

Sinergia Corporativa: o alicerce da gestão empresarial por meio da bricolagem, capacidades dinâmicas e a BATNA como *Path to Bairgaining*

Ieda Maria Zavatieri¹

Resumo

O objetivo deste artigo foi introduzir uma abordagem contemporânea para o alicerce da gestão empresarial, protagonizando questões relacionadas às limitações em aplicação de recursos em inovação e desenvolvimento empresarial em empresas de pequeno porte. O artigo envolve conceitos de bricolagem, capacidades dinâmicas e *Best Alternative To a Negotiated* como caminho de sucesso dos negócios. Nesse contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como poderia ser ancorada a bricolagem, as capacidades dinâmicas e a BATNA em empresas de pequeno porte?

A natureza da pesquisa é qualitativa, bibliográfica e etnográfica, tratou-se de uma pesquisa de campo investigativa realizada por meio de interlocução com gestor de uma empresa do segmento da indústria e comércio de aço, localizada na região da grande São Paulo, Brasil. Buscou-se o entendimento de como é percebida a gestão com restrições dos recursos, questões relacionadas à inovação; as capacidades dinâmicas financeiras, operacionais e a trajetória para o sucesso dos negócios.

Palavras-chave: Bricolagem; Capacidades dinâmicas; BATNA; *Path to Bairgaining*.

Corporate Synergy: the foundation of business management through bricolage, dynamic capabilities and BATNA as *Path to Bairgaining*

Abstract

The aim of this article was to introduce a contemporary approach to the foundation of business management, focusing on issues related to the limitations in the application of resources in innovation and business development in small companies. The article involves concepts o bricolage, dynamic capabilities and Best Alternative To a Negotiated as a business success path. In this context, there is the following research question: How could bricolage, dynamic capabilities and BATNA be anchored in small companies?

The nature of the research is qualitative, bibliographic and ethnographic, it was an investigative field research carried out through dialogue with a manager of a company in the steel industry and trade segment, located in the Greater São Paulo region, Brazil. We sought to understand how management with resource constraints is perceived, issues related to innovation; dynamic financial, operational capabilities and the path to business success.

Keywords: Bricolage; Dynamic capabilities; BATNA; Path to Bairgaining.

¹ Contadora, Auditora, Empresária, Consultora, Professora e Mestra em Ciências Contábeis com ênfase em contabilidade e controladoria pela Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado – FECAP. *E-mail:* ieda_zavatieri@hotmail.com

Sinergia Corporativa: o alicerce da gestão empresarial por meio da bricolagem, capacidades dinâmicas e a *BATNA* como *Path to Bargaining*

1 Introdução

Em Ambientes marcados pela intensa competitividade, turbulências mercadológicas e efeitos negativos oriundos da crise econômica e política, as empresas com limitados recursos precisam adotar estratégias criativas e inovadoras para se tornarem sustentáveis, competitivas e garantir seu posicionamento no mercado. Nesse ambiente, é relevante a abordagem de variados conceitos que são preponderantes para eficácia e eficiência na gestão contemporânea. O objetivo do artigo foi introduzir, em rápidas pinceladas, conceitos que podem ser aplicáveis em empresas de pequeno porte com recursos restritos.

No Brasil, micros e pequenas empresas enfrentam as dificuldades e desafios com forte tendência de encerramento do ciclo empresarial, sobretudo pela elevada carga tributária, ausência de planejamento estratégico, cultura empresarial, efeitos da crise, entre outros.

A inovação é obrigatória em praticamente qualquer modelo de negócios que englobam elementos dos seis capitais internos e externos: financeiro, manufatura, capital intelectual, capital humano, social e relacionamento e natural, conforme *framework* estabelecido pelo INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (2013). É imperativo comentar que sem inovação não há que se falar em ciclo operacional ativo.

A bricolagem é um conceito aplicável em empresas de qualquer porte e cabível, especialmente, em empresas com baixa capacidade de aplicação de recursos. Bricolagem significa utilizar os recursos próprios. A bricolagem direciona a necessidade de conhecer com profundidade as capacidades dinâmicas das empresas com recursos limitados. Por conseguinte, o engajamento com o pensamento bricolagem pode delinear possibilidades não consideradas anteriormente.

