



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE

POLÍTICAS PÚBLICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**FATORES DETERMINANTES PARA A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS
FINANCEIROS EM PROJETOS DE P&D – Um Estudo de Caso da Plataforma de
Inovação Agropecuária – MKTPlace**

Linha de Pesquisa: Administração Pública e Políticas Públicas

RODRIGO MONTALVÃO FERRAZ

Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior

BRASILIA/DF

2017

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO MONTALVÃO FERRAZ

Fatores determinantes para a mobilização de recursos financeiros em projetos de P&D – Um
estudo de caso da Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade de Brasília como requisito para
a obtenção do grau de Mestre em Administração

Aprovado pela seguinte banca examinadora:

Prof. Edgar Reyes Júnior, D.Sc.

Prof. Valmir Emil Hoffmann, D.Sc.

Prof. José Márcio Carvalho, D.Sc.

Prof. Ricardo Corrêa Gomes, D.Sc.

Brasília - DF

2017

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Dr. Edgar Reyes Júnior, pelos ensinamentos durante o período do mestrado, assim como pelas preciosas sugestões e conselhos e pela total disponibilidade ao longo do trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Ao colega e amigo Cleidson Dias, por todo o auxílio e ensinamentos durante a execução das atividades.

Aos membros da Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace, especialmente ao Dr. Francisco Reifschneider, pela amizade, dedicação, paciência e pelo entusiasmo ao ensinar.

Aos pesquisadores dos projetos estudados, pela disponibilidade em responder aos questionários e entrevistas, fundamentais para esta pesquisa.

À Universidade de Brasília e aos professores, pelas condições e apoio oferecidos durante o curso.

À minha família, que sempre me motivou e possibilitou concretizar este sonho. À minha namorada, Mariana Hermeto, pela atenção e carinho especial.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho
E a Deus, por ter me dado força durante o caminho.

LISTA DE SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ALC	América Latina e Caribe
B&MGF	Fundação Bill & Melinda Gates
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FARA	Fórum para Pesquisa Agrícola na África
Funarbe	Fundação Arthur Bernardes
IFAD	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MKTPlace	Plataforma de Inovação Agropecuária

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problematização	12
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cooperação internacional e mobilização de recursos financeiros.....	18
2.2	Estratégias organizacionais e competitividade	25
2.3	Visão Baseada em Recursos.....	26
2.3.1	Definição de recursos	29
2.3.2	Recursos em organizações de P&D	37
2.4	Síntese teórica	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1	Natureza de pesquisa.....	44
3.2	Unidade de análise	45
3.2.1	Plataforma de Inovação Agropecuária - MKTPlace	46
3.3	Coleta de dados	48
3.4	Tratamento dos dados.....	50
3.5	Operacionalização da pesquisa.....	53

	6
3.5.1	Análise da percepção individual dos pesquisadores53
3.5.2	Análise da percepção da dupla de pesquisadores do projeto 54
3.5.3	Análise de Conteúdo57
3.6	Validação e confiabilidade58
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO 60
4.1	Análise individual dos pesquisadores60
4.1.1	Perfil dos pesquisadores 60
4.1.2	Motivação para a participação em projetos de cooperação67
4.1.3	Recursos internos dos projetos75
4.1.4	Processo de captação de recursos financeiros e fontes86
4.2	Análise dos recursos do projeto - dupla de pesquisadores99
4.2.1	Recursos humanos 100
4.2.2	Recursos relacionais 104
4.2.3	Recursos organizacionais 107
4.2.3.1	Recursos organizacionais externos 109
4.2.3.2	Recursos organizacionais internos 111
4.2.4	Recursos físicos 112
4.2.5	Análise conjunta dos recursos 116
4.3	Recursos relevantes para a obtenção de apoio financeiro adicional .. 120
5	CONCLUSÃO 123
5.1	Limitações da pesquisa 125
5.2	Sugestões de estudos futuros 126

REFERÊNCIAS.....	127
Apêndice 1. Questionário para os colíderes do projeto	144
Apêndice 2. Entrevista semiestruturada para os colíderes do projeto	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação de recursos utilizada nesse trabalho	45
Tabela 2. Instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho.	50
Tabela 3. Instrumento de coleta de dados de acordo com seu tratamento.....	58
Tabela 4. Divisão dos projetos por país e de acordo com a captação de recursos.	62
Tabela 5. Divisão dos projetos por tipo de instituição e de acordo com o sucesso na captação de recursos.	63
Tabela 6. Captação de recursos de acordo com o ano de implementação do projeto.	66
Tabela 7. Médias dos recursos de acordo com captação de recursos financeiros externos.....	85
Tabela 8. Número de parcerias dos pesquisadores do MKTPlace por tipo de instituição.	96
Tabela 9. Número de parcerias dos pesquisadores do MKTPlace por tipo de instituição e sucesso na captação de recursos	96
Tabela 10. Análise fatorial dos recursos humanos.	100
Tabela 11. Matriz estrutural dos recursos humanos.	100
Tabela 12. Análise fatorial dos recursos relacionais.	104
Tabela 13. Matriz estrutural dos recursos relacionais.	104
Tabela 14. Análise fatorial dos recursos organizacionais.....	107
Tabela 15. Matriz estrutural dos recursos organizacionais.....	107
Tabela 16. Análise fatorial dos recursos físicos.	112
Tabela 17. Matriz estrutural dos recursos físicos.	113
Tabela 18. Recursos nível 2 relevantes para a obtenção de apoio financeiro adicional.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de redes e efeitos cognitivos para a mobilização de recursos financeiros...	23
Figura 2. Modelo conceitual de mobilização de recursos financeiros externos	42
Figura 3. Tipologia das organizações executoras dos projetos	63
Figura 4. Titulação dos pesquisadores de acordo com a captação de recursos	64
Figura 5. Número de projetos nacionais ou internacionais coordenados pelos pesquisadores	65
Figura 6. Modelo de motivadores da cooperação internacional.....	75
Figura 7. Avaliação dos recursos relacionais para o desenvolvimento do projeto.....	76
Figura 8. Avaliação dos recursos relacionais para o desenvolvimento do projeto.....	78
Figura 9. Avaliação dos recursos humanos para o desenvolvimento do projeto.....	80
Figura 10. Avaliação dos recursos físicos para o desenvolvimento do projeto.....	81
Figura 11. Distribuição do número de parcerias e captação de recursos.....	97
Figura 12. Recursos humanos determinantes para captação de recursos financeiros	101
Figura 13. Recursos relacionais determinantes para a captação de recursos financeiros.....	105
Figura 14. Recursos organizacionais externos determinantes para a captação de recursos financeiros.	109
Figura 15. Recursos organizacionais internos determinantes para a captação de recursos financeiros.	111
Figura 16. Recursos físicos determinantes para a captação de recursos financeiros.....	114
Figura 17. Recursos determinantes para a captação de recursos financeiros.	117
Figura 18. Complementaridade de recursos dos projetos de cooperação para a obtenção de apoio financeiro externo	119

RESUMO

A busca por formas alternativas de ampliação de fontes de recursos é um dos grandes desafios atuais que organizações e projetos enfrentam, visando obter vantagem competitiva e/ou desempenhar um papel relevante junto aos seus beneficiários. O presente trabalho concentra-se no papel dos recursos organizacionais valiosos, heterogêneos e sustentáveis, buscando o entendimento de sua interação com a mobilização de recursos financeiros externos. Com base na literatura, foram considerados cinco recursos-chave: humanos, relacionais, organizacionais, monetários e físicos, para estudos em instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nesse sentido, buscou-se um estudo de caso dos projetos concluídos apoiados pela Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace. Assim, o objetivo deste estudo foi avaliar a mobilização de recursos financeiros externos em projetos de pesquisa e desenvolvimento do MKTPlace, sob a ótica da abordagem Visão Baseada em Recursos – VBR, por meio de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, utilizando a Análise de Conteúdo, Análise Descritiva, teste de Kruskal-Wallis e Análise Comparativa Qualitativa (QCA). Os dados foram coletados por meio de entrevistas, questionários e pesquisa documental, tendo-se obtido respostas de 63 pesquisadores com projetos implementados em 16 países da África, América Latina e Caribe, sendo possível demonstrar a importância dos recursos físicos, humanos, relacionais e organizacionais para a mobilização de capital financeiro adicional, com destaque para estes últimos. Dentre eles, por terem sido bem avaliados em mais de um método de análise, merecem destaque os recursos: infraestrutura de serviços, tecnologias de informação e comunicação (TICs), capacidade de parcerias, capacidade de gestão, confiança entre os membros do projeto, informações detalhadas sobre o campo de atuação, estratégia organizacional e processos. Além disso, foi possível a identificação dos principais motivadores para a cooperação, sendo eles: a possibilidade de conhecer novas realidades; testar novas tecnologias e variedades; o acesso a recursos (tangíveis e intangíveis); a oportunidade de continuar atividades anteriores e fatores ligados a questões sociais; e a possibilidade de estabelecer parcerias com instituições de destaque. Verificou-se também que os projetos que mais captaram recursos no âmbito desta pesquisa foram implementados no Leste africano, que ONGs e universidades foram as instituições mais eficientes nesse processo e que a experiência e formação acadêmica também têm impacto positivo para a obtenção de apoio financeiro externo. Por outro lado, o número e a variabilidade de parcerias organizacionais não influenciaram nesse resultado. Observou-se também a criação do recurso “estratégia organizacional” de forma emergente, diferente do que ocorre com os demais, que geralmente se dão de forma deliberada. Esses resultados permitem a melhor compreensão da estratégia organizacional, em particular como os recursos intangíveis conduzem à criação de valor em organizações de P&D. Por último, as conclusões encontradas poderão servir como orientação para outros projetos de cooperação internacional na busca por melhores resultados.

Palavras-chave: Captação; Sustentabilidade; Visão Baseada em Recursos e; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The pursuit of alternative ways to expand sources of funds is one of the current great challenges organizations and projects face striving for having a competitive edge and playing a relevant part alongside its beneficiaries. The present study is focused on the role of the valuable, heterogeneous, and sustainable organization resources, aiming at the understanding of their interaction with the external resource mobilization. Based on the literature, five key resources were considered: human, relational, organizational, monetary, and physical, for studies in research and development institutions (R&D). In this sense, a case study of the concluded projects supported by the Agricultural Innovation Marketplace – MKTPlace was done. Thus, the objective of this study was to evaluate the external financial resource mobilization in MKTPlace research and development projects, from the perspective of the Resource Based Vision – RBV approach, through a qualitative and quantitative research using the Content Analysis, Descriptive Analysis, Kruskal-Wallis test, and the Qualitative Comparative Analysis (QCA). The data were collected through interviews, questionnaires, and documental research, with answers obtained from 63 researchers with projects implemented in 16 countries from Africa, Latin America, and the Caribbean, and it was possible to demonstrate the importance of the physical, human, relational, and organizational resources for the mobilization of additional financial capital, with emphasis on the latter. Among these, the following resources deserve special mention for being well evaluated in more than one method of analysis: infrastructure of services, technologies of information and communication (TICs), capacity of partnerships, management capacity, trust among project members, detailed information about the field of work, organizational strategy and processes. Besides that, it was possible to identify the main motivators for cooperation: the possibility of knowing new realities, the possibility of testing new technologies and varieties, the access to resources (tangible and intangible), the opportunity to continue previous activities, the factors related to social issues, and the possibility of establishing partnerships with renowned institutions. It was also verified that the projects that most raised funds within this research were implemented in East Africa, that NGOs and universities were the most efficient institutions in this process, and that experience and academic degree also have a positive impact in obtaining external financial support. Conversely, the quantity and variability of organizational partnerships have not influenced this result. It was also observed the creation of the "organizational strategy" resource in an emergent way, differently from what happens with others that usually happen deliberately. These results allow a better comprehension of the organizational strategy, particularly how the intangible resources conduct the creation of value in R&D organizations. At last, the conclusions found may serve as a guide for other international cooperation projects in the search for better results.

Key-words: Fund Raising; Sustainability; Resource Based Vision and; Competitive Edge.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização

Segundo Judge *et al.* (1997), observa-se cada vez mais que organizações e projetos de P&D necessitam melhorar sua gestão, a fim de atingir seus objetivos relativos à inovação e alocar recursos eficientemente de acordo com a sua estratégia (Harrison *et al.*, 1993). Nesse sentido, mudanças súbitas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos das organizações acarretam em uma variação no seu interior e exterior, dificultando ainda mais a definição de uma estratégia (Mañas, 2011).

Para Teece *et al.* (1997), distinguem-se dois conjuntos de modelos de estratégia, o primeiro enfatizando a exploração do poder de mercado e características como forças competitivas (Porter, 1980); e o segundo, com foco na eficiência, tendo como exemplo a abordagem da Visão Baseada em Recursos - VBR (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Estudos que utilizam a Visão Baseada em Recursos permitem o entendimento de como recursos de base se relacionam e podem conferir vantagem competitiva (Barney, 1991; Pavão *et al.*, 2011), isto é, melhor desempenho organizacional (Park *et al.*, 2004), a partir de dentro da empresa. A vantagem competitiva, nessa abordagem, refere-se a situações nas quais organizações implementam estratégias de criação de valor que não estão sendo implementadas ou são difíceis de se replicar por seus competidores atuais ou potenciais (Ribeiro, 2012; Das e Teng, 2000).

A VBR analisa aspectos internos das organizações e as considera heterogêneas dentro de um mesmo setor. Além disso, considera que os recursos são desiguais, não estando perfeitamente distribuídos entre as organizações, o que faz com que a vantagem competitiva obtida por algumas delas seja sustentável (Bueno de Camargo e Zilber, 2013).

O estudo de He *et al.* (2013) reforça o que foi apresentado e sugere que os recursos disponíveis devem ser alocados adequadamente para um melhor desempenho e, portanto, as organizações devem organizar sua base de recursos de forma que maximizem a geração de valor. Entende-se, assim, que a utilização dessa abordagem pode fornecer orientações para a melhoria da capacidade de enfrentamento dos desafios encontrados por iniciativas inseridas nos mais diversos contextos, como por exemplo em projetos entre organizações realizados no âmbito de cooperação Sul-Sul.

Segundo Garcez *et al.* (2014), a falta de um ou mais recurso estratégico ou competência é o catalisador para a cooperação e, por isso, países emergentes têm utilizado a cooperação Sul-Sul para alavancar o seu progresso socioeconômico, buscando a superação de problemas comuns e o desenvolvimento mútuo (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2015). No Brasil, destacam-se as ações cooperativas com a América Latina, o Caribe e a África em diferentes áreas, entre as quais a agrícola foi identificada como prioritária. Em razão do seu grande potencial exportador de matérias-primas e bioenergia, e devido aos grandes avanços na implementação de políticas relevantes para a segurança alimentar brasileira, o país possui habilidade para o empreendimento de iniciativas de cooperação tanto nos setores de agricultura familiar, como no industrial, entre outros (Milhorange, 2013).

A Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace se insere nesse contexto, visto que é um programa de cooperação multilateral desenvolvido pela Embrapa, em parceria com diversas instituições, tendo alcançado resultados positivos no que concerne ao desenvolvimento agrícola por meio de diferentes estratégias, entre elas o financiamento de projetos de pesquisa em países da África, América Latina e Caribe (Ferraz *et al.*, 2014).

Além disso, seus projetos apresentam grande potencial mobilizador de recursos estratégicos (Freitas e Dourado, 2017), o que lhes tornam particularmente distintos, visto que esforços contínuos na capacidade de articular recursos e competências internas, bem como na

capacidade de mobilizar e captar recursos adicionais externos são instrumentos para assegurar a sustentabilidade e a expansão de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Diante disso, esta pesquisa converge para o entendimento da estratégia organizacional com foco na mobilização de recursos, tendo como base a VBR. Assim, com base no apresentado, este trabalho tem como pergunta norteadora: como os recursos internos de projetos de P&D influenciam a capacidade de obtenção de apoio financeiro adicional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que forma os recursos internos de projetos de P&D influenciam a capacidade de obtenção de apoio financeiro adicional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral faz-se necessário explorar os objetivos específicos definidos a seguir:

OE 1 – Analisar o perfil dos pesquisadores dos projetos;

OE 2 – Analisar o processo de captação de recursos financeiros pelos projetos;

OE 3 – Identificar os recursos internos que pesquisadores agregam individualmente aos seus projetos de cooperação; e

OE 4 – Analisar, de forma integrada, a influência dos recursos da dupla de pesquisadores para a obtenção de apoio financeiro adicional.

1.3 Justificativa

Este trabalho contribui com uma análise empírica no campo da estratégia organizacional, por meio da investigação de como os recursos de projetos de pesquisa e desenvolvimento se articulam de modo a gerar vantagem competitiva na mobilização de recursos financeiros externos.

Para Blume (2012), a compreensão de como os recursos de base se relacionam com o plano estratégico tem-se tornado uma questão essencial para o desenvolvimento de ações gerenciais que proporcionem a geração do valor e a sustentabilidade. Dessa forma, é mais importante identificar a origem das características que poderiam resultar em um desempenho superior, e como estas podem consolidar as competências essenciais, do que descrever as características desse conjunto de recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Diante desse hiato, a VBR constitui-se em uma abordagem útil, uma vez que é um modelo com foco nos recursos controlados ou acessados pelas organizações, entendidas nesse trabalho como projetos com escopo e prazo determinados, como fontes de vantagem (Bueno de Camargo e Zilber, 2013). Essa abordagem teórica também é considerada apropriada para este trabalho, pois foca em recursos, e não apenas em características de desempenho, como resultados (Meyskens *et al.*, 2010).

Do ponto de vista conceitual, observa-se que a VBR apresenta constante evolução, como pode ser verificado nos trabalhos de Pavão (2009) e Favoreto (2014), que analisaram por meio de estudos bibliométricos sua utilização em diversos artigos de grande relevância e com grandes contribuições às investigações na área de Administração. Segundo esses autores, a produção dessa abordagem teórica no Brasil ainda é pouco explorada, não sendo também observados

trabalhos semelhantes a este, que visa utilizar a VBR em projetos de P&D no âmbito da cooperação internacional. Além disso, o presente trabalho pretende contribuir para a compreensão de quais recursos são estratégicos para a captação de recursos financeiros.

Os resultados encontrados neste trabalho permitem também um melhor entendimento da estratégia organizacional, em particular, de como os recursos intangíveis conduzem à criação de valor em organizações de P&D, como proposto por Pike *et al.* (2005). Além disso, analisa a influência dos recursos humanos no desempenho em organizações e projetos de pequeno porte. Segundo Stoian *et al.* (2010), esses recursos são um dos mais valiosos, raros e difíceis de imitar nesse tipo de organização (Peng, 2001). Os resultados obtidos também podem auxiliar organizações a selecionar a melhor estrutura organizacional para maximizar a utilização de seus recursos especiais, a fim de alcançar um desempenho superior (Li *et al.*, 2016).

Como implicações gerenciais, Navarro-García (2015) salienta que estudos com essa temática podem auxiliar gestores na sistematização de decisões e ações relacionadas às diversas atividades organizacionais, como, por exemplo, na mobilização de recursos financeiros externos. Os resultados contribuem também para a redução nos níveis de improvisação e a diminuição da probabilidade de tomadas de decisões errôneas em ambientes cada vez mais dinâmicos (Nemkova *et al.*, 2012)

A aplicação da VBR pode ajudar as organizações a alcançarem um melhor alinhamento com as demandas e oportunidades de seus ambientes, além de proporcionar um maior desempenho em comparação com outras organizações que não a utilizam (Bryson *et al.*, 2007). Este trabalho também fornece uma alternativa para a quantificação apropriada de recursos que são muitas vezes difíceis de mensurar como a tecnologia, a confiança, a informação, a cultura, entre outros, o que foi salientado por Lee (2012) como fator crítico em estudos empíricos.

Diante disso, buscou-se um estudo de caso dos projetos concluídos apoiados pela Plataforma de Inovação Agropecuária - MKTPlace, sendo a sua escolha baseada no seu longo

tempo de execução, o que gera um *pool* abundante de projetos e permite a comparação entre eles. Outro fator que colaborou com a escolha foi a sua representatividade para o cenário de cooperação técnica agrícola internacional. Em 2008, por exemplo, cerca de metade dos projetos de cooperação levados a cabo pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC), órgão que coordena o setor no país, contava com a participação da Embrapa, organização responsável pela gestão do Programa. Além disso, pelo presente trabalho foi possível obter respostas de 63 pesquisadores com projetos implementados em 16 países da África, América, Latina e Caribe, ou seja, obteve representativa abrangência, o que reforça a importância do estudo.

Além disso, no Brasil, de acordo com Dias (2015), e com base em informações obtidas no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, existe um reduzido número de grupos de pesquisa em administração que estudam o setor agropecuário, o que aumenta ainda mais a relevância deste trabalho.

Do ponto de vista metodológico, espera-se também que as técnicas empregadas possam fornecer uma alternativa para pesquisas quantitativas e qualitativas utilizando a VBR. Nesse sentido, optou-se pelas técnicas de Análise Comparativa Qualitativa, Análise de Conteúdo e teste de Kruskal-Wallis. Dentre eles, a Análise de Conteúdo é um dos métodos mais utilizados para avaliação de entrevistas e documentos (Capó-Vicedo e Vallet-Bellmunt, 2011), enquanto que a Análise Comparativa Qualitativa (QCA) é uma técnica empregada em pesquisas comparativas que vem ganhando relevância em diversas áreas como sociologia, ciências políticas, gestão e estratégia e inovação (Ordanini *et al.*, 2014). Essa técnica, no entanto, tem sido pouco explorada no Brasil, como observado por Dias (2015). Neste trabalho, optou-se pela QCA para analisar de forma agregada os recursos de pesquisadores envolvidos em projetos de cooperação, o que constitui um diferencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperação internacional e mobilização de recursos financeiros

Nos últimos anos, têm crescido, no cenário mundial, ações públicas e privadas para promover o desenvolvimento social e econômico, visando à redução da pobreza. Segundo Munari *et al.* (2014), muitas dessas ações ocorrem por meio de projetos de P&D, sendo que, para que os objetivos propostos nessas iniciativas sejam alcançados, a disponibilidade e a captação de recursos são fatores preponderantes, o que tem sido feito em diversos contextos por meio de iniciativas de cooperação internacional.

Na literatura sobre relações internacionais é constante o discurso que aponta o Plano Marshall, desenvolvido em 1948 pelos Estados Unidos, como pioneiro no desenvolvimento de ações de cooperação internacional (Landau, 2008). Já outros autores, como Senhoras (2012), relatam a existência de atividades caracterizadas como formas de cooperação entre os Estados já em meados do século XVIII, durante a *Pax Britannica*. É consenso, entretanto, que a criação do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI), durante a Conferência de *Bretton Woods*, constituem marcos para as relações internacionais, na medida em que desencadearam as primeiras atividades caracterizadas como cooperação técnica.

Esse tipo de cooperação ganhou impulso sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, em que essas iniciativas passaram a ser empregadas de maneira mais engajada na promoção do desenvolvimento de países menos industrializados (Agência Brasileira de Cooperação [ABC], 2015; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2013). Já a partir da década de 1990, a tradicional relação de cooperação definida pela dominação vertical, foi substituída e passou a ocorrer de forma mais horizontal, sendo caracterizada pelo trabalho conjunto de doadores e receptores (Cabral, 2011; Renzio *et al.* 2013; Santos, 2011; IPEA, 2011).

No Brasil, é possível observar um processo semelhante, uma vez que se identificam atividades de cooperação desde o período colonial, embora somente no século passado é que elas se tornaram mais expressivas. Para Santos (2011), na década de 1950, as atividades de cooperação foram caracterizadas por meio da política de cooperação internacional Norte-Sul, que se estruturou no país por meio de programas, projetos, doações e empréstimos.

Atualmente, por outro lado, o Brasil possui políticas públicas de referência para o enfrentamento de diversos desafios comuns aos países em desenvolvimento, o que o caracteriza como um parceiro ideal na execução de projetos de cooperação (Cabral, 2011; Milhorange, 2013). De acordo com o IPEA (2013), a maior parte dos recursos do país para a cooperação é destinada à cooperação técnica, especialmente a bilateral (82% dos gastos totais) em relação ao montante direcionado à multilateral.

Ressalta-se que, entre 2000 e 2010, o Brasil reorientou consideravelmente sua estratégia de política externa, focalizando em países em desenvolvimento do "Sul Global". Nesse novo quadro estratégico, a África tornou-se uma das prioridades do Brasil, em conjunto com a América Latina, tendo o país aberto 20 novas embaixadas e representações diplomáticas no primeiro e aumentado suas conexões políticas em todo o continente.

Como resultado, observou-se, de 1997 a 2012, um crescimento de 14,41% no fluxo comercial entre o Brasil e a África, especialmente a partir de 2003. Nesse período, verificou-se também um maior engajamento do país naquele continente, notadamente por meio do desenvolvimento de iniciativas de cooperação, sendo as parcerias horizontais os principais mecanismos da estratégia da política externa brasileira para o continente (Freitas, 2015).

Nesse cenário, a América Latina e a África são as principais receptoras de recursos destinados aos projetos de cooperação brasileiros. No ano de 2010, por exemplo, os gastos nessa área totalizaram o equivalente a US\$ 923 milhões. Considerando somente a cooperação técnica,

a África recebeu aproximadamente 60% do orçamento da ABC (Cabral, 2011; IPEA, 2013; Schlesinger, 2013).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma das principais instituições que participam da cooperação técnica entre o Brasil, a África e os países latino-americanos e caribenhos na área agrícola. A colaboração da Embrapa com os países africanos, da América latina e Caribe (ALC) realiza-se por meio de quatro instrumentos: pequenos projetos, projetos estruturantes, capacitação técnica e a Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace (Banco Mundial, 2008; IPEA, 2011).

Essas iniciativas possuem considerável importância, uma vez que ocorre uma nova era de expansão da informação, conhecimento e de atividades de pesquisa visando manter o ritmo de crescimento tecnológico e reduzir a pobreza mundial. (McNutt *et al.*, 2011). Nesse novo cenário, as organizações passaram a demandar uma maior quantidade de recursos, especialmente os financeiros. Contudo, existe uma lacuna de financiamento para apoiar projetos de pesquisa e desenvolvimento (geradores de tecnologias) em razão dos consideráveis riscos associados com a sua validação, industrialização, comercialização e incerteza dos resultados (Munari *et al.*, 2014).

Sendo assim, a mobilização e a captação de recursos são uma preocupação constante, que vêm ganhando maior importância por ser uma atividade que não encontra êxito se tratada de forma não profissional. Valarelli (1999) destaca a importância do planejamento, tanto da captação quanto do direcionamento dos recursos captados para atingir os objetivos estratégicos das organizações e para que estas possam desempenhar seus objetivos de forma relevante perante os *stakeholders*. O aumento e a diversificação das fontes de recursos em uma organização, seja ela nacional ou internacional, minimizam sua vulnerabilidade e dependência frente a outras organizações, tornando-a mais autônoma diante de exigências que possam contrariar seus propósitos e iniciativas.

Entende-se, portanto, que a mobilização e a captação de recursos estão fortemente conectadas às estratégias mais amplas da organização e que, para mantê-las, as organizações devem mostrar habilidade, capacidade e experiência na gestão e administração dos recursos, assegurando a obtenção de resultados estratégicos e a sustentabilidade a longo prazo, fomentando a construção e a consolidação de alianças duradoras (Valarelli, 1999).

Copestake (2015) relata que os mecanismos mais utilizados para a mobilização de recursos no âmbito de projetos de cooperação internacional têm sido os Fundos de Desafio (*Challenge fund*), Subvenções Abertas de Pesquisa (*Open research grants*), Fundos de Investimento (*Managed funds*), Prêmios (*Prize fund*), Assistência Técnica (*Technical assistance*), Compromissos Antecipados de Mercado (*Advanced market commitment*), Títulos de Investimento Social (*Social investment bond*), Investimentos de Impacto Social (*Social impact investing*), Investimento Público (*Public investment*), Fundos de Capital de Risco (*Venture capital fund*) e Contratos Públicos (*Public procurement*). Ele enfatiza que esses mecanismos diferem entre si quanto ao elemento fiduciário, o propósito explícito, os contratos interagência, a seleção competitiva, o processo de seleção aberto, a autonomia de implementação e o compartilhamento de riscos. Munari *et al.* (2014) descrevem ainda que eles podem diferir quanto à gestão, estrutura de governança, tamanho do fundo, tipo de financiamento, foco do investimento e estratégia.

Quanto às fontes, os recursos podem ser originários do Estado, de empresas privadas ou de parcerias público-privadas (PPP). Dentre elas, destacam-se estas últimas, já que a configuração em redes permite conexões com outras organizações, possibilitando a alavancagem dos recursos limitados (Provan *et. al*, 2012). As redes são uma forma de organização, aliança ou parceria entre instituições, vinculadas entre si por meio do estabelecimento e da manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada (Dias, 2012), com o intuito de beneficiar seus integrantes.

Para Dotto *et. al* (2003), a importância das redes interorganizacionais acentuou-se com a revolução científico-tecnológica, funcionando como estratégia frente às constantes mudanças e imprevisibilidade da economia global. Esses arranjos colaborativos são importantes e constituem uma boa estratégia visando à vantagem competitiva (Merlo *et al.*, 2006; Bouckenooghe e Menguc, 2016), pois resultam em economia de escala e escopo, redução de custos e incertezas e cofinanciamento de atividades de P&D. Nesse sentido, Becker e Dietz (2004) observaram em indústrias alemãs que a colaboração em P&D e o número de membros da rede têm impacto positivo no desenvolvimento de novos produtos.

Assim, para Muscio *et al.* (2012), em projetos envolvidos em P&D, as diferentes fontes de recursos são complementares e a conjugação de ativos, conhecimentos e informações, pode levar a soluções mais eficazes e eficientes entre as organizações que trabalham em conjunto com objetivos comuns (Wister *et al.*, 2015).

Além disso, uma prática que tem sido amplamente difundida para obtenção de recursos financeiros por projetos de P&D são os sistemas baseados em desempenho. Segundo Hicks (2012), essa ampla adoção representa uma mudança nas políticas nacionais relacionadas à P&D e, como exemplo, em 2010 já eram encontrados pelo menos 14 sistemas nacionais aplicando essa prática. Para Herbst (2007), a lógica dos sistemas baseados em desempenho é que os recursos deveriam fluir para as instituições com desempenho superior, de forma a fornecer uma vantagem competitiva a essas organizações e estimular aquelas com desempenho inferior a evoluírem.

Do ponto de vista acadêmico, Peng (2001) já observava, no início do século, que a produção científica internacional sobre o tema tem procurado se diversificar. O artigo de Clarck (2012), por exemplo, encontrou relação positiva com a colaboração dos pesquisadores em trabalhos anteriores e a obtenção de recursos financeiros.

Já Desa (2012) discutiu a mobilização de recursos em 202 empresas internacionais em ambientes institucionais, normativos, políticos, regulatórios e cognitivos desfavoráveis. Segundo o autor, contrariando a visão predominante sobre mobilização de recursos, os empreendedores, quando confrontados com esses constrangimentos, envolvem-se na bricolagem para reconfigurar os recursos existentes, podendo esse processo atuar como um mecanismo de legitimação para a mudança institucional e criação de resiliência, o que apoia a organização a sobreviver em um ambiente institucional incerto.

Outro tema discutido na literatura sobre mobilização de recursos é o capital social e humano. Haller *et al.* (2014) afirmam que a busca por novos conhecimentos científicos requer capital humano, insumos e equipamentos. Contudo estes têm sido cada vez mais escassos nos centros de pesquisa. Como consequência, a pesquisa e desenvolvimento tornam-se dependentes do financiamento do governo, intuições privadas, doações de fundações, entre outros mecanismos (Bozeman *et al.*, 2007). Os autores ainda apresentam um modelo (Figura 1) relacionado ao sucesso na mobilização de recursos financeiros a fatores cognitivos do pesquisador, características individuais e instrucionais e aspectos estruturais da rede de que ele faz parte.

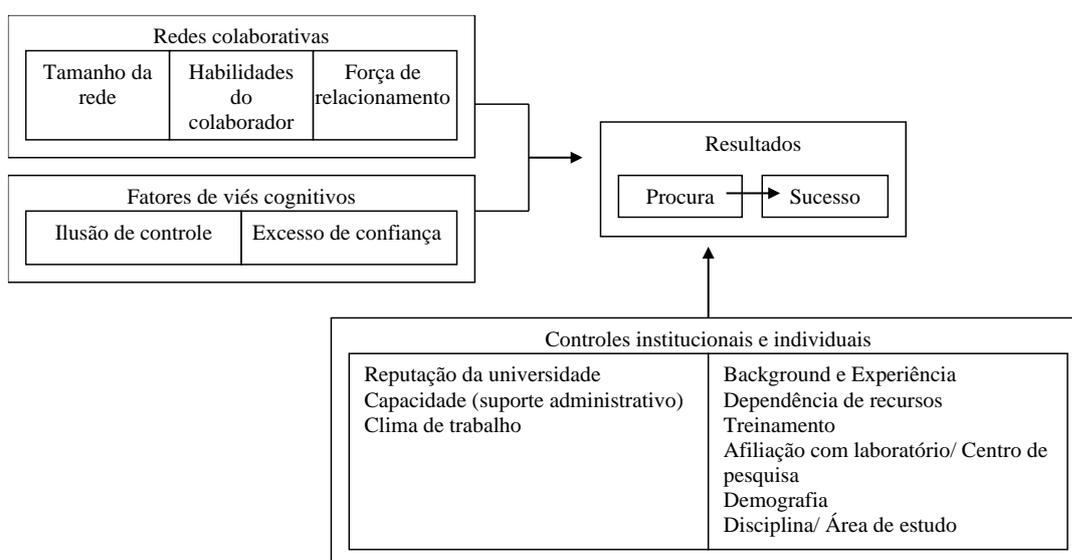


Figura 1. Modelo de redes e efeitos cognitivos para a mobilização de recursos financeiros

Fonte: Adaptado de Bozeman *et al.* (2007).

Em uma análise bibliométrica sobre o tema, envolvendo 30 artigos internacionais publicados em 16 periódicos disponíveis na base de dados da CAPES, entre 2010 e 2015 em revistas A1 e A2 da área de Administração, verificou-se que as teorias de Dependência de Recursos e de Redes Sociais são mais frequentes e normalmente estão atreladas a discussões sobre estratégia e a Nova Administração Pública (*New Public Management*).

