6
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais descobertas da pesquisa. Durante as entrevistas e observações realizadas em campo, buscou-se evidências que permitissem responder as seguintes perguntas: (1) quais aspectos definem o modelo de governança instituído na rede. (2) quais as atividades facilitam ou inibem o aprendizado organizacional. A partir das respostas obtidas para estas questões buscou-se esclarecer como estas atividades críticas para o aprendizado se relacionam com o modelo de governança.

A pesquisa revelou que a boa governança da rede é crítica para o alcance dos resultados. Esta constatação encontra-se em linha com os estudos de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a estrutura organizacional e rotinas da cadeia investigada apresentam as condições típicas nas quais a governança emerge como tema crítico para o desempenho da organização, tais como: desverticalização e interdependência entre as partes, o alto grau de customização e complexidade das atividades, exigência de urgência na execução e trocas frequentes entre os envolvidos.

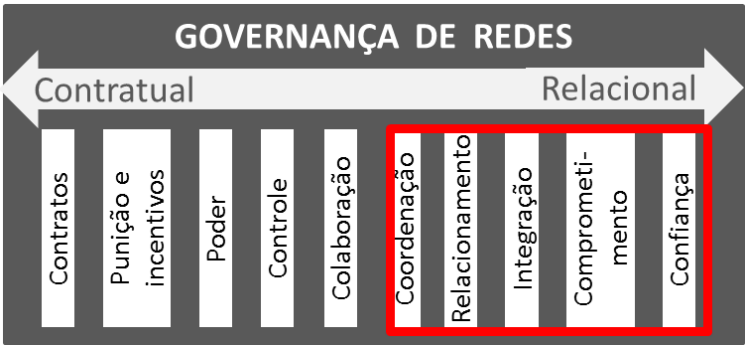
Observou-se, ainda, que a construção de uma estrutura com essas características não foi um opção da empresa. Tratou-se de uma série de pressões advindas de um mercado que sofreu mudanças profundas nos últimos anos, em especial a abertura do mercado para novos entrantes (concorrentes e fornecedores), aumento exponencial da demanda e uma orientação a serviços em detrimento de uma orientação a produtos predominante até então. Para atender as condições deste novo mercado, as organizações estabeleceram parcerias com novos fornecedores para atender a demanda crescente, blindar o mercado contra novos concorrentes e compartilhar os custos – e riscos - que estes novos investimentos implicaram. Internamente, a empresa assumiu uma estrutura mais departamentalizada na qual o comando vertical deixou de operar centralizadamente. Além disso, novos departamentos foram criados para dar conta

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1212817/CA

das novas funções, em especial, aquelas relacionadas a vendas, marketing e atendimento. Por fim, vale destacar que áreas internas tiveram que desenvolver competências para gestão dos parceiros externos, desviando o foco dos colaboradores para uma visão funcional em prejuízo de uma visão mais holística do negócio.

Com relação às bases que sustentam o modelo de governança instituído na rede, o *framework* proposto por Dolci e Maçada (2011) foi útil para sua caracterização. Neste sentido, observou-se no caso estudado que a governança apresenta bases distintas no que se refere ao relacionamento dos departamentos entre si (relacional) e no relacionamento das áreas com os fornecedores (contratual). Elementos típicos de uma relação transacional, tais como acordos referentes a custo, complexidade e codificação das transações não apareceram no discurso dos entrevistados. Com relação ao relacionamento interno entre as partes, foco desta pesquisa, observou-se em campo uma grande preocupação com relação à necessidade de aumentar a confiança e integração entre as partes, fortalecimento dos instrumentos de coordenação e comprometimento dos executivos, em linha com as características determinantes de um modelo de governança relacional (DOLCI; MAÇADA, 2011).

