

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Risco, Resiliência e Confiança em Cadeia de Abastecimento de Educação Executiva frente ao Covid 19**

Cláudia Santiago de Abreu

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora: Dra. Ana Lucia Henriques Martins, Professora Auxiliar,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral  
Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Risco, Resiliência e Confiança em Cadeia de Abastecimento de Educação Executiva frente ao Covid 19**

Cláudia Santiago de Abreu

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora: Dra. Ana Lucia Henriques Martins, Professora Auxiliar,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral  
Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020





## Resumo

Um dos impactos da pandemia causada pelo vírus COVID -19 foi a ruptura em cadeias de abastecimento em todo o mundo. Nesse contexto, o enfrentamento de distúrbios causados por riscos, de diversas naturezas, configura-se como uma oportunidade para examinar a resiliência de uma cadeia de abastecimento, bem como o nível de maturidade da confiança entre os seus elos.

Neste sentido, essa investigação se propôs a verificar e avaliar a percepção, por parte das empresas que integram uma cadeia de abastecimento no setor de educação executiva no Brasil, sobre a capacidade de resposta da empresa focal à interrupção causada pelo Covid 19 e se o relacionamento entre os parceiros influenciou a resiliência dessa empresa em cada fase da interrupção havida. Para tal, efetuou-se um estudo quantitativo, com aplicação de um questionário elaborado a partir das investigações realizadas por Fawcett *et al.*, (2012), em relação ao constructor confiança e, por Sholten *et al.*, (2014) em relação a resiliência e *capabilities*, além da realização de entrevistas semiestruturadas, não diretivas e com foco em uma amostragem intencional composta por executivos pertencentes a 39 empresas. Responderam ao questionário 16 empresas que, juntas, foram responsáveis por 76,61% do valor contratado de negócios para o ano de 2019. Os dados quantitativos foram analisados por meio do *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) e as informações complementares, para análise qualitativa e obtidas por meio das entrevistas, foram tratadas por meio do método de Análise de Conteúdo.

Os resultados sugerem que não houve alteração da percepção do nível de maturidade da confiança, por parte das empresas parceiras, nos momentos anterior e posterior a ruptura, que a percepção da capacidade de resposta da empresa focal à ruptura causada pelo Covid 19 em sua cadeia foi positiva e que a existência de *capabilities*, em cada fase da ruptura influenciou, de forma positiva, a performance da empresa focal. Por fim, foram realizadas recomendações em relação a consciência de risco na cadeia.

**Palavras-chave:** Cadeia de Abastecimento, Risco, Resiliência, Confiança e Educação Executiva

JEL: M10 – Business Administration (General)

Y40 - Dissertations



## **Abstract**

One of the impacts of the pandemic caused by the COVID -19 virus was the disruption in supply chains around the world. In this context, coping with disturbances caused by risks, of different natures, is configured as an opportunity to examine the resilience of a supply chain and the level of maturity of trust between its links.

In this sense, this investigation aimed to verify and evaluate the perception, by the companies that integrate a supply chain in the executive education sector in Brazil, about the responsiveness of the focal company to the interruption caused by Covid 19 and if the relationship among the partners influenced the resilience of this company in each phase of the interruption. For this, a quantitative study was carried out, with the application of a questionnaire elaborated from the investigations carried out by Fawcett et al., (2012), in relation to the trust constructor and, by Sholten et al., (2014) in relation to resilience and capabilities, in addition to conducting semi-structured interviews, non-directive and focused on an intentional sampling composed of executives belonging to 39 companies. 16 companies responded to the questionnaire, which together were responsible for 76.61% of the contracted business value for the year 2019. Quantitative data were analyzed using the SPSS (Statistical Product and Service Solutions) software and complementary information for qualitative analysis and obtained through the interviews, were treated using the Content Analysis method.

The results suggest that there was no change in the perception of the maturity level of trust, on the part of the partner companies, in the moments before and after the rupture, that the perception of the responsiveness of the focal company to the rupture caused by Covid 19 in its chain was positive and that the existence of capabilities in each phase of the rupture positively influenced the performance of the focal company. Finally, recommendations were made regarding risk awareness in the chain.

Keyword: Supply Chain, Risk, Resilience, Trust and Executive Education

JEL: M10 - Business Administration (General)

Y40 – Dissertations



# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de quadros</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de siglas e abreviaturas</b> .....	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 Contexto da investigação.....	1
1.1.1 O impacto do Covid 19 no setor educacional brasileiro .....	3
1.1.2 A composição do setor de educação executiva no Brasil .....	5
1.1.3 Objetivo geral e parcelares .....	6
1.1.4 Questões de investigação .....	7
1.1.5 Metodologia da investigação e delimitação no tempo .....	7
1.1.6 Estrutura da Dissertação .....	9
<b>Capítulo 2 – Revisão da Literatura</b> .....	<b>11</b>
2.1 Riscos em cadeias de abastecimento .....	11
2.2 Gestão de Riscos em cadeias de abastecimento .....	14
2.3 Resiliência em cadeias de abastecimento .....	19
2.3.1 Capabilities facilitadoras da resiliência .....	20
2.4 Confiança em cadeias de abastecimento .....	22
2.4.1 Dimensões da confiança.....	23
<b>Capítulo 3 Metodologia</b> .....	<b>27</b>
3.1 Classificação da pesquisa e método .....	27
3.2 Unidade de análise e a sua caracterização .....	28
3.3 Recolha de dados.....	32
<b>Capítulo 4 Análise dos dados</b> .....	<b>35</b>
4.1 Análise dos dados quantitativos .....	35
4.1.1 Maturidade da confiança .....	36
4.1.2 Escala da resiliência .....	37
4.2 Análise dos dados qualitativos .....	44
4.2.1 Quanto ao nível de maturidade da confiança .....	45
4.2.2 Quanto a existência de <i>capabilities</i> .....	48

<b>Capítulo 5 Conclusão</b> .....	<b>57</b>
5.1 Respostas às questões de investigação .....	57
5.2 Considerações .....	60
5.3 Limitações aos resultados obtidos .....	61
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>69</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>77</b>

## Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de Cadeia de abastecimento de educação executiva.....	2
Figura 1.2 Fases da gestão de riscos, marcos e delimitação da pesquisa no tempo .....	9
Figura 2.1 Geração de riscos em cadeias de abastecimento .....	13
Figura 2.2 Perfil de ruptura .....	16
Figura 2.3 Matriz de capacidade-compromisso de confiança .....	25



## Índice de Quadros

Quadro 2.1 Fases da ruptura .....	17
Quadro 2.2 Capabilities facilitadoras da resiliência .....	20
Quadro 5.1 Capabilities percebidas por fase de ruptura.....	58
Quadro 5.2 Percentual acumulado na escala Likert nos níveis 6 e 7.....	59



## Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Codificação das empresas parceiras .....	30
Tabela 4.1: Distribuição das empresas parceiras por nível percebido da maturidade da confiança segundo momentos - pré e pós ruptura .....	36
Tabela 4.2: Distribuição das instituições por nível percebido da maturidade da confiança pós ruptura, segundo nível antes da ruptura .....	36
Tabela 4.3: Aplicabilidade do nível de confiança percebido por momento da ruptura para o total e grupo de manutenção do nível de confiança .....	37
Tabela 4.4 Percepção das empresas parceiras por ação e fase de ruptura .....	38
Tabela 4.5 Correlação item-total corrigido Alpha de Cronbach global e se o item for excluído .....	39
Tabela 4.6 Correlação item-total corrigido Alpha de Cronbach global por domínios .....	40
Tabela 4.7 Medidas-resumo dos escores bruto e re-escalonado (0-100) total e por domínio .....	41
Tabela 4.8 Medidas- resumo dos escores de resiliência total e por domínios de acordo com o nível de confiança percebido antes da ruptura .....	41
Tabela 4.9 Medidas- resumo dos escores resiliência total e por domínios de acordo com o nível de confiança percebido pós-ruptura .....	42
Tabela 4.10 Medidas-resumo dos escores de resiliência total e por domínios de acordo com o status da mudança de nível da confiança percebido entre momentos da ruptura .....	43



## Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 Posição hierárquica dos respondentes .....	29
Gráfico 3.2 Tempo de pertencimento a cadeia de abastecimento .....	30
Gráfico 3.3 Localização geográfica das empresas parceiras respondentes .....	31
Gráfico 3.4 Número de empregados das empresas parceiras .....	31
Gráfico 3.5 Faixa etária do respondente.....	31
Gráfico 3.6 Nível de escolaridade do respondente .....	32
Gráfico 4.1 Média dos escores de resiliência total e fases por status de mudança do nível de confiança percebido entre momentos da ruptura.....	43
Gráfico 4.2 Procedimentos, habilidades e competências valorizados pelas empresas parceiras.....	45
Gráfico 4.3 Procedimentos, habilidades e competências rejeitados pelas empresas parceiras.....	46
Gráfico 4.4 Fase de mitigação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras .....	49
Gráfico 4.5 Fase de preparação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras .....	51
Gráfico 4.6 Fase de resposta: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras .....	53
Gráfico 4.7 Fase de recuperação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras .....	55



## Índice de Siglas e Abreviaturas

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals*

CRED - Centre for Research on the Epidemiology of Disasters

EAD – Educação a distância

FDC – Fundação Dom Cabral

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPOs - *Initial Public Offering*

MBA – *Master Business Administration*

MEC – Ministério da Educação

OMS - Organização Mundial da Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

SARS-CoV-2 – Síndrome respiratória aguda grave coronavírus

TDIC – Tecnologias digitais de informação e comunicação

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro



## CAPÍTULO 1

# Introdução

Esse primeiro capítulo apresenta o contexto em que se insere essa dissertação, considerando o impacto do Covid 19 no setor educacional brasileiro, bem como a composição do setor de educação executiva naquele país. Posteriormente, definimos o objetivo geral e os objetivos parcelares, as questões de investigação e a estrutura do documento.

### 1.1 - Contexto da Investigação

Várias são as definições cunhadas ao longo do tempo para o termo cadeia de abastecimento. Para Mentzer *et al.* (2001), trata-se de “um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças ou informações, de uma fonte para um cliente”. Ballou (2010) amplia o escopo na medida em que define a cadeia de abastecimento como “um sistema que engloba, também, os processos relativos ao ciclo de vida de um produto, sendo responsável por agregar atividades-chave e de suporte, além dos atores oriundos de uma rede de empresas independentes que, atuando em consonância, agregam valor para o usuário final”.

Originalmente introduzida por Oliver e Webber, no início da década de 1980, a expressão “gerenciamento da cadeia de abastecimento” foi utilizada para descrever a fusão e a reclassificação de atividades comerciais, além dos benefícios potenciais da integração das funções de negócios internos nas organizações, incluindo compra, fabricação, vendas e distribuição (Harland, 1996 *apud* Oliver e Webber, 1992). O termo vem sendo aprimorado ao longo dos anos, todavia, a definição mais comumente utilizada na literatura e em diversas pesquisas, até o momento, é aquela proposta pelo *Council of Supply Chain Management Professionals*, segundo o qual:

*“O gerenciamento da cadeia de abastecimento engloba o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas em sourcing, compras, conversão e todas as atividades de gerenciamento de logística. Ressalta-se que também inclui coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes. Em essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra a gestão da oferta e da procura dentro e entre as empresas”* (CSCMP, 2020).

Nesse sentido, entende-se que trata-se de um sistema de gerenciamento que exige alta interação entre os participantes, além da atuação simultânea de diversos *trade-offs*. Segundo Handfield e Nichols Jr., (1999) “toda organização faz parte de uma ou mais cadeia de abastecimento, quer uma empresa extraia matéria-prima, fabrique produtos, venda ao consumidor final ou forneça um serviço”.

No que tange a serviços, a principal característica refere-se a sua natureza, que “pode ser mais ou menos intangível, tanto em termos de processos quanto dos seus resultados, não apresentando limites absolutos sobre esse atributo” (Neves e Vinagre, 2018). Nesse sentido, o construtor relacionamento pode tornar-se uma questão importante, na medida em que esta passa a configurar-se como um fator de agregação de valor em cadeias de abastecimento. Portanto, ênfase deve ser dada à coordenação dos processos relacionais no âmbito das cadeias de abastecimento (Giannakis, 2010).

Ainda de acordo Giannakis (2010), no que se refere ao fornecimento de serviços, a exemplo da produção de manufaturados, este envolve, igualmente, a participação de vários atores. Há trabalho conjunto com o objetivo de co-produzir valor em cadeias ou redes. Em cadeias de abastecimento em serviços (figura 1.1), o valor é agregado por meio do fluxo de informações, do conhecimento compartilhado e durante o processo de interação com o cliente.

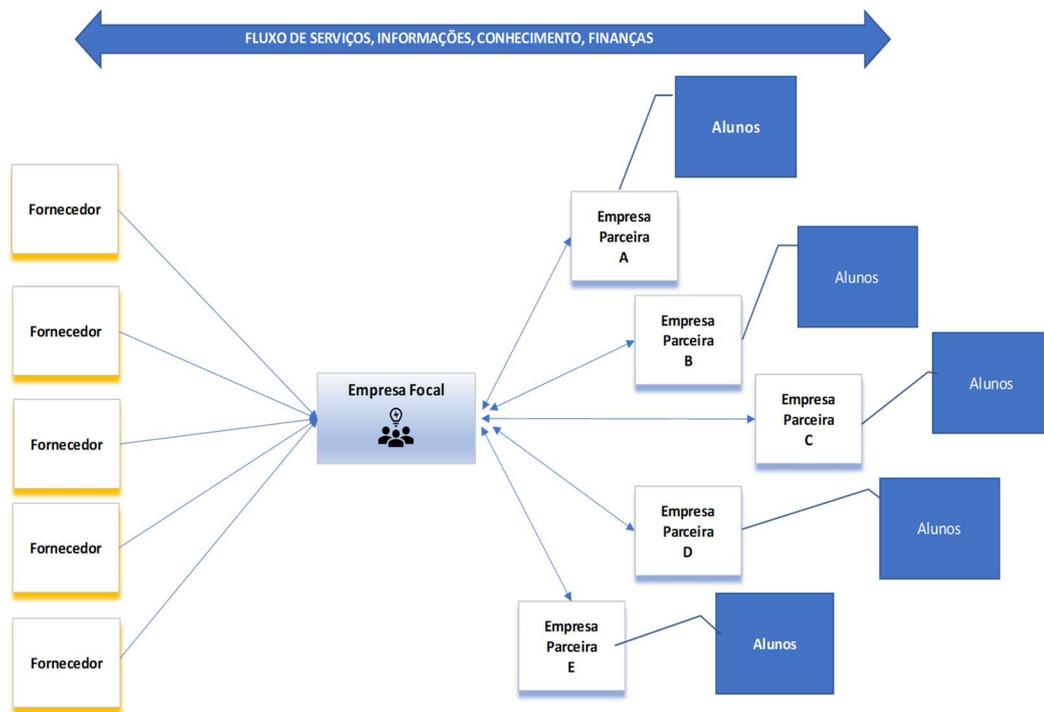


Figura 1.1: Modelo de cadeia de abastecimento de educação executiva  
Fonte: elaboração própria, com base em Christopher e Peck (2004).

No contexto das organizações, o processo de gerenciamento da cadeia de abastecimento evoluiu, significativamente, em virtude da globalização, partindo de uma realidade individual para o conceito de

redes de empresas (Fleury, 2000). Dessa forma, gerenciar uma cadeia de abastecimento tornou-se um processo complexo, uma vez que objetiva a necessidade de atendimento às exigências dos clientes, sem deixar de levar em conta a consciência sobre a vulnerabilidade operacional, econômica e diversas ameaças do ambiente macro. Geralmente, as cadeias de abastecimento estão sujeitas a distúrbios inesperados que podem levar a perdas financeiras e, até mesmo, ao fechamento de empresas (Scholten *et al.*, 2014 *apud* Skipper e Hanna, 2009).

Para Heckmann *et al.*, (2014), a vulnerabilidade da cadeia de abastecimento diz respeito à percepção sobre até que ponto uma cadeia é suscetível a um evento de risco específico e à existência ou não de habilidades para responder ao perigo, bem como a sua capacidade para lidar com os danos que, porventura, possam ocorrer. Além disso, de acordo com o autor, a vulnerabilidade é um conceito intimamente relacionado à resiliência que, por sua vez, descreve a capacidade de uma cadeia para superar vulnerabilidades e, após uma interrupção, retornar ao seu estado original ou àquele desejado.

Em relação a esse aspecto, o enfrentamento de distúrbios causados por desastres, de diversas naturezas, levando-se em conta o seu contexto, configura-se em uma oportunidade ímpar para examinar a resiliência de uma cadeia de abastecimento (Kovács e Spens, 2007). Nesse caso, o presente estudo foi dirigido a uma cadeia de abastecimento no setor de serviços, mais especificamente, no setor de educação executiva, na medida em que teve a sua operação, que ocorre em nível nacional no Brasil, significativamente impactada pelos efeitos do COVID 19, levando ao enfrentamento de fatores imprevisíveis e, até então, desconhecidos por parte dos elos que a compõe.

Embora vários estudos em relação aos constructos risco, resiliência e confiança tenham sido realizados e dirigidos às cadeias de abastecimento, de diversos setores econômicos, são escassas, ou inexistentes, até o presente momento, pesquisas que tenham como foco cadeias de abastecimento no setor de educação, sobretudo, no que se refere à educação executiva nos moldes existentes no Brasil. Diante do exposto, o presente trabalho pretende contribuir para o preenchimento de uma lacuna de conhecimento.

### **1.1.1 O impacto do Covid 19 no setor educacional brasileiro**

Em 31 de dezembro de 2019, médicos na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China, expressaram preocupação em relação a pacientes que apresentaram um tipo incomum de pneumonia (Zhu *et al.*, 2020). No dia 30 de janeiro de 2020, exatamente um mês depois, a Organização Mundial da Saúde – OMS - declarou estado de “emergência de saúde pública de importância internacional”, o mais alto

nível de alerta previsto no Regulamento Sanitário Internacional<sup>1</sup>, causada pela Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavirus (SARS-CoV-2). No dia 11 de março do mesmo ano, a OMS declarou a existência de uma pandemia do vírus COVID -19 (OPAS, 2020).

Em 26 de fevereiro, o primeiro caso de contaminação, em decorrência do vírus, é confirmado no Brasil pelo seu Ministério da Saúde. Tratava-se de um homem de 61 anos, que acabara de retornar de uma viagem à Itália para a cidade de São Paulo, a mais populosa do país, com cerca de 12 milhões habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro, Geográfico e Estatístico - IBGE. A partir da confirmação, a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo e a Sociedade Brasileira de Doenças Infecciosas desenvolveram recomendações técnicas em relação à pandemia (Rodriguez-Morales *et al.*, 2020).

Com o avanço da contaminação, em 17 de março, o Ministério da Educação - MEC, por meio da Portaria MEC n. 343 de 17/03/2020, autoriza, em caráter excepcional, a substituição de disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias digitais de informação e comunicação - TDIC, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor e pelo período de 30 dias, a depender da orientação do Ministério da Saúde e dos órgãos estaduais, municipais e distrital. Alternativamente à autorização, de que trata seu Art. 1º, as instituições de educação superior poderiam suspender as atividades acadêmicas presenciais pelo mesmo prazo. Naquele momento, não havia, ainda, plena consciência sobre a gravidade e a extensão do problema.

Três meses depois, em 16/06/20, é editada a Portaria nº 544, que revoga as anteriores e que dispõe sobre a possibilidade da interrupção das aulas presenciais até o dia 31 de dezembro de 2020. Dessa forma, a partir de março de 2020, as aulas foram suspensas em todas as unidades educacionais do país. Para melhor compreensão, destacamos que o Brasil é uma Federação, formada por 26 Estados e um Distrito Federal, distribuídos em cinco complexos regionais (IBGE, 2020), fazendo com que os impactos econômicos e sociais da pandemia sejam vivenciados de forma heterogênea no País, por sua população e pelos diversos segmentos da sociedade.

De acordo com Krishnamurthy (2020), a pandemia causada pelo COVID-19 é “sem precedentes na atualidade como fenômeno de saúde pública devido a três fatores: alto nível de contágio, taxa significativa de fatalidade e ausência de vacina em curto prazo”. Além desses fatores, há a preocupação com a possibilidade do cruzamento do COVID-19 com outros surtos sazonais de saúde, doenças endêmicas, ou mesmo outros agentes de desastres, que podem ser de origem climática, tecnológica etc., causando o que

---

<sup>1</sup> Instrumento jurídico internacional vinculativo para 196 países em todo o mundo, que inclui todos os Estados Membros da Organização Mundial da Saúde (OMS). Seu objetivo é ajudar a comunidade internacional a prevenir e responder a graves riscos de saúde pública que têm o potencial de atravessar fronteiras e ameaçar pessoas em todo o mundo. Fonte: OPAS (2020)

os especialistas denominam de “composto de desastre”, agravando, dessa forma, os impactos da pandemia, por meio do aumento das desigualdades sociais, do adiamento da recuperação da economia e da sociedade (CRED, 2020). Ressalta-se que, até novembro de 2020, cerca de 6 milhões de pessoas foram infectadas e mais de 180 mil perderam a vida no Brasil em decorrência do Covid 19. (OPAS, 2020).

### 1.1.2 A composição do setor de educação executiva no Brasil

A partir da década de 1990, os programas de MBA - *Master in Business Administration* - ofertados por escolas americanas, “adquirem sólida reputação e expandem-se, ao tempo em que, no Brasil, percebe-se o crescimento do ensino profissionalizante na área de gestão, bem como a expansão das escolas de negócios, estabelecendo o modelo como um produto de sucesso para as instituições de ensino” (Wood Jr. e Paula, 2004; Wood Jr. e Cruz, 2013).

Entre a metade dos anos 1990 e o início da primeira década de 2000, várias instituições de ensino disseminaram seus cursos de pós-graduação pelo país, sendo que, de acordo com Wood Jr. e Paula (2004), três tipos de programas consolidaram-se no mercado nacional:

- o Mestrado Profissional em Administração, realizado por universidades públicas e escolas autônomas tradicionais;
- os MBAs Executivos<sup>2</sup>, traduzidos em programas de pós-graduação *lato sensu* com carga horária mínima de 360 horas, similares aos programas norte-americanos, porém apresentando múltiplas especializações;
- os Programas de educação executiva – inclusive na modalidade “*in company*”, com carga horária variada e que utilizam o rótulo MBA.

Não obstante, nos últimos anos, o mercado brasileiro de educação executiva apresentou movimentações significativas, com fusões e aquisições por fundos *private equity*, por *players* nacionais e pela abertura, a partir de 2007, do capital das empresas educacionais na bolsa de valores - IPOs<sup>3</sup>, além do estabelecimento de parcerias com redes internacionais de educação (Carvalho, 2013; Sampaio, 2010). De

---

<sup>2</sup> A partir de abril de 2001, por meio da Resolução CES/CNE nº 1, A Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, admite a sigla MBA (*Master Business Administration*) e institui novas normas e regras para o funcionamento da pós-graduação no Brasil. De acordo com a referida Resolução, a sigla designa cursos de especialização ofertados no âmbito de programas de pós-graduação *lato sensu*, destinados a portadores de diplomas de ensino superior. Sendo assim, diferentemente dos programas americanos, reconhecidos como cursos *stricto sensu* (equivalentes ao Mestrado), no Brasil, os cursos nessa categoria são enquadrados como especialização (Ruas e Comini, 2007).

<sup>3</sup> *Initial Public Offering*.

fato, as movimentações havidas viabilizaram o surgimento de grandes redes educacionais, como a Cogna Educação e a Yduqs que, juntas, ultrapassam três milhões de alunos, em diversos segmentos acadêmicos, matriculados em cursos presenciais e de ensino a distância - EAD, com unidades localizadas em todo o território nacional (Cogna, 2020; Yduqys, 2020).

A segunda vertente, nesse mercado, são instituições de renome acadêmico, que investiram na implementação de redes de distribuição, com foco na educação executiva, notadamente na oferta de cursos presenciais e, mais tarde, por meio de EAD. Enquadram-se, nesse caso, a Fundação Getulio Vargas, cuja marca para o segmento é FGV Educação Executiva, bem como a Fundação Dom Cabral – FDC, com destaque para a entrega dos cursos no formato *in company*.

A Rede FGV de Educação Executiva é formada, atualmente, por quatro Núcleos próprios, cerca de 40 instituições conveniadas e de 55 mil alunos matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu*. A FDC, por sua vez, é composta por quatro Núcleos próprios, cerca de 35 empresas associadas e 27 mil alunos (FGV, 2020; FDC, 2020).

