

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES
DINÂMICAS NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO
DA STARTUP FABWORK NESTE PROCESSO**

CAMYLA RODRIGUES GUEDES MARTINS

João Pessoa
Junho, 2021

CAMYLA RODRIGUES GUEDES MARTINS

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES
DINÂMICAS NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO
DA STARTUP FABWORK NESTE PROCESSO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Paula Luciana B. Sanches Souza

João Pessoa
Junho, 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M386t Martins, Camyla Rodrigues Guedes.

Transformação digital na construção de capacidades
dinâmicas nas empresas: uma análise da contribuição da
startup FabWork neste processo / Camyla Rodrigues Guedes
Martins. - João Pessoa, 2021.
35 f. : il.

Orientação: Paula Luciana Bruschi Sanches Souza.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Transformação digital. 2. Capacidades dinâmicas.
3. Inovação. 4. Maturidade digital. I. Souza, Paula
Luciana Bruschi Sanches. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

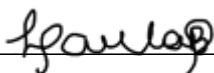
Aluno: Camyla Rodrigues Guedes Martins.

Trabalho: Transformação Digital na construção de Capacidades Dinâmicas nas empresas: uma análise da contribuição da Startup FabWork neste processo.

Área da pesquisa: Inovação, Empreendedorismo.

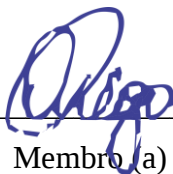
Data de aprovação: 02/07/2021

Banca Examinadora



Orientador(a)

Prof.^a Paula Luciana Bruschi Sanches Souza



Membro (a)

Prof.^a Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

AGRADECIMENTOS

A melhor inspiração para escrever os agradecimentos de um TCC é, sem dúvidas, estar com o coração cheio de gratidão, como estou!

Por isso, agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, por estar comigo sempre e por ser minha fortaleza para enfrentar todos os obstáculos.

Um agradecimento especial a meus pais Valdir e Luciena, e minha irmã, Rebeca, por serem minha base, por me apoiarem, incentivarem e darem suporte para que eu permanecesse firme nas minhas decisões e jornada. Além disso, agradeço a vocês pela atenção, amizade, paciência e também por compreenderem nos momentos em que estive ausente.

Agradeço também aos amigos, colegas da universidade e professores que participaram e contribuíram de forma direta ou indireta durante meu processo de formação profissional. Sou grata por minhas vivências de monitoria e extensão e por tanto aprendizado adquirido.

À Pareto, EJA Consultoria, Defensoria Pública (PB) e todos os locais que tive experiência extraclasse e pude contribuir, aprimorar e desenvolver habilidades, além, é claro, de conhecer pessoas incríveis que agregaram tanto.

Meu agradecimento à FabWork, em especial, a disponibilidade e solicitude do *Head* de Produtos e Negócios no fornecimento dos dados que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, professora Paula Luciana, pela confiança, ensinamentos e apoio na caminhada ao longo desses semestres, muito obrigada.

Por fim, agradeço de forma geral a todas as pessoas com quem convivi. Vocês impactaram e enriqueceram a minha formação acadêmica.

Obrigada!

RESUMO

Um projeto de transformação digital impacta toda a organização, representando, assim, uma grande mudança nos hábitos de trabalho (HENRIETTE, FEKI, BOUGHZALA, 2015). Logo, para capturar o valor dessas mudanças e desenvolver capacidades dinâmicas, é necessário comportamentos e habilidades que abranjam estratégia, cultura, rotinas, processos, gestão do conhecimento, etc. (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; WANG, AHMED, 2007; MEIRELLES, CAMARGO, 2014; MARTINS *et al.*, 2019b). Com isso, esse trabalho objetiva compreender como um agente acelerador pode contribuir na identificação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas por meio de parcerias. Para isso, contou com análises de ações, diagnóstico de maturidade digital e experiências da *startup* FabWork em projetos de Inovação e Transformação Digital. Apesar da FabWork não ter esse intuito principal, verificou-se que ela é um caminho para que seus clientes enxerguem e gerenciem suas capacidades. Algumas possíveis CDs mapeadas foram: capacidade de reconhecer a importância da TD; de perceber as oportunidades; de gerenciar ameaças; de aproveitar, reconfigurar e adaptar rotinas; entre outras. Contudo, não se pretendeu fornecer um resultado generalizado, mas sim ampliar a percepção de estudantes, professores e gestores sobre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas com o apoio de agentes externos na execução de projetos de Inovação e Transformação Digital, além de apontar sugestões de estudos futuros.

Palavras-chave: Transformação Digital. Capacidades Dinâmicas. Inovação. Maturidade Digital.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PASSOS PARA FORMAR EMPRESAS PARA O FUTURO DIGITAL.....	11
QUADRO 2 – AÇÕES QUE ELEVAM A MATURIDADE DIGITAL.....	12
QUADRO 3 – AVALIAÇÕES DO QUADRO DE INOVAÇÕES.....	16
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO DOS PONTOS DAS CAPACIDADES AVALIADOS.....	27

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO.....	10
FIGURA 2 – MODELO INTEGRADO DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	15
FIGURA 3 – QUADRO DE INOVAÇÕES (INNOVATION FRAMEWORK).....	16
FIGURA 4 – ECM - JORNADA DA CAPACIDADE DE MUDANÇA.....	23
FIGURA 5 – PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES.....	25
FIGURA 6 – FABWORK INCENTIVANDO O DESENVOLVIMENTO DE CDs.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TD – Transformação Digital

CD – Capacidades Dinâmica

CDs – Capacidades Dinâmicas

RBV – Visão Baseada em Recursos

ADKAR® – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

IA – Inteligência Artificial

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS	9
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO	13
2.3 FORMAS DE ENTENDER E MENSURAR AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO..	15
3. METODOLOGIA	17
4. ANÁLISES E DISCUSSÕES	18
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	18
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS E GESTORES.....	19
4.3 IDENTIFICANDO AS CAPACIDADES	21
4.4 CONTRIBUINDO NO DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE	34
APÊNDICE A: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA	34

1 INTRODUÇÃO

É certo que a tecnologia faz parte da vida das pessoas e que cada vez mais é responsável por mudanças nas relações interpessoais e diversos aspectos nos negócios e na economia como um todo. Ou seja, vivemos em uma era digital em que, conforme Bernal (2020), modelos de negócios impulsionados por novas ideias e tecnologias têm evoluído rapidamente e, as plataformas de processamento e comunicação permitiram gerar, transmitir, armazenar e processar altos volumes de dados inimagináveis.

Buscando-se adaptar à economia digital, diversas indústrias e negócios enfrentam a transformação digital (NADEEM *et al.*, 2018). Essa transformação, como apontam Hess *et al.* (2016), compreende a capacidade de uma empresa em explorar novas tecnologias digitais e criar valor para o cliente. É sobre repensar o negócio e encontrar soluções (por vezes inovadoras) as quais podem provocar mudanças nas estratégias, modo de trabalho, relacionamentos ou exigindo novas habilidades das pessoas.

Nesse sentido, como colocado por Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas com melhores resultados no mercado têm sido aquelas que conseguem ser flexíveis, responder rapidamente e com inovação às mudanças emergentes, coordenando competências internas e externas, alcançando vantagem competitiva. Tais capacidades são chamadas de capacidades dinâmicas e viabilizam que as organizações transformem suas rotinas e adaptem-se rapidamente às alterações do ambiente externo. É usar tecnologias para alterar as formas de criação de valor inovando em processos e estruturas para se manterem competitivas. Enquanto que as questões-chaves relacionadas à eficácia dessas respostas estão na capacidade de perceber mudanças, aproveitá-las e reconfigurar elementos de seu negócio (VIAL, 2019).

Não há como ignorar essa evolução, mas ainda assim, muitas empresas resistem à Transformação Digital e até em analisarem os seus modelos de negócios. Essa necessidade ficou muito visível com as céleres mudanças motivadas pelos desafios durante a pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2), a qual, expôs não apenas a fragilidade na infraestrutura de saúde de muitos países, mas também aspectos gerais como a falta de informações precisas para processos de tomada de decisão em nível de gestão pública, níveis logísticos e operacionais etc. (MENDONÇA, DANTAS, 2020).

O isolamento social, uma das medidas adotadas no combate ao COVID-19, provocou mudança nos hábitos de consumo da população, mudou radicalmente a forma de trabalho na maioria das empresas e trouxe à tona o atraso tecnológico que era realidade em muitas companhias (BRAVO, 2020). Uma pesquisa da *IT Trends* no Brasil evidenciou que cerca de 92% dos executivos reconheceram a pandemia como um agente de aceleração do processo de Transformação Digital em suas empresas (IT TRENDS, 2020).

Olhando para o contexto de *Startups* Brasileiras e tal pandemia, Lourenço e Frota (2021) apontam que a representatividade desse mercado tende a crescer como reflexo da onda de introdução e uso da tecnologia vivenciada, em que, muitas atividades como ensino, e-commerce e bancos digitais, tiveram forte crescimento. O resultado é que a Transformação Digital, a qual vinha sendo empregada gradativamente, tornou-se sinônimo de sobrevivência, forçando empresas de diferentes segmentos e portes a adotarem estratégias de ingresso no ambiente digital (PURGATO, 2020).

Procurando entender os movimentos de Transformação Digital, pesquisas no campo da inovação têm envolvido tais temáticas e combinando abordagens como a visão baseada em recursos, as capacidades, gestão do conhecimento, estratégias etc. (MARTINS *et al.*, 2019a). Nesse sentido, o presente estudo se enquadra em uma agenda de pesquisa em ascensão e já apontada como relevante por vários autores (*e.g.* CANONGIA *et al.*, 2004; MEIRELLES, CAMARGO, 2014; VIAL, 2019). Logo, vemos sua abrangência para empresas, profissionais estudantes e docentes envolvidos ou aqueles com interesse na área.

Visando contribuir com o campo de pesquisa, este artigo tem por objetivo compreender a contribuição de um agente acelerador na identificação e no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas diante dos projetos de transformação digital. Tendo como problemática a responder: como um agente externo que viabiliza a transformação digital poderia auxiliar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas parceiras?

Para isso, contaremos com uma análise macro de ações, diagnósticos e etapas realizadas pela FabWork. Este é um centro de inovação e empreendedorismo configurado como uma fábrica (*fab*) de trabalho (*work*) voltado para o desenvolvimento de empresas, empreendedores e *startups* exponenciais de impacto e tecnologia, viabilizando, também, a transformação digital para as realidades das empresas trabalhadas. Como contribuição, este trabalho fornecerá novas sugestões para pesquisas em áreas interligadas: inovação, capacidades dinâmicas das empresas e o campo emergente de transformação digital.

Estruturado em duas seções, além desta introdução, o trabalho contou com a abordagem qualitativa descritiva. Na seção de revisão bibliográfica são apresentadas definições e pontos importantes que vão contribuir para a compreensão do estudo. Logo após, está estruturada a discussão sobre a atuação e contribuição da FabWork, através das falas do *Head* de Negócios & Produtos da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item estão apresentadas as revisões teóricas relacionadas aos temas tratados, com o objetivo de ampliar os conhecimentos e fundamentar as discussões do estudo. Sendo assim, aborda sobre a Transformação Digital das Empresas e traz também a conceitualização das capacidades dinâmicas, suas abordagens e relações com a inovação.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS

A sociedade atual vive um momento em que o desenvolvimento tecnológico acontece rapidamente. Essa digitalização, tem facilitado processos, dinamizado mercados e indústrias, além de proporcionar maior celeridade nos relacionamentos, coleta de informações, entre outros pontos. Porém, ao passo em que é reconhecida essa necessidade, transformar digitalmente uma empresa implica enfrentar vários desafios, e apenas procurar seguir as principais tendências com velocidade parece não ser suficiente (MARTINS *et al.*, 2019b).

