IV SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317 - 8302

COOPERAÇÕES COM E SEM FINS LUCRATIVOS: CONEXÃO DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE RELACIONAL

FERNANDA SALVADOR ALVES
Universidade Federal do Paraná - UFPR
fsa@ufpr.br

ANDRÉA PAULA SEGATTO
Universidade Federal do Paraná - UFPR
aps@ufpr.br

EDUARDO DE-CARLI
Universidade Federal do Paraná - UFPR
eduardodecarli@ufpr.br

IV SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317 - 8302

COOPERAÇÕES COM E SEM FINS LUCRATIVOS: CONEXÃO DAS DIMENSÕES DA CAPACIDADE RELACIONAL

Resumo

As capacidades relacionais permitem que organizações que cooperam entre si adquiram habilidades, troquem informações, para gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor. Esta pesquisa identificou pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos. Delineou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com análise de dez organizações que cooperavam para o desenvolvimento de tecnologia, divididas entre com e sem fins lucrativos. As dimensões das capacidades relacionais foram percebidas em todos os casos analisados. Porém, nem todos os componentes definidos a *priori* foram identificados. Similaridades e distinções foram detectadas em todas as dimensões analisadas, mas não em todos os componentes. A dimensão tecnológica foi a com menor número de similaridades entre os grupos, ocorrendo o contrário com as dimensões cultural e de coadaptação. A comparação dos pontos de conexão entre as dimensões mostrou que os componentes de três delas eram vistos como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais. Enquanto que os componentes de outras duas eram receptores destas características, necessitando de informações e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção.

Palavras-chave: cooperação entre organizações; desenvolvimento de tecnologia, tecnologias sem fins lucrativos, capacidades relacionais.

Abstract

The relational capabilities allow organizations that cooperate with each other to acquire skills, exchange information, manage conflict, promote trust and create value. This study identified the connection points between the dimensions of relational capabilities in cooperation for the development of technology profit and non-profit. A qualitative and descriptive study was outlined, with analysis of ten organizations that cooperated in the development of technology, divided between profit and non-profit. The dimensions of relational skills were noticed in all studied cases. However, not all components defined a priori were identified. There were similarities and distinctions in all dimensions analyzed, but not in all components. The technological dimension was the one with less number of similarities among the groups; the opposite was true with the cultural dimensions and coadaptation. Comparison of the connection points showed that the three dimensional components were seen as generators or structural of characteristics that triggered other dimensions of relational capabilities. While the components of two other characteristics were their own requiring information, features and/or components from the other dimensions of its construction.

Keywords: cooperation between organizations; technology´s development, nonprofit technology, relational capabilities.

ISSN: 2317 - 8302

1 Introdução

Para Vyas, Shelburn e Rogers (1995), uma aliança estratégica é um acordo de dois ou mais parceiros, sobre o compartilhamento de recursos e conhecimentos, para benefício mútuo. A cooperação entre empresas baseia-se na colaboração entre as partes, na busca de um objetivo comum, com uso de meios e instrumentos consensuais, otimizando os benefícios, sem eliminar a competição.

As alianças também podem ser percebidas como uma forma das organizações obterem habilidades e conhecimentos, para solucionar problemas complexos (Tsasis, 2009). Entre seus benefícios, Jaskyte e Lee (2006) citam: a consecução dos resultados desejados, a minimização de replicação do serviço, a redução de custos, a ampliação das redes de profissionais e o reforço da responsabilização. Podem ainda gerar economia de escala, otimizar capacidades, eliminar burocracias, entre outros benefícios (Delgado, 2011).

Para Kapucu (2007), as colaborações interorganizacionais são importantes para o funcionamento das diferentes formas de organização. Quando ocorrem alianças com organizações sem fins lucrativos (OSFL), há redução dos papéis das instituições públicas e ampliação da participação da sociedade como gestores dos serviços sociais (Alianças, 2005).

Independente da finalidade lucrativa, as alianças demandam das organizações uma visão estratégica que oriente suas atividades de forma coerente e permita adquirir e alocar recursos de forma a otimizar a sua performance (Tinoco, Macedo-Soares, & Van, 2008).

Pesquisas comparando diretamente os parceiros de um processo de transferência de tecnologia encontram diferenças marcantes no processo e nas definições de eficácia dos atores envolvidos (Bozeman, 2000). Tian (2009) afirma que OSFL são baseadas em associação e cooperação mútua e que possuem interdependência, para assegurar a parceria e obter a cooperação. Diversos pesquisadores já demonstraram que alianças eficazes são importantes para superar a complexidade e os desafios apresentados às empresas (Lima e Campos Filho, 2009).

Os interesses teóricos em estratégia organizacional e em colaborações multi-setoriais originaram-se no setor com fins lucrativos (entidades empresariais). Acreditava-se que as OSFL iriam aprender a usar os modelos corporativos competitivos, para melhorar sua eficácia e eficiência. Mas estudos nessa área mostraram que há significativas diferenças entre os setores em relação às suas estratégias organizacionais de longo prazo e suas capacidades de se envolver em cooperações interorganizacionais. Estudos sugerem que o terceiro setor tem características únicas e ambientes políticos que merecem uma análise independente (Mulroy, 2000).

Entre as características influenciadoras para o sucesso ou fracasso de uma cooperação estratégica, está a capacidade da empresa em adquirir habilidades, trocar informações e aprender constantemente, para criar estruturas, gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor. Essa capacidade, definida por Schilke e Goerzen (2010) como capacidade relacional, tem como finalidade proporcionar o alcance dos objetivos da empresa e de seus parceiros. Para Yan, Zhang e Zeng (2010), as capacidades relacionais geram expectativas de benefícios em alianças estratégicas, pela capacidade sinérgica de colaboração entre empresas, a fim de melhorar o desempenho mútuo.