Já na literatura na área de Ciências Sociais envolvendo atividades ligadas a P&D, o tema tem sido estudado de diversas maneiras, principalmente focando em aspectos relacionados à medição da capacidade de inovação. São encontradas abordagens mais simples, como a descrita por Singh (2009), que propôs sua medição por meio dos gastos totais em P&D; ou o trabalho de Yi *et al.* (2013), que operacionalizou a capacidade de inovação como a razão entre as vendas de novos produtos e vendas totais.

Os trabalhos mais complexos, por outro lado, envolvem, por exemplo, escalas psicométricas relacionadas a tecnologias empregadas pelas organizações e liderança tecnológica (Beleska-Spasova *et al.*, 2012; Knight *et al.*, 2009). Há também estudos envolvendo diversas dimensões, como o de Guan e Ma (2003), que analisa a capacidade de inovação por meio da capacidade de P&D; capacidade de comercialização; capacidade de produção; capacidade de aprendizagem; capacidade organizacional; capacidade de exploração de recursos; e capacidade estratégica. Ainda segundo esses autores, as organizações visando melhorar sua capacidade de inovação precisam atentar-se não apenas aos seus gastos em P&D, mas também às outras dimensões.

Outros trabalhos, entretanto, têm estudado a criação de estratégias mais eficazes de P&D por meio da maior orientação de mercado das organizações, uma vez que isso as permite respondê-lo ao mercado de forma oportuna e eficiente, criando melhores práticas de produção, concorrência e serviços ao cliente (He *et al.*, 2011).

2.2 Estratégias organizacionais e competitividade

Segundo Blume (2011), com o desenvolvimento constante dos processos produtivos, bem como das relações econômicas e dos sistemas de comunicação, surge a exigência cada vez maior de planejamento das organizações e dos projetos, de modo a tornarem-se competitivos no segmento em que estão inseridos. Nesse sentido, o entendimento de como as instituições criam e mantêm uma vantagem competitiva dentro de uma estratégia organizacional torna-se imprescindível (Bandeira-de-Melo e Cunha, 2001).

As organizações podem adotar diferentes estratégias competitivas, sendo elas caracterizadas pelo processo de planejamento - estratégia explícita; ou pelas atividades setoriais internas da empresa - estratégia implícita. Elas podem ainda, ser orientadas pelo controle e planejamento - estratégias deliberadas, ou estarem focadas no aprendizado, não sendo planejadas - estratégias emergentes (Sehnm *et al.*, 2009; Porter, 1996; Mintzberg *et al.*, 2000). No que concerne à escolha da estratégia, ela pode ser estruturada com base no ambiente externo, o que resulta em vantagens competitivas em nível de custos, diferenciação ou de enfoque; ou pelas abordagens Visão Baseada em Recursos, entre outras, em que se orientam pelas características internas da organização (Porter, 1989).

Para as Ciências Sociais Aplicadas, a competitividade ganha diversas formas conceituais que se delineiam desde a análise de mercados específicos, em que várias organizações interagem, até o posicionamento no mercado em que esta se estrutura e nos recursos que a organização controla (Ribeiro, 2012). Contudo, essa amplitude conceitual, resulta em dificuldades, na medida em que nem sempre se consegue caracterizar mercados, indústrias ou empresas competitivas.

Ferraz *et al.* (1997) definiram competitividade como a habilidade de formular e implementar estratégias que possibilitem à organização ampliar ou manter uma posição no

ambiente, ou seja, terá vantagem competitiva aquela que tiver a melhor capacidade de adaptação (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam nesse ambiente é necessário para que as estratégias competitivas possam ser bem embasadas pelas organizações atuantes (Porter, 1996).

Para Coutinho e Ferraz (1997), aspectos como a conjuntura macroeconômica, a estrutura de mercado (concorrentes, consumidores, fornecedores, produtos substitutos) e a infraestrutura interna da organização também são decisivos de sucesso da competitividade. E ainda, considerando um determinado contexto empresarial, as estratégias adotadas tendem a apresentar grandes semelhanças, pois as organizações encontram-se submetidas a condições parecidas. Para esses mesmos autores, independentemente de se observar uma organização, projeto ou nação, existe um condicionamento do desempenho competitivo determinado por um amplo conjunto de fatores. Dessa maneira, verifica-se a estreita ligação entre o desempenho organizacional e as estratégias adotadas (Galbreath, 2004) com vistas à obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes.

2.3 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem utilizada no âmbito da Administração e permite analisar de que forma os recursos considerados estratégicos dentro de projetos, empresas e organizações articulam-se para se configurarem em vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Pavão *et al.*, 2011). A premissa básica dessa abordagem é que uma combinação particular de habilidades e recursos tende a proporcionar ganhos em termos de capacidade em diversas áreas (Aragão, 2010), como, por exemplo, na capacidade de mobilizar recursos adicionais.

O acesso e a utilização dos recursos internos desenvolvidos e controlados por uma organização é, segundo a VBR, a principal causa do desenvolvimento de vantagem competitiva ou de melhor desempenho organizacional (Ribeiro, 2012), e por isso possuem papel primordial neste tipo de análise, enquanto outros fatores, como os externos, desempenham um papel secundário (Pavão, 2009). Essa questão foi inicialmente discutida por Barney (1991), que sugere que a implementação de vantagens competitivas é resultado da implementação de estratégias que respondem às oportunidades do ambiente utilizando suas forças internas.

Meyskens *et al.* (2010) destacam que a VBR é apropriada para a avaliação de diversos tipos de organizações, uma vez que não se concentra apenas no desempenho, e sim na combinação e gestão de recursos e como estes fluem dentro de uma organização para levar a processos mais eficazes. Reforçando o exposto, Gassmann *et al.* (2006) afirmam que a VBR foi considerada útil na avaliação de incubadoras corporativas, universidades, empresas internacionais, sociais, entre outros.

De acordo com Wilk (2003), uma análise mais profunda dos principais estudos da área demonstra uma forte similaridade de pensamentos, que convergem ao entendimento da ligação direta entre as características internas da organização, denominadas recursos, e seu desempenho. E se, de alguma forma, esses recursos são raros, valiosos, difíceis de imitar e substituir, eles podem ser instrumentos para uma organização gerar vantagem competitiva (Stoain *et al.*, 2010; Furrer *et al.*, 2008; Oura *et al.* 2015).

Barney (1991) afirma que para desenvolver um modelo teórico baseado na VBR deve-se levar em conta duas premissas: os recursos estratégicos controlados pelas organizações são heterogêneos; e estes não são perfeitamente móveis entre as firmas (Bandeira-de-Melo e Cunha, 2001). Essas premissas destacam o importante papel dos recursos imóveis e heterogêneos das organizações como possíveis formadores de vantagem competitiva sustentável. A primeira premissa explica que essa heterogeneidade de recursos não pode ser transferida de uma

organização para outra sem custos substanciais; enquanto a segunda se refere aos níveis de recursos e capacidades possuídos por diferentes organizações (Wei *et al.*, 2014).

Barney e Clark (2007) destacam que a maioria dos trabalhos empíricos relacionados à VBR no campo da gestão estratégica se concentram na identificação de possíveis recursos para obtenção de vantagem competitiva em organizações e na análise dos resultados esperados provenientes desse melhor desempenho. Nesse sentido, Foss (1998) afirma que a VBR tem se tornado, gradualmente, a abordagem dominante nas pesquisas dessa área.

Já em outros campos da Administração, a produção tende a ser mais diversificada. Na análise de programas e ações públicas empregando a VBR observa-se, por exemplo, sua utilização por formuladores de políticas para a alocação de recursos às comunidades visando prevenir atentados terroristas e melhorar suas capacidades de resposta a emergências (Bier *et al.*, 2008, Simonoff *et al.*, 2011).

Já Porcher (2016) utiliza a VBR em quadros analíticos de decisões para a propensão de um governo de produzir ou terceirizar um serviço. Nesse estudo, a respeito de serviços de saneamento, o autor constatou que os baixos riscos de transação, a experiência prévia de contratação e as baixas capacidades de produção têm um impacto positivo no nível de terceirização. Esses resultados demonstram que as características das organizações e seus recursos são fatores significativos nas decisões e sugerem que as capacidades e suas interações com os riscos de transação merecem maior atenção no estudo das contratações públicas.

Assim, embora a VBR afirme que os determinantes do desempenho sejam os recursos da organização, o ambiente externo não deve ser menosprezado, visto que o acesso aos recursos de mercado e relacionais constitui um complemento-chave dessa abordagem (Ibeh e Wheller, 2005).

A VBR, entretanto, possui algumas limitações, principalmente devido à sua natureza estática (Priem e Butler, 2001). Nesse sentido, a abordagem de Capacidades Dinâmicas oferece

uma visão complementar, demonstrando a possibilidade de uma organização, por meio da aprendizagem, de alterar suas rotinas e reconfigurar recursos na busca por vantagem competitiva (Vera *et al.*, 2011). Para Meirelles e Camargo (2014), essa abordagem tem grande importância, na medida em que trata da capacidade de adaptação de uma organização, em resposta ao dinamismo do ambiente e auxilia na definição de ações estratégicas visando manter vantagens competitivas em situações de grande concorrência.

Sendo assim, Beleska-Spasova *et al.* (2013) argumentam que o desempenho organizacional é, em grande parte, resultado da habilidade de seus gestores para alavancar com eficiência os recursos e as capacidades que elas possuem ou controlam.

2.3.1 Definição de recursos

Por recursos entende-se todos os bens tangíveis e intangíveis de uma organização que estão ligados por tempo indefinido (Wernerfelt, 1984), ou todos ativos, processos, informação, capacidades, conhecimento, entre outros, que permitem às organizações desenvolverem e aplicarem estratégias para aperfeiçoar sua eficiência e eficácia (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001; Blume, 2011). Barney (1991) destaca ainda que nem todos os recursos de uma organização serão considerados estratégicos, tendo em vista que alguns podem não ter impacto no desenvolvimento de novas atividades, uns podem impedir a elaboração de estratégias valiosas e outros podem ainda levar ao desenvolvimento de ações que prejudicam a eficácia e eficiência da firma.

Lee (2012), por exemplo, observou que o nível de profissionalização dos empregados, o número de membros na estrutura administrativa superior, a atenção presidencial e a boa reputação pública têm efeito positivo na eficácia de agências governamentais dos Estados

Unidos, enquanto que o número de executivos seniores comissionados e de funcionários em tempo integral têm impactos negativos, o que não era esperado pelo autor.

Já Stoian *et al.* (2010) observaram que as competências em língua estrangeira e os conhecimentos de negócios internacionais, em marketing, gestão, finanças, sistemas jurídicos, práticas de tecnologia de informação e comunicação e mercados globais constituem os mais importantes recursos para alcançar melhor desempenho nas exportações (Lloyd-Reason e Mughan, 2002). Por outro lado, aspectos como a importância atribuída às barreiras culturais, linguísticas, políticas e jurídicas parecem ter influência reduzida ou negativa.

Para Barney (1991), os recursos podem ser divididos em físicos, humanos e organizacionais, sendo que os primeiros incluem os equipamentos, tecnologia física, localização geográfica, planta, entre outros, o que em um contexto estratégico pode facilitar o acesso a insumos. Nesse sentido, Navarro-Garcia (2015) destaca que a disposição de uma estrutura específica - departamento de exportação, por exemplo – em uma empresa ligada à exportação, teve um impacto positivo na velocidade, grau e alcance internacional da organização. Segundo o autor, a disposição desse recurso físico ofereceu uma base maior para a tomada de decisão, além de aumentar os níveis de planejamento organizacional (Caruana *et al.*, 1998).

Já os recursos humanos incluem as capacidades e competências individuais e coletivas de uma organização e, como exemplo, têm-se as características dos gestores e trabalhadores, treinamentos, conhecimentos, experiência, inteligência e ideias (Zeglat e Zigan, 2014). Silva *et al.* (2016) destacam que a inovação tecnológica tem um impacto positivo no desempenho econômico e estratégico das exportações das empresas. No entanto, essa relação torna-se mais forte quando mais recursos humanos estão disponíveis. Por último, os recursos organizacionais incluem a estrutura formal da organização, seus sistemas de planejamento, controle e

coordenação, assim como relações formais e informais com outros grupos dentro ou fora da firma. A participação em redes interorganizacionais é um bom exemplo desse tipo de recurso.

Assim, considerando os recursos organizacionais, a VBR tem sido utilizada, por exemplo, para explicar a expansão das empresas no mercado internacional por meio de redes. Coviello e Cox (2006) verificaram que as redes propiciam a formação de capital social, bem como ofereceram um mecanismo para aquisição, mobilização e desenvolvimento de recursos no processo de internacionalização. Da mesma forma, Tolstoy e Agnandal (2010) analisaram pequenas organizações ligadas à biotecnologia, que combinaram seus recursos de mercado, reputacionais, tecnológicos, humanos, físicos e financeiros visando ao acesso a novos mercados internacionais.

Dentro dessa mesma perspectiva, estudos recentes apontam que o compartilhamento de recursos entre organizações aumenta o desempenho, bem como propicia o acesso a novos mercados (Park *et al.*, 2004; Squire *et al.*, 2009). Porém, essa relação não é linear, apresentando uma curva em U na rede estudada. A coordenação organizacional também pode ser ressaltada nessa categoria de recursos, uma vez que foi observado por Comfort (2007) e Yang (2010) sua influência positiva sobre a capacidade de resposta de uma organização a crises.

Já em estudos mais recentes, Blume (2009) afirma que os recursos podem ser divididos em: financeiros, físicos, humanos, reputacionais, tecnológicos e organizacionais. Os financeiros são compostos pelos recursos monetários e pela capacidade de suporte financeiro de uma organização. Também se enquadram os diversos mecanismos de financiamento existentes, os mercados financeiros e de capitais internos, as participações privadas e de capital de risco e os fundos de desenvolvimento. Já os recursos reputacionais incluem aspectos como imagem, qualidade e confiabilidade. Por fim, os recursos tecnológicos incluem basicamente as inovações e as tecnologias produzidas dentro da organização ou adquiridas externamente e que podem

afetar processos operacionais (Ray *et al.*, 2004). Os demais tipos de recursos seguem com os mesmos atributos e características já mencionados.

Meyskens *et al.* (2010) destacam que são frequentes na literatura estudos que analisam as relações entre os diferentes tipos de recursos e como eles auxiliam as organizações no alcance de seus objetivos. Em seu trabalho analisando as diferenças entre empreendimentos comerciais e sociais, encontrou que a inovação, o capital financeiro e as parcerias estavam significativamente relacionadas, enquanto que as parcerias e a estrutura organizacional estavam negativamente. Por último, observou que a transferência de conhecimento e a inovação mostraram uma relação positiva.

Ademais, os recursos também podem ser classificados em tangíveis ou intangíveis, sendo os primeiros considerados de fácil avaliação e identificação, tais como: propriedades, estoques, instalações e equipamentos (Gonçalves *et al.*, 2011). De maneira geral, esses recursos têm pouca influência no desenvolvimento das vantagens competitivas das firmas, tendo em vista que podem ser adquiridos por outros competidores. Por outro lado, os recursos intangíveis têm extrema valia, pois são de difícil identificação e mensuração, dificultando a imitação por concorrentes, tornando-os potenciais geradores de vantagens competitivas, tais como: história da organização, marca, cultura, confiança, conhecimento tecnológico, aprendizado, conhecimentos acumulados, entre outros (Ribeiro, 2012; Meyskens *et al.*, 2010).

Essa visão, entretanto, não se aplica a todos os casos, como pode ser ilustrado no trabalho de Wang (2014), que observou que os recursos tangíveis são extremamente importantes para os governos quando respondem a situações de crise. Deve-se considerar, no entanto, que devido à deterioração econômica global observada na última década, os governos têm enfrentado sérios desafios em termos de déficits orçamentários, tornando a busca por uma abordagem alternativa para melhorar suas capacidades de resposta cada vez mais importante. Ademais, Provan *et al.* (2012) destacam que, em redes organizacionais, os tipos de recursos envolvidos - tangíveis ou

intangíveis - tendem a definir a estrutura das relações, o estágio de evolução da rede e as interações de nível macro ou micro.

Provan *et al.* (2012) afirmam ainda que os recursos intangíveis e mais baseados no conhecimento, como reputação e status, de maneira geral, são definidos coletivamente por seus pares profissionais no mesmo campo e que as relações sociais locais são importantes para acessá-los, sendo o controle sobre esses recursos difuso. Em contrapartida, os recursos tangíveis, como o financiamento, normalmente são controlados por um pequeno número de atores; aspectos que também foram observados no setor público por Tschirhart *et al.* (2009).

Meyskens *et al.* 2010 salientam que apesar da pouca importância atribuída aos recursos tangíveis para criação de valor, estes são essenciais para a infraestrutura e operação de um empreendimento, pois representam um meio para gerenciar o capital humano, físico e organizacional.

Para Gonçalves *et al.*, (2011), independente da classificação dos recursos, é necessário reforçar que apenas uma parcela deles tem capacidade de gerar uma vantagem competitiva e que nem todas as organizações têm capacidade de mantê-la e transformá-la em uma vantagem sustentável. A habilidade inerente da organização de movimentar esses recursos de forma eficiente para alcançar seus objetivos é o ponto de partida para a transformação dos recursos em vantagens competitivas. Assim, para avaliar o potencial dos recursos que podem ser transformados em vantagem são apontados quatro indicadores: valor, raridade, imitabilidade e substituíbilidade (Stoian *et al.*, 2010; Furrer *et al.*,2008), o que, em estudos recentes, foi substituído por organização, formulando o modelo VRIS ou VRIO (Barney e Hersterly, 2007).

Valor: Os recursos das organizações somente podem ser considerados geradores de vantagens competitivas se forem valiosos (Barney, 1991), e somente são considerados valiosos quando permitem que uma organização desenvolva ou implemente estratégias que melhorem

sua eficiência e efetividade, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças externas (Pavão *et al.*, 2011).

Newbert (2008) diferencia recursos valiosos como de pequeno ou grande valor, destacando que uma organização com recursos de pouco valor pode obter vantagens competitivas reduzidas, enquanto recursos de grande valor podem gerar vantagens competitivas mais significantes.

O autor destaca ainda a importância não só do valor do recurso, mas também da capacidade das organizações em utilizá-los propriamente, do contrário os recursos vão permanecer latentes até que haja uma combinação entre si. Em outras palavras, recursos e capacidades estão fortemente conectados e o isolamento deles é improdutivo para os objetivos da organização, portanto a vantagem competitiva deve ser alcançada por meio de uma combinação de recursos valiosos com a sua capacidade (Oura, *et al.*, 2015). Quanto mais eficiente for essa combinação, mais vantagens serão obtidas por meio da exploração dos recursos.

Raridade: Se, de alguma forma, os recursos possuídos pelas organizações estão disponíveis para um grande número de outras firmas, estes não podem ser considerados raros. Entretanto, esse fato não descarta a importância dos recursos comuns no desenvolvimento de uma paridade competitiva entre as organizações (Barney, 1991). Assim, pode-se dizer que uma organização obtém uma vantagem competitiva temporária a partir da implementação de uma estratégia de criação de valor (recursos valiosos) não simultaneamente implementada por um número grande de outras firmas (recursos raros). Definir o quão raro é um recurso pode ser uma tarefa difícil, porém não é difícil perceber que esses recursos podem gerar uma vantagem competitiva ou uma vantagem competitiva sustentável.

Imitabilidade: refere-se à capacidade que outras organizações têm para copiar um recurso raro e valioso (Pavão *et al.*, 2011). Na existência de um recurso raro e valioso, este

somente poderá se tornar um gerador de vantagem competitiva sustentável caso os concorrentes não possuam formas de criar ou implementar recursos estrategicamente equivalentes (Gonçalves *et al.*, 2011).

Nesse contexto, Oura *et al.* (2015), ao analisarem o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre as exportações de empresas localizadas em um país emergente, observaram que embora a segunda afete em maior grau a performance de exportação, ela pode ser mais facilmente imitável que a primeira em termos estratégicos. Isso porque as empresas podem, por exemplo, contratar executivos de concorrentes, além de obter informações sobre os países onde estão baseadas na internet ou em feiras. Em contrapartida, como a capacidade de inovação envolve conhecimento tácito, é difícil de replicar, o que também é observado com a capacidade de P&D (Cavusgil *et al.*, 2003).

Barney (1991) considera que os recursos perfeitamente inimitáveis devem ter pelo menos uma das três condições seguintes: condições históricas únicas; casualidade ambígua entre os recursos possuídos e a vantagem competitiva; e complexidade social.

Condição histórica única: define as organizações como fundamentalmente históricas e sociais, e afirma que sua habilidade em obter recursos depende de condições como o tempo e o espaço em que estão inseridos (Ribeiro, 2012). Ademais, tendo em vista que cada organização tem um caminho único ao longo do tempo, esta estará apta a explorar os recursos de uma maneira única, que não pode ser duplicada por outras organizações (Araújo, 2015, Barney, 1991).

Casualidade ambígua: é definida quando a conexão entre os recursos controlados pelas organizações e a vantagem competitiva sustentável não são perfeitamente compreendidos por essa organização (Araújo, 2015). Isso impossibilita a imitação por parte das concorrentes, tendo em vista que não se sabe quais recursos geram a vantagem competitiva (Ribeiro, 2012).

Complexidade social: abrange aspectos como as relações interpessoais entre colaboradores da organização, cultura, tradições, clientes, reputação, entre outros, não sendo possível sua obtenção no mercado (Ribeiro, 2012). Uma grande variedade de recursos pode ser considerada socialmente complexa e pode adicionar valor à organização, gerando uma vantagem competitiva (Araújo, 2015).

Substituibilidade: refere-se ao potencial de uma organização em desenvolver ou implementar a mesma estratégia que outra organização utilizando recursos similares, que podem se tornar recursos estrategicamente equivalentes (Araújo, 2015). Barney (1991) exemplifica os recursos similares com a possibilidade da contratação de uma equipe de gestores nos mesmos moldes de outra organização, dessa forma, mesmo que a organização tenha diferentes pessoas e práticas operacionais, se os grupos de gestores são estrategicamente equivalentes esses recursos não garantem uma vantagem competitiva sustentável. O autor diz ainda que recursos muito diferentes podem ser estrategicamente equivalentes, como no caso da troca de um funcionário com perfil carismático por um sistemático, entretanto ambos com uma visão estratégica da organização.

Essas características são especialmente importantes em organizações de pequeno porte, visto que enfrentam com mais facilidade limitações de recursos específicos (Bell *et al.*, 2004). As organizações ligadas a P&D parecem ser as mais afetadas, uma vez que essas restrições de recursos significam menor capacidade de gerar inovações disruptivas. Além disso, o tempo e o investimento necessários para que uma inovação possa afetar o desempenho podem ser grandes (Silva, 2016), impactando mais fortemente nessas pequenas organizações.

Nessas organizações, o papel do gestor torna-se de extrema importância, uma vez que a tomada de decisões e, conseqüentemente, atividades e desempenho são determinadas por um indivíduo ou um pequeno grupo (Hutchinson *et al.*, 2006), o que em alguns casos pode significar um risco. Por outro lado, em comparação com outras organizações de pequeno porte,

o capital humano e as habilidades pessoais podem ajudar com mais facilidade a superar problemas na gestão de recursos e, portanto, constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Sendo assim, os gestores podem desempenhar um papel crucial no ajuste entre a organização e o ambiente (Chandler e Hanks, 1994), o que segundo Venkatraman e Prescott (1990) tem um impacto positivo no desempenho. Assim, tendo como base os pressupostos da VBR, os gestores podem representar um dos recursos mais valiosos, únicos e difíceis de imitar em uma organização (Peng, 2001). Nesse trabalho, essas questões assumem considerável importância, uma vez que os projetos apoiados pelo MKTPlace são considerados de pequeno porte no âmbito de atividades de cooperação internacional.

Por último, em estudo recente, Barney e Hesterly (2007) alteram a nomenclatura e o conceito do elemento da substituibilidade para Organização, ou seja, as empresas que possuam recursos valiosos, raros e de difícil imitabilidade devem estar organizadas para ter a capacidade de explorá-los de forma a gerar e manter a vantagem competitiva (Bueno de Camargo e Zilber, 2013). Recursos ora considerados complementares, tendo em vista que possuem baixa capacidade de geração de vantagem competitiva, ganham destaque no contexto da organização, pois, quando combinados, possuem grande importância no processo, tais como: composição hierárquica, sistemas formais e informais de controle gerencial e políticas de remuneração das organizações (Gonçalves *et al.*, 2011).

2.3.2 Recursos em organizações de P&D

No estudo de Pike *et al.* (2005) é ressaltada a importância da compreensão do processo de criação de valor em organizações de P&D por meio de seus recursos, especialmente os intangíveis. Segundos eles, esses recursos são a força motriz para a inovação e para o valor organizacional em instituições de P&D e, têm sido tratados por diversos autores como os mais

valiosos (Parra-Requena *et al.*, 2012; Agostini *et al.*, 2015; Zigan e Zeglat, 2010). Logo, quando as organizações não compreendem esse processo, ele se torna aleatório e descontínuo, dificultando o gerenciamento estratégico e a alocação efetiva dos recursos.

Com o objetivo de avaliar o real impacto dos intangíveis, Denicolai *et al.* (2014) partiram de uma análise empírica para confirmar que tais recursos são cruciais para promover o desempenho de uma organização, destacando que esse efeito varia conforme o tamanho da empresa. Pode-se, ainda, obter um impulso adicional por meio de intangíveis gerados externamente – adquiridos de organizações independentes e com seu valor já confirmado, reduzindo, assim, o risco do investimento e o intervalo entre investimento e retornos. No mesmo sentido, Montresor e Vezzani (2014) salientam que a capacidade de inovação de uma empresa depende mais de sua escolha entre usar recursos internos ou externos para os investimentos intangíveis do que os tipos de investimentos para os quais os ativos serão direcionados.

No entanto, é importante compreender que o processo de acumulação de recursos intangíveis por si só não é um mecanismo de crescimento de desempenho. No que se refere ao crescimento da empresa, a apropriação e a utilização adequada dos recursos intangíveis é uma importante decisão estratégica para organizações, em particular para aquelas ligadas a P&D (Agostini *et al.*, 2015; Denicolai *et al.*, 2014).

Assim, é possível inferir que o gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis, tangíveis e intangíveis, determina a diferença em performances em P&D. Para tanto, Pauli (2015a) destaca que, dada a impossibilidade de se ter acesso a todos os recursos potencialmente necessários, é imprescindível identificar os recursos específicos que são essenciais em cada fase de crescimento das organizações.

Reforçando o entendimento sobre a Visão Baseada em Recursos, Pauli (2015a) destaca ainda a compreensão das organizações como entidades heterogêneas, caracterizadas por sua base única de recursos e competências. Essa competência na utilização e implementação dos

recursos de forma estratégica é uma prerrogativa na busca por vantagem competitiva, devendo os gestores compreenderem quais são os recursos e fatores chave para o aumento de performance e criação de valor nas organizações.

No presente trabalho, foi utilizada a classificação de recursos de Pike *et al.* (2005), desenvolvida para projetos de P&D, que categoriza os recursos tangíveis em físicos e monetários, e os intangíveis em humanos, organizacionais e relacionais – também conhecidos como capital intelectual, não possuindo qualquer natureza física ou financeira (Shakina e Molodchik, 2012). Nesse estudo, os autores apresentam, em um primeiro momento, uma visão geral dos recursos mencionados – constituindo a categorização em nível um – e posteriormente uma definição mais aprofundada – denominada categorização em nível dois –, exemplificando cada um dos tipos de recursos para projetos de P&D. Assim, faz-se necessária a abordagem desta última categorização:

- a) Recursos humanos: são os mais valiosos para qualquer organização, sendo a grande fonte de vantagem competitiva, uma vez que constituem uma configuração única e que não tem como ser reproduzida (Pauli, 2015b). Esses recursos têm como elementos chave, por exemplo, a *expertise* técnica, educação, atitude, criatividade, comportamento, competência e motivação (Zeglat e Zigan, 2014), bem como as habilidades individuais ou coletivas. Dentro de um contexto de projetos de P&D, esses elementos podem ser entendidos como o alinhamento comercial, a aprendizagem e capacidade de gestão e de parcerias, entre outros. Destaca-se ainda, a liderança, considerada o recurso humano de maior influência na performance (Ryu *et al.*, 2016; Rodrigues *et al.*, 2015; Chen *et al.*, 2010).
- b) Recursos organizacionais: são recursos desenvolvidos pela cultura organizacional, abrangendo as estratégias implementadas, propriedade intelectual, processos,

marca, imagem, cultura, estrutura e demais procedimentos que regulam o funcionamento das organizações. Referem-se à situação do mercado e têm origem na história das organizações, visto que se desenvolvem ao longo do tempo através de interações entre os funcionários. Durante esse processo, Fu e Morris (2016) acreditam que o conhecimento individual se transforma em conhecimento organizacional, pois é compartilhado e transferido entre vários membros e transmitido a novos funcionários à medida que eles entram e são socializados na organização. A partir disso, quanto maior for esse alinhamento de capacidades e adaptabilidade, maior o desempenho organizacional (Patel *et al.*, 2013).

- c) Recursos relacionais: também conhecidos como “capital social” ou “capital do cliente” (Cegarra *et al.*, 2015), incluem os recursos externos necessários à organização e que a afetam, como relações com fornecedores, reguladores, consumidores, comunidades locais e demais parceiros. Kianto *et al.*, (2013) definem os recursos relacionais como a capacidade de uma organização para interagir de forma positiva com as partes interessadas externas e, assim, aumentar o potencial de criação de riqueza de outros ativos intangíveis. Segundo Pires e Sacomano Neto (2010), incluem também a configuração da cadeia/rede e, portanto, envolvem características como tamanho, variabilidade e atributos dos membros da parceria.
- d) Recursos físicos: compreendem todos os ativos de infraestrutura tangíveis, incluindo as instalações, produtos, materiais, equipamentos e infraestrutura de serviços, como base de dados e redes físicas, bem como a tecnologia de informação e comunicação (Marr *et al.*, 2004). Em organizações de P&D os resultados geralmente dependem de investimentos em equipamentos, ferramentas ou aplicativos de *software*

altamente valiosos e especializados, que vão sendo incorporados ao sistema produtivo da empresa.

- e) Recursos financeiros: são compostos pelo dinheiro da organização ou qualquer outro ativo financeiro equivalente, tal como o orçamento disponível (Dias, 2015). Para Marr *et al.* (2004), têm uma importância tradicional para as organizações, porquanto o dinheiro é imprescindível para viabilizar o investimento em outros recursos, além do fluxo de caixa.

Dessa forma, é importante a correta alocação desses recursos, uma vez que, para cada organização ou projeto de P&D e para cada fase de crescimento, há demanda de recursos específicos para a construção de uma posição competitiva (Pauli, 2015a). Ilustrando tal ideia, em um estudo de caso, Murthy e Mouritsen (2011) alegaram que os recursos financeiros constituem importante contribuição para os recursos intangíveis de um banco, visto que o desenvolvimento do capital intelectual de uma empresa ocorre por meio de processos orçamentários. Em outra pesquisa, Rodrigues e Gupta (2015) perceberam que somente os recursos estruturais e relacionais têm impacto positivo e direto na renovação econômica de instituições de ensino superior. Por outro lado, em organizações em que a P&D é um ativo fundamental, os recursos humanos são considerados os importantes, devido à grande dependência de cientistas e técnicos qualificados com *know-how* em suas áreas (Llach e Nordqvist, 2010).

2.4 Síntese teórica

Os conceitos discutidos neste trabalho abordam elementos relacionados aos fatores determinantes para o sucesso na mobilização de recursos financeiros no âmbito da cooperação

internacional, mais especificamente em projetos de P&D. Esses elementos fornecem a base para o desenvolvimento do modelo conceitual teórico e o estabelecimento da metodologia de pesquisa com a finalidade de contribuir para o entendimento do fenômeno.

Surge do exposto, a proposição de que o conjunto de recursos internos de projetos e/ou organizações gerariam vantagem competitiva e poderiam influenciar em suas diversas atividades, que no caso deste trabalho é a captação de recursos financeiros externos. A Figura 2 ilustra o modelo conceitual proposto.



Figura 2. Modelo conceitual de mobilização de recursos financeiros externos

Como mostra a Figura 2 e será a discutido a seguir, no caso de projetos de cooperação internacional, a vantagem competitiva é resultado da soma de recursos de ambos os parceiros, o que também foi observado por Dias (2015) Park *et al.* (2004) e Squire *et al.* (2009). Nesse

sentido Imai, (2000) complementa que as atividades de cooperação são importantes para o desenvolvimento de P&D, em função de o compartilhamento de recursos propiciar vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991, Lavie, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza de pesquisa

Tendo por base o trabalho de Oliveira (2011), a pesquisa realizada neste estudo caracteriza-se como empírica, de natureza quantitativa e qualitativa. A natureza quantitativa se deu pelo emprego de metodologias de quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, buscando a generalização dos resultados da amostra para a população (Field, 2009; Marconi e Lakatos, 2003; Nascimento e Sousa, 2015). Já a natureza qualitativa se configurou em virtude de parte dos testes ter envolvido características como: análise considerando o ambiente natural, uso de dados descritivos, preocupação com o significado e a utilização do processo de análise indutivo (Bogdan e Biklen, 2003). Nesse sentido, este trabalho vai ao encontro de Laville e Dionne (1999) e Malhotra, (2012), que destacam que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares.

De acordo com Freitas *et al.* (2000), esse estudo também pode ser classificado como transversal, já que se fez a coleta de dados em um único período e se pretende mostrar os estados das variáveis em um momento específico. Já a natureza da pesquisa foi descritiva, pois buscou estabelecer a relação entre as variáveis no objeto de estudo (Nascimento e Sousa, 2015); e também exploratória, já que teve como objetivo descobrir novas dimensões e características da população de interesse e também identificar conceitos sobre o tema (Demo, 2007).

3.2 Unidade de análise

A pesquisa realizada neste trabalho foi conduzida a partir de projetos concluídos apoiados pela Plataforma de Inovação Agropecuária – MKTPlace, selecionada por sua representatividade para o setor de cooperação internacional e por parte de seus projetos possuem grande capacidade de captação e mobilização de recursos financeiros externos (Freitas e Dourado, 2017).

Desses projetos, foram analisados o perfil dos pesquisadores que os compõem, a motivação para a participação em projetos de cooperação e seus recursos internos que podem vir a influenciar a obtenção de apoio financeiro adicional, sendo para isso utilizada a classificação de recursos de Pike *et al.* (2005) e utilizada por Dias (2015) para projetos de P&D (Tabela 1).

Tabela 1
Classificação de recursos utilizada nesse trabalho.

