



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE RELACIONAL EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBT) DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO (TIC)

JOAO MARCOS ALMEIDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

joaomarcos.a@uol.com.br

PRISCILA REZENDE DA COSTA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

priscilarc@uninove.br



DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE RELACIONAL EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBT) DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO (TIC)

Resumo

A Capacidade Relacional ou Aliança Estratégica são acordos onde as empresas em nome de suas necessidades buscam cooperar-se mutualmente, procurando com isto, encontrar ou ampliar sua base de recursos, compartilhando inclusive seus próprios riscos para atingirem objetivos em comuns, bem como, criar, conquistar e fortalecer suas vantagens competitivas dentro do mercado. Este relato técnico quem como objetivo descrever a situação encontrada em uma empresa de base tecnológica (EBT) da área de tecnologia de informação e comunicação (TIC), com suas respectivas propostas e ações de melhorias. O trabalho foi realizado através de entrevista direta para levantamento de dados e posterior análise e conclusão.

Palavras-chave: Empresa de Base Tecnológica (EBT), Tecnologia de Informação e comunicação (TIC), Capacidade Relacional, Aliança Estratégica.

Abstract

The Relational Capacity or Strategic Alliance are agreements where the companies on behalf of their needs seek cooperate mutually, searching with this, find or expand its resource base, sharing including their own risks to accomplish goals in common, as well as create, win and harden their competitive advantages within the market. This technical report who aimed to describe the situation found in one technology-based company (EBT) in the area of information and communication technology (ICT), with their respective proposals and actions for improvement. The work was carried out through direct interviews for data collection and subsequent analysis and conclusion.

Keywords: Technology Based Company (TBC), Information and Communication Technology (ICT), Relational Capability, Strategic Alliance.



1. Introdução

Atualmente as empresas estão convivendo em um ambiente de intensas mudanças, seja no campo tecnológico, bem como nas forças que atuam dentro do próprio mercado.

Buscando superar este dinamismo, muitas empresas encontram na inovação uma vantagem competitiva para não somente estar à frente no mercado, mas também para se manter a frente de seus concorrentes. Portanto a capacidade de inovar torna-se neste momento o grande diferencial e o fator responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

Como em muitos casos estas empresas não possuem internamente a totalidade de conhecimentos e/ou recursos para atingir estes objetivos, elas buscam externamente novas competências para complementar estas necessidades ou deficiências.

E é justamente na capacidade relacional, ou seja, na capacidade das empresas em firmar parcerias e alianças estratégicas que elas encontram a possibilidade de expandir seus recursos e obter novas competências.

Diante desta contextualização, a questão de pesquisa a ser resolvido é: Como desenvolver a capacidade relacional em empresas de base tecnológica (EBTs) do setor de tecnologia da informação e da comunicação (TIC). Para tal, objetiva-se propor um plano de ação para o desenvolvimento da capacidade relacional em uma EBTs do setor de TIC.

A relevância do plano de ação é justificada por suas contribuições práticas no que tange a proposição de práticas gerenciais sistematizadas e intencionais que poderão alavancar o desenvolvimento da capacidade relacional em EBTs. Destaca-se ainda que o artigo oportuniza o diagnóstico da capacidade relacional em uma EBTs do setor de TIC, evidenciando, assim, a relevância do estudo em profundidade das suas respectivas parcerias estratégicas para inovação.

Em relação à estrutura do relato técnico, a seção 2 apresenta uma reflexão sobre a atuação das EBTs, a inovação no setor de TIC e as práticas gerenciais que afetam a capacidade relacional. Na seção 3 constam os aspectos metodológicos, incluindo o detalhamento do método, do instrumento de coleta de dados adotado e a técnica de análise de dados utilizada. Já a seção 4 concentra a análise dos resultados, incluindo a caracterização das empresas, o relato técnico e o plano de ação.

2. Referencial Teórico

Este relato técnico segue o protocolo de produção para relato técnico de acordo com (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012)

2.1. Empresas de Base Tecnológica (EBT): Empresas de base tecnológica contribuem para o desenvolvimento de uma nação por meio de importantes benefícios socioeconômicos, tais como, suporte ao processo de industrialização, desenvolvimento tecnológico e abertura de novos empregos.

No Brasil, uma empresa de base tecnológica (EBT) é um “empreendimento cuja atividade principal concentra-se no desenvolvimento de novos produtos e processos, baseados numa aplicação sistemática do conhecimento científico e tecnológico e na utilização de técnicas pioneiras e avançadas” (ANPROTEC, 2002, p. 47).