Esta capacidade é, segundo Ariño, De La Torre e Ring (2005), desenvolvida e ampliada com negociações e parcerias bem sucedidas. Ela é importante para acelerar o acesso ao conhecimento e a capacidade de inovação (Ciszewska-Mlinarič, Obłój, & Mlinarič, 2012).

Autores como Äyväri e Möller (2008), Pagano (2009) e Yan et al. (2010) mencionaram a importância da capacidade relacional nas alianças e parcerias. Outros, como

Czakon (2009) e Cerruti (2012), afirmam que os estudos nessa área ainda precisam ser melhor discutidos.

Para o êxito das alianças entre empresas desenvolvedoras de tecnologia, estudos apontam a necessidade de compreender melhor as capacidades relacionais. Acredita-se que a identificação e conexão das capacidades relacionais, nas empresas, podem apontar fatores influenciadores do sucesso das parcerias, que devem ser melhorados ou aprofundados, para que seu objetivo seja atingido. Além disso, julga-se que analisar o impacto de cada componente e atributo das dimensões da capacidade relacional, em cooperações para o desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos, permitirá melhor averiguação dos benefícios obtidos por essa variável.

Desta forma, este artigo teve como objetivo identificar os pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos.

2 Referencial Teórico

2.1 Cooperações tecnológicas

Para Omar, Takim e Nawawi (2012), a transferência de tecnologia caracteriza-se por um processo de aprendizagem organizacional, com aquisição (por parte dos indivíduos ou da organização) de conhecimentos e habilidades necessários, para efetivamente aplicar a tecnologia. De acordo com esses autores (2012), a transferência de tecnologia pode ser entendida como um atalho no desenvolvimento de capacidades tecnológicas, para melhorar a eficiência econômica.

A transferência de tecnologia pode ocorrer pela incorporação de bens, como máquinas e equipamentos, ou por meio de patentes e conhecimentos (Barbieri & Álvares, 2005). Entre seus elementos críticos estão: a capacidade de absorção de tecnologia, a capacidade gerencial, a cultura de aprendizagem, os modos de transferência e a natureza das tecnologias transferidas (Ferreira Jr & Cunha, 2008).

A eficácia da transferência de tecnologia é dependente do seu tipo e/ou de suas características. Quanto mais embutida num processo ou numa pessoa, mais difícil para transferir, devido aos fatores culturais e de gerenciamento (Ferreira Jr & Cunha, 2008). O sucesso no processo de transferência de tecnologia também está relacionado, de acordo com Omar et al. (2012), com experiências na área. Os experimentos em projetos de transferência de tecnologia geram, com o passar do tempo, uma familiaridade com o processo, proporcionando maior capacidade e percepção da necessidade de alterar sua estrutura interna e formular estratégias pertinentes para enfrentar os desafios externos.

Os autores (2012) ainda afirmam que a mensuração do impacto da transferência de tecnologia na capacidade organizacional de uma empresa é obtida pela avaliação de suas capacidades tecnológicas. Essas, por sua vez, possuem três componentes principais: o desempenho da produção, a utilização de tecnologia e as capacidades (capabilities) das firmas. Ainda afirmam que a transferência de conhecimento tácito pode ser entendida como uma capacidade relacional, uma vez que exige interações repetidas ao longo de períodos de tempo prolongados.

De acordo com Balbinot e Marques (2009) e autores citados por McGrath (2008), o principal elemento na transferência da tecnologia é a transferência de conhecimento tecnológico. Para sua realização, pode-se fazer uso das alianças estratégicas, nas quais as empresas permanecem juntas o tempo necessário para assimilar a tecnologia transferida.

As tecnologias são socialmente construídas pela influência política e dos consumidores (Dagnino, Brandão, & Novaes, 2004) e possuem papel fundamental na mudança social (Thomas, 2009). Se a tecnologia é um meio, ela só pode ser social se pensada em função da transformação da sociedade atual em uma que seja mais justa, democrática e sustentável (ITS, 2007).

As cooperações são relações de coopetição entre empresas, com o intuito de obter recursos críticos, transferir conhecimento e tecnologia, com redução de custo, mas sem que os parceiros percam autonomia.

A cooperação é um conceito mais amplo que aliança, ao se caracterizar pela troca de ativos, tangíveis e intangíveis, que resultam em sinergias e na geração de competências inéditas (Pagnussatt, 2010). Um caso especial de cooperação é a coopetição que, segundo Tinoco et al. (2008), é a combinação complexa de forças cooperativas e competitivas, ou seja, uma cooperação entre empresas que competem entre si.

Para Novotny, Donahue, & Bhalla (2004), aliança estratégica é a parceria entre duas ou mais empresas, que possuem atividades similares ou complementares e se reúnem formalmente para cooperar e partilhar e então atingir um objetivo comum.

Os autores (2004) definem alianças estratégicas como relação de longo prazo, mutuamente benéfica entre dois ou mais parceiros, com partilha de recursos, conhecimentos e capacidades, para melhorar a competitividade individual dos participantes. Da mesma forma, Jones, Chonko e Roberts (2003) afirmam que as alianças estratégicas focalizam nas ações de longo prazo, exigem relações de confiança, atração interpessoal e laços sociais.

Assim, cooperações entre organizações podem ser definidas como relações verticais ou horizontais, de curto ou longo prazo, entre duas ou mais organizações independentes, que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (Cunha & Melo, 2006; Tinoco et al., 2008; Eiriz, 2001; Ciszewska-Mlinarič et al., 2012). Para Diaz e Munõz (2003), alianças podem ser a forma das empresas superarem a escassez de recursos, sem reduzir seu controle político e sua posse de ativos ou sem gerar grandes despesas ou investimentos. Lima e Campos Filho (2009) concordam com esse argumento, ao afirmarem que esse tipo de relação colaborativa gera economia de especialização, acesso a capacidades complementares e diminuição no tempo de desenvolvimento de produtos com menor investimento.