DI DOMENICO, HAUGH e TRACEY (2010) Argumentam que a concepção diferenciada de bricolagem deve ser adaptada ao contexto empresarial. Defendem a necessidade de geração de receita por aumentar a autonomia e flexibilidade que geram benefícios como o aumento de capital. No mesmo sentido, argumentam que as estratégias de geração de receita ocorrem por meio da negociação. Nesse entendimento, está implícito o relacionamento dos conceitos de bricolagem, capacidades dinâmicas e *Best alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)*.

A bricolagem introduz novas perspectivas para se enxergar o negócio e possibilita a constante inovação, tornando a empresa competitiva e rentável mesmo em ambientes desafiadores e turbulentos. É imperativo analisar as capacidades financeiras e operacionais como as perspectivas dos micros fundamentos das capacidades dinâmicas, assim o planejamento da aplicação da bricolagem se torna consistente. O sucesso consiste na capacidade absorviva de compreender as baixas e elevadas capacidades dinâmicas para o adequado planejamento estratégico. Não obstante, a baixa capacidade dinâmica proporciona um crescimento lento e restrito, com a aplicação da bricolagem o êxito será mais provável do que em empresas estagnadas que não aplicam métodos de inovação.

Por outro enfoque, além da consequente inovação e gestão dos custos, apresenta-se a *BATNA* como uma trajetória aplicável a negociações que resultam em lucratividade.

Do exposto, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: como poderia ser ancorada a bricolagem, as capacidades dinâmicas e a *BATNA* em empresas de pequeno porte?

Oportuno se torna mencionar que o artigo pretendeu, tão somente, elencar novas possibilidades capazes de protagonizar o desenvolvimento empresarial, abrindo um portal do conhecimento para as empresas que não inovam pela visão limitada de que não possui recursos suficientes para aplicar em inovação ou simplesmente estão estagnadas no mercado,

acomodadas com sua tradição. A contribuição social repousa na ideia de que as pequenas empresas podem trabalhar com os próprios recursos e transformar, paulatinamente, seus processos, tornarem-se competitivas e lucrativas ao longo do tempo.

Em epítome, justificam-se os *insights* da bricolagem e as capacidades dinâmicas, a *BATNA* que são estratégias de crescimento relevantes, buscam-se a manutenção e o alicerce da vantagem competitiva. As empresas precisam desenvolver estratégias que permitam potencializar seus negócios e mitigar a mortalidade empresarial. Em linhas gerais, a propositura do tripé conceitual tem a finalidade de abordar a possibilidade de desenvolvimento empresarial com os ativos que a empresa possui sem a utilização do capital de terceiros que traduz a ideia do conceito de bricolagem; conhecer com profundidade sua capacidade operacional e financeira (capacidades dinâmicas) e conhecer o custo e a margem de contribuição para adequado gerenciamento dos custos e formação de preço dominando a área comercial na perspectiva da (*BATNA*). Indubitavelmente, a aplicação desse importante tripé conceitual é a trajetória para uma gestão empresarial de alto impacto.

2 Referencial Teórico

Empós as noções preliminares, é inegável a necessidade da propositura de novas metodologias de gestão que possam transformar o cenário em que as pequenas empresas com recursos limitados estão inseridas. O entrelaçamento dos conceitos visa contribuir com os interessados em aplicar a trilogia conceitual proposta como caminho de sucesso para os negócios, bem como contribuir na disseminação do conhecimento em cursos de graduação, pós-graduação e *Master Business Administration*. A trilogia conceitual apresentada na fundamentação teórica introduziu um reforço paralelo para os constructos de futuros artigos científicos.

2.1 Corporativismo Contemporâneo

Hodiernamente, os desafios e as dificuldades enfrentadas pelos gestores são imensuráveis. Entretanto, para os estudiosos, é perceptível a existência do viés cognitivo ultrapassado no universo corporativo, trata-se de um modo irracional de interpretar e processar as informações. Nesse sentido, deve-se dizer que as decisões nem sempre são assertivas, há consequências positivas e negativas.

O ambiente das pequenas empresas no Brasil é carente de metodologias e aplicação de conceitos que visam mitigar a inércia no desenvolvimento empresarial, em face da dificuldade na limitação de recursos e ausência da educação multidisciplinar corporativa.