Uma terceira vertente do mercado de educação executiva no Brasil é composta por instituições que não buscam a expansão em rede, mas obtêm sucesso ao concentrar sua atuação em uma região específica e no segmento denominado *top management*. Como exemplo, citamos o Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Coppead, associado a uma instituição pública, a Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ (Coppead, 2020).

### **1.1.3 Objetivo geral e parcelares**

Com base no contexto apresentado, essa pesquisa tem, como objetivo geral, verificar e avaliar a percepção, por parte das empresas parceiras que integram uma cadeia de abastecimento no setor de educação executiva, sobre a capacidade de resposta da empresa focal à interrupção causada pelo COVID 19 e se o relacionamento entre os parceiros influenciou a resiliência dessa empresa em cada fase da interrupção havida.

A pesquisa tem como objetivos parcelares:

- Verificar o nível de maturidade do constructor confiança entre os parceiros por meio do potencial de geração de valor, da capacidade de desempenho e de investimentos relacionais, antes e depois da ruptura causada pelo COVID 19;
- Identificar e correlacionar a existência, a importância e o papel das *capabilities* nos diferentes momentos da ruptura da cadeia.

#### **1.1.4 Questões de investigação**

O presente estudo de caso único está inserido na linha de pesquisa de operações e busca responder às seguintes questões de investigação:

Q1) Qual o estágio percebido em relação ao nível de maturidade do relacionamento entre a empresa focal e suas empresas parceiras antes e depois do COVID 19?

Q2) Quais as *capabilities* identificadas, em cada fase da interrupção, como passíveis de formação da resiliência da empresa focal?

Q3) Como as empresas parceiras perceberam a capacidade de resposta da empresa focal à interrupção causada pelo COVID 19?

#### **1.1.5 Metodologia da investigação e delimitação no tempo**

Para a realização da investigação as ferramentas adotadas para a recolha de dados consistiram em um questionário enviado às empresas integrantes de uma cadeia de abastecimento de educação executiva no Brasil, além da realização de entrevistas semiestruturadas e não diretivas, com foco em uma amostragem intencional, composta por executivos com cargo de representante legal nas referidas empresas.

O questionário foi elaborado com base no artigo de Fawcett *et al.*, (2012), que versa sobre a confiança na cadeia de abastecimento, propondo uma estrutura de maturidade que estabelece as bases para avaliar o risco do projeto e do relacionamento. Utilizamos, também, o artigo de Sholten *et al.*, (2014) que, em sua pesquisa, desenvolveu um quadro integrado de resiliência da cadeia de abastecimento, composto por cinco capacidades primárias para o desenvolvimento desse constructor.

Dividido em quatro partes, o questionário, foi composto pelos cenários que refletem os níveis de maturidade da confiança, propostos por Fawcett *et al.*, (2012) em seu artigo, para a díade empresa focal e empresas parceiras, imediatamente antes e depois do Covid 19. Além dos referidos cenários, foram propostas 14 questões que versaram sobre o risco e a resiliência e, que integram as quatro fases de ruptura de uma cadeia de abastecimento apontadas por Sholten *et al.*, (2014), além de questões para caracterização da amostra.

O documento foi enviado aos representantes legais para leitura prévia e respondido pelos mesmos ao longo dos meses de agosto e setembro de 2020, durante webconferências. Inicialmente realizou-se aos executivos uma breve explicação sobre os conceitos centrais da pesquisa. Em seguida, solicitou-se aos mesmos que lessem novamente as questões e as respondessem. Em sequência, foi solicitado que comentassem, livremente, a respeito das escolhas e percepções apuradas no questionário. Com a evolução da conversa, os entrevistados expunham percepções e opiniões sobre as questões e situações apresentadas no questionário.

A escala de medição utilizada para o nível de percepção de ajustamento dos cenários escolhidos pelo respondente foi a Likert de sete pontos. Os dados quantitativos recolhidos foram tratados utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). As informações complementares, obtidas por meio das entrevistas, foram tratadas por meio da Análise de Conteúdo, consistindo em leitura aprofundada de cada uma das respostas, codificação das mesmas e, com isso, buscou-se a compreensão sobre o todo (Bardin, 1977). Desta forma, a presente investigação caracteriza-se como sendo de método misto (quantitativa-qualitativa).

Para visibilidade sobre a delimitação da pesquisa no tempo (figura 1.2) reproduzimos, abaixo, as fases da interrupção havida na cadeia de abastecimento em estudo, bem como o período relativo à análise. Desta forma, o período pesquisado corresponde ao imediatamente anterior ao dia 16/03/2020, passando pela migração para as aulas via webconferência em 04/04/2020, até o final do mês de setembro de 2020, perfazendo o período de seis meses a partir da ruptura causada pelo Covid 19.

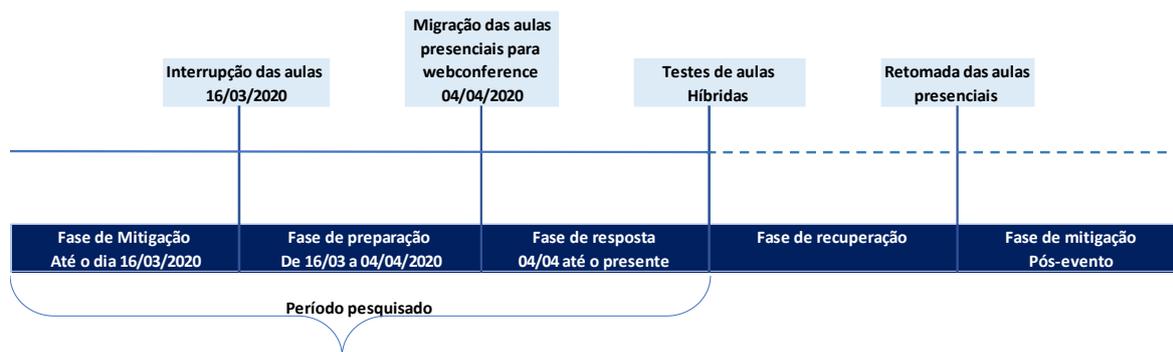


Figura 1.2: Fases da gestão de riscos, marcos e delimitação da pesquisa no tempo

Fonte: Adaptado de Scholten *et al.*, (2014)

De acordo com o modelo proposto por Scholten *et al.*, (2014), sendo o processo de gestão de risco cíclico, a fase de mitigação figura antes e após a ruptura.

### 1.1.6 Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por 05 capítulos conforme abaixo especificado:

*Capítulo 1* – Introdução – Contextualização da questão de investigação, apresentação dos objetivos geral e parcelares, da metodologia da investigação, da delimitação no tempo e, por fim, da estrutura da dissertação;

*Capítulo 2* – Revisão de literatura – Apresentação do enquadramento teórico que embasou o desenvolvimento da investigação. Inicialmente são abordados os conceitos relativos a confiança, a risco, a gestão de riscos, a resiliência e *capability*;

*Capítulo 3* – Metodologia - Apresentação do modelo de investigação proposto com base na revisão da literatura, bem como a descrição do método aplicado à recolha dos dados, população, amostra, pré-teste e, por fim, métodos e técnicas utilizados no tratamento dos dados;

*Capítulo 4* – Análise dos dados - Apresentação das análises dos dados, realizadas com recurso do software IBM SPSS *Statistics* (versão 20), obtidos por meio da aplicação do questionário, bem como da Análise de Conteúdo, proveniente das entrevistas semiestruturadas e não diretivas;

*Capítulo 5* - Conclusão - Serão apresentadas as conclusões, considerações e limitações.



## CAPÍTULO 2

### Revisão da Literatura

Neste segundo capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos que suportam este estudo no que se refere ao tema risco em cadeia de abastecimento, resiliência e confiança a partir de uma série de estudos desenvolvidos anteriormente.

#### 2.1 - Riscos em cadeias de abastecimento

Segundo Frosdick (1997) e Bernstein (1997), no início do século XVII, o risco adquire proeminência quando Blaise Pascal e Pierre de Fermat estudam um problema proposto em 1509<sup>4</sup>, pelo monge franciscano Luca Pacioli, em sua obra intitulada “*De Divina Proportione*”. O problema, conhecido como o “problema dos pontos” foi descrito, segundo (David, 1962, p.37). como:

*“A e B estão jogando um jogo honesto de balla. Eles concordam em continuar até que um deles vença seis rodadas. O jogo realmente termina quando A venceu cinco e B, três rodadas. Como devem ser divididas as apostas?”*

Dessa forma, a resolução de como dividir as apostas em um jogo interrompido marcou o início da análise sistemática da probabilidade, fazendo surgir o núcleo matemático do conceito de risco (Bernstein,1997). O trabalho desenvolvido por Pascal e Fermat deu origem ao desenvolvimento da *Teoria da Probabilidade* e, em que pesem quatro séculos desde a sua criação, ainda influencia o conceito moderno de risco.

Diversos outros pesquisadores contribuíram, ao longo dos anos, com trabalhos no campo da probabilidade e da tomada de decisão, ajudando a conceituar e a diferenciar a incerteza e o risco. Nesse contexto, destaca-se o trabalho desenvolvido, em 1921, por Frank H. Knight, economista, professor e um dos fundadores da Chicago School of Economics, que publicou um livro, baseado em sua tese de doutorado, intitulado “*Risk, Uncertainty and Profit*”. De acordo com Knight (1921), há distinção entre risco e incerteza, na medida em que:

---

<sup>4</sup> No estudo de Bernstein (1997), a data atribuída à composição da obra de Luca Pacioli é o ano de 1494. Entretanto, após consulta on-line ao setor de obras raras da Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, a data foi corrigida, uma vez que constatou-se que ela se deu no ano de 1498, sendo a publicação realizada apenas em 1509. Fonte: Biblioteca Nacional, acesso em <https://www.bn.gov.br/producao/publicacoes/divina-proportione>

- **Risco:** trata-se de uma probabilidade mensurável, baseada em chances conhecidas, ou seja, o resultado pode ser assegurado;
- **Incerteza:** trata-se de uma situação expressa por valores indeterminados e não quantificáveis. Refere-se a uma probabilidade imensurável, onde não é possível calcular as chances de ocorrência.

A conexão entre a teoria da probabilidade e o risco tem sido observada desde a década de 1950 e vem integrando, desde então, o escopo de pesquisas, em distintos campos do conhecimento (Heckmann *et al.*, 2015). Para Jüttner *et al.*, (2003), os riscos na cadeia de abastecimento “referem-se à possibilidade e ao efeito de uma incompatibilidade entre a oferta e a demanda, relacionada a informações, materiais, fluxos de produtos etc., e podem ocorrer desde o fornecimento da matéria-prima original até a entrega do produto ao usuário final”. Para os autores, o risco pode, ainda, ser classificado em duas vertentes:

- a) **Fontes de riscos:** condição que dá origem à possibilidade de risco;
- b) **Resultado de riscos:** variações no atingimento dos objetivos estabelecidos.

Tummala e Schoenherr (2011) entendem que “o risco da cadeia de abastecimento é um evento que afeta negativamente as operações da cadeia e, conseqüentemente, as medidas de desempenho desejadas, os níveis de serviço em toda a cadeia, a capacidade de resposta, bem como o custo”. De acordo com Heckmann *et al.*, (2015), “embora o tema, multidisciplinar e multidimensional, seja considerado cada vez mais importante no âmbito das cadeias de abastecimento modernas, as definições nesse contexto, são, notadamente, orientadas à eventos disruptivos”.

Dessa forma e, conforme a figura 2.1, o desafio é gerir os eventos que, por sua vez, são precedidos por incertezas, que ocorrem quando não é possível prever o resultado de um evento, ou mesmo a probabilidade da sua ocorrência, gerando riscos (Bak, 2018).

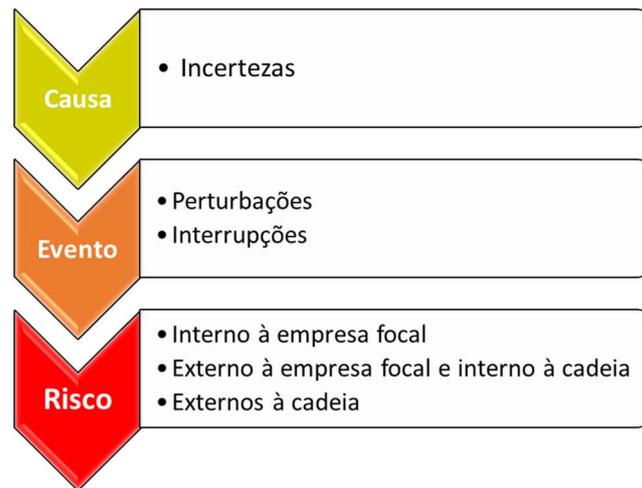


Figura 2.1: Geração de riscos em cadeias de abastecimento

Fonte: produzido pela autora com base em Bak (2018) e Christopher e Peck (2004).

No campo organizacional, as empresas precisam considerar a importância das perturbações e das interrupções em suas cadeias de abastecimento, bem como a necessidade de repensar a estratégia da gestão dos riscos, além de buscar a resiliência dessas cadeias (Sheffi, 2001; Scholten *et al.*, 2014). Os riscos inerentes a uma interrupção inadvertida da cadeia de abastecimento têm sido descritos como a ocorrência de eventos imprevisíveis e indesejáveis, classificados de acordo com a sua natureza, como climáticos, sociais, organizacionais, econômicos, financeiros, de perda reputacional, de perda de mercado, de rede etc., que podem ocorrer e resultar em uma interrupção na cadeia de abastecimento (Bak, 2018; Garvey *et al.*, 2015, Braunscheidel e Suresh, 2009; Tang e Tomlin, 2008).

De acordo com Christopher e Peck (2004), os riscos podem ser internos à empresa (inerentes a operações, processos e controles); externos à empresa, mas internos à cadeia de abastecimento (fornecimento e demanda) ou externos à cadeia (inerentes ao macroambiente, como acidentes ambientais, terrorismo, etc.). Sheffi (2005) classifica o risco em três tipos em termos de potencial para causar a interrupção na cadeia de abastecimento, podendo, para tanto, ser de origem aleatória, acidental ou intencional:

- **Riscos aleatórios:** causados por fatores que se encontram fora do controle dos gestores e das organizações. Neste caso estão incluídos os riscos climáticos, sísmicos, biológicos etc. No contexto brasileiro, enquadram-se as inundações, as secas, as endemias comuns a países de clima tropical, como a malária e a dengue (Fiocruz, 2020);
- **Riscos acidentais:** causados por falhas de planejamento, operacionais e de qualidade, atrasos no fornecimento etc. Nesse caso, os fatores não são aleatórios e não há a identificação de uma causa intencional. Enquadra-se, nessa categoria, o rompimento, em novembro de 2015, da

barragem do Fundão, na cidade de Mariana, Estado de Minas Gerais, no Brasil, controlada pelas empresas Samarco Mineração S.A, Vale S.A e a BHP Billiton e que armazenava 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos de extração de minério de ferro. O acidente contaminou o leito do rio Doce, responsável pelo abastecimento de água potável à 230 municípios a jusante do local do desastre (Vale, 2020).

- **Riscos intencionais:** causados por fatores que possuem o objetivo, deliberado, de causar interrupções e rupturas. Enquadram-se nessa categoria as sabotagens, as greves, ataques cibernéticos como o sofrido, em agosto de 2020, pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) do Brasil, que bloqueou o acesso a todos os dados dos processos em andamento na referida Corte, paralisando ações jurídicas e potencializando os efeitos da interrupção causada pelo COVID 19. Trata-se, ainda, de um exemplo daquilo que os especialistas denominam de “composto de desastre” (CRED, 2020).

Para Bak (2018) pode ser difícil quantificar, avaliar e medir riscos quando estes são de baixa probabilidade dificultando, dessa forma, os investimentos em sua prevenção no contexto das cadeias de abastecimento. No entanto, de acordo com o autor, “promover a integração interna e as competências de treinamento para fortalecer as capacidades de alerta e de recuperação permite às empresas identificar riscos mais cedo e/ou a reduzir a duração das suas consequências indesejáveis”.

## 2.2 Gestão de riscos em cadeias de abastecimento

De acordo com Ponomarov e Holcomb (2009), a partir do início dos anos 2000, “em função da globalização das cadeias de abastecimento, do emprego do *outsourcing*, do uso de metodologias enxutas, dos ataques terroristas havidos e de ameaças diversas”, o tema gestão de riscos em cadeia de abastecimento ganha relevância. Todavia e, de acordo com a literatura disponível, os conceitos de gestão e de gerenciamento de riscos encontram-se, ainda, em construção.

Por outro lado, alguns autores estabeleceram indicativos que sugerem que o termo gestão de risco “relaciona-se à coordenação entre os membros de uma cadeia de abastecimento de forma a reduzir a vulnerabilidade em toda a cadeia” (Jüttner *et al.*, 2003; Jüttner, 2005). Assim, a gestão seria a forma como a cadeia está organizada estrategicamente para gerir os riscos, remetendo à sua arquitetura e ao planejamento de ações, a fim de evitar situações indesejadas, ao passo que o gerenciamento está intrinsecamente ligado à estrutura e aos processos no âmbito da cadeia.

Ainda de acordo com Jüttner *et al.* (2003), um modelo de gerenciamento de riscos baseia-se em quatro fases, sendo elas a identificação das fontes de riscos, a avaliação dos riscos, a proposição de estratégias e a mitigação dos riscos. Tummala e Schoenherr, (2011) propõem em seu estudo o “*Supply Chain Risk Management Process (SCRMP)*,” um modelo composto por três fases e o tratamento dos riscos com efetividade e eficiência, conforme descrito abaixo:

### **Fase 1 - Identificação do Risco**

- **Identificação** das áreas afetadas e compreensão das consequências, objetivando a implementação das estratégias de mitigação. As ameaças identificadas (forças que podem produzir resultados adversos) podem afetar os recursos da cadeia (ativos, pessoas, ganhos);
- **Classificação** de riscos para determinação das suas consequências e da magnitude do impacto. Podem ser classificados como catastróficos, críticos, marginais ou desprezíveis. As consequências são a maneira ou a extensão com que uma ameaça manifesta seus efeitos sobre os recursos e pode incluir perda ou dano de ativos, extrapolação de custos, atrasos na programação, interrupção dos níveis de serviço etc.;
- **Avaliação** de risco refere-se à avaliação das incertezas e relaciona-se com a determinação da probabilidade de cada fator de risco. Cada risco possui uma categoria de probabilidade, ou seja, o índice de probabilidade proposto pelo modelo ajudará a identificar o risco. Podem ser considerados como muito frequentes (ocorrem 1 x por semana), frequentes (ocorrem 1x por mês), raros (ocorrem 1 x por ano) e muito raros (ocorrem 1 x a cada 10 anos).

### **Fase 2 - Processo de gerenciamento de riscos em cadeia de abastecimento - (SCRMP)**

- **Estimação** dos riscos refere-se à classificação, ou ranqueamento, com base no “valor atribuído à exposição ao risco (VER)”. Neste contexto, o risco é calculado com base na fórmula abaixo, e quanto maior o valor ao risco calculado, maior será a atenção requerida em relação a ele. O risco poderá ser classificado, ainda, como tolerável, aceitável ou inaceitável.

*Valor de exposição ao fator de risco =*

*Índice de consequência de risco × Índice de probabilidade de risco*

- **Mitigação** do risco e planos de contingência para conter ou controlar os riscos. Os planos são avaliados e o melhor curso de ação é determinado. Esta etapa considera, também, a análise dos

possíveis custos envolvidos para mitigar os riscos identificados, que são classificados em: substancial (mais de \$ 100.000); médio (entre \$10.000 e \$100.000); baixo (entre \$ 1.000 e \$ 10.000) e trivial (menos de \$ 1.000).

- **Análise do Totem Pole (HTP)** de Risco refere-se a um diagrama projetado para combinar dimensões do risco, permitindo a determinação de uma classificação de probabilidade de ocorrência, gravidade da consequência e o custo de implementação de um plano de ação em resposta a um risco identificado na cadeia de abastecimento.

### Fase 3 do SCRMP

- Nesta fase, de controle e monitoramento de riscos, pode-se verificar o progresso realizado em relação à implementação dos planos de ação de resposta a riscos, determinar medidas preventivas e sugestão de melhorias. São relatados os desvios, casos anormais e interrupções. Caso os resultados esperados não sejam alcançados, o processo de gerenciamento de riscos deve retornar à Fase 1 para reanálise.

De acordo com Sheffi e Rice (2005) uma interrupção causará, inevitavelmente, um efeito negativo no desempenho da empresa. Os autores definem o perfil da ruptura e a dinâmica da resposta em oito fases, sendo elas: preparação, evento de ruptura, resposta inicial, tempo para impacto total, preparação para recuperação, recuperação e impacto de longo prazo conforme demonstrado abaixo (figura 2.2)



Figura 2.2 – Perfil de ruptura  
Fonte: Traduzido de Sheffi e Rice (2005).

Para Sheffi e Rice (2005) as fases de ruptura são descritas conforme abaixo (quadro 2.1):

Quadro 2.1 - Fases da ruptura.

FASE	DESCRIÇÃO
<b>Preparação</b>	Refere-se ao primeiro momento da ruptura e, segundo os autores, em alguns casos pode ser previsto, dando tempo à empresa para preparar-se, minimizando, dessa forma, seus efeitos, como, por exemplo, quando ocorre um movimento de greve, que visa à paralização da produção. Essa fase perdura até o momento da ruptura, de fato.
<b>Evento de ruptura</b>	Refere-se ao evento disruptivo em si, como um evento climático, um fornecedor que fecha o negócio, o início de uma greve. A existência de <i>capabilities</i> , como a redundância, que pressupõe a manutenção de alguns recursos em reserva para serem utilizados em caso de interrupção, podem servir de atenuantes ao evento.
<b>Resposta inicial</b>	Refere-se à tentativa de controle do evento disruptivo e à prevenção a novos danos.
<b>Impacto inicial</b>	Pode ser percebido imediatamente ou pode levar algum tempo para afetar a empresa, a depender da magnitude da interrupção. Nesse caso, a redundância disponível e o nível de resiliência inerente à sua cadeia de abastecimento podem atenuar os efeitos do evento.
<b>Impacto total</b>	É percebido quando os efeitos do evento atingem o seu maior nível e o desempenho da empresa cai drasticamente. Objetivamente, a queda de desempenho tem início ainda com o evento perturbador. É nesta etapa que as ações de preparação para a recuperação começam a se manifestar.
<b>Preparação para a recuperação</b>	Ocorre paralelamente à primeira resposta ou até antes da resposta, caso tenha sido prevista. De acordo com os autores, esta etapa considera a qualificação de novos fornecedores ou o redirecionamento dos recursos dos fornecedores;
<b>Recuperação</b>	Pode se dar com o uso da compensação da perda de produção. As empresas fazem uso de horas-extras, produzindo em um nível superior ao normal, buscando recuperar as perdas.
<b>Impacto de longo prazo</b>	Possui efeitos extensos. O impacto será maior se atingir a ponta da cadeia, ou seja, os clientes.

Fonte: Sheffi e Rice (2005)

Jüttner *et al.*, (2003) e Ponomarov e Holcomb, (2009) também se utilizam das etapas descritas por Sheffi e Rice (2005), especificamente no que se refere às fases de preparação, resposta e recuperação. Sholten *et al.*, (2014) incluem, na revisão do estudo, a etapa de mitigação, que se refere ao período anterior a ocorrência da ruptura

De acordo com Scholten *et al.*, 2014 e Sheffi e Rice (2005), observa-se que a fase de preparação ocorre quando a empresa é estrategicamente direcionada a comportamentos de prevenção em relação a eventos disruptivos, ao passo que a resposta imediata se refere às ações tomadas imediatamente após a ruptura. A fase de recuperação pode ter início ainda na fase de resposta e consiste na implementação das ações. Já a mitigação está ligada à gestão de riscos e aos processos de melhoria contínua. Abaixo o detalhamento das fases segundo Scholten *et al.*, 2014:

**Mitigação:**

- Estabelecer equipe de planejamento;
- Analisar os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos;
- Desenvolver um plano de comunicação para preparação, resposta e recuperação;
- Desenvolver planos de melhoria contínua e mitigação de riscos da cadeia de suprimentos.

**Preparação:**

- Implementar plano de preparação: traduzir investimentos estratégicos em questões operacionais com a criação de novas formas de entrega;
- Avaliar com base em medições e métricas os impactos da interrupção;
- Estabelecer rotinas através de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia.

**Resposta:**

- Implementar o plano de resposta, medições e métricas;
- Avaliar direções e controles;
- Avaliar a comunicação em toda a cadeia de suprimentos;
- Avaliar o alcance da interrupção na cadeia de suprimentos.

**Recuperação:**

- Revisar e implementamos um plano de recuperação;
- Garantir a continuidade do gerenciamento dos riscos e a resiliência;
- Manter o apoio aos funcionários.