Estas relações de colaboração entre empresas competidoras apresentam diversos objetivos. Entre eles, destacam-se: complementaridade vantajosa, melhoramento do padrão de compra (Braga, 2010), aumento das atividades de P&D, geração de conhecimento e capacidades específicas (Braga, 2010; Vaidya, 2011).

Para Czakon (2009), outros objetivos percebidos na formação de alianças estratégicas são: fortalecimentos da posição competitiva, aprendizagem, redução de incerteza, minimização dos custos de transação e compartilhamento de riscos. De acordo com Vyas et al. (1995), se as organizações podem compartilhar os custos de desenvolvimento de novas tecnologias, podem simultaneamente reduzir os riscos e aumentar a sua renda. Para os autores (1995), a possibilidade de diversificar os riscos nos grandes projetos é uma das maiores recompensas das alianças estratégicas.

A partir de alianças com empresas, as OSFL podem ter acesso a recursos humanos e financeiros, melhorar sua imagem e ter maiores oportunidades para divulgar suas mensagens (Jaskyte & Lee, 2006).

Ao enfatizar em pragmatismo, ajuste constante entre meios e fins, disciplina financeira e eficiência, as organizações sociais investirão nas metas de curto prazo, mas deixarão de visar às transformações sociais mais amplas (Girão, 2006).

A complexidade do ambiente, caracterizado por turbulências e incertezas, que atinge todos os tipos de organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos) torna mais difícil para qualquer organização sobreviver sozinha (Jaskyte & Lee, 2006). Assim, a probabilidade de intercâmbio entre organizações aumenta, inclusive entre aquelas sem fins lucrativos.

As parcerias entre empresas privadas e OSFL vêm aumentando rapidamente. Porém, elas diferenciam-se das alianças entre organizações com fins lucrativos, principalmente no que se trata de governança, estrutura, cultura e missão organizacionais (Bandini & Anzivino, 2013).

Para que cooperações entre organizações com e sem fins lucrativos tenham sucesso, é necessário que valores, missão e identidade sejam compatíveis ou então que a diferença, nesses itens, justifique a parceria (Alianças, 2005).

Essas cooperações ocorrem por razões como: solução política para reverter a exclusão social; busca de soluções sustentáveis para o desenvolvimento social e redefinição de responsabilidades para se obter uma sociedade menos desigual (Alianças, 2005).

As cooperações interorganizacionais estimulam a inovação pela transferência de conhecimento e legitimidade, alavancando e trocando recursos de organizações e proporcionando oportunidades de aprendizagem compartilhada. Ao fazerem parcerias, as OSFL podem envolver novos públicos, conhecer melhor seu grupo de interesse e garantir maior visibilidade e sucesso com os financiadores (Jaskyte & Lee, 2006).

Quando empresas privadas fazem parcerias entre si, denominam-se alianças estratégicas. Mas quando as parcerias são realizadas com OSFL, chamam-se aliança social (Berger, Cunningham, & Drumwright, 2004).

A principal diferença entre alianças estratégicas e sociais é o objetivo econômico e bem-estar social, respectivamente. Para as empresas, as alianças sociais podem representar uma fusão entre a estratégia corporativa e a responsabilidade social. Para OSFL, estas parcerias podem representar o acesso a recursos financeiros, aconselhamento gerencial, suporte de comunicação e de tecnologia e força de trabalho qualificada (Berger et al., 2004).

Os benefícios destes tipos de alianças para as empresas privadas são, de acordo com estes autores (2013): motivações pessoais, incentivos tributários, marketing, baixo custo das atividades desenvolvidas, elaboração de ações sociais sem criação de setores específicos da empresa, ampliação do potencial das ações, ganho de experiência na área, absorção da metodologia de trabalho do terceiro setor. Já para as OSFL, as vantagens das parcerias são conhecimento de práticas profissionais empresariais, aumento do poder de influência, mobilização de recursos e sustentabilidade econômica.

É possível que as alianças sociais contribuam para o cumprimento dos objetivos estratégicos (das empresas privadas) e para a resolução de problemas sociais (foco das instituições sem fins lucrativos). No entanto, esse não é um campo fácil de estudo. Alguns problemas podem ser evitados, outros precisam ser atenuados. De qualquer forma, deve haver compreensão das diferenças de objetivos. As teorias, as estruturas e os conceitos dessas parcerias devem continuar a ser estudados (Berger et al., 2004).

De acordo com Mulroy (2000), o crescimento das parcerias pode desencadear redução das conectividades e aumento da diferenciação e da complexidade. Alguns elementos importantes nas alianças com OSFL são: ter uma estrutura flexível (não hierárquica, descentralizada, mais participativa), refletir as condições e especificidades do local (realizando as modificações necessárias), ter uma organização sem fins lucrativos forte e bem desenvolvida e aprender com as colaborações já realizadas.

Dentre os problemas que as alianças sociais podem apresentar estão as diferenças culturais, a inexperiência do trabalho em conjunto, os mal-entendidos (ou falta de compreensão dos objetivos, das políticas, dos processos dos parceiros – que ocorrem

geralmente nas fases iniciais da aliança) e a má alocação de custos e benefícios (devido a diferença de objetivos – social e utilitarista dos parceiros). Também são comuns problemas como: o desequilíbrio do poder (o parceiro mais poderoso geralmente domina a relação e pode limitar o potencial da aliança), as parcerias incompatíveis (diferenças ou sobreposição de metas, culturas, mercados, processos de decisão ou estruturas), os infortúnios de tempo (falta de empenho e esforço contínuo de todos os parceiros) e a desconfiança (pode resultar em um comportamento dissimulado, oportunismo e outras falhas na comunicação) (Bandini & Anzivino, 2013).