Pelo exposto, as metodologias tradicionais perderam sua eficácia ao longo do tempo, a relevância no desenvolvimento dos negócios passou a ser permeado pelo viés cognitivo, delineado pelas habilidades e competências do capital humano. Em relação a tal aspecto, a inteligência emocional tem delineado o desempenho profissional dos gestores e líderes, promovendo a melhoria constante das habilidades e competências que impactam nos resultados empresariais.

Destarte, a legitimação do conceito moderno de administrar é pautada pela inteligência emocional, que apesar de ser um conceito primitivo fundamentado por THORNDIKE (1930) que introduziu noções de inteligência social que é o marco para a inteligência múltipla percebida atualmente. A capacidade de lidar com pessoas é a tradução do sucesso implícito aos negócios.

No que diz respeito à inteligência emocional, as abordagens são variadas. Os modelos de entendimento propostos pelos autores SALOVEY, NAYER e CARUSO (2004) propôs um modelo de habilidades que concentra a capacidade de processamento de informações emocionais; PETRIDES (2001) o modelo de conjunto de características e a importante

percepção de GOLEMAN (2011) com um modelo que apresenta o equilíbrio combinando habilidades e características, corroborando com o viés assertivo para o perfil do *Business Partner*. Neste entendimento, a figura contemporânea empresarial relevante é o *Business Partner* por ser o estrategista treinado para a percepção holística do negócio.

CALDWELL (2010) Elucida que houve um considerável crescimento nos modelos de competências como tentativa de realinhar a função dos recursos humanos transformando-os em parceiros de negócios. O *business Partner* reúne habilidades e competências necessárias para criar uma consistente estrutura proposta por um mecanismo que vincula a estratégia e desempenho. Em outras palavras, o *Business Partner* é o profissional que atua na ponta da estratégia alinhando pessoas e negócios olhando o passado, presente e o futuro. Trata-se de um consultor interno estrategista de alto impacto capaz de atuar no processo de bricolagem, capacidades dinâmicas e *BATNA* no planejamento estratégico.

2.2 Ambiente Bricolagem

No Brasil, apresenta-se um amplo cenário de empresas que trabalham com recursos limitados. A bricolagem surge como uma solução criativa, trata-se de uma mudança no comportamento que utiliza o método de improvisação.

A bricolagem não é um novo conceito, mas sua premissa vem ao encontro do momento desafiador nos negócios, sobretudo pelo impacto negativo oriundo dos problemas causados pela acirrada competitividade, elevada carga tributária, crise econômica e falta de planejamento estratégico que direcionam a mortalidade empresarial. É baseada em um *design* emergente que tem como objetivo a propositura de soluções com a perspectiva de utilização dos recursos próprios. Nas palavras de ROGERS (2012) bricolagem é produzir conhecimento que possa beneficiar negócios que sejam desprovidos de privilégios. Em tempos de crise, o conceito de bricolagem é um *path* para a remodelagem dos negócios, ampliando a visão do modelo do negócio.

De acordo com SENYARD ET AL. (2014) o entendimento da bricolagem é a sugestão de realizar com os próprios recursos e mãos. Desta forma, muitas empresas utilizam esse conceito em situações difíceis e alcançam sucesso por meio da combinação dos próprios recursos. Em síntese, bricolagem significa trabalhar com os próprios recursos com uma nova visão dos negócios que direciona à remodelagem e inovação. Abrindo as portas da mente para reflexão sobre transformar, paulatinamente, os negócios sem a aplicação de recursos de terceiros, considerando que recorrer ao capital de terceiros tem risco implícito no custo para obtenção desse capital, especialmente, em situações de insolvência do passivo.

Atualmente, não são poucas as empresas que estão em risco de mortalidade devido à inércia oriunda da falta de aplicação de recursos próprios. Os empresários ficam estagnados com a limitação e dificuldades na sustentabilidade da empresa, assim não enxergam outras possibilidades que, embora sejam lentas, movimentam de maneira positiva o modelo de negócios. Neste laço, a aplicação do tripé conceitual é o caminho para o sucesso nos negócios que possui limitada possibilidade de ascensão. A bricolagem, sem dúvida, é uma possibilidade de reconstrução imperativa na realidade empresarial brasileira alinhada com capacidades dinâmicas e a *BATNA*, forma uma trilogia de poder para o processo de planejamento estratégico e absoluto sucesso na gestão empresarial.