A literatura disponível mostra que diversos modelos para o gerenciamento de riscos foram elaborados. Entretanto, percebe-se que os modelos apresentam ênfases sobre um determinado aspecto e que pouco diferem entre si. Todavia os modelos mostram, de forma geral, que as empresas devem se antecipar à ameaça dos riscos, por meio da prevenção e da construção de planos consistentes e adequados ao perfil do negócio, bem como selecionar a melhor estratégia para cada tipo de risco, de forma a reduzir a probabilidade da ocorrência de um evento e/ou reduzir o seu impacto, caso a ruptura se concretize.

## 2.3 Resiliência em cadeias de abastecimento

O conceito de resiliência foi estudado sob as perspectivas de diversos campos de conhecimento, como o ecológico, o social, o fisiológico, o econômico, o organizacional e do risco em cadeias de abastecimento (Ponomarov, 2012). Embora não exista, até o presente momento, consenso quanto à definição do termo “resiliência”, constata-se que várias definições, mais ou menos abrangentes, foram criadas ao longo do tempo. Contudo, é possível verificar que, no contexto do gerenciamento de risco da cadeia de abastecimento, vários estudos recentes adotaram a definição abaixo descrita:

*(...) “a capacidade adaptativa da cadeia de suprimentos para se preparar para acontecimentos inesperados, responder a interrupções e recuperar-se a partir deles, mantendo a continuidade das operações ao nível de conectividade e controle sobre a estrutura e a função desejada (Ponomarov e Holcomb, 2009. Pág. 131)”.*

De acordo Scholten *et al.*, (2014), a resiliência, no contexto da cadeia de abastecimento é definida como “a capacidade adaptativa para se preparar para eventos inesperados, responder à interrupção e recuperar-se deles, mantendo a continuidade das operações no nível desejado de conectividade e o controle sobre estruturas e as funções”. A resiliência é abordada, também, como uma característica própria da empresa ou da cadeia, tendo como base *capabilities*. Os autores discutem, em seu artigo, a existência e a relação das diferentes *capabilities* que formam a resiliência, sob a ótica das fases de uma ruptura, de maneira a correlacionar a importância e o papel de cada *capability* de acordo com os diferentes momentos ou fases da ruptura até a retomada, de fato, da operação.

Para Christopher e Peck (2004) e Tukamuhabwa *et al.* (2015), a resiliência de uma cadeia de abastecimento é um fenômeno de rede decorrente da conectividade e interdependência entre empresas. Por sua vez, a resiliência de uma empresa é determinada, então, pela resiliência da sua rede, uma vez que estratégias implementadas em atores específicos (elos), individualmente, podem ser prejudiciais e não contribuir para a formação de uma cadeia forte. Ademais, a estratégia a ser adotada para tornar uma cadeia de abastecimento resiliente está intrinsecamente ligada aos tipos de riscos a que ela está exposta (Sheffi e Rice, 2005).

Hub (2020) sugere que uma cadeia de abastecimento resiliente deve ser capaz de detectar sinais de alerta sobre os riscos de uma interrupção, ao mesmo tempo em que deve, também, responder a esses riscos alterando a produção ou a oferta de serviços para fontes alternativas, além de dispor de um plano de contingência que permita a utilização de fornecedores e de meios logísticos substitutos.

Em linha, Ambulkar *et al.*, (2015) entende que, ao enfrentar uma interrupção, uma empresa deve ser capaz de avaliar de quais recursos dispõe, identificar quais deles encontram-se disponíveis, onde se encontram, etc., e ser capaz de adicionar novos, recombina ou reorganizar conjuntos de recursos existentes. Em suma, para alcançar a resiliência, as empresas devem ser capazes de reconfigurar seus recursos diante de interrupções. Os autores defendem, ainda, que significativa importância, em nível estratégico, deve ser dada ao risco de interrupção, sendo este o ponto de partida para a tomada de decisões por parte de gestores, no que se refere ao estabelecimento e à reconfiguração de recursos críticos.

Da mesma forma, Sheffi e Rice (2005) entendem que a construção de uma empresa resiliente e capaz de recuperar-se de uma interrupção passa pela tomada de decisão em nível estratégico, que se traduz na alteração da forma de operação, na capacidade de resposta da sua cadeia e na sua competitividade. *“Empresas que respondem mais rápido a uma interrupção aumentam sua participação no mercado e solidificam sua liderança”* (Sheffi e Rice, 2005), grifo nosso.

### 2.3.1- Capabilities facilitadoras da resiliência

De acordo com Ponomorov e Holcomb (2009), com base nos estudos desenvolvidos por Teece *et al.*, (1997), o termo *“capability”* está intrinsecamente ligado à função da gestão estratégica no que se refere a adaptação, integração e reconfiguração de habilidades organizacionais e competências funcionais para responder a desafios na cadeia de abastecimento.

Entretanto, em que pesem as poucas diferenças conceituais na forma como a resiliência em cadeias de abastecimento é definida, o mesmo não ocorre em relação às *capabilities* ou elementos formativos da resiliência. Essa discrepância é apontada por Juttner e Maklan (2011) em seu artigo, uma vez que pontos distintos são considerados por diversos autores, conforme exemplo contido no quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Capabilities facilitadoras da resiliência

Capability	Autor			
	Christopher e Peck (2004)	Blackhurst et al., (2005);	Juttner e Maklan (2011)	Scholten et al., (2014)
Agilidade				
Colaboração				
Estrutura da cadeia				
Flexibilidade				
Gestão de Risco				
Gestão do conhecimento				
Grupos Interfuncionais				
Redundância				
(re-)engenharia				
Velocidade				
Visibilidade				

Fonte: elaboração própria com base nos autores citados no quadro.

Christopher e Peck (2004) definiram quatro *capabilities* para a resiliência, sendo elas a reengenharia da cadeia, a colaboração, a agilidade e a cultura de risco. Por sua vez, Scholten *et al.* (2014) consideraram em seu estudo as quatro *capabilities* originalmente definidas por Christopher e Peck (2004) e acrescentaram a gestão do conhecimento, como um quinto elemento a favorecer o desenvolvimento da resiliência no contexto da cadeia de abastecimento. O modelo criado por Scholten *et al.*, (2014) foi o escolhido para sustentação desta pesquisa no que se refere a resiliência e *capabilities*. Abaixo, uma breve descrição de cada uma delas:

- A) **Agilidade:** a agilidade é mencionada por Christopher e Peck (2004) que entendem esta como a resultante da junção da *visibilidade* (visão da cadeia de ponta a ponta por parte dos seus elos) com a *velocidade* (rápida tomada de decisão) para resolução de problemas causados nas várias fases de uma ruptura. Jüttner e Marklan (2011) utilizam o termo velocidade para se referirem a agilidade, uma vez que a velocidade diz respeito à capacidade de adaptação rápida da cadeia de abastecimento. Para Scholten *et al.*, (2014), “o driver por trás da agilidade é a busca contínua pela resposta mais adequada à mudança, incerteza e imprevisibilidade no ambiente de negócios”
  
- B) **Colaboração:** a colaboração em cadeia de abastecimento pode ser resumida como o desenvolvimento de atividades conjuntas entre os elos, além do compartilhamento de informações e da existência da confiança, da coordenação e do planejamento conjunto, propiciando benefícios mútuos e o compartilhamento de riscos (Banomyong, 2018). Para Jüttner e Marklan (2011), a colaboração refere-se ao trabalho conjunto em níveis estratégico, tático ou operacional entre dois ou mais elos de uma cadeia de abastecimento, sendo capaz de influenciar, também, o surgimento de outras *capabilities* facilitadoras da resiliência.
  
- C) **Cultura de Riscos:** Para serem resilientes, as organizações precisam desenvolver políticas e ações de gestão adequadas, avaliar o risco continuamente, bem como coordenar os esforços de sua rede de suprimentos (Sheffi e Rice, 2005). Para Blackhurst *et al.*, (2005), a cultura de riscos (gestão de riscos) relaciona-se com o construtor visibilidade, na medida em que este é necessário à realização de análises preditivas. A construção da cultura de risco requer a colaboração dos diversos elos da cadeia, e, dado o seu papel estratégico, requer o envolvimento da alta direção (Christopher & Peck, 2004).
  
- D) **(Re-)engenharia:** refere-se a forma como a cadeia está organizada, a sua estrutura de poder, a compreensão e o entendimento da cadeia por meio do seu mapeamento. Tais mapas podem, então, direcionar a atenção da gestão, possibilitar a priorização do planejamento e a reconfiguração da cadeia se for necessário. A (re-) engenharia relaciona-se com a redundância, também denominada

como “estoque de segurança, oferece a sobreposição de recursos de forma a assegurar o abastecimento em caso de interrupções (Sheffi e Rice, 2005).

- E) **Gestão do Conhecimento:** trata-se da capacidade de aprender com as interrupções passadas e preparar-se, com base na experiência adquirida, inclusive com treinamentos, para eventos futuros (Ponomarov e Holcomb, 2009), na medida em que o conhecimento e a compreensão das estruturas da cadeia de abastecimento são elementos importantes da resiliência (Blackhurst *et al.*, 2011)

## 2.4 Confiança em cadeias de abastecimento

Embora existam diversos estudos cujo tema focal seja o construtor confiança, até o presente momento não existe uma definição acadêmica e universal ao tema. Entretanto e, com base na literatura, percebe-se que há consenso sobre diversos aspectos, dentre eles: “a confiança favorece o comportamento cooperativo, promove formas organizacionais como as relações em rede, reduz conflitos, diminui custos de transação, promove respostas efetivas às crises etc.”(Rousseau *et al.*,1998). De acordo com Fawcett *et al.*, (2012) “curiosamente, muito mais pesquisas foram feitas na área de confiança interpessoal do que na confiança em cadeias de abastecimentos”.

Nas décadas de 1980 e 1990 as pesquisas interorganizacionais ganham força e o construtor confiança torna-se proeminente na medida em que é utilizado para explicar as alianças estratégicas, as estruturas híbridas e as *joint ventures* (Möllering e Sydow, 2019). De acordo com os autores:

*(...) “a confiança em nível interorganizacional pode ser constituída como um conjunto de práticas que (re)produzem a confiança com um padrão significativo de interação que, como tal, não é separado dos atores envolvidos, mas também não depende de indivíduos específicos. Assim, agir com base na confiança torna-se um princípio que rege as interações entre as organizações e em várias formas de aliança”.* (Möllering e Sydow, 2019. p. 143)”

Para Capaldo e Giannoccaro (2015) cadeias de abastecimento são redes de relacionamento interorganizacionais compostas por empresas que operam no âmbito de uma cadeia de valor setorial. Nesse contexto e, de acordo com Panayides e Lun (2009), o gerenciamento eficaz de uma cadeia de abastecimento se dá por meio da criação e do fortalecimento do construtor confiança. De acordo com Chopra e Meindl (2013) a confiança na cadeia de abastecimento é um fator preponderante na medida em que:

- Propicia o alinhamento entre incentivos e objetivos. Quando os elos possuem confiança mútua, há mais chances de se levar em conta os objetivos da outra parte em consideração na tomada de decisão;
- As atividades gerenciais orientadas às ações para o atingimento da coordenação tornam-se de mais fácil implementação;
- O compartilhamento de informações, inclusive sobre vendas e produção, ocorre com mais facilidade quando as partes estabelecem ou reconhecem um comportamento de confiança entre si. Esse comportamento favorece, nesse contexto, a coordenação de produção e a distribuição, possibilitando mais eficiência na sincronização da oferta e da demanda, bem como uma coordenação melhor;
- A duplicação de atividades e tarefas pode ser eliminada, fazendo com que a alocação de esforços no estágio mais apropriado da produção e/ou distribuição levem ao aumento da produtividade;
- A implementação de melhorias operacionais é facilitada e o bem comum, de ambas as partes, é levando em consideração na tomada de decisão.

Ainda de acordo com Chopra e Meindl (2013) a confiança na cadeia de abastecimentos é construída a partir de duas visões:

1. **Visão baseada em restrições:** as partes envolvidas se utilizam de contratos formais, com termos definidos e pressupõe-se que as partes se comportarão de maneira confiável;
2. **Visão baseada em processos:** a confiança é construída no decorrer do tempo a partir das interações entre as partes.

O estabelecimento de instrumentos formais, como um contrato, não abarca ou prevê contingências que possam vir a ocorrer ao longo de um relacionamento. Dessa forma, a confiança seria o constructor a suportar as situações não previstas. Porém, a confiança pode não eliminar necessariamente o contrato, fazendo com o que as duas visões acima descritas possam ocorrer concomitantemente (Chopra e Meindl, 2013).

#### 2.4.1- Dimensões da confiança

De acordo com Barney e Hansen (1994) “a confiança é um atributo de uma relação entre parceiros, baseada na certeza de que a vulnerabilidade dos mesmos não será explorada”. Para os autores diferentes intensidades de confiança podem existir podendo, para tanto, ser fraca, média ou forte, dependendo do nível de vulnerabilidade existente em um relacionamento.

A confiança fraca pressupõe que são compartilhados, entre os parceiros, bens de baixo custo e há pouca ou nenhuma especificidade de ativos. No que se refere a média intensidade, mecanismos de governança intermediários são utilizados e as relações sociais se dão por meio de mecanismos sociais em detrimento aos econômicos. Nos relacionamentos baseados em confiança forte, as culturas organizacionais e os conhecimentos são compartilhados, além de haver uma articulação social complexa.

O modelo desenvolvido por Chopra e Meindl (2013) dialoga como aquele desenvolvido por Fawcett *et al.*, (2012) que define a confiança colaborativa e descreve uma estrutura de maturidade, bem como o seu poder competitivo. Fawcett *et al.*, (2012) entendem que poucas empresas estabelecem confiança suficiente com parceiros estratégicos da cadeia de abastecimento a ponto de obter vantagens colaborativas. Como resultado, poucas empresas chegam ao patamar da construção de uma profunda confiança relacional com os seus parceiros de negócios.

Fawcett *et al.*, (2012) consideram que a confiança possui duas dimensões sendo elas a benevolência e a capacidade. Mas defendem, com base nos resultados da sua pesquisa, que a benevolência em relacionamentos interorganizacionais não existe. Em vez disso, a confiança na cadeia de abastecimento tem, como premissas, as capacidades de desempenho e de relacionamento que, por sua vez, são compostas por dois itens básicos: a intenção e as habilidades.

Ainda de acordo com os autores, a capacidade de desempenho se sobrepõe a capacidade de relacionamento. O oposto só se manifesta quando uma empresa apresenta comportamentos de partilha de informações de alto valor, como estratégias e planos de desenvolvimento.

A pesquisa desenvolvida por Fawcett *et al.*, (2012) propôs uma matriz de capacidade-compromisso de confiança (figura 2.3) que descreve o que as empresas deveriam esperar como resultado, à medida que desenvolvem recursos de desempenho e de comprometimento do relacionamento.

Alta	<p align="center"><b>Quadrante II - Transacional</b></p> <p><b>Campo de vendas:</b> é prometido um forte desempenho transacional, mas nenhum compromisso com o relacionamento futuro é feito.</p> <p><b>Entregável:</b> o parceiro da cadeia de suprimentos cumpre promessas de curto prazo, mas é reticente em comprometer mais recursos no relacionamento.</p> <p><b>Confiança:</b> a base essencial para níveis mais altos de confiança está em vigor, mas a confiança revolucionária não surge.</p> <p><b>Colaboração:</b> oportunidades para colaboração única são negligenciadas.</p>	<p align="center"><b>Quadrante IV - Confiança Colaborativa</b></p> <p><b>Campo de Vendas:</b> excelente desempenho nas transações e investimentos em relacionamentos futuros são prometidos.</p> <p><b>Entregável:</b> o parceiro da cadeia de suprimentos cumpre as promessas e trabalha para construir um relacionamento futuro mais forte.</p> <p><b>Confiança:</b> surgem altos níveis de confiança e formam a base para um relacionamento de mais intensidade.</p> <p><b>Colaboração:</b> oportunidades de colaboração identificadas e alavancadas para inovação e vantagem colaborativa.</p>
	<p align="center"><b>Quadrante I - Confiança Limitada</b></p> <p><b>Campo de vendas:</b> forte desempenho é prometido.</p> <p><b>Entregável:</b> os parceiros da cadeia de suprimentos não cumprem a promessa.</p> <p><b>Confiança:</b> desempenho ruim e oportunismo percebido comprometem a confiança.</p> <p><b>Colaboração:</b> nem o racional nem a relação de colaboração existem.</p>	<p align="center"><b>Quadrante III - Confiança Relacional</b></p> <p><b>Campo de Vendas:</b> relacionamento estratégico é desejado e desempenho excepcional é prometido.</p> <p><b>Entregável:</b> o parceiro da cadeia de suprimentos falha em cumprir a promessa.</p> <p><b>Confiança:</b> a percepção de confiabilidade é violada, minando o futuro do relacionamento.</p> <p><b>Colaboração:</b> procura colaboração, mas não deseja investir ou aceitar vulnerabilidade com confiança significativa.</p>
Baixa	Baixa	Alta

CAPACIDADE DE COMPROMISSO

Figura 2.3: Matriz de capacidade-compromisso de confiança.

Fonte: traduzido de Fawcett *et al.*, (2012)

Dessa forma os autores explicam que a *confiança limitada*, é onde a intensão da empresa excede seu nível de habilidade em relação as dimensões de desempenho e compromisso provocando, assim, a inexistência de confiança ou a sua limitação. Trata-se de um ambiente onde pouco valor pode ser criado. Contudo, é um campo onde ações potencialmente estratégicas ainda podem ocorrer. De acordo com os autores, a confiança madura e, de alto nível, nem sempre é um pré-requisito para o sucesso comercial. Todavia, embora a construção de altos níveis de segurança não faça sentido neste contexto, deve-se ter atenção para que não haja comportamentos abusivos em relação a outros membros da cadeia.

A *confiança baseada no desempenho ou transacional*, é atingida quando as empresas não possuem compromisso ou interesse em investimentos relacionais, mas cumprem, consistentemente, promessas. Elas desfrutam de eficiência operacional, operam com base em sistemas de tecnologia, contratos de longo prazo e que contemplam cláusulas de melhorias de desempenho. A assimetria de informação e, de poder, geralmente limita a capacidade e a vontade das empresas em estabelecer e se beneficiar de relacionamentos mais colaborativos. Em particular, os fornecedores desejam informações mais estratégicas relacionadas aos projetos de entrada no mercado e de tecnologia, mas não possuem a influência e o argumento persuasivo para convencer os parceiros a compartilhá-las. Enquanto as condições econômicas favorecerem essas relações, elas continuarão a existir e a desempenhar em altos níveis. Porém, como o potencial de criação de valor deriva mais do volume do que das complementaridades estratégicas, a ameaça de recessão econômica, o declínio da indústria ou dificuldades internas dos parceiros, podem prejudicar rapidamente os níveis de

desempenho e as relações podem se deteriorar levando à sua finalização. De forma geral, seu desempenho, estabelece uma base sólida que pode dar origem a relacionamentos mais intensos no futuro.

A *confiança relacional ou baseada em compromisso* é onde, frequentemente, o relacionamento se coloca à prova ao longo do tempo, dando origem à ideia de que a confiança madura depende do tempo. Um histórico positivo de negociações atenua o medo do comportamento oportunista, ajudando os parceiros a se sentirem confortáveis em assumir mais riscos nos relacionamentos. Os parceiros compartilham, não apenas históricos e previsões de pedidos, mas também informações estratégicas, como planos de entrada no mercado e projetos de tecnologia. A confiança permite a aceitação da vulnerabilidade. Dois fatores separam os relacionamentos baseados em confiança colaborativa daquele baseado em compromisso: o (i) maior potencial de criação de valor e (ii) percepção dos parceiros de confiança e colaboração como recursos estratégicos. Esses fatores promovem investimentos em comprometimento e capacidade de relacionamento. À medida que a confiança em um parceiro aumenta, os investimentos anteriores em sistemas e tecnologias e que conduzem à eficiência podem ser usados para mais do que melhorias de produtividade. Trata-se de um relacionamento orientado por ideias.

A *confiança colaborativa*, é onde as empresas estabelecem os mais altos níveis de desempenho, onde as partes percebem a sua própria capacidade e as capacidades dos parceiros da cadeia de abastecimento como uma extensão de seus próprios negócios. As empresas compartilham recursos ajudando os parceiros a melhorar seus próprios processos e posicionamento competitivo uma vez que há o entendimento de que o sucesso competitivo depende da força da equipe da cadeia de abastecimento. Caracteriza-se pelo compartilhamento de informações relevantes e confidenciais, planejamento conjunto e soluções de problemas e ênfase o bem-estar e sucesso mútuos. A característica que distingue esse estágio são os projetos realizados, iniciativas com grandes potenciais de retorno, riscos e incertezas significativos. Buscam-se inovações profundas em produtos e processos, além de melhorias de custos, da qualidade e da velocidade.

O presente capítulo apresentou, de forma não exaustiva, os principais fundamentos relacionados a risco, gestão de risco, resiliência, *capabilities* e confiança e que servem de alicerce à esta investigação. Em sequência serão apresentados a metodologia, o método pelo qual ela se desenvolveu, bem como a caracterização da amostra.

## CAPÍTULO 3

### Metodologia

O presente capítulo apresenta os elementos metodológicos que foram utilizados para a investigação objetivando, por meio destes, responder as hipóteses, as questões de investigação e aos objetivos parcelares. Pretende-se, ainda, discorrer sobre as ferramentas utilizadas para a realização das análises.

#### 3.1 Classificação da pesquisa e método

A presente pesquisa está classificada com base na taxionomia apresentada por Vergara (2004), que sugere a sua qualificação em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Todavia, de acordo com a autora, os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza exploratória. Quanto aos meios, os mesmos se deram por:

- a) pesquisa bibliográfica uma vez que, para a definição de escopo e a fundamentação teórica, investigou-se os seguintes assuntos: cadeias de abastecimento, risco, resiliência, *capability* e confiança. A revisão da literatura foi realizada utilizando-se as bases de dados EBSCO, Web of Science, Scopus e Web of Knowledge. Nessas bases foram utilizados os termos relacionados ao objeto da pesquisa sendo eles *Suply Chain + risk*, *Suply Chain + resilience + capabilities* e *Suply Chain + Trust*. Os artigos resultantes foram catalogados e seus resumos lidos e analisados de modo a verificar a aderência ao tema e ao objetivo do estudo;
- b) pesquisa de campo, uma vez que a investigação ocorreu no ambiente onde se dá o fenômeno pesquisado (Vergara,1990). Foi utilizado, para coleta dos dados primários, um questionário composto por 30 perguntas. O instrumento foi enviado, por e-mail, a uma amostra intencional e composta por 39 representantes legais oriundos das empresas parceiras que integram uma cadeia de abastecimento de educação executiva brasileira, dos quais 16 responderam ao convite para participação na pesquisa;
- c) aplicação de questionário composto por perguntas fechadas. De acordo com Richardson (1999), um questionário com perguntas fechadas é “o instrumento em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e pré-estabelecidas. O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos;

- d) realização de entrevista semiestruturada e não diretiva, concomitantemente a aplicação do questionário, objetivando privilegiar a fala dos atores sociais e permitir a compreensão das suas percepções e opiniões. Sendo assim, trata-se de um estudo conduzido por método misto, uma vez que os dados foram obtidos de forma quantitativa e qualitativa (Yin, 2015);
- e) realização de análise de conteúdo frequencial (positivo e negativo), quantitativo e transversal (Bardin, 1977). Nesse sentido, as afirmações e opiniões relacionadas aos temas contidos no questionário foram transcritas, independente do momento em que elas tenham ocorrido e, classificadas no contexto do questionário e dos aspectos relacionados a confiança e a resiliência, bem como das fases da interrupção havida na cadeia de abastecimento;
- f) estudo de caso diádico, tendo em vista a pesquisa estar circunscrita a uma unidade de análise específica, o que possibilita ao pesquisador a compreensão de um fenômeno a partir do seu contexto real (Yin, 2015).

### **3.2 Unidade de análise e a sua caracterização**

A unidade de análise delimita quais e quantos atores sociais participaram da pesquisa. Conforme aponta Godoy (2005), “a escolha da unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou a questão que preocupa o investigador”. O objeto dessa investigação concentra-se, especificamente, em uma diáde formada por uma empresa focal e suas empresas parceiras, no âmbito de uma cadeia de abastecimento de educação executiva brasileira.

O diferencial da referida cadeia está no formato de sua operação. Diferentemente do modelo de franquia empresarial, a operação da diáde empresa focal e empresas parceiras se dá por meio de contrato, no modelo de convênio. Dessa forma, as empresas parceiras atuam como plataformas operacionais e agentes de vendas em todo o território brasileiro para cursos de especialização (longa duração) e de curta e média duração, nas modalidades presencial e on-line (síncrono e assíncrono). De acordo com informação da empresa focal, trata-se de modelo único no mundo em função do tipo de relacionamento entre os atores e do número de alunos atendidos no modelo presencial, que ultrapassa 55 mil alunos ativos. Para esse estudo, foram excluídos da pesquisa os fornecedores da empresa focal e das empresas parceiras, as unidades sob administração própria da empresa focal, bem como docentes e discentes.

