



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O uso de alianças estratégicas para a inovação: A experiência da fusão de duas empresas de consultoria

CARLOS FERNANDO CABRERA

Universidade Nove de Julho
cfcabrer@gmail.com

SOLANGE CRISTINA RICARDO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
solangecricardo@gmail.com

JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
jussaracucato@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O USO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA A INOVAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA FUSÃO DE DUAS EMPRESAS DE CONSULTORIA

Resumo

A gestão das empresas de consultoria e auditoria tem como principal função garantir a qualidade e aderência às normas internacionais das entidades reguladoras, registrar e manter os trabalhos em ambiente seguro e disponível para consultas, além de minimizar falhas em seus processos de gestão, propiciando uma base segura de informações para cobrança e planejamento. O objetivo deste trabalho é desenvolver método de diagnóstico para avaliar organizações voltadas à prestação de serviços em Auditoria e Consultoria, estudar o uso de alianças estratégicas para suprir *gap's* técnicos, formação de pessoal e controles administrativos, para garantir a continuidade das operações e corrigir desvios quanto ao objetivo social do empreendimento. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único, e como técnica de pesquisa a observação participante. A intervenção foi o estudo da proposta de aliança estratégica na qual Empresa A – objeto do estudo – se associava à Empresa B, que detinha meios tecnológicos e interesse em ajustar processos técnicos, comerciais, de controles administrativos e manutenção, para controle e gerenciamento de funções de auditoria, consultoria e projetos, peça chave comercial, corporificada em software comercial de gestão. A aliança continuou evoluindo para a fase final de incorporação, já atingido todas as metas técnicas da proposta inicial.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Tecnologias de Gestão de Controles Internos; Gestão de Riscos; Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas.

Abstract

The management of consulting and auditing firms whose main function is to ensure quality and adherence to international standards of regulatory bodies, register and maintain the work in a safe and available for consultation environment, while minimizing failures in its management processes, providing a base secure information for billing and planning. The objective of this work is to develop a diagnostic method to evaluate organizations dedicated to providing services in auditing and consulting, study the use of strategic alliances to meet technical gap's, staff training and administrative controls to ensure continuity of operations and correct deviations on the social objective of the enterprise. The methodology used was the single case study, and as technical research participant observation. The intervention was the study of the proposed strategic alliance in which Company A - object of study - was associated to Company B, which held technological means and interest in setting technical, business processes, administrative and maintenance controls to control and management functions auditing, consulting and design, part business key, embodied in business management software. The alliance has continued to evolve to the final incorporation phase, already achieved all the technical goals of the initial proposal.

Keywords: Management Skills; Management Technologies Internal Controls; Risk management; Development and Systems Maintenance.



1 Introdução

A Auditoria Interna compreende várias atividades nos ambientes de controle, riscos e *compliance* das Organizações, e estas atividades visam identificar, avaliar, medir situações de risco e propor soluções para mitigar estes riscos, independente dos mecanismos próprios de gestão das empresas, mediante planos de ação, propostos pelos gestores para a mitigação das situações encontradas. Além disto, é papel da Auditoria a validação dos instrumentos de controle administrativo, financeiros, de gestão de risco e *compliance* das organizações, objeto dos exames.

Para realizar estas atividades em alinhamentos com os padrões internacionais de execução de trabalhos, são necessários instrumentos de controle que suportem estas atividades, registrando o planejamento inicial dos trabalhos, fazendo o acompanhamento da execução, gerando relatórios gerenciais e registros dos problemas encontrados e administrando o processo de implantação das ações mitigatórias, chamado convencionalmente de gestão de *follow up*. Estes processos necessitam de controles, pois se estabelece nas organizações conflitos de agência, onde cada gestor está propenso a criar e administrar tarefas e processos, segundo formas próprias de trabalho, se chocando com os interesses dos acionistas que determinam padrões internos de comportamento e de gestão.

Diante do exposto, a questão de pesquisa neste trabalho é responder, de forma técnica, suportada na teoria e nos padrões internacionais para a atividade, se a gestão dos recursos da organização é suficiente para atender com total credibilidade e no caso em questão se a solução encontrada de realizar uma aliança estratégica para ajustar os aspectos em desacordo com as recomendações de melhores práticas foi adequada.