Classificação de recursos	
Nível 1	Nível 2
Humanos	Capacidade de parcerias, capacidade de gestão, capacidade em P&D, alinhamento comercial, aprendizagem, educação formal e liderança
Organizacionais	Estratégia organizacional, informação detalhadas sobre o campo de atuação, imagem e marca, estrutura organizacional, processo organizacional e cultura organizacional
Relacionais	Capital social entre os membros do projeto, confiança entre os membros do projeto, confiança entre os membros do projeto e instituições parceiras, capital social entre os membros do projeto e instituições parceiras, quantidade, variabilidade e tipo de parcerias
Físicos	Infraestrutura de serviços, instalações, equipamentos, localização geográfica, material e produtos e tecnologias de comunicação e informação

3.2.1 Plataforma de Inovação Agropecuária - MKTPlace

A Plataforma de Inovação Agropecuária - MKTPlace surgiu no âmbito das discussões sobre maneiras para se aperfeiçoar e tornar mais efetiva a cooperação entre países do hemisfério sul. Constitui-se em um mecanismo arquitetado para agrupar pesquisadores, africanos, latino-americanos, caribenhos e brasileiros em um esforço conjunto na busca por soluções para problemas que atingem a agricultura na África, na América Latina e no Caribe (Pereira, 2012).

Essa iniciativa foi desenvolvida no período caracterizado pela lógica de reaproximação do Brasil com países africanos por meio da cooperação técnica e econômica, liderada pelo governo brasileiro a partir de 2003 (Leite, 2011). Esse cenário encontrou embasamento no histórico de laços culturais comuns e no papel de destaque que a agricultura brasileira assumiu no cenário internacional, em grande medida devido ao desenvolvimento de inovações tecnológicas na área.

O programa reúne especialistas do Brasil, da África e da América Latina e do Caribe com o objetivo final de promover o desenvolvimento dos países envolvidos na área de inovação em agricultura. O mecanismo tem seus pilares no diálogo de políticas entre autoridades, a realização de fóruns para troca de experiências e o desenvolvimento de projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento. O esquema colaborativo é endereçado à difusão de tecnologias a serem incorporadas pelos países participantes, beneficiando, sobretudo, os pequenos produtores (Plataforma de Inovação Agropecuária [MKTPLACE], 2016).

Fazem parte do MKTPlace as seguintes instituições: a Embrapa, o Banco Mundial, o Fórum para a Pesquisa Agrícola na África (FARA), o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), o Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID), a Fundação Bill & Melinda Gates (B&MGF), o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), o Ministério das Relações Exteriores do Brasil (ABC),

o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID), a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e o Centro Internacional para a Agricultura Tropical (CIAT) do CGIAR (Grupo Consultivo para Pesquisa Agrícola Internacional) (Freitas, 2015).

O MKTPlace possui grande representatividade no cenário de cooperação internacional técnica agrícola, tanto é que, em 2008, cerca de metade dos projetos de cooperação levados a cabo pela ABC contavam com a participação da Embrapa, e nessa instituição a maior parte das atividades de cooperação foram desenvolvidas pelo MKTPlace. Além disso, em 2012 o MKTPlace ganhou o Prêmio de Inovação do Banco Mundial, sendo reconhecida como uma iniciativa de sucesso para o apoio à colaboração Sul-Sul. Já em 2016, foi uma das 16 iniciativas mundiais selecionadas, entre diversas candidatas, a participar da *United Nations Global South-South Development Expo 2016* (Duarte *et al.*, 2016).

No MKTPlace, os projetos possuem duração máxima de dois anos e um teto de US\$ 80,000.00 para a execução de suas atividades. Até o momento, já foram financiados 64 projetos na África e 18 na região da América Latina e do Caribe, o que totaliza aproximadamente sete milhões de dólares já investidos em ambos os continentes. Dentre estes, 50 já foram concluídos e os resultados já compilados dos 45 primeiros são bastante promissores, como mostram os números a seguir: geração de 211 tecnologias agrícolas, produtos e serviços; 145 publicações técnicas; 1116 trocas de genótipos adaptados à agricultura tropical; 137 grandes eventos foram organizados pelos líderes dos projetos; além do treinamento de 4542 especialistas (Duarte *et al.*, 2016).

Ao longo da execução desses projetos, verificou-se também que alguns deles conseguiram alavancar-se consideravelmente tanto em termos financeiros, quanto técnicos. De maneira geral, observa-se que esses projetos possuem grande heterogeneidade em relação ao tema, objetivo, país de implementação, centro da Embrapa, entre outras características, e que

os recursos financeiros mobilizados, em alguns casos, são de fontes distintas e em quantidades variadas (Freitas e Dourado, 2017).

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas informações de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários e entrevistas, sendo estas direcionadas aos colíderes dos projetos e ao coordenador da Plataforma. Já a fase de levantamento dos dados secundários abrangeu pesquisa documental, envolvendo o estudo da proposta e dos relatórios do projeto. Essa estratégia de coleta foi utilizada com o intuito de tornar o estudo mais robusto, uma vez que o uso de várias fontes nos estudos de caso permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes (Yin, 2015). Ressalta-se que neste trabalho o termo colíder é utilizado como sinônimo para pesquisadores coordenadores dos projetos, sendo que cada projeto possui dois colíderes, um brasileiro da Embrapa e um estrangeiro.

Inicialmente, foi feita uma entrevista não estruturada com o coordenador técnico do MKTPlace na Embrapa com o propósito de obter informações sobre a estrutura, temas, resultados e projetos, além de ter acesso a documentos do Programa. Após isso, foram fornecidos pelo Programa os relatórios finais e outros documentos a respeito dos projetos já concluídos no âmbito do MKTPlace. Ao todo foram disponibilizados documentos de 50 projetos, contendo informações como resultados, escalabilidade, replicabilidade, impactos, gargalos durante a implementação, lições aprendidas, sugestões para melhoria e sustentabilidade do projeto.

Aos 50 casos, foram enviados um questionário, que forneceu subsídios para as diversas análises e auxiliou na identificação dos projetos bem e malsucedidos quanto à captação de

recursos adicionais. Essa classificação também foi feita com base na análise documental dos relatórios finais obtidos.

Foram considerados projetos que tiveram êxito na captação de recursos aqueles que indicaram esse ponto no questionário ou no campo sustentabilidade do projeto no relatório final. Como cada projeto é coliderado por dois pesquisadores, o questionário foi enviado a 100 pessoas e respondido por 63 deles. Nesse sentido, foram analisados projetos de P&D que conseguiram mobilizar recursos financeiros externos, ou seja, bem-sucedidos e casos de insucesso, visando obter uma comparação entre eles.

O questionário (Apêndice 1) foi construído com base na literatura e subsidiou-se no trabalho de Dias (2015), que verificou a influência da complementaridade de recursos no desempenho organizacional. A escolha por este trabalho justifica-se pelo uso das mesmas teorias, além do fato de o autor ter empregado as mesmas técnicas de análise. O questionário foi desenvolvido utilizando o software online *Survey Monkey*, enviado por e-mail e respondido pelos pesquisadores do MKTPlace no primeiro semestre de 2017.

Após a aplicação dos questionários, foi feita uma entrevista (Apêndice 2) com 25 colíderes dos projetos que responderam os questionários, visando aprofundar os resultados encontrados. A seleção dos 25 casos foi com base nos resultados de destaque do questionário e também buscando envolver pesquisadores de ambos os grupos, projetos bem e malsucedidos na captação de recursos financeiros. Ressalta-se que o questionário e o roteiro da entrevista foram desenvolvidos em inglês, considerando que este é o idioma oficial da Plataforma e que ela envolve pesquisadores de mais de 50 países.

As entrevistas foram conduzidas em sua maioria presencialmente durante o evento M-BoSs Forum 2017 em Brasília, de 13 a 17 de fevereiro, dos quais participaram 16 pesquisadores do MKTPlace que compõem a amostra. O M-BoSs é uma iniciativa ligada ao MKTPlace que busca escalonar os resultados de seus projetos (Duarte *et al.*, 2016). Nos casos em que não foi

possível, solicitou-se uma reunião via Skype. A Tabela 2, sumariza todas as etapas de coleta de

Etapa	Coleta de dados	Objeto	N.º de respostas	Objetivo específico
1ª	Entrevista não estruturada	Coordenador do Programa	1	Obter informações sobre a estrutura, temas, resultados e projetos do MKTPlace.
2ª	Análise documental	Proposta e relatório dos projetos	50	OE 2 – Analisar o processo de captação de recursos de financeiros pelos projetos. OE 1 – Analisar o perfil dos pesquisadores dos projetos; OE 3 – Identificar os recursos que os pesquisadores agregam individualmente aos projetos;
3ª	Questionário	Colíderes dos projetos concluídos	63	OE 4– Analisar, de forma, integrada a influência dos recursos da dupla de pesquisadores para a obtenção de apoio financeiro.
4ª	Entrevista	Colíderes dos projetos concluídos	25	OE 1 – Analisar o perfil dos pesquisadores dos projetos; OE 2 – Analisar o processo de captação de recursos financeiros pelos projetos.

dados deste trabalho de acordo com o objetivo específico.

Tabela 2

Instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho.

3.4 Tratamento dos dados

O QCA foi escolhido pelo fato de esse trabalho ter como objeto de estudo múltiplos casos e fazer um estudo comparativo entre eles. Ariza e Gandini (2012) destacam que nesse método a ênfase analítica está na profundidade da compreensão dos casos e que sua validade não se sustenta pela variabilidade estatística, mas sim na avaliação qualitativa do conjunto. Nele, os casos estudados têm relevância por sua singularidade, no qual um tem o mesmo peso ou significado de muitos, e os casos considerados são abordados de forma holística.

Segundo Ordanini *et al.* (2014), a seleção dos casos no QCA é uma etapa crítica, devendo-se incluir nas análises a maior representatividade possível, além de casos de sucesso e fracasso do resultado, de modo a minimizar os efeitos da causalidade assimétrica. A causalidade assimétrica existe quando a ocorrência de um fenômeno e sua não ocorrência requerem análises

separadas e explicações diversas (Vilela, 2014). Para evitar esse tipo de situação no QCA, deve-se evitar casos com uma baixa diversidade (Wagemann, 2012).

Segundo Longest e Vaisey (2008), o QCA é considerado um método qualitativo e quantitativo, oriundo da teoria de conjuntos, que analisa as relações entre os resultados e todas as combinações possíveis de variáveis binárias. Segundo Fiss (2007), esse método utiliza em sua operacionalização premissas de álgebra booleana para identificar quais atributos atuam como condições suficientes ou necessárias para a obtenção do resultado do objeto de estudo.

Ordanini *et al.* (2014) destacam ainda que esse método, desenvolvido inicialmente para a sociologia e as ciências políticas, vem ganhando notoriedade em diversas áreas, como, por exemplo, na gestão (Greckamer *et al.*, 2008), estratégia e inovação (Ordanini e Maglio, 2009), entre outras.

Ragin (1987) salienta que como o número de casos não é uma limitação, o QCA é usado geralmente em situações em que a quantidade de casos é relativamente pequena o que permite um melhor controle estatístico sobre as condições e causas de variação, embora imponha algumas restrições ao rigor. Segundo Sehring, *et al.* (2013), recomenda-se nas análises um número de casos entre 5 a 100. Ademais, o QCA permite que o número de variáveis seja superior ao número de casos.

Segundo Fiss (2011), de maneira simplificada, a aplicação do QCA envolve quatro etapas: definição do espaço de propriedade, desenvolvimento de medidas de conjunto de membros, avaliação de consistência em relações de conjunto e redução lógica.

É importante ressaltar que neste trabalho optou-se pelo uso do QCA valendo-se da lógica *Crisp-Set*, que trabalha com a análise de conjuntos nítidos, apesar dos resultados do questionário terem sido apresentados em escala de zero a dez. As outras variantes do método, *fuzzy set QCA* e o *multi value QCA*, trabalham com dados com características diferentes, sendo que, no entanto,

todas as vertentes do método possuem a mesma essência e trabalham com condições suficientes e/ou necessárias para um determinado resultado (Dias, 2015).

Ragin (1987) destaca ainda que o QCA requer conhecimento em profundidade dos casos. Nessa perspectiva, para a familiarização com cada caso, utilizou-se como técnica complementar a Análise de Conteúdo, método bastante utilizado no estudo de entrevistas, documentos e dados, principalmente nas pesquisas qualitativas (Dellagnelo e Silva, 2005).

A Análise de Conteúdo é definida por Bardin como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”. (Bardin, 2011, pág. 48)

Nesse sentido, a Análise de Conteúdo foi escolhida para o tratamento dos dados coletados por meio de entrevistas e análise documental, uma vez que permite a manipulação de mensagens de modo a evidenciar uma nova realidade, além de ter como foco as relações entre os elementos, permitindo a comparação dos resultados encontrados com a teoria (Bardin, 1977).

Recorreu-se também neste trabalho ao uso de ferramentas de estatística descritiva, como distribuição de frequência, médias, ordenação dos dados e comparação de amplitude de variação dos dados observados. Segundo Reis *et al.* (1999), a estatística descritiva permite estimar as características de uma população e testar se as hipóteses sobre elas são plausíveis.

Adicionalmente, recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis (KW), que é amplamente utilizado em análises não paramétricas para comparar três ou mais populações, que no caso deste trabalho foi usado para verificar se os recursos relacionais, quantidade, diversidade ou os diferentes tipos de parcerias influenciavam na captação de recursos financeiros externos. Ele é usado para testar a hipótese de que todas as populações possuem distribuições iguais, contra aquele que afirma que pelo menos duas delas possuem distribuições diferentes (Marôco, 2011).

3.5 Operacionalização da pesquisa

Neste trabalho, os diversos métodos de análise de dados foram empregados utilizando amostras distintas. Para o teste de Kruskal-Wallis e análise descritiva do perfil dos pesquisadores e de seus recursos utilizou-se de forma individual as repostas dos questionários de 63 pesquisadores. Já para o QCA, foram consideradas as repostas dos pesquisadores, em que a dupla de colíderes participou do questionário. Dessa forma, analisaram-se os dados de 42 pesquisadores de forma conjunta, ou seja, 21 projetos, sendo 11 de sucesso e 10 considerados de insucesso, conforme recomendação de Sehring, *et al.* (2013).

Já para Análise de Conteúdo foram analisados os relatórios e propostas dos projetos de 25 colíderes selecionados que responderam aos questionários, sendo suas respostas utilizadas para aumentar o entendimento do perfil dos pesquisadores, dos fatores que os levam a se engajarem em projetos de cooperação internacional e também para subsidiar a análise sobre os recursos.

Ao final dos testes, foram considerados recursos internos importantes para a obtenção de apoio financeiro aqueles que tiveram destaque em dois ou mais métodos de análise.

3.5.1 Análise da percepção individual dos pesquisadores

Nesses testes, as respostas dos pesquisadores foram consideradas de forma individual. Inicialmente, foi realizada a análise descritiva do perfil dos pesquisadores e de seus recursos, tendo sido os dados obtidos por meio dos questionários, que tiveram as respostas apresentadas em uma escala de zero a dez.

Como etapa posterior, verificou-se também se quantidade, diversidade ou os diferentes tipos de parcerias dos pesquisadores em seus projetos influenciavam na mobilização de capital externo. Sendo assim, os tipos de parcerias considerados neste trabalho foram: com setor privado, universidades, instituições de pesquisa, organizações políticas, organismos multilaterais de financiamento, empresas públicas, sendo as informações coletadas também por meio do questionário. Por meio da aplicação do teste de Kruskal-Wallis, os valores numéricos foram transformados em postos agrupados num só conjunto de dados, sendo a comparação realizada com base na mediana dos postos (Marôco, 2011).

3.5.2 Análise da percepção da dupla de pesquisadores do projeto

Para esta análise, as respostas dos pesquisadores brasileiros e estrangeiros foram examinadas de forma conjunta e consideradas como representantes dos recursos presentes para cada projeto. Dessa forma, analisaram-se as repostas de 42 pesquisadores de forma conjunta, ou seja, 21 projetos, sendo 11 de sucesso e 10 considerados de insucesso.

Para isso, o método escolhido foi o QCA. Entretanto, dada a grande quantidade de variáveis neste estudo, foi feita inicialmente a análise fatorial dos resultados, com intuito de definir um conjunto menor de dimensões, analisar a estrutura das correlações e obter uma melhor percepção do objeto de pesquisa (Malhotra, 2012). Nesta análise, foram utilizadas as repostas dos questionários, operacionalizadas por meio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, programa que permite uma série de cálculos estatísticos.

Para a realização do teste da análise fatorial, inicialmente foram testados alguns critérios necessários à sua utilização. A fim de verificar a adequação da amostra, foram usados os seguintes critérios: medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett. Somente variáveis com carga fatorial superiores a 0,8 foram

consideradas para inserção no método QCA. Esse valor foi determinado com base no trabalho de Field (2009), que sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1: excelente; entre 0,80 e 0,89: bom; entre 0,70 e 0,79: mediano; entre 0,60 e 0,69: medíocre; entre 0,50 e 0,59: ruim; e entre 0 e 0,49: inadequado. Diante disso, cada variável com carga fatorial superior 0,8 foi considerada duas vezes no teste utilizando o QCA, uma levando em conta os valores desses recursos para os pesquisadores estrangeiros e outro baseado nas notas do brasileiro.

A opção pelo *Crisp-set* QCA também se deu em virtude da grande quantidade de variáveis (23) consideradas neste estudo, o que impossibilitaria a análise e operacionalização utilizando os softwares disponíveis, já que o número de combinações geradas seria igual a 8.388.608. Nesse método, o número de combinações é igual a 2^k , onde K representa o número de condições causais presentes (Araújo, 2017). Pelo mesmo motivo, optou-se também por analisar somente as variáveis dentro de cada grupo de recursos. Segundo Araújo (2017), analisar os grupos de recursos de forma individual permite destacar quais deles podem impactar positivamente no resultado. Apenas posteriormente foi realizada a análise e comparação entre as médias dos grupos de recursos com o objetivo de aprofundar a investigação desse resultado.

Como as avaliações atribuídas pelos pesquisadores aos recursos no questionário foram apresentadas em escala de zero a dez, foi necessário fazer a dicotomização para a utilização do teste *Crisp-set* QCA. Para dicotomização tirou-se a média de cada grupo de recursos individualmente e a comparou com as variáveis que a compõem. As variáveis com notas superiores à média foram consideradas com forte presença no projeto e receberam o valor um. Já aos recursos com notas inferiores à média foram atribuídos o valor zero. O único caso em que se utilizou a média geral de todos os recursos ao invés da média do grupo foi naquele analisando os recursos relacionais. Optou-se por esse procedimento pelo fato de esses recursos terem obtido notas elevadas no questionário, sendo que, ao utilizar a média do grupo, os valores

com nota elevada poderiam ficar abaixo da média e receber valor zero, o que, conseqüentemente, enviesaria o resultado. Destaca-se que as médias dos recursos dos pesquisadores brasileiros e estrangeiros foi feita separadamente.

Quanto ao tratamento dos dados, utilizou-se o software livre Tosmana, um dos programas mais utilizados para análise comparativa de dados dicotômicos (Dias, 2015). Na análise por meio desse software, um dos primeiros passos é a construção da Tabela Verdade, que constitui ferramenta essencial para identificação das combinações entre as relações causais dos resultados (Ragin, 2000). Segundo Araújo, (2017 pág.42), o principal objetivo da Tabela Verdade:

“é identificar as conexões explícitas entre as combinações de condições causais e resultados. Ela examina a distribuição dos casos através das combinações lógicas possíveis de um conjunto de condições causais dicotômicas, ao mesmo tempo em que averigua o grau em que casos com uma determinada combinação concordam com um determinado resultado. Ao listar as diferentes combinações logicamente possíveis de condições, é possível avaliar não só a suficiência de uma receita específica, mas também a suficiência das outras combinações logicamente possíveis de condições que podem ser construídas a partir dessas condições causais.” (Araújo, 2017 pág.42)

A análise utilizando o Tosmana permitiu a exibição do resultado com três níveis de equações lógicas possíveis, sendo a primeira mais complexa; a segunda intermediária; e a última parcimoniosa ou minimizada. A vantagem da utilização da solução minimizada é que ela elimina condições supérfluas e evidencia os implicantes primários. Sendo assim, para este estudo foram consideradas as soluções minimizadas, mantendo-se os remanescentes lógicos. Os remanescentes lógicos são combinações de condições logicamente possíveis e demonstráveis por expressões mais curtas, ou ainda situações que não foram observadas nos casos empíricos (Rioux e de Meur, 2009).

Em relação à nomenclatura dos dados, utilizou-se a abreviatura do nome do tipo de recurso analisado seguido do nome da variável em inglês, uma vez que as informações foram importadas diretamente dos questionários. Além disso, os recursos dos pesquisadores

brasileiros foram identificados com as letras “br” e dos estrangeiros com “est” e os projetos pela abreviatura “Proj” seguido por alguma letra do alfabeto.

3.5.3 Análise de Conteúdo

Com o objetivo de aumentar a familiaridade com os casos e expandir a compreensão sobre os determinantes para sucesso na captação de recursos, foram analisados os relatórios finais e as propostas dos projetos, além de entrevistas com parte dos colíderes que responderam aos questionários. As entrevistas gravadas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo juntamente com os relatórios, por meio da confrontação dos resultados encontrados com as categorias levantadas a priori, com base na literatura.

Conforme proposto por Bardin (2011), após a pré-análise dos materiais e leitura detalhada das entrevistas, buscou-se realizar inferências dos resultados da investigação, bem como identificar as ideias centrais contidas nas respostas dos pesquisadores para a obtenção dos núcleos de sentidos. Foram definidos dois conjuntos de categorias *ex ante*: a primeira utilizando a classificação de recursos por Pike *et al.* (2005), para determinar quais deles influenciavam na obtenção de apoio financeiro adicional; e a segunda levando em conta a motivação dos pesquisadores para a participação em projetos de cooperação, sendo as categorias propostas com base no trabalho de Balestrin *et al.* (2010).

Por fim, após essa análise dos dados, as respostas dos pesquisadores dos projetos de sucesso e insucesso na captação de recursos foram agrupados em dois conjuntos, buscando fazer uma análise comparativa entre eles.

As informações obtidas pela Análise de Conteúdo foram utilizadas principalmente para compreensão dos fatores que levaram os pesquisadores a se engajarem em projetos de

cooperação internacional, mas também no intuito de subsidiar a análise sobre os recursos. A Tabela 3 apresenta de forma detalhada todos os métodos de análise e seus respectivos objetivos.

Tabela 3

Instrumento de coleta de dados de acordo com seu tratamento.

Coleta de dados	Objeto	Método de análise	Número de casos	Objetivo
Entrevista não estruturada	Coordenador do Programa	Análise de Conteúdo	1 entrevista	Obter informações sobre a estrutura, temas, resultados e projetos do MKTPlace.
Análise documental	Proposta e relatório final dos projetos	Análise de Conteúdo	50 projetos	Familiarizar-se com os casos e identificar a captação de recursos adicionais dos mesmos. E identificar os pesquisadores
Questionário	Respostas individuais dos pesquisadores	Análise Descritiva	63 pesquisadores, 40 projetos	Obter informações sobre o perfil dos pesquisadores e de seus recursos internos.
		Teste de Kruskal-Wallis		Verificar se a quantidade, variabilidade e tipo de parcerias influencia na obtenção de apoio financeiro adicional.
		Análise Fatorial		Definir um conjunto menor de dimensões básicas para o uso do QCA.
	Respostas dos pesquisadores em que a dupla de colíderes respondeu ao questionário	QCA	42 pesquisadores, 21 projetos	Determinar quais os recursos da dupla de pesquisadores são necessários e/ou suficientes para a obtenção de apoio financeiro adicional.
Entrevista	Colíderes dos projetos concluídos	Análise de Conteúdo	25 pesquisadores	Obter informações sobre a motivação para a participação em projetos de cooperação, de seus recursos internos, do processo de captação de recursos e principais fontes

3.6 Validação e confiabilidade

A combinação de técnicas de validação e confiabilidade foi utilizada neste trabalho sob a perspectiva de triangulação de técnicas, fontes e pesquisadores (Paiva Jr. *et al.*, 2011). A triangulação de fontes foi feita mediante a integração das informações contidas nas entrevistas,

questionários e documentos (propostas e relatórios), buscando a comparação de pontos de vista múltiplos a respeito da mobilização de recursos. Já a triangulação de técnicas foi feita por meio do emprego das distintas metodologias.

Outra técnica empregada foi a utilização de mais de um entrevistador para acompanhar os depoimentos e eventualmente levantar outros questionamentos aos entrevistados, o que segundo, Creswell (2010), é um critério interessante para a validade do estudo e pode enriquecer a compreensão do fenômeno. Também recorreu-se ao uso de um pesquisador distinto daquele que realizou as entrevistas para a recodificação das transcrições, conforme sugerido por Merriam (1998).

Já para assegurar a validade qualitativa, foi realizado o pré-teste dos instrumentos de coleta de dados por meio de sua aplicação com três pesquisadores envolvidos em projetos de cooperação internacional na área agropecuária, grupo semelhante ao do universo escolhido. Segundo Ono *et al.* (2015), o pré-teste é recomendado principalmente em investigações nas áreas sociais, humanas, médicas e de saúde pública e consiste em testar anteriormente os instrumentos da pesquisa em uma amostra ou população similar visando ao controle de qualidade, ao aprimoramento de instrumentos e evitar resultados errôneos (Marconi e Lakatos, 2010).

A importância desse processo é ressaltada por Zeisel (2006), que afirma que o pré-teste, se conduzido de maneira adequada e com respondentes conscientes, pode prevenir problemas de caráter mais geral, como no desenho dos procedimentos metodológicos, além de possibilitar a verificação da inteligibilidade do texto das questões, de modo a permitir que os instrumentos façam sentido para um leigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados e a discussão provenientes das respostas de 63 pesquisadores ao questionário, das 25 entrevistas e da análise dos relatórios e propostas de 50 projetos. Na primeira parte, são discutidos os resultados dos 63 pesquisadores considerando suas respostas individualmente. Já na segunda, são consideradas somente as repostas de pesquisadores em que a dupla de colíderes participou do questionário. Dessa forma, analisaram-se as repostas de 42 pesquisadores, ou seja, 21 projetos. Vale ressaltar que não foram incluídos nessa segunda amostra projetos que não tentaram captar recursos.

Por último, na terceira parte são apresentados os recursos – nível 2 - que tiveram destaque em mais de um método de análise e que, portanto, foram considerados como potenciais geradores de vantagem competitiva para a obtenção de apoio financeiro adicional.

4.1 Análise individual dos pesquisadores

4.1.1 Perfil dos pesquisadores

Observa-se neste trabalho a participação de 63 pesquisadores responsáveis por 40 projetos implementados em 15 países, 11 da África e quatro da América Latina e do Caribe, sendo eles: Benin, Camarões, Etiópia, Gana, Quênia, Mali, Moçambique, Nigéria, Tanzânia, Togo, Uganda, Bolívia, Costa Rica, Nicarágua e Suriname, todos em parceria com centros da Embrapa.

Os pesquisadores da região Leste da África foram responsáveis pelo maior número desses projetos, tendo contribuído com 55% do total. Um dos fatores que pode explicar esse resultado é a predominância do inglês como língua oficial de diversos países da região, já que esse é o

idioma utilizado também pela Plataforma. O fator idioma pode ter interferido na comunicação entre os pesquisadores brasileiros e africanos, facilitando a elaboração dos projetos. Segundo o PNUD (2017), problemas nas redes de comunicação são apontados como entraves que têm afetado o sucesso de iniciativas de cooperação Sul-Sul.

Observa-se também que, dentro da amostra, os 16 projetos (27 respondentes do questionário) que captaram recursos são provenientes quase que exclusivamente da África, com exceção de um projeto da Costa Rica. Tais resultados possivelmente se dão pelo fato de a África ser um dos alvos preferidos da cooperação triangular brasileira, em particular no campo da agricultura sustentável, embora não exclusivamente (Freitas, 2015). Os projetos como *Purchasing in Africa for Africans* (Aquisição na África para os africanos) (PAA) e ProSavana são bons exemplos de como o Brasil tem se engajado com os doadores e parceiros africanos em uma série de iniciativas de cooperação para o desenvolvimento, principalmente nas últimas décadas (Cabral e Weinstock, 2010). Observa-se também um maior interesse de doadores internacionais no desenvolvimento dessa região quando comparada a outras, conforme constatado por Lake *et al.* (2006). Além disso, o continente africano é cada vez mais atraente para o Investimento Estrangeiro Direto. Em 2014, por exemplo, a região foi a segunda mais atrativa para investidores, ficando atrás apenas da América do Norte (ERNST & Young Auditores Independentes [EY], 2015).

Na Tabela 4 é possível identificar de uma forma sumarizada os 40 projetos, de acordo com o país de implementação, identificando aqueles em que os pesquisadores captaram ou não recursos, ou quando não houve tentativa de captação.

Tabela 4

Divisão dos projetos por país e de acordo com a captação de recursos.

País	Captou recursos	Não captou recursos	Não tentou captar recursos
Benin	0	1	0
Bolívia	0	3	0
Camarões	1	1	0
Costa Rica	1	0	0
Etiópia	3	3	1
Gana	2	1	0
Quênia	4	1	0
Mali	1	0	0
Moçambique	0	1	0
Nicarágua	0	0	1
Nigéria	1	2	1
Suriname	0	1	0
Tanzânia	2	1	0
Togo	0	1	0
Uganda	1	4	1

Quanto à tipologia das organizações envolvidas nos projetos, observa-se grande heterogeneidade: 47,6% são unidades da Embrapa; 9,5% instituições de pesquisa governamentais; e 14,3% são organizações sem fins lucrativos (ONG), conforme Figura 3. Esses resultados vão ao encontro do que foi observado por Pasqualin e Garcia (2011), que verificaram que projetos de cooperação técnica atraem o interesse de vários segmentos da sociedade, incluindo setores governamentais, Organizações Não-Governamentais (ONG), organizações internacionais, entidades representativas do setor produtivo, instituições de ensino, institutos de pesquisa e desenvolvimento, e o público em geral, por possibilitarem, entre outros, o acesso a tecnologias, conhecimentos, informações e capacitação, por meio da transferência e do compartilhamento de conhecimentos e experiências.

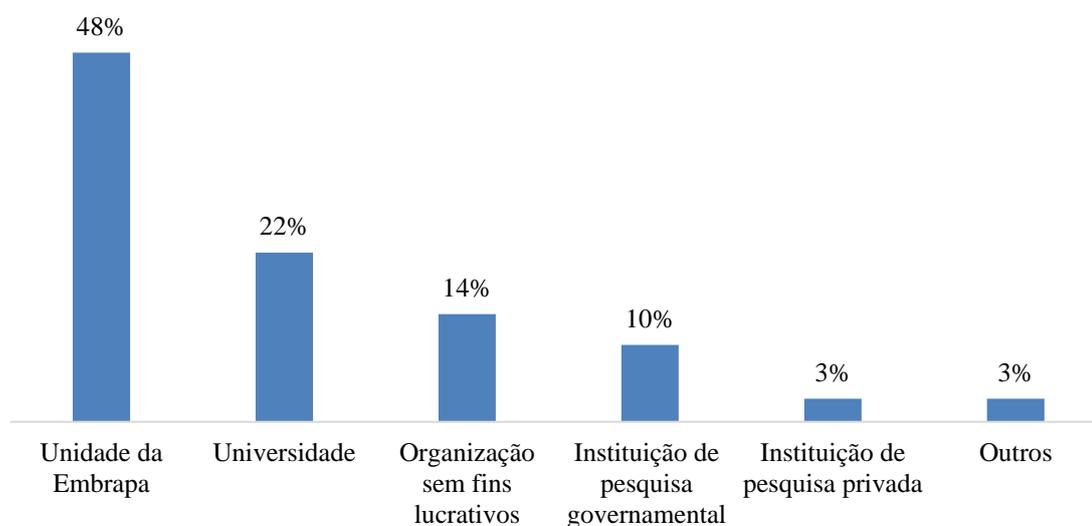


Figura 3. Tipologia das organizações executoras dos projetos

Já analisando as respostas dos grupos que captaram ou não recursos e o grupo que não tentou captar recursos, foram encontrados os resultados descritos na Tabela 5.

Tabela 5

Divisão dos projetos por tipo de instituição e de acordo com o sucesso na captação de recursos.

Tipo de Instituição	Captou recursos – 27 respondentes	Não captou recursos – 30 respondentes	Não tentou captar recursos – 6 respondentes
Unidade da Embrapa	13 (43,33%)	14 (46,67)%	3 (10,00%)
Instituição de Pesquisa Governamental	2 (33,33%)	4 (66,67%)	0 (0,00%)
Organizações sem Fins Lucrativos	7 (77,78%)	2 (22,22%)	0 (0,00%)
Instituição de Pesquisa Privada	0 (0,00%)	2 (100,00%)	0 (0,00%)
Universidade	4 (28,57%)	7 (50,00%)	3 (21,43%)
Outros	1 (50,00%)	1 (50,00%)	0 (0,00%)

Percebe-se que organizações sem fins lucrativos e universidades obtiveram maior sucesso na captação de recursos, o que pode ter ocorrido em função da habilidade inerente à função de

esse tipo de organização dispor de um profissional exclusivo na função de captação de recursos, conforme mencionado nos depoimentos dos pesquisadores.

Em relação à formação acadêmica, verifica-se que todos os pesquisadores possuem pós-graduação, sendo que 87,3% têm titulação de doutor ou equivalente e 12,7% são mestres ou similares. Dentre eles, 14,3% obtiveram seu último grau acadêmico nos últimos cinco anos; 22,2% entre 5 a 10 anos; e o restante há pelo menos 10 anos.

Entre os pesquisadores brasileiros, a titulação de doutor ou equivalente foi identificada em 100% dos respondentes, dos quais 75,75% obtiveram esse diploma há mais de 10 anos; já para os estrangeiros, a titulação de doutor ou equivalente foi obtida por 73,33% dos respondentes, sendo que 26,66% possuem título de mestre ou equivalente. Esses dados demonstram o alto nível de conhecimento técnico dos pesquisadores atuantes nos projetos de P&D analisados.

Apesar de haver um alto índice de conhecimento entre os pesquisadores envolvidos, não foi identificada uma relação direta entre o nível de escolaridade, ou tempo em que obteve a última titulação, e o sucesso na captação de recursos, tendo em vista que os projetos que captaram e os que não captaram apresentaram dados similares (Figura 4).