2.2 Capacidade relacional

Percebeu-se que os conceitos listados comunicam-se entre si, pois pontuam a atuação da capacidade relacional em parcerias entre empresas, o compartilhamento de informações (conhecimentos e recursos críticos), a definição de rotinas (procedimentos, políticas) e o objetivo final de melhorar o desempenho da empresa (ou atingir seus objetivos).

Alguns conceitos são mais concisos ou pouco explicativos (Pagano, 2009; Hartmann, Davies, & Frederiksen, 2010; Cerruti, 2012; Rodriguez-Diaz & Espino-Rodriguez, 2006), pois apontam as capacidades relacionais apenas como mecanismos para gerir conhecimentos obtidos numa aliança.

Outras definições são mais abrangentes, pois incluem a criação proposital de estruturas de gestão, o gerenciamento de conflitos, o estímulo à confiança, o aprendizado, a obtenção de um objetivo comum dos parceiros e o melhor desempenho das firmas (Czakon, 2009; Mcgrath, 2008). Porém, não há entre os estudos consultados um conceito que se destaca pela sua complexidade, abrangência ou explicação. Por isso, com base nos autores analisados, propõe-se a criação de um conceito de capacidade relacional, que será utilizado ao longo desta tese.

Capacidade relacional seria então a criação proposital e a combinação, a partir de recursos comuns, de estruturas (tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) intra e interfirmas, para em conjunto, gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais.

Para Nicolaou (2010), as empresas desenvolvem as capacidades relacionais com a intenção de melhorar o desempenho mútuo a partir da colaboração. Também pela busca de bons resultados, Dyer e Singh (1998) afirmam que as empresas investem em ativos específicos de relações, trocam conhecimentos entre parceiros, combinam recursos escassos e complementares e regulam suas relações.

O benefício principal das capacidades relacionais, de acordo com Carlson, Frankwick e Cumiskey (2011), é utilitarista: o uso de recursos críticos para a empresa, o aumento da produção, o avanço sobre mercados e o melhor desempenho da empresa. Mas, além desses, são benefícios complementares obtidos com as capacidades relacionais: a ampliação da base de recursos da empresa para além de suas fronteiras (Czakon, 2009 e Costa, Porto, & Silva, 2012) e a melhoria do processo de integração entre parceiros, eliminando a duplicação de recursos e fazendo uso eficaz deles (Espino-Rodriguez e Rodriguez-Diaz, 2008).

As benfeitorias das capacidades relacionais mostram-se similares aos objetivos das cooperações interorganizacionais: complementaridade vantajosa, geração de conhecimento e capacidades específicas, compartilhamento de riscos e recursos, acesso a mercados, uso eficiente de recursos, buscando melhorar o desempenho a partir da cooperação.

A primeira dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a de coordenação, que inclui as dimensões de realização, de McGrath (2008), de governança de portfólio e de coordenação, de Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) e de coordenação interorganizacional e do portfólio da aliança (Schilke & Goerzen, 2010).

Assim, a dimensão de coordenação relacionou-se com a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos. Além de coordenar alianças, é necessário, de acordo com Schilke e Goerzen (2010), identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais. Para o sucesso de uma parceria, é fundamental que as empresas se percebam pertencentes a um grupo. Assim, há redução de conflitos e a aliança é utilizada como uma estratégia de ação. Fazem parte da dimensão de coordenação os seguintes componentes: Ações formalizadas, Integração e sinergia e Benefícios da coordenação.

A segunda dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a cultural, baseada nas dimensões de mesmo nome de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Ela pode ser definida como a capacidade da empresa em lidar com a diversidade cultural, com valores inimitáveis, e com as ligações emocionais e sociais entre os indivíduos envolvidos na troca.

Aprender a relacionar-se com a cultura e os valores de parceiros influencia na forma de lidar com conflitos nesses relacionamentos. Da mesma forma, ter cultura e valores comuns pode propiciar interações mais profundas e gerar oportunidades de co-criação de valor para melhorar o relacionamento (Ngugi et al., 2010). Fazem parte da dimensão cultural os seguintes componentes: Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento.

A terceira dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a de conhecimento, que engloba as dimensões de acesso ao conhecimento de McGrath (2008), as de sistemas gerenciais e interação humana de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi et al. (2010) e o aprendizado organizacional de Schilke e Goerzen (2010).

Assim, a dimensão de conhecimento é a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria. Ela aborda a aprendizagem, as rotinas e processos para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes. Fazem parte da dimensão de conhecimento os seguintes componentes: Obtenção de conhecimento, Comunicação e Recompensas e incentivos.

A quarta dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a tecnológica, que agrupa as de co-inovação (Mcgrath, 2008) e tecnológica (Johnsen & Ford, 2006; Ngugi et al., 2010).

Essa capacidade explora os recursos tecnológicos e humanos das parcerias, definindo normas à competência e ao desenvolvimento tecnológicos, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros. Fazem parte da dimensão tecnológica os seguintes componentes: Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas.

A quinta dimensão das capacidades relacionais deste esquema teórico foi a de coadaptação, que agrega as de coadaptação, de avaliação e de oportunidade, de McGrath (2008), a de formação proativa de Sarkar et al. (2009) e de proatividade e de transformação da aliança, de Schilke e Goerzen (2010).

A dimensão de coadaptação refere-se à capacidade de adaptar recursos ou modos de funcionamento, para aumentar os benefícios da parceria. Investimentos mútuos e adaptações dos parceiros podem gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no

ISSN: 2317 - 8302

relacionamento. Fazem parte da dimensão de coadaptação os seguintes componentes: Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação e Relações estreitas.