Com o objetivo de atender adequadamente este objetivo, lança-se mão da Teoria de Custo Transação (Williamson, 1984), na sua função mais simples, ou seja, deve-se formar e desenvolver os recursos internamente ou buscar no mercado empresas que se especializaram nesta função, com um nível de excelência adequado, e a Auditoria Interna precisa ter estrutura, com pessoas capacitadas e sistemas de controle de tarefas de auditoria que dêem suporte às várias linhas de reporte. Neste momento, depara-se com duas grandes barreiras, reter e desenvolver profissionais qualificados e desenvolver sistemas de controle e suporte. Um objetivo secundário é de explorar os conflitos de agência, pois para gerir de forma adequada estes conflitos foram desenvolvidas normas para a Governança Corporativa, Conselhos de Ética, de Gestão de Riscos, Auditoria e outros que tem por função minimizar disfunções e alinhar orientações (Saito e Silveira, 2008).

Neste ambiente de controle, a Auditoria Interna, tem por missão ser o instrumento de controle e informação aos órgãos internos e fornecer informações demandas aos externos, para auxiliar na mediação destes conflitos de agência. A “Empresa A” se enquadra perfeitamente na característica de uma de uma Consultoria de Prestação de Serviços que se especializou na execução de serviços de auditoria e no desenvolvimento de aplicativos para controle destas funções. Porém, ainda se mantém uma questão pendente: tem esta empresa capacidade, técnica e recursos, para suprir as necessidades dos clientes? Para responder a esta questão, foi elaborado um modelo de ferramenta que aborde todas estas características e responda a cada uma das questões. Este modelo está fundamentado em diagnóstico inicial, por meio de contatos formais com os responsáveis, entrevistas com os técnicos e principais clientes, análise dos documentos técnicos e teste de funcionalidade dos sistemas desenvolvidos para controle das atividades de auditoria. Após esta fase, foi validado as informações financeiras e comerciais para assegurar a variabilidade da empresa alvo.



2 Referencial Teórico

2.1 Alianças Estratégicas

Diante do ambiente globalizado as empresas precisam criar e sustentar colaborações que lhes propiciem suporte competitivo (Kanter, 1994), condição que faz com que a colaboração e cooperação contribuam para a busca de vantagens competitivas por complementarem competências ou recursos empresariais (Clark-Hill, Huaning & Davies, 2003) ou neutralizem problemas de apropriação ou a duplicação de esforços por empresas diferentes desenvolverem a mesma coisa (Jorde & Teece, 1989).

As alianças estratégicas aconteceriam entre várias empresas que cooperam sem focalizarem a redução da competição, não necessariamente envolvendo empresas da mesma indústria e que tanto poderiam ocorrer em termos de uma área de negócio específica como em termos da corporação como um todo (Barney, 2001). Doz e Hamel (1998) propõem que a integração de tarefas entre as empresas requer uma interação forte entre as partes, mais facilmente obtida por uma entidade independente; que as incertezas demandam um conjunto de contribuições e benefícios mais atingíveis por meio da igualdade nos acordos e de um plano de compartilhamento de lucros, e que a urgência nas decisões requer uma gestão autônoma com o poder de tomar decisões-chave sem reportar-se às empresas coligadas.

Dussauge e Garrette (1999) estabelecem que o elemento-chave para caracterizar uma aliança é o quanto as empresas envolvidas permanecem independentes, apesar de acordos que as unam, e uma de suas características é certo grau de reversibilidade das escolhas estratégicas, bem como as contribuições que devem ser recíprocas entre os parceiros e uma relação mais balanceada ou igualitária. Uma empresa pode, em princípio, iniciar com a colaboração antes de decidir pela formação da aliança e avançar até onde seja possível a reversão. Para os autores, a teoria dos custos de transação contribui para o melhor entendimento do momento em que alianças acontecem, porque a empresa oscilará entre evitar os custos de atuar com outros no mercado ou internalizar as atividades, caso o custo seja menor do que o previsto com os contratos com outras empresas parceiras. As alianças apareceriam como uma solução intermediária, e nessa visão, uma aliança apenas serviria para minimizar custos.