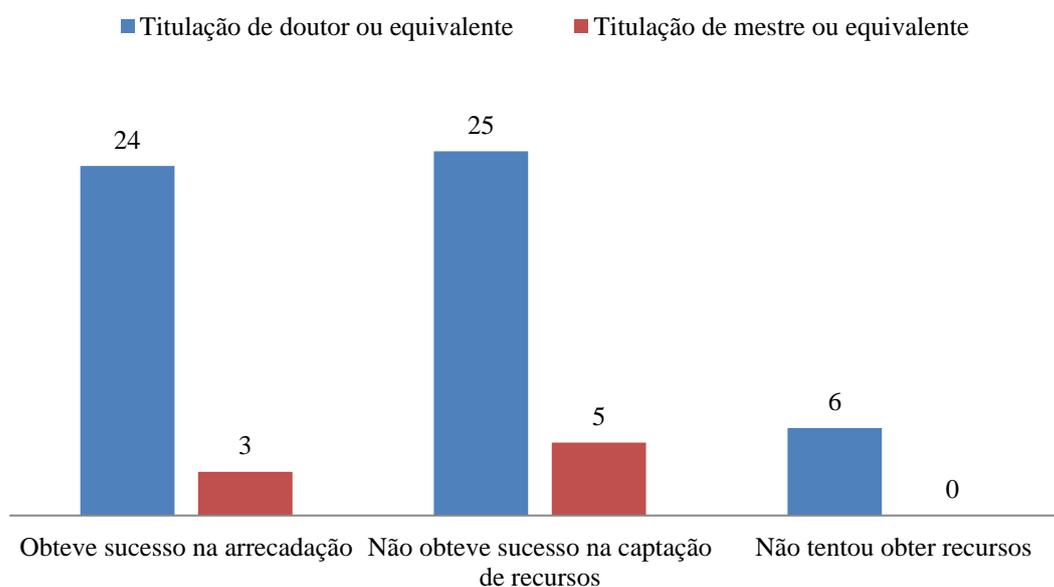


Figura 4. Titulação dos pesquisadores de acordo com a captação de recursos

Observa-se também que, além do elevado nível acadêmico, os pesquisadores possuem experiência. Em média, cada um coordenou 6,65 projetos nacionais de P&D, sendo que um deles relatou ter sido responsável por mais de 50 projetos. Já em relação aos projetos internacionais, constata-se que os pesquisadores foram responsáveis em média por 3,56 projetos, variando entre 1 e 20. Para Lee (2012), características como o nível de profissionalização dos empregados, que neste trabalho podem ser entendidos como titulação, tempo de obtenção do último grau acadêmico e número de projetos coordenados, têm efeito positivo na eficácia das organizações.

Em uma análise dos 27 pesquisadores que tiveram sucesso na captação de recursos, foi constatado uma maior experiência em coordenação de projetos nacionais (200) a internacionais (131). Em média cada pesquisador que obteve sucesso na captação de recursos para o seu projeto coordenou 12,26 projetos, sendo 7,40 nacionais e 4,85 internacionais.

Ainda considerando os projetos com sucesso na captação de recursos, verificou-se uma atuação maior dos pesquisadores brasileiros em coordenação de projetos nacionais (143 – 71,5%), enquanto os pesquisadores estrangeiros se destacam na coordenação de projetos internacionais (79 – 60,30%).

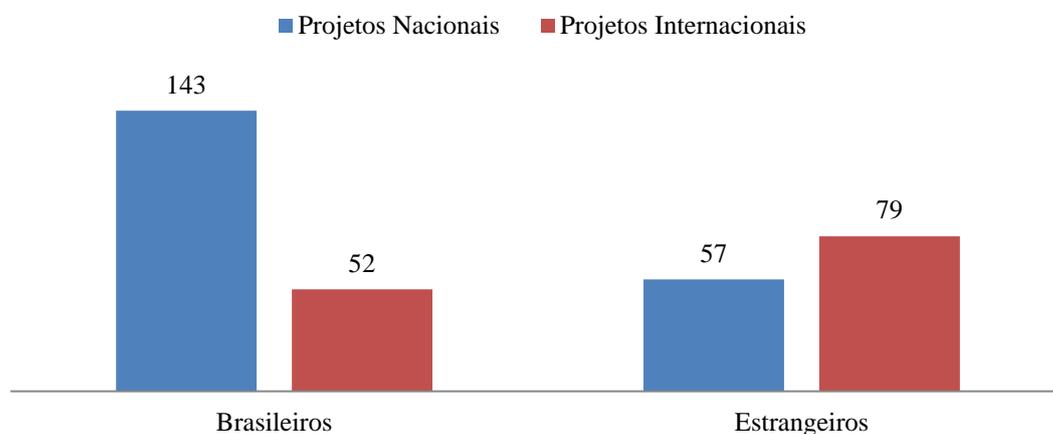


Figura 5. Número de projetos nacionais ou internacionais coordenados pelos pesquisadores

Foram analisados ainda o sucesso na captação de recursos de acordo com o ano de implementação do projeto, havendo pouca variação ou influência dos anos no contexto geral, com exceção dos implementados a partir de 2013 que demonstraram uma efetividade menor na captação de recursos, conforme apresentado na Tabela 5. Esse resultado sugere que para a captação de recursos é necessário um tempo para maturação e divulgação dos resultados dos projetos.

Tabela 6

Captação de recursos de acordo com o ano de implementação do projeto.

Ano	Captou recursos – 27 respondentes	Não captou recursos – 30 respondentes	Não tentou captar recursos – 6 Respondentes
2010	7 (25,93%)	4 (13,33%)	0,00%
2011	0,00%	0,00%	0,00%
2012	15 (55,56%)	15 (50%)	3 (50%)
2013	5 (18,52%)	11 (36,67%)	3 (50%)
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Resultados semelhantes também foram descritos por Silva (2016), que verificou que em organizações e projetos de P&D, o tempo necessário para que um produto ou serviço possa afetar o seu desempenho pode ser muito grande.

Por fim, a participação masculina na coordenação de projetos foi significativamente maior que a feminina, superior a 70%, principalmente naqueles envolvendo países da África. Segundo McIntosh *et al.* (2015), Blom *et al.* (2016) e Ali *et al.* (2014), questões ligadas a desigualdades de gênero ainda são um grande problema em diversos assuntos da região, como educação, saúde, violência, aspectos fundiárias e agrícolas.

4.1.2 Motivação para a participação em projetos de cooperação

Foram encontrados diferentes motivos para os pesquisadores participarem dos projetos de cooperação. Os pesquisadores brasileiros destacaram a possibilidade de conhecer novas realidades, testar novas tecnologias e variedades, o acesso a recursos (tangíveis e intangíveis), a oportunidade de continuar atividades anteriores e fatores ligados a questões sociais como as principais razões que os motivaram a participar dos projetos e formarem uma rede de cooperação. Já os colíderes estrangeiros, responsáveis pela maior parte das solicitações de parcerias, salientaram a importância dos projetos para a obtenção de recursos e a possibilidade de estabelecer parcerias com a Embrapa, instituição reconhecida como referência em agricultura tropical.

4.1.2.1 Possibilidades de conhecer novas realidades

Um dos fatores que possui grande influência na escolha de fazer parte de um projeto de cooperação internacional mostrou ser a possibilidade de conhecer, explorar e vivenciar realidades (culturais, profissionais, sociais, entre outros) diferentes das vividas pelos pesquisadores corriqueiramente, conforme evidenciado nos relatos a seguir.

“A motivação foi expor as partes interessadas africanas para o desenvolvimento e experiência do Brasil no que diz respeito à introdução de culturas e organismos geneticamente modificados. Dentro dessa perspectiva, olhamos para três níveis: o desenvolvimento da tecnologia em si, a questão da comercialização e como os agricultores estavam abordando a tecnologia em suas fazendas. E também como os responsáveis estavam acessando as questões ligadas à regulamentação e introdução dessas culturas.” (Pesquisador 25)

“Então, é mais pelo desafio de tocar numa realidade completamente diferente da que eu já conhecia. Confesso que, num primeiro momento, eu fiquei até um pouco preocupado porque eu não tinha informação nenhuma sobre o X. Eu já tinha ouvido falar sobre o país, mas não tinha informação nenhuma do parceiro.” (Pesquisador 13)

“Eu achava que eu poderia contribuir com a África, né? Dentro do que a gente executa lá... no nosso trabalho de pesquisa. E seria também uma oportunidade de conhecer uma outra realidade, conhecer pessoas diferentes. E que tivessem trabalhos em comum e até mesmo as vezes alguma similaridade em termos de problema ou de desenvolvimento tecnológico.” (Pesquisador 9)

“Eu vi uma oportunidade, primeiro para conhecer a realidade dos países da África. Oportunidade de aprender novas técnicas e também de interagir com pessoas e instituições diferentes e adquirir experiência até para poder executar nos meus projetos aqui dentro da Embrapa.” (Pesquisador 19).

O relato trazido pelos pesquisadores nesse âmbito se alinha com o pensamento de Stroele *et al.* (2009), que afirmam que realizar os projetos de cooperação técnica internacional permite identificar lacunas no fluxo de conhecimento, além de oportunidades e desafios.

Nesse contexto, Monclar *et al.* (2009) observam que dentro da comunidade científica faz-se necessário o gerenciamento e armazenamento da troca de conhecimento entre pesquisadores, podendo ser tanto sob a forma documental, como de maneira interativa. Segundo o autor, é com base nestas trocas que novos conhecimentos são criados, agregados e disseminados nas instituições de pesquisa.

4.1.2.2 Fatores humanitários

Parte dos pesquisadores entrevistados demonstraram o desejo de trabalhar com o continente africano para ter a oportunidade de trocar conhecimento e tecnologia com *experts* locais, com o intuito de contribuir com o desenvolvimento humanitário e socioeconômico. Alguns dos depoimentos desses pesquisadores explicitam essa vontade, como pode ser verificado a seguir.

“Tem essa questão do desafio da ciência em si e também um outro aspecto da contribuição que a gente tem para a sociedade humana, independente da nação. Eu acho que um cientista verdadeiro busca soluções independente de quem quer que seja. É um bem para a humanidade, né? Então esse aspecto é muito importante.” (Pesquisador 10)

“É um sonho que tenho de trabalhar com a África. É um sonho assim... e quero muito poder ajudar um dia... Nós tínhamos, nós chegamos a ter escritório, um LABEX lá. LABEX, não, um escritório, mas agora não tem mais. Então, quando eu ouvi falar do MKTPlace, eu falei: Nossa! É agora que eu vou.” (Pesquisador 5)

Segundo Håkansson e Snehota (1989), as parcerias entre instituições fornecem soluções organizacionais que se diferenciam das opções tradicionais, em que os laços entre os indivíduos formam relações estruturadas, atendendo aos objetivos individuais e coletivos dos envolvidos.

Este trabalho ressalta a importância do fator social nas parcerias, demonstrando que as redes de cooperação facilitam o alcance dos objetivos comuns dos parceiros, que no caso do MKTPlace possuem seu foco em projetos voltados para a redução da pobreza, erradicação da fome e desenvolvimento de países africanos, latino americanos e caribenhos.

Verschoore e Belestrin (2008) também ressaltam que o estabelecimento de parcerias possibilita aproximação dos membros, amplia a confiança e o capital social e fortalece as relações sociais para além daquelas organizacionais, como é o caso dos fatores humanitários ressaltados pelos colíderes.

4.1.2.3 Avanço científico

A importância de parcerias aumentou especialmente com a revolução científico-tecnológica como estratégia frente às frequentes mudanças e à imprevisibilidade econômica no escopo global (Dotto *et. al.*, 2003). Por meio das parcerias, indivíduos e organizações podem explorar o potencial de seus parceiros e construir oportunidades apresentadas por diversos membros, cada um trazendo seu conhecimento específico e vantagens comparativas. Esse arranjo também facilita a geração e o compartilhamento de conhecimento, fortalece identidades e promove a inclusão. Isso foi evidenciado nos comentários feitos por alguns dos pesquisadores do MKTPlace durante as entrevistas, como demonstrado abaixo.

“Bem, a principal razão que você tem é o aspecto científico e que é uma experiência muito importante para um cientista de tentar pôr em prática e validar ideias e conceitos. São questões que são muito importantes. [...] A natureza do projeto, especificamente por conta do tipo de metodologia, que é algo que nós não conseguimos implementar no Brasil ... implementar esse tipo de metodologia. Há uma certa rejeição no Brasil, coisa que a gente consegue lá. Então isso é uma coisa importante que a gente tenta validar e mostrar que outros países têm uma aceitação e conseguem evoluir. Coisa que aqui a gente não consegue.”
(Pesquisador 10)

Beaver e Rosen (1978) também acreditam que a colaboração científica é motivada tanto pelo conhecimento quanto pelo avanço profissional, pois oferece acesso a novos recursos

(informacionais ou materiais) e novas realidades. Para eles, esse tipo de colaboração surgiu devido à profissionalização da ciência.

Além disso, Verschoore e Balestrin (2008) mencionam que o estabelecimento de parcerias possibilita a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de ideais entre os membros, o que neste trabalho pode ser compreendido como avanço científico.

4.1.2.4 Acesso a recursos (tangíveis e intangíveis)

O acesso à tecnologia, recurso tangível, parece ter sido um dos principais dos motivadores para os pesquisadores participarem dos projetos. Os trechos de entrevistas que evidenciam essa afirmação são apresentados a seguir.

“Uma das questões que motivou foi a necessidade de melhorar a produtividade das culturas na África, pois quando as comparamos com o Brasil, vemos que a produtividade ainda é muito baixa. Em uma cultura como a soja, por exemplo, os agricultores na África estão produzindo cerca de 1,5 tonelada/hectare. No Brasil, por outro lado, vemos agricultores conseguindo três vezes mais rendimento por hectare. Então, ficamos interessados em saber como eles, no Brasil, conseguiram obter esse rendimento e, dessa forma, podermos enfrentar alguns dos grandes desafios na África como a segurança alimentar, problemas ambientais e os problemas ligados ao uso de produtos químicos nas plantações.” (Pesquisador 4)

Bem, eu participei do projeto pelo fato de trabalhar para uma fundação [...] que atua em zonas rurais do meu país, onde a pesquisa e a solução agrícola são verdadeiramente um problema. As pessoas aqui têm problemas de acesso à tecnologia, as pessoas têm problemas para conseguir informação. (Pesquisador 18)

Em dissonância com o relatado pelos pesquisadores deste trabalho, Price (1969) verificou que as parcerias entre colaboradores na área da ciência parecem surgir mais por questões financeiras do que pelo acesso a tecnologias. Nesse contexto, a teoria sobre dependência de recursos é outra abordagem que permite compreender essas respostas. Para Pfeffer e Salancik (1978) o foco dessa teoria está no entendimento do processo por meio do qual as organizações diminuem suas dependências ambientais utilizando estratégias para maximizar seu poder. Segundo essa teoria, as firmas organizam-se em redes com o objetivo de compartilhar ou acessar recursos materiais ou imateriais escassos.

4.1.2.5 Continuação de atividades anteriores

Diversos pesquisadores afirmaram que já possuíam trabalhos em andamento ou finalizados, anteriores aos seus projetos, e que poderiam gerar outras pesquisas. Isso se evidenciou em alguns dos depoimentos dos pesquisadores do MKTPlace:

“Eu já tinha um contato com o X antes de ter saído a proposta do MKTPlace. Nós conversamos sobre um interesse comum, que era a X. Então eu já tinha esse contato e quando saiu o edital foi só uma maneira de tornar viável essa parceria e formalizar o interesse comum.” (Pesquisador 7)

“Já existia um projeto anterior, onde a parceria já tinha se consolidado e gerado diversos resultados, entre eles um guia metodológico que foi validado em cinco ecorregiões do Brasil. Então, esses resultados poderiam ser perfeitamente aplicados em um novo projeto de cooperação Sul-Sul.” (Pesquisador 1)

“Dra. X e eu já nos conhecíamos de um projeto anterior e de uma reunião sobre biossegurança. Nos encontramos nessa reunião e tivemos alguma interação e discussão. E então decidimos fazer uma proposta para o CNPq, que permitiu à Dra. X visitar a Tanzânia para ver o que estamos fazendo, nossa capacidade e as sinergias com as atividades no Brasil. Então, nessa primeira doação do X, nós tivemos a chance de visitar seu laboratório. E então, quando surgiu a chamada para o MKTPlace, a Dra. X me enviou um e-mail perguntando se eu estaria interessada em aplicar um projeto. Porque a primeira doação foi apenas para o intercâmbio de pesquisadores e visitas, mas não havia fundos para fazer pesquisa ou inovação, ok? E então nós tínhamos algumas ideias, mas nós não tínhamos recurso para custeá-las. Assim, quando a oportunidade MKTPlace veio, já tínhamos um bom relacionamento. E ela já conhecia nossas capacidades e nós a dela.” (Pesquisador 3)

“Eu já tinha esse projeto de colaboração com a África. Mas, foi antes. Não tinha o MKTPlace ainda na época. Ele é de 2008. Ele era um edital para fazer exploração. E se você fosse bem nesse projeto, você depois poderia propor um que realmente fosse de colaboração. Ele era de exploração. Ele praticamente só tinha recursos para passagens e muito pouco dinheiro para materiais. Não propriamente para resultado de pesquisa, mas sim de exploração de parceria. E justamente como a gente já avançou bastante nele e logo depois teve edital para o MKTPlace, a gente já estava bem preparada.” (Pesquisador 2)

Essa questão também foi observada por Balestrin *et al.* (2010) que demonstraram que a oportunidade de continuar atividades iniciadas previamente é um dos fatores que motivam a formação de parcerias. Entretanto, em oposição ao que foi encontrado no trabalho desses autores, esse tópico mostrou-se determinante para os pesquisadores entrevistados nesta análise. Nesse sentido, como mais um benefício dessas parcerias continuadas, Clarck (2012), verificou a relação positiva da colaboração dos pesquisadores em atividades anteriores e a mobilização de capital financeiro externo.

Além disso, Monclar *et al.* (2009) ressaltam que em um projeto a conectividade e a distribuição da rede de colaboração, que pode perdurar ao longo do tempo e advir de atividades pré-existentes, está diretamente relacionada com um bom nível de envolvimento dos atores.

4.1.2.6 Parcerias com instituições de destaque

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa é globalmente reconhecida como referência em pesquisas e tecnologias tropicais e se destaca no ramo da agricultura ao redor do mundo, dessa forma alguns dos pesquisadores mencionaram esse reconhecimento como fator crucial para o caminhar de suas colaborações.

“Olha, a gente tem interesse em trabalhar mais próximo da Embrapa, e como a X estava disponível para tratar da questão, perguntei se poderíamos fazer algumas coisas juntas. Eu acho que isso foi o fator que fez com que o projeto acontecesse. Foi um projeto, eu vou dizer assim, que surgiu em função dos mesmos interesses em termos de assuntos e o contato anterior.” (Pesquisador 25)

Ressalta-se que no contexto dessa entrevista, a palavra ‘destaque’ está atrelada à reputação institucional e não a fatores como recursos, tamanho, tempo de mercado, entre outros. Conforme evidenciado abaixo:

“A parte de reputação foi importante. E daí a gente pode pensar em reputação institucional. Porque quando a gente se conheceu foi por meio da instituição. Não foi assim um encontro de amigos, foi por questão institucional mesmo.” (Pesquisador 25)

Verschoore e Balestrin (2008) fortalecem o que foi mencionado nos depoimentos acima quando ressaltam que entre as principais razões para o sucesso de grandes empresas está o controle do mercado, implicando assim na reputação da empresa e tornando-a uma vantagem competitiva para empresas menores quando se tornam aliadas. O mesmo pode ser considerado para pesquisadores e grandes organizações e seus projetos.

A teoria institucional ao apontar a dependência de recursos (no caso o recurso intangível legitimação) como motivador para a formação de redes é útil para a análise das repostas dos

pesquisadores. Segundo essa teoria, uma das estratégias utilizadas pelas organizações para obter legitimidade é a participação em redes (Balestrin *et al.*, 2010).

Pela ótica dessa abordagem, se uma empresa participar de uma rede composta por organizações renomadas, poderá obter indiretamente o reconhecimento e os padrões de qualidade dos demais membros. O trabalho de DiMaggio e Powell (1983) sobre os tipos de inter-relações como modo de evitar o isolamento e na busca por legitimidade reforça esse entendimento.

4.1.2.7 Interesses comuns

Na maioria dos casos, o estabelecimento de parcerias é caracterizado pela existência de dependência mútua entre atores (ESCOBAR, 2008) e pode ser o resultado de um processo espontâneo ou induzido (MARTINHO, 2003). Como pode ser verificado nos depoimentos que seguem, as parcerias de parte dos pesquisadores do MKTPlace são predominantemente induzidas e resultado do interesse comum entre eles:

“Eu já trabalhava em genética molecular e já tinha experiência. Inclusive ajudei eles a montar um laboratório lá, para enzimas e essas coisas... então eles já tinham referência para muita coisa. Estava dentro da minha área. Então não ia ser tão difícil pra mim e não ia me ocupar tanto tempo. E sabendo que os resultados iam ser bons e que a gente podia ajudar lá também, eu falei: ah, por que não?” (Pesquisador 20).

Para as parcerias induzidas, Escobar (2008) destaca que é necessário definir, *a priori*, a estrutura da governança e instrumentos de gerenciamento para atender às expectativas de todos os seus componentes. Ao passo que, para parcerias espontâneas, os elementos mais importantes são a liderança múltipla, compartilhamento de decisões, democracia e participação voluntária.

Dentro dessa abordagem, os estudos de Astley (1984) e de Astley e Fombrun (1983) são importantes pois consolidaram a compreensão de que as estratégias organizacionais não se restringem aos relacionamentos competitivos no ambiente. A partir dessa compressão, surgem diversas possibilidades para o desenvolvimento de ações colaborativas em termos da

mobilização de ações e de recursos orientados ao alcance de objetivos comuns (Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000). Assim, para esses autores, a configuração em rede tem-se apresentado como eficiente instrumento para alcançar metas coletivas.

4.1.2.8 Modelo da motivação para a cooperação internacional em projetos de P&D

Os resultados encontrados neste trabalho corroboram com aqueles observados por Balestrin *et al.* (2010), que afirmam que tanto no Brasil, como internacionalmente, a formação de redes de cooperação interorganizacionais é predominantemente motivada pela necessidade de acesso a recursos materiais e imateriais e pelos objetivos comuns dos atores envolvidos.

No meio acadêmico, a compressão desse processo tem ganhado destaque, conforme observado por Bear *et al.* (2016), que afirmam também que apesar de ser considerado um gesto altruísta, entender o motivo pelo qual indivíduos cooperam é intrigante devido às características “egoístas” do processo de evolução humana e aos custos individuais nele vinculados.

Neste trabalho, por meio da Análise de Conteúdo, pôde-se classificar as respostas dos pesquisadores em duas grandes vertentes: a social, em que as declarações feitas pelos pesquisadores da Plataforma se mostraram ser de cunho mais pessoal; e a técnica, em que as declarações se mostraram ter um foco mais institucional. Cada uma dessas vertentes engloba um leque de ramificações e especificações contempladas na Figura 6.

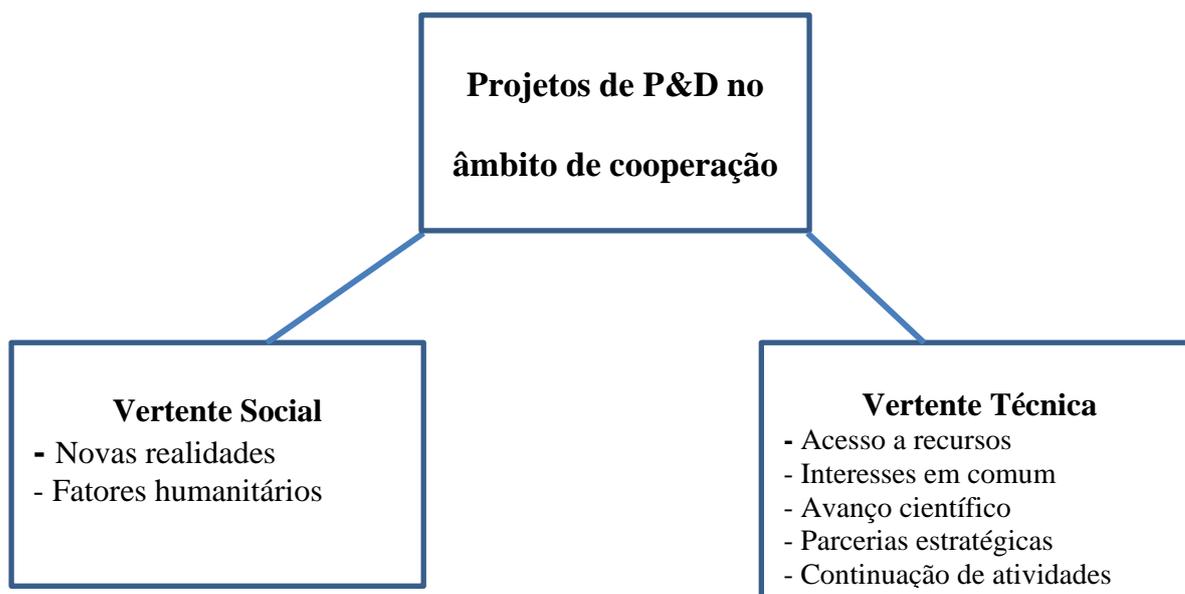


Figura 6. Modelo de motivadores da cooperação internacional

Percebe-se também pela análise dos depoimentos que a motivação dos pesquisadores brasileiros está mais ligada à vertente social, enquanto que a dos estrangeiros está mais relacionada à técnica. Esse resultado possivelmente se deve ao fato de os pesquisadores brasileiros subjugarem a verdadeira capacidade dos colíderes e das instituições estrangeiras, principalmente africanas, que apesar de, no geral, não terem o mesmo patamar tecnológico do Brasil, em algumas áreas são mais avançados. Além disso, percebe-se que os pesquisadores brasileiros desconsideram o potencial dos resultados dos projetos, como trocas de germoplasma, entre outros, em que Brasil tem sido o maior beneficiário.

4.1.3 Recursos internos dos projetos

4.1.3.1 Recursos relacionais

Dentro da categoria de recursos relacionais, as notas das diversas variáveis foram bem elevadas, possuindo as respectivas médias: 9,09 para “confiança entre os membros do projeto”;

8,78 para “confiança entre os membros do projeto e instituições parceiras”; 8,57 para “capital social entre os membros do projeto”; e 8,32 para “confiança entre os membros do projeto e instituições parceiras”, conforme apresentado na Figura 7.

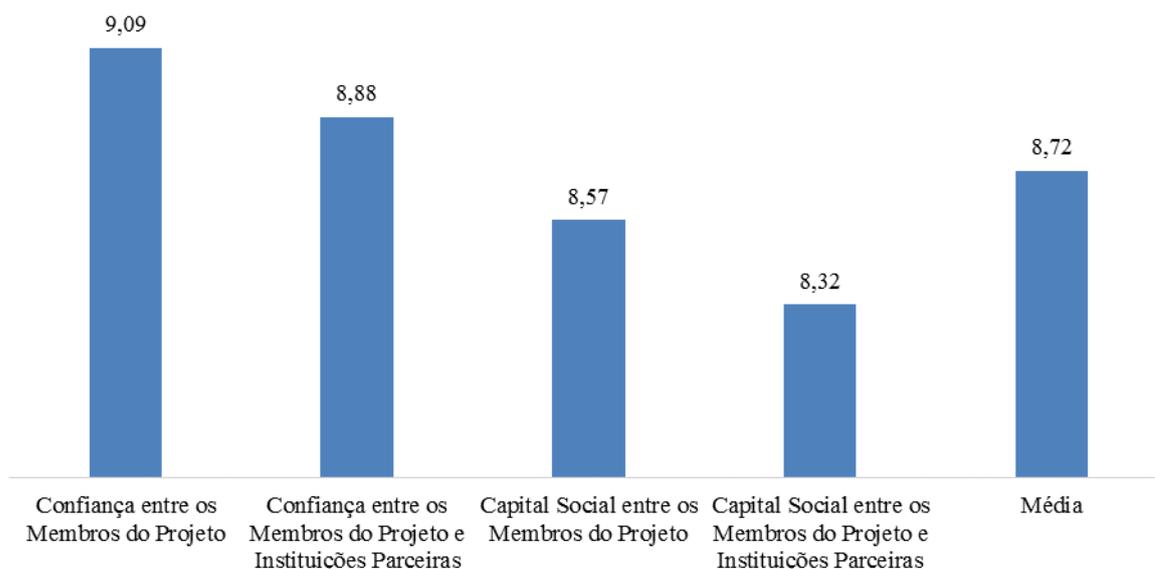


Figura 7. Avaliação dos recursos relacionais para o desenvolvimento do projeto

Dentro dessa categoria, merece destaque a variável “Confiança entre os membros do projeto” que teve a média mais elevada entre todos os recursos. Corroborando tal nota, Newell *et al.* (2004) classificaram a confiança como um pré-requisito para o uso do conhecimento que os membros da equipe podem obter de suas redes individuais externas (Renzi, 2008 apud Bouckennooghe e Menguc, 2016) – o que pode justificar inclusive a atribuição de uma alta nota também à confiança entre os membros do projeto e instituições parceiras.

Na mesma esteira, importante destacar que a confiança gera maiores esforços conjuntos e atitudes positivas, estimulando a cooperação, aumentando a performance da equipe e, consequentemente, criando uma vantagem competitiva (Merlo *et al.*, 2006; Bouckennooghe e Menguc, 2016).

Por outro lado, o “capital social entre membros do projeto e instituições parceiras”, apesar da nota elevada quando comparada aos demais recursos, foi o critério com menor avaliação nesse grupo.

Esses resultados positivos dessa categoria de recursos possivelmente podem ser explicados pelo fato de o objeto de estudo deste trabalho ser composto por projetos de cooperação internacional, os quais são altamente dependentes das relações positivas entre as partes. Além disso, os recursos relacionais potencializam a criação de valor de outros ativos intangíveis, o que poderiam explicar a importância (Kianto, *et al.*, 2013) apontada pelos pesquisadores.

A alta avaliação desses recursos também se confirma nos depoimentos dos diversos pesquisadores, conforme explicitado a seguir e nos demais abaixo: “A relação foi muito boa. Com o X foi sempre excelente. E com o novo colíder, como era de se esperar, teve dificuldade no começo, mas depois resolveu e foi ótima.” (Pesquisador 17).

“Confesso que fiquei um pouco preocupado de como seria essa interação, mas eu sou exemplo que, no meu caso específico, foi sensacional. Nossa relação foi e continua sendo ótima. A gente se fala sempre e ainda temos grandes pretensões de tocar outro projeto juntos. [...]. Então, assim, a gente continua tendo contato até hoje. A gente se fala bastante até. Criamos uma afinidade profissional e pessoal também. E a gente acabou se tornando bons amigos também.” (Pesquisador 13)

“Da relação com a instituição eu não tenho do que reclamar. Nós tivemos uma relação muito boa. Com o P12 (pesquisador 12), a gente é amigo até hoje. Qualquer coisa que precisa, ele entra em contato comigo. Como ele está fazendo doutorado às vezes ele manda um material, pede para eu dar uma lida, dar sugestões. Com o restante do pessoal ... eu conheci o coordenador de lá, o diretor geral, todas as vezes que eu ia, faziam questão de me ver e conversar, saber como estavam os resultados. Tinha toda a equipe técnica de lá ... que a gente tinha um contato constante. Quando gerava algum material técnico, a gente também trocava e-mails. Eu lia, eles liam. Então, assim, tem um contato muito bom e não tem do que reclamar.” (Pesquisador 19)

“A relação foi muito boa e cordial. Tanto é que eu vim ao Brasil duas vezes. Nessas visitas, eu a visitei na casa dela e ela me levou para passear e conhecer Manaus. Por meio dessa parceira eu pude participar de uma conferência em Manaus. E foi ela que me convidou.” (Pesquisador 14)

Por último, é salientado por um dos pesquisadores a importância da comunicação pessoal, para o estabelecimento desses laços de confiança e de capital social, conforme explicitado abaixo.

“Posso até estar enganada, mas, acho que a primeira coisa é você conhecer o seu parceiro, cara a cara. Eu vejo que a Plataforma MKTPlace tem essa coisa de você ter a oportunidade de convidar pessoas pela

Plataforma online, entrar lá ... É interessante. Eu acho muito interessante, mas o conhecer cara a cara faz que a coisa aconteça melhor. Não sei, é uma coisa muito do ser humano. É quase que uma empatia, eu não sei o que é, e não é simpatia, é alguma outra coisa. Isso eu realmente acho que funciona bem. Desenvolver um projeto com uma pessoa que você conhece só por e-mail, não é mesma coisa. Não é mesmo. Eu acho que é o primeiro fator para as coisas poderem acontecer né?” (Pesquisador 24)

Essa ideia coaduna claramente com o entendimento de Parra-Pequena *et al.* (2012), que acreditam que o estabelecimento de fortes laços internos promove a confiança entre esses atores, aumentando a vontade de cooperar, além de detectar e desenvolver ideias.

4.1.3.2 Recursos organizacionais

Quanto aos recursos organizacionais, a análise descritiva revelou que aqueles mais bem avaliados pelos pesquisadores foram “informações detalhadas sobre o campo de atuação”, “processo organizacional” e “estratégia organizacional” com médias de 8,14; 7,81; e 7,78, respectivamente (Figura 8). Os demais recursos tiveram as seguintes médias: “estrutura organizacional”, com 7,69; “imagem e marca”, com 7,41; e cultura organizacional, com 7,32.