3 Metodologia

A pesquisa foi delineada como uma pesquisa qualitativa, descritiva, com abordagem de múltiplos casos e seleção de casos foi feita por julgamento. Entende-se que essa foi a melhor opção para a pesquisa, uma vez que a seleção de casos baseou-se na crença de que os escolhidos representem o fenômeno pesquisado (Sampieri, Collado, & Lucio,2006).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consistiu num roteiro de perguntas semi-estruturadas, desenvolvido a partir da consulta realizada à literatura e pretendeu compreender o constructo Capacidade Relacional, pela reunião das informações de diversos estudos.

O instrumento de coleta de dados foi dividido nas dimensões da capacidade relacional (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação) definidas no esquema teórico, bem como em seus componentes.

Para obter resultados satisfatórios, dividiu-se os casos estudados em dois grupos: as organizações sociais que participavam de cooperações para desenvolver tecnologia sem fins lucrativos (GRUPO S) e as entidades empresariais que produziam tecnologia com fins lucrativos (GRUPO C).

Três critérios de inclusão foram definidos para a realização desta pesquisa: atuação da organização no estado do Paraná, existência de portfólio de alianças nas organizações analisadas e, para o grupo S, desenvolvimento das chamadas Tecnologias Sociais. A restrição da pesquisa ao estado do Paraná deveu-se a facilidade de deslocamento por parte da pesquisadora. Assim, a coleta de dados pode ocorrer pessoalmente. Para as empresas que se enquadraram no grupo C, não houve qualquer tipo de restrição ao tipo de tecnologia desenvolvida, apenas que tivessem fins lucrativos.

A escolha dos casos analisados foi iniciada pelas organizações que possuíam cooperação para desenvolver tecnologia sem fins lucrativos, e para isso utilizou-se o banco de dados de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil.

Para a constituição do grupo C, foram listadas, por julgamento da pesquisadora, empresas paranaenses, que possuíam portfólio de cooperação com outras organizações e que desenvolviam tecnologias com fins lucrativos. Após a criação desta lista, contatou-as por telefone e/ou correio eletrônico, convidando-as para participar do estudo.

A determinação do número de casos ocorreu a posteriori do início da pesquisa, com o adicionamento progressivo de novos casos, até o instante em que se julgou alcançar o que Gil (2009) define como saturação teórica, ou seja, quando novas observações não geram aumento significativo de informações.

Pelas características qualitativas, pelo tipo dos dados que se desejava obter e pelo tipo de instrumento de coleta de dados elaborado, foi realizada uma entrevista em profundidade para a coleta de dados desta pesquisa.

Foram entrevistados sócios proprietários, presidentes, diretores, diretores presidentes, gerentes de assuntos regulatórios, especialistas em automação, coordenadores de projetos e assistentes administrativos.

As entrevistas duraram de 60 a 150 minutos e foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Após, elas foram transcritas e este conteúdo foi utilizado para a análise de dados desta pesquisa.

Assim, a definição do número final de casos estudados ocorreu pelo critério de saturação dos dados (Eisenhardt, 1989). Embora não se defina um número ideal, Gil (2009)

defende a utilização de quatro a dez casos, para que seja possível gerar uma teoria, sem ficar muito difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações (Eisenhardt, 1989). Nesta tese, foram analisados cinco casos no grupo S (S1 a S5) e outros cinco casos no grupo C (C1 a C5).

Foi trabalhado com análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006), gera conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados. Utilizou-se categorização a priori, ao definir os componentes e as dimensões da capacidade relacional no esquema teórico.

Assim, as informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas considerando as cinco dimensões e seus componentes para, então, ser possível descrevê-los.

Após a análise individual dos casos, foram realizados dois tipos de comparações: intra e intergrupo. A análise intragrupo comparou os casos dos grupos C e S, separadamente. A análise intergrupo comparou os casos dos grupos C com os resultados do grupo S. Em todo esse processo comparativo, foram descritas as similaridades e as distinções observadas e para facilitar o entendimento dos dados, manteve-se a ordenação das informações a partir das dimensões e seus componentes das capacidades relacionais.

4 Apresentação E Discussão Dos Resultados

Inicialmente, nesta seção, apresentou-se uma síntese das capacidades relacionais dos casos estudados (entidades empresariais e organizações sociais). A seguir, compararam-se os pontos de conexões as dimensões das capacidades relacionais intra e inter grupos.

4.1 Apresentação dos casos

Na figura 1, apresentam-se os casos analisados, bem como informações sobre o funcionário entrevistado.

Caso	Atividade desenvolvida	Funcionário entrevistado
C1	Indústria de produção de lápis e outros produtos voltados para a escrita	Diretor presidente. 10 anos no cargo, com participação estratégica no desenvolvimento das parcerias
C2	Indústria de produção de peças estampadas	Especialista em automação. 3 anos no cargo, fazia suporte tecnológico no desenvolvimento para as parcerias
C3	Empresa de comunicação (rádio, TV, jornal e plataformas digitais)	Diretora de comunicação e relacionamento. 11 anos no cargo, identificava e articulava as parcerias
C4	Doceria (produção de bolos, doces, tortas)	Proprietários. 1 ano no cargo, com participação ativa na escolha e desenvolvimento das parcerias
C5	Distribuidora de medicamentos (de laboratórios e de marca própria)	Gerente de assuntos regulatórios. 4 anos no cargo, atuava na coordenação técnica das alianças Diretor proprietário. 15 anos no cargo, com função estratégica junto às parcerias
S1	Oferecia cursos de capacitação no contra turno escolar, para jovens, com o objetivo de inserção profissional e geração de renda	Presidente da fundação. 11 anos no cargo, com desenvolvimento de atividades estratégicas, de organização e de desenvolvimento das parcerias
S2	Desenvolvia projetos de empoderamento feminino por meio da geração de renda pela confecção de artesanato	Funcionária de entidade pública parceira. 12 anos no cargo, com ação estratégica no desenvolvimento das parcerias e eventos
S3	Incubadora tecnológica que oferecia também	Gerente de projetos, que atuava ativamente na