No entanto, a verdadeira aliança estratégica objetiva criar e desenvolver a posição competitiva das empresas envolvidas em um ambiente altamente competitivo. É definida como estratégica quando contribui significativamente para as estratégias das empresas e quando envolve a junção e combinação das capacidades dos parceiros e o compartilhamento de competências para expandir e diversificar os recursos da empresa, afim de que este alcance vantagens (Dussauge & Garrette, 1999). O ambiente dinâmico e competitivo limita a autonomia da empresa que fica à mercê de um processo mais oneroso para centralizar todas as atividades que precisa realizar, ainda que tenha a capacidade para lidar com elas ou que assuma os riscos e custos inerentes a uma aquisição, o que faz com que o estabelecimento de parcerias, mesmo sendo arranjos mais limitados, propicie a flexibilidade necessária para atuação nesse ambiente e permita à empresa a manutenção de sua independência (Kanter, 1994).

Dussaauge e Garrete (1999) defendem ainda que as alianças são o produto da interação de empresas heterogêneas e sua operacionalização não só depende do entendimento dessa heterogeneidade, mas das regras que norteiem a interação entre as empresas, ou o quanto as decisões para cooperar são influenciadas pela cooperação já presente na indústria, e como a interdependência no processo decisório pode conduzir à convergência necessária ao equilíbrio



para que as alianças prevaleçam. Estas condicionantes mostram que recursos valiosos de Tecnologia de Informação precisam permanecer para preservar o valor das empresas antes das alianças. O grau de qualificação, produtividade, inovação e potencialidade destes recursos, podem exigir que a nova entidade resultante da aliança, deva se adaptar e criar um novo negócio, seja como *spin-off* ou mesmo a modificação completa do resultado da Aliança para tirar o melhor proveito destes recursos.

A concepção de capacidades dinâmicas como um processo gerencial coordenado abre as portas para o aprendizado Inter organizacional (Teece & Pisano, 1994).

A importância das Capacidades Dinâmicas, como conceito, reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Dosi, Nelson & Winter, 2001; Teece, 1989).

As abordagens da visão baseada no conhecimento das empresas, foca no conhecimento como um ativo, enfatizando a capacidade da empresa para integrar o conhecimento tácito (Grant & BadenFuller, 1995; Conner & Prahalad, 1996).

Alianças estratégicas são voluntárias na cooperação entre empresas, esses acordos miram no atingimento de vantagens competitivas entre os sócios. A parte crítica conduzida por tecnologia e velocidade na nova dinâmica competitiva, entre outros fatores, destaca que a chave para o sucesso nos próximos anos reside, na criação de vantagem colaborativa por meio de alianças estratégicas. Esta vantagem está ligada diretamente a capacidade de interagir e apreender nos processos internos da aliança.

Um dos pontos fortes para o sucesso de um empreendimento de fusão está na capacidade de reter as fontes de conhecimento que estão associadas as capacidades de inovação, gestão e capacidade de gerar negócios. Os processos de aprendizado internos à firma constituem os elementos básicos da capacidade absorptiva, que, relaciona-se à contínua aquisição, distribuição e utilização de conhecimento externo relevante dentro da empresa. Definida, inicialmente, como “a habilidade da firma de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las aos fins comerciais” (Cohen & Levinthal, 1990, p.128).

Pode-se dizer que as Alianças Estratégicas são uma alternativa menos drástica às chamadas fusões e aquisições, onde uma das partes compra a outra ou se fundem em partes iguais ou se fundem em elementos empresariais específicos, como subnegócios.

2.2 Teoria de Custo Transação

O ponto de partida da teoria do custo de transação é a consideração de que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas também os custos de transação, custos estes que podem ser definidos como custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Quando os agentes recorrem ao mercado para conseguir equipamentos, serviços ou insumos, são esses os custos enfrentados. Essa teoria afirma que esses custos de transação mudam conforme as características da transação e do ambiente competitivo (Williamson, 1984).