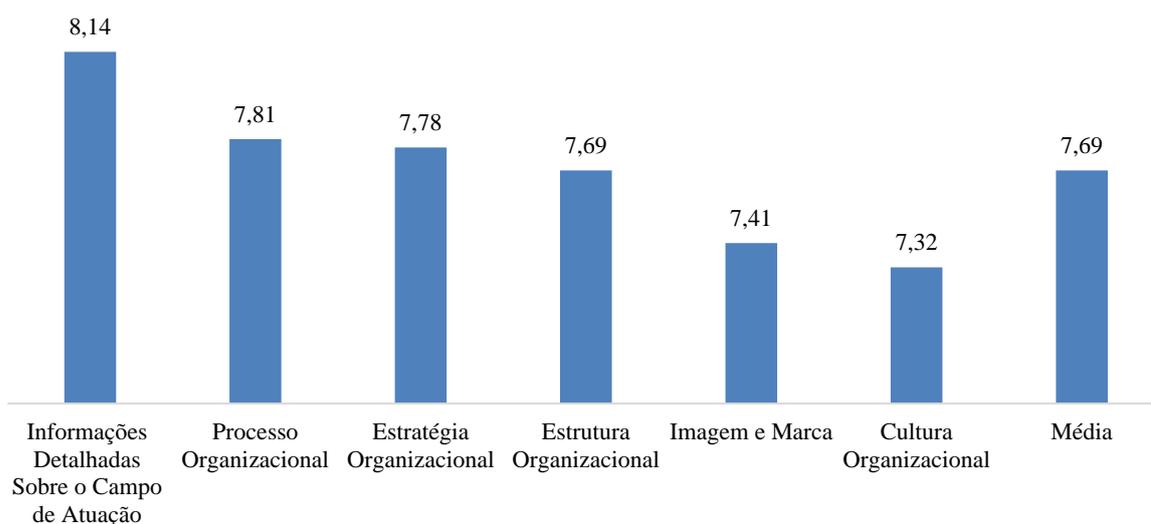


Figura 8. Avaliação dos recursos relacionais para o desenvolvimento do projeto

Em relação às variáveis desses recursos, Barcet (2010) destaca a importância do papel da produção e a forma como o conhecimento circula no processo de coordenação para o sucesso de uma organização e seus produtos (Marr *et al.*, 2004; Cegarra *et al.*, 2015). Segundo o autor, a eficácia de uma empresa depende mais do quadro organizacional do que das tecnologias utilizadas. Sobre esse recurso, Comfort (2007) e Yang (2010) ressaltam sua influência sobre a capacidade de resposta de uma organização a crises. Já considerando a “estratégia organizacional”, na opinião de Galbreath (2004), esse recurso intangível é percebido como o mais valioso em organizações de alta performance.

Por fim, merece destaque para a variável “informações sobre o campo de atuação”, que segundo Gonçalves *et al.* (2011), mesmo sob a ótica da VBR, são indispensáveis, pois a adoção de práticas de inteligência competitiva, aliadas à interpretação do ambiente e de concorrentes, possibilitam a diferenciação da organização e sua utilização para o crescimento (Dias, 2015).

4.1.3.3 Recursos humanos

Os recursos humanos que mais contribuíram para o desempenho dos projetos analisados foram a “Capacidade de Parcerias”, em primeiro lugar, com média 8,52; seguido pela “Liderança” em segundo, com 8,46; e “Capacidade de Gestão” na terceira colocação, com 8,03, conforme demonstrado na Figura 9. Os outros recursos também tiveram médias elevadas, entretanto todas abaixo de 8, sendo elas: 7,95 para aprendizagem; 7,89 para capacidade de P&D; e 7,21 para formação acadêmica. Ressalta-se também que essa categoria conteve o recurso com a menor avaliação entre todos, o “Alinhamento Comercial”, único com média inferior a 5.

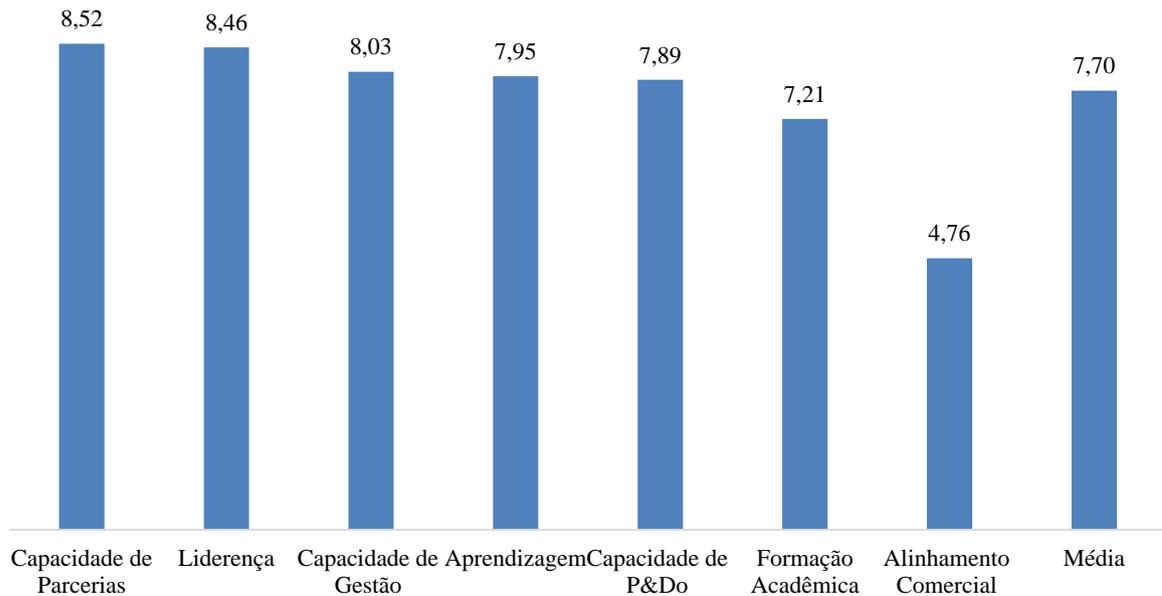


Figura 9. Avaliação dos recursos humanos para o desenvolvimento do projeto

Para Becker e Schultz (apud Marr *et al.*, 2004), os recursos humanos são o ativo central para uma organização, e isso pode ser observado, por exemplo, na elevada média da “Capacidade de Parcerias”, porquanto esse recurso influencia diretamente na performance dos recursos relacionais (Rodrigues *et al.*, 2015).

No que tange à Liderança, Ryu *et al.* (2016) entendem que esse recurso pode ser uma alavanca crucial para o desempenho da equipe (Maynard *et al.* 2017), considerando-o, inclusive, o recurso humano de maior influência na performance (Rodrigues *et al.*, 2015; Chen *et al.*, 2010; Black *et al.*, 2006).

Em relação à capacidade de P&D, Quandt (2012) afirma que a competitividade organizacional depende cada vez mais do conhecimento e da inovação, e que esse recurso depende em grande medida da diversidade de competências que a organização possui.

É importante notar também que os resultados encontrados neste trabalho diferem daqueles observados por Bell *et al.* 2004, Chander e Hanks (1994) e Ryu *et al.* (2016), que verificam em projetos de P&D de pequeno porte que os recursos humanos são os mais

relevantes. Entretanto, o fato de este trabalho analisar projetos inseridos no contexto de cooperação internacional explica as maiores notas ligadas aos recursos relacionais.

A propósito dos últimos dois recursos abordados – organizacionais e humanos –, Pavão *et al.* (2011) os consideram responsáveis pela maioria das fontes de vantagem competitiva, pois se baseiam nas pessoas e, por esse motivo, têm valor e menor possibilidade de imitação.

4.1.3.4 Recursos físicos

Nessa categoria de recursos, as médias observadas foram 7,67 para “Materiais e Produtos”; 7,54, para “Tecnologias de Comunicação e Informação”; 7,14 para “Localização geográfica”; 6,90 para “Equipamentos”; 6,44 para “Infraestrutura de Serviços”; e 6,41 para “Instalações” (Figura 10), sendo os mais relevantes os primeiros.

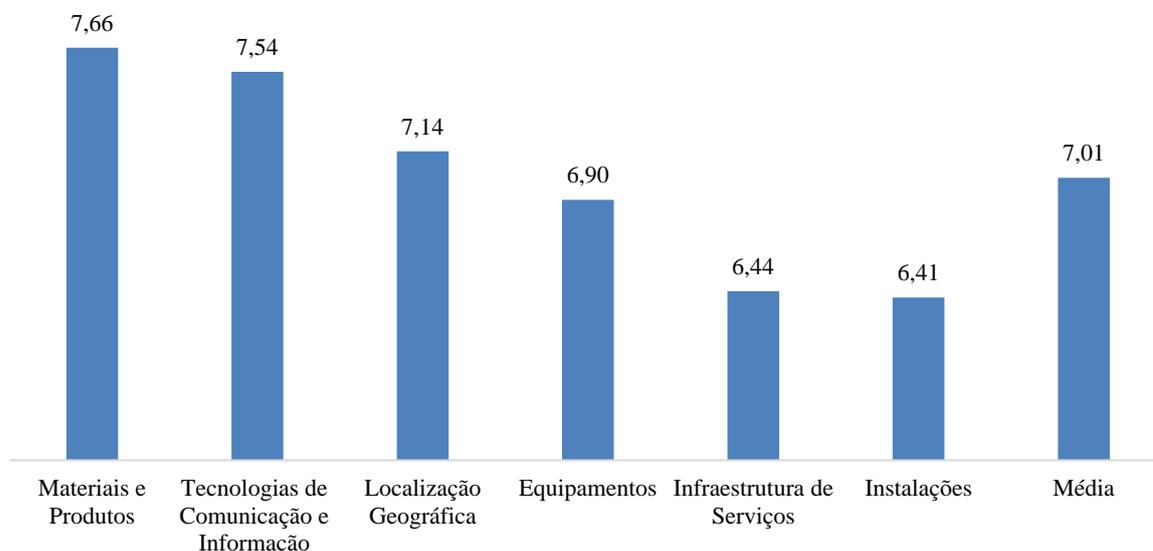


Figura 10. Avaliação dos recursos físicos para o desenvolvimento do projeto

Apesar de outros estudos terem demonstrado a importância dos recursos físicos para o desenvolvimento de projetos de P&D (Marr *et al.*, 2004), neste trabalho esses recursos foram os que apresentaram os menores valores (Figura 10). Uma das possíveis razões é o menor patamar tecnológico dos países beneficiários (MKTPlace, 2015), aliado ao fato de o foco do

Programa ser para projetos voltados aos pequenos produtores rurais, o que explicaria a necessidade de menores investimentos em equipamentos e *softwares* especializados para atingir resultados positivos.

Porém, com uma ótica oposta à de Marr *et al.* (2014), Denicolai *et al.* (2014) concluíram que o investimento em recursos físicos geralmente traz rendimentos marginais decrescentes, ao contrário do investimento em recursos intangíveis e humanos (Agostini *et al.*, 2015; Eustace, 2000; e Zellner *et al.*, apud Galbreath, 2004). Galbreath (2004) assevera ainda que os recursos físicos já foram mais valorizados no passado, mas atualmente vêm perdendo vantagem diante dos intangíveis. Já Murthy e Mouritsen (2011) ressaltam que uma verdadeira criação de valor se dá quando há uma interação considerável entre os recursos intangíveis e os físicos.

Com relação especificamente aos recursos dentro desse grupo, os altos valores relacionados a “Tecnologias de Comunicação e Informação - TICs” podem ser explicados pelo fato de projetos de cooperação internacional serem altamente dependentes da eficiente comunicação para obter um bom desempenho, conforme observado por Mali (2009), que verificou também que a infraestrutura da cooperação Sul-Sul é ineficiente, sendo necessário que existam investimentos na estrutura dessas iniciativas, não somente na parte técnica, para que a transferência de conhecimento ocorra de forma mais eficiente. Além disso, a captação de recursos também é influenciada pela qualidade da comunicação e divulgação da informação, conforme pode ser observado no relato do entrevistado 1:

“Nós temos um departamento muito forte de comunicações do conhecimento, que tenha, talvez, 10 pessoas. Dez pessoas apenas trabalhando nesse tema. Tentando obter conhecimento ou qualquer informação relevante de nossos projetos e tentando popularizá-los. Portanto, temos uma equipe muito bem estabelecida. [...]. Então, basicamente não é o meu trabalho, mas eu também tento apoiá-los. Mesmo assim, há pessoas pagas para fazer essa comunicação. Toda informação apenas vai imediatamente.” (Pesquisador 11)

Ademais, conforme observado por Barcet (2010), as TICs também são importantes para criação de inovação em projetos de P&D, como os do MKTPlace, uma vez que essas tecnologias oferecem novos recursos que permitem o desenvolvimento de outros serviços. O

autor ressalta ainda que as TICs têm um papel fundamental, atuando como ferramentas de diagnóstico para auxiliar na tomada de decisões. Uma consequência da utilização desse tipo de recurso é que as informações distribuídas entre os atores criam novas condições de aprendizagem (Carlsson, *et al.*, 2002), recurso humano que também obteve nota elevada na avaliação dos pesquisadores. Contudo, Powell e Dent-Micallef's (apud Galbreath, 2004) sugerem que, para adquirir vantagem com TICs, deve haver uma boa integração ou interligação com recursos intangíveis complementares.

Já os valores atrelados à “localização geográfica” possivelmente se dão em função da importância das condições climáticas para determinadas espécies vegetais e animais estudadas pelos projetos. De acordo com Castro *et al.* (2005), algumas culturas são altamente dependentes de condições específicas ambientais para seu desenvolvimento. Esse resultado também está em consonância com o estudo de Carvalho, Prevot e Machado (2014), que demonstraram que os recursos físicos têm uma maior importância em se tratando de áreas rurais, pois a localização geográfica não é atribuída tamanho valor quando fora desses locais.

Esses resultados também podem estar relacionados com a grande quantidade de pesquisadores (34) ligados a projetos na área de *tecnologias para o aumento da produtividade*; já as parcerias/projetos dessa temática normalmente envolvem essas culturas. As demais áreas temáticas tiveram a seguinte distribuição: 12 para a *melhoria na gestão de recursos naturais*; nove para *tecnologias dirigidas a pequenos agricultores e alívio da pobreza*; e oito para o *fortalecimento institucional, de políticas e de mercado e gestão do conhecimento*. A predominância de áreas ligadas ao aumento de rendimento das culturas também pode ser explicada pelo patamar tecnológico e pela necessidade dos países beneficiários, além da experiência da Embrapa nessas áreas.

Além disso, esses resultados relacionados à “localização geográfica” são justificáveis, uma vez que alguns países, especialmente os africanos, possuem problemas como instabilidade política e civil, além de problemas sanitários, como evidenciados nos depoimentos que seguem.

“Agora, nós estamos mais bem localizados. [...]. E acho que isso é extremamente importante. Esse não era o caso quando começamos. No início, no projeto MKTPlace, ninguém nos conhecia. Porque estávamos na Síria, morávamos na Síria. E por causa da situação política e civil na Síria nos mudamos para X.” (Pesquisador 11).

“A X veio também à África uma vez. Ela deveria ter vindo mais uma, entretanto não foi possível e ela não veio em função do surto de ebola na época.” (Pesquisador 14)

Esses resultados corroboram aqueles encontrados por Ferraz (2014) e Banco Mundial (2008), que observaram que a estabilidade política e social e fundamentos macroeconômicos estáveis são premissas básicas para a boa implementação de projetos, o que raramente se verifica em muitos países da África. Segundo o Relatório de Desenvolvimento Mundial (2008) do Banco Mundial, esses elementos são básicos para que projetos agrícolas possam ser implementados com eficiência. A conjuntura social e política pode ter sido determinante no caso de países como Egito, Sudão, Mali e Argélia, que recentemente passaram por crises políticas e guerras civis e que possuem pouca participação no MKTPlace.

4.1.3.5 Avaliação geral dos recursos

Pode-se observar que todos os recursos analisados tiveram grande contribuição para o desenvolvimento dos projetos, sendo os mais significativos os relacionais e os organizacionais, com médias de 8,71 e 7,69, respectivamente. Os demais recursos apresentaram valores inferiores, tendo assumido as seguintes médias: humanos, 7,60 e físicos, 7,01. Em consonância com a avaliação dos recursos relacionais e humanos, Pauli (2015a) concluiu que esses recursos são extremamente importantes para o crescimento de um projeto, principalmente nas fases intermediárias de desenvolvimento. Reforçando o resultado, Cegarra *et al.* (2015) afirmam

ainda que uma boa gestão dos recursos relacionais é fundamental para alcançar uma vantagem competitiva.

Cabe mencionar ainda que, conforme esperado, os recursos mais bem avaliados, relacionais e humanos, são classificados como intangíveis, o que, de acordo Parra-Requena *et al.* (2012); Agostini *et al.* (2015); Zigan e Zeglat, (2010) são mais valiosos para organizações de P&D, pois têm potencial para alavancar as inovações (Pike *et al.*, 2005). Além disso, esses recursos são potenciais geradores de vantagem competitiva, pois são de controle difuso (Provan *et al.*, 2012), resultado da complexidade social e dependentes da trajetória (Ribeiro, 2012).

No que se refere aos recursos físicos, uma pesquisa de Carvalho, Prevot e Machado (2014) concluiu que, de oito trabalhos estudados, apenas um – de Ghemawat e Del Sol (1998) – levantou tais recursos como estratégicos quando se utiliza a VBR, refletindo o resultado obtido. No mesmo sentido, Agostini *et al.* (2015), Eustace (2000) e Zellner *et al.* (*apud* Galbreath, 2004) preceituam que os recursos físicos têm menor valor quando comparados aos recursos intangíveis, resultado semelhante ao que se vê no estudo de Carvalho, Prevot e Machado (2014).

Na Tabela 7 são apresentadas as médias gerais dos recursos de acordo com a captação de recursos para o projeto.

Tabela 7

Médias dos recursos de acordo com captação de recursos financeiros externos.

Tipo de recurso	Média geral	Captou recursos	Não captou recursos
Humanos	7,6041	7,6635	7,5116
Organizacionais	7,6948	7,6614	7,6555
Físicos	7,0179	7,1481	6,6257
Relacionais	8,7182	8,6851	8,7166

De maneira geral, observam-se pequenas variações das médias entre os grupos, entretanto foi atribuída menor importância aos recursos humanos pelos pesquisadores que não

conseguiram mobilizar capital financeiro adicional. Esses resultados podem ser um indicativo do que foi apontado por Beleska-Spasova *et al.* (2013), que argumentam que o desempenho organizacional é em grande parte resultado da habilidade de seus gestores. Também nesse mesmo sentido, Hutchinson *et al.* (2006) afirmam que em organizações de menor porte, o gestor é peça ainda mais central, já que a tomada de decisões e o consequente desempenho é determinada por ele, o que pode vir a constituir um risco. Nesse sentido, a menor nota de recursos humanos se reflete no pior desempenho na captação de recursos.

4.1.4 Processo de captação de recursos financeiros e fontes

Por meio do questionário, foi possível observar que 98% dos pesquisadores têm interesse em continuar os projetos, possivelmente em função de a cooperação em rede propiciar o aprendizado, o sucesso no alcance dos objetivos, a inovação, a capacidade de difusão de um determinado fenômeno ou produto e a participação política, aspectos apontados como motivadores para o estabelecimento de parcerias por Balestrin *et al.* (2010). Verificou-se também que mais de 90% desses pesquisadores tentaram captar recursos financeiros de outras fontes, sendo que destes aproximadamente 47% tiveram êxito (Tabela 1).

Já com base na análise de conteúdo das entrevistas, segundo os colíderes, as principais instituições consideradas na busca por recursos adicionais foram organismos multilaterais, programas de fomento à pesquisa, as próprias organizações, fundações de apoio, além de parcerias público-privadas (PPP). Segundo Guimarães (2006), as PPP aparecem como uma resposta ao fracasso parcial de outros instrumentos da política pública, em um contexto marcado pela acelerada evolução das estratégias empresariais.

Os colíderes entrevistados relataram também que, em diferentes oportunidades, foram obtidos recursos financeiros adicionais de fontes externas, o que demonstra o potencial

mobilizador de recursos dos projetos analisados, conforme pode ser observado pelo relato do pesquisador 2.

“Ano passado, antes da reunião do Marketplace, eu tive a oportunidade de custear e trazer para o Brasil a minha contraparte africana. A gente nem sabia que ia acontecer essa reunião, e eu já tinha acertado para trazê-la para cá. Já que tinha a chance de ela dar uma palestra num evento que pagou pra ela vir.” (Pesquisador 2)

Depreende-se também pelas análises, que os colíderes que obtiveram maior êxito na mobilização de recursos foram aqueles que tentaram mais vezes, fizeram da captação um processo contínuo e com certa periodicidade, ou eventualmente contaram com o auxílio de um departamento especializado, o que poderia vir a ser uma vantagem competitiva. Os trechos das entrevistas seguir evidenciam essa questão.

“É assim que funciona, nós vemos uma chamada de um edital aberto e nos aplicamos. Todos os anos eu tento escrever pelo menos três ou quatro propostas à procura de novos recursos financeiros. É isso, meu trabalho como pesquisador é sempre procurar formas de obter financiamento para minhas pesquisas.” (Pesquisador 11)

“Normalmente, nós temos duas opções. Uma delas, você sabe, são os editais de apoio. Na minha instituição, nós temos um departamento que pesquisa os editais para a gente, nos alerta, para depois desenvolvermos uma proposta. A outra opção é quando batemos nas portas dos doadores.” (Pesquisador 13)

Por outro lado, colíderes que relataram que tentaram apenas esporadicamente, tiveram menor taxa de sucesso, conforme esperado. Além disso, esses colíderes que não tiveram êxito relatam problemas como a alta concorrência dos editais, o fato de o tema de seu projeto ser de pouco interesse para os doadores, não ter instituições renomadas participando do projeto e, por último, restrições de suas instituições a recursos oriundos de determinados grupos, conforme pode ser observado no depoimento a seguir e nos demais abaixo: “Falando honestamente, nós lutamos. Nós realmente lutamos para obter dinheiro. É muito competitivo”. (Pesquisador 21):

“Infelizmente, quando se lança um edital de apoio à pesquisa são muitas organizações que concorrem e quem tiver o projeto que vai mais aos olhos do doador é que ganha os recursos. Ou então aqueles que estão mais próximos daquilo que está sendo solicitado pelos doadores.” (Pesquisador 15)

“A fundação X tinha alguns tipos de critérios do mais alto nível. Mas em nível nacional, nós tínhamos a recomendação de concorrer, por exemplo, com projetos relacionados com o desenvolvimento rural. Então, esses projetos poderiam ser de qualquer doador, com exceção de fundos provenientes de recursos minerais, por exemplo. Quero dizer, dinheiro vindo de petróleo, não concorriamos. Dinheiro de exploração de minérios, como rubi e como outras coisas, não concorriamos.” (Pesquisador 18)

“É um projeto que, apesar de envolver o país e gerar informações que não existem com a relação a caprinos, para os doadores é um projeto muito pequeno. Que não tem uma instituição internacional de renome. Então, assim, ele perdeu competitividade, nesse sentido. E talvez essa seja uma das justificativas para algumas dificuldades.” (Pesquisador 13).

“O processo é um pouco desafiador. Precisamos encontrar fundos que irão financiar diretamente projetos entre a África e o Brasil, e hoje eu vejo apenas a opção do Marketplace para fazer isso. Outra opção, sou eu procurar outras fontes de financiamento onde eu possa cooperar como pesquisador externo, ela faz o mesmo. São escassas as fontes para financiamento de projetos entre o Brasil e a África.” (Pesquisador 4)

Quanto aos pesquisadores que não tentaram captar recursos, foram destacadas como razões: problemas de comunicação com o parceiro durante o projeto; colíderes que consideraram os recursos insuficientes para implementação das atividades; outros alegaram problemas como falta de disponibilidade, escassez de fontes de financiamento, compromissos institucionais; por último, foi salientado que o tema do projeto não necessitava maior aprofundamento na pesquisa. Os depoimentos coletados pelos questionários, apresentados a seguir, deixam claro esses pontos: “Fontes nacionais e internacionais de financiamento de projetos de pesquisa dessa natureza são extremamente limitadas nesta parte da América Latina” (Pesquisador 27). Em outro depoimento, um pesquisador relata: “Eu tive alguns problemas de comunicação com meu parceiro durante o projeto. Portanto, duvidei que valesse a pena continuar a cooperação.” (Pesquisador 28).

“Atualmente, eu sou já colíder de dois projetos em andamento no MKTPlace e não tenho tempo para participar e coordenar um novo projeto. Além disso, meus contrapartes já mostraram interesse em submeter uma nova proposta somente para o M-BoSs.” (Pesquisador 29).

“Já havia recursos financeiros disponíveis no X quando o projeto MKTPlace começou. Esses recursos não se destinavam exatamente às mesmas atividades propostas no projeto do MKTPlace, mas permitiram criar um ambiente favorável às suas atividades, como por exemplo, o pagamento de salários a alguns funcionários do X que foram fundamentais para o sucesso do projeto no MKTPlace.” (Pesquisador 26)

Em relação à captação de recursos, segundo um dos pesquisadores, o processo geralmente se dá de três formas. A primeira, e mais comum, é por meio da busca e submissão de propostas a editais de apoio. Essa informação deixa clara a importância dos sistemas de seleção baseados em desempenho, conforme salientado por Hicks (2012) e Herbst (2007) que destacam a ampla adoção dessa prática no financiamento de projetos. A segunda forma é por meio do contato

direto com fontes financiadoras para apresentação do projeto. Por último, em alguns casos, as próprias organizações detentoras de recursos abordam projetos os quais considera bem-sucedidos para custeá-los.

Com base nisso, é possível perceber que projetos bem-sucedidos e com uma boa capacidade de gestão e estratégia de comunicação eventualmente conseguem recursos financeiros, mesmo em situações em que estes não foram buscados. Essa afirmação coaduna com os relatos dos pesquisadores 11 e 22, que declararam: “No projeto, a gente não procurou ninguém. Todos eles é que procuram a gente. No caso da fundação, eu me apliquei. Os outros vieram atrás.” (Pesquisador 22).

“Acho que nossa instituição tem um bom nome. E as pessoas sabem que quando querem fazer alguma pesquisa com pequenos ruminantes, ovelhas e cabras eles vêm e conversam conosco. Hoje, por exemplo, recebi o telefonema e um e-mail da X. Conseguiu alguns recursos da X e eles querem nos dar um pouco, apenas parte, para que possamos ajudá-los na tentativa de desenvolver um modelo de negócios. Então, eu recebi um e-mail perguntando se estamos dispostos a ajudá-los com o modelo de negócio global. E nos deram aproximadamente USD 100.000,00. Então, às vezes, nós procuramos eles e em outros casos eles vêm e perguntam a nós. O processo funciona em ambos os sentidos.” (Pesquisador 11)

Para Sebastião *et al.* (2012), a comunicação eficiente necessita de planejamento estratégico, com a escolha criteriosa de táticas, as quais devem estar adaptadas aos objetivos organizacionais e a fatores como veículo de transmissão, público-alvo e natureza da mensagem. Esforços no sentido de levar em consideração essas questões podem ser verificados em parte dos projetos. Sendo assim, percebe-se pela análise que a existência do recurso humano "especialista em comunicação" nos projetos, facilitou o direcionamento do assunto para o público alvo - que muitas vezes não está familiarizado com a linguagem técnica - e auxiliou na captação de recursos, conforme depoimento do pesquisador 24:

“Temos também na equipe a contribuição de uma jornalista do meu centro. Ela capta o que estamos fazendo e tenta ajustar e dizer pra gente: Vamos caminhar nessa linha de como comunicar e adequar o formato de informar ao público-alvo. É alguém da área de comunicação, que fala sobre a comunicação. [...] É mais um lado que a empresa tem a contribuir com esse processo.” (Pesquisador 24)

Dentro dessa perspectiva, os canais de comunicação assumem papel de destaque, pois são meios que possibilitam que uma nova ideia chegue de um indivíduo a outro, seja por

comunicação interpessoal ou mídias de massa (Rogers, 2010). O autor, ao analisar esse processo sob a ótica de difusão de inovações, observou que a comunicação ocorre mais facilmente entre indivíduos *homophilous*, ou seja, que têm atributos similares, como valores, status socioeconômicos e educação. Entretanto, destacou também que é necessário um certo grau de *heterophily*, pois se indivíduos pensam de forma muito similar não há novas informações para serem compartilhadas.

Além disso, de acordo com os pesquisadores, outro fator que pode ter colaborado e gerado vantagem competitiva, é o tema do projeto. Segundo eles, o tema possui grande relevância e favorece a mobilização adicional de recursos institucionais e financeiros. Essa afirmação se reflete nas elevadas notas no questionário das variáveis “estratégia organizacional” e “informações detalhadas sobre o campo de atuação”, que obtiveram 7,78 e 8,14 de média, respectivamente, e nos trechos de entrevista a seguir, em que também foi observado em um dos projetos com a consulta popular para a escolha do tema, buscando maior relevância: “Nós não conseguimos. Com você sabe, X não é um produto que as pessoas trabalham normalmente. Alguns acham que é inútil. Então, não atrai a atenção dos doadores” (Pesquisador 14).

“Nós trabalhamos em uma área de grande importância, identificada por meio da nossa análise da nossa cadeia de produção. Então, qualquer tema que escolhemos torna-se uma prioridade do governo... Porque nós fizemos através de um processo de consulta. Quando identificamos esses desafios... essa escolha foi feita por meio de um processo de consulta em diferentes níveis. Portanto, qualquer assunto que propormos é uma questão importante.” (Pesquisador 11)

Esse resultado demonstra que a criação de um recurso não acontece somente de forma deliberada. Segundo Mintzberg (1987), as estratégias emergentes e deliberadas para criação de um recurso convivem harmonicamente em uma mesma organização. Além disso, o autor ressalta que as estratégias organizacionais não devem ser completamente emergentes ou deliberadas para evitar o risco de se perder o controle e ou eliminar a criatividade, respectivamente.

O recurso organizacional "imagem institucional" também foi apontado como um aspecto catalisador para a mobilização adicional de capital externo, visto que, de maneira geral, as organizações envolvidas nos projetos são consideradas centros de excelência e com reconhecimento internacional em suas áreas de atuação. Segundo Hexsel e Lagreca (2007), esse recurso é determinante para a sustentabilidade e a vantagem competitiva no setor que estudaram. Reforçando esse entendimento, ser considerado referência na sua temática é mais um facilitador, uma vez que você se torna a escolha óbvia a ser procurada ou financiada quando alguém buscar algo relacionado ao seu campo de trabalho, como mostra o depoimento do pesquisador 11 que afirma: “Nós construímos nossa reputação para trabalhar com pequenos ruminantes. Qualquer pessoa que venha a trabalhar com pequenos ruminantes irá conversar conosco. E demorou muito tempo para estabelecer esse nome.”

Ainda, segundo os pesquisadores, em decorrência da realização do projeto, alguns deles ressaltaram que essa imagem foi fortalecida, pois houve um impacto positivo no desencadeamento de uma série de oportunidades que poderão facilitar o processo de mobilização de recursos para outros projetos da Embrapa, com a África e a ALC. Esses resultados corroboram aqueles observados no questionário (elevada média de 7,41) e também encontrados por Gracioso (2000), que concluiu que a imagem institucional tem assumido papel cada vez mais estratégico no que diz respeito à perenidade das empresas, além de favorecer seu fortalecimento por meio da confiança. Segundo ele, a imagem institucional da organização se transfere para a imagem das suas marcas/produtos (que no caso desse estudo, refere-se aos projetos de pesquisa). Reforçando esse entendimento, Pavão *et al.* (2011) afirmam que esse recurso organizacional é importante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

A credibilidade atrelada ao MKTPlace também foi mencionada pelas pesquisadoras como um fator essencial para a mobilização de recursos, possibilitando principalmente novas parcerias e contatos com atores-chaves. Os colíderes dos projetos também ressaltaram a

importância da Plataforma atuando como *seed money*, ou seja, os recursos inicialmente concedidos para financiar o projeto serviram para alavancar suas atividades, pois propiciaram a mobilização de outros recursos. Nesse sentido, os depoimentos dos pesquisadores 25 e 11 são importantes, pois deixam clara a importância de já ter um capital financeiro e resultados para captação de recursos.

“Os US\$20.000,00 foram oriundos do projeto e os outros US\$ 60.000 vieram de uma doação complementar. Recebemos esse subsídio de uma outra rede na África, denominada X. E a razão pela qual eles nos fizeram essa doação é porque eu já tinha recursos (*seed money*) do MKTPlace. Assim, eu perguntei a eles, eu já tenho este pequeno montante de recursos do MKTPlace, é possível vocês me darem um pouco mais para que eu possa trazer outros *stakeholders* para aprender sobre as experiências do Brasil? E assim, esse recurso me ajudou muito a conseguir mais fundos. Atualmente, eu tenho mais recursos do que tinha originalmente no projeto.” (Pesquisador 25)

“Eu acho que foi uma vantagem muito boa, pois isso mostra que quando você tem um projeto, geralmente o que os grandes doadores pensam é que ... quando você tem alguns recursos, eles querem integrá-los. Geralmente, eles querem combiná-los. [...] Então, se você tem alguns recursos, você pode dizer-lhes que será uma relação ganha-ganha. No projeto do MKTPlace, por exemplo, nós conseguimos iniciar atividades na X. Alguns dos recursos, você sabe, vieram do MKTPlace, mas se tiver algum outro doador, você precisa dizer-lhes: Ei, já estamos trabalhando e com resultado na X, você estaria interessado em nos ajudar a ir mais longe? E eles serão muito satisfeitos pois seus custos de transação serão muito baixos.” (Pesquisador 11)

Esse mesmo fenômeno também é observado por Rogers (2010), na análise da difusão de inovação, que verificou que a maioria das pessoas e grupos valorizam mais a avaliação de outros indivíduos do que resultados científicos para decidir sobre sua adoção.

Além disso, a teoria de custos de transação mencionada pelo pesquisador 11 pode ajudar a explicar a importância desse e de outros recursos. Nesse sentido, qualquer recurso que reduza o oportunismo, a assimetria informacional, entre outras características presentes nas transações envolvendo indivíduos e organizações, tenderiam a ser mais importantes para as organizações que financiam esses projetos, fenômeno que também foi observado por Porcher (2016), em análise da propensão de um governo de produzir ou terceirizar um serviço. Segundo Walker e Weber (1984), os custos de transação são um conceito chave na administração, uma vez que envolvem as transferências de produtos e serviços entre organizações e o seu gerenciamento para garantir a máxima eficiência, o que no caso deste trabalho poderia ser compreendido como os recursos financeiros fluindo de uma instituição a outra para custear atividades.

Além disso, o depoimento dos pesquisadores 18 e 11 demonstram a importância do recurso físico, infraestrutura de serviços, para a obtenção de capital externo, neste caso, por meio de departamentos específicos em suas instituições para busca de editais de apoio ou de um setor de comunicação, para auxílio na disseminação dos resultados.

“Nós, como organização, tínhamos um departamento que tem como objetivo angariar fundos para nossos trabalhos, que buscava os anúncios e os editais que existiam em nível internacional de diferentes instituições doadoras para concorrermos.” (Pesquisador 18)

Portanto, temos uma equipe de comunicação muito bem estabelecida. [...]. Então, basicamente não é o meu trabalho, mas eu também tento apoiá-los. Mesmo assim, há pessoas pagas para fazer essa comunicação. “Toda informação vai imediatamente.” (Pesquisador 11)

Aliado a isso, por meio da Análise de Conteúdo, foi possível perceber que projetos com escopo mais amplo, envolvendo diversas áreas de conhecimento ou inseridos dentro de programas de pesquisa, foram significativamente melhores na obtenção de recursos externos, possivelmente em função dessa característica, ligada ao recurso "estratégia organizacional", por possibilitar que o pesquisador tenha mais opções de editais para trabalhar ou até mesmo por englobar uma maior quantidade de temas de interesse para as organizações que financiam projetos, como mostra o depoimento a seguir.