	capacitação de jovens e inclusão digital	incubadora de empresas. Assistente administrativa, que atuava na organização das atividades da entidade e das parcerias
S4	Realização de gestão e desenvolvimento, estudos e pesquisas e educação na área do turismo	Coordenadora de projetos. 4 anos no cargo, com função estratégica no desenvolvimento das parcerias
S5	Capacitação de microempreendedores de baixa renda, apoiando empresas, organizações sociais e governos no desenvolvimento de modelos de negócio inclusivos	Diretora de gestão do conhecimento. 9 anos no cargo, com atuação estratégica e auxílio no desenvolvimento das metodologias

Figura 1. Apresentação dos casos analisados

4.2 Conexão entre as dimensões das capacidades relacionais

4.2.1 Dimensão de Coordenação

A dimensão de coadaptação estava, para todas as entidades empresariais e organizações sociais entrevistadas, relacionada com a dimensão de coordenação das capacidades relacionais. Pode-se afirmar então que existia uma conexão entre gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos com a capacidade de adaptar-se proativamente para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (Mcgrath, 2008).

A dimensão de conhecimento também foi citada por diversas entidades entrevistadas (n = 8) como conectada com a dimensão de coordenação, indicando que para coordenar atividades de parcerias também era necessário criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria, de acordo com Johnsen e Ford (2006).

Para seis entidades (C = 4 e S = 2), a capacidade de lidar com diversidade de valores e cultura, percebida como a dimensão cultural (Ngugi et al., 2010) também influenciava a dimensão de coordenação. Por fim, apenas uma entidade empresarial (C1), a coordenação das alianças era influenciada pelos recursos tecnológicos das parcerias, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros. A figura 2 ainda demonstrou que as entidades empresariais perceberam em suas dimensões de coordenação mais conexões com as demais dimensões, comparando-as com as organizações sociais.

4.2.2 Dimensão cultural

A dimensão de coadaptação estava fortemente, tanto nas entidades empresariais quanto nas organizações sociais entrevistadas, relacionada com a dimensão cultural das capacidades relacionais. Pode-se afirmar então que existe uma conexão entre adaptar-se proativamente para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (Mcgrath, 2008) e a capacidade de lidar com a diversidade cultural e os valores dos parceiros.

Outras duas dimensões igualmente conectadas (seis conexões cada uma) foram as de coordenação e de conhecimento. Assim, as entidades analisadas demonstraram que as interações que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como com valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (Ngugi et al., 2010) conectavam-se com a capacidade de integrar e sincronizar conhecimentos

e atividades em suas alianças (Sarkar et al., 2009) e com a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria (Johnsen & Ford, 2006).

Para todas as entidades analisadas, os recursos tecnológicos das parcerias, rotinas técnicas, inovações colaborativas ou transferência de tecnologia não se conectavam com a capacidade de lidar com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros.

A figura 3 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

4.2.3 Dimensão de conhecimento

Novamente, as rotinas técnicas, inovações colaborativas ou transferência de tecnologia (dimensão tecnológica), de acordo com as entidades analisadas, não se conectavam com a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria (dimensão de conhecimento).

Porém, para todas as entidades, o aprendizado dentro de uma parceria, bem como as rotinas e os processos para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes estavam conectados com a adaptação feita pelas organizações dos investimentos e das interações para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (Mcgrath, 2008).

Outras duas dimensões igualmente conectadas (seis conexões cada uma) foram as de coordenação e cultural. Assim, as entidades analisadas demonstraram que a criação, integração, utilização e controle do conhecimento gerado na parceria estavam conectados com a capacidade de integrar e sincronizar conhecimentos e atividades em suas alianças (Sarkar et al., 2009). Para seis entidades, o aprendizado de novas oportunidades estava relacionado a capacidade de lidar com a diversidade cultural dos parceiros.

A figura 4 ainda demonstrou que as entidades empresariais perceberam em suas dimensões de conhecimento mais conexões com as demais dimensões, comparando-as com as organizações sociais.

4.2.4 Dimensão tecnológica

Foi demonstrada uma forte conexão da dimensão tecnológica com as demais dimensões das capacidades relacionais. Todas as entidades empresariais e organizações sociais conectaram sua dimensão tecnológica com a de coadaptação, indicando que a exploração de oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias e a co-inovação (Mcgrath, 2008) necessita de adaptação por parte das entidades para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (Mcgrath, 2008).

As dimensões de coordenação e de conhecimento também se mostraram muito conectadas com a dimensão tecnológica (sete e oito conexões, respectivamente) das entidades entrevistadas. Assim, pontua-se que a transferência de tecnologia e a inovação colaborativa exigiu, das organizações, capacidade de gerenciar os recursos da parceria, identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais (dimensão de coordenação). Mas também era necessário que as organizações apresentassem capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria, para facilitar a transferência de conhecimento e as habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes.

Para metade das entidades analisadas (C = 3 e S = 2), o desenvolvimento de rotinas técnicas, inovação colaborativa e transferência de tecnologia foram influenciados pela capacidade de lidar com diversidade cultural e com os valores das empresas parceiras.