2.3 Capacidades Dinâmicas

Para a correta percepção e aplicação do conceito de bricolagem, é imperativo o conhecimento profundo das capacidades dinâmicas financeiras e operacionais da empresa. Autores como TEECE, PETERAF e LEIH (2016) defendem a sustentação das capacidades dinâmicas por competências gerenciais que possibilitam o desenvolvimento do *model business* de maneira a identificar ameaças e oportunidades na perspectiva de análise do

ambiente interno e externo. Nessa perspectiva, as capacidades dinâmicas possibilitam o entendimento basilar da estruturação do planejamento estratégico.

Hodiernamente, as rotinas empresariais devem ser delineadas pela contínua melhoria da *performance* que abarca a ideia de inovação. Por outro lado, entende-se que o fator tempestividade é vital para o sucesso da inovação. Um dos principais avanços empresariais é predição do futuro e a implementação das tecnologias e inovações necessárias para o atendimento das premissas empresariais. Equívocos dessa natureza resultam em falhas que não contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.

Na elucidação de WHEELER e NEBIC (2002) as organizações assimilam e adotam continuamente novas tecnologias, contudo, comenta que nem todos os esforços são bem-sucedidos e que as empresas podem errar adotando poucas ou muitas inovações. De igual maneira, comentam que existem inovações que não contribuem para obtenção de vantagem competitiva e, ainda, adotando inovações corretas no momento errado.

De efeito, é relevante comentar sobre uma capacidade dinâmica que é a capacitação em rede, muitas vezes, a capacidade absorptiva da empresa para programar e assimilar novas tecnologias da informação é uma problematização impeditiva para a identificação de oportunidades emergentes. A deficiência na capacidade absorptiva prejudica, é tão prejudicial quanto à dependência excessiva de suas inovações, bloqueando a capacidade de acompanhar o mercado. Posta assim a questão, é de se dizer que o problema a ser mitigado é a baixa capacidade absorptiva que limita as opções estratégicas que possuem dependências de caminho.

EISENHARDT e MARTIN (2000) fundamentam que em ambientes moderadamente dinâmicos, a capacidade absorptiva, *expertise* dos negócios e as rotinas de tecnologia da informação são essenciais para a transformação da rede como uma capacidade dinâmica. Dessarte, em mercados altamente dinâmicos a perspectiva é diferente em face das rotinas de assimilação porque é costume a atuação em tempo real, por isso o conhecimento prévio é menos valioso. Posto isso, vale mencionar que as empresas mais ousadas optam por confiar em outras capacidades dinâmicas por meio de aquisições, *joint ventures* e outras alianças. Uma inteligência estratégica para acesso de conhecimento que seria de difícil assimilação.

2.4 Best Alternative To a Negotiated Agreement – BATNA

Com efeito, a bricolagem e as capacidades dinâmicas, o *BATNA* é uma ação estratégica que deve ser bem planejada para o resultado final satisfatório, em outras palavras, a obtenção do lucro almejado por meio da negociação.

A negociação é uma interação que também envolve aspectos culturais. No contexto da *BATNA* é preciso analisar os aspectos subjetivos e culturais. No tocante a cultura, BRETT (2000) entende que é preciso analisar se a cultura tem efeito sobre a negociação e procurar conhecer os modelos mentais dos negociadores, há que se considerar que a cultura pode não ser mapeada para os modelos mentais, tornando um modelo único. Convém ressaltar que é preciso, além da *BATNA*, conhecer toda a cultura que envolve a negociação.

A síntese dos estudos de BRETT, PINKLEY e JACKOFSKY (1996) apontam que o *BATNA* nada mais é que o processo de negociação adequado por apresentar no cerne da pesquisa que os usuários da *BATNA* são mais bem-sucedidos na obtenção do lucro do que aqueles que não possuem o conhecimento da *BATNA*. No entendimento de FISHER e URY (1986) a *BATNA* pode ser aplicável em qualquer negociação. A adoção do conceito de *BATNA* tem o foco específico minimizando ou maximizando o foco genérico para atingimento dos objetivos almejados. Em remate, a *BATNA* oferece maior flexibilidade para a inovação na dinâmica da negociação.

No que tange a dinâmica da negociação, a certeza da *BATNA* deve ser imperativa para que tenha o conhecimento do limite da negociação. KIM, FRAGALE e CHOOSING (2005)

argumentam que a negociação passou a ser vista como o cerne do universo empresarial. As complexidades crescentes das relações de trabalho, o aumento da dependência das equipes para tomar decisões, o surgimento de novas formas empresariais e competitividade do mercado colocou uma pressão sem precedentes nos gerentes para se tornarem negociadores eficazes e atingirem as metas empresariais.