Ainda segundo o autor, a realização de transações entre as partes envolvidas enfrenta dificuldades originárias de dois elementos essenciais, levando à necessidade dessa Teoria. Um está relacionado ao comportamento dos indivíduos: a teoria tem como pressuposto o fato dos homens possuírem uma racionalidade limitada, estando sempre propensos ao oportunismo. O homem não tem conhecimento integral sobre o ambiente, por isso não consegue obter uma solução que maximize a eficiência. Os custos de transação nada mais são do que o dispêndio



de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica. Outros aspectos se referem a forma como estes custos podem ser agrupados em elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho; e organização de atividades.

Williamson (1984), aponta para o fato de que a expansão das empresas tende a aumentar os custos burocráticos (de coordenação administrativa), chegando a um ponto em que estes custos não compensam a realização de determinadas atividades internamente, pois ela pode recorrer ao mercado para tal e obter um custo muito menor, ou seja, terceirizar a atividade. Existem diversas razões para utilizar o sistema de preço como mecanismo de governança (recorrer ao mercado), sendo eles benefícios tangíveis do uso do mercado; ganho com a economia de escala; ganho com a economia de aprendizagem; benefícios intangíveis do uso do mercado; redução dos efeitos da agência (custos de agência); e redução dos efeitos da influência (custo de influência).

A teoria econômica por trás dos estudos sobre custos de transação afirma que quanto mais altos os custos de transação incorridos, mais as empresas tentarão minimizá-los por meio da integração vertical. Isso significa que elas vão optar por fazer o produto/serviço em questão ao invés de terceirizar a produção do mesmo. Assim, da mesma forma, quanto menores forem os custos de transação, mais as empresas tenderiam a optar por comprar o item. Como exemplo de integração vertical pode-se citar que uma mesma empresa realiza a extração do ferro, o transporte desse minério, sua fundição, produção do ferro gusa, das chapas de aço que são usadas em ferramentas e utensílios e finalizando com sua comercialização (Williamson, 1984).

3 Metodologia

Seguindo o Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica, (Biancolino et al., 2012, para fins de elaboração deste estudo, utilizou-se a metodologia de Estudo de Caso único, e como técnica de pesquisa a observação participante.

Estudo de caso é um método comum na Administração e outras áreas, e seja qual for a área ou campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos (Yin, 2015).

A observação participante leva em consideração além dos aspectos normativos, como questionários, diários de campo, análise documental, uma importante contribuição quanto a solução para tornar bem-sucedida uma intervenção, pois no caso em demonstração a intervenção levou a mudança na estrutura corporativa, com a redefinição de papéis a diluição da participação no capital social e a consequente diluição ou, mesmo, troca de poder. Esta troca, por sua vez, estabelece a necessidades de redesenhar a Governança Corporativa, para mitigar o conflito de agência (Martins & Theófilo, 2009).

Como fontes secundárias foi utilizado análise de documentos técnicos e comerciais, análise técnica das funcionalidades dos aplicativos e controle de *backlogs*, suportado por um diário de campo e pelo planejamento prévio aprovado pelas partes. Após o diagnóstico, estudou-se as alternativas existentes optou-se pela proposta de aliança estratégica, onde a “Empresa B”, atuará como fornecedor de tecnologia e práticas administrativas em troca de participação acionária.



4 Resultados Obtidos e Análise

Nesta seção serão descritos, de maneira objetiva, e não genérica, os resultados obtidos na organização, destacando também os fatores conjunturais que podem ter afetado esse resultado além da intervenção feita.

4.1 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

O planejamento obedeceu à dinâmica do negócio, ou seja, depois de ajustado as principais ações da aliança estratégica, com incorporação de novos sócios, foi elaborado mecanismos jurídicos específicos que protegem as partes envolvidas. No próprio instrumento ficaram definidas as ações iniciais e os objetivos mais imediatos.