Por isso, ser uma organização digital no mundo atual não é apenas usar recursos tecnológicos, mas também reexaminar toda a maneira de fazer negócios, entender as novas fronteiras de valor, perceber a evolução dos comportamentos e expectativas dos clientes, ao mesmo tempo em que constrói capacidades digitais para apoiar processos e decisões (DONNER, EDELMAN, 2015). Ou seja, para que a digitalização seja efetiva, é preciso implementar diferentes mudanças e superar as barreiras ao longo da jornada.

Assim, como conceituam Parviainen *et al.* (2017, p.64), a transformação digital pode ser definida como uma mudança tanto nas formas de trabalho, quanto em funções e ofertas de negócios decorrentes da adoção de tecnologias digitais por uma organização, ou em seu ambiente operacional. Isso significa que as organizações usam tecnologias digitais para alterar os caminhos de criação de valor em que dependiam anteriormente e se mantenham competitivas (VIAL, 2019).

Esse processo ocasiona alterações em níveis, como: (I) processo, que consiste na adoção de novas ferramentas digitais para agilizar e otimizar atividades; (II) organização, seja na oferta de novos serviços, descarte de práticas obsoletas ou formas de melhorar a tomada de decisões; (III) domínio do negócio, que representa a mudança de papéis e cadeias de valor e o nível da sociedade (PARVIAINEN *et al.*, 2017; MARTINS *et al.*, 2019b).

Vale reafirmar que o advento das mais diversas tecnologias impacta e têm o poder de revolucionar o mercado, criando oportunidades ao passo que impulsiona a competitividade entre negócios, fazendo com que as empresas se adaptem a tais dinâmicas, entendendo seu negócio e suas necessidades para garantir sua sustentabilidade.

Berman (2012) descreve que, o melhor caminho para trilhar a transformação digital vai depender de seus objetivos estratégicos, contexto, pressões competitivas e expectativas dos clientes e *stakeholders* (partes interessadas no negócio). Pois, um projeto de transformação digital impacta toda a organização, seus processos e rotinas operacionais, recursos, usuários, representando, uma grande mudança nos hábitos de trabalho (HENRIETTE, FEKI, BOUGHZALA, 2015).

Como apontam Martins *et al.* (2019b), para capturar o valor das mudanças, é necessário associá-las a um conjunto de melhores práticas de gestão que abrangem as dimensões fundamentais: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura. Diante disso, é possível vincular a forma como a decisão de um processo de transformação digital da empresa pode implicar não apenas em explorar recursos e capacidades já existentes, mas renovar e desenvolver novas habilidades. Pois, como veremos no tópico seguinte, as empresas possuem tanto capacidades comuns quanto dinâmicas. Sendo o primeiro como o desempenho de funções administrativas e operacionais para fazer o negócio funcionar no básico e o segundo como atividades que podem permitir uma empresa direcionar suas atividades rotineiras em oportunidades de alto retorno (TEECE, 2014).

Segundo Parviainen *et al.* (2017), apresentado na Figura 1 abaixo, o impacto da adoção de novas tecnologias pode ser percebido de três diferentes pontos de vista: (a) eficiência interna: melhorar a forma de se trabalhar com ferramentas digitais e replanejamento de processos internos; (b) oportunidades externas: criação e implementação de novas oportunidades de negócio dentro do setor (novos serviços, novos consumidores); e (c) mudança disruptiva: quando a digitalização causa mudanças completas nos negócios (PARVIAINEN *et al.*, 2017).

FIGURA 1: IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO



Fonte: Adaptado de Parviainen *et al.* (2017).

Ademais, os autores explicam que, os benefícios potenciais da digitalização para a eficiência interna incluem a melhoria e padronização dos processos do negócios, qualidade e consistência, na precisão e compreensão de dados, satisfação de colaboradores, recuperação por backups, entre outros pontos. As oportunidades externas permitem melhorar o tempo de resposta e atendimento ao cliente ou possibilidades de novas formas de fazer o negócio,

enquanto que as novas tecnologias digitais podem criar oportunidades para novos serviços ou ofertas avançadas aos clientes (PARVIAINEN *et al.*, 2017).

Segundo Berger (2015), há três passos que podem dar forma às empresas para o futuro digital, assemelhando-se a um plano mestre de transformação digital, conforme adaptado no Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: PASSOS PARA FORMAR EMPRESAS PARA O FUTURO DIGITAL

1. Análise da influência das tecnologias digitais para o negócio		2. Análise da maturidade digital: onde está a empresa?	3. Desenvolvimento de um roteiro de implementação
Questões	- Quais são os diferentes cenários futuros que são concebíveis? - Em que elos está a cadeia de valor mudando? - Onde estão as novas plataformas escaláveis emergente? - Quais são as principais tecnologias? - Quais <i>stakeholders</i> são afetados (fornecedores, clientes, concorrentes)? etc.	- Onde estão as novas oportunidades e riscos para nosso negócio? - Como/Em quais processos seremos afetados? - Quais recursos (digitais) podemos recorrer (pessoal, parcerias)? - Onde está ancorada nossa estratégia digital? - Corremos riscos de ataques cibernéticos? Onde? etc.	- Para quais cenários das opções futuras devemos focar e viabilizar agora? - Quais habilidades precisamos desenvolver? - Com quais participantes do mercado devemos unir forças? (parceria) - Com quais plataformas devemos trabalhar? - Como desenvolver e melhorar nossa cibersegurança? etc.
Resultando	Novas chances e oportunidades identificadas	Identificação de <i>Gaps</i> e capacidades na implementação	Mapa/Planejamento para a Transformação Digital desenvolvido

Fonte: Adaptado de Berger, 2015, p. 34.

Apesar do autor trazer uma visão um pouco mais industrial, as etapas acima, podem ser adaptadas para diferentes realidades ou portes de empresas. Berger (2015, p. 17) ainda aponta que, o desenvolvimento de habilidades para a transformação digital tem efeito por meio de quatro pilares:

1. Dados digitais: Captura, processamento e análise digital dos dados permitem que melhores previsões e decisões sejam feitas.
2. Automação: Combinando tecnologias tradicionais com a inteligência artificial, permitindo aumentar a produtividade, qualidade, minimizar erros etc.
3. Conectividade: integrando a cadeia de valor, reduzindo custos de operação, melhorando a obtenção de informações e agilizando ciclos de inovação.
4. Acesso digital do cliente: permitindo comunicação direta, descobrir necessidades, preferências, novas demandas e problemas, integrando canais e reduzindo o tempo de atendimento.

Muito semelhante aos pontos levantados por Berger (2015), uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2019 com 124 empresas de portes e setores variados buscou entender o efeito do processo de digitalização no Brasil, mensurar a maturidade digital das empresas que atuam no país e sensibilizá-las sobre a importância da digitalização. Os resultados revelaram que a velocidade da TD pode variar por empresa, assim como a necessidade de investimento em recursos para capturar valor dos modelos de negócios existentes ou para desenvolver outros novos aumenta com a transformação do setor como um todo (MARTINS *et al.*, 2019b).

Além disso, afirmaram que o sucesso da transformação digital de uma empresa será determinante para sua permanência no mercado brasileiro. Os autores propuseram que as empresas precisam atentar-se às ações específicas que as auxiliarão a superar os desafios e a

conduzir uma transformação digital bem-sucedida (MARTINS *et al.*, 2019b). Estes pontos estão descritos no Quadro 2, abaixo:

QUADRO 2: AÇÕES QUE ELEVAM A MATURIDADE DIGITAL

AÇÕES	
1	Executar iniciativas digitais dentro ou fora da empresa de acordo com as estratégias;
2	Desenvolver novas habilidades as quais permitam ampliar as capacidades digitais, ferramentas e novas formas de trabalho;
3	Garantir a responsabilização pela transformação definindo a estrutura e a governança para fazer o acompanhamento da transformação;
4	Ter líderes com conhecimento de digital envolvidos na transformação;
5	Construir as habilidades digitais, preparando os colaboradores do futuro;
6	Digitalizar ferramentas e processos de trabalho de uso diário e ampliar a tomada de decisões baseadas em dados;
7	Promover novas maneiras de trabalho que fomentem aprendizado contínuo e
8	Comunicar com frequência o propósito da transformação

Fonte: Adaptado de Martins *et al.*, 2019b.

Como resultado desta digitalização, Lourenço e Frota (2021) afirmam que o número de *startups* no Brasil não para de crescer. Estas são empresas que utilizam tecnologia para oferecer soluções e produtos escaláveis em vários setores do mercado, desde financeiros, saúde, educação, mobilidade, entre outros. Esse ecossistema de fomento e apoio a novos negócios é cada vez mais relevante, não só para a geração de inovação e de produtos e serviços, mas também para novas formas de trabalho (LOURENÇO, FROTA, 2021).

As *startups* têm sua metodologia suportada nos métodos ágeis, relacionando não apenas ao desenvolvimento de *software*, mas também em tornar a organização mais adaptável ao ambiente digital e às pressões do ambiente. A metodologia permite trabalhar a comunicação e a colaboração das equipes, validando a entrega de produtos e serviços dos projetos. Outrossim, as *startups* possuem, em geral, equipes rápidas e multifuncionais, agregando perfis técnicos e de negócio (NAGLI, 2019), facilitando a execução de projetos de Transformação Digital.

Vimos que o uso da tecnologia digital está tornando-se cada vez mais importante para atingir as metas estabelecidas e como seus efeitos muitas vezes resultam na reformulação de modelos de negócios. Portanto, o interesse em lidar com tais inovações precisa tornar-se diário nas rotinas organizacionais, levando em conta desde a identificação do problema, análise de maturidade e a criação de planos e ações que viabilizem o processo (BEGGER, 2015; MARTINS *et al.*, 2019b; PARVIAINEN *et al.*, 2017).

O processo de TD pode ser conduzido com o apoio de parcerias (como as *startups*, por exemplo), pois, como concluem Fernandes, Fleury e Silva (2019), as pesquisas e desenvolvimentos (P&D), direcionamento de recursos, a gestão do conhecimento, a construção de uma cultura inovadora e alianças estratégicas podem ser determinantes para criar valor com a transformação digital. Além disso, os autores salientaram que é importante integrar as estratégias de inovações digitais com a gestão de recursos e capacidades para ajudar nas ações gerenciais de execução da estratégia planejada e monitoramento do seu desempenho continuamente (FERNANDES, FLEURY, SILVA, 2019).

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO

A atual configuração do mercado, caracterizado por seu alto nível de competitividade, empreendedorismo e ambientes de inovação constante, intensificam a necessidade de mudanças rápidas das empresas para garantir e sustentar sua competitividade. É crescente a percepção sobre a importância da gestão da inovação para a competitividade (CANONGIA *et al.*, 2004), e, mais do que nunca, as empresas devem explorar as suas capacidades inovadoras para desenvolver-se e enfrentar com sucesso os efeitos das novas tecnologias, os clientes mais informados, novos concorrentes, curtos ciclos de vida dos produtos, globalização do mercado, entre outros fatores (MULLER, VÄLIKANGAS, MERLYN, 2005).

Deve-se considerar que, como coloca Canongia *et al.* (2004), competitividade não é uma característica exclusivamente interna às organizações, isso porque, também faz parte do ambiente externo a elas e envolve não apenas a excelência em desempenho e técnicas das rotinas, produtos ou serviços, mas a capacidade de desenvolver processos contínuos de reconhecimento e aproveitamento de novas oportunidades e gerindo o conhecimento. É, então, que conceitos como inovações radicais – capazes de criar novos produtos, modelos de negócios etc. –, e inovações incrementais – caracterizadas como processos de melhoria contínua – (TIDD, BESSANT, 2015) se popularizaram e reforçam a importância de inovações para a sobrevivência das empresas. O processo de gerir a inovação busca reunir mecanismos, instrumentos e as metodologias da organização que possam garantir a sua capacidade de inovar (CANONGIA *et al.*, 2004).