SPANGLER (2012) sustenta que as *BATNAs* são críticos para o processo de negociação porque a tomada de decisão é sábia, se conhecer suas alternativas, é possível optar ou não pelo fechamento do negócio. É de ser revelado que o conhecimento da *BATNA* é o padrão protetivo para que não sejam aceitáveis termos desfavoráveis. Tem-se a opção de aceitar ou não com base alicerçada no conhecimento do sua *BATNA*, é possível melhorar os acordos e buscar sua melhoria alternativa.

No que diz respeito à estratégia, UMBOH (2017) comenta que os esforços da abordagem e da deliberação para mostrar resultados efetivos estão relacionados à estratégia de um negociador, e isso é uma determinante crítica do sucesso de um acordo. Contemplando este, tentar prever qual é a *BATNA* do negociador pode lhe oferecer vantagem na negociação, mas em geral é difícil saber exatamente qual é a *BATNA* do negociador. A revelação da *BATNA* é uma opção que depende da situação, uma *BATNA* forte poderia acarretar em vantagem ao ser revelada, mas se considerar o risco da *BATNA* fraca, melhor não revelar. Em geral o negociador precisa ser criativo, mas, sobretudo conhecer bem os custos e os preços para que a negociação não seja malsucedida.

2.5 Path to Bargaining

Path to Bargaining significa o caminho dos negócios. O caminho dos negócios deve ser delineado por estratégias. KIM e FRAGALE (2005) acreditam no sucesso dos negócios por meio *Best Alternative To a Negotiated Agreement* como estratégia empresarial.

A estratégia empresarial diz respeito à ancoragem da – missão, visão, valores – que aponta a direção da empresa, aonde a empresa quer chegar.

As definições de estratégia são inúmeras, mas autores como MINTEZBERG (1989) e PORTER (2000) abordam modelos clássicos que são alicerçados por modelos estruturados para defesa da conquista de vantagem competitiva. Nessa perspectiva competitiva, o foco é observar os *stakeholders* externos e como perspectiva alternativa olhar para os *stakeholders* internos e as capacidades dinâmicas com uma abordagem de visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas essenciais.

Leva-se em conta que a dinâmica da busca pela sustentabilidade empresarial contemporânea deve ser abrangente com as perspectivas internas e externas. Em linha genérica, pautada nos seis capitais que é um modelo *business* padrão: financeiro, manufatura, capital intelectual, capital humano, natural, social e relacionamento conforme *framework* IIRC (2013).

3. Metodologia da Pesquisa

A natureza da pesquisa é qualitativa, bibliográfica e etnográfica, foi realizada por meio de pesquisa de campo, através da interlocução com empresário que possui mais de três décadas de experiência na indústria e comércio, a pesquisa de campo é bastante utilizada, por ser a mais adequada para investigação de um fenômeno contemporâneo inserido no campo da gestão de empresas.

Segundo GIL (2010) o uso da pesquisa etnográfica é utilizada atualmente no estudo de organizações e sociedades complexas e cada vez mais constantes no campo da Administração. Tem como propósito o estudo de pessoas em seu ambiente utilizando procedimento de entrevista observando o participante com profundidade. Conseqüentemente, envolve uma descrição detalhada do objeto de estudo.

De acordo com MARCONI e LAKATOS (2014) a pesquisa bibliográfica diz respeito a toda bibliografia já publicada que engloba livros, revistas, publicações de artigos. A finalidade é reforçar a pesquisa do cientista.

O objetivo geral deste artigo consistiu em analisar as práticas relacionadas à gestão na indústria, com base na interlocução com sócio administrador da empresa que solicitou o anonimato, por não se sentir confortável em publicar as peculiaridades da empresa, entretanto, não menos importante a riqueza do conteúdo pela *expertise* da empresa por enfrentar as dificuldades e desafios desde o ano de 1947. E, alicerçada nas respostas obtidas na interlocução da empresa analisada, apresentam-se comentários e sugestões que visam evidenciar a importância dos conceitos basilares do presente artigo.