“Nós temos alguns recursos do programa e sempre tentamos buscar outras opções para preencher algumas das lacunas financeiras que temos. Por exemplo, se existe um edital para um projeto no X, nós pensamos: por que desenvolvemos uma proposta que se encaixa nele? [...] A questão principal é que temos alguns desafios que estamos tentando resolver neste programa [...]. Assim, como identificamos alguns dos desafios, quando houver chamada, desenvolvemos uma proposta que se adapte a essa chamada específica. E então nós aplicamos, e se nós ganharmos, seguimos. É um programa que tenta desenvolver uma cadeia de valor de X. Não é sobre a genética, não é sobre a saúde. Vai desde a produção até a comercialização. Esse é o nosso programa. Então, para esse programa, temos projetos em segurança alimentar, temos projetos ligados à comercialização, temos projetos em genética, temos projetos na área de alimentação. Então, nós temos uma variedade de projetos, mas a questão principal é toda a cadeia de valor do programa. E o projeto do MKTPlace é apenas um componente deste programa. E, a propósito, o projeto do Marketplace, como você sabe, é muito pouco dinheiro. [...] Falando honestamente, esse dinheiro não é suficiente para os objetivos que estabelecemos. Então, usamos muitos recursos do programa de cadeia de valor.” (Pesquisador 11).

“A questão não é só ter edital aberto. As linhas do edital precisam estar compatíveis com o seu objetivo de trabalho, seu projeto. Porque senão você não consegue submeter. [...] Eu acredito que um projeto com escopo mais amplo, com direcionamento final sempre tem vantagem. Quando você faz um projeto muito pequeno, você não consegue alcançar o mercado. Então se você tem um projeto muito pequeno, você até pode desenvolver a pesquisa e a tecnologia, mas não significa que você conseguiu fazer com que ela seja adotada. Porque quando se tem um projeto um pouco mais abrangente, que tem um recurso a mais, você pode fazer uma transferência melhor. [...] Mas, sem um projeto com escopo um pouco maior, você normalmente fica restrito ao desenvolvimento de uma pesquisa básica ou uma pesquisa voltada para tecnologia.” (Pesquisador 9)

Diante disso, verifica-se que a mobilização adicional dos recursos financeiros teve importância estratégica para alavancar os resultados positivos dos projetos, visto que a limitação de recursos não possibilitaria a realização de diversas atividades nem permitiria a continuação e ampliação das ações.

Verificou-se também que os países parceiros e prioritários na estratégia para apoio financeiro de uma das organizações que aloca recursos para o MKTPlace, a Fundação Bill e Melinda Gates, foram aqueles mais bem-sucedidos na captação de recursos, como é o caso da Etiópia e Nigéria. Esse resultado explica a nota do recurso físico “localização geográfica” no questionário e sugere que o estímulo oferecido por esses doadores, por meio da comunicação direta com as instituições e incentivo à participação em editais, é uma importante estratégia para obtenção de fundos adicionais. Complementando essa questão, Barney (1991) destaca que, em um contexto estratégico, a “localização geográfica” pode facilitar o acesso a outros recursos.

Essa questão, nesse contexto de projetos de cooperação, assume importância ainda maior, uma vez que a maioria dos países africanos é altamente dependente de investimentos externos de doadores internacionais (African Development Bank, 2010). Como reflexo desses investimentos, os doadores acabam exercendo forte influência sobre os países receptores, principalmente aqueles baseados na agricultura. Em 24 países da África Subsaariana, por exemplo, as contribuições dos doadores representaram no mínimo 28% dos gastos com desenvolvimento agrícola nesses países – e mais de 80% em alguns outros países do continente (Banco Mundial, 2008).

Dado o exposto, um fator que chama a atenção nesses resultados é que parte considerável das variáveis apontadas pelos pesquisadores como fatores relevantes para a obtenção de apoio financeiro adicional são recursos tangíveis – físicos - que foi a categoria com a menor avaliação pelos pesquisadores nos questionários e é apontada por diversos autores

(Denicolai *et al.*, 2014; Agostini *et al.*, 2015; Eustace, 2000) como aquela menos importante para a geração de vantagem. Esses resultados sugerem o que foi apontado por Meyskens *et al.*, 2010, que frisam que, para criação de valor, esses recursos são essenciais, pois fornecem toda a infraestrutura e representam um meio para gerenciar os demais (Lamb *et al.*, 2009).

Reforçando esse entendimento, Wang (2014) afirma que os recursos tangíveis são extremamente importantes em situações de crise, o que tem sido frequente em alguns dos países analisados e o que explicaria esse resultado. Outra questão relevante levantada pelo autor é que dada a recente deterioração econômica global, diversos países têm lidado com graves limitações orçamentárias (Munari *et al.*, 2014), aumentando ainda a importância de recursos como “localização geográfica” e “infraestrutura de serviços”.

Aliado a isso, e considerando essa relativa escassez de recursos, Tschirhart *et al.* (2009) declaram que os recursos tangíveis, de maneira geral, são controlados por um pequeno número de atores, o que poderia vir a torná-los raros, segundo as características descritas por Barney (1991) para a geração de vantagem competitiva.

Por último, cabe mencionar também que os recursos organizacionais também foram bastante citados nas entrevistas como determinantes para a obtenção de apoio financeiro adicional, tendo sido mencionados especificamente as variáveis "estratégia organizacional em diversos contextos", "informações detalhadas sobre o campo de atuação", "imagem" e "marca".

4.1.4.1. Influência das parcerias na captação de recursos financeiros

Uma pesquisa de Alves *et al.* (2010) mostra que há uma série de estudos no sentido de que as alianças e parcerias têm um papel importante para a construção de vantagens competitivas baseadas em recursos (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Meyskens, 2010), mas reconhece que tal argumentação ainda não foi suficientemente explicada ou explorada na literatura. Assim, fez-se

neste trabalho uma análise desses recursos relacionais quanto sua influência para à obtenção de capital externo sob três aspectos; o tipo da intuição de parceria, a quantidade e a variabilidade das parcerias.

Com base no questionário, foi observado que os 63 pesquisadores possuem em média 4,84 parcerias, sendo predominantes aquelas com centros da Embrapa, seguidas por universidades, empresas públicas e organizações privadas, conforme indicado na Tabela 8.

Tabela 8

Número de parcerias dos pesquisadores do MKTPlace por tipo de instituição.

Tipo de instituição parceira	Quantidade	Média por pesquisador
Centro da Embrapa	100 (32,79%)	1,5873
Universidades	79 (25,90%)	1,2539
Empresas Públicas	39 (12,79%)	0,619
Organizações Privadas	39 (12,79%)	0,619
Organismos Multilaterais de Financiamento	32 (10,49%)	0,5079
Instituições Políticas	16 (5,25%)	0,2539
Total	305 (100%)	4,84

Já considerando o número de parcerias de acordo com o sucesso na captação de recursos (Tabela 9), foi verificado que (excetuando os Centros da Embrapa e universidades que foram a maioria em ambos os casos) os projetos que obtiveram êxito nesse processo possuem mais parcerias com empresas públicas, e que projetos que não conseguiram tiveram mais relacionamentos com organizações privadas.

Tabela 9

Número de parcerias dos pesquisadores por tipo de instituição e sucesso na captação de recursos

Tipo de instituição parceira	Captou Recursos (27)	Não Captou Recursos (30)	Não Tentou Captar Recursos (6)
Centro da Embrapa	47 (1,74)	47 (1,57)	6 (1)
Universidades	38 (1,40)	26 (0,87)	15 (2,5)
Empresas Públicas	20 (0,74)	19 (0,63)	0 (0)
Organizações Privadas	12 (0,44)	21 (0,7)	6 (1)
Organismos Multilaterais de Financiamento	19 (0,70)	12 (0,4)	1 (0,17)
Instituições Políticas	4 (0,14)	12 (0,4)	0 (0)

Entretanto, ao observar a Figura 11, *bloxplot* no qual os dados estão divididos entre aqueles que captaram ou não recursos, é possível visualizar que as distribuições dos dados são similares em média, indicando que não há diferença entre eles.

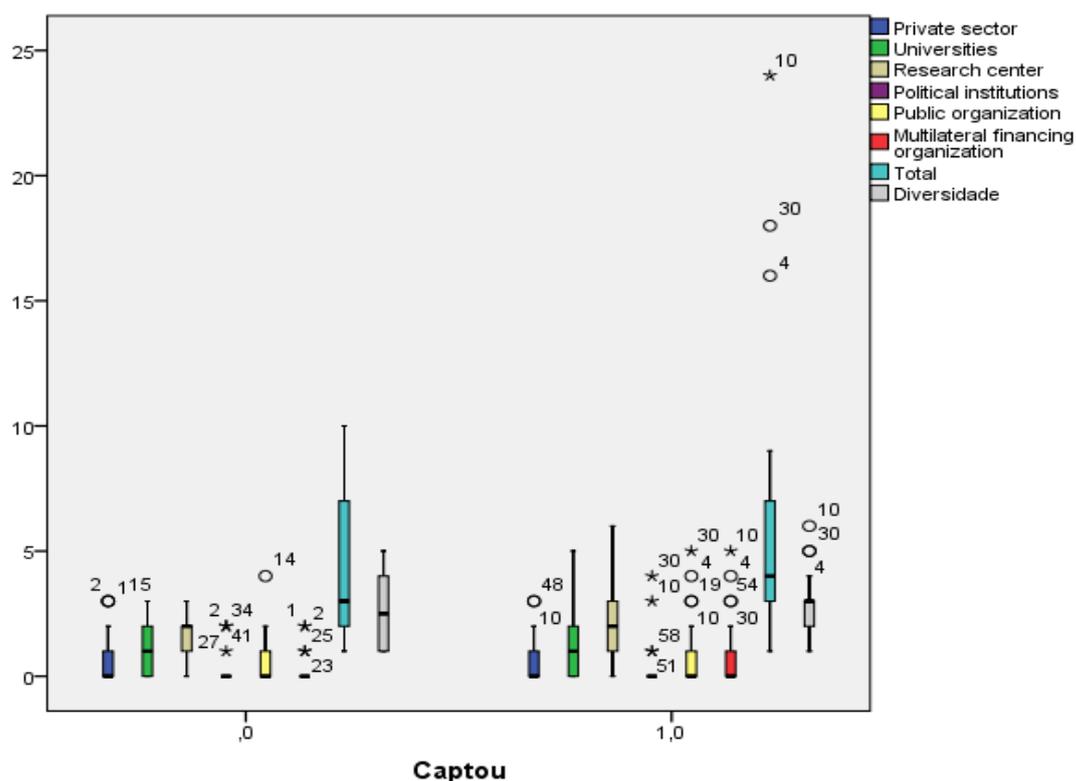


Figura 11. Distribuição do número de parcerias e captação de recursos.

A comprovação desse cenário foi alcançada com a realização do teste de Kruskal-Wallis, utilizando a significância de 0,05 ($p < 0,05$), sendo que as análises para organizações privadas (0,804), universidades (0,181), centros de pesquisa (0,455), instituições políticas (0,658), empresas públicas (0,785), organismos multilaterais de financiamento (0,115), quantidade de parcerias (0,374) e diversidade de parcerias (0,704) indicaram que não existe diferenças estatisticamente significativas entre o grupo que captou e o grupo que não captou.

No que se refere ao número de parcerias, para Ahuja (apud Parida *et al.*, 2010), ter um grande número delas funcionaria como um amortecedor para eventos futuros inesperados, que

podem ser fatais para novos empreendimentos e ameaçar pequenas organizações. Já Beckman e Haunschild (apud Powell e Grodal, 2005) entendem que organizações com maiores redes estão expostas a mais experiências, competências diferentes e mais oportunidades, levando a acreditar que esse fator seja de grande relevância para a criação de valor e desenvolvimento de novos produtos (Becker e Dietz, 2004), o que não foi observado neste trabalho.

Apesar disso, Powell e Grodal (2005) afirmam que, assim como a quantidade de parcerias, uma organização com diversos tipos de colaboradores alcança uma gama mais ampla de conhecimento, criando um ambiente mais propício a inovações e à identificação de novas oportunidades (Parida *et al.*, 2010; Meyskens, 2010), o que também não foi verificado no presente trabalho.

Baum *et al.* (2000), no mesmo sentido, salientam que muitas alianças com parceiros similares podem produzir menos benefícios do que as alianças com parceiros diferenciados, uma vez que parceiros do mesmo tipo oferecem acesso a conjuntos de informações menos diversificados. Dessa forma, aumentar o número de parceiros sem considerar a variabilidade pode ser ineficiente e limitado.

Com base nesses resultados, é possível perceber que nenhum dos atributos analisados (tipo da intuição parceria, quantidade e variabilidade de parcerias) podem ser considerados como geradores de vantagem competitiva, ao contrário do que foi observado nos outros recursos relacionais avaliados pelos pesquisadores no questionário: confiança e capital social.

Observa-se também que os resultados obtidos não coadunam com as conclusões da maior parte dos autores. É possível que tal contradição se deva à qualidade e utilidade dos parceiros, além de recorrer à parceria certa no momento mais adequado. Dessa forma, a depender de sua qualidade e utilidade, um único parceiro pode vir a ter maior relevância no que tange à criação de valor e vantagem competitiva do que uma grande quantidade ou variabilidade de parceiros. Um exemplo dessa questão são as instituições baseadas em países que possuem

parcerias com a Fundação Bill e Melinda Gates. Como mencionado anteriormente, esses países, que são parceiros estratégicos dessa instituição e atendem aos seus requisitos para apoio financeiro, foram aqueles mais bem-sucedidos na captação de recursos.

Outra questão que explicaria esse resultado é o trabalho de Uzzi (apud Adler e Kwon, 2002) que ressalta que se determinada tarefa requer confiança e cooperação, os laços com trocas repetidas entre um pequeno número de parceiros são preferidos.

4.2 Análise dos recursos do projeto - dupla de pesquisadores

Nesses testes, as respostas dos pesquisadores brasileiros e estrangeiros foram analisadas de forma conjunta, sendo consideradas para a investigação do grau de presença dos recursos em cada projeto. Sendo assim, foram analisadas as respostas de 42 pesquisadores brasileiros e estrangeiros, em um total de 21 projetos. Além disso, foi utilizada a classificação de recursos de Pike *et al.* (2005) e usada por Dias (2015) para projetos de P&D.

Como as avaliações atribuídas pelos pesquisadores aos recursos no questionário estavam em escala de zero a dez, foi necessário fazer a dicotomização para a utilização do teste *Crisp-set* QCA. Além disso, para esta análise, somente variáveis com carga fatorial superiores a 0,8 foram consideradas (Field, 2009), como discutido anteriormente.

Conforme será explicitado a seguir, os resultados das aplicações do questionário revelaram a diversidade de recursos importantes para a mobilização de capital externo pelos projetos.

4.2.1 Recursos humanos

Com base nos valores da análise fatorial dos recursos humanos (KMO=0,849 e teste de esfericidade Bartlett's = 159,916) descritos na Tabela 10, dentro dessa categoria utilizou-se, para análise quatro variáveis: “capacidade de gestão” e “capacidade de parcerias” dos pesquisadores brasileiros e estrangeiros (Tabela 11).

Tabela 10
Análise fatorial dos recursos humanos.

Medida da Adequação de Amostragem Kaiser-Meyer-Olkin		0,849
Teste de esfericidade de Bartlett	Aproximação do Qui-quadrado	159,916
	Graus de liberdade	21
	Significância	0,000

Tabela 11

Matriz estrutural dos recursos humanos.

Recursos Humanos	Componentes
	Carga fatorial
Capacidade de parcerias	0,863
Capacidade de gestão	0,843
Capacidade de P&D	-
Alinhamento comercial	-
Aprendizagem	-
Educação formal	-
Liderança	-

Acredita-se que essas variáveis tiveram cargas fatoriais superiores a 0,8, pois como já mencionado no tópico 4.1.4.1., diversos autores atribuem grande relevância às parcerias para a construção de vantagens competitivas baseadas em recursos (Alves, Pizzinatto e Gonçalves, 2010; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Meyskens, 2010; Becker e Dietz, 2004), uma vez que mais parcerias proporcionariam mais experiências, competências e oportunidades (Beckman e Haunschild, 2000) e que uma boa variabilidade de parceiros oferece acesso a conjuntos de informações mais diversificados (Baum, Calabrese e Silverman, 2000; Powell e Grodal, 2005),

criando valor e um ambiente mais propício a inovações e identificação de novas oportunidades (Dyer e Singh, 1998; Parida *et al.*, 2010).

No que diz respeito à capacidade de gestão, sua carga fatorial possivelmente se deve à sua importância para o desenvolvimento dos demais recursos – tangíveis e intangíveis –, como os organizacionais, por exemplo, que, segundo Beleska-Spasova *et al.* (2013) são em grande parte resultados das habilidades dos gestores, que podem explorá-los de maneira a alavancar seu valor (Meyskens, 2000).

Considerando o QCA, iniciou-se a análise pela elaboração da tabela verdade para obter-se a equação minimizada. Os resultados da álgebra booleana indicaram que cinco projetos de sucesso tiveram uma combinação única que influencia a captação de recursos, como evidenciado na Figura 12.

Tosmana Report					
Algorithm: Graph-based Agent					
File:					
Settings:					
	Minimizing Value			1	
	including			R	
Truth Table:					
v1:	hum.managem_br		v2:	hum.partner_br	
v3:	hum.managem_est		v4:	hum.partner_est	
O:	project succeed		id:	Projeto	
v1	v2	v3	v4	O	id
1	1	1	1	C	ProjA,ProjF,ProjG,ProjI,ProjJ,ProjL,ProjM,ProjT,ProjU
0	0	0	0	0	ProjB
1	0	1	1	1	ProjC,ProjO
1	1	0	0	1	ProjD,ProjS
0	0	1	1	1	ProjE
0	0	0	1	C	ProjH,ProjN
1	1	0	1	C	ProjK,ProjR
0	1	0	1	0	ProjP
1	0	0	0	0	ProjQ
Result: (all)					
		hum.partner_br{0}hum.managem_est{1}+		hum.partner_br{1}hum.partner_est{0}	
		(ProjC,ProjO+ProjE)		(ProjD,ProjS)	
Created with Tosmana Version 1.302					

Figura 12. Recursos humanos determinantes para captação de recursos financeiros

Entre os recursos determinantes para o sucesso da captação de recursos destacam-se, especificamente, a baixa presença da capacidade de parcerias dos pesquisadores brasileiros combinada com a elevada capacidade de gestão dos pesquisadores estrangeiros ou a elevada capacidade de parcerias dos brasileiros combinada com a baixa capacidade de parceria dos estrangeiros. Diante disso, percebe-se que a variável “capacidade de parcerias” dos pesquisadores brasileiros é condição necessária, já que está presente nas duas combinações resultantes do teste. Para Rodrigues *et al.* (2015), a "capacidade de parcerias" tem grande influência na *performance* dos recursos relacionais.

Esses resultados corroboram, em grande medida, com aqueles encontrados por Dias *et al.* (2016), que observaram que os recursos "capacidade de gestão" e de "parcerias" estão presentes na combinação de sucesso para o desempenho de projetos de P&D. Contudo, no presente estudo não se observou a “capacidade de P&D” como fator determinante, o que foi observado no trabalho daquele autor. Cavusgil *et al.* (2003) consideram a capacidade de P&D importante por ser um conhecimento tácito e de difícil imitabilidade. O depoimento do pesquisador 22 ilustra esse cenário, demonstrando a grande capacidade de parcerias de alguns pesquisadores brasileiros. Nesse caso específico, o colíder reportou o estabelecimento de oito parcerias com o objetivo de continuar atividades do projeto.

“A fundação X então classificou o projeto como tecnologia social. Daí nós tivemos um aporte de R\$ 30.000,00, que utilizei para a comunicação também, e possibilitou também a parte de conseguir alguns equipamentos. Eu tive também a aprovação de recursos na X mas esses ainda não saíram na época porque tinha uns impedimentos. Aprovou, mas não liberou, então ficamos sem. Agora, outros recursos que apareceram, indiretos, por exemplo, o governo do X resolveu adotar a tecnologia como política pública. E aí temos também os recursos do X, entre outros, que conseguiram beneficiar entre 2500 e 3000 famílias nos municípios de menor IDH do Estado. Agora esse ano, eles devem beneficiar mais 6000. Então é um recurso direto. A X, que é um consórcio de X. Vão adotar o sistema como modelo de desenvolvimento dessa área. Também teve a X com recursos de 2015 de aplicação com os indígenas. Também o X. No X, eu participei das discussões e das ações para 2016, mas, em função do corte, eles não puderam executar. (Pesquisador 22)

A “capacidade de gestão” dos pesquisadores estrangeiros também foi um dos recursos presentes em uma das combinações. Segundo Ribeiro (2012), a habilidade de gerir e

implementar estratégias e ações com eficiência é um dos recursos que, por si só, pode gerar vantagem competitiva sustentável (Claudia, 2016; Barney e Clark, 2007). Teece *et al.* (1997) reforçam esse entendimento, argumentando que se a posse dos recursos escassos é origem da vantagem competitiva, é fundamental priorizar questões como aquisição de habilidades e gestão. Denicolai *et al.* (2014) diz ainda que o gerenciamento de recursos intangíveis tem-se tornado prática-chave para os gestores modernos.

Já Prahalad e Hamel (1990) especificam que as fontes de vantagem competitiva estão na capacidade da gerência da organização de produzir competências que possibilitem sua adaptação ao ambiente no qual estão inseridos. Para aqueles autores, as competências essenciais têm sua base no aprendizado coletivo, principalmente naqueles relacionados à coordenação, habilidades de produção e integração das múltiplas tecnologias. Cabe mencionar que esses resultados não foram observados para a variável “capacidade de gestão” dos pesquisadores brasileiros, que se demonstrou supérflua nesta análise.

É importante ressaltar também que dentro da categoria “recursos humanos” os recursos de ambos os grupos, brasileiros e estrangeiros, possuem relevância, já que na equação minimizada cada um deles contribui com dois fatores para o sucesso na captação de recursos.

Por fim, cabe lembrar que a responsabilidade pela vantagem competitiva da organização não é de responsabilidade exclusiva da alta direção (Barney e Hersterly, 2007), ou seja, no âmbito deste trabalho todos os membros da equipe, além dos colíderes, também são responsáveis por criar e manter os recursos estratégicos (Chen *et al.*, 2011; Gu, Wang e Wang, 2013).

4.2.2 Recursos relacionais

Os resultados da análise fatorial para esses recursos indicaram um KMO de 0,568 e 166,480 para o teste de esfericidade Bartlett's (Tabela 12), tendo todas as variáveis cargas fatoriais superiores a 0,8 (Tabela 13). Com base nesses valores, todos os recursos foram considerados para a análise utilizando o QCA.

Tabela 12

Análise fatorial dos recursos relacionais.

Medida da Adequação de Amostragem Kaiser-Meyer-Olkin		0,568
Teste de esfericidade de Bartlett	Aproximação do Qui-quadrado	166,480
	Graus de liberdade	6
	Significância	0,000

Tabela 13

Matriz estrutural dos recursos relacionais.

Recursos Relacionais	Componentes
	Carga fatorial
Capital social entre os membros do projeto	0,912
Confiança entre os membros do projeto	0,858
Confiança entre os membros do projeto e instituições parceiras	0,838
Capital social entre os membros do projeto e instituições parceiras	0,826

O fato de todas as variáveis dessa categoria terem apresentado cargas fatoriais superiores a 0,8 possivelmente é resultado de os pesquisadores analisados terem indicado uma sua forte presença durante a análise descritiva. Além disso, como discutido anteriormente, esses pesquisadores possuem em média uma grande quantidade de parcerias, 4,84, o que embasa também a representatividade atribuída a todas as variáveis.

Outra questão que justificaria esses resultados é a relação existente entre confiança e capital social. Segundo Merlo *et al.* (2006), a confiança gera maiores esforços conjuntos, estimulando a cooperação e fortalecendo o capital social. Ademais, Verschoore e Belestrin (2008) também ressaltam que o estabelecimento de parcerias amplia concomitantemente a

confiança e o capital social dos membros. Especificamente, em relação à variável “confiança” Newell *et al.* (2004) destacaram-na como um pré-requisito para o funcionamento adequado de parcerias.

Em relação à aplicação do teste QCA, somente seis projetos tiveram a combinação que proporcionou o resultado *outcome 1*, sendo eles os projetos J, O, E, M, D e S (Figura 13).

Tosmana Report									
Algorithm: Graph-based Agent									
File: C:\Cleudson\Artigos\dissertacao_rodrigo_UnB\Base_QCA estrageiro\Base_QCA_Todos.tosmana									
Settings:									
Minimizing Value		1							
including		R							
Truth Table:									
v1:	rel.social_member_br	v2:	rel.social_institutions_br						
v3:	rel.trust_members_br	v4:	rel.trust_institutions_br						
v5:	rel.social_member_est	v6:	rel.social_institutions_est						
v7:	rel.trust_members_est	v8:	rel.trust_institutions_est						
O:	project succeed	id:	Projeto						
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	1	1	1	1	C	
	ProjA,ProjC,ProjF,ProjG,ProjK,ProjL,ProjQ,ProjT,ProjU								
0	0	0	0	1	1	1	1	C	ProjB,ProjH,ProjN
1	1	1	1	0	0	1	1	1	ProjD
0	0	0	1	1	1	1	1	1	ProjE
1	0	1	0	0	0	1	1	0	ProjI
0	1	1	1	1	1	1	1	1	ProjJ
1	0	1	1	1	1	1	1	1	ProjM
0	0	1	0	1	1	1	1	1	ProjO
1	1	1	1	0	1	1	1	0	ProjP
1	1	1	1	1	0	1	1	0	ProjR
1	1	1	1	0	0	0	0	1	ProjS
Result: (all)									
rel.social_member_br{0}rel.trust_members_br{1}+rel.social_institutions_br{0}rel.trust_institutions_br{1}+rel.social_institutions_br{1}rel.social_member_est{0}rel.social_institutions_est{0}									
(ProjJ+ProjO) (ProjE+ProjM) (ProjD+ProjS)									
rel.social_member_br{0}rel.trust_members_br{1}+rel.social_institutions_br{0}rel.trust_institutions_br{1}+rel.trust_institutions_br{1}rel.social_member_est{0}rel.social_institutions_est{0}									
(ProjJ+ProjO) (ProjE+ProjM) (ProjD+ProjS)									
Created with Tosmana Version 1.302									

Figura 13. Recursos relacionais determinantes para a captação de recursos financeiros

Nos quatro conjuntos de combinações resultantes da tabela verdade (Figura 13), nota-se que existe uma predominância das condições proporcionadas pelos recursos dos pesquisadores

brasileiros. No primeiro e segundo conjuntos há a presença de 2 recursos, sendo que no terceiro e quarto, identifica-se a presença de 3, ou seja, percebe-se que para os casos de sucessos é necessária a combinação de pelo menos 2 recursos relacionais.

Cabe ressaltar, ainda, que nenhum recurso foi considerado condição necessária nem suficiente para o resultado. No entanto, entre os mais presentes nas combinações destacam-se o “capital social entre os membros do projeto e instituições parcerias” tanto dos pesquisadores brasileiros quanto dos estrangeiros. Essa presença possivelmente está atribuída ao valor do conhecimento que os membros de uma equipe podem adquirir de suas próprias redes externas (Renzi, 2008; Bouckenooghe e Menguc, 2016).

O depoimento do pesquisador 11 deixa evidente a importância dessas instituições parceiras para o desenvolvimento dos projetos e captação de recursos, especialmente as nacionais.

“Temos excelentes relações de trabalho com o sistema nacional. Há um ditado em X: Se você quiser ser colocado para fora do X, basta arrumar confusão com o sistema nacional. Se você mexer com o sistema nacional, é o seu fim. Você não pode sobreviver no sistema [...]. Então, somos muito próximos do sistema nacional.”

Kianto *et al.* (2013) enfatizam a importância dos recursos relacionais para a gerar outros ativos intangíveis e, conseqüentemente, criar valor, uma vez que esses recursos são de difícil imitação, sendo considerados por Pavão *et al.* (2011) como sendo fonte de maior vantagem competitiva, conforme já visto no tópico 4.1.3.4.

Ressalta-se ainda que os recursos “confiança entre os membros do projeto” e “confiança entre os membros do projeto e instituições parcerias” dos pesquisadores estrangeiros não estiveram presentes em nenhuma equação.

Com base nesses resultados, ainda é possível perceber que projetos de cooperação internacional são altamente dependentes das relações informais entre as partes. Nesse sentido, Cruz (2007) observa que as relações informais são tratadas como indispensáveis para o complemento das redes institucionais (Parra *et al.* 2011) devido à sua característica de

constituição de laços de solidariedade, podendo ser formadas por profissionais, amigos ou familiares. Segundo o autor, somente as relações mercantis ou organizacionais não são suficientes para a compreensão das relações humanas entre os atores. Dessa forma, pode-se afirmar que as relações institucionais e informais se apresentam relacionadas.

4.2.3 Recursos organizacionais

Quanto aos recursos organizacionais, por meio da análise fatorial - $KMO=0,798$ e teste de esfericidade Bartlett's = 220,615 – (Tabela 14), estes foram divididos em dois grandes grupos. O primeiro envolvendo fatores ligados a características internas da organização, como processos, estrutura e cultura organizacional (Tabela 15); e o segundo envolvendo aspectos dependentes de fatores externos, como estratégia organizacional, informações detalhadas do campo de trabalho, imagem e marca.

Tabela 14
Análise fatorial dos recursos organizacionais.

Medida da Adequação de Amostragem Kaiser-Meyer-Olkin		0,798
Teste de esfericidade de Bartlett	Aproximação do Qui-quadrado	220,615
	Graus de liberdade	15
	Significância	0,000

Tabela 15

Matriz estrutural dos recursos organizacionais.

Recursos Organizacionais	Componentes	
	Carga fatorial	
	Fatores externos	Fatores internos
Estratégia organizacional	0,882	
Informação detalhadas sobre o campo de atuação	0,850	
Imagem e marca	-	
Estrutura organizacional		0,930
Processo organizacional		0,876
Cultura organizacional		-

Em relação aos fatores internos, a representatividade e a elevada carga fatorial da variável “estrutura organizacional” são relevantes, levando-se em conta que elas são responsáveis pelo aumento da *performance* (Zeglat e Zigan, 2014; Li *et al.*, 2016), além de criar procedimentos internos otimizados e capazes de prevenir a organização de ameaças externas (Pauli, 2015a). Para Chen *et al.* (2014), a estrutura de uma organização pode ajudá-la a ter um melhor relacionamento com os *stakeholders*. Fora isso, alterações constantes na estrutura organizacional, por trazerem mudanças internas e externas, dificultam a definição de uma estratégia (Mañas, 2011).

Já quanto aos “processos organizacionais”, presentes nesse mesmo fator, é interessante mencionar a ideia de Santos *et al.* (2015) de que estes têm sua qualidade diretamente ligada a uma boa estrutura organizacional, que se torna então essencial para melhorar os processos gerenciais. Há autores que defendem que as parcerias também influenciam em tais processos e afetam a vantagem competitiva (Jack, 2010; Coutinho e Ferraz, 1997).

Quanto aos recursos organizacionais ligados a fatores externos, a importância e a carga fatorial da variável “informações sobre o campo de atuação” se explica pelo fato de o ambiente externo não poder ser menosprezado, mesmo na VBR, visto que o acesso aos recursos do ambiente é um aspecto determinante dessa abordagem (Ibeh e Wheeler, 2005; Denicolai *et al.*, 2014).

Em relação à carga fatorial da variável “imagem e marca”, esses fatores são relevantes para a obtenção de vantagem competitiva (Hexsel e Lagreca, 2007; Pavão *et al.*, 2011), tendo ganhado cada vez mais atenção desde o início do século, conforme mencionado por Gracioso (2000). Além disso, como mencionado anteriormente, as instituições que participam dos projetos analisados são centro de excelência em suas áreas e, portanto, com boa imagem em marca.

4.2.3.1 Recursos organizacionais externos

Nesta análise foram considerados apenas os recursos “informações detalhadas sobre o campo de trabalho” e “estratégia organizacional” de ambos os pesquisadores do projeto.

Como mostra a figura 14, a combinação do *outcome 1* foi observado apenas no projeto M. Além disso, a interpretação da equação lógica demonstra que a mobilização de capital financeiro externo é influenciada pela combinação de algumas condições, sendo elas: ter uma baixa presença das variáveis “informações detalhadas sobre o campo de atuação” e “estratégia organizacional” pelos pesquisadores brasileiro e estrangeiro respectivamente e, ao mesmo tempo, o pesquisador brasileiro ter a presença elevada do recurso “estratégia”.

Tosmana Report					
Algorithm: Graph-based Agent					
File:					
Settings:					
	Minimizing Value		1		
	including		R		
Truth Table:					
v1:	org.detailed_br	v2:	org.org_strategy_br		
v3:	org.detailed_est	v4:	org.org_strategy_est		
O:	project succeed	id:	Projeto		
v1	v2	v3	v4	O	id
1	1	1	1	C	ProjA,ProjC,ProjE,ProjF,ProjJ,ProjR,ProjU
0	0	1	1	C	ProjB,ProjH,ProjI,ProjO,ProjT
1	1	0	0	C	ProjD,ProjP,ProjS
1	1	1	0	C	ProjG,ProjK,ProjQ
0	1	1	1	0	ProjL
0	1	1	0	1	ProjM
0	0	1	0	0	ProjN
Result: (all)					
org.detailed_br{0}org.org_strategy_br{1}org.org_strategy_est{0}					
(ProjM)					
Created with Tosmana Version 1.302					

Figura 14. Recursos organizacionais externos determinantes para a captação de recursos financeiros.

Embora a análise utilizando o QCA (Figura 14) tenha indicado a combinação desses recursos para a mobilização de capital, nenhum deles isoladamente foi suficiente para explicar

o resultado, ou seja, nenhum deles aparece como único responsável pelo sucesso. Entretanto, ressalta-se que todos eles são condições necessárias.

Conforme discutido anteriormente, a relevância dessas variáveis possivelmente também está relacionada com a importância atribuída pelos colíderes ao tema do projeto. O depoimento do pesquisador 24 corrobora essa afirmação, já que salientou esse ponto quando questionado sobre os determinantes para o sucesso na captação de recursos em seu projeto: “Pensando bem é um tema bem importante. É um tema que tem interesse de diversos *stakeholders* mesmo. [...] Então, eu acho que essa é razão, com certeza.”