A figura 5 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

4.2.5 Dimensão de coadaptação

Foi demonstrada uma forte conexão da dimensão de coadaptação com a de conhecimento, uma vez que todas as entidades empresariais e organizações sociais conectaram-nas. Isso demonstrou que para que ocorra adaptação das entidades para criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (Mcgrath, 2008) era indispensável que as organizações tivessem capacidade de aprender e aproveitar novas oportunidades e proteger o conhecimento.

A dimensão de coordenação, ou seja, a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as alianças individuais, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos era importante, para oito das entidades entrevistadas, para que aumentar os benefícios da parceria, a partir da adaptação de recursos e modo de funcionamento, proposição de novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento.

Numa quantidade menor de conexões (C = 3 e S = 3), também foi demonstrado que essa adaptação exigia das empresas uma capacidade de lidar com diversidade cultural e com os valores das empresas parceiras.

Novamente, a dimensão tecnológica apresentou pouca conexão com a dimensão de análise. Apenas em duas entidades (uma em cada grupo) percebeu-se a relação da inovação colaborativa com a adaptação e criação de novas soluções.

A figura 6 ainda demonstrou que as quantidades de conexões das entidades empresariais eram semelhantes às das organizações sociais.

Após a comparação dos pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos, percebeu-se que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento, coadaptação e cultural (esta em menor ocorrência) eram vistos pelas entidades analisadas como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais.

Porém, os componentes da dimensão tecnológica, e em parte da cultural, eram receptores destas características, necessitando de informações e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção.

Outro resultado obtido foi a maior presença de pontos de conexão entre as entidades empresariais em relação as organizações sociais, sinalizando que possivelmente as capacidades relacionais eram mais desenvolvidas naquelas em detrimento destas.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo comparar os pontos de conexão entre as dimensões das capacidades relacionais em cooperações para o desenvolvimento de tecnologia com e sem fins lucrativos.

As dimensões das capacidades relacionais foram percebidas e descritas em todos os casos analisados, em resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa. Porém, nem todos os componentes definidos a priori nesta tese foram identificados nos casos analisados.

Essa comparação dos pontos de conexão das dimensões da capacidade relacional também foi feita intra e inter grupos. Assim, percebeu-se que os componentes das dimensões de coordenação, conhecimento, coadaptação e cultural (está em menor ocorrência) eram vistos pelas entidades analisadas como geradores ou estruturantes de características que desencadeavam outras dimensões das capacidades relacionais.

Porém, os componentes da dimensão tecnológica, e em parte da cultural, eram receptores destas características, necessitando de informações, características e/ou componentes provenientes das demais dimensões para sua construção.

Outro resultado obtido foi a maior presença de pontos de conexão entre as entidades empresariais em relação as organizações sociais, sinalizando que possivelmente as capacidades relacionais eram mais desenvolvidas naquelas em detrimento destas, sendo esta uma possibilidade de estudos futuros. Essa identificação dos pontos de conexão atendeu ao quinto e último objetivo específico da pesquisa.

Por esta ter sido uma pesquisa qualitativa com coleta de dados utilizando roteiro de entrevista semi-elaborado e entrevista em profundidade, uma das suas limitações foi a seleção restrita de casos, pelo volume de dados obtido em cada um. Desta forma, mesmo apresentando informações de dez realidades distintas agrupadas em dois grupos (com e sem fins lucrativos), os resultados desta pesquisa não puderam ser generalizados para todas as cooperações que desenvolvem tecnologias.

Além disso, o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa continha perguntas abertas e gerais, que dificultariam sua replicação para um grande número de organizações num mesmo estudo. Ainda, por ser um estudo qualitativo, com coleta de dados por entrevista em profundidade, é importante destacar que podem ter ocorridos vieses decorrentes a compreensão da pesquisadora sobre o tema.

Assim, como sugestão para novas pesquisas, listam-se estudos semelhantes com outras organizações, agrupadas por similaridades, tais como em outras regiões ou estados do país, de setores econômicos específicos, de mesmo porte. Pesquisas que analisem as capacidades relacionais dos parceiros de um mesmo portfólio ou de outros tipos de cooperações sem fins lucrativos também poderiam ser realizadas.

REFERÊNCIAS

Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. (2005). São Paulo: Imprensa Oficial: Aliança Capoava.

Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. European Management Review (Vol. 2, pp. 15 – 27).

Äyväri, A., & Möller, K. (2008). Understanding relational and network capabilities: a critical review. 24 th IMP Conference in Uppsala, Sweden.

Balbinot, Z., & Marques, R. A. (2009). Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro. RAC (Vol. 13, n. 4, pp. 604-625).

Bandini, F., & Anzivino, A. (2013). Innovation in collaboration between firms and nonprofit organizations: the italian case. International Journal of Management and Administrative Sciences (Vol. 2, n. 2, pp. 6-22).

Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2005, abril). Estratégia de patenteamento e licenciamento de tecnologia: conceitos e estudo de caso. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (n. 17).