A amostragem caracteriza-se como intencional, na medida em que a escolha dos respondentes se deu em função daqueles que poderiam dispor de informações relevantes, ou seja, os executivos que ocupam a posição de representante legal das empresas parceiras (gráfico 3.1).



Gráfico 3.1: Posição hierárquica do respondente  
Fonte: elaboração própria

Além de possuírem o conhecimento sobre o mercado local onde estão inseridos, sobre a performance financeira e comercial das suas empresas, de forma a permitir respostas aos inquéritos com enfoque estratégico, suas análises levam em conta as particularidades e as complexidades de cada região geográfica onde as respectivas operações ocorrem.

A população relativa ao universo dessa pesquisa, no momento da sua realização era composta, inicialmente, por 39 executivos sendo que, desse montante e após consulta prévia, 16 aceitaram participar da mesma, correspondendo ao percentual de 41% da amostra original.

Embora o número de participantes tenha sido menor que o esperado inicialmente entendemos que, ainda assim, trata-se de uma amostra representativa na medida em que nela estão contidas as maiores empresas parceiras da cadeia de abastecimento por volume de negócio<sup>5</sup> e que foram responsáveis por 76,61% do valor total contratado para o ano de 2019 (tabela 3.1).

---

<sup>5</sup> Por motivo de confidencialidade de dados, os valores contratos por empresa em 2019 não serão expressos neste estudo. Apenas o percentual de contribuição de cada uma delas ao montante contratado naquele ano.

Tabela 3.1: Codificação das empresas respondentes

N.	Cód Empresa	Contribuição % - valor contratado
1	A	12,61%
2	B	12,17%
3	C	8,96%
4	D	7,12%
5	E	6,67%
6	F	4,35%
7	G	4,24%
8	H	3,91%
9	I	3,79%
10	J	3,72%
11	K	3,03%
12	L	2,75%
13	M	1,14%
14	N	1,00%
15	O	0,98%
16	P	0,17%

Fonte: dados da empresa focal

Conforme abaixo, 56% das empresas parceiras participantes da pesquisa possuem 20 anos, ou mais, de relacionamento com a empresa focal e, conseqüentemente, de participação na cadeia de abastecimento (gráfico 3.2).



Gráfico 3.2 Tempo de pertencimento a cadeia de abastecimento

Fonte: elaboração própria

Da população pesquisada foram excluídos, propositalmente, os representantes das unidades localizadas nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, por tratarem-se de unidades sob a administração própria da empresa focal. Dos respondentes, 44% eram de instituições localizadas na região Sudeste (região geográfica de maior desenvolvimento econômico do país). Ressalta-se, também, que apenas uma região geográfica não está representada na pesquisa, sendo ela a Norte (gráfico 3.3) cuja empresa parceira, localizada naquela região, não respondeu o convite à participação na pesquisa.



Gráfico 3.3: Localização geográfica das empresas parceiras respondentes

Fonte: elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas por meio do questionário, 69% das empresas parceiras respondentes tinham entre 10 a 49 empregados, enquadrando-se como empresas de pequeno porte, segundo classificação do IBGE (gráfico 3.4).



Gráfico 3.4: Número de empregados das empresas parceiras

Fonte: elaboração própria

Dos executivos que participaram da pesquisa 56,3% situam-se na faixa etária superior a 54 anos de idade, denotando a maturidade do grupo formado, em grande parte, por profissionais experientes em sua área de atuação (gráfico 3.5).

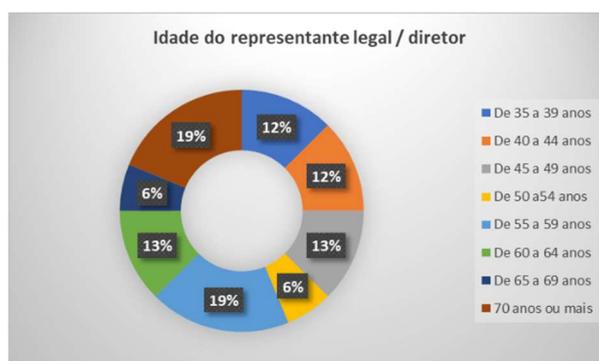


Gráfico 3.5: Faixa etária do respondente

Fonte: elaboração própria

O questionário identificou o nível de escolaridade dos respondentes, conforme expresso no gráfico 3.6. Percebe-se que 62% dos executivos das empresas parceiras possuem o nível acadêmico de especialização. Dada a natureza dos cursos comercializados por essas empresas, a pesquisa sugere que os respondentes buscaram, dentro da própria cadeia, a sua qualificação acadêmica.

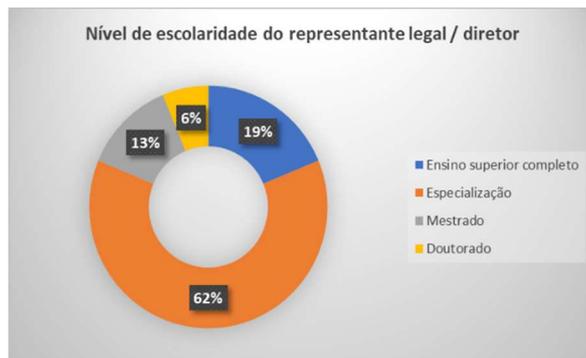


Gráfico 3.6: Nível de escolaridade do respondente  
Fonte: elaboração própria

### 3.3 Recolha de dados

Sobre a adoção do método misto em pesquisas (quantitativo e qualitativo) de acordo com Creswell, (2007) o seu uso envolve as técnicas de coletas de dados tanto quantitativos quanto qualitativos e englobam análises estatísticas e textuais/conteúdo. O uso de procedimentos distintos permite uma análise mais ampla de um problema de pesquisa e pode ser usado para analisar diferentes questões ou níveis de unidades de análises. De acordo com Edmondson e Mcmanus (2007) para esses casos, o uso de métodos quantitativos, combinados aos qualitativos, ajudaria a fornecer insights e rigor metodológico quando bem aplicados, embora a integração dos dados possa ser difícil.

Neste contexto, contruiu-se um questionário subdividido em quatro partes, sendo a primeira delas destinada a verificar, por meio da apresentação de quatro cenários, que descreviam níveis distintos de maturidade da confiança, com base em Fawcett *et al.*, (2012), aquele que mais se ajustava a percepção de confiança do respondente em relação a empresa focal, levando em conta o *período imediatamente anterior* a interrupção causada pelo Covid 19.

A segunda parte, composta por 14 questões, buscou verificar o nível de concordância do respondente em relação as declarações que representavam as fases da disrupção na cadeia de abastecimento estudada e as cinco *capabilities* adotadas por em Scholten *et al.*, (2014) em seu estudo. Na terceira parte, os quatro cenários iniciais foram reapresentados aos respondentes com a orientação específica de análise sob a ótica da *período imediatamente posterior* a interrupção causada pelo Covid e, por último, a quarta parte, que diz respeito a identificação e caracterização do perfil da amostra.

O pré-teste do questionário foi realizado com a participação de três executivos das empresas parceiras, com cargos de gerência sênior, objetivando testar o nível de compreensão às questões apresentadas, terminologias e contexto da pesquisa. Essas respostas foram descartadas para efeito de análise dos resultados, que evidenciaram a necessidade de algumas adaptações às terminologias para mais fácil compreensão, bem como a alteração na forma de coleta dos dados prevista inicialmente para ocorrer via survey eletrônico, o que foi descartado com a alteração da metodologia de aplicação do questionário em função do perfil dos respondentes.

Em relação as informações de natureza qualitativa, as mesmas foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma individual, via webconferência, simultaneamente ao preenchimento do questionário pelos executivos participantes da pesquisa. Cada entrevista/preenchimento do questionário levou, em média, 50 minutos. Por solicitação dos respondentes, a entrevista não pôde ser gravada. Sendo assim foram registradas, por meio de anotações, as respostas relacionadas aos pontos considerados como mais sensíveis ou aqueles que os respondentes consideraram importantes contextualizar ou explicar. Trechos sensíveis à empresa focal foram suprimidos dos registros, propositalmente, em virtude da necessidade de confidencialidade dos dados e/ou de informações;



## CAPÍTULO 4

### **Análise dos Dados**

Neste capítulo serão apresentados os dados analisados em relação ao nível de maturidade da confiança e escala de resiliência percebida por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa.

#### **4.1 Análise dos dados quantitativos**

Os dados quantitativos foram analisados descritivamente. Para as variáveis categóricas foram apresentadas frequências absolutas e relativas e para as variáveis numéricas, medidas-resumo (média, quartis, mínimo, máximo e desvio padrão). A consistência interna entre os itens, por total e por domínio, foi analisada via coeficiente de confiabilidade (ou consistência), o Alpha de Cronbach, que avalia o quão bem um conjunto de itens mensura um único constructo latente e depende do número de itens e da média das correlações entre os itens, não sendo considerado um teste estatístico.

Quanto maior o número de itens ou, quanto maior for a média das correlações entre os itens, maior será o valor do Alpha de Cronbach, normalmente variando entre 0 e 1<sup>6</sup>. Quanto mais próximo de 1, maior será a consistência entre os itens de um domínio. Ressalta-se que, devido à limitação do tamanho da amostra e natureza das variáveis, foram empregados testes não paramétricos.

A comparação da distribuição do nível percebido da maturidade da confiança entre a empresa focal e as empresas parceiras, antes e depois do início da pandemia, foi comparada via teste de McNemar utilizado para significância de mudanças, ou seja, “antes e depois”, onde cada indivíduo é utilizado como seu próprio controle. A comparação da aplicabilidade do nível percebido da maturidade da confiança entre momentos de avaliação foi comparada via teste não-paramétrico de Wilcoxon.

As comparações dos escores de resiliência total e, dos quatro domínios por nível percebido da maturidade da confiança (antes e depois do início da pandemia) e a mudança desse nível entre momentos da pandemia, foram realizadas utilizando-se os testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney, respectivamente.

A associação entre a perspectiva da solução encontrada, visando a retomada da operação e, a maturidade do nível de confiança, pós pandemia, foi avaliada via teste exato de Fisher<sup>7</sup>. Para todos os testes estatísticos

---

<sup>6</sup> George e Mallery (George, D. e Mallery, P., 2003, SPSS for Windows step by step: *A simple guide and reference*, 11.0 update – 4th. Ed. Boston: Allyn & Bacon) fornecem algumas regras: acima de 0,9 – excelente; de 0,8 a 0,9 (inclusive) – bom; de 0,7 a 0,8 (inclusive) – aceitável; de 0,5 a 0,7 (inclusive) – pobre e abaixo de 0,5 – inaceitável.

<sup>7</sup>Mais de 20% das caselas de uma tabela de contingência com valores esperados inferiores a 5 casos.

foram adotados um nível de significância de 5% e as análises foram realizadas utilizando-se o pacote estatístico SPSS 20. (*Statistical Package for the Social Sciences*).

#### 4.1.1 Maturidade da confiança

De acordo com a tabela 4.1, não se verificaram distribuições distintas no nível percebido da maturidade da confiança entre a empresa focal e as empresas parceiras em momentos distintos. Os momentos pré e pós ruptura apresentam a mesma pontuação ( $p=0,368$ ). Nota-se que 50,% e 43,8% das empresas parceiras, apontaram, respectivamente, para o período pré e pós ruptura, para o **Cenário 2**.

Tabela 4.1 – Distribuição das empresas parceiras por nível percebido da maturidade da confiança pré e pós ruptura

	Cenário				p
	Pré		Pós		
	N	%	N	%	
<b>Nível percebido da maturidade da confiança entre a empresa focal e as empresas parceiras</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,368</b>
Nível 1 (Cenário 1)	5	31,3%	4	25,0%	
Nível 2 (Cenário 2)	8	50,0%	7	43,8%	
Nível 3 (Cenário 3)	2	12,5%	4	25,0%	
Nível 4 (Cenário 4)	1	6,3%	1	6,3%	

p - nível descritivo do teste de McNemar.

A tabela 4.2 permite observar como as instituições percebem o nível de confiança após a ruptura. Dessa forma, nota-se que apenas duas empresas parceiras aumentaram o nível de maturidade da confiança percebida (dos níveis 1 e 2 para nível 3).

Tabela 4.2 – Distribuição das instituições por nível percebido da maturidade da confiança pós ruptura, segundo nível antes da ruptura.

Nível percebido da maturidade da confiança entre a empresa focal e as empresas parceiras	Pós-ruptura								Total	p	
	Nível 1		Nível 2		Nível 3		Nível 4				
	N	%	N	%	N	%	N	%			
<b>Antes da pandemia</b>	<b>4</b>	<b>25,0%</b>	<b>7</b>	<b>43,8%</b>	<b>4</b>	<b>25,0%</b>	<b>1</b>	<b>6,3%</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,368</b>
Nível 1 (Cenário 1)	4	80,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	5	100,0%	
Nível 2 (Cenário 2)	0	0,0%	7	87,5%	1	12,5%	0	0,0%	8	100,0%	
Nível 3 (Cenário 3)	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%	
Nível 4 (Cenário 4)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%	

p - nível descritivo do teste de McNemar.

Conforme tabela 4.3, não se verificou diferenças nos níveis de aplicabilidade do nível de confiança percebido por momento da ruptura para a mostra total ( $p=0,059$ ) e para o grupo de manutenção da posição ( $p=0,102$ ). Em função do uso da escala Likert não podemos apresentar a média. Também não foram apresentadas medidas-resumo para o grupo, com aumento do nível de confiança, por apresentar apenas duas intuições nesta condição.

Tabela 4.3 – Aplicabilidade do nível de confiança percebido por momento da ruptura para o total e o grupo de manutenção do nível de confiança

	Mediana	Mínimo	1o. Quartil	3o. Quartil	Máximo	N	p
<b>Aplicabilidade do cenário</b>							0,059
Pré	5	3	4,3	5,8	6	16	
Pós	5	3	5	6	6	16	
<b>Aplicabilidade do cenário - grupo manutenção</b>							0,102
Pré	5	3	4,8	5,3	6	14	
Pós	5	3	5	6	6	14	

p - nível descritivo do teste de Wilcoxon.

#### 4.1.2 Escala da resiliência

A escala de resiliência compreende 14 itens (tabela 4.4), subdivididos em quatro domínios ou, fases da ruptura, sendo eles a mitigação, a preparação, a resposta e a recuperação. Conforme tabela 4.4, percebe-se que 9 itens (itens 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11 e 12) apresentaram uma grande concentração na resposta “0” (acima de 18%), indicando a presença de efeito chão (*floor effect*). Esses ocorrem quando mais do que 15% das respostas estão concentradas no mínimo da escala<sup>8</sup>. Esses efeitos impedem a diferenciação dos níveis mais baixos de percepção sobre o assunto tratado no item. De forma análoga, 3 itens (itens 5, 7 e 14) apresentaram uma grande concentração na resposta “7” (acima de 25%), indicando a presença de efeito teto (*ceiling effect*).

<sup>8</sup> Terwee CB, Bot SDM, Boer MR, van der Windt DAWM, Knol DL, Dekker J, et al. Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. J Clin Epidemiol. 2007; 60:34-42

Tabela 4.4 – Percepção das empresas parceiras por ação e fase de ruptura.

	Nível de concordância - Escala Likert														Total																			
	0		1		2		3		4		5		6				7																	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%																		
<b>MITIGAÇÃO</b>																																		
Q1	O IDE estabeleceu uma equipe de planejamento composta por membros dos principais elos da cadeia de suprimentos																3	18,8%	1	6,3%	2	12,5%	2	12,5%	4	25,0%	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	16	100,0%
Q2	O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19																9	56,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	4	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Q3	O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação																1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	3	18,8%	4	25,0%	3	18,8%	2	12,5%	16	100,0%
Q4	O IDE desenvolveu um plano de melhoria contínua e de redução de riscos na cadeia de suprimentos																8	50,0%	0	0,0%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
<b>PREPARAÇÃO</b>																																		
Q5	O IDE implementou um plano de preparação: investiu nos aspectos operacionais e introduziu nova forma de entrega																1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	7	43,8%	6	37,5%	16	100,0%
Q6	O IDE analisou, com base em projeções e cenários, os impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros																12	75,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
Q7	O IDE estabeleceu rotinas de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia																1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	3	18,8%	6	37,5%	4	25,0%	16	100,0%
<b>RESPOSTA</b>																																		
Q8	O IDE implementou um plano de resposta estabelecendo indicadores de acompanhamento relativos à interrupção da operação																4	25,0%	1	6,3%	3	18,8%	3	18,8%	1	6,3%	3	18,8%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
Q9	O IDE controlou e avaliou o plano de resposta																9	56,3%	1	6,3%	1	6,3%	2	12,5%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Q10	O IDE avaliou a comunicação em toda a cadeia de suprimentos																7	43,8%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	16	100,0%
Q11	O IDE revisou o plano de recuperação da operação																12	75,0%	1	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>RECUPERAÇÃO</b>																																		
Q12	O IDE garantiu a continuidade do gerenciamento dos riscos e a sua resiliência																6	37,5%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	4	25,0%	1	6,3%	1	6,3%	16	100,0%
Q13	O IDE apoiou seus parceiros																2	12,5%	2	12,5%	0	0,0%	2	12,5%	2	12,5%	2	12,5%	6	37,5%	0	0,0%	16	100,0%
Q14	O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória																0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	3	18,8%	8	50,0%	4	25,0%	16	100,0%

Em relação a consistência interna (tabela 4.5), verificou-se uma boa consistência entre os 14 itens da escala de resiliência (Alpha de Cronbach=0,816). Ainda nessa tabela, estão apresentados os valores de Alpha considerando a eliminação do item. Percebe-se que todos os itens contribuem, favoravelmente, para a consistência interna e a sua exclusão não acarreta um aumento substancial no valor do Alpha de Cronbach.

Observa-se que, com exceção dos itens 14 (“O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória”), 9 (“O IDE controlou e avaliou o plano de resposta”), 2 (“O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19”), 11 (“O IDE revisou o plano de recuperação da operação”) e 3 “O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação” as correlações item – total apresentaram valores acima de 0,4, indicando correlações aceitáveis entre cada item e o escore formado com todos os demais itens, excluindo a participação dos itens em questão.

Tabela 4.5 - Correlação item-total corrigida, Alpha de Cronbach global e se o item for excluído

	Correlação Item – Total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
<b>Alpha de Cronbach= 0,816</b>		
1. O IDE estabeleceu uma equipe de planejamento composta por membros dos principais elos da cadeia de suprimentos	0,594	0,791
2. O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19	0,303	0,816
3. O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação	0,392	0,808
4. O IDE desenvolveu um plano de melhoria contínua e de redução de riscos na cadeia de suprimentos	0,475	0,802
5. O IDE implementou um plano de preparação: investiu nos aspectos operacionais e introduziu nova forma de entrega	0,453	0,804
6. O IDE analisou, com base em projeções e cenários, os impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros	0,455	0,803
7. O IDE estabeleceu rotinas de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia	0,671	0,790
8. O IDE implementou um plano de resposta estabelecendo indicadores de acompanhamento relativos à interrupção da operação	0,452	0,803
9. O IDE controlou e avaliou o plano de resposta	0,204	0,819
10. O IDE avaliou a comunicação em toda a cadeia de suprimentos	0,659	0,785
11. O IDE revisou o plano de recuperação da operação	0,307	0,813
12. O IDE garantiu a continuidade do gerenciamento dos riscos e a sua resiliência	0,414	0,808
13. O IDE apoiou seus parceiros	0,615	0,790
14. O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória	0,104	0,820

N=16

Conforme tabela 4.6, apenas os itens do domínio mitigação apresentaram consistência interna aceitáveis (Alpha de Cronbach=0,722). Os domínios preparação, resposta e retomada apresentaram consistências internas pobres e o de recuperação, inaceitável. Dessa forma, os resultados que envolvem esses domínios devem levar em conta as entrevistas realizadas com as empresas parceiras para a compreensão do fenômeno.

Tabela 4.6 - Correlação item-total corrigida, Alpha de Cronbach global e se o item for excluído por domínios

	Correlação Item – Total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
<b>Mitigação - Alpha de Cronbach= 0,722</b>		
1. O IDE estabeleceu uma equipe de planejamento composta por membros dos principais elos da cadeia de suprimentos	0,642	0,576
2. O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19	0,553	0,634
3. O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação	0,290	0,767
4. O IDE desenvolveu um plano de melhoria contínua e de redução de riscos na cadeia de suprimentos	0,571	0,622
<b>Preparação - Alpha de Cronbach= 0,602</b>		
5. O IDE implementou um plano de preparação: investiu nos aspectos operacionais e introduziu nova forma de entrega	0,509	0,359
6. O IDE analisou, com base em projeções e cenários, os impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros	0,194	0,835
7. O IDE estabeleceu rotinas de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia	0,598	0,242
<b>Resposta - Alpha de Cronbach= 0,682</b>		
8. O IDE implementou um plano de resposta estabelecendo indicadores de acompanhamento relativos à interrupção da operação	0,616	0,512
9. O IDE controlou e avaliou o plano de resposta	0,422	0,643
10. O IDE avaliou a comunicação em toda a cadeia de suprimentos	0,562	0,553
11. O IDE revisou o plano de recuperação da operação	0,295	0,707
<b>Recuperação - Alpha de Cronbach= 0,241</b>		
12. O IDE garantiu a continuidade do gerenciamento dos riscos e a sua resiliência	0,125	0,219
13. O IDE apoiou seus parceiros	0,268	-0,216
14. O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória	0,002	0,344

N=16

Em relação aos escores de resiliência total e por domínios foram calculados via soma das pontuações dos itens que os compõem (escore bruto). Em seguida, esses itens foram re-escalados<sup>9</sup> de tal forma que variassem de 0 (mínimo) a 100 (máximo). A tabela 4.7 apresenta medidas-resumo dos escores bruto e re-escalado (0 -100).

<sup>9</sup> (Escore bruto – min) / (máx.-min) x 100, onde min e máx. correspondem respectivamente aos valores mínimo e máximo teórico resultante da soma das pontuações dos itens.

Tabela 4.7 – Medidas-resumo dos escores bruto e re-escalonado (0 -100) total e por domínio

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1o. Quartil	Mediana	3o. Quartil	N
<b>Resiliência - escore bruto</b>								
Total (14 itens)	43,3	15,6	11,0	70,0	31,5	45,0	54,5	16
Mitigação (4 itens)	11,8	6,5	3,0	22,0	7,0	9,5	20,3	16
Preparação (3 itens)	12,3	4,3	0,0	19,0	10,3	12,0	14,0	16
Resposta (4 itens)	6,8	5,7	0,0	16,0	1,3	7,5	11,0	16
Recuperação (3 itens)	12,4	3,9	6,0	18,0	9,0	13,0	16,0	16
<b>Resiliência - escore re-escalonado (0-100)</b>								
Total (14 itens)	44,2	16,0	11,2	71,4	32,1	45,9	55,6	16
Mitigação (4 itens)	42,2	23,2	10,7	78,6	25,0	33,9	72,3	16
Preparação (3 itens)	58,3	20,5	0,0	90,5	48,8	57,1	66,7	16
Resposta (4 itens)	24,3	20,5	0,0	57,1	4,5	26,8	39,3	16
Recuperação (3 itens)	59,2	18,6	28,6	85,7	42,9	61,9	76,2	16

Em relação a associação entre o nível de confiança percebido e a resiliência (tabela 4.8) não se verificaram diferenças de médias dos escores de resiliência total e pelos quatro domínios por nível de confiança percebido antes da ruptura.