2.2. Empresas da Informação e Comunicação (TIC): Um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a Tecnologia da Informação (TI), que passou a ser um importante componente competitivo para as organizações (Albano, 2001).

Diferentemente dos dados, a informação tem significado e se organiza tendo em vista algum fim (Danvenport e Prusak, 1998). Desta forma, desenvolver competências e habilidades na busca, tratamento e armazenamento da informação transformou-se num diferencial competitivo das empresas e os avanços da tecnologia da informação têm contribuído fortemente para este processo.

Atualmente, o foco da Tecnologia da Informação mudou tanto, que o termo TI passou a ser utilizado como Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). E, dentro desse universo, novas ideias e inovações passaram a ser construídas.

2.3. Capacidade Relacional: Em uma aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham riscos para atingirem objetivos comuns. A aliança estratégica proporciona muito mais recursos do que uma empresa sozinha poderia possuir ou comprar (Lewis, 1992).

Para Teece (1992) as alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de realizar uma atividade em conjunto, compartilhando suas capacidades e recursos e coordenando atividades.

As alianças oferecem oportunidades únicas para que a empresa desenvolva sua força com um conjunto amplo de parceiros que podem ser clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades ou outras indústrias, sem contar que a troca de experiências proporcionará também a absorção de conhecimentos que poderão e deverão ser utilizadas internamente para a melhoria de seus processos administrativos e organizacionais.

Desta forma, como esse construto, segundo Helfat *et al* (2007) é fundamentado pelas categorias e modelos relacionados à capacidade dinâmica de estabelecer parcerias estratégicas, podemos sumarizar as categorias e autores centrais da seguinte forma:

Categorias	Descrição	Base teórica
Seleção de parceiros externos para inovação	As empresas criam capacidades relacionais maiores quando encontram oportunidades tecnológicas e companheiros estratégicos altamente complementares. Para tal, é necessário um planejamento tecnológico estratégico para identificar as oportunidades, além disso, deve-se aplicar uma contínua atividade de prospecção e classificação de novos parceiros. Reputação, experiência anterior, necessidades e oportunidades das partes envolvidas desempenham um importante papel na escolha do parceiro. Além disso, a complementaridade tecnológica e/ou científica entre os parceiros é necessária para oferecer incentivos para a cooperação recíproca.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997).
Tipo de conhecimento buscado nos parceiros externos	As empresas criam e fortalecem a capacidade relacional quando estabelecem prioridades para a aquisição do tipo de conhecimento que estão buscando, o conhecimento adquirido irá contribuir para preencher lacunas e falta de recursos que ainda não estão disponíveis dentro da empresa.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997).
Natureza da inovação desenvolvida em parceria com atores externos	As empresas buscam em uma parceria suprir suas necessidades para o aprimoramento de um produto (inovação incremental) ou para a introdução de um produto completamente novo (inovação radical).	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997).



Formalização das parcerias para inovação	Para fortalecer, prover transparência e credibilidade entre as parcerias ou alianças é fundamental que empresas formalizem estas através de algum tipo de contrato ou agreement as principais responsabilidades, metas e entregáveis desejados.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997)
Sincronização das decisões e das atividades de inovação com os parceiros externos	Quando se efetiva algum tipo de parceria é fundamental que as empresas tenham processos internos para que todos os envolvidos tenham a informação correta com os objetivos bem claro e definidos.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997)
Resolução de conflitos de interesses nas parcerias para inovação	Em uma parceria ou aliança é importante que o papel de cada empresa esteja muito bem definido através de processos, metas e prazos para que se evite possíveis conflitos ou até mesmo disputas de interesse que venham a enfraquecer ou destruir as parcerias.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997)
Avaliação sobre modelo de negócios fundamentado em parcerias externas para inovação	O sucesso de uma parceria pode ser avaliado através do conhecimento adquirido e internalizado pela empresa, bem como pela curva de aprendizado adquirida, portanto instrumentos de análise são fundamentais para evidenciar os resultados obtidos.	Cohen e Levinthal (1990), Cousins et al (2006); Grant (1996); Helfat et al (2007); Petruzzelli (2011); Schilke e Goerzen (2010); Teece (1997)

Quadro 1. Categorias que fundamentam o construto capacidade relacional.

Fonte: Dados da Pesquisa

3. Método da Produção Técnica

A pesquisa é qualitativa e de natureza descritiva. Richardson (1999) argumenta que a pesquisa qualitativa é caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelo entrevistado, em lugar de produção de medidas quantitativas de características de comportamento.