Bardin, L. (2006). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: company/nonprofit collaboration. California Management Review (Vol. 47, n.1, pp. 48-53).
Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. Research Policy (Vol. 29, n. 4-5, pp. 627–655).
Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. Revista Brasileira de Zootecnia (Vol. 39, n. supl especial, pp. 11-16).
Carlson, B. D., Frankwick, G. L., & Cumiskey, K. J. (2011). A framework for understanding new product alliance success. Journal of Marketing Theory & Practice (Vol. 19, n 17).
Cerruti, E. D. C. (2012). Configuration and the capability of firms to innovate: a theoretical framework international. Journal of Management (Vol. 29, n. 3, pp. 16-28).
Ciszewska-Mlinarič, M., Obłój, K., & Mlinarič, F. (2012). How relational capabilities matter? Organizational context and performance of internationally oriented SMES. Central European Business Review (Vol. 1, n. 3, pp. 28-36).
Costa, P. R. da, Porto, G. S., & Silva, A. T. B. (2012, agosto). Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. Anais dos Seminários em Administração., São Paulo, SP, 15.
Cunha, C. R., & Melo, M. C. O. L. (2006, jul/dez). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: O campo da biotecnologia em análise. RAE-eletrônica (Vol. 5, n. 2).
Czakon, W. (2009). Relational capability of organizations: theoretical advances. Journal of Economics & Management (Vol. 5, pp. 47-65).
Dagnino, R., Brandão, F. C., & Novaes, H. T. (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB (pp. 15-64).
Delgado, T. M. (2011). Modalidades de alianças estratégicas entre empresas: da simples intermediação às fusões e aquisições. In: AMARAL, G. L. do; AMARAL, L. M. F. do; Amoriello, M. R. Guia prático alianças estratégicas com empresas brasileiras: uma visão legal. São Paulo: Lex editora. (Cap 1).
Díaz, H. O., & Muñoz, W. N. R. (2003). Las alianzas estratégicas como alternativas para el funcionamiento de los servicios de salud em las empresas sociales del estado. Estudios gerenciales (n. 88, pp. 13–32).
Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review (Vol. 23, n. 4, pp. 660-679).
Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. RAC (Vol. 5, n. 2, pp. 65-90).
Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review (Vol. 14, n. 4, pp. 532-550).
Espino-Rodriguez, T. F., & Rodriguez-Diaz; M. (2008). Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model Industrial Management & Data Systems (Vol. 108, n. 3, pp. 328-345).
Ferreira, S. S. (Jr.), & Cunha, J. C. da. (2008). A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de Campo Largo (PR). RAM (Vol. 9, n. 2, pp. 31–57).
Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
Girão, I. C. C. (2006). A representação social do feminino no terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; Saraiva, L. A. S., & Corrêa, M. L. Terceiro Setor: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva. (pp. 163-84).

Hartmann, A., Davies, A., & Frederiksen, L. (2010). Learning to deliver service-enhanced public infrastructure: balancing contractual and relational capabilities. Construction Management and Economics (Vol. 28, pp. 1165–1175).
Its. (2007). Tecnologia Social no Brasil: direito à ciência e ciência para cidadania. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social.
Jaskyte, K, & Lee, M. (2006). Interorganizational relationships: asource of innovation in nonprofit organizations? Administration in Social Work (Vol. 30, n. 3).
Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers, Industrial Marketing Management (Vol. 35, n. 8, pp. 1002-15).
Jones, E., Chonko, L., & Roberts, J. (2003). Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework, Journal of Business & Industrial Marketing (Vol. 18, n 4/5, pp. 336-52).
Kapucu, N. (2007). Non-profit response to catastrophic disasters. Disaster Prevention and Management (Vol. 16, n. 4, pp. 551-561).
Lima, F. G. S. N. de, & Campos, L. A. N. (Filho) (2009, abr/jun). Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo (Vol. 11, n. 31, pp. 168-182).
Mcgrath, H. (2008). Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs. (PhD) Water Ford Institute of Technology.
Mulroy, E. A. (2000). Starting small: strategy and the evolution of structure in a community-based collaboration. Journal of Community Practice (Vol. 8, n. 4).
Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development (Vol. 17, n. 2, pp. 260 – 278).
Nicolaou, A. I. (2010, Aug). Integrated information systems and transparency in business reporting. International Journal of Disclosure and Governance (Vol. 7, n. 3, pp. 216-226).
Novotny, J. M., Donahue, M., & Bhalla B. B. (2004). The clinical partnership as strategic alliance. J Prof Nurs (Vol. 20, n. 4, pp. 216-21).
Omar, R., Takim, R. & Nawawi, A. H. (2012). Measuring of technological capabilities in technology transfer (TT) projects. Asian Social Science (Vol. 8, n. 15, pp. 211–222).
Pagano, A. (2009). The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. Industrial Marketing Management (Vol. 38, pp. 903–913).
Pagnussatt, V. (2010). Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil. Porto Alegre. 128p. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
Rodrigues, A. L. (2006, setembro). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre non profit sector e economia social. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração., Salvador, BA, 30.
Rodriguez-Diaz, M., & Espino-Rodriguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotel. International Journal of Contemporary Hospitality Management (Vol. 18, n. 1, pp. 25-40).
Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodologia da pesquisa. 3ed. Porto Alegre: Artmed.
Sarkar, M. B., Aulakh, P., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. Organization Science (Vol. 20, n. 3, pp. 583–600).

Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. Journal of Management (Vol. 36, n. 5, pp. 1192–1220).
Thomas, H. E. (2009). Tecnologias para inclusão social e políticas públicas na América Latina. In: Tecnologias sociais: Caminhos para a sustentabilidade. Brasília: [s.n.], p. 25-81.
Tian, X. (2009). The new strategy: collaboration between enterprise and nonprofit organization. iBusiness (Vol. 1, n. 1, pp. 7–12).
Tinoco, J. P. V., Macedo-Soares, T. D. L. & Van A. de. (2008). O lock-in estratégico em relacionamentos interorganizacionais: o caso da Dataprev. CadernosEBAPE (Vol. 6, n. 4, pp. 1-12).
Tsasis, P. (2009, Fall). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership (Vol. 20, n. 1).
Vaidya, S. (2011). Understanding strategic alliances: an integrated framework. Journal of Management Policy and Practice (Vol. 12, n. 6, pp. 90 – 100).
Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. Journal of Business & Industrial Marketing (Vol. 10 n. 3, pp. 47 – 60).
Yan, Y., Zhang, S. H., & Zeng, F. (2010). The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. Journal of Strategic Marketing (Vol. 18, n. 6, pp. 473–487).