As definições envolvendo inovação podem variar na teoria, mas todas destacam a necessidade de abranger o desenvolvimento e aprofundamento de novos conhecimentos, não somente sua invenção (TIDD, BESSANT, 2015, p. 18). Então, como apresentado pelos autores Tidd e Bessant (2015, p. 55), entende-se inovação como um processo central de renovação dentro de uma empresa, seja sua oferta ao mercado ou a maneira de criar e disponibilizar tal oferta. Dessa forma, percebe-se como a capacidade de uma empresa em inovar tornou-se uma característica importante para as organizações competitivas. Todavia, o caminho para a concretização de uma mudança não é fácil, envolve aspectos internos e externos, simples e até complexos, mas que podem resultar em aprendizados importantes.

Esta percepção intensificou-se em meio ao cenário turbulento decorrente da doença causada pelo novo coronavírus (Covid-19), a qual impulsionou uma migração abrupta para o mundo digital. Como discorre Constancio (2020), a discussão acerca capacidades dinâmicas é crucial nesse contexto da luta pela sobrevivência, em que as organizações são forçadas a se adaptar, mudar, (re)construir e (re)configurar suas competências para lidar com as rápidas mudanças do ambiente externo, em especial, as capacidades digitais.

Nesse sentido, autores de referência nos estudos de capacidades dinâmicas apresentaram que as empresas que conseguissem responder rapidamente ao mercado e às mudanças emergentes teriam melhores resultados, pelo fato de gerirem de forma eficaz suas capacidades e competências para manutenção da vantagem competitiva (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Segundo o estudo realizado por Meirelles e Camargo (2014), existem uma vasta quantidade de conceitos sobre Capacidades Dinâmicas, alguns semelhantes e outros até controversos sobre elementos e condicionantes dessas capacidades. Apontam também que há diferenças na visão dos autores, sendo uns que focam em habilidades e capacidades, e outros que enfatizam os processos e as rotinas.

O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities* em inglês, não devendo, porém, ser confundida com o conceito de capacidade usada na área de produção (MEIRELLES, CAMARGO, 2014). Nessa lógica, capacidades podem ser definidas como a eficiência do gerenciamento dos recursos que uma organização possui para entregar produtos ou serviços (GUEDES *et al.*, 2016).

A definição proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) diz que a capacidade dinâmica vai além das capacidades tradicionais de gestão e envolve a habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em meio aos ambientes de rápidas mudanças. A partir disso, propõem (p. 516) que existem três capacidades de sustentação: a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; b) capacidade de aproveitar oportunidades; c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Essas competências são ativos, rotinas e processos organizacionais, cujos desempenhos são difíceis ou impossíveis de imitar, enquanto a dinâmica trata sobre os efeitos das mudanças rápidas de mercado e as respostas da empresa.

Além disso, Wang e Ahmed (2007, p. 37-39), focando em habilidades, definem elementos componentes das capacidades dinâmicas como: a) capacidade adaptativa: a habilidade da empresa em identificar e aproveitar as oportunidades de mercado no tempo certo e flexibilizando os recursos e capacidades para as mudanças de forma eficiente; b) capacidade absorviva: a habilidade da empresa em reconhecer novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins estratégicos e comerciais com uso de um conhecimento prévio, ou seja, ao longo da trajetória da empresa, combinando os conhecimentos internos aos externos; c) capacidade de inovação: a habilidade em desenvolver novos produtos, processos e mercados com o alinhamento estratégico de comportamentos e processos de inovação na empresa.

Deste modo, é possível unir os conceitos apresentados e, para fins do trabalho, considerar a gestão das capacidades dinâmicas para a inovação como a forma de uma empresa entender, gerenciar e desenvolver suas habilidades e recursos internos para responder celeremente ao contexto ambiental inserida, utilizando os conhecimentos adquiridos ao longo da sua existência. Ademais, tal como sintetizaram Meirelles e Camargo (2014), esses processos combinatórios de capacidades permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades da organização e sua base de recursos e competências, através de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Logo, para desenvolver capacidades dinâmicas é necessário comportamentos e habilidades voltados à mudança e inovação por meio da gestão de rotinas, processos e conhecimento organizacional os quais a possibilitam adaptar-se ao mercado, absorver informações e aplicá-las para manutenção da competitividade (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; WANG, AHMED, 2007; MEIRELLES, CAMARGO, 2014). De fato, como discutido por Muller, Välikangas e Merlyn (2005), o desenvolvimento de capacidades inovadoras tornou-se o meio pelo qual as empresas podem sustentar uma vantagem competitiva, uma vez que, em geral, as empresas líderes são as inovadoras. Apesar disto, o panorama de inovadores continua mudando, demonstrando que o verdadeiro problema não é a falta de inovação, mas sim a falta de uma inovação sustentada.

A teoria das Capacidades Dinâmicas é um desdobramento da teoria conhecida por Visão Baseada em Recursos ou “Resources Based View” (RBV). Barney (1991) evidenciou a importância dos recursos e capacidades para entender as fontes de vantagem competitiva nas empresas, separando-as em ativos tangíveis e intangíveis e incluindo tanto a habilidade gerencial, quanto o conhecimento em geral das empresas. Os ativos tangíveis podem ser utilizados na empresa para aumentar sua posição de competitividade, já os ativos intangíveis podem gerar uma vantagem competitiva sustentável (GUEDES *et al.*, 2016).

Passados dez anos, Barney, Wright e Ketchen (2001) reforçaram que a RBV se tornou uma teoria notável na descrição e explicação das relações organizacionais e a vantagem competitiva. Isso se dá pois, em consonância com Sanches e Machado (2014), os recursos e as capacidades da empresa são os aspectos fundamentais na formulação de uma estratégia, pois, se distribuídos de forma heterogênea nas empresas trazem rentabilidade. Segundo essa teoria, a organização precisa ser capaz de identificar suas competências essenciais antes de tomar decisões estratégicas importantes, como o ingresso ou saída de um mercado, o investimento em

novas tecnologias, entre outras (GUEDES *et al.*, 2016). Para que recursos ou competências virem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e difíceis ou custosos de serem copiados (MULLER, VÄLIKANGAS, MERLYN, 2005).

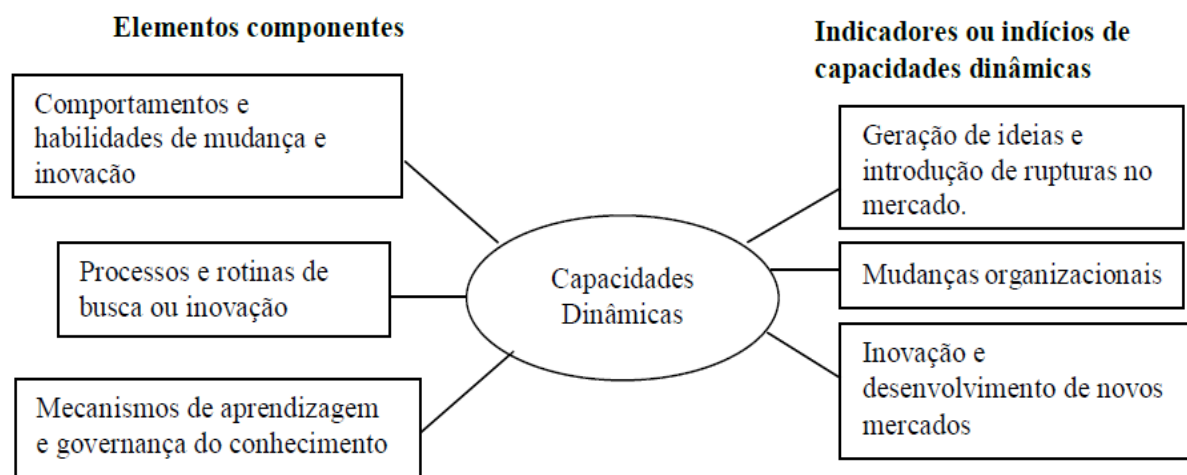
Mesmo sabendo da importância da inovação, como coloca Muller, Välikangas e Merlyn (2005), é surpreendente que muitas empresas não medem sua capacidade de inovar, ainda que ajude os gerentes na tomada de decisões com menos riscos ou que contribuam para alinhar objetivos e ações com os interesses da empresa. Desta forma, a seguir serão apresentadas algumas das formas de acompanhar a capacidade da empresa e seu potencial em inovação.

2.3 FORMAS DE ENTENDER E MENSURAR AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Quanto à composição das capacidades dinâmicas, Meirelles e Camargo (2014) sintetizaram no tripé: processos (rotinas ou práticas diárias e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, consumidores, fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). A partir disso, é possível entender o modo como essas se desenvolvem na empresa.

Conforme disposto na Figura 2 abaixo, existem elementos componentes que suportam e resultam em CDs, como comportamentos, processos, rotinas e conhecimento. Esses podem ser identificados a partir de uma série de indicadores como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados (MEIRELLES, CAMARGO, 2014).

FIGURA 2: MODELO INTEGRADO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

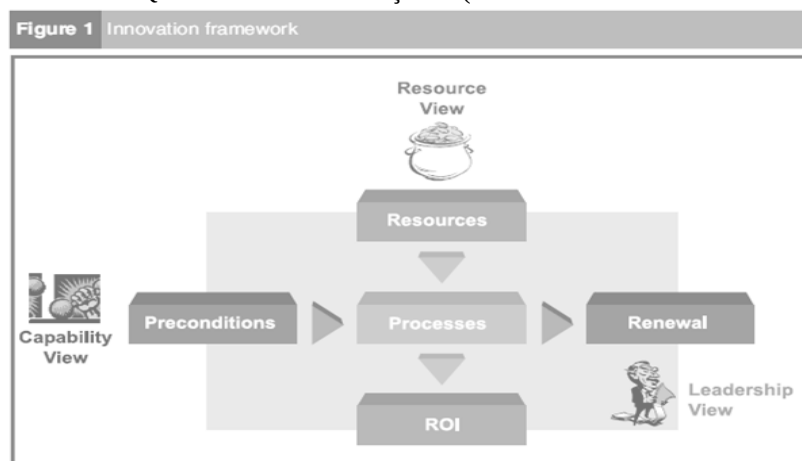


Fonte: Meirelles, Camargo, 2014.

Caminhando nas mesmas ideias, Tidd e Bessant (2015) apresentaram três ingredientes essenciais no campo estratégico em inovação, sendo eles: I) a **posição** da empresa quanto aos seus produtos, processos, tecnologias e até o cenário de inovação nacional inserida; II) os **caminhos** tecnológicos que desdobram para a empresa decorrente de suas competências acumuladas (trajetória) e, por fim, III) os **processos** organizacionais que permitem e integram a aprendizagem. Quanto às empresas que medem sua capacidade de inovação, Muller, Välikangas e Merlyn (2005) expõem que a maioria usa apenas métricas de desenvolvimento de produto como orçamento anual de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), porcentagem de vendas anuais, número de patentes e número de ideias vinda dos funcionários.

Embora sejam úteis, Muller, Välikangas e Merlyn (2005) afirmam que tais métricas limitam a visão da capacidade de inovação da empresa, por isso, estruturaram um conjunto de métricas que ajudam a avaliar e desenvolvê-las. Como apresentado na Figura 3 a seguir, esse modelo envolve a visão de recursos, de capacidade, de liderança e processos.

FIGURA 3: QUADRO DE INOVAÇÕES (INNOVATION FRAMEWORK)



Fonte: Muller, Välikangas, Merlyn, 2005.