Tabela 4.8 – Medidas-resumo dos escores de resiliência total e por domínios, de acordo com o nível de confiança percebido antes da ruptura.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1o. Quartil	Mediana	3o. Quartil	N	p
<b>Resiliência - total (0-100)</b>									0,064
Nível 1	30,4	12,8	11,2	45,9	19,4	30,6	41,3	5	
Nível 2	47,1	13,3	29,6	71,4	36,7	46,9	56,1	8	
Nível 3	60,7	13,7	51,0	70,4	-	-	-	2	
Nível 4	57,1	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - mitigação (0-100)</b>									0,499
Nível 1	32,9	25,8	10,7	75,0	14,3	21,4	57,1	5	
Nível 2	42,4	21,8	25,0	78,6	25,9	33,9	66,1	8	
Nível 3	53,6	30,3	32,1	75,0	32,1	53,6	-	2	
Nível 4	64,3	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - preparação (0-100)</b>									0,203
Nível 1	42,9	24,5	0,0	61,9	23,8	52,4	57,1	5	
Nível 2	63,1	14,1	47,6	85,7	50,0	59,5	77,4	8	
Nível 3	73,8	23,6	57,1	90,5	57,1	73,8	-	2	
Nível 4	66,7	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - resposta (0-100)</b>									0,073
Nível 1	7,1	10,4	0,0	25,0	0,0	3,6	16,1	5	
Nível 2	28,6	21,7	0,0	57,1	8,0	30,4	51,8	8	
Nível 3	42,9	5,1	39,3	46,4	39,3	42,9	-	2	
Nível 4	39,3	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - recuperação (0-100)</b>									0,152
Nível 1	45,7	17,4	28,6	66,7	31,0	38,1	64,3	5	
Nível 2	61,9	17,1	42,9	85,7	45,2	57,1	79,8	8	
Nível 3	81,0	6,7	76,2	85,7	76,2	81,0	-	2	
Nível 4	61,9	-	-	-	-	-	-	1	

p - nível descritivo do teste de Kruskal-Wallis.

(-) não apresentado devido ao pequeno número de casos.



Conforme tabela 4.9, não se verificaram diferenças de médias dos escores de resiliência total e pelos quatro domínios por nível de confiança percebido após a ruptura.

Tabela 4.9 – Medidas-resumo dos escores de resiliência total e por domínios, de acordo com o nível de confiança percebido pós ruptura.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1o. Quartil	Mediana	3o. Quartil	N	p
<b>Resiliência - total (0-100)</b>									0,059
Nível 1	26,5	10,9	11,2	36,7	15,3	29,1	35,2	4	
Nível 2	46,9	14,4	29,6	71,4	36,7	45,9	58,2	7	
Nível 3	53,8	11,3	45,9	70,4	46,4	49,5	65,6	4	
Nível 4	57,1	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - mitigação (0-100)</b>									0,059
Nível 1	22,3	12,2	10,7	39,3	12,5	19,6	34,8	4	
Nível 2	37,2	17,5	25,0	75,0	25,0	32,1	39,3	7	
Nível 3	65,2	22,1	32,1	78,6	42,9	75,0	77,7	4	
Nível 4	64,3	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - preparação (0-100)</b>									0,301
Nível 1	40,5	27,6	0,0	61,9	11,9	50,0	59,5	4	
Nível 2	62,6	15,2	47,6	85,7	47,6	57,1	81,0	7	
Nível 3	66,7	16,9	52,4	90,5	53,6	61,9	84,5	4	
Nível 4	66,7	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - resposta (0-100)</b>									0,218
Nível 1	8,9	11,1	0,0	25,0	0,9	5,4	20,5	4	
Nível 2	32,7	19,8	7,1	57,1	10,7	32,1	57,1	7	
Nível 3	21,4	24,9	0,0	46,4	0,0	19,6	44,6	4	
Nível 4	39,3	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Resiliência - recuperação (0-100)</b>									0,207
Nível 1	41,7	17,1	28,6	66,7	29,8	35,7	59,5	4	
Nível 2	63,3	18,0	42,9	85,7	42,9	61,9	81,0	7	
Nível 3	69,0	14,8	52,4	85,7	54,8	69,0	83,3	4	
Nível 4	61,9	-	-	-	-	-	-	1	

p - nível descritivo do teste de Kruskal-Wallis.

(-) não apresentado devido ao pequeno número de casos.

Conforme Tabela 4.10 e Gráfico 4.1, verificaram-se diferenças de médias de resiliência no domínio de mitigação ( $p=0,038$ ) e resposta ( $p=0,038$ ) por mudança do nível de confiança percebido entre momentos da ruptura. Desta forma, o grupo com aumento de nível de confiança apresentou média de percepção de resiliência, na fase de mitigação, superior ao do grupo de manutenção. Padrão inverso foi observado para a resiliência no domínio resposta.

Tabela 4.10 – Medidas-resumo dos escores de resiliência total e por domínios, de acordo com o status de mudança do nível de confiança percebido entre momentos da ruptura.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1o. Quartil	Mediana	3o. Quartil	N	p
<b>Resiliência - total (0-100)</b>									0,811
Manutenção	43,8	17,1	11,2	71,4	30,4	41,3	57,4	14	
Aumento	46,9	1,4	45,9	48,0	-	-	-	2	
<b>Resiliência - mitigação (0-100)</b>									0,038
Manutenção	37,2	20,3	10,7	75,0	24,1	32,1	45,5	14	
Aumento	76,8	2,5	75,0	78,6	-	-	-	2	
<b>Resiliência - preparação (0-100)</b>									0,873
Manutenção	58,2	21,8	0,0	90,5	47,6	57,1	70,2	14	
Aumento	59,5	10,1	52,4	66,7	-	-	-	2	
<b>Resiliência - resposta (0-100)</b>									0,038
Manutenção	27,8	19,5	0,0	57,1	7,1	30,4	41,1	14	
Aumento	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	2	
<b>Resiliência - recuperação (0-100)</b>									0,811
Manutenção	59,5	19,9	28,6	85,7	41,7	61,9	77,4	14	
Aumento	57,1	6,7	52,4	61,9	-	-	-	2	

p - nível descritivo do teste de Mann-Whitney.

(-) não apresentado devido ao pequeno número de casos.

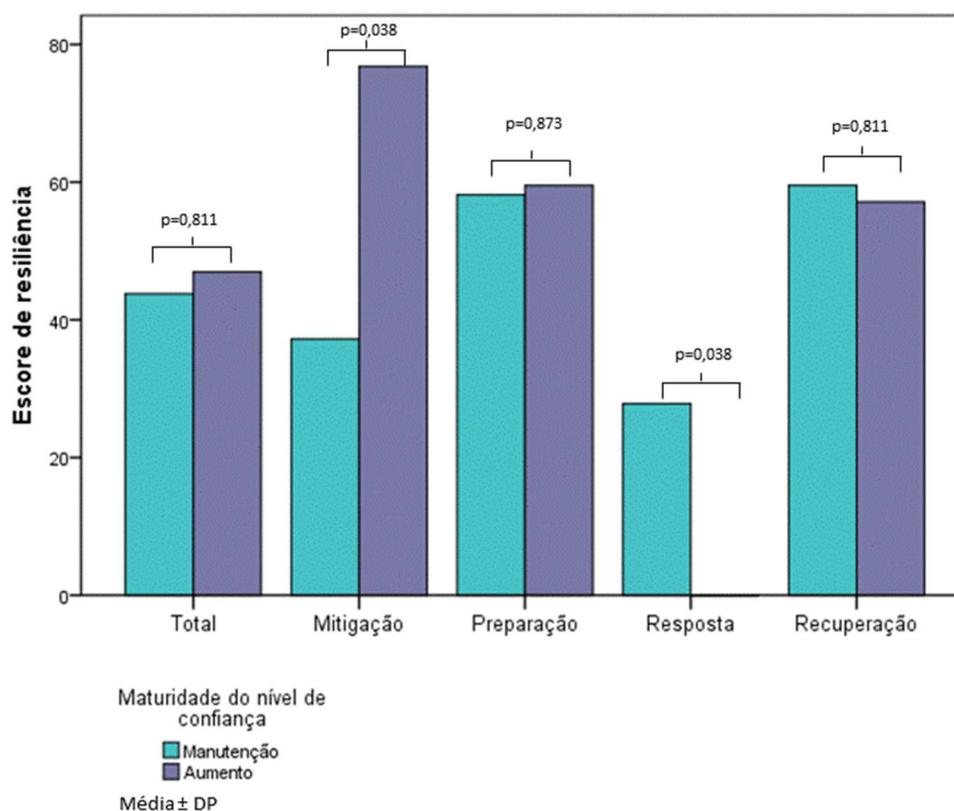


Gráfico 4.1 – Média dos escores de resiliência total e fases por status de mudança do nível de confiança percebido entre momentos da ruptura

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Análise dos dados qualitativos

De acordo com Chizzotti (2006,) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender, criticamente, o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. Há a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado”. Para Bardin (1977) trata-se de uma técnica de análise da comunicação cujo objetivo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção, inferência esta que recorre a indicadores que podem ser, inclusive, quantitativos. Para efeito desta pesquisa, utilizamos a técnica proposta por Bardin (1977), que consiste nas fases de:

- a) pré-análise: consiste na organização do material a ser analisado, por meio da sistematização das ideias iniciais, sendo dividida em quatro etapas: leitura flutuante (contato com os documentos da coleta de dados para conhecimento do texto); escolha dos documentos e demarcação do que será analisado; formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração dos indicadores (recorte de texto nos documentos);
- b) exploração do material: consiste na definição das categorias e na identificação das unidades de registro visando à categorização e à contagem frequencial e das unidades de contexto, nos documentos, objetivando compreender a significação exata da unidade de registro;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: consiste no tratamento dos resultados, a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Trata-se do momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Conforme expresso no referencial teórico, os quatro níveis (ou estágios) da maturidade da confiança definidos por Fawcett *et al.*, (2012) são: *a confiança limitada, a transacional, a relacional e, por último, a colaborativa*, que representa o nível mais alto de maturidade desse constructor. Nesse sentido, o autor definiu, uma matriz de capacidade-compromisso que leva em conta a *existência de procedimentos, habilidades e atributos existentes ou faltantes*, em que pese a compreensão sobre a dificuldade em estabelecer as habilidades e as motivações necessárias para avaliar o potencial colaborativo, definir a intensidade apropriada do relacionamento e instituir o nível correto de confiança.

Desta forma, as impressões captadas por meio do registro textual da fala dos entrevistados foram classificadas de acordo com a matriz de capacidade-compromisso de confiança. Em sequência, foram definidas as unidades de registro, as unidades de contexto e mensuradas as *frequências positivas e negativas* com que os termos foram utilizados pelos executivos, de acordo com a técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (1977). Em relação ao aspecto “resiliência”, utilizamos 14 afirmativas adaptadas

do modelo de Scholten *et al.*, (2014) em seu estudo e que integraram a segunda parte do questionário. Para identificar a existência ou não de capabilities nas fases de ruptura foi necessário inferir.

Os dados foram analisados descritivamente e, visando ilustrar e contextualizar as informações, reproduziu-se trechos das percepções verbalizadas pelos entrevistados. Bateson (2000) salienta que, “ao considerar conteúdo sem o contexto, qualquer análise torna-se falha; por isso há a necessidade de olhar o sistema como um todo, contrapondo-se à fragmentação da ciência”. As tabelas, contendo a base de análise dos dados, encontram-se no Anexo A.

#### 4.2.1 Quanto ao nível de maturidade da confiança

De acordo com Fawcett *et al.*, (2012), em função da alta competitividade do mercado a confiança na cadeia de abastecimento é influenciada, em parte, pela capacidade que se traduz em dois recursos: capacidade de desempenho e capacidade de compromisso de relacionamento. Os parceiros necessitam possuir sistemas e processos que permitam que o desempenho entregue aquilo que foi prometido. Nesse sentido, o gráfico 4.2, sob o ponto de vista do polo positivo (atitudes valorizadas), sugere que a empresa focal, na percepção das empresas parceiras, denota um comportamento voltado para a eficiência operacional e com baixo investimento em compartilhamento de informações e nos aspectos relacionais. Importante mencionar que não houve, aqui, a verificação da percepção pré-ruptura. Levou-se em conta somente a percepção atribuída ao período correspondente ao pós-ruptura, uma vez que a fala dos respondentes teve foco nesse período do tempo.

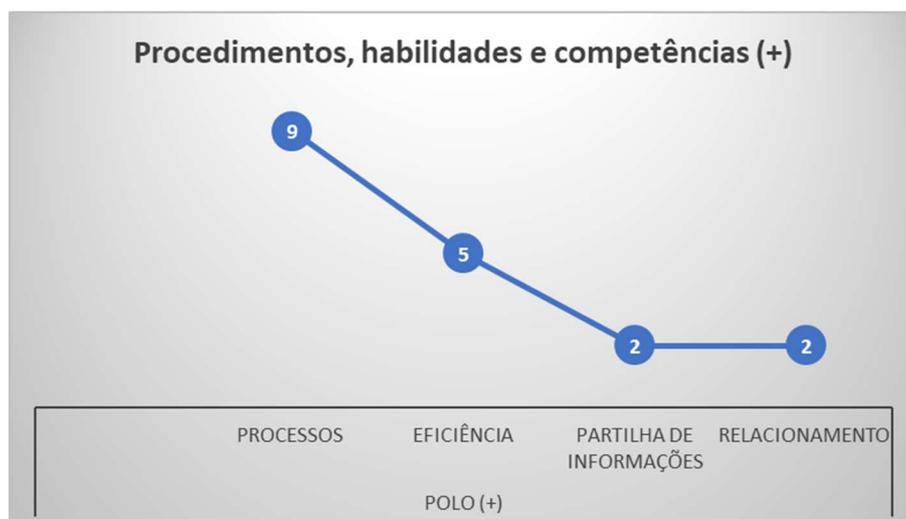


Gráfico 4.2: Procedimentos, habilidades e competências valorizados pelas empresas parceiras

Fonte: elaboração própria com base em entrevistas

Destacamos, abaixo, trechos das falas de algumas das empresas parceiras que ilustram suas percepções a respeito do exposto no gráfico 4.2.

*"Quando se fala na parte operacional (em como se lança um produto ou em como se opera um sistema) está perfeito, é eficiente no meu entender. Há preocupação com processos". Empresa A1*

*"Houve melhora nos processos e nos sistemas. Com a crise, inclusive, conseguimos digitalizar alguns deles, coisa que num cenário de normalidade não seria possível da forma rápida como foi." - Empresa L1*

*"Hoje já conseguimos discutir o investimento em marketing com a empresa focal, algo impossível antes, pois não abriam, não compartilhavam essas informações com a gente. Então, acho que houve uma evolução. Não é ainda como eu gostaria, mas já melhorou." Empresa I1*

Em relação a análise do polo negativo (atitudes rejeitadas) o baixo investimento no relacionamento, no compartilhamento de informações, no nível de colaboração, em aspectos estratégicos do negócio e ênfase na visão de curto prazo, além da necessidade de melhoria em recursos de TI, configura-se como pontos sensíveis apontados pelas empresas parceiras.



Gráfico 4.3: Procedimentos, habilidades e competências rejeitados pelas empresas parceiras  
Fonte: elaboração própria com base em entrevistas

Destacamos, abaixo, trechos das falas de algumas das empresas parceiras que ilustram suas percepções a respeito do exposto no gráfico 4.3.

*“Eu acho que o feedback dos parceiros precisa ser mais ouvido. É um relacionamento onde não se escuta o outro e quando escuta, prevalece o que a empresa focal já havia decidido.” – Empresa J1*

*“Os recursos que promovam o relacionamento ficam um pouco a desejar. A gente fica com receio de falar por medo de represálias, principalmente no aspecto financeiro e isso é muito ruim.” Empresa D1*

*“Fala-se muito em compartilhamento de informação. Você me desculpe, mas não existe compartilhamento de informação nenhuma. Eu queria saber o posicionamento do meu mercado ou em relação ao meu Estado, queria uma visão mais ampla”. Empresa A1.*

De acordo com os dados de caracterização da amostra, 56% das empresas parceiras possuem 20 anos ou mais de relacionamento com a empresa focal e 25% situam-se entre 15 até 19 anos de relacionamento. Todavia e, de acordo com Fawcett *et al.*, (2012), “embora a confiança se baseie na experiência interativa, a intensidade desejada do relacionamento, e não o tempo, é o principal fator de maturidade da confiança”. Esse aspecto é percebido, uma vez que o longo tempo de relacionamento entre as partes poderia ter favorecido níveis mais elevados de confiança na díade o que, na prática, como sugerem os dados, não ocorreu. Ainda em linha com os autores, os dados sugerem a existência de assimetria de informações e de poder entre os parceiros, o que pode configurar-se como um fator limitador para o surgimento de relacionamentos colaborativos.

*“(…)uma palavra que eu acho chave em relação aos cenários apresentados é a questão da unilateralidade das decisões. Eu acho que em relação a esse aspecto... eu acho que ele se aplica bem dentro do nosso contexto, porque hoje a gente vive com decisões que são de cima para baixo, não importa a relevância da decisão”. Empresa G1*

Tomando como parâmetro a matriz de capacidade-compromisso de confiança de Fawcett *et al.*, (2012) descrita no referencial teórico, deduz-se que o nível de maturidade da confiança percebido na díade em questão, enquadra-se no *cenário 2 - Confiança baseada em desempenho ou transacional*, na medida em que é percebido, por parte das empresas parceiras, forte desempenho transacional e capacidade de entrega, por parte da empresa focal, porém, carecendo de investimentos nos aspectos relacional e colaborativo. Contudo, percebe-se que há terreno fértil para a criação de níveis mais elevados para esses constructos na díade caso a orientação da empresa focal opte por este caminho.

*“Estamos errando no relacionamento. O cenário 4 é o que desejamos, é o que está no convênio, mas ele não ocorre”. Empresa O1*

## 4.2.2 Quanto a existência de capabilities

Nessa seção, a análise de dados utiliza-se do trabalho de Scholten *et al.*, (2014), que propôs uma estrutura integrada de resiliência da cadeia de abastecimento retratando a relação entre processos específicos e as *capabilities* necessárias nas diferentes fases de interrupção. Nesse sentido buscou-se verificar as manifestações das *capabilities* e em que fase da ruptura elas foram percebidas pelas empresas parceiras.

De acordo com o referencial teórico, Scholten *et al.*, (2014) definiram, com base no trabalho anterior de Christopher e Peck (2004), cinco *capabilities* primárias para o desenvolvimento da resiliência, sendo elas: a agilidade, a colaboração, a cultura de risco, a reengenharia e a gestão do conhecimento. Da mesma forma, os autores definiram, também, os estágios de uma ruptura em uma cadeia de abastecimento, sendo eles: a mitigação, a preparação, a recuperação e a resposta.

Com base nas definições procurou-se, por meio da análise de conteúdo das falas dos executivos, verificar formas de percepção da manifestação dessas *capabilities* por fase de ruptura, registrando-se tanto percepção da existência, quanto a falta delas (polos positivo e negativo).

Uma vez que os executivos desconheciam as terminologias relativas às *capabilities*, mas tiveram acesso as fases de ruptura e, aos processos e ações que deveriam ocorrer em cada uma delas utilizaram-se desse vocabulário para expressar suas percepções, seguindo a lógica das 14 afirmações constantes no questionário. Desta forma foi necessário correlacionar, com base no referencial teórico, as terminologias utilizadas, com as *capabilities* definidas por Scholten *et al.*, (2014).

Ressalta-se que essa pesquisa foi desenvolvida no decorrer da ruptura causada pelo Covid 19 e os respondentes estavam, ainda, sob o seu impacto e das ações implementadas pela empresa focal para responder ao ocorrido.

### *Fase de Mitigação*

Com base nos dados analisados foram percebidos, pelos executivos entrevistados, três elementos no polo positivo que sugerem a existência da *Cultura de Riscos* na fase da mitigação: o planejamento, a análise de risco e o aprendizado (gráfico 4.4). Todavia, a frequência dos temas é baixa quando comparada ao número total de respondentes a pesquisa.

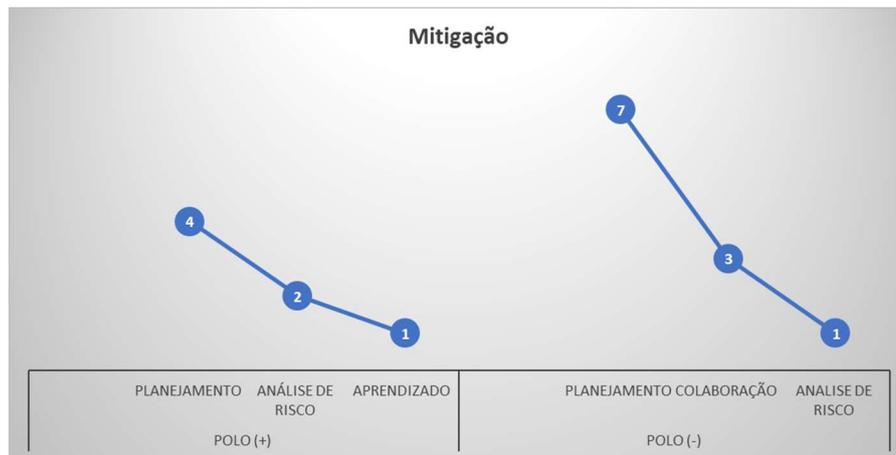


Gráfico 4.4 – Fase de mitigação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras  
 Fonte: elaboração própria

Nota-se que o polo negativo denota que não há a percepção, por parte dos executivos, sobre a pré-existência de planejamento e ações estruturadas para a gestão de riscos na cadeia. Porém, a forma como a empresa focal lidou com a ruptura e, direcionou as primeiras ações, fez com que os executivos identificassem, uma possível pré-existência de políticas e de ações de gestão voltadas ao risco. Abaixo o depoimento de dois executivos que exemplificam essa percepção:

*"Pelo resultado obtido, eu acho que existia sim algum nível de planejamento. A situação era nova, mas nos saímos bem." Empresa E1*

*"Pelo resultado, eu suponho que havia sim a existência de um planejamento para casos como o que ocorreu. Talvez não da magnitude do Covid, mas acho que sim..., Mas destaco que não houve, em nenhum momento, a participação do conveniado." – Empresa F1*

De fato, no levantamento documental em relação a empresa focal, não foi identificada a pré-existência de um plano de gestão de riscos para a cadeia de abastecimento. Nesse sentido, entendemos que não é possível afirmar a existência da cultura de risco na cadeia de abastecimento.

Em relação a *capability* de *agilidade* não há elementos, nos polos positivo e negativo do gráfico 4.4, que denotem a existência ou, a sua falta, na fase de mitigação.

Em relação a *capability* de *colaboração* é possível verificar a ocorrência da frequência apenas no polo negativo, o que confirma a não existência da mesma nessa fase. Da mesma forma não é possível identificar elementos de resiliência relativos à *reengenharia*.

Por outro lado, a existência de frequências para o planejamento e análise de risco no polo positivo pode sugerir a percepção, por parte das empresas parceiras, da *gestão do conhecimento*, nessa fase, uma vez que, de acordo com a definição de Scholten *et al.*, (2014) para essa *capability*, a mesma pressupõe a compreensão das estruturas da cadeia do ponto de vista físico e informativos, bem como a capacidade de aprender com as mudanças. Desta forma, é possível que a real percepção dos executivos refira-se à existência de experiências anteriores que foram úteis para aquele momento e não a existência de uma política de gestão de riscos propriamente dita e, que serviria de base à formação de outras *capabilities*. Abaixo a percepção de um dos entrevistados sobre o constructor aprendido:

*"Se houver outra crise dessa magnitude, vamos saber como agir. Aprendemos com isso"* - Empresa D1

Desta forma a amostra sugere que, na fase de mitigação, a *capability* de gestão do conhecimento pôde ser percebida, ainda que de forma latente.

### *Fase de preparação*

No que se refere a *cultura de risco* sob o ponto de vista da frequência positiva, foram evidenciados elementos que podem sugerir a existência dessa *capability*. Contudo, conforme verificado na fase de mitigação, não há uma cultura formal de gestão de riscos implementada na cadeia em estudo. Entretanto, é possível identificar elementos formadores de resiliência na fase de preparação (gráfico 4.5) que podem se relacionar com a cultura de risco. Neste sentido o item treinamento evidencia que houve uma coordenação de esforços objetivando preparar os atores da cadeia para responderem a ruptura, mas não é possível afirmar que a ação integre uma política de gestão de riscos. Abaixo o depoimento de um dos executivos que ilustra essa percepção.

*"Realizamos mais treinamentos nesse período de crise do que nos anos anteriores. A ferramenta e a modelagem utilizada aproximaram a ponta do IDE."* - Empresa O1



Gráfico 4.5 – Fase de Preparação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras  
Fonte: elaboração própria

No polo negativo registra-se a percepção de inexistência de uma *análise de impacto*, ação que integra a cultura, ou a cultura de risco. Abaixo a percepção de um dos executivos sobre esse aspecto.

*"Eu não tenho a percepção de que houve uma análise dos possíveis impactos da interrupção, que levassem a preparação das ações. Acho que as ações foram acontecendo conforme a necessidade."* - Empresa E1

Em relação a comunicação, a percepção das empresas parcerias sugere que a ação não foi compreendida como uma ação institucional (da administração superior), em um contexto de crise:

*"Tivemos um processo de comunicação muito mais ligado a ação dos Superintendentes do que da própria instituição. Não teve um plano. Foram ações. E eu vejo que isso foi algo muito mais da ação dos Superintendentes. Eu não sinto que isso seja uma coisa do IDE."* – Empresa I1

Desta forma, de acordo com a análise acima, entendemos que não há evidências da *cultura de risco* na fase de preparação.