O método utilizado foi o estudo de casos. Segundo Yin (2010): O uso de múltiplas fontes de evidência permite o desenvolvimento da investigação em várias frentes, bem como investigar vários aspectos em relação ao mesmo fenômeno. As conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações. Gil (2002) descreve que o estudo intensivo de alguns casos permite a avaliação profunda, exaustiva e comparativa de um ou poucos objetos. O caso analisado em profundidade foi coletado da empresa: ACESSO DIGITAL.

Os dados utilizados foram de natureza primária e secundária. Segundo Mattar (2005) dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados.

Vale destacar que os dados foram coletados no período de maio de 2015, sendo que os dados secundários sobre as empresas foram obtidos via bibliografias e internet e possibilitaram a mapeamento das características gerais, histórico de atuação, portfólio e principais parceiros.



Já os dados primários foram coletados por meio de entrevistas estruturadas que se baseia na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas. Gil (1999) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados. As entrevistas foram realizadas com gestores e tiveram duração média de 40 minutos, sendo registradas com aparelho de gravador e transcritas posteriormente.

Para interpretar os dados dos estudos de caso, utilizou-se análise documental e análise de conteúdo. Para Carmo & Ferreira (1998) a análise documental envolve, seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos, seja, escrito, áudio ou vídeo, Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social que de outro modo estariam inacessíveis.

Após a análise dos dados e elaboração do diagnóstico, elaborou-se um plano de ação que foi posteriormente ajustado e validado pela empresa participante.

4. Resultados obtidos

4.1 Caracterização e Diagnóstico da ACESSO DIGITAL

A Acesso Digital é uma empresa nacional, que atua no ramo de tecnologia da informação e comunicações (TIC), é pioneira no modelo de serviços e tecnologia de gestão de processos e documentos no Brasil, seu foco principal é proporcionar mais eficiência as empresas do país.

Em 2002 nasce a Acesso Digital como uma empresa de consultoria para digitalização de documentos. A partir de 2008, o negócio entra em uma nova fase e passa a oferecer o serviço de digitalização e armazenamento dos documentos. Hoje, a Acesso Digital é a segunda melhor empresa de tecnologia para se trabalhar no Brasil, atrás apenas do Google e à frente da Microsoft.

Atualmente a empresa conta com parcerias em áreas como desenvolvimento de produto, tecnologia entre outros, bem como com empresas de armazenamento de dados ou *datas center*, pois o volume de informação é grande, contínuo e crescente.

Sobre o portfólio de clientes (aproximadamente 400 clientes), destacam-se TIM, Vivo, Bradesco, Citibank, Peugeot e BMW. Além da matriz em São Paulo, tem uma filial em Campinas e outra em Porto Alegre.

A empresa conta atualmente com 150 funcionários, nos últimos três anos foram lançados aproximadamente 12 produtos novos e foram criados, desenvolvidos e / ou melhorados aproximadamente 35 processos de apoio.

A empresa destina aproximadamente 0,4% do seu faturamento às atividades de pesquisa e desenvolvimento, porém não destina nenhuma porcentagem do faturamento às instituições de pesquisa ou universidades.

A Acesso Digital possui aproximadamente 30% do seu quadro de pessoal alocado em atividades de engenharia, pesquisa e desenvolvimento e possui aproximadamente 3% do seu quadro de funcionários com o título de mestres e doutores.

No que tange a capacidade relacional aplicada à empresa, adotou-se as seguintes categorias de análise: seleção de parceiros externos para inovação; tipo de conhecimento buscado nos parceiros externos; natureza da inovação desenvolvida em parceria com atores



externos; formalização das parcerias para inovação; sincronização das decisões e das atividades de inovação com os parceiros externos; resolução de conflitos de interesses nas parcerias para inovação; avaliação sobre modelo de negócios fundamentado em parcerias externas para inovação.

Na Acesso Digital o levantamento das competências tecnológicas que são por sua vez portadoras de futuro para a empresa, bem como a seleção de novos parceiros para inovação, estão associados às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores. Como relatado pelo entrevistado, a empresa implementou inovações organizações a partir da referência e do contato pessoal do fundador e demais gestores com empresas de base tecnológica do Vale do Silício. Destaca-se ainda que a aprendizagem e posterior aplicação no Brasil da tecnologia OCR (*Optical Character Recognition*), hoje base para o negócio da empresa, ocorreu a partir de uma visitação à empresa detentora da referida tecnologia, com sede na Alemanha, que na época já atuava como fornecedora da Acesso Digital, ou seja, a parceria foi estabelecida em detrimento do contato já estabelecido entre fundador, gestores e fornecedor internacional.