Os autores aprofundaram a ideia de cada uma dessas visões, trazendo o que avaliam e citando exemplo. Podemos observar esses pontos no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3: AVALIAÇÕES DO QUADRO DE INOVAÇÕES

VISÃO	O QUE AVALIA	EXEMPLOS
Visão de recursos	Trata da alocação de recursos para alterar o equilíbrio. As entradas são capital, trabalho e tempo e as saídas são os retornos sobre o investimento.	• Porcentagem do capital investido em atividades de inovação; • Porcentagem do tempo da força de trabalho dedicado a projetos de inovação; • Número de novos produtos, serviços e negócios lançados;
Visão de capacidade	Avalia se a empresa possui competências, cultura e condições que viabilizam a conversão de recursos de inovação. As entradas são habilidades, ferramentas, cultura e valores, e as saídas incluem novas habilidades, estratégias e conhecimentos que geram inovação.	• Porcentagem de funcionários que inovação é uma meta de desempenho; • Porcentagem de funcionários que receberam treinamento em inovação; • Número de ferramentas e metodologias à disposição dos colaboradores;
Visão de liderança	Avalia o grau em que uma empresa apoia a inovação e o envolvimento dos líderes nas atividades.	• Porcentagem de tempo dos executivos gasto em inovação estratégica; • Percentual de gestores com treinamento nos conceitos e ferramentas de inovação, entre outros.
Processos	Compreendem estruturas organizacionais, e, como a Figura 2 sugere, os processos de inovação interligam a visão de recursos e a visualização da capacidade.	• Número de ideias enviadas por funcionários nos últimos 3, 6 e 12 meses; • Proporção entre ideias bem-sucedidas e ideias enviadas; • Número de experiências e empreendimentos em andamento, entre outros.

Fonte: Adaptado de Muller, Välikangas e Merlyn, 2005, p.40.

Muitas medidas são úteis para examinar e monitorar tanto a eficiência, quanto a capacidade estratégica, adaptativa e de aprendizado da empresa frente ao desenvolvimento ou introdução de inovações. Embora existam pesquisas que se dedicam em responder as perguntas “o que mensurar” e “como fazer”, Tidd e Bessant (2015) salientam sobre a importância das organizações terem o objetivo claro e refletirem sobre a melhoria da gestão de todo o processo inovativo.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que não objetiva enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados, mas parte de questões ou enfoques de interesses amplos, que vão se delineando melhor à medida que o estudo se desenvolve. (GODOY, 1995, pg. 58). Quanto ao objetivo, o trabalho caracteriza-se como descritivo pois procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, por meio dos dados de pessoas, lugares e processos envolvidos no estudo (GODOY, 1995, pg. 58).

Além disso, as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008, p. 28). Optou-se por esta configuração da pesquisa, pois permitirá uma melhor compreensão no que se refere à transformação digital desenvolvendo capacidades dinâmicas voltadas às inovações. Afinal, como apresenta Oliveira (2011), o interesse ao estudar um determinado problema de forma qualitativa, é verificar como algo se manifesta nas atividades, nos procedimentos e no cotidiano.

Usando como base o conceito proposto por Yin (2001, p.21) sobre a metodologia de investigação de caso único, a qual permite entender o fenômeno estudado preservando as características holísticas e significativas dos eventos em seus contextos, foram consideradas as experiências e atuações da empresa FabWork através da participação do seu Head de Negócios e Produtos. Desse modo, torna-se um estudo importante não somente para a academia, que conta ainda com poucos estudos sobre transformação digital envolvendo capacidades dinâmicas, mas para todos os envolvidos na área. Isso porque, as empresas e gestores vivenciam cotidianamente a exigência e dinâmica do mercado de um lado e, a gestão das capacidades dinâmicas para a inovação do outro.

A FabWork é uma *startup* paraibana fundada em 2018, que tem por missão viabilizar a transformação digital através do desenvolvimento tecnológico e de capacitações customizadas para a sua realidade. A empresa é membro do ecossistema Intel AI Builders que é formado por empresas mundiais que desenvolvem e adotam tecnologias com Inteligência Artificial (IA). Os critérios para escolha da organização e entrevistado foram, respectivamente: (1) atuação na área de tecnologia e envolvimento ativo com projetos de inovação e transformação digital e, (2) cargo que possua conhecimento mais específico sobre os produtos e serviços de inovação fornecidos para melhor explicá-los.

Em virtude da pandemia do Covid-19 e das ações de controle da disseminação do vírus adotadas, os dados deste estudo foram coletados de forma virtual entre os dias 03 de março e 28 de abril de 2021. Assim, a plataforma de videoconferência Google Meet e o aplicativo de comunicação instantânea Whatsapp foram utilizados como instrumentos para realizar entrevista e colher os dados necessários. Considerando o perfil solícito do gestor, a distância não prejudicou esse processo de coleta. Para guiar a entrevista, foi construído um roteiro semiestruturado, o qual, segundo Manzini (2004, p. 6) permite ao entrevistador fazer outras perguntas na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado.

Realizada no Meet, a entrevista caminhou por alguns pontos principais como: (1) conhecer o histórico de criação da *startup*, seu trabalho e diferencial no mercado, (2) mapear como acontece o processo de diagnóstico para os projetos; (3) entender o perfil comum dos gestores e empresas envolvidos; (4) saber sobre metodologias usadas na transformação digital e sua contribuição para as empresas parceiras no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Já o *Whatsapp* foi utilizado para sanar questionamentos mais específicos e eventuais que surgiram no decorrer da análise.

Ambos os recursos tecnológicos foram utilizados para colher dados primários, ao passo que, os dados secundários foram coletados de informações da empresa em suas plataformas digitais, como o blog, e no site da metodologia ADKAR® utilizada pela FabWork em seus diagnósticos. A entrevista foi gravada e transcrita, gerando informações que foram submetidas à metodologia análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977, p. 31), a qual refere-se a um conjunto de técnicas que objetivam descrever o conteúdo das mensagens. O modelo é composto por três fases essenciais: 1) pré-análise, onde ocorre a separação documental, 2) exploração do material, decodificando e categorizando os dados semanticamente e 3) tratamento dos resultados através de inferência e interpretação (BARDIN, 1977, p. 95-101).

Nesse sentido, após a transcrição e organização dos materiais coletados, o tratamento e análise dos dados deu-se mediante interpretação e cruzamento destes com pontos importantes da literatura já conhecida, compreendendo também percepções pessoais. Logo, essa metodologia permitiu obter uma ideia geral do fenômeno estudado, extraindo informações e comparando posicionamentos teóricos com práticos.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

No presente tópico serão discutidas as evidências da contribuição da aceleradora no que diz respeito à identificação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas por meio das parcerias com a FabWork.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Miguel Isoni Filho (CEO da FabWork), nascido em Campina Grande e formado pela Universidade Federal da Paraíba, passou 5 anos no Mackenzie (São Paulo) envolto de um mundo de tecnologia, inovação e empreendedorismo. Foi então que, enxergando o potencial de desenvolvimento tecnológico da Paraíba, principalmente advindo dos polos das Universidade Federais em Campina Grande (UFCG) e João Pessoa (UFPB), abriu um negócio em João Pessoa: A FabWork.

A primeira vertical da empresa, a **FAB Academy**, iniciou suas operações em 2018 utilizando como sede física a própria casa da família, onde foi idealizado um espaço para trabalhar com *coworking* através de capacitações profissionalizantes rápidas e que tinha uma apoio a inovação de *startups*, com o tema “*Data Analytics* para Gestores”.

Apesar dos ambientes compartilhados já existirem, a FabWork já trazia seu primeiro diferencial, pois era um misto de incubadora, *coworking* e um ambiente de educação, com cursos próprios de apoio aos profissionais do mercado. Ainda em 2018, para compor ainda mais com o seu diferencial, a empresa tornou-se a “casa” do *Startup Grind*, um projeto originado do *Google for Startups* para reunir empreendedores.

Desde então o mundo da Transformação Digital se tornou intrínseco em suas operações, bem como o crescimento do relacionamento com diversas empresas e profissionais na busca por formação e geração de conhecimento. Chegou um ponto em que começaram se conectar com empresas de São Paulo, através do *networking* do Miguel Isoni Filho na região, começando sua adaptação às formações no meio online.

No início de 2019, percebendo o surgimento de outros *players* e que o modelo *coworking* já estava saturando, eles refletiram o objetivo e posicionamento da empresa e começaram as operações da **FAB Tech**, a vertical de soluções tecnológicas e analíticas aplicadas. O sucesso da operação foi tamanho que, com pouco tempo de existência, a **FAB Tech** atendeu a Gerda, considerada o 10º maior conglomerado siderúrgico do mundo.

Ainda em 2019, a FabWork se tornou a primeira empresa da Paraíba a ganhar a chancela internacional da Intel: *AI Builders*. Além disso, com a capacitação de mais de 700 fabers, ganharam o prêmio *Innovation Leader/Startup* revelação. A **FAB Corporate**, a terceira vertical

da empresa, iniciou suas operações no final do mesmo ano, com o objetivo de customizar os programas corporativos, trabalhando com jornadas de aprendizados personalizadas.

Alpargatas, Elfa, Gerdau, Leroy Merlin, Armazém Paraíba e Carrefour são algumas das empresas para as quais a FabWork trabalhou. Portanto, hoje, a empresa possui um modelo de *Software House* e *Coworking*, se estabelecendo como um *Hub* de Inovação completo. Sua estrutura conversa com áreas diversas e tem projetos de desenvolvimento de *softwares* e programas educativos e jornadas de inovações customizados para clientes de todos os portes. Sua missão é viabilizar a Transformação Digital dos clientes através de soluções que envolvem, por exemplo, ciências de dados, *Machine Learning*, Inteligência Artificial, entre outros.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS E GESTORES

Como mencionado, a Transformação Digital passou do que antes era considerado como “evolução ou melhorias” para uma latente necessidade de sobrevivência no mercado, principalmente com o contexto da pandemia do COVID-19. Essa transformação envolve não apenas a adoção de tecnologia, pois a empresa precisa se reinventar e buscar novos conhecimentos. Afinal, passar por essa digitalização significa reavaliar toda a maneira de fazer negócios, tanto nas formas de trabalho, rotinas, recursos, em funções e ofertas de valor que dependiam antes, quanto em níveis de processo, decisões e domínios do negócio, usuários internos e externos, ou seja, uma grande mudança nos hábitos de trabalho (DONNER, EDELMAN, 2015; PARVIAINEN *et al.*, 2017; VIAL, 2019; MARTINS *et al.*, 2019b; HENRIETTE, FEKI, BOUGHZALA, 2015).

Esse processo pode ser impactado tanto pelo perfil da empresa, quanto dos seus profissionais. Logo, o primeiro passo dessa jornada é de fato reconhecer a importância da transformação digital na própria organização. E, de fato, muitas empresas enxergam e tomam a decisão de alinhar suas operações à era digital. De acordo com o *Head* (2021), diante dos trabalhos já executados e parcerias anteriores da FabWork, eles identificaram que normalmente, empresas de grande porte tendem a possuir melhores percepções da transformação digital, elementos, tecnologias e recursos.

O que a gente nota é que, grandes empresas, quando a gente se relaciona com multinacionais, por exemplo, olhando para gestores da Gerdau, da Leroy Merlin, Carrefour, Alpargatas; eles têm maiores percepções do contexto de Transformação Digital, de Inovação, de quais elementos eles precisam acionar. Então eles têm noção de tecnologias, muitos deles têm conhecimento de sobre gestão ágil, tem uma noção já de como trabalhar um determinado projeto, uma determinada iniciativa. São algumas outras competências que se agregam e que eles conseguem identificar melhor o problema e alguns deles já conseguem visualizar a possível solução, como essa solução deve funcionar e tudo mais (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Nesse caso, a parceria da aceleradora com tais empresas se configura em uma execução mútua, com uma postura de discussão de estratégias, guiando e compartilhando experiências entre os agentes da jornada. Apesar de, em alguns casos, precisarem remodelar as ideias dos gestores, eles perceberam que esses possuem um *Know-how* e uma base mais estabelecida para prosseguir com o projeto.