Em relação a *capability* de *agilidade* ela é evidenciada no polo positivo dessa fase. De acordo com a definição de Scholten *et al.*, (2014), ela refere-se à capacidade de responder rapidamente às mudanças. De acordo com a percepção das empresas parceiras, essa *capability* pôde ser evidenciada nesta fase.

*"Investiram em ferramentas e viraram a chave muito rápido para o Live, o que evitou cancelamentos de matrículas e trancamento de disciplinas."* – Empresa F1

*"A velocidade, a rapidez com que o IDE se preparou e virou a chave passando os cursos de presenciais para mediados por tecnologia, levando em conta o número de turmas e alunos existentes, foi muito boa." Empresa - O1*

*"Recebemos informações, os coordenadores e professores foram treinados em tempo record. Eu nunca tinha visto uma operação desse porte." – Empresa C1*

De forma menos frequente verifica-se, no polo positivo, a *capability* de colaboração.

*"Eles se prepararam, mandaram informações aos diversos setores, tivemos recursos para nos posicionarmos diante da sociedade. Houve colaboração com o conveniado. Mas sem a diretriz única, um problema seria criado para a marca central." – Empresa O1*

Em relação a *reengenharia*, não verificou-se frequência nos polos positivo ou negativo em relação a ações ou processos que denotem a existência dessa *capability* nessa fase. Em relação a *gestão do conhecimento*, a existência de frequência para o item treinamento sugere a existência dessa *capability* nessa fase. O depoimento abaixo reflete uma ação que só foi possível em virtude do conhecimento anterior acumulado nos cursos de Mestrado e Doutorado da empresa focal que já utilizavam, de forma ainda restrita, a webconferência para ministrar algumas das disciplinas dos seus cursos.

*"O treinamento e preparação dos professores foi um ponto crítico. Tirar os professores daquele modelo de aula tradicional para uma metodologia totalmente diferente." – Empresa E1.*

Por fim, entendemos que as *capabilities* de agilidade e gestão do conhecimento foram evidenciadas nesta fase.

### *Fase de resposta*

No que se refere a *Cultura de risco*, o registro de frequência do termo “plano de risco”, no polo positivo, não evidencia a existência dessa *capability* na fase de resposta (gráfico 4.6). Conforme expresso anteriormente, os dados sugerem que o fato possui aderência à *gestão do conhecimento*. Essa percepção é reforçada pela frequência percebida no polo negativo, que evidencia a falta da cultura de risco. Abaixo a percepção dos executivos sobre o tema:

*“Não houve uma avaliação do plano de resposta. O IDE confiou em suas ações iniciais e partiu para outras ações. Eu não acho que hoje a empresa focal tenha braços que pudessem investir energia no acompanhamento. Ele deu a primeira resposta, represou o problema e partiu para a criação de soluções alternativas, como o MBA Live. O plano de resposta precisa de mais atenção, mas não sei se tem braço para executar.” - Empresa O1*

"Não tive conhecimento sobre uma avaliação da comunicação ou mesmo de um plano de resposta. A empresa focal sequer saberia se eu enviei, ou não, o comunicado aos alunos." – Empresa G1



Gráfico 4.6 Fase de resposta: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras  
Fonte: elaboração própria

Em relação a *capability* de *agilidade* registra-se frequência no polo positivo que denota a capacidade da empresa focal em reagir, rapidamente, às mudanças havidas por meio de adaptações. Abaixo o depoimento de três executivos sobre esse constructor na fase de resposta.

"Em 15 dias retomamos a operação, sendo que Harvard levou 20 dias. Foi muito rápido." – Empresa D1

"(...) responderam muito bem à crise... Rapidamente arrumaram uma solução alternativa para que não houvesse a interrupção das aulas. Caso contrário, seria um desastre total." - Empresa C1

Em relação a *capability* de *colaboração*, não há evidências de sua existência nessa fase da ruptura.

"...Se existiu um plano de resposta, fomos alijados dele..." - Empresa K1

Em relação a *capability* de *reengenharia*, há frequência registrada no polo positivo e que evidencia a existência dessa *capability* na fase de resposta. Na percepção das empresas parceiras, a empresa focal foi capaz de mitigar as consequências negativas, mantendo a operação em funcionamento por meio de recurso alternativo. Essa *capability* nos remete à três elementos da resiliência: eficiência, redundância e robustez.

"Eu acho que depois da ruptura a empresa focal foi cirúrgica. Quanto a investir nos aspectos operacionais e introduzir nova forma de entrega, foi perfeito" - Empresa G1

Quanto a *capability* de *gestão do conhecimento* não há frequência no polo positivo que evidencie a sua ocorrência. Todavia, é possível inferir a sua existência, de forma latente, na medida em que foram utilizados, pela empresa focal, conhecimentos pré-adquiridos e que resultaram na adoção do método de entrega que propiciou a continuidade da operação.

Assim, na fase de resposta, há evidências a existência das *capabilities* de agilidade, reengenharia e gestão do conhecimento.

### *Fase de recuperação*

Em relação a essa fase faz-se necessário enfatizar que, no Brasil, até o mês de setembro de 2020 não havia perspectiva de retorno às aulas, de forma presencial, em virtude do número de contágios registrados pelo Ministério da Saúde, da conseqüente proibição havida pelas autoridades sanitárias e governamentais, bem como de vacinação da população, conforme expresso no item 1.1.1 desse estudo. Nesse sentido, a análise dessa fase deve ser vista com cautela, uma vez que ela se refere a retomada da operação em sua forma original ou melhorada.

Em relação a fase de recuperação percebe-se que algumas empresas parceiras a confundem com a fase de resposta, com as ações havidas naquele período e que tiveram início de forma concomitante a fase de preparação. Abaixo reproduzimos a fala de algumas das empresas parceiras que denotam essa impressão.

*“Houve apoio sim. Posso citar o aspecto jurídico. A empresa focal nos forneceu subsídios para sustentar a negativa aos alunos para redução do valor das parcelas mensais, em função da alteração da forma de entrega. O apoio do jurídico, com as reuniões realizadas foram importantes” – Empresa D1*

*"A Superintendência deu muito apoio, esteve sempre presente... A gente percebeu, também, o envolvimento grande das equipes, a disponibilidade para atender. A Gerência Operacional, muito disponível, proativa" – Empresa G1*

*"Houve suporte do ponto de vista de integração. As equipes estão trabalhando integradas." - Empresa E1*

Desta forma, optamos por não realizar a verificação das *capabilities* no polo positivo e considerar, somente, o polo negativo. Nesse sentido a análise dos dados denota que há a ausência da *capability* de *cultura de risco*, bem como das demais elencadas por Scholten *et al.*, (2014) em seu estudo.

Para análise dessa fase, será necessária a complementação da pesquisa após a retomada, de fato, da operação na referida cadeia, levando-se em conta as soluções implementadas nas fases anteriores, que podem se manter. De acordo com Ponomarov e Holcomb (2009) o retorno à situação normal da operação não pressupõe, necessariamente, que a cadeia volte ao seu estado anterior.



Gráfico 4.7 Fase de recuperação: atitudes valorizadas e rejeitadas pelas empresas parceiras  
Fonte: elaboração própria

Abaixo reproduzimos a fala das empresas parceiras em relação ao plano de recuperação, constante no polo negativo do gráfico 4.7.

*"A retomada ainda não está definida... Temos um longo caminho e a empresa focal, me parece, não tem um plano estruturado. Está deixando para ver como fica. O que é muito complicado para gente, que está na ponta, lidando com alunos." – Empresa A1*

*"Ainda não temos, em minha opinião, um plano de recuperação. Acho que não sabemos ainda a direção a ser tomada em virtude das diferenças regionais, da insegurança sobre quando teremos vacina." - Empresa F1*

*"Em julho ainda eu já havia dito à empresa focal sobre a necessidade da existência de um plano de retomada. Com o nosso tamanho, tem que ter um plano em fases e para cada região. Só que isso não foi bem aceito, sequer foi ouvido e interpretado direito!" – Empresa I1*



## CAPÍTULO 5

### Conclusão

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do trabalho de investigação por meio das respostas às questões de investigação conforme expresso no Capítulo 1, bem como as limitações e indicações de investigação futura.

#### 5.1 Respostas às questões de investigação

Ao longo da investigação procurou-se responder a três questões de investigação sendo elas:

Q1) Qual o estágio percebido, em relação à maturidade do relacionamento, entre a empresa focal e as empresas parceiras antes e depois do COVID 19?

De acordo com Fawcett *et al.*, (2012), “Níveis mais altos de capacidade de desempenho diminuem o risco. Além disso, mais capacidade de comprometimento de relacionamento (confiança) não apenas reduz a probabilidade de algo dar errado, mas também melhora a capacidade dos parceiros de responder rápida e produtivamente se o impensável ocorre”. A análise quantitativa demonstrou, por meio do teste de McNemar, que não houve alteração em relação ao nível de confiança percebido na diáde, pelas empresa parceiras, nos momentos pré e pós ruptura. Em ambos os momentos o valor ( $p=0,368$ ) foi registrado.

Conforme Quadro 5.1, no período imediatamente anterior a ruptura, o resultado da análise apontou para o *Cenário 2*, com o percentual de 50%, enquanto que, depois da ruptura, esse percentual passou a 43,8%. Em virtude do tamanho da amostra, a diferença percentual encontrada não é significativa, sendo assim, entendemos que o *Cenário 2* permanece como aquele que, na percepção das empresas parceiras, melhor se ajusta aos períodos pré e pós ruptura.

O *Cenário 2* caracteriza, conforme expresso no referencial teórico, a confiança baseada no desempenho ou transacional, que pressupõe baixo nível de investimento em relacionamento e alto nível de eficiência operacional baseado em sistemas de tecnologia e contratos de longo prazo. Todavia, seu desempenho estabelece uma base sólida que pode favorecer a existência de relacionamentos mais intensos no futuro.

Q2) Quais as *capabilities* identificadas, em cada fase da interrupção, como passíveis de formação da resiliência da empresa focal?

De acordo com Ponomorov & Holcomb, (2009).capabilites formadoras da resiliência são habilidades que permitem que a cadeia consiga lidar com os efeitos da ruptura, retornando a operação rapidamente para níveis normais (Ponomorov & Holcomb, 2009). Não existe consenso sobre quais são as *capabilities* formadoras da resiliência (Christopher & Peck, 2004; Jüttner et al., 2003; Ponomarov & Holcomb, 2009; Scholten et al., 2014), entretanto, a análise de conteúdo nos permite inferir, com base na fala dos executivos das empresas parceiras a existência ou, a falta de *capability*, em cada fase da ruptura. Para tanto, foi necessário capturar nas falas os temas e realizar a correção com as cinco *capabilities* definidas por Scholten et al., (2014). Desta forma, identificamos, em cada fase da ruptura, as *capabilities* abaixo (quadro 4.1):

Quadro 5.1 – Capabilities percebidas por fase de ruptura

Fases da ruptura	Agilidade	Colaboração	Cultura de riscos	Gestão do Conhecimento	Reengenharia
Mitigação					
Preparação					
Resposta					
Recuperação					

De acordo com Scholten *et al*, 2014, “quando uma interrupção acontece, já é tarde demais para tentar desenvolver soluções preventivas A resiliência deve integrar uma cadeia de abastecimento antes de uma perturbação e incorporar prontidão para permitir uma resposta eficiente e eficaz”. Conforme demonstra o quadro acima, uma importante *capability* não foi identificada, a cultura de risco ou consciência de risco. Trata-se de uma *capability* de base para a formação da resiliência, uma vez que entende-se que a sua existência favorece a formação das demais.

Outra importante *capability* é percebida de forma latente durante as fases de ruptura analisadas: a gestão do conhecimento. Ela mostrou-se importante nos sentido de conferir agilidade à empresa focal na escolha e implementação da solução da tecnologia digital de comunicação e informação para a retomada da operação na fase de resposta, da mesma forma, o conhecimento da empresa focal sobre as competências e habilidades das equipes operacionais e, do seu corpo docente, foi fundamental para a rapidez e eficiência do retorno às aulas, via webconferência, de forma simultânea, à 34 mil alunos em um único dia, exatamente 15 dias após a ruptura, denotando a importância da reengenharia na mitigação de riscos da mudança e na manutenção da operação em funcionamento em momentos de crise.

Q3) Como as empresas parceiras perceberam a capacidade de resposta da empresa focal à interrupção causada pelo COVID 19?

O quadro 5.2 demonstra, por meio dos percentuais acumulados da escala Likert, nas questões 5 e 14, respectivamente, o nível de concordância dos respondentes a respeito da forma de entrega implementada e da retomada da operação por meio de solução satisfatória. A questão 5 obteve, na soma das escalas 6 e 7, o percentual de 81,3%, enquanto a questão 14, para as mesmas escalas, apresentou o percentual de 75%.

Quadro 5.2 – Percentual acumulado na escala Likert nos níveis 6 e 7.

		Nível de concordância - Escala Likert						
		5		6		7		
		N	%	N	%	N	%	
<b>MITIGAÇÃO</b>								
Q1	O IDE estabeleceu uma equipe de planejamento composta por membros dos principais elos da cadeia de suprimentos	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	25,0%
Q2	O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19	4	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Q3	O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação	4	25,0%	3	18,8%	2	12,5%	31,3%
Q4	O IDE desenvolveu um plano de melhoria contínua e de redução de riscos na cadeia de suprimentos	3	18,8%	1	6,3%	0	0,0%	6,3%
<b>PREPARAÇÃO</b>								
Q5	O IDE implementou um plano de preparação: investiu nos aspectos operacionais e introduziu nova forma de entrega	1	6,3%	7	43,8%	6	37,5%	81,3%
Q6	O IDE analisou, com base em projeções e cenários, os impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	6,3%
Q7	O IDE estabeleceu rotinas de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia	3	18,8%	6	37,5%	4	25,0%	62,5%
<b>RESPOSTA</b>								
Q8	O IDE implementou um plano de resposta estabelecendo indicadores de acompanhamento relativos à interrupção da operação	3	18,8%	1	6,3%	0	0,0%	6,3%
Q9	O IDE controlou e avaliou o plano de resposta	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Q10	O IDE avaliou a comunicação em toda a cadeia de suprimentos	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	18,8%
Q11	O IDE revisou o plano de recuperação da operação	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
<b>RECUPERAÇÃO</b>								
Q12	O IDE garantiu a continuidade do gerenciamento dos riscos e a sua resiliência	4	25,0%	1	6,3%	1	6,3%	12,5%
Q13	O IDE apoiou seus parceiros	2	12,5%	6	37,5%	0	0,0%	37,5%
Q14	O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória	3	18,8%	8	50,0%	4	25,0%	75,0%

Conforme mencionado na análise dos dados qualitativos, há uma confusão por parte dos respondentes em relação as fases de resposta e de retomada, sendo que esta última ainda não havia ocorrido no momento da realização da pesquisa. Sendo assim, a questão 14 foi interpretada pelos respondentes tendo como lógica a fase de resposta.

A percepção positiva sobre a capacidade de resposta da empresa focal pôde ser percebida na análise qualitativa em função de dois aspectos: da agilidade e da reengenharia. A agilidade é considerada uma importante capability da resiliência (Christopher e Peck, 2004; Scholten *et al.*, 2014), uma vez que, em situações de ruptura, há possibilidade de perdas em função do tempo que se leva para tomar as atitudes e

realizar as ações necessárias (Ponomarov e Holcomb, 2009). A reengenharia permite a identificação de habilidades e competências, além da priorização de processos e de estruturas para absorver riscos, sendo esse aspecto relevante para a capacidade redundante, de forma que a empresa possa ganhar tempo e se recuperar de uma interrupção. (Scholten *et al.*, 2014). Abaixo o depoimento de uma das empresas parceiras e que ilustra as percepções e os conceitos acima.

*“Eu nunca tinha visto a empresa ser tão rápida e efetiva como ela foi naquele momento. Em duas semanas as aulas foram retomadas. Houve uma ousadia como nunca vista antes. As universidades aqui, na minha região, estão retomando as aulas, via EAD, cinco meses depois da ruptura!”* - Empresa E1

Entretanto, a falta da *capability* de cultura de risco configura-se em um *gap* importante e que afeta, a rigor, a percepção sobre a capacidade de resposta. Isso pode ser demonstrado por meio dos baixos percentuais obtidos nas questões de 08 a 11 do questionário e demonstrados no quadro 4.2, bem como ao longo da análise qualitativa.

## 5.2. Considerações

Algumas considerações podem ser realizadas ao fim desse estudo. As análises quantitativa e qualitativa sugerem que embora tenha sido possível identificar a existência de *capabilities* que favorecem a resiliência da cadeia de abastecimento em estudo identificamos fatores que influenciam os resultados obtidos. É possível perceber, em todas as fases da ruptura, a preocupação das empresas parceiras em relação a inexistência de uma consciência de risco na cadeia e a conseqüente falta de estabelecimento de um plano de gestão de riscos, por parte da empresa focal, que considere a participação e a colaboração dos atores envolvidos na operação que, por sua dimensão, não é trivial.

As análises realizadas sugerem que, embora a empresa focal tenha sido capaz de responder de forma satisfatória a interrupção causada pelo Covid 19, por meio da existência prévia de elementos da resiliência, ela não obteve uma boa performance no sentido de acompanhar e avaliar, consistentemente, as ações e impactos da ruptura em sua cadeia. A empresa focal deve buscar estabelecer uma infraestrutura formal de gestão de riscos, dedicando recursos humanos e de informação, para se especializar em gerenciar e responder a riscos reais e percebidos às operações da empresa. De acordo com Ponomarov e Holcomb, (2009) “a capacidade de aprender com interrupções passadas para desenvolver melhor a preparação para eventos futuros é a principal propriedade da resiliência”

### **5.3. Limitações aos resultados obtidos**

O presente estudo apresentou como limitações a dimensão da amostra, inferior a esperada inicialmente para o estudo em virtude de fatores como: (i) a sua realização no momento em que a crise causada pela pandemia está em curso, exigindo a atenção e a disponibilidade dos executivos entrevistados aos seus negócios, (ii) a existência de reservas, por parte dos entrevistados, à participação em pesquisas dessa natureza por questões de cunho institucional e negocial e, por último, em função da pesquisadora integrar o quadro de executivos da empresa focal. Ressalta-se que os resultados obtidos são válidos somente no âmbito da amostra considerada e não podem ser extrapolados a outro universo.



## Referências Bibliográficas

- Ambulkar, S, Blackhurst, J., Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*. 33-34 p. 111-122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- Bak, O. (2018). Supply chain risk management research agenda: From a literature review to a call for future research directions. *Business Process Management Journal*, Vol. 24, nº. 2, p. 567-588.
- Babbie, Earl (2003). *Métodos de Pesquisa de Survey*. 2ª ed., Editora: UFMG.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977
- Barney, J. B.; Hansen, M. H (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 15. [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=971850](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=971850)
- Ballou, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física*. 1 ed. 22 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- Bateson, G. (2000). *Steps to a ecology of mind: collected in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Banomyong, R (2018). *Collaboration in Supply Chain Management: A Resilience Perspective*. International Transport Forum Discussion Papers, OECD Publishing, Paris.
- Bernstein, Peter. L. *Desafio aos Deuses*. 3a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Blackhurst, J., Craighead, C.W., Elkins, D., and Handfield, R.B. (2005). An Empirically Derived Agenda of Critical Research Issues for Managing Supply-Chain Disruptions. *International Journal of Production Research* 43(19):4067–81
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374-391.
- Brasil. *Estabelece as Normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação*. Brasília, 2020. Resolução n. 1 CNE/CES, de 3 de abril de 2020.
- B. S. Sahay (2003). Entendendo a confiança nas relações da cadeia de suprimentos. *Ind. Manag. Dados Syst.*, vol. 103, nº 8, pp. 553-563.
- Bode, C (2008). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of Business Logistics*, v. 29, nº 1, pp. 307-325 <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.x>
- Braunscheidel, Michael & Suresh, Nallan. (2009). The Organizational Antecedents of a Firm's Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response. *Journal of Operations Management - J OPER MANAG*. 27. 119-140. 10.1016/j.jom.2008.09.006.

- Capaldo, A., Giannoccaro, I (2015). Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study, <<industrial marketing management>>; 44 (1), pp. 180-195.  
<http://hdl.handle.net/10807/57089>
- Carvalho, A.C.H (2013). A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado. *Revista Brasileira de Educação*. Vol. 18, nº 54, jul.-set.
- Council of Supply Chain Management Professionals,  
[https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx); Acesso em 13 de Agosto de 2020.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- Chopra, S., & Meindl, P (2013). *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*. 5ª ed., Educação Pearson.
- Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED) - CRED Crunch 59 - COVID-19 e outros desastres. Disponível em: <https://www.emdat.be/publications>. Acesso em 04 de nov. de 2020.
- Coopead. Disponível em <http://www.coopead.ufri.br/educacao-executiva/>. Acesso em 25 de abril de 2020.
- Cogna Educação. Sobre nós. Disponível em:< <http://www.cogna.com.br/#lp-pom-block-30>>. Acesso em: 05 jul. 2020
- CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. *Pesquisa de métodos mistos*. Porto Alegre: Penso, 2007.
- Christopher, M.; Peck, H (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, v. 15, n. 2. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700275>
- David, Florence Nighttingale. *Games, Gods and Gambling*. Hafner Publishing Company: New York, 1962.
- Dias, Érika & Pinto, Fátima Cunha Ferreira (2020). A Educação e a Covid-19. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(108), 545-554. Epub July 06, 2020.  
<https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362019002801080001>
- Disasters (2006). Annual disaster statistical review: Number and trends 2006,  
[http://www.cred.be/sites/default/files/ADSR\\_-\\_2006.pdf](http://www.cred.be/sites/default/files/ADSR_-_2006.pdf)
- DuHadway, S., Carnovale, S. & Hazen, B (2019). Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: risk detection, risk mitigation, and risk recovery. *Ann Oper Res*, pp. 179–198.  
<https://doi.org/10.1007/s10479-017-2452-0>
- Dyer, Jeffrey H., e Harbir Singh (1998). A Visão Relacional: Estratégia Cooperativa e Fontes de Vantagem Competitiva Interorganizacional. *A Academia de Revisão de Gestão*, nº 4, pp. 660-79.
- Doney, Patricia M., e Joseph P. Cannon (1997). Um exame da natureza da confiança nas relações comprador-vendedor. *Revista de Marketing*, 61, nº 2, pp. 35-51. doi:10.2307/1251829
- Edmondson, A. C.; Mcmanus, S. E. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007
- Fawcett, S. E.; Jones, S. L.; Fawcett, A. M. Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, v. 55, n. 2, p. 163-178, 2012.