Figura 3 - Bases do modelo de governança da rede estudada



Fonte: Elaborado pelo autor

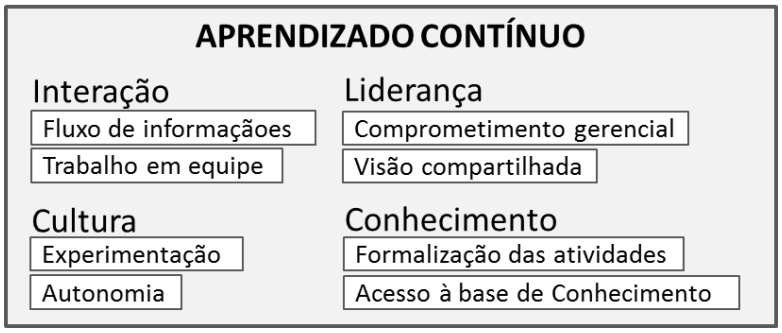
No discurso dos entrevistados essas características merecem atenção especial uma vez que é chave para o bom desempenho da rede, assim como para a criação das condições essenciais para a criação de conhecimento. Na fala dos entrevistados foi possível perceber uma forte vinculação de práticas inerentes ao modelo de governança à atividades essenciais ao aprendizado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1212817/CA

Tais observações confirmam no caso estudado a importância dos 11 elementos facilitadores à criação do conhecimento em estruturas de rede referidos nos estudos de Gonzales, Martins e Toledo (2009). Inobstante, aqui neste estudo tais características são apresentadas em 8 elementos, agrupadas em 4 categorias, uma vez que alguns elementos propostos por Gonzales, Martins e Toledo (2009) apresentam características muito similares ou correlatas de modo que uma distinção entre os mesmos pouco contribuiria no entendimento do fenômeno. Além disso, a apresentação dos fatores em quatro eixos de análise torna mais evidente a relação dos elementos entre si, facilitando o entendimento pelo leitor.

Assim sendo, as atividades criticas ao aprendizado na rede estudada são: interação entre as partes, estabelecimento de uma visão compartilhada e comprometimento da liderança, criação de uma cultura de autonomia e experimentação e criação de uma base de conhecimento compartilhada de processos e indicadores de desempenho (DOUGHERTY, 2004; GRÖNROOS, 1995; NONAKA, 2000; SENGE, 2002; SIEMIENIUCH; SINCLAIR, 2004).

Figura 4 – Atividades críticas ao aprendizado na rede estudada



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, são detalhadas as principais contribuições do modelo de governança na criação de um ambiente favorável ao aprendizado na cadeia estudada. Considerando o caráter eminentemente relacional do modelo de governança instituído, os elementos mais importantes na criação das condições necessárias para o aprendizado na rede estudada são: confiança, comprometimento, integração, relacionamento e instrumentos de coordenação.

A confiança e coordenação, por exemplo, são fundamentais para a criação de uma cultura de experimentação e autonomia dos grupos de trabalho. A pesquisa revelou ainda que o principal instrumento de integração e coordenação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1212817/CA

da rede, o Fórum cadeia de entrega, aumentou a interação entre as partes facilitando o fluxo de informação ao propor monitoração dos processos por meio de um painel de indicadores e viabilizar a formação de grupos de trabalho multifuncionais (trabalho em equipe) para solucionar problemas identificados pelo fórum.

O estudo de caso revelou, ainda, que quando uma base do modelo de governança opera em condições precárias, representa um obstáculo ao aprendizado. Neste sentido, observou-se que o baixo comprometimento gerencial provoca um vazio na liderança da rede e prejudica a formação de uma visão compartilhada. Todos entrevistados reconhecem a necessidade de um líder para a cadeia. Mas não há consenso sobre quem deveria desempenhar esse papel e quem de fato exerce esta liderança atualmente. Os entrevistados também divergem quando questionados sobre os objetivos da cadeia, evidenciando inexistir uma visão compartilhada sobre os resultados perseguidos.

Ficou evidente, também, que somente a própria rede é capaz de corrigir as imperfeições do modelo de governança, cabendo às áreas de apoio influenciar o fortalecimento dos aspectos essenciais para criação de conhecimento e dessa forma transformar as bases da governança, fornecendo meios para que a rede modifique o modelo instituído. Por exemplo, a Gerência de Produtos responsável pela operacionalização do fórum (PMO), pode valer-se de ritos e signos para melhor comunicar o patrocínio por aqueles que devem exercer a liderança na rede e estabelecer uma visão compartilhada entre todos os participantes.

Ainda sobre as áreas de apoio, observa-se que há muitas melhorias a serem realizadas com relação ao acesso a uma base de conhecimentos compartilhada. Apesar dos entrevistados mencionarem que o conhecimento disponível sobre as rotinas (formalização das atividades) é adequado, ainda há insatisfação com relação a amplo acesso a esta base de conhecimento. O problema ainda é maior no que se refere a informações sobre indicadores de desempenho dos processos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1212817/CA