O relacionamento com esses é muito mais de executar, dar o melhor caminho, é mais discutir com eles as estratégias. (...) Então a gente discute no patamar mais de qual estratégia pode ser melhor e tal. E alguns deles, claro, a gente precisa ainda desenhar um pouquinho melhor uma solução. Mas eles entendem, tem um *Know-how*, uma base, que ajuda muito bem eles saberem de qual o problema que eles estão sofrendo e quando a gente traz uma questão de solução, eles sabem como dialogar e encaixar (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Saindo de um ambiente de grandes empresas e executivos e partindo para um cenário de médias empresas e pequenos empreendedores, a FabWork se posiciona de uma forma diferente. Agora a sua abordagem se torna um pouco mais consultiva, voltada para identificação, criação e desenvolvimento do escopo do projeto com a empresa parceira.

Quando eu saio deste universo de grandes empresas e executivos e tal, e a gente entra mais para médias empresas e pequenos empreendedores, a gente tem um trabalho às vezes muito de criar mesmo. Então eles não têm tanta visão da solução, do que é que eles podem fazer e como é que funciona o projeto. Não possuem, às vezes, *Know-how* em gestão ágil, conhecimentos de tecnologias, e determinados tópicos importantes, como comunicação de projetos etc. Então faltam alguns outros aspectos, e de novo, isso não é regra, mas geralmente a gente acaba verificando isso, em que temos um papel muito de ensinar né, o papel acaba sendo mais consultivo junto. (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Vimos que para capturar o valor das mudanças, seria preciso associar melhores práticas de gestão, envolvendo dimensões como: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura (MARTINS *et al.*, 2019b). Com a fala acima, percebemos que, apesar do entrevistado reiterar que não seja regra, é percebido como pessoas e processos se tornam questões que impactam o sucesso da transformação digital nas empresas. Isso se intensifica se essas tentam passar sozinhas por esse processo e não dispõem de recursos e conhecimentos em torno das tecnologias. Nesses casos, as empresas precisam explorar recursos e capacidades já existentes, e, principalmente, identificar lacunas e desenvolver novas habilidades voltadas para a digitalização.

Aqui nas médias empresas e pequenos empreendedores, a gente vem ensinando muito, criando, orientando nessa visão consultiva, você vai entregando o que precisa do produto/serviço, mas também vai ensinando muito para o cliente. Então sim, tem uma diferença entre gestores, mas o que não diferencia é que eles conseguem identificar valor. Eles têm uma capacidade de, por experiência, saber que eles querem o novo, eles têm vontade, tem consciência de algumas situações, eles têm consciência de que existem novas competências, as quais ele está vez não saibam quais são, mas tem consciência que existem. Eles sabem que não sabem, é importante isso, e estão dispostos a aprender, estão querendo fazer acontecer, eles se envolvem de toda forma. (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

O cenário atual compreende um ambiente com ritmo cada vez acelerado, seja nas necessidades dos consumidores, nas tendências de cada setor e suas oportunidades tecnológicas. Assim, como coloca Teece (2007) para que as empresas identifiquem e moldem suas oportunidades, elas precisam explorar novas tecnologias e mercados, seja por meio de Pesquisas e Desenvolvimento próprio ou de outrem. Porém, a capacidade de reconhecer as oportunidades depende em parte da capacidade do indivíduo e seu conhecimento prévio existente, ou, também, das capacidades de conhecimento e aprendizagem da organização a qual o indivíduo pertence (TEECE, 2007, p. 1323).

Então nas 2 pontas (grandes x médias/pequenas empresas) tem um gestor que é nosso cliente, porque além da vontade, ele tem uma consciência mínima. E aí uns conhecem mais, outros conhecem menos, mas todos têm essa percepção de qual é o caminho, de que a transformação digital é o que deve ser feito, de que eles precisam entender mais e que precisam de apoio para executar algo (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Com o discurso acima, percebemos que existem empresas que possuem a capacidade de reconhecer oportunidades, tornando-se um passo crucial para a jornada de digitalização. Apesar disto, o conhecimento dos gestores e até o perfil da empresa pode prejudicá-la nesse processo, caso tente segui-lo sem embasamento suficiente (*know-how*) ou recursos necessários para tal. Afinal, como Teece (2007) aponta, a Gestão do Conhecimento é uma capacidade dinâmica que permite criar, explicitar, compartilhar e gerenciar o conhecimento entre pessoas, grupos ou organizações.

Deste modo, verifica-se uma forte semelhança com os resultados apontados com a pesquisa realizada por Martins *et al.* (2019b), pois, o estudo identificou que 84% das empresas iniciantes – aquelas com menor maturidade digital – têm consciência da mudança e entendimento de que o digital impacta o ecossistema e modelo de negócio. Ademais, 69% dessas possuem orientação externa com uso de soluções e parcerias para captação digital, e outros 53% delas centralizam o aperfeiçoamento no cliente com pontos relevantes para ele, seja na página *web* ou itens, por exemplo. Enquanto isso, as empresas líderes digitais geralmente possuem uma estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claras, incentivam a experimentação e criatividade e, buscam atender todas as necessidades e expectativas dos clientes ao longo da jornada de decisão.

Posto isto, pode-se dizer que os agentes impulsionadores como a FabWork, por compor uma estrutura que abrange tecnologia e geração de conhecimento, têm o potencial de fomentar os recursos e as capacidades organizacionais dos clientes. Isso é possível devido à troca de informação e conhecimento entre as partes, viabilizando a digitalização e tornando-se potencial fonte de vantagem competitiva, principalmente para o perfil de empresas e empreendedores com menos aparato tecnológico ou de aprendizado.

4.3 IDENTIFICANDO AS CAPACIDADES

Conforme discutido, é possível admitir que o reconhecimento da necessidade de agir em direção à digitalização seja considerado uma capacidade de percepção das mudanças de mercado, bem como das oportunidades e desafios intrínsecos. Porém, não basta apenas buscar recurso tecnológico e seguir a jornada sem conhecimento e apoio necessário. Logo, torna-se um caminho mais colaborativo e com uma visualização de melhores resultados quando a empresa, seja ela grande, média ou pequena, compreende a indispensabilidade da Transformação Digital e opta por vivê-la através do estabelecimento de parcerias.

Às vezes os gestores que nos buscam para fazer movimentos de inovação, têm o conhecimento e talvez até a habilidade de pôr em prática, mas como estou falando de um ambiente corporativo, ela não consegue fazer isso sozinha. E ela sabe que ela precisa convencer outras pessoas e que, essas pessoas precisam ser ajudadas a ter o conhecimento e habilidades necessárias. E aí vem o *player* de fora, para diagnosticar, ter uma visão mais abrangente, externa e de fato contestar, e dizer ao pessoal que não tem conhecimento para tocar a inovação, ou alguns tem conhecimento, mas não tem habilidade de colocar em prática (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Então, para as empresas que decidem firmar parcerias ou receber direcionamento para onde seguir, a FabWork se posiciona como um *player* externo capaz de fornecer todo um o processo de diagnóstico para conhecer a maturidade tecnológica do cliente, identificando pontos em que as capacidades e conhecimentos se tornam escassos e direcionando as melhores práticas para inovação. Essa contribuição revela-se elementar devido à realidade de muitos negócios, em que, nem as lideranças intermediárias e nem os diretores assimilam e gerenciam as capacidades internas, causando insegurança e volatilidade dos resultados caso implementem projetos de digitalização sozinhos.

Geralmente quem precisa do nosso apoio para montar uma estratégia de inovação e tudo mais, não tem conhecimento necessário de dentro de casa. Não tem conhecimento nem habilidade de pôr em prática, que são duas coisas né, você pode ter conhecimento e não saber colocar em prática. Ler, estudar, mas sem habilidade de executar. Mas muitos deles realmente não possuem nem o conhecimento para poder reforçar “tenho condições, tenho recursos, nossa equipe tem capacidades necessárias, consigo reconhecer e identificar o grupo que está mais preparado ou percebo onde estão nossos *Gaps* de conhecimento”. Eles podem até pontuar sobre isso e achar que sabem, mas não sabem (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Como apontaram Tidd e Bessant (p. 598-599, 2015), para obter sucesso, as organizações precisam envolver mecanismos de implementação eficazes como a solução sistemática dos problemas, estrutura clara de tomadas de decisões, gestão dos projetos e da mudança em si, como também, depende de um contexto organizacional sustentador das ideias e inovações. Igualmente, é preciso considerar o conhecimento sobre o próprio processo de inovação, isto é, as maneiras como a empresa organiza e administra a inovação e as rotinas que permitem planejar e conduzir essa jornada da inovação.

Neste momento, percebe-se que faz parte da função desses gestores criar um ambiente dinâmico e suscetível ao desenvolvimento das capacidades e recursos vitais para a manutenção da competitividade e sua permanente atualização no mercado. A FabWork busca solucionar a dor do cliente através de sua estrutura que abrange tecnologia e desenvolvimento de conhecimento, resultante também do *Know-how* acumulado por suas vertentes de atuação.

As grandes empresas geralmente têm um conjunto de pessoas, que tem os conhecimentos necessários e aí você entra em uma questão que, porque ela é grande, ela precisa envolver muita gente. Então as dificuldades são na implementação desses conhecimentos, não é que ela não saiba dos processos, dados, métricas, metas, conhecimentos atuais, enfim. Mas é uma empresa grande, ela tem rotinas que as vezes são coisas históricas e que precisam ser alteradas, algumas pessoas que não têm mindset aberto, mas outras que sabem o que deve ser feito. Então, chamam a consultoria para testar coisas diferentes, conseguir ser mais rápidas, ajuda para escalar, ter um braço, um apoio (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

É fato que cada cliente possui suas exigências específicas e, como visto, o porte da empresa e seus gestores podem ser um fator de diferenciação desta necessidade. Diante da fala acima, vê-se que o principal aporte de uma parceria de inovação para as grandes empresas é o auxílio na escalabilidade do projeto e sua aplicação mais célere pelo negócio (HEAD, 2021).

Alguns gestores de médias e pequenas empresas entram em um contexto de, ou ninguém sabe, não tem gestores que conhecem seus processos, que têm uma preocupação com dados, que tem noção de gestão ágil, ou o grupo é muito pequeno e não tem poder de decisão. Porque a média empresa geralmente só tem o dono na frente, e, se não for o próprio dono que tenha essa visão, vai ser um gestor perdido que está tentando mudar ou convencer o dono, (...) sendo umas com mais resistência e outras com mais abertura. E aí, quem tem conhecimento pode ser um gestor que não tem voz ativa para implementar isso sozinho e precisa de apoio, e, não é só questão de braço, mas por falta de ambiente favorável. E a gente entra para gerar abertura, conscientização dos tipos de conhecimento que não possuem, mas são importantes para lidar com o ambiente de inovação (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Nota-se que, um gestor executivo de uma grande empresa normalmente possui maior consciência e conhecimento e, em contrapartida, os gestores das médias e pequenas empresas não possuem formações e capacitações mais técnicas e estão envolvidos em um ecossistema que não possui tanta sustentação para a sua ideia à inovação e digitalização (HEAD, 2021). Sendo assim, esses gestores possuem particularidades as quais precisam ser consideradas para adotar uma postura de conscientização e preparação para lidar com um novo contexto de inovação.

Como abordado no tópico anterior, apesar de existirem empresas que saibam o que precisam, uma parcela significativa dos clientes não sabem por onde seguir e outras possuem uma visão distorcida entre o que deveria acontecer e sua realidade para alcançar (HEAD, 2021). Assim, para cada caso, a FabWork baseia os diagnósticos na metodologia do ADKAR[®] da Prosci e segue alinhando também aos três pilares de atuação da empresa: *Tech, Corporate e Academy* com as necessidades e soluções identificadas.