- FDC (2020). Disponível em <http://fdc.org.br>. Acesso em 25 de abril de 2020
- Fleury, P. F (2000). Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K (2000). Logística empresarial: perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Atlas.
- Frosdick, S (1997). The techniques of risk analysis are insufficient in themselves. Disaster Prevention and Management. Vol. 6, nº 3, pp. 165- 177. <https://doi.org/10.1108/09653569710172937>
- Fiocruz (2020). Monitora Covid-19. Disponível em: <https://bigdata-covid19.icict.fiocruz.br/> > Acesso em: 05 jul, 2020.
- Fiocruz (2020). Conheça as principais doenças tropicais negligenciadas. Disponível em: <http://www.fiocruz.br/ioc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1585&sid=32> Acesso em: 05 jul, 2020.
- FGV (2020), FGV Educação Executiva, Disponível em: <https://portal.fgv.br/educacao/mba-pos> > Acesso em: 03 jul. 2020.
- FGV (2014). 70 anos de lutas. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- Garvey, MD; Carnovale, S.; Yenyurt, S (2015). An analytical framework for the propagation of risks in the supply network: A Bayesian network approach. European Journal of Operational Research, 242 (2), pp. 618-627. [https://econpapers.repec.org/article/eeeejores/v\\_3a243\\_3ay\\_3a2015\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a618-627.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeeejores/v_3a243_3ay_3a2015_3ai_3a2_3ap_3a618-627.htm)
- Giannakis. M. (2010) Conceptualizing and manage service supply chains. The Service Industries Journal, 31:11, 1809-1823. DOI: 10.1080/02642069.2010.503879
- Godoy, C.K.; Balsini, C. P.V (2006). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoy, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A.B. (organizadores). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Handfield, Robert B; Nichols JR., Ernest L (1999). Introduction to supply chain management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heckmann, I., Comes, T. and Nickel, S (2015). A critical review on supply chain risk–definition, measure and modeling. Omega, Vol. 52, pp. 119-132.
- Harland, C. M; Supply Chain Management (1996). Relationship, Chain and Networks. British Journal of Management, Vol. 07, Special Issue, S63-S80, Mar.
- Hub (2020); Johns Hopkins University. How Coronavirus will affect the global supply chain. Disponível em: <https://hub.jhu.edu/2020/03/06/covid-19-coronavirus-impacts-global-supply-chain/> Acesso em 15 de ago, 2020.
- Ivanov, D (2020). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives - lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. Annals of Operations Research. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Jüttner, U.; Peck, H; Christopher, M (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. International Journal of Logistics: Research & Applications, v.6, n. 4, p. 197-210. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/2663>

- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246-259.  
[https://www.researchgate.net/publication/235295202\\_Supply\\_chain\\_resilience\\_in\\_the\\_global\\_financial\\_crisis\\_An\\_empirical\\_study](https://www.researchgate.net/publication/235295202_Supply_chain_resilience_in_the_global_financial_crisis_An_empirical_study)
- Krishnamurthy S (2020). The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic. *J Bus Res.*; pp. 117:1-5.
- Knight, F. Risk, uncertainty and profit. London: Houghton Mifflin, 1921. (Second Edition, 1933)
- Kovács, G. and Spens, K.M (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, n° 2, pp. 99-114.  
[https://www.researchgate.net/publication/235276431\\_Humanitarian\\_Logistics\\_in\\_Disaster\\_Relief\\_Operations](https://www.researchgate.net/publication/235276431_Humanitarian_Logistics_in_Disaster_Relief_Operations)
- Manu Sharma, Sunil Luthra, Sudhanshu Joshi & Anil Kumar (2020). Developing a framework to increase the survivability of sustainable supply chains during and after the pandemic of COVID-19. *International Journal of Logistics Research and Applications*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2020.1810213>
- Martin Christopher and Helen Peck (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, n° 2, pp1-13.  
[https://www.researchgate.net/publication/228559011\\_Building\\_the\\_Resilient\\_Supply\\_Chain](https://www.researchgate.net/publication/228559011_Building_the_Resilient_Supply_Chain)
- Mentzer, J.T, Flint, D.J,& Thomas, M.H (2001). Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*, First Published October 1, 2001 Research Article  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- Mintzberg, H (2004). Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: Berret-Koehler.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.1080/10572252.2015.975966>
- Möllering, Guido., Jörg Sydow (2019). Armadilha de confiança? Processos auto-reforçados na Constituição da Confiança Interétnica. In *Trust in Contemporary Society*, editado por Sasaki Masamichi, 141-60. doi:10.1163/j.ctvrxk3cr.12.
- M. Cao., Q. Zhang (2011). Colaboração da cadeia de suprimentos: Impacto na vantagem colaborativa e desempenho firme. *J. Operations Manage.*, vol. 29, n° 3, pp. 163-180.
- Neves Jg, Mh Vinagre - Qualidade de Serviço, diagnosticar para Intervir: O Gap Model - Lisboa: Sílabo, 2018
- OPAS Brasil. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875) Acesso em: 03 jul.2020
- PM Panayides., YHV Lun (2009). O impacto da confiança na inovação e no desempenho da cadeia de suprimentos *Revista Internacional de Economia da Produção*, 122, pp. 35-46.
- Ponomarov, S (2012). Antecedents and Consequences of Supply Chain Resilience: A Dynamic Capabilities Perspective. PhD diss., University of Tennessee-USA.

- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1-21
- Rodriguez-Morales AJ, Gallego V, Escalera-Antezana JP, et al (2020). COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil. *Travel Med Infect Dis*. 35:101613. doi: 10.1016/j.tmaid.2020.101613
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393–404.
- Richardson, R.J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. Atlas, 1999.
- Ritchie, B., Brindley, C (2007). Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 27, p. 303-322, 2007. <https://derby.openrepository.com/handle/10545/621310>
- R. M. Morgan., S. D. Hunt (1994). A teoria do compromisso-confiança do marketing de relacionamento. *J. Marketing*, vol. 58, nº 3, pp. 20-38.
- Ruas, R.; Comini, G. M (2007). Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. *Cad. EBAPE*, v. 5, n. Edição Especial, p. 1-14.
- Sampaio. H (2010-2012). Setor privado de ensino superior no Brasil: crescimento, mercado e Estado entre dois séculos. FAPESP. Projeto de Pesquisa (Regular) - Fluxo contínuo (01/04/2010 a 31/03/2012).
- Sheffi, Y., J. Rice (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review* 47(1), pp. 41–48.
- Sheffi, Y (2001). Supply Chain Management Under Threat of International Terrorism. *International Journal of Logistics Management.*, Vol 12, nº 2, pp 1-11. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574090110806262/full/html>
- Scholten, K., Sharkey Scott, P. and Fynes, B (2014). Mitigation processes – antecedents for building supply chain resilience. *Supply Chain Management*, Vol. 19 nº. 2, pp. 211-228. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2013-0191>
- Tang, Christopher & Tomlin, Brian. (2008). The Power of Flexibility for Mitigating Supply Chain Risks. *International Journal of Production Economics*. 116. 12-27. 10.1016/j.ijpe.2008.07.008.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. v.18 Issue 7, August 1997 – p. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teixeira, M.P. R.; Silvia, I. C; e Mafra, F.L.N (2011). Reflexões sobre a formação do administrador: uma abordagem a partir da inserção das questões sociais nos conteúdos disciplinares. *Revista Symposium*, v. 9, n. 1, p. 5-22.

- Tummala, V.M. Rao e Schoenherr, Tobias (2011). Avaliando e Gerenciando Riscos Utilizando o Processo de Gerenciamento de Riscos da Cadeia de Suprimentos (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16, nº 6, pp. 474-483.
- Tukamuhabwa, Benjamin & Stevenson, Mark & Busby, Jerry & Zorzini Bell, Marta. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*. 53. 1-32. 10.1080/00207543.2015.1037934.
- Williamson, Oliver E (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York, 1985.
- Wood Jr. T; Personini Cruz J.F (2014). MBAs: cinco discursos em busca de uma nova narrativa. *Cad. EBAPE.BR*, v. 12, nº 1, artigo 2, Rio de Janeiro, jan./mar.
- Wood Jr. T; Personini Cruz J.F (2013). Para que serve um MBA? *GVexecutivo*, v 12, nº 2, jul/dez.
- Wood Jr. T; Paes de Paula, A.P (2004). O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. *Revista de Administração de Empresas*, nº 129. São Paulo, jan./mar.
- YDUQS (2020). Histórico e perfil corporativo. Disponível em: <<https://www.yduqs.com.br/show.aspx?idCanal=U/ccuSh0iht1/mEX/ez1ng==>>. Acesso em 05 jul.
- Yin, R. K (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yossi Sheffi, James B. Rice Jr (2005). Uma visão da cadeia de suprimentos da empresa resiliente. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.
- Unesco (2020). A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a COVID-19. Paris: Unesco, 16 abr. 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Zindel, Marcia L (2018). Tomada de Decisão e Risco: A Contribuição dos Matemáticos e Estatísticos - *Estadística y Sociedad*. México, pp.05-30, n.5, Noviembre.
- Zhu et al (2020). A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019. *The New England Journal of Medicine*, pp727-733, Massachusetts Medical Society, Fev 2020 – <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmoa2001017>

## Anexo A

Tabela A.1 - Análise de conteúdo - Potencial de criação de valor

Atitudes Rejeitadas			Frequência (-)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Potencial de criação de valor	Colaboração	A1 - "Em relação a sermos complementares...se bem que eu acho que nós já fomos mais complementares... Hoje o IDE invadiu muito as atividades do conveniado. A <b>colaboração</b> diminuiu".	4	20%
	Colaboração	O1 - "As soluções eram criadas a quatro mãos, hoje não mais...Não há <b>colaboração</b> , tudo já vem pronto."		
	Colaboração	D1 - "A empresa focal não busca ouvir sugetões dos parceiros . Não há um trabalho <b>colaborativo</b> ."		
	Colaboração	H1 - "Poderíamos ser mais complementares e acho que a <b>colaboração</b> não é, de forma geral, incentivada. Está no discurso, mas não está na filosofia. Há recursos disponíveis mas não há interação."		
	Ganhos de curto prazo	O1 - "Deixamos de discutir o futuro e passamos para o dia a dia, para o <b>curto prazo</b> ."	7	35%
	Ganhos de curto prazo	G1 - "a gente não trabalha a médio prazo, a gente trabalha em <b>curto prazo</b> ."		
	Ganhos de curto prazo	B1 - "A operação está centrada em <b>ganhos de curto prazo</b> e não há preocupação com a saúde do conveniado."		
	Ganhos de curto prazo	E1 - "Nunca houve visão de longo prazo. A visão é <b>ganhos de curto prazo</b> , sendo o resultado pelo resultado."		
	Ganhos de curto prazo	H1 - "Não há direcionamento estratégico para <b>ganhos</b> de longo prazo, mas apenas para <b>curto prazo</b> . Se pensa o ano e não o futuro."		
	Ganhos de curto prazo	M1 - "A operação hoje é claramente centrada no ganho de curto prazo. Antigamente, olhávamos para 3 ou 5 anos a frente".		
Ganhos de curto prazo	K1 - "A gente fica muito ligado em <b>ganho de curto prazo</b> , deixando muito a desejar na visão e no <b>planejamento</b> de longo prazo. Estamos indo para onde? "			
Prioridade	O1 - "Há preocupação com a eficiência, mas não há <b>priorização</b> ." "	1	5%	
Parceria	Parceria	O1 - "O convênio é uma relação de permissão e não de um caminhar conjunto, de <b>parceria</b> ." "	2	10%
	Parceria	G1 - "O conveniado precisa ser mais ouvido na <b>parceria</b> , ter mais participação em algumas decisões até porque ele é responsabilizado, ele paga a conta dessas decisões, então ele precisava estar mais inserido nesse contexto de tomada de decisão, seja ela operacional ou estratégico".		
Reconhecimento	E1 - "Não há valorização do parceiro por mais que você defenda a marca, que procure trazer coisas novas... Não há <b>reconhecimento</b> ".	1	5%	
Relacionamento	O1 - "Estamos errando no <b>relacionamento</b> . O cenário 4 é o que desejamos, é o que está no convênio, mas ele não ocorre".	5	25%	
Relacionamento	J1 - "Eu acho que o feedback dos parceiros precisa ser mais ouvido. É um <b>relacionamento</b> onde não se escuta o outro e quando escuta, prevalece o que a empresa focal já havia decidido."			
Relacionamento	K1 - "Eu acho que a gente carece de iniciativas de aproximação para desenvolver o <b>relacionamento</b> da forma como eu entendo ser correto. Vamos dizer assim... O que eu recebo eu acho que carece bastante. Existem recursos de aproximação que não são utilizados...O clássico de uma <b>parceria</b> é chegar a um bom termo e eu acho que isso não existe. "			
Relacionamento	K1 - "o <b>relacionamento</b> é assim... A empresa focal se acha explorada pelo conveniado e pelo professor, o professor se acha explorado pela empresa focal e pelo conveniado e o conveniado se acha explorado pela empresa focal e pelo professor.. Entende? Cobinamos todos os elementos para dar errado. Mas o negócio é tão bom, que a gente não larga."			
Relacionamento	L1 - "Há um claro afastamento da Direção geral e da Rede do conveniado, coisa que não existia no passado. O <b>relacionamento</b> decaiu."			
			20	100%

Tabela A.2 - Análise de conteúdo – Capacidade de desempenho

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Capacidade de desempenho	Processos	A1 - "Eu acho que há uma preocupação com a melhoria da operação. Eu sinto que há uma preocupação com isso, com <b>processos</b> ."	9 processos 5 eficiência	64%
	Processos / eficiência	A1 - "Quando se fala na parte operacional (em como se lança um produto ou em como se opera um sistema) está perfeito, é <b>eficiente</b> no meu entender. Há preocupação com <b>processos</b> ."		
	Processos / eficiência	B1 - "Há sim preocupação com a <b>eficiência</b> de <b>processos</b> ".		
	Processos / eficiência	G1 - "eu acho que há uma preocupação com a <b>eficiência</b> das operações. Se isso está sendo feito de uma maneira correta ou não, é uma outra história, mas existe uma preocupação com os <b>processos</b> ".		
	Processos / eficiência	E1 - Houve sim, de uns tempos pra cá, uma melhoria em relação a <b>processos</b> administrativos e acadêmicos mas, durante muitos anos, não se viu a busca pela <b>eficiência</b> ."		
	Processos	F1 - "Houve melhoria dos <b>processos</b> no âmbito da cadeia, mas ainda permanece lento para o padrão do mercado."		
	Processos	H1 - "Os <b>processos</b> e os sistemas funcionam se você pensar em termos de linha de produção. Mas em relação a prestação de serviços, carece de melhorias para atendimento."		
	Processos	L1 - "Houve melhora nos <b>processos</b> e nos sistemas. Com a crise, inclusive, conseguimos digitalizar alguns deles coisa que num cenário de normalidade não seria possível da forma rápida como foi."		
	Processos / eficiência	M1 - "Há melhora na operação, mas dentro da Superintendência...Os <b>processos</b> estão fluindo mais rapidamente e a <b>eficiência</b> aumentou. Mas, alguns setores ainda precisam melhorar, como o financeiro. Minha equipe reclama muito disso."		
			14	100%
Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Capacidade de desempenho	Inovação	O1 - "Falta a cultura da <b>inovação</b> que nos faça pensar em novas coisas";	3	17%
	Inovação	B1 - "Não há um vies de <b>inovação</b> . O drive direcionador da empresa focal não é o mercado."		
	Inovação	H1 - "Somos travados na criação de soluções. A relação com as escolas certificadoras nos atrapalha, nos atrasa. Não há <b>inovação</b> rápida e somos engolidos pelo mercado nesse aspecto, principalmente no de cursos de curta e média duração, cujas ofertas são ágeis."		
	Estratégia	O1 - "Há priorização do processos em detrimento a <b>estratégia</b> ."	6	33%
	Estratégia	O1 - "Empresarialmente e <b>estratégicamente</b> nos distanciamos muito."		
	Estratégia	O1 - "Gestão centrada em custos e no estabelecimento de processos. Não se pensa <b>estratégicamente</b> ."		
	Estratégia	E1 - "Em relação a produtos e vendas ainda estamos carentes. Precisamos de estudos, de ações mais <b>estratégicas</b> e que forneçam inteligência de mercado."		
	Estratégia	F1 - As <b>estratégias</b> não estão claras. Nós não temos conhecimento das <b>estratégias</b> para a etapa pós Covid 19."		
	Sistemas de TI	O1 - "Dispor de <b>tecnologia</b> é uma questão de sobrevivência no mercado. Nossa estrutura é complexa mas existem instituições maiores, que atendem as classes C e D e que possuem estruturas de TI melhor que as nossas."		
	Sistemas de TI	B1 - "Os <b>sistemas de TI</b> não proporcionam o acompanhamento gerencial no nível que eu preciso e faço com a minha equipe."	5	28%
	Sistemas de TI	G1 - " Sobre processos e sistemas definidos para executar consistentemente as ações necessárias e para realizar as entregar ... Sim, existem, mas, por exemplo, em relação a <b>sistemas de TI</b> , a gente sabe que existem falhas no SIGA. Ele não é um sistema que nos atende amplamente. Ele tem as suas dificuldades, como a ausência de alguns relatórios gerenciais, quer seriam importantes para a tomada de decisão."		
	Sistemas de TI	D1 - "há preocupação com a eficiência? Eu acho que nem sempre. Cada um usa um sistema, cada um usa um método, não tem eficiência nisso daí. O <b>sistema de TI</b> da empresa focal não atende como deveria."		
	Processos	D1 - "Nem sempre há preocupação com a eficiência nos <b>processos</b> ."	2	11%
	Processos	I1 - "Esse item de qualidade de <b>processos</b> ... Eu acho que desde o início da operação, melhorou. Mas falta muito, por isso no questionário eu dei 2. Outra coisa importante, é a pesquisa de mercado. Como atuar sem pesquisa de mercado?"		
	Competência	B1 - "A <b>competência</b> é desestimulada".	2	11%
Competência	E1 - "Falta <b>competência</b> ou interesse para ganho de escala em logística. O poder de barganha da empresa focal seria enorme no sentido de negociar preços de passagens e hospedagem e nada é feito nesse sentido. Seria um ganho espetacular para o conveniado."			
			18	100%

Tabela A.3 - Análise de conteúdo – Aprimoramento de habilidades

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Aprimoramento de habilidades			0	0
Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Aprimoramento de habilidades	Relacionamento	O1 - "Falta uma estratégia de <b>relacionamento</b> com a cadeia."		
	Relacionamento	O1 - "Dificuldade de identidade do <b>relacionamento</b> com o conveniado. O que se quer, de fato, do conveniado?"		
	Relacionamento	A1 - "Eu acho que não é que o IDE não tenha recursos. Acho que ele tem limitações. Eu digo assim, o IDE carece de alguma autonomia para promover o <b>relacionamento</b> mais adequado".		
	Relacionamento	B1 - "Se falar de mais em uma reunião, a seguinte é cancelada. O <b>relacionamento</b> é complicado."	7	70%
	Relacionamento	D1 - "Os recursos que promovem o <b>relacionamento</b> ficam um pouco a desejar. A gente fica com receio de falar por medo de represálias, principalmente no aspecto financeiro e isso é muito ruim."		
	Relacionamento	F1 - "O <b>relacionamento</b> é complicado. Você tem que buscar nas entrelinhas o que está sendo dito, quando é dito."		
	Relacionamento	K1 - "O <b>relacionamento</b> é prejudicado pelo excesso de normas e regulamentos..."		
	Controle	A1 - "São feitos investimentos em tecnologia e em melhoria de processos e ações para aumentar a <b>interação</b> entre as nossas instituições.... Eu acho que são feitos normalmente investimentos para eles <b>controlarem</b> mais, para eles terem mais controle e mais poder centralizado".	1	10%
	Interação	B1 - "A <b>interação</b> com os colaboradores é muito mais no sentido de 'faça o que eu mando'."	1	10%
	Habilidade Política	O1 - "Falta <b>habilidade política</b> aos dirigentes."	1	10%
			10	100%

Tabela A.4 – Análise de conteúdo – Empatia

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Empatia	Ser ouvido	A1 - "Se a minha instituição apresentar uma performance comercial significativa, e outros comportamentos, serei favorecido no âmbito da parceria?... Não sei... Eu acho que sim pelo que eu vejo. Nosso interesse é comercial. De alguma forma, eu acho que sim. Eu não digo que eu tenho alguma vantagem, que isso me deu algum privilégio, mas eu acho que <b>eu sou mais ouvido</b> ".	1	50%
	Relacionamento	H1 - "Se eu estiver rigorosamente dentro das regras há sim mais concessões. A parceria é favorecida e eu tenho vantagem em termos de <b>relacionamento</b> ".	1	50%
			2	100%
Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Classificação	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	N. de itens presentes	%
Empatia	Flexibilidade	O1 - " <b>Flexibilidades</b> e proximidade que existiam no passado deixaram de existir". A1 - "Sobre realizar ações corretivas caso uma das partes apresente uma reclamação... Olha isso é relativo. O critério da instituição é a auditoria. Eu posso emitir 50 certificados, ela viu e autorizou. A auditoria vem depois e, aí, só eu pago a conta. Há sim <b>corporativismo</b> e o conveniado que se vire".	1	7%
	Corporativismo	O1 - "A parametrização dos sistemas de TI denotam <b>desconfiança</b> em relação ao parceiro."	1	7%
	Desconfiança	A1 - "As nossas instituições levam em consideração as necessidades e o bem estar, uma da outra, quando as decisões são tomadas? A minha percepção é que isso não tem respaldo hoje. Eu acho que existe uma <b>desconfiança</b> que começa em coisas elementares."	2	14%
	Desconfiança	B1 - "Não existe atmosfera ganha-ganha ou risco <b>compartilhado</b> "		
	Compartilhamento	B1 - "A busca conjunta por pela resolução de problemas só se dá se o problema também afetar a empresa focal. Fora isso, não há <b>compartilhamento</b> ".		
	Compartilhamento	D1 - "Os riscos e recompensas são <b>compartilhados</b> apenas do ponto de vista financeiro. Em termos de investimento, não."	4	29%
	Compartilhamento	D1 - "As necessidades dos parceiros não são levadas em conta. Não tem <b>compartilhamento</b> ".		
	Unilateralidade	B1 - "Não há busca por consenso na relação. É um coisa <b>unilateral</b> . A 'empresa focal' escuta por escutar."		
	Unilateralidade	G1 - "uma palavra que eu acho chave em relação aos cenários é a questão da <b>unilateralidade</b> das decisões. Eu acho que em relação a esse aspecto... eu acho que ele se aplica bem dentro do nosso contexto, porque hoje a gente vive com decisões que são de cima para baixo, não importa a relevância da decisão".		
	Unilateralidade	H1 - "As decisões são, 99% das vezes, tomadas de forma <b>unilateral</b> . Não há busca conjunta por solução de problemas, pelo contrário. Surge um problema e não há discussão. Ou a decisão já vem pronta ou a solução apresentada pelo parceiro é ignorada."	5	36%
	Unilateralidade	J1 - "Resolvemos os problemas sozinhos. Isso é algo que me chama a atenção. As coisas são sempre <b>unilaterais</b> , como se a empresa focal não estivesse envolvida nos problemas."		
	Unilateralidade	K1 - "A instituição é focada no contrato. Vale o que tá no contrato e não tem conversa. As decisões são tomadas com base nisso e de forma <b>unilateral</b> . A negociação é sempre difícil. A desculpa é sempre de seguir as normas. Mas, se as normas estão causando problemas na relação, não seria interessante rever?"		
	Negociação	K1 - "Durante muito tempo eu achei quer ter um bom resultado comercial se traduziria em algum benefício dentro da Rede. Grande engano. Ela dá pra quem bate mais e isso é histórico. A <b>negociação</b> é extremamente difícil".	1	7%
				14

Tabela A.5 – Análise de conteúdo – Mitigação

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Mitigação	Análise de risco	G1 - "...sobre a análise dos recursos e os riscos da cadeia de suprimentos eu acho que isso foi parcial. Mas eu acho que houve sim, uma análise sobre qual a melhor metodologia a ser aplicada, quais os possíveis impactos e questionamentos que teríamos por parte dos alunos, eu acho que houve sim <b>uma análise de risco</b> , mas de forma parcial".	2	29%
	Análise de risco	G1 - "... eu acho que muita coisa que a empresa focal fez, do momento da ruptura à retomada das aulas, muita coisa foi positiva. Muita coisa foi feita de maneira cirúrgica, correta... Então isso eu acredito que tenha sido feito com base em uma <b>análise dos riscos</b> na cadeia, mesmo que parcialmente".		
	Planejamento	B1 - "Não houve um <b>plano</b> estruturado de comunicação, mas ocorreram ações de comunicação. Não existia um <b>planejamento</b> ."		
	Planejamento	D1 - "Não houve um plano estruturado, mas algum <b>planejamento</b> acho que sim, existia."		
	Planejamento	E1 - "Pelo resultado obtido, eu acho que existia sim algum nível de <b>planejamento</b> . A situação era nova mas nos saímos bem."	4	57%
	Planejamento	F1 - "Pelo resultado, eu suponho que havia sim a existência de um <b>planejamento</b> para casos como o que ocorreu. Talvez não da magnitude do Covid, mas acho que sim.. Mas destaco que não houve, em nenhum momento, a participação do conveniado."		
	Aprendizado	D1 - "Se houver outra crise dessa magnitude, vamos saber como agir. <b>Aprendemos</b> com isso"	1	14%
			7	100%
Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Mitigação	Colaboração	A1 - "Eu desconheço se algum conveniado tenha participado de um planejamento... Eu acho que houve uma centralização. Eu acho que o IDE fez o papel dele, mas ele fez com toda a autonomia e o poder que ele tinha. Em nenhum momento nos perguntaram alguma coisa. Não foi <b>colaborativo</b> "		
	Colaboração	A1 - ". Analisaram o risco muito mais deles. Mas o risco do conveniado ninguém analisou. Eu não sei o risco que eles analisaram. Eu não sei se avaliaram os riscos da cadeia. Não sei se tem esse nível de <b>colaboração</b> ".	3	27%
	Colaboração	B1 - "A atuação dos conveniados na fase de mitigação não existiu. Não fomos ouvidos, <b>não teve colaboração</b> e quando houve a primeira reunião já estava tudo decidido".		
	Planejamento	G1 - "Quando você fala em planejamento, você quer dizer que já existia antes um protocolo para situações e gestão de riscos ... Minha percepção foi de que o problema apareceu, que caiu uma bomba. Vamos reunir todo mundo aqui e vamos ver o que fazer. Eu acho que a impressão que passou foi a de que <b>não existia nada planejado</b> previamente não".		
	Planejamento	O1 - "Não houve tempo de para preparar um <b>plano</b> de melhoria contínua. Numa escala de prioridade, não faria sentido fazer isso agora."		
	Planejamento	G1 - "Eu não tenho percepção sobre esse plano de melhoria contínua e redução de riscos não. Eu acho que alguma coisa é feita. Temos as pesquisas de qualidade com alunos, realizadas quinzenalmente, mas com uma amostragem muito baixa. É uma amostragem que não permite conclusões muito consistentes. Se existe um <b>plano</b> , pelo menos não chegou para os conveniados. "	7	64%
	Planejamento	F1 - "Pelo resultado, poderia supor que existisse um <b>plano</b> anterior a ruptura. Mas acho que não. E nós (conveniados) também não participamos."		
	Planejamento	H1 - "Eu nunca fui chamado a participar de um <b>planejamento</b> voltado a riscos. Não consigo visualizar nem momento em que isso tenha acontecido. Muitas das decisões foram tomadas sem avaliar as consequências, me parece."		
	Planejamento	I1 - Não acho que o resultado obtido tenha sido fruto da existência de um <b>plano</b> para lidar com riscos. <b>Eu acho que tudo foi muito rápido</b> e todos se organizaram com base nas diretrizes enviadas pela empresa focal."		
	Planejamento	J1 - "Não tem <b>plano</b> , nunca fui informado sobre a existência de um e nunca fui chamado para colaborar com algo nesse sentido... Quando explodiu a crise, tudo foi muito confuso. Na semana que parou, eles já estavam fazendo o treinamento dos professores para o uso do Zoom e eu sequer sabia."		
Análise de risco	D1 - "Acho que houve <b>análise de riscos</b> , não um plano estruturado. Mas não passaram pra gente a gravidade do que estava acontecendo."	1	9%	
			11	100%