Em relação aos critérios adotados na seleção dos novos parceiros, a empresa recebe atualmente a mentoria da Endeavor no que tange as indicações iniciais e aproximações entre as partes, sendo que no contexto interno são ausentes os referidos critérios.

A entrevista foi realizada com o Sr. Eric Alberto (Gerente de Tecnologia e Segurança da Informação).

A seleção de parceiros externos ocorre das formas mais variadas não há uma regra específica, depende do tipo de inovação que a empresa esta procurando naquele momento, podendo ser desde uma start – up até empresas de grande porte. A empresa esta conectada ao *Endeavor*, que funciona como uma espécie de mentoria, e que proporciona conexão com uma serie de outras empresas tanto no Brasil como no exterior, havendo algum dilema esta mentoria assessora na tomada de decisão.

Um exemplo de inovação que se destacou foi o de tecnologia para reconhecimento de caracteres em documentos digitais (OCR em inglês), fomos para Alemanha onde fica a empresa detentora desta tecnologia, aprendemos e trouxemos esta tecnologia para o Brasil.

Não existe um contrato formal para estas parcerias, trabalhamos muito com a confiança entre as empresas e até o momento não detectamos nenhum caso de conflito e destacamos que esta confiança é estabelecida na forma de respeito.

A inovação esta no DNA da empresa, não há ninguém contratado para este tipo de função, trabalhamos de forma colaborativa.

4.2 Plano de Ação para o desenvolvimento da capacidade relacional na EBT.

Sobre a categoria de análise “seleção de parceiros externos para inovação”, nota-se que na Acesso Digital o levantamento das competências tecnológicas portadoras de futuro para a empresa, bem como a seleção de novos parceiros para inovação, estão associados às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores. Destaca-se ainda que apesar da mentoria da Endeavor no que tange as indicações iniciais e aproximações entre os potenciais parceiros da empresa, nota-se que no contexto interno são ausentes os critérios para seleção de novos parceiros para inovação.



Considerando o exposto, nota-se uma divergência perante o construto da capacidade relacional, visto que as empresas criam capacidades relacionais maiores quando encontram oportunidades tecnológicas e parceiros estratégicos altamente complementares (Schilke; Goerzen, 2010; Teece, 1997). Para tal, é necessário um planejamento tecnológico estratégico para identificar as oportunidades, além disso, deve-se aplicar uma contínua atividade de prospecção e classificação de novos parceiros (Cohen; Levinthal, 1990; Cousins et al, 2006). Reputação, experiência anterior, necessidades e oportunidades das partes envolvidas desempenham um importante papel na escolha do parceiro. Além disso, a complementaridade tecnológica e/ou científica entre os parceiros é necessária para oferecer incentivos para a cooperação recíproca (Grant, 1996; Helfat et al, 2007; Petruzzelli, 2011).

Diante dessa análise, é proposto no quadro um a seguir um plano de ação para a Acesso Digital, contemplando: (a) a sistematização e validação do planejamento tecnológico, visando o mapeamento de competências e tecnologias de TIC portadoras de futuro; (b) a sistematização e validação dos critérios de seleção de novos parceiros para inovação; (c) e a prospecção sistematizada de novos parceiros para inovação.

	O que? (Problema em si)	Como? (Como fazer ou o que fazer)	Quem? (Área Responsável)	Quando		Por que?
				Início	Fim	
Categorias de análise	Apesar da mentoria da Endeavor no que tange as indicações iniciais e aproximações entre os potenciais parceiros, no contexto interno são ausentes os critérios para seleção de novos parceiros para inovação.	- Sistematização de critérios de seleção de novos parceiros para inovação juntos às áreas estratégicas da empresa, tais como: reputação, proximidade geográfica e/ou cultural, idioma, reputação científica ou tecnológica, experiência em projetos cooperativos, infraestrutura e equipe disponível para projetos cooperativos, oferta de serviços técnicos especializados, nº de patentes, nº de licenças de software, nº artigos científicos, etc. - Validação dos critérios de seleção de novos parceiros para inovação em reunião com as áreas estratégicas da empresa.	Estratégia, Inovação e Marketing	2º semestre 2015	1º semestre 2016	Para sistematização e validação dos critérios de seleção de novos parceiros para inovação.
	O mapeamento das competências e tecnologias portadoras de futuro para a empresa está associado às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores.	- Mapeamento de rotas tecnológicas de TIC a partir de bases de patentes nacionais e internacionais (INPI, Espacenet; Patent2net; etc). - Mapeamento do estado da arte de TIC a partir de bases científicas nacionais e internacionais (Portal de Periódicos CAPES; Proquest; Google Acadêmico; Publish or Perish; Web of Science; etc). - Análise da concorrência nacional e internacional sobre tendências tecnológicas. - Sistematização de planejamento tecnológico estratégicos, identificando as competências e tecnologias portadoras de futuro em TIC. - Validação do planejamento tecnológico estratégicos em reunião com as áreas estratégicas da empresa.	Estratégia, Inovação e Marketing	2º semestre 2015	2º semestre 2016	Para sistematização e validação do planejamento tecnológico.