Para fazer o diagnóstico de mudança e transformação digital, diagnóstico de maturidade tecnológica para uma empresa inovar, a gente usa a metodologia do ADKAR, da Prosci. Essa metodologia ajuda a identificar o quanto as pessoas, os setores da empresa estão propensas a mudar. (...) Então, a gente olha muito para essa

forma que é saber o quanto as pessoas estão conscientes sobre a necessidade de mudança, transformação, o quanto elas desejam participar desse processo, quantas tem o conhecimento adequado para entender o que é isso, qual a habilidade que elas têm para colocar isso em prática (...) (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

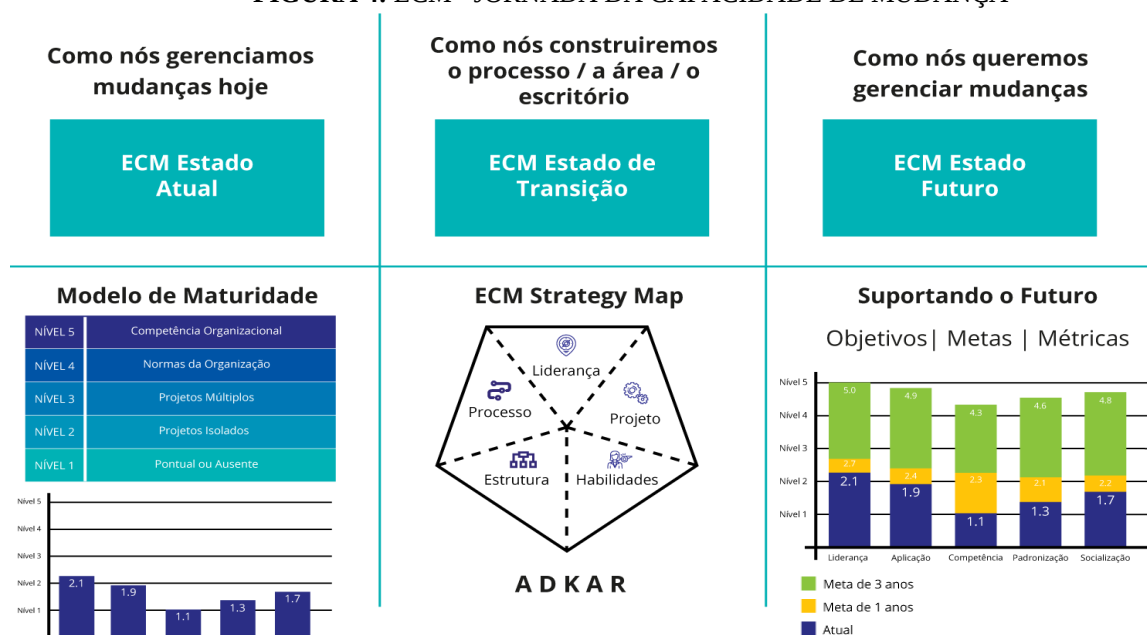
O Prosci ADKAR® Model é baseado, essencialmente, em como os seres humanos experimentam as mudanças. Após 20 anos de pesquisa, quando o fundador Jeff Hiatt encontrou respostas sobre o porquê nos comunicamos, o porquê precisamos de líderes apoiando a mudança e o porquê treinamos pessoas, os cinco principais componentes do ADKAR® surgiram (PROSCI, 2020). ADKAR® é um acrônimo desses componentes encontrados e representam os resultados que as pessoas precisam alcançar para que uma mudança seja efetiva:

- **Awareness** – consciência da necessidade da mudança;
- **Desire** – desejo de participar e apoiar a mudança;
- **Knowledge** – conhecimento sobre como mudar;
- **Ability** – habilidade de colocar em prática e,
- **Reinforcement** – reforço para sustentar a mudança.

Para a metodologia, a mudança ocorre como um processo, não como um evento e, assim, ela acontece com uma pessoa de cada vez. Por ser orientado a resultados, o ADKAR® conduz para a ação, através de um mapa do que precisa ser feito para avançar em uma mudança, deixando de lado apenas as atividades de Gestão de Mudanças e focando nos objetivos e resultados (PROSCI, 2020).

Na Figura 4, a seguir, vemos a metodologia Prosci para gestão de mudanças corporativas (ECM – Enterprise Change Management), em que é analisado a maturidade para a mudança da empresa, entendendo a necessidade real tanto de suporte a projetos e iniciativas, quanto de desenvolvimento da competência nas pessoas. Dentro da jornada há três estados da mudança: o estado atual, em que corresponde à consciência e desejo; o estado de transição, conhecimento e habilidade e, por fim, o estado futuro, com conhecimento e reforço.

FIGURA 4: ECM - JORNADA DA CAPACIDADE DE MUDANÇA



Fonte: Prosci, 2020.

Com isso, a FabWork acaba adotando um perfil de diagnóstico mais voltado para o capital humano das empresas parceiras, admitindo e reconhecendo que são as pessoas que conduzirão e viverão a mudança.

Então o nosso diagnóstico acaba sendo mais pessoal, porque a gente entende que a organização é feita de pessoas e quem deve estar pronto para mudar deve ser as pessoas e não só os sistemas. E ainda assim, não quer dizer que a gente não analise outros artefatos organizacionais, a gente claro que analisa a questão tecnológica, é importante olhar para uma questão de processos e tecnologia, mas a FabWork não entra tanto nisso. A gente olha um pouco de sistemas, (...) olha como estão os níveis de tecnologia da empresa (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Através das métricas que a gente captura do nosso diagnóstico de maturidade da empresa, a gente percebe como resultado se ela está preparada pra entrar em uma Transformação Digital e em que nível, né. Porque ela pode começar em um ritmo mais acelerado, ou pode ser que a empresa tenha mais desafios e ela acabe com a avaliação do diagnóstico, optando por ter uma TD mais lento, mais gradual. E isso realmente é específico para cada cliente, então não tem certo ou errado, é entendendo o que o cliente está buscando, qual o ritmo que ele quer ter de Transformação, como que as pessoas estão hoje pra gente conseguir adaptar melhor a jornada. (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

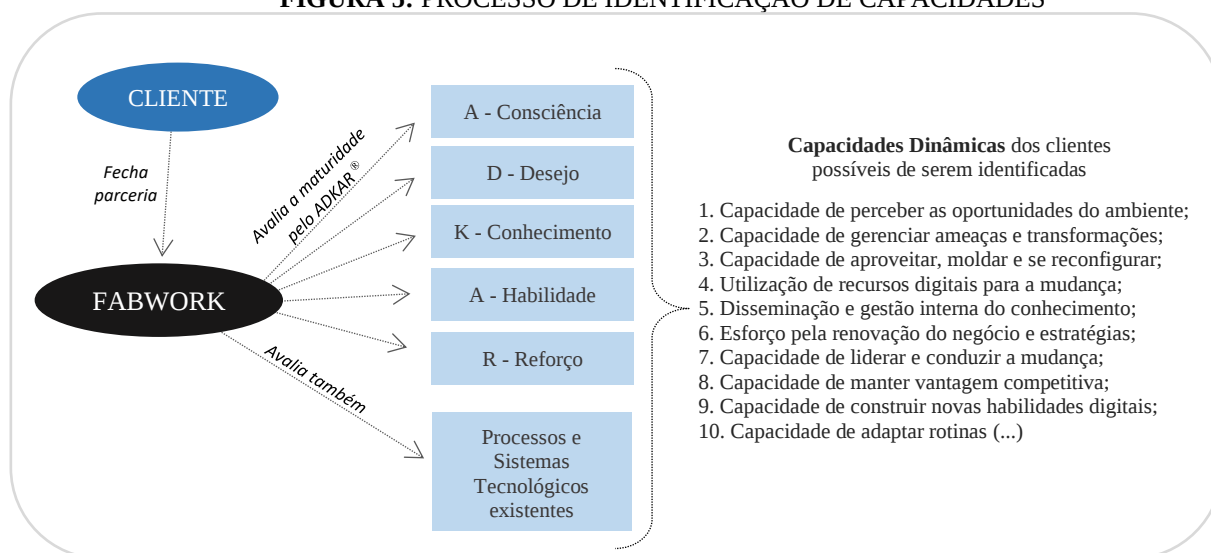
Vimos anteriormente que a composição das capacidades dinâmicas envolviam elementos como a **posição** da empresa quanto aos seus produtos, lideranças, recursos, tecnologias, parceiros, consumidores, e até o cenário de inovação inserida; os **caminhos** tecnológicos da empresa conforme suas competências da trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado) e, por fim, os **processos** (rotinas ou práticas diárias) que permitem e integrem a aprendizagem organizacional (TIDD e BESSANT, 2015; MULLER, VÄLIKANGAS E MERLYN, 2005; MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

Por esse motivo, mesmo que a FabWork não tenha um enfoque em todos os processos e projetos dos clientes, eles conseguem entender os três pilares principais para a transformação digital: a posição, os caminhos e processos que viabilizam a mudança a partir da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento das pessoas nela inserida. Além disso, correlacionam às necessidades dos clientes com cada vertente que trabalham, por exemplo, quando se trata de produto, envolve principalmente a *Fab Tech*; quando for uma questão mais ampla de inovação e capacitações a *Fab Corporate* e *Fab Academy*.

Se é uma questão muito mais para resolver um problema, como relacionamento com clientes, (...) ou quando é um problema que envolve dados (...) e quer algum *software* ou inteligência artificial, podemos perceber que essa se trata de uma dor mais voltada a um produto. (...) Outro problema seria um mais corporativo, quando precisa transformar a empresa e começar a inovar, mas não sabe por onde começar. (...) Outra situação é quando a empresa quer soluções de capacitação né, aí é muito mais conversa direta com o RH geralmente, e aí entender com eles as métricas e objetivos de formação. Essas são as quatro frentes de diagnósticos que estão ligadas com nossas três verticais de atuação né (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Embora não seja um objetivo fundamental da FabWork desenvolver capacidades dinâmicas de seus clientes através das parcerias, analisando o processo de diagnóstico utilizado por ela e associando ao tripé mencionado pelos autores para a composição das capacidades dinâmicas, podemos estruturar um esquema inicial com as principais capacidades que poderiam ser identificadas nas empresas parceiras, conforme mapeado na Figura 5 a seguir. No esquema, conseguimos enxergar o caminho desde o fechamento de contrato, passando pelo processo de diagnóstico do ADKAR® e outras questões de tecnologia e processos avaliados, e chegando às possíveis capacidades dinâmicas a serem observadas nos clientes como resultado dessa avaliação de maturidade.

FIGURA 5: PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES



Fonte: Elaborado pela autora.

Posto isso, é por meio do reconhecimento das capacidades que se torna factível adotar mecanismos de manutenção para as existentes e de desenvolvimento para aquelas que não são compreendidas na organização. Afinal, para a sobrevivência, é preciso ir além de uma boa execução das rotinas e buscar conhecer onde alocar os recursos para as oportunidades identificadas, mantendo em contínuo processo de reconfiguração e evolução. Pois, deter recursos e competências sem as capacidades dinâmicas podem gerar retornos positivos por apenas um curto período (MILBRATZ, GOMES, PARISOTTO, 2016). Isso significa que ela será mais inovadora e flexível se compreender e desenvolver da melhor forma as suas CDs.

4.4 CONTRIBUINDO NO DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES

Trazendo a ideia das Capacidades Dinâmicas e atrelando à teoria da Visão Baseada em Recursos, é possível compreender como a identificação e controle dos ativos tangíveis da organização (seus recursos e instalações) e os intangíveis (conhecimento/capital intelectual, rotinas, comportamentos etc.) contribuem para formação e manutenção das capacidades dinâmicas. E, segundo Canongia *et al.*, (2004), a gestão desses ativos facilita nos diversos níveis de tomada de decisão, desde as diárias até as mais complexas.