Dentro dessa perspectiva, vale citar que nem todo recurso considerado estratégico surge de uma decisão deliberada, podendo também emergir do aprendizado e da prática cotidiana (Barney, 1991), um tipo de recurso que geralmente possui essa característica é a “estratégia organizacional” (Ribeiro, 2012). Nesse cenário, é possível observar situações em que ocorrem o surgimento de um recurso estratégico sem que a organização se atente. Já em outros casos, nem a própria organização sabe quais são seus recursos estratégicos, fenômeno denominado por Barney (1991) como ambiguidade causal.

Nesse sentido, é importante mencionar também que recursos como a “estratégia organizacional” e “informações detalhadas sobre o campo de atuação” possuem forte dependência de trajetória, isso é, são resultado de um processo de formação ao longo do tempo (Mintzberg, 1987). Além disso, deve-se reconhecer a importância da estratégia organizacional na capacidade de resposta a crises dentro de uma organização (Comfort, 2007; Yang 2010).

Depreende-se ainda desta análise que a captação de recursos, nesse contexto, depende mais das características do pesquisador brasileiro, pois estes são responsáveis por 2/3 dos fatores da equação minimizada.

4.2.3.2 Recursos organizacionais internos

Com base nos valores da análise fatorial, foram consideradas apenas as variáveis “processo” e “estrutura organizacional” nesse teste. Por meio do QCA (Figura 15), demonstrou-se que somente as condições resultantes da combinação de recursos organizacionais internos dos projetos J e H influenciaram no sucesso na captação de recursos, ou seja, *outcome* 1.

Sendo assim, a equação minimizada, incluindo os remanescentes lógicos, indica que a captação de capital depende da alta presença da estrutura organizacional combinada com a baixa presença de processos organizacionais dos pesquisadores brasileiros ou ainda da baixa presença de estrutura e da alta presença de processos organizacionais dos estrangeiros (Figura 15). Ressalta-se, ainda, que nenhum dos recursos é condição necessária ou suficiente para o resultado.

Tosmana Report					
Algorithm: Graph-based Agent					
File:					
Settings:					
	Minimizing Value		1		
	including		R		
Truth Table:					
v1:	org.struct_br	v2:	org.process_br		
v3:	org.struct_est	v4:	org.process_est		
O:	project succeed	id:	Projeto		
v1	v2	v3	v4	O	id
1	1	1	1	C	ProjA,ProjC,ProjL,ProjR,ProjT,ProjU
0	0	1	1	C	ProjB,ProjE,ProjF,ProjI
1	1	0	0	C	ProjD,ProjG,ProjM,ProjS
0	0	0	1	1	ProjH
1	0	1	1	1	ProjJ
1	1	1	0	C	ProjK,ProjQ
0	0	0	0	C	ProjN,ProjO,ProjP
Result: (all)					
	org.struct_br{ 1 }	org.process_br{ 0 }+		org.struct_est{ 0 }	org.process_est{ 1 }
	(ProjJ)	(ProjH)			
Created with Tosmana Version 1.302					

Figura 15. Recursos organizacionais internos determinantes para a captação de recursos financeiros.

Além disso, por meio da equação minimizada é possível perceber que a captação de recursos, quando analisada sob a ótica dos recursos organizacionais internos, é dependente das características ou do pesquisador brasileiro ou do estrangeiro individualmente, visto que as variáveis de cada um deles aparecem concentradas em uma combinação.

A importância dos processos organizacionais também é destacada no trabalho de Nassif e Hanashiro (2002), que afirmam que as organizações têm buscado diversos processos internos de mudanças organizacionais com objetivo de obter vantagem competitiva na busca por um melhor desempenho. Segundo os autores, esses processos podem envolver, por exemplo, investimentos na capacitação e educação empresarial para os empregados. Para Tatikonda e Montoya-Weiss (2001), os processos organizacionais estão positivamente associados à realização dos objetivos operacionais, como aumento da qualidade do produto.

4.2.4 Recursos físicos

Os resultados de KMO e o teste de esfericidade Bartlett da análise fatorial para esses recursos indicaram 0,783 e 206,405 respectivamente (Tabela 16), sendo “equipamentos”, “infraestrutura de serviços” e “instalações” as variáveis com carga fatorial superior a 0,8, e, portanto, consideradas para o QCA (Tabela 17).

Tabela 16
Análise fatorial dos recursos físicos.

Medida da Adequação de Amostragem Kaiser-Meyer-Olkin		0,783
Teste de esfericidade de Bartlett	Aproximação do Qui-quadrado	206,405
	Graus de liberdade	15
	Significância	0,000

Tabela 17**Matriz estrutural dos recursos físicos.**

Recursos Físicos	Componentes
	Carga fatorial
Infraestrutura de serviços	0,884
Instalações	0,882
Equipamentos	0,878
Localização geográfica	-
Material e produtos	-
Tecnologias de comunicação e informação	-

As cargas fatorais das variáveis “infraestrutura de serviços”, “instalações” e “equipamentos” podem ser atribuídas ao fato de esses recursos serem considerados pré-requisitos básicos para projetos de P&D (Marr *et al.*, 2004). Aliado a isso, esses recursos estão presentes em grande medida, pelo menos na organização dos pesquisadores brasileiros e, dessa forma, estão disponíveis para o projeto. Quanto à carga fatorial da variável “instalações” pode-se dizer que se deu pelo fato de esse recurso ser considerado o meio para o gerenciamento dos demais (Meyskens *et al.*, 2010). Já a carga de “infraestrutura de serviços”, possivelmente tem relação com sua relevância, apontado pelos pesquisadores nas entrevistas, e também com o fato de a posse desse recurso possibilitar um melhor embasamento para a tomada de decisão, reforçando os níveis de planejamento organizacional (Caruana *et al.*, 1998).

Diferentemente do que foi observado em Dias *et al.* (2016), que não encontraram nenhuma configuração lógica dos recursos físicos para o sucesso da captação de recursos (*outcome 1*), no presente trabalho foram geradas quatro equações minimizadas (Figura 16).

Tosmana Report
Algorithm: Graph-based Agent
File:
Settings:
Minimizing Value 1
including R

Truth Table:

v1:	fis.install_br	v2:	fis.equipmen_br
v3:	fis.service_br	v4:	fis.install_est
v5:	fis.equipmen_est	v6:	fis.service_est

O:	project succeed	id:	Projeto				
v1	v2	v3	v4	v5	v6	O	id
1	1	1	1	0	1	1	ProjA,ProjT
0	1	0	0	1	1	0	ProjB
1	1	1	1	1	1	C	ProjC,ProjR
0	0	0	0	0	0	C	ProjD,ProjN,ProjU
0	1	0	0	0	1	1	ProjE
1	1	1	0	0	0	C	ProjF,ProjK,ProjQ
0	1	1	1	1	1	0	ProjG
0	0	0	0	1	1	1	ProjH
0	0	0	1	1	0	0	ProjI
0	1	0	1	1	1	1	ProjJ
0	0	1	1	1	1	0	ProjL
1	0	1	0	1	1	1	ProjM
1	1	1	0	0	1	1	ProjO
1	0	1	0	0	0	0	ProjP
1	1	1	1	0	0	1	ProjS

Result: (all)

fis.install_est{1}fis.equipmen_est{0}+fis.equipmen_est{0}fis.service_est{1}+fis.equipmen_br{0}fis.install_est{0}fis.equipmen_est{1}+fis.equipmen_br{1}fis.service_br{0}fis.install_est{1}
(ProjA,ProjT+ProjS) (ProjA,ProjT+ProjE+ProjO) (ProjH+ProjM) (ProjJ)

fis.install_est{1}fis.equipmen_est{0}+fis.equipmen_est{0}fis.service_est{1}+fis.equipmen_br{0}fis.install_est{0}fis.equipmen_est{1}+fis.service_br{0}fis.install_est{1}fis.service_est{1}
(ProjA,ProjT+ProjS) (ProjA,ProjT+ProjE+ProjO) (ProjH+ProjM) (ProjJ)

fis.install_est{1}fis.equipmen_est{0}+fis.equipmen_est{0}fis.service_est{1}+fis.equipmen_br{0}fis.install_est{0}fis.service_est{1}+fis.equipmen_br{1}fis.service_br{0}fis.install_est{1}
(ProjA,ProjT+ProjS) (ProjA,ProjT+ProjE+ProjO) (ProjH+ProjM)
(ProjJ)

fis.install_est{1}fis.equipmen_est{0}+fis.equipmen_est{0}fis.service_est{1}+fis.equipmen_br{0}fis.install_est{0}fis.service_est{1}+fis.service_br{0}fis.install_est{1}fis.service_est{1}
(ProjA,ProjT+ProjS) (ProjA,ProjT+ProjE+ProjO) (ProjH+ProjM)
(ProjJ)

Created with Tosmana Version 1.302

Figura 16. Recursos físicos determinantes para a captação de recursos financeiros.

Para os oito projetos de sucesso que explicam o resultado, verificou-se a presença do recurso físico “instalações” do pesquisador estrangeiro em quase todas as combinações das

quatro equações minimizadas. Para Bakri *et al.* (2009), a boa gestão do conhecimento de uma empresa depende, entre outros fatores, da estrutura física de uma organização.

As variáveis “equipamentos” e “infraestrutura de serviços” dos estrangeiros e “equipamentos” dos brasileiros também se mostraram relevantes, já que apareceram em todas as equações, tendo sido, entretanto, observadas em poucas combinações dentro delas.

Esses resultados demonstram a maior importância dos recursos físicos dos pesquisadores estrangeiros para a mobilização de capital financeiro dentro do contexto deste trabalho. Cabe ressaltar que esse resultado já era esperado, uma vez que os pesquisadores brasileiros pertencem a uma mesma instituição, e, em geral, possuem acesso aos mesmos recursos físicos.

A importância em se compreender com profundidade os recursos físicos reside no fato de alguns autores já os terem apontado como geradores de melhor desempenho, como por exemplo, no trabalho de Lamb *et al.* (2009), que observaram em operadores logísticos diversas formas de obtenção de vantagem competitiva por meio dos recursos físicos provenientes da estrutura organizacional. Além disso, esses recursos e seus indicadores também foram apontados como os mais valiosos no trabalho de Pavão *et al.* (2011).

Quanto à relevância da variável “equipamentos” nas equações geradas, resultados semelhantes foram observados por Wilk (2001), que identificou em indústrias do setor vitivinícola brasileiras a relevância da tecnologia para a sustentação da vantagem competitiva. Alvimar (2015) acredita que equipamentos mais eficientes permitem operações em maior escala, ainda que isso tenha um impacto nos custos de uma organização.

Já os altos valores relacionados à “infraestrutura de serviços” possivelmente estão ligados ao suporte institucional para comunicação e captação de recursos por meio dos diversos departamentos especializados dessas organizações, característica essa que foi apontada como um facilitador do processo de mobilização de apoio financeiro externo nas entrevistas. Esse resultado corrobora com aquele apontado por Navarro-Garcia (2015), que verificaram em seu

trabalho que o estabelecimento de um departamento de exportação em uma organização deste setor teve benefício na velocidade, grau e em seu alcance internacional.

4.2.5 Análise conjunta dos recursos

Considerou-se nesse teste as médias de todas as variáveis dentro de cada grupo de recursos (humanos, relacionais, físicos, organizacionais internos e externos), sem levar em conta os valores da análise fatorial. Diferentemente dos anteriores, optou-se por esse procedimento pois, ao se trabalhar somente com as médias dos recursos, obteve-se um número reduzido de variáveis, não sendo necessário selecionar alguns deles.

A análise utilizando o QCA revelou que nove projetos explicam o resultado por meio de três combinações para o *outcome 1* (Figura 17), sendo que a baixa presença de recursos relacionais dos pesquisadores estrangeiros, por si só, é condição suficiente para esse resultado. Nas outras combinações possíveis para a captação de recursos, o pesquisador brasileiro deve ter forte presença de recursos físicos combinada com a forte presença de recursos humanos do pesquisador estrangeiro, ou ainda o pesquisador estrangeiro precisa ter abundantes recursos organizacionais, principalmente os externos.

Tosmana Report												
Algorithm: Graph-based Agent												
File:												
Settings:												
	Minimizing Value		1									
	including		R									
Truth Table:												
v1:	Hum.med.est		v2:	Org.med.int.est								
v3:	Org.med.ext.est		v4:	Fis.med.est								
v5:	Rel.med.est		v6:	Hum.med.br								
v7:	Org.med.int.br		v8:	Org.med.est.br								
v9:	Fis.med.br		v10:	Rel.med.br								
O:	project succeed		id:	Projeto								
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	O	id	
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	ProjA	
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	ProjB	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	ProjC,ProjJ,ProjT											
0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	ProjD	
1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	ProjE	
0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	ProjF	
1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	ProjG	
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	C	ProjH,ProjI	
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	C		
	ProjK,ProjP,ProjQ											
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	ProjL	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ProjM	
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	ProjN	
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	ProjO	
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	ProjR	
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	ProjS	
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	ProjU	
Result: (all)												
Rel.med.est{0}+ Hum.med.est{1}Fis.med.br{1}+ Org.med.int.est{0}Org.med.ext.est{1}												
(ProjD+ProjS) (ProjA+ProjC,ProjJ,ProjT+ProjE+ProjM) (ProjM+ProjO)												
Created with Tosmana Version 1.302												

Figura 17. Recursos determinantes para a captação de recursos financeiros.

Quanto a essas combinações, observa-se que, embora os recursos humanos do pesquisador estrangeiro e físicos do brasileiro ou organizacionais internos e externos dos estrangeiros influenciem nos resultados, estes não são condições necessárias, visto que dependem de outros fatores.

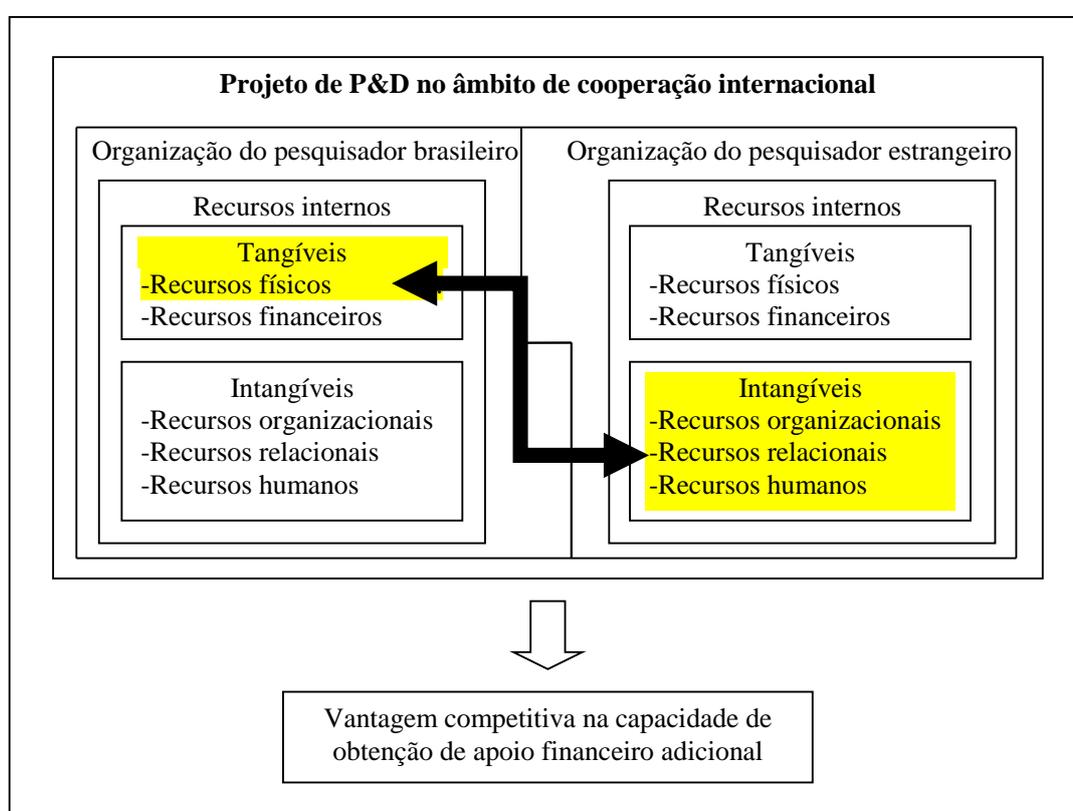
Dentre essas combinações para o sucesso na captação de recursos financeiros, a que se mostrou mais usual, envolvendo seis projetos, é aquela que inclui a alta presença de recursos humanos dos estrangeiros e de físicos dos brasileiros. O fato de esses seis projetos indicarem

essa combinação, corroboram o que foi observado nas outras análises, em que os recursos físicos dos pesquisadores brasileiros desses projetos mostram-se com forte presença e acessíveis e os pesquisadores estrangeiros com boa formação acadêmica e experiência, indicando alta presença das variáveis dos recursos humanos. Com base nisso, percebe-se que essa combinação parece ser a mais factível de ser seguida por outros projetos caso queiram obter apoio financeiro adicional, uma vez que os projetos do MKTPlace, em grande medida, já possuem esses recursos disponíveis, conforme relevaram as demais análises. Esses resultados mostram também que os projetos analisados fazem o uso de distintas combinações de seus recursos para a obtenção de vantagem competitiva, o que também foi observado por Pavão *et al.* (2011) para a análise de duas organizações brasileiras.

Adicionalmente, com base na Figura 17, é possível perceber que, ao se analisar as respostas dos diferentes pesquisadores de forma agregada, os recursos de posse dos estrangeiros possuem maior relevância para a captação de recursos, já que são a maioria da equação minimizada. Entretanto, é importante mencionar também que os recursos de ambos os parceiros são importantes e que as relações entre eles permitem que as organizações operem com complementaridade de ações, mantendo as relações de interdependência entre elas (Carvalho e Sugano, 2012). Além disso, essas relações facilitam o desenvolvimento de produtos no projeto, na medida em que os recursos podem ser aproveitados da sua contraparte (Dias, 2015, Rothaermel e Deeds, 2004), tendo isso efeito positivo para sua competitividade (BULGACOV *et al.*, 2012).

Sendo assim, retomando o modelo teórico, a Figura 18 evidencia que, no âmbito de projetos de P&D inseridos em atividades de cooperação internacional do MKTPlace, a combinação que permite a obtenção de apoio financeiro adicional se dá pela junção dos recursos intangíveis dos pesquisadores estrangeiros com os físicos dos brasileiros.

Figura 18. Complementaridade de recursos dos projetos de cooperação para a obtenção de apoio financeiro externo



Observa-se também que duas das três combinações da equação possuem apenas recursos intangíveis como fatores, o que reforça ainda mais sua importância para a criação de valor em projetos de P&D. Com base nisso, sugere-se que os projetos, na busca por vantagem competitiva, baseiem-se também nesses recursos, já que eles também são os mais difíceis de imitar, de ser entendidos, substituídos ou comprados (Hitt *et. al.*, 2008). Dentro desse cenário, Funk (2003) ressalta que quanto mais intangível é um recurso, maior é seu potencial para gerar vantagem competitiva. Por fim, Ribeiro (2012) destaca que outra vantagem de se buscar melhor

desempenho por meio de recursos intangíveis é que estes podem ser alavancados, ou seja, quanto maior for seu compartilhamento, maior será seu benefício, elevando a *performance* e a economia da organização (Eustace, 2000).

Além disso, esses recursos, segundo Petegraf (1993), geralmente são aqueles que possuem com mais facilidade as premissas para alcançar uma vantagem competitiva, sendo eles: limites às competições *ex post* e *ex ante*, heterogeneidade e mobilidade imperfeita.

É importante ressaltar ainda que os recursos de nível 2, apontados como geradores de vantagem competitiva nesta análise, são diferentes daqueles encontrados quando se comparou as médias das notas atribuídas pelos 63 pesquisadores no questionário de forma individual, ainda que os recursos relacionais tenham sido mais bem avaliados em ambos os casos.

A importância dos recursos relacionais também foi apontada no trabalho de Pavão *et al.* (2011), que verificaram que as redes de contato e relacionamento entre os funcionários, além de outros recursos, por serem imperfeitamente imitáveis, são fonte de vantagem competitiva sustentável nas organizações estudadas. Dessa forma, apesar de a VBR entender os recursos organizacionais como determinantes, é preciso compreender que os recursos relacionais também são um elemento-chave (Ibeh e Wheeler, 2005; Coviello e Cox, 2006). Sendo assim, no contexto deste trabalho, projetos concorrentes na captação nos recursos financeiros com baixa presença de recursos relacionais terão dificuldade em acumulá-los, visto que são frutos da aprendizagem organizacional.

4.3 Recursos relevantes para a obtenção de apoio financeiro adicional

Por meio da análise e comparação dos resultados dos diversos testes, pode-se observar que todos os grupos de recursos analisados e descritos por Pike *et al.* (2005) tiveram contribuição para o desenvolvimento dos projetos e foram relevantes para a obtenção de apoio

financeiro adicional, sendo os mais significativos os organizacionais, por terem contribuído com três variáveis – nível 2. Os demais recursos apresentam duas variáveis de destaque, com exceção dos relacionais, que tiveram apenas uma (Tabela 18).

Tabela 18

Recursos nível 2 relevantes para a obtenção de apoio financeiro adicional

Recursos	Análise Descritiva	QCA	Análise de Conteúdo	Recursos importantes
Físicos	1 - Materiais e produtos 2 - TIC	1 - Inf. de serviços 2 - Equipamentos	1 - Inf. de serviços 2 - TIC 3 - Localização gráfica	1 - Inf. de serviços 2 - TIC
Humanos	1 - Cap.de parcerias 2 - Liderança	1 - Cap. de parcerias 2 - Cap.de gestão	1 - Cap.de gestão	1 - Cap. de parcerias 2 - Cap.de gestão
Relacionais	1 - Conf. entre os membros 2 - Conf. entre projeto e parceiros	1 - Cap. soc. entre os membros 2 - Cap. soc. entre projeto e parceiros	1 - Conf. entre os membros	1 - Conf. entre os membros
Org.	1- Inf. sobre o campo 2- Processo	1 - Estratégia 2 - Inf. sobre o campo 3 - Estrutura 4 - Processo	1 - Estratégia 2 - Inf. sobre o campo 3 - Imagem e marca	1- Estratégia 2- Inf. sobre o campo 3- Processo

No âmbito desses recursos, merecem destaque e devem ser explorados por projetos para a mobilização de apoio financeiro adicional as variáveis: infraestrutura de serviços, tecnologias de informação e comunicação (TIC), capacidade de parcerias, capacidade de gestão, confiança entre os membros do projeto, informações detalhadas sobre o campo de atuação, estratégia organizacional e processos. Isso em função de terem sido bem avaliados em mais de um método de análise.

Corroborando esse resultado acerca da importância dos recursos organizacionais, Galbreath (2004) demonstrou que estes são estatisticamente mais importantes para o sucesso de uma organização que os demais tangíveis. Boulton *et al.* (2000) também os considera de destaque, ao afirmar que são uma verdadeira cola organizacional, criando valor

substancialmente na nova economia e funcionando como um elemento de força e coesão entre os demais recursos (Galbreath, 2004). Além disso, Patel *et al.* (2013) considera que um bom alinhamento desses recursos acarreta em um maior desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho buscou-se como contribuição teórica estabelecer um debate no campo da estratégia organizacional utilizando a abordagem Visão Baseada em Recursos, por meio da discussão sobre como os recursos internos de projetos de P&D se articulam de modo a gerar vantagem competitiva e como influenciam na capacidade de obtenção de apoio financeiro adicional. Para tal, foram analisados o perfil dos pesquisadores dos projetos e o processo de captação de recursos de financeiros; identificaram-se quais recursos os pesquisadores agregam individualmente aos seus projetos; e por último, analisou-se, de forma integrada, a influência desses recursos da dupla de pesquisadores para a obtenção de apoio financeiro externo. Essa discussão se faz necessária diante da complexidade do tema, em função do cenário de escassez de recursos observado atualmente, além do aumento da concorrência por capital externo.

Por meio do presente trabalho pode-se demonstrar a importância de todos os recursos descritos por Pike *et al.* (2005) para a mobilização de capital financeiro adicional, com destaque para os relacionais e organizacionais. Além disso, foi possível a identificação dos principais motivadores para a cooperação, sendo eles: a possibilidade de conhecer novas realidades, testar novas tecnologias e variedades, o acesso a recursos (tangíveis e intangíveis), a oportunidade de continuar atividades anteriores, fatores ligados a questões sociais e à possibilidade de estabelecer parcerias com instituições de destaque.

Quanto ao perfil dos pesquisadores, verificaram-se que aqueles que fazem parte de projetos implementados no Leste Africano são os que mais captaram recursos; que as ONG e universidades foram as instituições mais eficientes nesse processo; e que a experiência e formação acadêmica também têm impacto positivo para a obtenção de apoio financeiro externo.

Por outro lado, o número e variabilidade de parcerias organizacionais não influenciam nesse resultado.

Já em relação ao processo de captação de recursos, foi observado que geralmente ele ocorre de três formas: por meio da submissão de propostas a editais de apoio; por meio do contato direto e apresentação do projeto a fontes financiadoras; e, em alguns casos, estas últimas procuram projetos de sucesso para custeá-los. Além disso, observou-se também que a criação de um recurso estratégico não ocorre apenas de forma deliberada, o que também foi encontrado por Ribeiro (2012). No caso deste trabalho, o recurso em questão foi a “estratégia organizacional”, ativo intangível, em que seu desenvolvimento se deu por meio de um processo de consulta popular, que posteriormente foi ratificado por decisão deliberada dos pesquisadores do projeto.

Do ponto de vista metodológico, foi possível perceber que os resultados obtidos pelas respostas dos pesquisadores quando analisados em conjunto são diferentes daqueles obtidos quando estudados separadamente. Esse aspecto pode ser considerado uma das contribuições deste trabalho, já que estudos empíricos quantitativos sobre cooperação internacional englobando todos os envolvidos são escassos.

Por fim, destaca-se que quando analisados de forma conjunta, os recursos dos pesquisadores estrangeiros possuem maior relevância para a captação de recursos que aqueles de posse dos brasileiros. A análise utilizando o QCA revelou, por exemplo, que a baixa presença de recursos relacionais dos pesquisadores estrangeiros é condição suficiente para esse resultado. Caso esse cenário não seja possível, a captação de recursos pode ainda ocorrer se, no projeto, o colíder brasileiro tiver forte presença de recursos físicos combinada com forte presença de recursos humanos do pesquisador estrangeiro ou ainda o pesquisador estrangeiro ter abundantes recursos organizacionais, sendo a combinação primeira a mais provável.

5.1 Limitações da pesquisa

Entre as limitações do presente estudo, observa-se que, por utilizar uma amostra com um objeto de análise e um número reduzido de projetos, as informações nele obtidas não podem ser generalizadas para o tema nem para outras áreas.

Além disso, por ter-se recorrido ao uso de questionários, documentos e entrevistas para a coleta de dados, corre-se o risco de se obter apenas uma visão parcial da realidade, ou até mesmo informações incompletas sobre o processo estudado. Adicionalmente, por este estudo envolver pesquisadores de diversos países e com grandes diferenças culturais, é possível que tenham ocorrido percepções variadas a respeito dos constructos analisados, o que pode impactar nos resultados.

Por último, o fato de os pesquisadores brasileiros serem de uma mesma instituição, e conseqüentemente possuir algumas características e recursos semelhantes, pode ter interferido nos resultados da análise utilizando o QCA. Para reduzir esses problemas foram utilizadas diversas técnicas de validação e confiabilidade, como triangulação de fontes e técnicas, conforme apresentado anteriormente, mas não se descarta um possível viés.

Contudo, apesar das limitações, cabe ressaltar que esses resultados podem contribuir para o entendimento do tema e da teoria aplicada, com foco em estratégia organizacional por meio da compreensão de quais são os recursos responsáveis pela criação e ampliação de valor nas organizações e projetos de P&D, e de como ocorre a interação entre eles, visando orientar de maneira mais consistente a alocação de recursos internos para a construção de uma vantagem competitiva na obtenção recursos financeiros externos adicionais.

5.2 Sugestões de estudos futuros

O tema merece novos estudos referentes aos resultados encontrados e também com a utilização de outras teorias organizacionais para o embasamento da discussão sobre mobilização de recursos. Sugerem-se também análises comparadas envolvendo diferentes países e outros programas de cooperação técnica, bem como a utilização de outras técnicas empregando, se possível, escalas não dicotômicas para a análise dos questionários. Autores como Pereira e Forte (2008) sugerem que trabalhos envolvendo a VBR deveriam abordar a formação e disseminação dos recursos e a questão sobre quais deles são mais valiosos em cada situação.

Observa-se também que a literatura sobre a captação de recursos apresenta um aspecto mais geral, empregado principalmente para explicitar os processos pelos quais os financiamentos acontecem. De acordo Hicks (2012), uma prática que tem sido amplamente difundida para a obtenção de recursos financeiros por projetos de P&D são os sistemas baseados em desempenho, o que também foi observado neste trabalho. Diante disso, é importante também explorar estudos que abordem outras formas de captação de recursos além daqueles baseados em desempenho, que atualmente são os predominantes.

Por fim, a análise deste estudo permitiu a identificação de diversas lacunas de pesquisa proporcionando o entendimento do processo de como os projetos obtêm vantagem competitiva e se tornam mais eficientes na captação de recursos financeiros. Essa questão é crítica, visto que é um desafio ter clareza de que um recurso proporciona à organização uma vantagem competitiva. Segundo Ribeiro (2012), não são raras as vezes em que as organizações não sabem os recursos estratégicos que possuem.

REFERÊNCIAS

- ABC. Agência Brasileira de Cooperação – Ministério das Relações Exteriores. **Cooperação Técnica, Histórico**. Disponível em <http://www.abc.gov.br/CooperacaoTecnica/Historico>> Acesso em: 22 out. 2015.
- Agostini, L., Caviggioli, F., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). **Does patenting influence SME sales performance? A quantity and quality analysis of patents in Northern Italy**. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 238-257.
- Almeida, F. C., Neto, A. J. M., & Giraldo, J. D. M. E. (2006). **Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas**. *REGE Revista de Gestão*, 13(2), 15-26.
- Ali, D. A., Deininger, K., & Goldstein, M. (2014). **Environmental and gender impacts of land tenure regularization in Africa: pilot evidence from Rwanda**. *Journal of Development Economics*, 110, 262-275.
- Ansoff, H. I., & Sanvicente, A. Z. (1977). **Estratégia empresarial**.
- Araújo, M. D. M. (2017) **Crowdfunding: O que as campanhas de sucesso fazem diferente? Uma análise comparativa com uso de conjuntos fuzzy set**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 89
- Araújo, P. B. D. (2015). **Fusões e aquisições sob a perspectiva da visão baseada em recursos: o caso da Liquigaz Distribuidora SA**.
- Ariza, M., & Gandini, L. (2012). **El análisis comparativo cualitativo como estrategia metodológica**. Ariza, Marina y Velasco, Laura (Coords.), Métodos cualitativos y su aplicación empírica. Por los caminos de la investigación sobre la migración internacional. México: Instituto de Investigaciones Sociales y Colegio de la Frontera Norte.
- Aragão, L. A., Forte, S. H. A. C., & de Oliveira, O. V. (2010). **Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições**. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 373-396.
- Argote, L. (2013). **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Springer Science & Business Media.
- Astley, W. G. (1984). **Toward an appreciation of collective strategy**. *Academy of management review*, 9(3), 526-535.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). **Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments**. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Balestrin, A. Verschoore J.R, Reyes Junior E. (2010). **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil** (Doctoral dissertation, Universidade do Vale do Rio dos Sinos). *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (3) (2010), pp. 458-47

Banco Mundial. (2008) **Agricultura para o desenvolvimento: relatório sobre desenvolvimento mundial: visão geral.** Washington, D. 34 p.

Banco Mundial. (2011). **Ponte sobre o Atlântico: Brasil e África Subsaariana: parceria Sul-Sul para o crescimento.** Disponível em:<
<http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/09840.pdf>>. Acesso em: 01 junho de 2016.

Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2001). **A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras.** ENCONTRO DA ANPAD, 25.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70.

Bakri, Anis Sazira, M. J. B. Ingirige, and R. D. G. Amaratunga. (2009) **Critical success factors for knowledge management implementation in organisations: Proposing an agenda for performance improvement in the construction industry.** (2009): 251-263.

Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage.** Oxford University Press on Demand.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva.** Pearson Prentice Hall.

Barcet, A. (2010). **Innovation in services: a new paradigm and innovation model. The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective,** 49-67.

Black, J. A., Oliver, R. L., Howell, J. P., & King, J. P. (2006). **A dynamic system simulation of leader and group effects on context for learning.** The Leadership Quarterly, 17(1), 39-56.

Bear, A., & Rand, D. G. (2016). **Intuition, deliberation, and the evolution of cooperation. Proceedings of the National Academy of Sciences,** 113(4), 936-941.

Becker, W., & Dietz, J. (2004). **R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry.** Research policy, 33(2), 209-223.

Beckman, C.; Haunschild, P. (2002) **Network Learning: The Effects of Partner's Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions.** Administrative Science Quarterly 47: 92-1724.

Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., & Stride, C. (2012). **Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters.** Journal of World business, 47(4), 635-647.

Beleska-Spasova, E., & Glaister, K. W. (2013). **Intrafirm causal ambiguity in an international context.** International Business Review, 22(1), 32-46.

Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). **Small firm internationalization and business strategy an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK.** *International Small business journal*, 22(1), 23-56.

Beaver, D., & Rosen, R. (1978). **Studies in scientific collaboration: Part I. The professional origins of scientific co-authorship.** *Scientometrics*, 1(1), 65-84.

Bier, V. M., Haphuriwat, N., Menoyo, J., Zimmerman, R., & Culpen, A. M. (2008). **Optimal resource allocation for defense of targets based on differing measures of attractiveness.** *Risk Analysis*, 28(3), 763-770.

Bisquerra Alzina, R. (1989). **Introducción conceptual al análisis multivariable.** Vol. II.

Bodgan, R., & Biklen, S. (2003). **Investigação qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria dos métodos.** Coleção Ciências da Educação.

Bozeman, B., & Gaughan, M. (2007). **Impacts of grants and contracts on academic researchers' interactions with industry.** *Research policy*, 36(5), 694-707.