	A prospecção dos parceiros estão associadas às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores.	• Prospecção de parceiros em plataformas digitais (Rede de Inovação; Plataforma Lattes; PIVOT Proquest; etc). • Prospecção de parceiros em eventos e feiras nacionais e internacionais (Futurecom; CEBIT; TerraTec; etc). • Prospecção de parceiros em associações e órgãos de fomento (SOFTEX; CNPq; FAPESP; BNDES; ABDI; ABES Software; ABINEE; ANPROTEC; FINEP; etc).	Estratégia, Inovação e Marketing	2º semestre 2016	1º semestre 2017	Para prospecção sistematizada de novos parceiros para inovação.
--	---	--	----------------------------------	------------------	------------------	---

Quadro 2. Plano de Ação para o desenvolvimento da capacidade relacional na ACESSO DIGITAL.

Fonte: Dados da Pesquisa

5. Considerações Finais

Através do levantamento de dados e análise da situação, podemos observar que a empresa de base tecnologia (EBT) entrevistada é uma empresa jovem e ainda em fase de crescimento e amadurecimento.

De qualquer forma é de fundamental importância que a empresa busque fortalecer as áreas responsáveis por firmar suas alianças e parcerias, haja vista, que devido ao seu próprio perfil e seguimento atuante, a busca e seleção de parceiros sempre serão uma atividade normal dentro do seu planejamento estratégico para busca, prospecção e fortalecimento da sua vantagem competitiva dentro do mercado.

Este relato técnico atinge os propósitos do seu objetivo inicial no que tange a conscientização da empresa para o desenvolvimento e formalização de procedimentos específicos para a busca de alianças e parcerias.

O quadro três faz uma síntese do diagnóstico da empresa analisada e classifica as categorias de análise de acordo com a complexidade do diagnóstico, para que possamos estabelecer categorias de ações, já no quadro cinco é apresentada uma síntese do plano de ação.

	Empresas	Complexidade do Diagnóstico		
		Baixa	Média	Alta
Categorias de análise	Acesso Digital	Apesar da mentoria da Endeavor no que tange as indicações iniciais e aproximações entre os potenciais parceiros, no contexto interno são ausentes os critérios para seleção de novos parceiros para inovação.	A prospecção dos parceiros estão associadas às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores, não há procedimentos para formalização das parcerias.	O mapeamento das competências e tecnologias portadoras de futuro para a empresa está associado às experiências, contatos e referências empresariais do fundador e demais gestores.

Quadro 3. Síntese do diagnóstico da empresa analisada.

Fonte: Dados da Pesquisa



	Empresa	Síntese do Plano de Ação			Prioridade		
		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Baixa	Média	Alta
Categorias de análise	Acesso Digital	Sistematização e validação dos critérios de seleção de novos parceiros para inovação.				x	
			Sistematização e validação do planejamento tecnológico.				X
				Prospecção sistematizada de novos parceiros para inovação.			x
		Formalização dos processos de parceira					x

Quadro 4. Síntese do plano de ação para a empresa analisada.

Fonte: Dados da Pesquisa

6. Referências Bibliográficas

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Brasília: Anprotec, 2002.

Alabano, C. S. (2001). Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2001, Anais... Campinas, São Paulo. 1 CD-ROM.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem.*

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Harvard Business Press.

Dosi, G., & Sidney, G. Winter, and David J. Teece. 1992. "Towards a Theory of Corporate Coherence."



Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5, 61.

Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333-354.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic management journal*, forthcoming.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities. *Understanding strategic change in organizations*.

Lewis, J. D. (1992). *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. Pioneira.

Olabeuénaga, R., Ignacio, J., & Ispiuza, M. (1989). Antonia. *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.

Petrizzelli, A. M. (2011). The impact of technological relatedness, prior ties, and geographical distance on university–industry collaborations: A joint-patent analysis. *Technovation*, 31(7), 309-319.

Richardson, R. J. (2000). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. Robbins, Stephen P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Walton, R. (1993). Tecnologia da informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.