Por isso, ainda que as empresas possuam a capacidade de reconhecer a necessidade de mudança, elas precisam trabalhar em outras capacidades que apoiarão as decisões de inovação. Em especial quando a decisão estiver atrelada ao projeto de Transformação Digital, seja com a utilização de recursos digitais para a mudança, disseminação e gestão do conhecimento para criar habilidades, como para adaptação de rotinas, renovação do negócio e estratégias, e assim por diante.

Inevitavelmente, a Transformação Digital também se apoia na infraestrutura de Tecnologia da Informação das organizações. Conforme Bharadwaj *et al.* (2013), uma maior disponibilidade e confiança na computação fornecem uma capacidade dinâmica estratégica para as empresas aumentarem ou diminuïrem sua infraestrutura digital. Quando isso se funde com a estratégia de negócios, permite um escalonamento rápido para a empresa se adaptar às exigências rápidas do mercado digital (BHARADWAJ *et al.*, 2013, p. 475).

Então, para acontecer uma Transformação Digital mais firme, a TI da empresa precisa trabalhar focando em inovação, na conectividade e na exploração de novas oportunidades em um prazo de entrega curto. É nesse momento que as alianças e parcerias se tornam fatores

importantes para complementar habilidades e escalar as capacidades em direção a novas soluções tecnológicas, novos modelos de negócios ou mudanças na cultura interna.

Na FabWork, após um cliente passar pelo processo de alinhamento inicial e diagnóstico, inicia-se a ação em direção a solução traçada, como a estruturação do projeto de Transformação Digital. Conforme vimos, ela abrange projetos de diversas áreas, e, quando se trata de um problema de desenvolvimento e personalização de um produto, em que o cliente já sabe o que quer fazer, mas sente um pouco de dificuldade, é trabalhado a metodologia do *Design Sprint*. Nesse processo, unem-se representantes da empresa parceira e da FabWork para um trabalho conjunto de identificação das necessidades e especificidades do produto, sendo também criado e testado o protótipo da solução.

Quando o cliente enxerga a utilização de *software* (...), mas não sabe como fazer, podemos perceber que essa se trata de uma dor mais voltada a um produto. Nesses casos, temos um produto que se chama *Design Sprint*, que é esse projeto de criação. (...) E aí eu chamo pessoas ligadas a esse problema do cliente (...) vou trazer pessoas do nosso lado que entendem de negócios, tecnologias, *design* e todos juntos vão aprofundar o problema e diagnosticar em cinco dias. O cliente sai com o protótipo (algumas telinhas) do produto e a gente testa com usuários. (...) Se o *feedback* for bom/positivo, montamos a proposta de desenvolvimento do produto como um todo (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Uma outra abordagem, com uma visão mais corporativa, refere-se à uma Jornada de Inovação para a empresa. É um processo conjunto e minucioso, envolvendo levantamento de informações primárias, secundárias, diagnóstico, avaliação de capacidades, conhecimentos até alcançar a estruturação de uma estratégia e plano de execução para a solução. Nesse caso, o processo de execução pode ser acompanhado pela FabWork ou desempenhado apenas pela empresa cliente (HEAD, 2021).

Quando o cliente precisa transformar a empresa e começar a inovar, mas não sabe por onde começar, (...) a gente tem também um produto de diagnóstico de inovação que se chama Jornada de Inovação. A gente entrevista a diretoria, gerência, aplicamos formulários *online*, mapeamos como a empresa em percepção de inovação, em conhecimento, como cada área tem conhecimento ou não para inovar etc. E a gente pega esse diagnóstico, chama um grupo menor da empresa que vai estar liderando esse projeto de inovação, e a gente junto desenha uma estratégia, desenha um plano de execução (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

A atuação no aprimoramento do conhecimento para as empresas parceiras, é feita nos pontos ou áreas em que a essas percebem a necessidade de desenvolver, como por exemplo, sobre a importância dos dados, *Power BI (Business Intelligence)*, entre outros. Esse ponto contribui para o que discutimos sobre conhecimento de gestores e condutores da inovação e mudança nas organizações, afinal, muitos assuntos envolvendo novas práticas, tecnologias e tendências de mercado podem não ser acompanhados por muitos deles.

Quando a empresa quer soluções de capacitação né, aí é muito mais conversa direta com o RH geralmente (...) É mais um mapeamento para entender os indicadores existentes, quais pilares que não estão consolidados, ou o movimento que a empresa quer fazer e que quer apoiar o nível de conhecimento. As empresas que a gente trabalha, muitas delas estão passando por um momento de falar sobre a importância dos dados, é um movimento novo, as pessoas nunca foram capacitadas em dados né, (...) você não aprende a lidar com *Power BI* ou com ferramentas assim. E aí a empresa quer fazer esse movimento e aí a gente já entende: como está o nível da galera? Já recebeu conhecimento sobre isso? Tá totalmente perdida? Se tem métricas que avaliam esse tipo de conhecimento? (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

A Fab Tech não trabalha com um produto pronto, ou seja, tudo aquilo que ela gera é uma solução específica e customizada, compreendida por meio da exigência de cada negócio para, por exemplo, relacionamento com o cliente, gestão interna ou contratação. Já a Fab

Academy atua em capacitações da Transformação Digital com o foco em habilidades técnicas para não especialistas, envolvendo temas como Ciência de dados, *Mindset* Digital, *Design Thinking*, Prototipação de projetos e gestão ágil com o intuito de descomplicar e torná-los mais fáceis para pessoas de negócios poderem compreender.

Após a execução de um projeto, o papel da FabWork toma uma postura de mensurar os resultados alcançados e devolvê-los para o cliente. Nos projetos tecnológicos de produto, são avaliados com base na categoria do sistema produzido e no processo melhorado (vendas, logística, processos internos, entre outros) o cumprimento do projeto em termos de prazo, escopo, entregas e indicadores de implementação. Em projetos de inovação mais gerais, depois de ações de capacitação, conscientização, mentorias, projeto ágil implementado, eles retomam a metodologia do ADKAR® para avaliar se os níveis evoluíram, se a qualidade e satisfação foi atendida, se as linhas de resultado melhoraram, se as pessoas estão mais conscientes, engajadas e com capacidade para seguir com as práticas propostas (HEAD, 2021).

Entendemos a gestão das capacidades dinâmicas para a inovação como o modo da empresa enxergar, gerenciar e desenvolver habilidades e recursos para responder rapidamente ao mercado e, conseqüentemente, garantir sua vantagem competitiva. Com isso, para desenvolvê-las é necessário comportamentos e habilidades voltados à mudança e inovação, por meio da gestão de rotinas, processos e conhecimento que as possibilitam se adaptar ao mercado (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; WANG, AHMED, 2007; MEIRELLES, CAMARGO, 2014).

Pode-se verificar similaridade entre os elementos analisados nos componentes das capacidades dinâmicas propostos no modelo integrado de Meirelles e Camargo (2014), nas visões apontadas por Muller, Välikangas e Merlyn (2005) e nos pontos considerados pela ADKAR® com a avaliação da maturidade. Deste modo, como demonstra o Quadro 4 abaixo, esses elementos se relacionam e complementam, apesar de utilizarem algumas terminologias diferentes.

QUADRO 4: COMPARAÇÃO DOS PONTOS DAS CAPACIDADES AVALIADOS

Modelo Baseado	Componentes de análises
Meirelles, Camargo	Geração de ideias, processos, rotinas, habilidades, mudanças organizacionais, mecanismos de aprendizagem e conhecimento.
Muller, Välikangas e Merlyn	Visões de recursos, liderança, processos e capacidades, sendo essa a que envolve competências, ferramentas, culturas, estratégias etc.
ADKAR®	Envolve a análise de estrutura, habilidades; projetos; liderança; processos e normas.

Fonte: Adaptado de Meirelles, Camargo, 2014; Muller, Välikangas e Merlyn, 2005; Prosci, 2020.

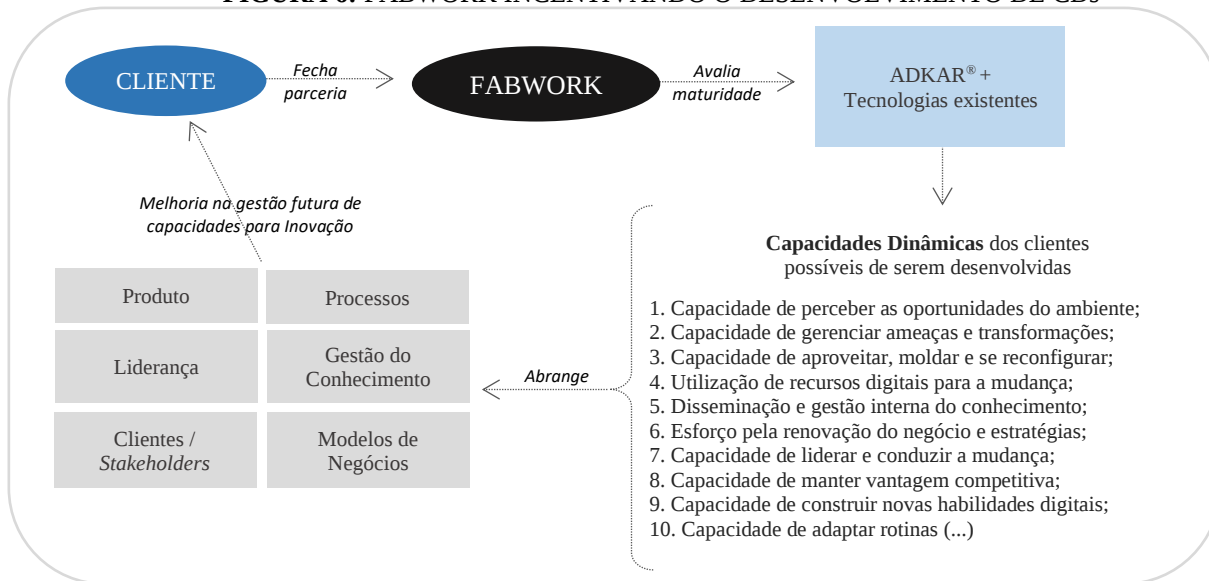
Um ponto relevante a ser observado é que, como resultado desse processo de avaliação inicial e final realizada pela FabWork, mesmo não sendo intencional por parte dela, possibilita-nos reconhecer a sua contribuição o desenvolvimento de novas capacidades para inovação nas empresas parceiras, sendo de extrema importância para estas na sua busca pela manutenção da competitividade no mercado posteriormente.

Afinal, conforme apontaram Martins *et al.* (2019b) em seu estudo, as decisões das empresas em executar iniciativas digitais dentro ou fora delas; desenvolver novas habilidades as quais permitam ampliar as capacidades digitais, ferramentas e novas formas de trabalho; ter líderes com conhecimento de digital envolvidos na transformação; construir as habilidades digitais nos colaboradores e digitalizar ferramentas e processos de trabalho são algumas das ações que permitem elevar a maturidade digital e alcançar novas capacidades dinâmicas.

Por fim, a Figura 6 abaixo foi reestruturada a partir do modelo construído na Figura 5 anteriormente, tornando-se um importante ciclo para o cliente. No modelo abaixo, contamos com uma representação da contribuição da FabWork desde o diagnóstico, passando pelas possíveis capacidades identificadas e desenvolvidas até a sua avaliação posterior. Esse processo

envolve macro áreas diferentes, como: produto, cliente, valor para processos, liderança, gestão do conhecimento, modelos de negócios, entre outros. Como efeito, cada ponto desse volta como benefícios para o cliente na sua gestão futura de CDs.

FIGURA 6: FABWORK INCENTIVANDO O DESENVOLVIMENTO DE CDs



Fonte: Elaborado pela autora.