4. Pesquisa

Pautada na análise do conteúdo dos questionamentos aplicáveis para percepção da existência ou não da aplicação do tripé conceitual proposto na temática, foram identificadas as práticas de gestão. Desta forma, contribuiu com a proposta de aplicação da trilogia conceitual e com sugestões acerca da melhor metodologia para realização do planejamento estratégico. Esta pesquisa justifica-se pelas dificuldades e desafios do pequeno empresário em garantir sua perenidade no mercado competitivo.

Para atendimento da exigência do anonimato, a empresa objeto de estudo, recebeu o nome fictício de Zavatieri & Zavatieri Aço Nobre Estamparia de Peças Especiais, estabelecida em sede própria na região da grande São Paulo, Brasil. O objeto da empresa é indústria de fabricação de peças especiais personalizadas para projetos de estamparia e comércio, trata-se de uma empresa de pequeno porte. O cargo do entrevistado é sócio Administrador que atua na empresa há mais de três décadas. Trata-se de uma empresa familiar, foi constituída no ano de 1947, possui dois sócios, sendo que apenas um dos sócios comanda o negócio. O quadro de colaboradores é composto por 36 funcionários, que atuam na produção, administração e entrega.

O aço é a principal matéria prima e o produto final oferecido ao consumidor é fabricado pelo sistema – *Just in time* – produção por demanda.

O diferencial do produto final é leve, resistente e durável e tem um custo-benefício interessante. A estamparia de peças de aço ocorre por meio de uma prensa, aplicada com pressão em uma chapa de aço, recebe o formato desejado a uma peça. Após essa etapa, pode-se aplicar o revestimento de zinco ou de outros elementos em sua superfície. O processo de estampar utensílios de aço pode dar origem à formação de diversos materiais de alta relevância para usuários. A empresa atua somente na fabricação personalizada de estamparia de peças de aço. A responsabilidade pela logística reversa é transferida e ocorre por meio de profissionais que adquirem a sucata para transformação. A preocupação com a responsabilidade social faz parte da missão-visão-valores da companhia.

A empresa não provisiona recursos próprios para aplicação em inovação dos equipamentos. Possui dificuldades em relação ao grau de solvência das dívidas porque não conhece sua real capacidade dinâmica financeira para realizar o planejamento financeiro necessário e as ações para manter o fluxo de caixa são ineficientes. Desta forma, a solvência do passivo é problemática.

No que diz respeito à inovação, a empresa não acompanha o mercado e as tendências para manter-se competitiva, não tem o hábito de olhar o ambiente externo. A necessidade de substituição de equipamentos é acompanhada de acordo com a depreciação e estado de conservação ou simplesmente quando o equipamento apresenta problema.

O planejamento estratégico não é realizado, as ações acontecem de acordo com o costume da realidade cotidiana; os objetivos existem, mas não são metodologicamente organizados e planejados. É rigor da empresa a atuação em consonância com a missão-visão-

valores, é uma maneira intuitiva de se manter competitiva na linha do tempo. Não há planejamento realizado para o curto, médio e longo prazo.

A empresa não acompanha em tempo real suas capacidades dinâmicas financeiras, apenas as operacionais e procura compreender suas limitações, ou seja, os pontos fortes e fracos. Consegue mitigar os problemas operacionais para que não haja contratempos no processo produtivo.

No que tange o lucro, é anualmente, distribuído conforme a legislação aplicável. Contudo, uma parte do lucro é destinada a solvência dos recursos de terceiros. No cenário da crise econômica, não há que se falar em reservas e contingenciamento. A empresa possui uma excelente prestação de serviços de contabilidade; entretanto, a documentação é enviada com atraso o que leva a uma contabilização tardia de pouca eficiência no processo de tomada de decisões, pelo fator tempestividade comprometido.

A empresa percebe sua principal vantagem competitiva, a importância dada ao seu capital humano. A gestão de pessoas é pautada no bem-estar e felicidade dos colaboradores por entender que é o ativo mais importante. Embora, não haja contabilização do capital humano pela inexistência dos critérios exigidos pelas normas internacionais de contabilidade para reconhecimento e controle. De modo geral, a empresa entende que se mantém no mercado, apesar das dificuldades e desafios enfrentados no Brasil, pelo comprometimento dos seus colaboradores com a qualidade na execução dos serviços que gera uma fidelização por parte dos clientes. A empresa não possui site, não faz publicidade nas redes sociais e não divulga sua marca. A empresa assumiu que, por ser tradicional no mercado, se acomodou no quesito publicidade e não realiza ações de *marketing*.

