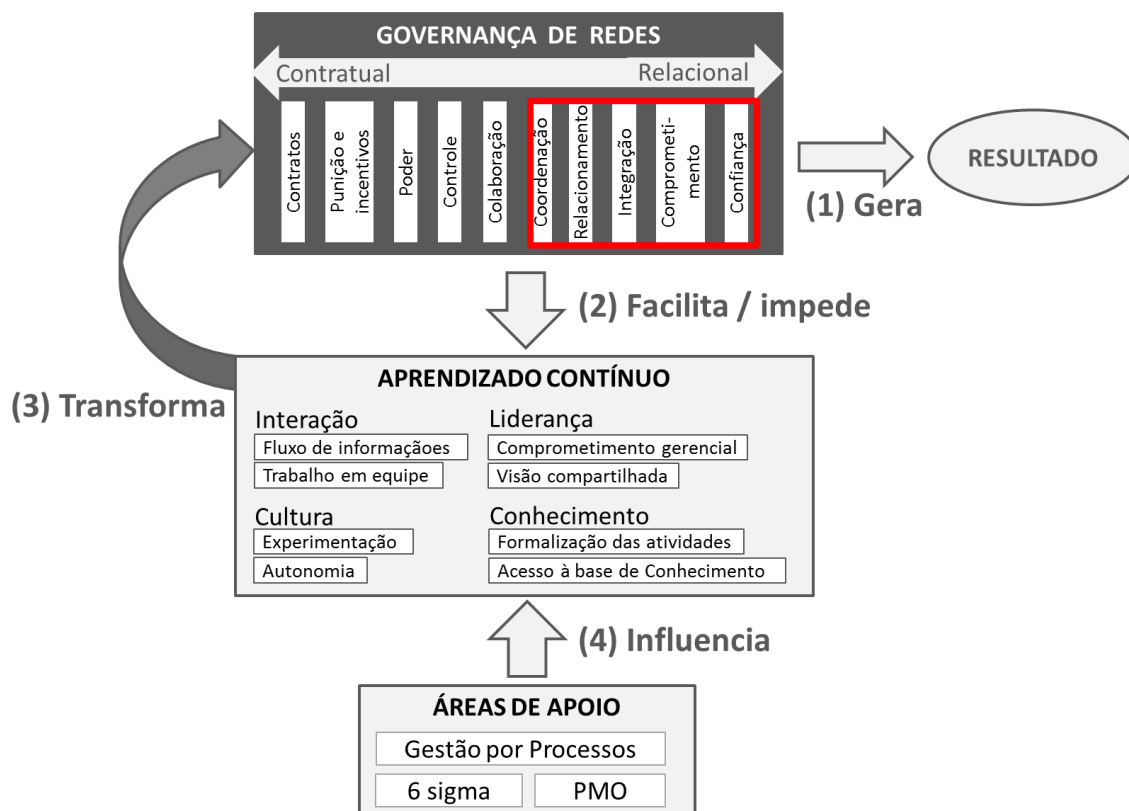


Este capítulo tem como objetivo apresentar as contribuições do estudo e sugestão de trabalhos futuros.

O estudo contribuiu ao oferecer para a academia dados que permitem melhor compreender como o aprendizado ocorre em estruturas articuladas em rede, com destaque para as inter-relações entre as bases que caracterizam o modelo de governança e as atividades essenciais para o aprendizado nas organizações. Aos gestores em geral, em especial aqueles participantes da cadeia estudada, a pesquisa indica caminhos para alcançar um melhor resultado ao revelar que o modelo de governança da rede é um fator crítico para o sucesso da organização e oferecer um *framework* para identificação das bases na qual a governança opera. Além disso, a pesquisa revelou que um ambiente favorável ao aprendizado provoca o aprimoramento das bases do modelo de governança, criando um círculo virtuoso de boa governança, criação de conhecimento e melhoria contínua do desempenho.

Figura 5 – Bases do modelo de governança instituído e sua relação com as atividades essenciais ao aprendizado



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 6 busca ilustrar a seguinte constatação: (1) as bases na qual a governança está estabelecida é fator crítico de sucesso para alcance dos resultados; além disso, (2) as características do modelo de governança ora facilitam ora prejudicam o aprendizado; (3) um ambiente favorável ao aprendizado aprimora o modelo de governança, propiciando um ciclo virtuoso de melhoria contínua e bons resultados; (4) áreas de apoio podem facilitar a criação das condições essenciais para o aprendizado.

Por exemplo, uma das principais bases do modelo de governança da cadeia estudada é a integração entre as partes. Esta característica é viabilizada por meio do fórum cadeia de entrega. A pesquisa revelou que o fórum trouxe bons resultados ao propiciar um aumento do fluxo de informação entre as partes, trabalho em equipe e definição de objetivos comuns. Tais atividades são essenciais ao aprendizado e no médio prazo viabilizou o aprimoramento das bases da governança pelo aumento da confiança entre as partes, desenvolvimento de ferramentas coordenação, tais como o painel de indicadores. Neste sentido, o estudo revelou que boas práticas de governança podem transformar o modelo de governança quando tais práticas imprimem as condições favoráveis ao

aprendizado contínuo, em linha com a definição de aprendizado em ciclo duplo proposto por Argyris (1977).

Apesar das revelações da pesquisa, este estudo não pode ser generalizado. É recomendável a realização de estudos de caso em outros contextos e a comparação dos achados viabilizando o entendimento do fenômeno de um modo mais amplo. Neste sentido poderia ser realizado estudos semelhantes em outras redes da mesma empresa, ou em estruturas equivalentes em empresas concorrentes. Seria muito interessante ainda extrapolar o estudo para outros agentes atuantes na mesma cadeia, observando como o fenômeno do aprendizado em estrutura de redes é percebido deste a perspectiva dos fornecedores da cadeia estudada (empresas de TI e prestadores de serviço de operação de redes de telecom, vendas e atendimento).

Outra abordagem possível para novos estudos seria repetir a pesquisa com diferentes abordagens metodológicas. O uso de métodos quantitativos, por exemplo, permitiria envolver um espectro mais amplo de participantes, observando como o fenômeno é percebido nos diferentes níveis hierárquicos da rede.

Por fim, vale ainda destacar que o estudo poderia ser repetido na mesma cadeia no futuro e com isso concluir se um diferente modelo de governança é realmente capaz de produzir um resultado significativamente diferente em termos de desempenho e criação de conhecimento em um contexto semelhante.