Isso dá-se através de uma troca valiosa de informações e experiências entre as partes, possibilitando priorizar investimentos em ações mais assertivas, aperfeiçoando o conhecimento, concebendo novas tecnologias e recursos de forma ágil com o objetivo de melhorar a performance de processos e alcançar resultados esperados e satisfatórios das empresas parceiras na jornada de inovação e Transformação Digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs entender como um agente externo que atua viabilizando a transformação digital das empresas parceiras, poderia auxiliar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas delas. Para isso, contou com a análise macro de processos e ações realizadas pela *startup* Paraibana, por meio de dados coletados da entrevista com o *Head* de Produtos e Negócios e outros secundários. Os pontos observados para a discussão envolveram as etapas e atividades desempenhadas pela FabWork ao longo do processo de parceria, desde os diagnósticos de maturidade, alinhamento de necessidades e expectativas, até os momentos de troca de experiências, aperfeiçoamento do conhecimento, etc.

Tanto a administração das empresas parceiras quanto a equipe FabWork identificam oportunidades e gerenciam ameaças de mercado, criando, aprimorando e/ou recombinao recursos tangíveis e intangíveis que abrangem produtos, clientes, processos, modelos de negócios, gestão do conhecimento, entre outros. Verificou-se que, apesar da FabWork não ter o objetivo primário de agir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ela tem a possibilidade de contribuir positivamente para que seus clientes melhorem sua gestão de capacidade posteriormente, podendo até tornar-se uma nova questão a ser observada nas parcerias posteriores. Afinal, como bem coloca Vial (2019), a capacidade das empresas de idealizar mecanismos de adaptação, apesar das mudanças rápidas, é uma questão importante.

Desta forma, os resultados encontrados com a investigação permitem concluir que os agentes externos envolvidos com projetos de Transformação Digital podem identificar lacunas e possibilidades nas empresas contratantes, desenvolvendo e/ou maximizando nelas as

capacidades dinâmicas. Isso representa, portanto, um ponto de partida para a gestão contínua de CDs pelas empresas parceiras, viabilizadas pela contribuição de uma perspectiva externa.

Como as organizações possuem diferentes contextos, estratégias, percepções, tecnologias, culturas, recursos e *Know-how*, mesmo que os gestores enxerguem e decidam alinhar suas operações à era digital, muitos sentiriam dificuldades de passar por esse processo se estivessem sozinhos lidando com todas essas variáveis. Logo, a contribuição externa pode trazer um maior valor para o processo entendendo realidades e personalizando as soluções, principalmente quando o agente utiliza de metodologias de diagnósticos capazes de identificar a maturidade tecnológica do cliente, identificando conhecimentos escassos e direcionando as melhores práticas para inovação e para gestão de mudanças corporativas.

Então, tomando como base as áreas abrangidas pela FabWork e, considerando que os esforços direcionados para a transformação digital potencializam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas (FERNANDES, FLEURY, SILVA, 2019), pode-se dizer que a primeira capacidade dinâmica percebida é o reconhecimento da importância da Transformação Digital na organização. Além disso, foram desenhadas possíveis CDs que resultam dessa interação como: capacidade de perceber as oportunidades do ambiente; capacidade de gerenciar ameaças e transformações; capacidade de aproveitar, moldar, se reconfigurar e adaptar rotinas; capacidade de liderar e utilizar recursos digitais para a mudança; capacidade de construir novas habilidades digitais e disseminar conhecimento, entre outros.

Por outro lado, essas opções mencionadas ao mesmo tempo em que contribuem para o entendimento do papel de agentes como a FabWork no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, torna-as mais carente de estudos aprofundados. Pois, é preciso uma maior acurácia na identificação de quais capacidades seriam desenvolvidas de fato considerando do contexto de cada organização parceira (porte, liderança, histórico, e assim por diante), bem como ela compreende o impacto de cada uma dessas CDs na sua rotina, processos, conhecimentos, modelos de negócios etc.

É importante frisar que este estudo, por utilizar um caso único, não objetivou fornecer um resultado totalmente generalizável, mas ampliar nossa percepção sobre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas com a contribuição de agentes na jornada de TD. Isso porque, teve como limitação o não aprofundamento em questões envolvendo escopos de projeto de Transformação Digital e como esses são adaptados para a realidade de cada parceiro, ou ainda, como questões inerentes da empresa contratante poderiam influenciar nas possíveis capacidades dinâmicas estimuladas.

Com isso, este trabalho poderá contribuir tanto no âmbito acadêmico, compondo e agregando ao banco de conhecimentos sobre Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas, quanto em termos gerenciais, com insights de pontos a serem observados pelos gestores que constroem estratégias para inovação envolvendo suas capacidades dinâmicas e para agentes que queiram incentivar o desenvolvimento de capacidades dos clientes.

Portanto, para estudos posteriores, sugere-se considerar temáticas, como: Quais os desafios para uma aceleradora no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas das empresas parceiras? Como gerenciar as capacidades dinâmicas após um projeto de Transformação Digital? Como as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas em diferentes ramos de atuação? Qual o processo de decisão que conduz a empresa até uma parceria externa na construção de um projeto de transformação digital? Quais os impactos de uma Transformação Digital em empresas sem maturidade tecnológica e gestão de conhecimento

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Cap. 13, 1977. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120., 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 25 out. 2020.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27; nov. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228558289_The_Resource-Based_View_of_the_Firm. Acesso em: 25 out. 2020.
- BERGER, R. The digital transformation of industry. 2015. Disponível em: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf Acesso em: 20 jan. 2021.
- BERMAN, S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>. Acesso em: 02 out. 2020.
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, jun. 2013. Disponível em: <https://misq.org/misq/downloads/download/editorial/581/>. Acesso em: 18 abr. 2021.
- BRAVO, L. Os impactos da transformação digital e Covid-19 no RH das empresas. **Whow - Inovação para negócios**, 2020. Disponível em: <https://www.whow.com.br/corporate/impactos-transformacao-digital-covid-19-rh-empresas/>. Acesso em: 08 out. 2020.
- CANONGIA, C. *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, ago. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 out. 2020.
- CONSTANCIO, T. I. Artigo – Educação corporativa “adaptada”. **Anahp**, 2020. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/noticias/covid-19/artigo-educacao-corporativa-adaptada/>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- DONNER, K.; EDELMAN, D. What digital really means. **McKinsey & Company**, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>. Acesso em: 20 out. 2020.
- FABWORK. Sobre. Disponível em: <https://fab.work/fabwork/>. Acesso em: 29 out. 2020.
- FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. R.; SILVA, L. F. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. In: **XLIII**

Encontro da ANPAD. São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336319954_A_TRANSFORMACAO_DIGITAL_E_O_DESENVOLVIMENTO_DE_CAPACIDADES_DINAMICAS_EnANPAD_ESO1541. Acesso em: 20 out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de empresas.** V.35, n.2. São Paulo: 1995. p. 57-63. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>. Acesso em: 12 nov. 2020.

GUEDES, A. A. *et al.* Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 2, p. 29-44, 31 dez. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/32059>. Acesso em: 27 out. 2020.

HEAD, N. P. Head de Negócios e Produtos. Entendendo diagnósticos e metodologias dos projetos de Transformação Digital da FabWork. Comunicação Pessoal. Entrevista concedida à Camyla R. G. Martins. Google Meet, 2021.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. The shape of Digital Transformation: A systematic Literature Review. **MIS Quarterly Executive.** Samos, Greece, 2015. Paper 10. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301524030_The_Shape_of_Digital_Transformation_A_Systematic_Literature_Review. Acesso em: 08 nov. 2020.

HESS, T. *et al.* Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. Digital Transformation is a High-Priority Management Challenge. **MIS Quarterly Executive.** Jun. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy. Acesso em: 30 set. 2020.

IT Trends. **Transformação acelerada.** [S.I], 2020. Disponível em: <https://ittrends.com/wp-content/uploads/2020/05/Ebook-Pesquisa-Lideran%C3%A7a-vers%C3%A3o-2.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

LOURENÇO, M.; FROTA, L. Panorama do ecossistema de startups no Brasil — rumo à diversidade racial. **Bain & Company**, 2021, 32 p.

MANZINI, E. J. Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. **Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

MARTINS, B. V. *et al.* Evolução e tendências da agenda de pesquisa internacional em inovação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 293-307, ago. 2019a. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902019000400293&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 out. 2020.

MARTINS, H. *et al.* Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. **McKinsey & Company**, 2019b. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>. Acesso em: 15 nov. 2020

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, p. 41-64, dez, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

MENDONÇA, F.; DANTAS, M. Covid-19: Where is the Digital Transformation, Big Data, Artificial Intelligence and Data Analytics? **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 212-234, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4770>. Acesso em: 28 set. 2020.

MILBRATZ, T. C.; GOMES, G., PARISOTTO, I. R. D. S. As Capacidades Dinâmicas e seu papel na Inovação Organizacional. **V SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – nov, 2016. <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/524.pdf>. Acesso em: 28. Set. 2020.

MULLER, A.; VÄLIKANGAS, L.; MERLYN, P. (2005), Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. **Strategy & Leadership**, v. 33 n. 1, p. 37-45, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570510572590/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 31 out. 2020.

NADEEM, A. *et al.* Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, 2018, n. 2, v. 13. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jtaer/v13n2/0718-1876-jtaer-13-02-00101.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

NAGLI, L. S. D. Projetos de Transformação Digital implementados com a participação de Startups. FGV EAESP, **Congresso Transformação Digital**, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2019/paper/download/7349/2125>. Acesso em: 26 mai. 2021.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

PARVIAINEN, P. *et al.* Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitization in practice. **International Journal of Information Systems and Project Management**. v. 5, n. 1, p. 63-77, 2017. Disponível em: <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.

PROSCI. **Mudança Organizacional**. Prosci Brasil – People, Change, Results, 2020. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/mudanca-organizacional>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PROSCI. **O que é o ADKAR Model – O lado humano das mudanças**. Prosci Brasil – People, Change, Results, 2020. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/o-que-e-adkar-model>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PURGATO, V. Empresas aceleram processo de transformação digital para sobreviver aos impactos do coronavírus. **PUC - Campinas**, 2020. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/mundo-corporativo-acelera-processo-de-transformacao-digital-para-sobreviver-aos-impactos-do-coronavirus/>. Acesso em: 08 out. 2020.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 183-207, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79349>. Acesso em: 15 out. 2020.

TEECE, D. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 8–37, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2013.54>. Acesso em: 11 out. 2020.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 28 nov. 2020.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18:7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 03 out. 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p.118–144, fev. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 07 out. 2020.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, p. 31-51, fev. 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 29 out. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Trad.: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA

1. Qual a história da FabWork enquanto impulsionadora da inovação e transformação digital nas empresas? Como surgiu, quais os principais trabalhos realizados e seu diferencial no mercado?
2. Em geral, qual o perfil dos gestores/empresas parceiras que buscam o auxílio da FabWork para a Transformação Digital quanto ao conhecimento das suas capacidades na prática?
3. Para as empresas que buscam parcerias voltadas para a Transformação Digital, mas não sabem por qual caminho seguir, como a FabWork se posiciona e realiza o diagnóstico?
4. Vocês já chegaram a identificar alguma necessidade que os próprios gestores não tinham identificado? Ou talvez até encontrar contradições após os diagnósticos, quando o gestor afirma que há recursos ou rotinas que suportam a digitalização, ou chegam com uma perspectiva e na realidade o caminho é por outro lado?
5. Como vocês percebem a relação de digitalização e capacidades dinâmicas das empresas que buscam apoio com a FabWork?
6. Quanto ao diagnóstico realizado, quais pontos/questões chaves são levantadas?
7. É trabalhado algum indicador de desempenho da empresa no projeto? Ou avaliam a performance e evolução dela ao longo da jornada?
8. A FabTech é responsável por gerar novas tecnologias para vocês, para os clientes ou para ambos?
9. Quanto à Fab Academy, quais áreas ou conteúdos ela oferta e quais destes possuem mais demanda?
10. Mesmo sem focar em processos, são pelas métricas e diagnósticos que vocês chegam no resultado de que a empresa tem Capacidade para seguir com o projeto de Transformação Digital?