No que se refere à gestão dos custos, não há uma metodologia e gestão adequada, é feita aleatoriamente com base empírica, trata-se de um cálculo aproximado. A empresa vem operando sem gestão adequada dos custos, conseqüentemente, desconhece a medida exata dos limites de negociação nas vendas (*BATNA*).

5. Discussões dos Resultados

Diametralmente oposto do esperado em relação à identificação dos conceitos aplicáveis, o parecer realizado por meio do histórico apresentado identificou a ausência dos conceitos objeto da pesquisa. Ficou evidente a ausência de metodologias e conceitos que direcionam a uma gestão contemporânea e assertiva que garante a continuidade das operações e expansão dos negócios. Sugere-se a implementação de um centro de custos para adequada gestão dos custos para conhecimento das capacidades dinâmicas. De igual forma, poderia estudar a logística reversa, a fim de utilizar os resíduos do aço transformando em peças comercializáveis. Em verdade, a companhia poderia tomar uma dimensão de sucesso por todo o território nacional. A *internet* é uma aliada das empresas para divulgação da marca, produtos e serviços. Sendo assim, um investimento em um sítio da *internet* e redes sociais possibilitaria à alavancagem dos negócios por todo o Brasil. Adicionalmente, sugere-se à ampliação do *portfólio* de produtos para alinhamento ao *portfólio* oferecido pelos concorrentes do mercado.

As empresas por mais que sejam sólidas e tradicionais devem buscar, incessantemente, um diferencial que possam garantir visibilidade atrativa de clientes. Nessa atividade, deve-se dar publicidade ao gerenciamento dos resíduos; as tratativas de sustentabilidade ambiental são de suma importância.

Para o adequado planejamento estratégico, gerenciar seus custos, conhecer a margem de contribuição e ter ciência da sua *BATNA* é a trajetória correta para predição do futuro e gestão das incertezas.

Interessante se fez a empresa pesquisada por ser um exemplo de uma cultura de atuação recorrente no Brasil, a empresa opera sem olhar para o horizonte, sem busca por metodologia adequada capaz de garantir a perenidade empresarial.

Evidentemente, a falta de conhecimento técnico e multidisciplinar de gestão tornam as empresas frágeis. Neste ponto, repousa a contribuição do artigo em disseminar a cultura de trabalhar o máximo com os recursos próprios, ter conhecimento das suas capacidades dinâmicas, conhecendo seus custos e lucratividade uma vez que gerenciar qualquer negócio sem elementos fundamentais pode direcionar os negócios ao fracasso.

6. Considerações Finais

A temática proposta fez todo sentido porque sintetizou a sinergia necessária para o sucesso dos negócios por meio da trilogia conceitual vista sob uma óptica conectada: bricolagem, capacidades dinâmicas e a *BATNA*. A bricolagem porque estimula a inovação por meio da utilização dos próprios recursos evitando recorrer ao capital de terceiros; conhecer as capacidades dinâmicas operacionais e financeiras preponderante para o gerenciamento dos negócios; e a *BATNA* por ser fundamental conhecer o seu limite de negociação é a receita para o caminho dos negócios de sucesso. Neste laço, ZHANG e DOLL (2001) entendem que a perspectiva cultural deve manter o espírito inovativo aplicando princípios da inovação.

A empresa, objeto de estudo, mostrou que o comprometimento da equipe direciona à análise de todos os recursos funcionais envolvidos no modelo de negócio. Foi revelado que a prática cotidiana conduz o julgamento sem bases metodológicas, promove à alavancagem dos métodos utilizados sem critérios planejados para obtenção dos resultados, embora funcionais, devem ser melhorados partindo de um planejamento estratégico. Percebeu-se que as atividades gerais de formação de atitudes exigem a precisão e a definição do sistema de participação corporativa para aplicação dos conceitos conectados propostos neste artigo. É imperativo assinalar que a necessidade de contínua expansão empresarial oferece uma interessante oportunidade para verificação de alternativas às soluções ortodoxas.

É sobretudo relevante mencionar a mobilidade dos capitais que compõem o modelo do negócio garante a contribuição de um grupo importante na determinação do impacto na agilidade do processo de tomada de decisões, à luz de uma metodologia alicerçada no conhecimento e não somente nos costumes que considera a trajetória percorrida. Deve-se considerar o planejamento estratégico à luz do tripé conceitual proposto.