Tabela A.6 – Análise de conteúdo – Preparação

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Preparação	Treinamento	C1 - "Recebemos informações, os coordenadores e professores foram <b>treinados</b> em tempo record. Eu nunca tinha visto uma operação desse porte."	4	44%
	Treinamento	O1: "Realizamos mais <b>treinamentos</b> nesse período de crise do que nos anos anteriores. A ferramenta e a modelagem utilizada aproximou a ponta do IDE."		
	Treinamento	G1 - "Depois da ruptura, tivemos <b>treinamento</b> sobre o eClass, treinamento do Zoom, fizemos reunião de alinhamento com a Gerência Operacional."		
	Treinamento	E1 - "O <b>treinamento</b> e preparação dos professores foi um ponto crítico. Tirar os professores daquele modelo de aula tradicional para uma metodologia totalmente diferente."		
	Comunicação	G1 - "Achei que aquela <b>comunicação</b> foi perfeita, aquele primeiro comunicado que a gente oferece ao aluno um bônus, de dois ou três cursos por webconferência de curta duração para o aluno se familiarizar com a plataforma, além do vídeo, gravado pela Diretoria Acadêmica. Eu achei que ele foi muito consistente, contextualizou a situação para os alunos, dando credibilidade à decisão de interrupção."	1	11%
	Colaboração	O1 - "Eles se prepararam, mandaram <b>informações</b> aos diversos setores, tivemos recursos para nos posicionarmos diante da sociedade. Houve <b>colaboração</b> com o conveniado. Mas sem a diretriz única, um problema seria criado para a marca central."	1	11%
	Rapidez	B1 - "Houve um esforço muito grande, foi muito <b>rápido</b> e pró-ativo. Investiu, mas gerou ruído na comunidade. De toda forma, talvez se não fosse tão rápido, os problemas seriam maiores."	3	33%
	Rapidez	O1 - "A <b>velocidade, a rapidez</b> com que o IDE <b>se preparou</b> e virou a chave passando os cursos de presenciais para mediados por tecnologia, levando em conta o número de turmas e alunos existentes, foi muito boa..."		
	Rapidez	F1 - "Investiram em ferramentas e viraram a chave muito <b>rápido</b> para o Live, o que evitou cancelamentos de matrículas e trancamento de disciplinas."		
			9	100%
Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Preparação	Desconfiança	O1 - "... a falta de cenários e de projeções <b>leva a uma grande desconfiança</b> . Isso leva à pergunta: serei eu necessário? A imprevisibilidade leva o conveniado à insegurança."	1	10%
	Análise de impactos	B1 - "...eu desconheço se houve <b>análise dos impactos</b> naquele momento. Sinceramente, eu desconheço. Não fomos chamados".	4	40%
	Análise de impactos	G1 - "Não sei se houve <b>análise de impacto</b> , com base em projeções e cenários, dos impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros. Não tenho percepção sobre esse aspecto"		
	Análise de impactos	D1 - "Desconheço se houve uma <b>análise de impacto</b> . Nada nos foi passado nesse sentido".		
	Análise de impactos	E1 - "Eu não tenho a percepção de que houve uma <b>análise</b> , dos possíveis <b>impactos</b> da interrupção, que levassem a preparação das ações. Acho que as ações foram acontecendo conforme a necessidade."		
	Treinamento	B1 - "...Eu acho que houve algum <b>treinamento</b> , mas foi tudo muito rápido e sem continuidade para o pessoal operacional"	3	30%
	Treinamento	E1 - "Eu acho que o <b>treinamento</b> dos professores deveria ter sido realizado com mais frequência, com mais intensidade para que eles pudessem assumir as turmas naquele momento."		
	Treinamento	N1 - "A minha percepção foi a de que os <b>treinamentos</b> foram mal realizados." I1 - "Tivemos um processo de <b>comunicação</b> muito mais ligado a ação dos Superintendentes do que da própria instituição. Não teve um plano. Foram ações. E eu vejo que isso foi algo muito mais da ação dos Superintendentes. Eu não sinto que isso seja uma coisa do IDE."		
	Comunicação	M1 - "Depois da ruptura, nós adaptamos as informações que chegaram da empresa focal para os nossos alunos. Como eu disse, o aluno daqui não é igual ao aluno de outra região. Há características culturais distintas. Mas tudo foi feito por nós. Essa distinção não é muito levada em conta. A <b>comunicação</b> tem que ser diferente, adaptada a realidade local."	2	20%
				10

Tabela A.7 – Análise de conteúdo – Resposta

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Resposta	Rapidez	C1 - "... responderam muito bem à crise... <b>Rapidamente</b> arrumaram uma solução alternativa para que não houvesse a interrupção das aulas. Caso contrário, seria um desastre total. "	5	56%
	Rapidez	C1 - "Não teve um plano de comunicação. Mas a comunicação foi ágil e nos momentos certos. As orientações para o trato com os alunos foram precisas. As respostas foram <b>rápidas</b> , muito <b>rápidas</b> ."		
	Rapidez	E1 - Eu nunca tinha visto a empresa ser tão <b>rápida</b> e efetiva como ela foi naquele momento. Em duas semanas as aulas foram retomadas. Houve uma ousadia como nunca vista antes. As universidades aqui, na minha região, estão retomando as aulas, via EAD, cinco meses depois da ruptura!"		
	Rapidez	D1 - "Em 15 dias retomamos a operação, sendo que Harvard levou 20 dias. Foi muito <b>rápido</b> ."		
	Rapidez	L1 - "A <b>rapidez</b> e a solução encontrada... Acho que foram otimas... Mas não sei se isso foi fruto de um plano pré-existente, por exemplo..."		
	Forma de entrega	D1 - "A <b>forma de entrega</b> foi tão boa que virou um novo produto'.	3	33%
	Forma de entrega	A1 - "Se investiu em aspectos operacionais... puseram o Zoom..uma outra <b>forma de entrega</b> dos cursos."		
	Forma de entrega	G1 - "Eu acho que depois da ruptura a empresa focal foi cirúrgica. Quanto a investir nos aspectos operacionais e introduzir nova <b>forma de entrega</b> , foi perfeito".		
	Plano de risco	O1 - Em relação ao <b>plano</b> de resposta eu acho que, razoavelmente, houve um. Acho que poderíamos ter feito mais se houvesse um <b>plano de riscos estruturado</b> . Porém, não houve tempo."	1	11%
			9	100%

Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Resposta	Plano de resposta	A1 - Implementaram algumas pesquisas, compartilharam comigo algumas pesquisas em relação ao nível de satisfação dos alunos. Mas, fora isso, eu não vi nada. Eu não sei se implementaram um <b>plano estruturado de resposta</b> .	9	100%
	Plano de resposta	O1 - Não houve uma avaliação do <b>plano de resposta</b> . O IDE confiou em suas ações iniciais e partiu para outras ações. Eu não acho que hoje a empresa focal tenha braços que pudessem investir energia no acompanhamento. Ele deu a primeira resposta, represou o problema e partiu para a criação de soluções alterantivas, como o MBA Live. O <b>plano de resposta</b> precisa de mais atenção, mas não sei se tem braço para executar."		
	Plano de resposta	B1 - "Não houve avaliação do <b>plano de resposta</b> . Não tive conhecimento."		
	Plano de resposta	G1 - "Não tive conhecimento da existência de um <b>plano de resposta</b> . As ações aconteceram, mas não sei se houve um <b>plano</b> ."		
	Plano de resposta	G1 - "Não tive conhecimento sobre uma avaliação da comunicação ou mesmo de um <b>plano de resposta</b> . A empresa focal sequer saberia se eu enviei, ou não, o comunicado aos alunos."		
	Plano de resposta	D1 - "Não sei se houve avaliação do <b>plano de resposta</b> , pois me parece não ter havido um plano de fato."		
	Plano de resposta	E1 - "Eu não tive conhecimento sobre a existência de um <b>plano de resposta</b> ."		
	Plano de resposta	F1 - "Acho que há falhas no <b>plano de resposta</b> em relação a comunicação. Faltam informações. O conveniado não foi informado de detalhes da operação. Por exemplo, portabilidade entre cursos presenciais e na modalidade Live."		
	Plano de resposta	K1 - "...Se existiu um <b>plano de resposta</b> , fomos alijados dele...."		
			9	100%

Tabela A.8 – Análise de conteúdo – Recuperação

Atitudes Valorizadas			Frequência (+)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Recuperação	Apoio	B1 - "Houve <b>apoio</b> sim, com a recomendação de não correr riscos, com as orientações jurídicas para não cair o caixa, além do lançamento de um produto novo nascido da crise, o MBA Live."	4	80%
	Apoio	G1 - "A Superintendência deu muito <b>apoio</b> , esteve sempre presente... A gente percebeu, também, o envolvimento grande das equipes, a disponibilidade para atender. A Gerência Operacional, muito disponível, proativa".		
	Apoio	D1 - "Houve <b>apoio</b> sim. Posso citar o aspecto jurídico. A empresa focal nos forneceu subsídios para sustentar a negativa aos alunos para redução do valor das parcelas mensais, em função da alteração da forma de entrega. O <b>apoio</b> do jurídico, com as reuniões realizadas foram importantes".		
	Apoio Integração	O1 - "Em relação ao apoio recebido... Sim, eu me senti <b>apoiado</b> ." E1 - "Houve suporte do ponto de vista de <b>integração</b> . As equipes estão trabalhando <b>integradas</b> ."		
			5	100%

Atitudes Valorizadas			Frequência (-)	
Categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto	N. de itens presentes	%
Recuperação	Plano de recuperação	A1 - "A retomada ainda não está definida... Temos um longo caminho e a empresa focal, me parece, não tem um <b>plano estruturado</b> . Está deixando para ver como fica. O que é muito complicado para gente, que está na ponta, lidando com	9	90%
	Plano de recuperação	B1 - "Não houve, até o momento, uma conversa conosco sobre a retomada, sobre a existência de um <b>plano</b> para isso."		
	Plano de recuperação	C1 - "Não temos informação sobre a existência de um <b>plano de recuperação</b> e isso é muito ruim. Parece que estão perdidos."		
	Plano de recuperação	D1 - "Não sei se há um plano de recuperação. A única informação é a de que não voltaremos à presencialidade em 2020. Mais nada. Não tem um <b>plano</b> que diga o que fazer se for permitido voltar em algumas praças."		
	Plano de recuperação	F1 - "Ainda não temos, em minha opinião, um <b>plano de recuperação</b> . Acho que não sabemos ainda a direção a ser tomada em virtude das <b>diferenças regionais</b> , da insegurança sobre quando teremos vacina."		
	Plano de recuperação	G1 - "Não tomei conhecimento sobre um <b>plano de recuperação</b> . Não fomos acionados para participar, opinar."		
	Plano de recuperação	H1 - "Eu não visualizo uma solução satisfatória para a retomada principalmente se essa retomada partir de uma autorização <b>não uniforme entre as localidades, entre os Estados</b> . Acho que teremos problemas. Não acredito em um <b>plano</b> satisfatório de retomada para isso."		
	Plano de recuperação	I1 - "Em julho ainda eu já havia dito à empresa focal sobre a necessidade da existência de um <b>plano de retomada</b> . Com o nosso tamanho, tem que ter um <b>plano em fases</b> e para cada região. Só que isso não foi bem aceito, sequer foi ouvido e interpretado direito!".		
	Plano de recuperação	L1 - "Não temos um <b>plano</b> de recuperação, <b>de retomada</b> . É preocupante..."		
	Apoio	F1 - "Houve <b>apoio</b> somente em nível operacional e não no estratégico. Quando há solicitação no campo estratégico, desconversa."		
			10	100%

## Anexo B

### B1 - Questionário de Pesquisa

Prezado Respondente,

As questões abaixo apresentadas integram uma pesquisa acadêmica em desenvolvimento no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE, por Cláudia Santiago de Abreu, sob orientação da Professora Doutora Ana Lúcia Martins.

O objetivo do estudo é verificar e avaliar a percepção, por parte de uma rede no setor de educação executiva, sobre a capacidade de resposta de sua instituição líder à interrupção causada pelo Covid 19 e como o relacionamento entre os parceiros influenciou a resiliência desta instituição em cada fase da interrupção.

Enfatizamos que o resultado da pesquisa não tem por objetivo julgar as instituições, a associação entre os parceiros ou os negócios realizados. Ressaltamos que as respostas serão anônimas e tratadas apenas em conjunto. Desta forma, levando-se em conta, o período compreendido a partir de 16/03/2020 (ruptura), até os dias de hoje pedimos, por gentileza, que você leia com atenção as questões.

**Obrigada.**

#### Contexto

**Em 16 de março de 2020, por determinação das autoridades governamentais e sanitárias, as atividades acadêmicas foram suspensas em vários Estados do Brasil em virtude do aumento significativo de casos de Covid 19. Desta forma, o IDE determinou a imediata paralisação de todas as atividades presenciais em suas unidades próprias e em sua Rede Conveniada.**

1. Em relação ao apoio que o IDE dedica à sua instituição, no âmbito da parceria existente, analise os cenários abaixo descritos e **indique qual deles mais se aproxima da sua percepção** de confiança e, em que nível, especificamente no **período imediatamente anterior** a interrupção causada pelo Covid -19.

#### A) Cenário 1

- Não há preocupação com a melhoria da eficiência das operações no âmbito administrativo e acadêmico. O IDE carece de processos e de sistemas para cumprir compromissos. Além das informações sobre produtos e vendas, pouca informação é compartilhada entre as nossas instituições. Ganhos de curto prazo caracterizam as interações. As nossas instituições não se preocupam com a saúde, de longo prazo, uma da outra.

Caso seja a opção escolhida pelo entrevistado, verificar em que nível se aplica.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

## B) Cenário 2

Há preocupação com a eficiência. Há processos definidos e sistemas disponíveis para executar consistentemente as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. Os históricos de vendas e, as metas de médio prazo, são compartilhados entre os parceiros, ajudando-os a tomarem decisões com base em informações. São feitos investimentos em sistemas para garantir a eficiência das transações e para promover a justiça no relacionamento. O IDE carece de recursos que promovam o relacionamento mais próximo em relação a minha instituição. Se a minha instituição apresentar uma performance comercial significativa e, outros comportamentos, será favorecida no âmbito da parceria. As nossas instituições realizam medidas corretivas sobre uma decisão, se a mesma for tomada de forma unilateral e, caso uma das partes realize uma reclamação.

Caso seja a opção escolhida pelo entrevistado, verificar em que nível se aplica.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

## C) Cenário 3

- O IDE e a minha instituição possuem recursos distintos e complementares que incentivam a colaboração. Há preocupação com a eficiência. Há processos definidos e sistemas disponíveis para executar, consistentemente, as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. Históricos e as metas de vendas são compartilhados abertamente entre os parceiros. Algumas informações estratégicas são compartilhadas entre as nossas instituições no âmbito da parceria. São feitos investimentos em tecnologia, em melhorias de processos e em ações para aumentar a interação entre as nossas instituições e os nossos respectivos colaboradores, promovendo a melhor tomada de decisão e favorecendo a geração de ideias. São feitos esforços para criar uma atmosfera ganha-ganha entre as nossas instituições. As negociações entre as nossas instituições buscam garantir a lucratividade a longo prazo. Riscos e recompensas são compartilhados. As nossas instituições, proativamente, levam em consideração as necessidades e o bem-estar, uma da outra, quando as decisões são tomadas.

Caso seja a opção escolhida pelo entrevistado, verificar em que nível se aplica.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

## D) Cenário 4

- Está na filosofia de cada um dos parceiros que o seu sucesso depende da sua força e a de suas equipes. Entre nossas instituições há o fortalecimento de competências complementares. Há processos definidos e sistemas disponíveis para executar, consistentemente, as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. O histórico e, as metas de vendas, são compartilhados no âmbito da parceria. Todas as informações estratégicas relevantes são compartilhadas entre os parceiros. Nossas instituições vêem as competências e as capacidades uma da outra como uma extensão própria. Recursos intelectuais e tecnológicos são compartilhados entre nossas instituições para melhorar as habilidades competitivas uma da outra. A intensidade do relacionamento entre as nossas instituições, apoiada pela tomada de decisões conjunta, elimina a decisão unilateral. Há busca conjunta por solução dos problemas. Nossas instituições avaliam e buscam oportunidades de renovação, de maneira proativa, sempre com foco no mercado e no aumento da nossa competitividade.

Caso seja a opção escolhida pelo entrevistado, verificar em que nível se aplica.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

**2. Indique seu nível de concordância com as afirmações abaixo, relativas ao período compreendido a partir da interrupção (16/03/2020) e a retomada da operação. Para tanto, selecione numa escala de 7 pontos, onde 01 representa “discordo totalmente” e 07 representa “concordo totalmente”, o número que melhor expresse o seu nível de concordância.**

a) O IDE estabeleceu uma equipe de planejamento composta por membros dos principais elos da cadeia de suprimentos (gestores próprios, professores e instituições conveniadas).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

b) O IDE analisou os recursos e os riscos da cadeia de suprimentos no momento da ruptura causada pelo COVID 19.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

c) O IDE desenvolveu um plano de comunicação para as fases de preparação, resposta e recuperação objetivando apoiar todos os interessados, a partir do momento da ruptura, até a retomada da operação.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não responde</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

d) O IDE desenvolveu um plano de melhoria contínua e de redução de riscos na cadeia de suprimentos.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

e) O IDE implementou um plano de preparação: investiu nos aspectos operacionais e introduziu nova forma de entrega.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

f) O IDE analisou, com base em projeções e cenários, os impactos da interrupção em níveis acadêmicos, comerciais e financeiros.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

g) O IDE estabeleceu rotinas de treinamento e simulação nos principais elos da cadeia (professores, coordenadores e equipes administrativas dos parceiros).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

h) O IDE implementou um plano de resposta, com indicadores de acompanhamento relativos à interrupção da operação.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

i) O IDE controlou e avaliou o plano de resposta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

j) O IDE avaliou a comunicação em toda a cadeia de suprimentos.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

k) O IDE revisou o plano de recuperação da operação

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não se aplica</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------------------

l) O IDE garantiu a continuidade do gerenciamento dos riscos e a sua resiliência.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não responde</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

m) O IDE apoiou seus parceiros.

1	2	3	4	5	6	7	Não sei / Não responde
---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

n) O IDE retomou as operações por meio de solução satisfatória.

1	2	3	4	5	6	7	Não sei / Não responde
---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

2) **Em relação ao apoio que o IDE dedica à sua instituição, no âmbito da parceria existente, analise os cenários baixo descritos e indique qual deles mais se aproxima da sua percepção de confiança e, em que nível, especificamente no período posterior a interrupção causada pelo Covid-19 e após a mesma ter respondido a situação.**

**A) Cenário 1**

- Não há preocupação com a melhoria da eficiência das operações no âmbito administrativo e acadêmico. O IDE carece de processos e de sistemas para cumprir compromissos. Além das informações sobre produtos e vendas, pouca informação é compartilhada entre as nossas instituições. Ganhos de curto prazo caracterizam as interações. As nossas instituições não se preocupam com a saúde, de longo prazo, uma da outra.

1	2	3	4	5	6	7	Não sei / Não responde
---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

**B) Cenário 2**

- Há preocupação com a eficiência. Há processos definidos e sistemas disponíveis para executar consistentemente as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. Os históricos de vendas e, as metas de médio prazo, são compartilhados entre os parceiros, ajudando-os a tomarem decisões com base em informações. São feitos investimentos em sistemas para garantir a eficiência das transações e para promover a justiça no relacionamento. O IDE carece de recursos que promovam o relacionamento mais próximo em relação a minha instituição. Se a minha instituição apresentar uma performance comercial significativa e, outros comportamentos, será favorecida no âmbito da parceria. As nossas instituições realizam medidas corretivas sobre uma decisão, se a mesma for tomada de forma unilateral e, caso uma das partes realize uma reclamação.

1	2	3	4	5	6	7	Não sei / Não responde
---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

**C) Cenário 3**

- O IDE e a minha instituição possuem recursos distintos e complementares que incentivam a colaboração. Há preocupação com a eficiência. Há processos definidos e sistemas disponíveis para

executar, consistentemente, as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. Históricos e as metas de vendas são compartilhados abertamente entre os parceiros. Algumas informações estratégicas são compartilhadas entre as nossas instituições no âmbito da parceria. São feitos investimentos em tecnologia, em melhorias de processos e em ações para aumentar a interação entre as nossas instituições e os nossos respectivos colaboradores, promovendo a melhor tomada de decisão e favorecendo a geração de ideias. São feitos esforços para criar uma atmosfera ganha-ganha entre as nossas instituições. As negociações entre as nossas instituições buscam garantir a lucratividade a longo prazo. Riscos e recompensas são compartilhados. As nossas instituições, proativamente, levam em consideração as necessidades e o bem-estar, uma da outra, quando as decisões são tomadas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não responde</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

#### **Cenário 4**

- Está na filosofia de cada um dos parceiros que o seu sucesso depende da sua força e a de suas equipes. Entre nossas instituições há o fortalecimento de competências complementares. Há processos definidos e sistemas disponíveis para executar, consistentemente, as ações necessárias e para realizar as entregas planejadas. O histórico e, as metas de vendas, são compartilhados no âmbito da parceria. Todas as informações estratégicas relevantes são compartilhadas entre os parceiros. Nossas instituições vêm as competências e as capacidades uma da outra como uma extensão própria. Recursos intelectuais e tecnológicos são compartilhados entre nossas instituições para melhorar as habilidades competitivas uma da outra. A intensidade do relacionamento entre as nossas instituições, apoiada pela tomada de decisões conjunta, elimina a decisão unilateral. Há busca conjunta por solução dos problemas. Nossas instituições avaliam e buscam oportunidades de renovação, de maneira proativa, sempre com foco no mercado e no aumento da nossa competitividade.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Não sei / Não responde</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

#### **b) Região geográfica onde se dá a operação da sua instituição:**

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul
- Mais de uma região

#### **c) Há quanto tempo a sua instituição integra a Rede?**

- Há 4 anos ou menos
- De 05 a 09 anos

- De 10 a 14 anos
- De 15 a 19 anos
- Há 20 anos ou mais

**d) Qual é a idade do representante legal da instituição?**

- até 34 anos, inclusive
- De 35 a 39 anos
- De 40 a 44 anos
- De 45 a 49 anos
- De 50 a 54 anos
- De 55 a 59 anos
- De 60 a 64 anos
- De 65 a 69 anos
- 70 anos ou mais

**e) Qual é o nível de escolaridade do representante legal da instituição?**

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**f) Qual é a posição hierárquica ocupada por você na instituição?**

- Representante Legal
- Diretor
- Coordenador Local / Gestor

**g) Há plano de sucessão na empresa?**

- Sim
- Não

**h) A unidade opera em estrutura própria ou alugada?**

- Alugada
- Própria
- Parte própria e parte alugada

**i) Qual o número atual de funcionários da sua empresa?**

- Até 9 empregados
- De 10 a 49 empregados
- De 50 a 99 empregados
- 100 ou mais empregados