Bouckennooghe, D., & Menguç, B. (2016). **Understanding the dynamics between supervisor-follower social capital, work engagement, and employees' creative work involvement.** *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, doi: 10.1002/cjas.1427

Blom, L., Klingberg, A., Laflamme, L., Wallis, L., & Hasselberg, M. (2016). **Gender differences in burns: a study from emergency centres in the Western Cape, South Africa.** *Burns*, 42(7), 1600-1608.

Blume, R., Hoff, D. N., & Pedrozo, E. Á. (2011). **Mobilização de Recursos e Competitividade no Mercado de Vinhos Finos: uma análise da vitivinicultura de São Joaquim, SC.** *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 11(2).

Bulgacov, S., Arrebola, M. C., & Gomel, M. M. (2012). **Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná.** *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 92.

Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). **Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations.** *Public administration review*, 67(4), 702-717.

Cabral, L. (2011). **Cooperação Brasil-África para o desenvolvimento: caracterização, tendências e desafios.** *Textos Cindes*, 26, Rio de Janeiro.

Cabral, L., & Weinstock, J. (2010). **Brazilian technical cooperation for development. Drivers, Mechanics and Future Prospects.** ODI.6 September

Camargo, Á. A. B., & Zilber, M. A. (2013). **Verificação de Vantagem Competitiva em Empresas Brasileiras de Tecnologia com Base no Modelo de Pedras Angulares de Peteraf.** *Gestão & Regionalidade (Online)*, 29(85).

Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén, M., & Rickne, A. (2002). **Innovation systems: analytical and methodological issues**. *Research policy*, 31(2), 233-245.

de Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). **O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura**. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 49, n. 3, p. 506-518.

Carvalho, P. L. C., & Sugano, J. Y. (2012). **Analysis of the importance of ethanol technology for the development of the business platform from sugarcane in Brazil**. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6597.

Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). **The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms**. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16.

Castro, P. (2009). Kluge, R. Peres, **Manual de Fisiologia Vegetal–Teoria e Prática**, Livroceres, São Paulo, 650p, 2005. CONAB-Companhia Nacional de Abastecimento.

Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). **Tacit knowledge transfer and firm innovation capability**. *Journal of business & industrial marketing*, 18(1), 6-21.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). **Founder competence, the environment, and venture performance**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-90.

Cegarra, J. G., Vieira, C. L. C., Peñalver, A. J. B.. (2015). **Absorptive capacity and technology knowledge: enhancing relational capital**. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 305-317.

Chen, N. Y. F., Chao, M. C., Tjosvold, D. (2010). **Developing the strategic resources of Chinese entrepreneurial firms**. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 213-229.

Comfort, L. K. (2007). **Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control**. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197.

Copestake, J.; O'Riordan, A. M. (2015). **Challenge funds in International Development: Definitions, variations and research directions**. *Public Administration and Development*, 35(1), 1-18.

Capo-Vicedo, J., Martínez-Fernández, M.T., Vallet-Bellmunt, T., Expósito-Langa, M. (2011). **Análisis de contenido de las Publicaciones sobre Clusters y Distritos Industriales en las Revistas Españolas de Economía**. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 119-141.

Coutinho, L. G., & Ferraz, J. C. (Eds.). (1997). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. MCT.

Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). **The resource dynamics of international new venture networks**. *Journal of international entrepreneurship*, 4(2), 113-132.

Creswell, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed. 2. ed. Porto Alegre: Bookman,

Cruz, J. A. W., Rosa, R. D. R., Guindani, R. A., Martins, T. S. (2007). **Governança em redes: Estudo de Caso em uma Rede de Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Rua**. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). **A resource-based theory of strategic alliances**. Journal of management, 26(1), 31-61.

DEMO, P. (2007). **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1989. Pesquisa e construção do conhecimento, 2.

Denicolai, S., Cotta Ramusino, E., & Sotti, F. (2015). **The impact of intangibles on firm growth**. Technology Analysis & Strategic Management, 27(2), 219-236.

Desa, G. (2012). **Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation**. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(4), 727-751.

Dias, C. N. (2015). **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária**. viii, 393 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

Dias, C. N. (2012). **Redes de cooperação sócio-territorial como estratégia para implementação de políticas públicas**. Revista Espacios Digital, 33(3), 15.

Dias, C. N.; Hoffmann, V. E.; Martinez-Fernandez, M. T.(2016). **The complementarity of competitive resources in research, development and innovation performance networks**. In: EURAM - European Academy of Management, Paris - França. Anais do EURAM 2016 Conference.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). **The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In Economics Meets Sociology in Strategic Management (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

Dotto, D. M. R., Wittmann, M. L., de Souza Verschoore Filho, J. R., & de Souza Verschoore Filho, J. R. (2003). **Arranjos organizacionais e desenvolvimento regional-um estudo da experiência de redes de pequenas e médias empresas no estado do Rio Grande do Sul (brasil)**. Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE), Terceras Jornadas de Historia Económica, Montevideo.

Duarte, P. C.; Heinrich, A. G., Dusi, A. N., Alves, E. R. D. A., Reifschneider, F. J. B., Chaud, J. V. B., Siqueira Reis, J. A., ... & Staiger, S. (2016). **Agricultural innovation marketplace-South-South cooperation beyond theory**. 1. ed. 2016. v. 1. 141p.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Eustace, C. (2000). **The intangible economy: Impact and policy issues. Report of the European high level expert group on the intangible economy**. Brussels, European Commission, Enterprise Directorate-General.

Escobar M. C. de S. (2008). **Governança estratégica em redes de políticas públicas: a experiência do Programa Bolsa Família**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.

EY (2015). **2015 Africa Attractiveness survey – Making choices**, Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices/\\$FILE/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices/$FILE/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices.pdf) Acesso em: 23 de maio de 2017.

Favoreto, R. L., Amâncio-Vieira, S. F., Shimada, A. T. (2014). **A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais**. *REBRAE-Revista Brasileira de Estratégia*, 7(1), 37-55.

Ferraz, J.C.; Kupfer, D; Haguener, L. (1997). **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro.

Ferraz, R. M., Cajueiro, M. E. N., Heinrich, A. G., Anjos, U. G. D., Mori, S. S. O., & Reifschneider, F. J. B. (2014). **Plataforma de Inovação Agropecuária: um mecanismo eficiente para o fortalecimento da cooperação Sul-Sul**. *Revista de Política Agrícola*, 23(2), 91-102.

Field, A. (2009). **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora.

Fiss, P. C. (2011). **Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research**. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.

Fiss, P. C. (2007). **A set-theoretic approach to organizational configurations**. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.

Foss, N. J. (1998). **The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems**. *Scandinavian Journal of management*, 14(3), 133-149.

Freitas, C. A. (2015) **Innovative Partnerships for Agricultural Research and Development**. Maastricht, ECDPM. 2015. Briefing Note 82. Disponível em: <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/BN82-Innovative-Partnerships-Agricultural-Research-Development-Freitas-November-2015-ECDPM.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2016.

Freitas, C. A.; Dourado Neto, D. (2017) **Agricultural Innovation Marketplace - Second External Evaluation**. 49p.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). **O método de pesquisa survey**. *Revista de administração*, 35(3), 105-112.

- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). **Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital**. *Journal of Professions and Organization*, *jov010*.
- Funk, K. (2003). **Sustainability and performance**. *MIT Sloan Management Review*, *44(2)*, 65.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). **The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research**. *International Journal of Management Reviews*, *10(1)*, 1-23.
- Galbreath, J. T. (2004). **Determinants of firm success: a resource-based analysis** (Doctoral dissertation). PhD Thesis, Curtin University of Technology, Perth, Australia
- Garcez, M. P., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2014). **Factors for selecting partners in innovation projects—Evidences from alliances in the Brazilian petrochemical leader**. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *11(2)*, 241-272.
- Gassmann, O., & Becker, B. (2006). **Towards a resource-based view of corporate incubators**. *International journal of innovation management*, *10(01)*, 19-45.
- Ghemawat, P.; Del Sol, P. (1998). **Commitment versus flexibility**. *California Management Review*, *40(4)*, 26-42. DOI: 10.2307/41165963
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. D. F., & Souza, É. M. (2011). **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização**. *Revista Ciência da Administração*, Fortaleza, *17(3)*, 819-855.
- Gracioso, F. (2000). **Propaganda Institucional: Nova Arma Estratégica Da Empresa**. Editora Atlas SA.
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). **Selection and use of content experts for instrument development**. *Research in nursing & health*, *20(3)*, 269-274.
- Grant, R. M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. *California management review*, *33(3)*, 114-135.
- Gu, Q.; Wang, G. G.; Wang, L. (2013) **Social Capital and Innovation in R&D Teams: The Mediating Roles of Psychological Safety and Learning from Mistakes**. *R&D Management*, v. 43, n. 2, p. 89-102.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). **Innovative capability and export performance of Chinese firms**. *Technovation*, *23(9)*, 737-747.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). **Strategic networks**. *Strategic management journal*, 203-215.
- Guimarães, E. A. (2006). **Políticas de inovação: financiamento e incentivos**. Textos para discussão. n. 1212, Brasília. IPEA.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). **No business is an island: the network concept of business strategy**. *Scandinavian journal of management*, *5(3)*, 187-200.

Haller, M. K., & Welch, E. W. (2014). **Entrepreneurial behavior of academic scientists: Network and cognitive determinants of commitment to grant submissions and award outcomes.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 807-831.

Harrison, J. S., Hall, E. H., & Nargundkar, R. (1993). **Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications.** *Academy of Management Journal*, 36(5), 1026-1051.

He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). **Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance.** *Journal of Management*, 39(1), 27-47.

He, X., & Wei, Y. (2011). **Linking market orientation to international market selection and international performance.** *International Business Review*, 20(5), 535-546.

Herbst, M. (2007). **Financing public universities.** Springer Netherland. *Higher Education Dynamics*, vol. 18. Springer.

Hexsel, A. E., & Lagreca, R. (2007). **A construção e sustentação da vantagem competitiva por pequenas e médias empresas: o caso da Baldo.** *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 558-586.

Hicks, D. (2012). **Performance-based university research funding systems.** *Research policy*, 41(2), 251-261.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). **Administração estratégica.** Pioneira Thomson Learning.

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). **The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector.** *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.

Ibeh, K. I., & Wheeler, C. N. (2005). **A resource-centred interpretation of export performance.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539-556.

Imai, K. I. (2000). **Platforms and real options in industrial organization.** *The Japanese economic review*, 51(3), 308-333.

Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2013). **Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional 2010.** Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) Ministério das Relações Exteriores (MRE) e Agência Brasileira de Cooperação (ABC). Brasília, 2013. Disponível em: www.abc.gov.br/api/publicacaoarquivo/561+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br Acesso em: 22 de outubro de 2015.

Jack, S.L. (2010) **Approaches to studying networks: Implications and outcomes.** *Journal of Business Venturing*, 25: 120-137.

Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). **The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation.** *California Management Review*, 39(3), 72-85.

Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). **The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance.** *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112-122.

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). **International business competence and the contemporary firm.** *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.

Lake, A., Whitman, C. T., & Lyman, P. N. (2006). **More Than Humanitarianism: A Strategic US Approach Toward Africa: Report of an Independent Task Force** (Vol. 56). Council on Foreign Relations.

Lamb, L., Moreno, M. C., & Becker, G. V. (2009). **A análise dos recursos e capacidades utilizados por operadores logísticos segundo o modelo VRIO.** In: Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 4. Recife. Anais... Pernambuco: Anpad.

Landau, G. D. (2008). **O Brasil e a cooperação internacional para o desenvolvimento.** volume 6/número 12/janeiro 2008 ISSN 1677-4973, 103.

Landini, F., Arrighetti, A., & Lasagni, A. (2015). **Economic crisis and firm exit: do intangibles matter?** Workshop La Grande Recessione e le Imprese Manifatturiere: The Impact of the Great Recession on Manufacturing Firms, n. 3, 37 p.

Lavie, D. (2006). **The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view.** *Academy of management review*, 31(3), 638-658.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Artmed; UFMG.

Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2012). **Assessing the effects of organizational resources on public agency performance: Evidence from the US federal government.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, mus050. v. 23, n. 3, p. 687-712.

Leite, P. S. (2011). **O Brasil e a cooperação sul-sul em três momentos de política externa: os governos Jânio Quadros-João Goulart, Ernesto Geisel e Luiz Inácio Lula da Silva.** Fundação Alexandre de Gusmão.

Li, M., He, X., & Sousa, C. M. (2016). **A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015.** *International Business Review*.

Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). **Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective.** *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399.

Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). **Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 120-129.

Longest, K. C., & Vaisey, S. (2008). **Fuzzy: A program for performing qualitative comparative analyses (QCA) in Stata.** *Stata Journal*, 8(1), 79.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). **Maslach Burnout Inventory.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Malhotra, N. K. (2012). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Bookman Editora.

Mali, T.(2009). **Crise deve frear parceria de países pobres: verbas das nações ricas para projetos emergentes deve minguar, afirma especialista; em turbulência anterior, queda foi 62%.** PNUD. Notícias. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=2121>>. Acesso em: 3 junho. 2014.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). **Internationalization of Small Firms Personal Factors Revisited.** *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2010). **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed.- São Paulo: Atlas.

Marôco, J. (2011). **Análise estatística com o SPSS Statistics.** ReportNumber, Lda.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). **The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers.** *Journal of intellectual capital*, 5(2), 312-325.

Marques, E. C. (2003). **Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo.** Annablume. Fapesp.

Maynard, M. T., Resick, C. J., Cunningham, Q. W., & DiRenzo, M. S. (2017). **Ch-Ch-Changes: How Action Phase Functional Leadership, Team Human Capital, and Interim vs. Permanent Leader Status Impact Post-transition Team Performance.** *Journal of Business and Psychology*, 1-19.

Mcintosh, S. And Dickerson, (2015). **Do the maths: An analysis of the gender gap in mathematics in Africa.** *Economics of Education Review*, 46, 1-22.

McNutt, K., & Pal, L. A. (2011). **“Modernizing Government”:** Mapping Global Public Policy Networks. *Governance*, 24(3), 439-467.

Meirelles, D.S.; Camargo, A.A.B. (2014) **Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64.

Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). **Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores.** *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221.

Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., & Reynolds, P. D. (2010). **Social ventures from a Resource-Based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows.** *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 661-680.

Milhorance De Castro, C. (2013). **A política de cooperação do Brasil com a África Subsaariana no setor rural: transferência e inovação na difusão de políticas**

públicas. Revista Brasileira de Política Internacional, 56(2), 5-22. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003473292013000200001&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 jun. 2015.

Mintzberg, H. (1987). **Crafting strategy** (pp. 66-75). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H.; Ahlstrans, B.; Lampel, J (2007). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Ciências da Administração, 9(18), 183-184.

Monclar, R. S., Oliveira, J., & de Souza, J. M. (2009, April). **Analysis and balancing of social network to improve the knowledge flow on multidisciplinary teams.** In Computer Supported Cooperative Work in Design, 2009. CSCWD 2009. 13th International Conference on (pp. 662-667). IEEE.

Montresor, S., & Vezzani, A. (2013). **Intangible investments and innovation propensity: Evidence from the Innobarometer 2013.** Industry and Innovation, 23(4), 331-352.

MONTENEGRO, S. G. (2009). **Modelo de regressão logística ordinal em dados**
Murthy, V., & Mouritsen, J. (2011). **The performance of intellectual capital: mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank.** Accounting, Auditing & Accountability Journal, 24(5), 622-646.

MKTPLACE. (2016). **General Information.** Disponível em: <<http://www.mktplace.org/site/index.php/projects/general-information>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

Munari, F., Pasquini, M., & Toschi, L. (2014). **From the lab to the stock market? The characteristics and impact of university-oriented seed funds in Europe.** The Journal of Technology Transfer, 40(6), 948-975.

Muscio, A., Quaglione, D., & Vallanti, G. (2013). **Does government funding complement or substitute private research funding to universities?.** Research Policy, 42(1), 63-75.

Nascimento, F. D., & Sousa, F. L. L. (2015). **Metodologia da Pesquisa Científica.** Brasília: Thesaurus.

Nassif, V. M. J., & Hanashiro, D. M. M. (2008). **A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos.** Revista de Administração Mackenzie, 3(1).

Navarro-Garcia, A. (2015). **Drivers of export entrepreneurship, International business review.** <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.05.007>.

Nemkova, E., Souchon, A. L., & Hughes, P. (2012). **Export decision-making orientation: an exploratory study.** International Marketing Review, 29(4), 349-378.

Newbert, S. L. (2008). **Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm.** Strategic management journal, 29(7), 745-768.

Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. (2004). **Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding.** *British Journal of Management*, 15(S1), S43-S57.

OCDE, African Development Bank (2010). **Perspectivas Económicas em África.** OECD Library. Books. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/development/perspectivas-economicas-em-africa-2010_9789264086982-pt>. Acesso em: 3 jun. 2015

Ogreaan, C. (2016). **The Valences of “Value” for the Strategic Management Process.** *Studies in Business and Economics*, 11(1), 88-96.

Oliveira, M. F. (2011). **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.**

Ono, R., Ornstein, S. W., de Oliveira, F. L., & Galvao, W. J. F. (2015). **Avaliação Pós-Ocupação: Pré-Teste de Instrumentos para Verificação do Desempenho de Empreendimentos Habitacionais em Sistemas Construtivos Inovadores.** *Gestão e Tecnologia de Projetos*, São Paulo, v. 10, n. 1.

Ordanini, A., & Maglio, P. P. (2009). **Market orientation, internal process, and external network: A qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development.** *Decision Sciences*, 40(3), 601-625.

Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2014). **When the recipe is more important than the ingredients: A qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations.** *Journal of Service Research*, 17(2), 134-149.

Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2015). **Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil.** *International Business Review*, 25(4), 921-932.

Paiva Júnior, F. G., de Souza, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração.** *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190.

Park, N. K., Mezias, J. M., & Song, J. (2004). **A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace.** *Journal of Management*, 30(1), 7-27.

Parra-Requena, G., José Ruiz-Ortega, M., & Manuel García-Villaverde, P. (2012). **Towards pioneering through capabilities in dense and cohesive social networks.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 41-56.

Pasqualin, L. D. O.; Garcia, T. D. S. L. (2011). **Mapeamento dos projetos de cooperação horizontal Brasil-África em países de língua oficial portuguesa na área da saúde entre 2000-2010.** *Proceedings of the 3rd ENABRI 2011 3 Encontro Nacional ABRI 2011.*

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). **Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity.** *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.

- Pauli, U. (2015a). **In what to invest after surviving—the investment structure of growing SMEs**. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(4), 93-114.
- Pauli, U. (2015b). **SMES growth and human capital investments (the case of Poland)**. *Studia Universitatis Babes Bolyai-Negotia*, 60(4), 5-22.
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S., & Hoffmann, V. E. (2011). **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. *Revista de Administração*, 46(3), 228-242.
- Pavão, Y. M. P.; Coelho, A. L. A. L.; Coelho, C. (2009). **A produção científica direcionada à Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View-RBV) : Uma Investigação Longitudinal**. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. Anais eletrônicos.
- Pralahad, C. K., & Hamel, G. (1990). **The Core competencies of the corporation**. *The Harvard Business Review*, 79-91.
- Peng, M. W. (2001). **The resource-based view and international business**. *Journal of management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. T. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, USA.
- Peteraf, M. A. (1993). **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pereira, T.A.C.de. (2012). **Os instrumentos clássicos de cooperação técnica e a Plataforma África-Brasil de Inovação Agropecuária**. 102 f. Monografia (Bacharelado em Relações Internacionais) - Instituto Ano XXIII – n 2 – Abr./Maio/Jun. 2014. 102 de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Pereira, M. S., Forte, S. H. A. C. (2008). **Visão Baseada em Recursos nas instituições de ensino superior de fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, p. 107-129.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press.
- Pike, S., Roos, G., Marr, B. (2005). **Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations**. *R&D Management*, 35(2), 111-124.
- Pires, S. R. I., & Sacomano Neto, M. (2010). **Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística**. *Produção*, 20(2), 172-185.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). **Cooperação Sul-Sul**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/CooperacaoSulSul.aspx>>. Acesso em: 20 março. 2017.
- Porter, M.E. (1980) **Competitive Strategy**. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus.

Porter, M. E. (1989). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** (Vol. 511, pp. 1989-13). Rio de Janeiro: Campus.

Priem, R. L., e Butler, J. E. (2001). **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?**. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

Programa das Nações Unidas Para O Desenvolvimento (PNUD). **Cooperação Sul-Sul**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/CooperacaoSulSul.aspx>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

Porcher, S. (2016). **Neither Market Nor Hierarchy: Concurrent Sourcing in Water Public Services**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 800–812.

Price, D. D. S. (1969). **Citation measures of hard science, soft science**. *Technology and Non-science: Paper Presented at a Conference on Communication Among Scientists and Technologists*. The Johns Hopkins University

Provan, K. G., & Huang, K. (2012). **Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network**. *Public Administration Review*, 72(3), 366-375.

Quandt, C. O. (2012). **Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local**. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 141-166.

Ragin, C. C. (1987). **The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies**. Univ of California Press.

Ragin, C. C. (2000). **Fuzzy-set social science**. University of Chicago Press.

Ragin, C. C., & de Setién Ravina, C. M. (2007). **La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad**. Siglo del Hombre Editores.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). **Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view**. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.

Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (1999). **Estatística aplicada**. Lisboa: Edições Sílabo.

Renzo, P., Gomes, G., Fonseca, J. D., & Niv, A. (2013). **O Brasil e a Cooperação Sul-Sul: Como Responder aos Desafios Correntes**. Rio de Janeiro: Brics Policy Center–Centro de Estudos e Pesquisa. Disponível em:<<http://bricspolicycenter.org/homolog/uploads/trabalhos/5992/doc/1619030609.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

Ribeiro, R. (2012). **Análise da formação de recurso estratégico segundo a RBV: estudo em uma organização educacional**. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(1), 28-42.

Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). **Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques** (Vol. 51). Sage Publications.

Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). **Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development**. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.

Rodrigues, H.S, Gupta, P., & Carlson, R. (2015). **Exploiting Intellectual Capital for Economic Renewal**. *International Journal of Innovation Science*, 7(1), 13-26.

Rogers, E. M. (2010). **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster.

Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). **Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures**. *Journal of business venturing*, 21(4), 429-460.

Ryu, Y., Hwang, K., & Choi, S. O. (2016). **The Factors Affecting Basic Research Performance Funded by Government: ‘Creative Research Program’ Case in South Korea**. *Science, Technology and Society*, 21(3), 349-365.

Santos, G. D. R. (2012). **A política externa africana e a cooperação técnica entre Brasil e África no governo Lula**. Trabalho de Conclusão de curso (Especialista em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2406/1/2011_GuilhermedeRoseSantos.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2015.

Schlesinger, S. (2013). **Cooperação e Investimentos do Brasil na África: o caso do Prosavana em Moçambique**. Maputo: FASE.

Senhoras, E. M. (2012). **Paradiplomacia empresarial nas relações econômicas internacionais**. *Revista Peruana de Ciência Política* 1. Disponível em: <<http://works.bepress.com/eloi/269>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

Sebastião, S. P., Azevedo, C., Dias, D. M., & Santos, L. (2012). **“Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”**: as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. *Observatorio (OBS*)*, 6(1).

Sehnem, S.; Lazzarotti, F.; Bandeira-De- -Mello, R. (2009). **O impacto porteriano, iniciado há 30 anos, chegou ao final do seu curso? Um estudo sobre o emprego do paradigma de Porter no Brasil**. In: Encontro De Estudos Em Estratégia (3Es), 4., 2009, Recife. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2009. v.1. p.1-16.

Shakina, E., & Molodchik, M. (2012). **Intellectual Capital Transformation into Companies Value: Supporting and Obstructing Factors**. *Journal of Intellectual Capital*, v. 13, n. 4,p. 444-461.

Silva, G. M., Styles, C., & Lages, L. F. (2016). **Breakthrough innovation in international business: The impact of tech-innovation and market-innovation on performance**. *International Business Review*, 26(2), 391-404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.001>

Simonoff, J. S., Restrepo, C. E., Zimmerman, R., Naphtali, Z. S., & Willis, H. H. (2011). **Resource allocation, emergency response capability, and infrastructure concentration around vulnerable sites.** *Journal of Risk Research*, 14(5), 597-613.

Singh, D. A. (2009). **Export performance of emerging market firms.** *International Business Review*, 18(4), 321-330.

Squire, B., Cousins, P. D., Lawson, B., & Brown, S. (2009). **The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: the role of collaboration.** *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 766-788.

Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2010). **Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses.** *International Business Review*, 20(2), 117-135.

Stroele V, Silva R, Oliveira J, Souza J M, Zimbrao G. (2009). **Mining and analyzing organizational social networks for collaborative design.** In *Computer Supported Cooperative Work in Design, 2009. CSCWD 2009. 13th International Conference on* (pp. 504-509). IEEE.

Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). **Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance.** *Management Science*, 47(1), 151-172.

Tschirhart, M., Amezcua, A., & Anker, A. (2009). **Resource sharing: How resource attributes influence sharing system choices.** *The Collaborative Public Manager—New Ideas for the Twenty-first Century*, 15-30.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic management journal*, 509-533.

Tolstoy, D., & Agndal, H. (2010). **Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms.** *Technovation*, 30(1), 24-36.

Valarelli, L. L. (1999). **Uma noção ampliada de captação de recursos.** *Revista do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS).*

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** *Revista de administração de empresas*, 40(4), 20-37.

Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). **Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications.** *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.

Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). **A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity.** *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 2, 153-180.

Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul.** *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1043-1069.

Vilela, J. F. S.; (2014). **Em busca de qualidade de vida: estudo sobre os fatores determinantes em municípios das cinco regiões do Brasil**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

Wagemann, C. (2012). **¿ Qué hay de nuevo en el método comparado?: QCA y el análisis de los conjuntos difusos**. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 1(1), 51-75.

Walker, G., & Weber, D. (1984). **A transaction cost approach to make-or-buy decisions**. Administrative science quarterly, 373-391.

Wang, C. Y., & Kuo, M. F. (2014). **Strategic styles and organizational capability in crisis response in local government**. Administration & Society, 0095399714544940.

Wei, Y., Zheng, N., Liu, X., & Lu, J. (2014). **Expanding to outward foreign direct investment or not? A multi-dimensional analysis of entry mode transformation of Chinese private exporting firms**. International Business Review, 23(2), 356-370.

Wernerfelt, B. (1984). **A resource-based view of the firm**. Strategic management journal, 5(2), 171-180.

Wilk, E. O. (2001). **O uso de uma abordagem “resource based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha**. REAd, edição 20, v.7.

Wilk, E. D. O., & Fensterseifer, J. E. (2003). **Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação**. Encontro da Associação Nacional de Programas De Pós-Graduação Em Administração, 27.

Wister, A. V., Beattie, B. L., Gallagher, E. M., Gutman, G. M., Hemingway, D., Reid, R. C., Symes, B. (2015). **Effectiveness of a Shared Leadership Model: The British Columbia Network for Aging Research**. Administration & Society, 46(8), 863-884.

Yang, Y. N. (2010). **Disaster Rescuing System of Local Government–The 921 Earthquake in Taiwan**. Disasters, 34(1), 112-136.

Yi, J., Wang, C., & Kafouros, M. (2013). **The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?**. International Business Review, 22(2), 392-406.

Yin, R. K. (2015). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora.

Zeisel, J. (2006). **Inquiry by design: environment behavior neuroscience in architecture, interiors, landscape, and planning**. Rev. ed. Reference and Research Book News, 21(2).

Zeglat, D., & Zigan, K. (2014). **Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry**. Tourism and Hospitality Research, 13(2), 83-100.

Apêndice 1. Questionário para os colíderes do projeto



Agricultural Innovation Marketplace - MKTPPlace - Project Resources

Greetings MKTPPlace co-leader!

We would greatly appreciate your collaboration in answering this questionnaire about your MKTPPlace project.

The questionnaire aims to collect data to support the study on the determinants of the performance of R&D technical cooperation projects, which is an important matter for the MKTPPlace.

This research is part of the master's thesis about the Agricultural Innovation Marketplace – MKTPPlace in the Management Department at the University of Brasilia (UnB) in Brazil.

The confidentiality and anonymity of the information provided for this study are guaranteed. The results of this questionnaire will offer aggregated data and will not refer to data or information of a specific project. This study is purely academic, without any commercial interests. Its results and conclusions will be made available through magazines and academic publications.

* 1. Name. 

* 2. Degree. 

- Undergraduate
- Master degree or equivalent
- PhD degree or equivalent

* 3. How long has it been since you obtained your highest degree? 

- 0 – 5 years
- 5 – 10 years
- More than 10 years

* 4. Number of R&D projects coordinated.

**Please include your MKTPlace projects.* 

National

International

* 5. Your MKTPlace project title.

**Project identification aims to identify the studied project to facilitate data collection. These data are confidential and will not be identified in the research.*



* 6. Select your organization type. 

- Embrapa research unit
- Embrapa service unit
- Embrapa central unit
- Public university
- Private university
- Technical school/college
- Government research institution
- Private research institution (national or foreign)
- Private national or international institution (industries, seed companies, multinational, among others)
- Non-profit organization
- Consulting company
- Rural extension agency
- Other

* 7. Check the type of resource that contributes the most to the development of your project.

**You may choose more than one answer.*

Human resources - individual and collective capabilities and competences of an organization. As an example, there are trainings, knowledge, experiences, intelligence, and characteristics of the managers and employees.

Organizational resources - resources developed by the organization such as know-how, systems, and strategies.

Physical resources - include equipment, the physical technologies, the geographic locations, the organizational plans, which in a strategic context can facilitate the access to supplies.

Relational resources - external resources that the organization needs or that affect it, such as: suppliers, regulators, consumers, strategic alliances, local communities, and other partners.

Financial resources - monetary resources and the financial support capability of an organization, including money or other equivalent financial asset, such as the available budget. 

- Human
- Organizational
- Physical
- Relational
- Financial

* 8. Evaluate the contribution of the MKTPlace project's human resources to its development. Please consider all of the institutions related to your MKTPlace project.

Management capability - the capacity to apply management competencies within an organization to achieve desired results.

Partnership capability -organization's ability to effectively manage multiple partnerships.

Organizational learning - the process of creating, retaining, and transferring knowledge within an organization.



	Did not contribute									Strongly contributed
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Research and Development (R&D) capability	<input type="radio"/>									
Management capability	<input type="radio"/>									
Commercial alignment	<input type="radio"/>									
Partnership capability	<input type="radio"/>									
Leadership	<input type="radio"/>									
Formal education (degree)	<input type="radio"/>									
Organizational learning	<input type="radio"/>									

Other

* 9. Evaluate the contribution of the MKTPlace project's organizational resources to its development. Please consider all of the institutions related to your MKTPlace project.

Organizational structure - arrangement of lines of authority, communications, rights and duties of an organization. Determines how the roles, power and responsibilities are assigned, controlled, and coordinated, and how information flows between the different levels of management.

Organizational process- a collection of related, structured activities or tasks that produce a specific service or product.

Image and brand - the sum total of all the perceptions held by your current, past, and potential customers about your organization's specific products and services.

Organizational culture - represents the collective values, beliefs and principles of organizational members and is a product of such factors as history, product, market, technology, strategy, type of employees, management style, and national culture.

Organizational strategy - is the sum of the actions a company intends to take to achieve long-term goals. 

	Did not contribute									Strongly contributed
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organizational structure	<input type="radio"/>									
Organizational process	<input type="radio"/>									
Image and brand	<input type="radio"/>									
Organizational culture	<input type="radio"/>									
Detailed information on working field	<input type="radio"/>									
Organizational strategy	<input type="radio"/>									

Other

* 10. Evaluate the contribution of the MKTPlace project's physical resources to its development. Please consider all of the institutions related to your MKTPlace project.



	Did not contribute								Strongly contributed	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Installation	<input type="radio"/>									
Equipment	<input type="radio"/>									
Material and product	<input type="radio"/>									
Information and communication technology (ICT)	<input type="radio"/>									
Geographic location	<input type="radio"/>									
Service infrastructure	<input type="radio"/>									

Other

* 11. Evaluate the contribution of the MKTPlace project's relational resources to its development. Please consider all of the institutions related to your MKTPlace project.

Social capital – refers to the norms and networks that enable people to act collectively. 

	Did not contribute									Strongly contributed
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Social capital among project team members	<input type="radio"/>									
Social capital among project team members and partner institutions	<input type="radio"/>									
Trust among project team members	<input type="radio"/>									
Trust among project team members and partner institutions	<input type="radio"/>									

Other

12. List your private sector partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";* 

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

13. List your universities partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";* 

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

14. List your research center partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";*



1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

15. List your political institutions partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";*



1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

16. List your public organization partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";* 

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

17. List your multilateral financing organization partners, if any.

**If you have more than 5 partnes include the others in the 5th line separetade with ";* 

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

* 18. Evaluate your interest in continuing your MKTPlace project after its conclusion.



	Not interested									Strongly interested
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interest	<input type="radio"/>									

* 19. Evaluate the need to study more deeply your MKTPlace project theme.



	Not necessary									Extremely necessary
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necessity	<input type="radio"/>									

* 20. Did you or your MKTPlace project team try to raise financial resources from other sources than the MKTPlace? Please consider M-BoSs as a different source.



- Yes
- No

21. If you answered "NO" to the previous question, please indicate why.



* 22. Did your MKTPlace project succeed in raising additional financial resources (during or after its implementation) from sources other than the MKTPlace? Please only consider financial resources raised to be used in the same project that raised the funds and M-BoSs as a different source. 

Yes

No

23. If you answered "YES" to the previous question, please indicate the amount (in US\$). 

Submit

Desenvolvido pela

 SurveyMonkey®

Veja como é fácil [criar um questionário](#).

Apêndice 2. Entrevista semiestruturada para os colíderes do projeto

I- General Questions

1. What were the main reasons for you to propose this project?
2. In your opinion, which were the reason(s) for the other members to participate in the project?
3. How and why you chose your partner?

II- In relation to the financial resources

1. What was the amount of financial resources available to the project, including from other sources?
2. Which are the sources of the project financial resources?
3. Did you try to collect financial resources from other sources? If yes, how and why you chose this specific source(s)?

III- In relation to the human resources

1. Which was the profile of the project team (researchers, students, producers, etc.)?

IV- In relation to the organizational resources

1. Has the MKTPlace participation aggregated value to your project? How?

V- In relation to the physical resources

1. What was the available infrastructure for the project execution?
2. Do you consider your project's size (duration + grant) to be sufficient for the development of implementation activities?

VI- In relation to the relational resources

1. Has there been articulation with other institutions for the development of project activities?
2. What is the role of these institutions in the project?
3. How were these organizations selected?
4. How was the alignment of the team during project implementation?
5. How was the relationship among team members?