Todavia, a aplicação efetiva dos conceitos de bricolagem, análise constante das capacidades dinâmicas, o conhecimento da *Best Alternative To a Negotiated Agreement – BATNA* considerando sempre a *Path to Bargaining* no sentido de se pensar na imagem reputacional, devem assumir importantes posições no estabelecimento dos modos de operação convencionais e proporcionam a possibilidade de expansão empresarial. Em consonância, a valorização do aspecto de intangibilidade é uma das consequências do sistema de formação de quadros que corresponde às necessidades de retorno sobre investimento. Por conseguinte, a complexidade da trilogia conceitual proposta possibilita uma melhor visão global das condições, indubitavelmente, apropriadas e inapropriadas.

O incentivo à inovação e avanço tecnológico, assim como outros diversos fatores agregaria maior valor se houvesse o estabelecimento dos novos paradigmas corporativos. Além disso, é fundamental ressaltar que a constante divulgação da imagem corporativa aponta para a melhoria na sinergia entre empresa-*stakeholders*. Não obstante, para a melhoria da *performance*, no ambiente competitivo e desafiador, é necessária uma mudança efetiva nos relacionamentos verticalizados.

Em que pese à hegemonia do ambiente econômico e político, desafia a capacidade empresarial no que se refere à elevadíssima carga tributária e as regras normativas aplicáveis.

Em a sinergia empresarial, a promoção do desenvolvimento contínuo de distintas formas de atuação estende o alcance e a relevância do processo de comunicação interno e externo abrangendo os *stakeholders*. Evidentemente, a necessidade de renovação da gestão e o planejamento estratégico adequado facilitam a criação de novas oportunidades de alavancagem dos negócios. Pensando no longo prazo e na expansão do mercado concorrente é preciso que os empresários estejam preparados para situações atípicas decorrentes das diretrizes para o desenvolvimento futuro.

Referências

- BRETT, Joan F.; PINKLEY, Robin L.; JACKOFSKY, Ellen F. Alternatives to having a BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. **International Journal of Conflict Management**, 1996.
- BRETT, Jeanne M. Culture and negotiation. **International journal of psychology**, v. 35, n. 2, p. 97-104, 2000.
- CALDWELL, Raymond. Are HR business partner competency models effective?. **Applied HRM Research**, v. 12, n. 1, p. 40, 2010.
- DI DOMENICO, MariaLaura; HAUGH, Helen; TRACEY, Paul. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 681-703, 2010.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Eisenhardt, K. M., & Martin, J.
- FISHER, Roger; URY, William; ERTEL, Danny. Principled Negotiation. **Psychology and the Prevention of Nuclear War**. New York University Press, New York, 1986.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente, título original: Emotional Intelligence, tradução: Marcos Santarrita. *14ª edição*, Editora Objetiva limitada, 376, 2011.
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. Framework 2013. Disponível em: <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>> Acesso em 30 mar. 2020.
- KIM, Peter H.; FRAGALE, Alison R. Choosing the path to bargaining power: an empirical comparison of BATNAs and contributions in negotiation. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 373, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2014.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations**. Simon and Schuster, 1989.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, Adrian. Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. **Sex roles**, v. 42, n. 5-6, p. 449-461, 2000.

PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000.

ROGERS, Matt. Contextualizing theories and practices of bricolage research. **Qualitative Report**, v. 17, p. 7, 2012.

SALOVEY, Peter; MAYER, John; CARUSO, David. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.

SENYARD, Julienne et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 211-230, 2014.

SPANGLER, Brad. Best alternative to a negotiated agreement (BATNA). **Guy and Heidi Burgess, eds, Beyond Intractability. Conflict Research Consortium, University of Colorado, June, 2003.**

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

THORNDIKE, Edward L. A proof of the law of effect. **Science**, v. 77, n. 1989, p. 173-175, 1933.

UMBOH, Edwin. Strategi Batna (Best Alternative to a Negotiated Agreement) dalam Mengatasi Konflik Manajemen Lingkungan di Pertambangan. **Jurnal Green Growth dan Manajemen Lingkungan**, v. 6, n. 2, p. 1-15, 2017.

WHEELER, Bradley C. NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 125-146, 2002.

ZHANG, Qingyu; DOLL, William J. The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. **European Journal of Innovation Management**, 2001.