Inicialmente, foram mapeadas as necessidades para obter o primeiro resultado desejado, que seria a implantação de uma equipe de melhoria e desenvolvimento de software. Após a determinação do time de desenvolvimento, foram levantadas e estratificadas no tempo, cada melhoria ou correção de *bug* já identificada anteriormente. Com isto, foi possível montar uma agenda de correções num período de três meses e que foi implantada conforme a disponibilidade de desenvolvimento. Outra etapa foi o desenvolvimento de melhorias no aplicativo, visando à modernização da linguagem e modularização. Este desenvolvimento, também foi agendado no tempo, ficando a primeira fase, para o final do primeiro semestre e a segunda fase, para o começo do ano seguinte. Este faseamento é importante para determinação da equipe de desenvolvimento, reduzindo o custo e criando uma expectativa positiva nos clientes (Martins & Theófilo, 2009).

A ação comercial da primeira fase foi desenvolvida com dois objetivos: mostrar aos clientes a aliança estratégica e os cronogramas de desenvolvimento com prazo fixo e já conhecido de antemão, com isto reduz-se o atrito e abre espaço para novos negócios com os clientes da plataforma. Outra ação comercial é inserir a nova empresa no portfólio dos associados, para que possa vender esta nova atividade. Esta demanda tem como principal desafio aumentar a base de clientes instalados com o aplicativo e dar treinamento para efetivar uma venda técnica, diferente dos produtos e serviços antigos.

Foi também necessário a realocação física das atividades para conseguir ganhos de sinergia, de escala, introduzir uma gestão unificada e desenvolver estruturas de treinamento e de desenvolvimento de novos produtos voltados à consultoria e de terceirização de terceirização de prestação de serviços.

A observação participante inclui todas as atividades do ciclo básico de investigação e frequentemente é representado do mesmo modo, mas embora pareça de início suficientemente claro, não é inteiramente preciso em sua distinção e em seu sequenciamento da ação e do monitoramento das fases. Na maioria dos tipos de observação participante, frequentemente se monitoram os efeitos de sua própria ação durante a fase de ação e, frequentemente se produzirão dados sobre os efeitos de uma mudança da prática durante a implementação (mediante observação, por exemplo) e ambos antes e depois da implementação (como quando se utiliza um método pré/pós para monitorar os efeitos de uma mudança). A nomenclatura também constitui problema porque planejamento, monitoramento e avaliação são todos eles, formas diferentes de ação, de modo que a implementação é mais adequada para o que é chamado muitas vezes de fase de ação (Martins & Theófilo, 2009).

Para fins de organização da pesquisa, o Planejamento cobriu a fase inicial de implantação da Aliança Estratégica, ou seja, avaliação da equipe, análise da documentação,



finanças e cronograma de implementação. Numa etapa secundária, implantação do planejamento comercial e por último uma avaliação em perspectiva dos próximos passos.

4.2 Descrição e Análise dos Resultados Obtidos

Conforme definido na metodologia, procedeu-se ao diagnóstico da organização, da situação problema e à escolha do tipo de intervenção a ser utilizado. O diagnóstico da organização se revelou um pouco mais pessimista do que o imaginado, na qual a situação financeira estava precária quanto as informações necessárias para a tomada de decisão, a Contabilidade estava atrasada, o acompanhamento de contas receber de clientes e de contas a pagar extremamente frágil e com recursos alocados de maneira superdimensionada. Esta constatação demandou a primeira ação corretiva, pois estes processos são importantes para manter a estrutura funcionando e gerar recursos para a execução dos projetos técnicos. A ação corretiva focou a reordenação e a comunicação da situação aos demais *stakeholders* para angariar soluções finais a longo prazo e suprir as deficiências momentâneas, quanto ao fluxo de caixa.

A estrutura técnica de desenvolvimento estava desfeita, porém, conservava o gestor de interligação entre equipe técnica e negócios, desta forma a nova equipe encontrou todas as informações de negócio que precisava para manter e implementar as modificações técnicas, a intervenção foi mínima, mais em nível de definir prioridades e cronograma de implantação. Até o momento está totalmente dentro do cronograma.

Quanto à manutenção de equipes técnicas, a retenção de talentos técnicos, em muitas situações faz o sucesso da aliança, pois sem eles, o ativo seria apenas uma coleção de manuais, livros técnicos e códigos sem vida humana e empresarial. No caso em pauta, isto foi atingido (Grant & Baden-Fuller, 2004).

Segundo Swan e Kotabe (2005), as alianças pequenas e regionais têm mais chance de desenvolver produtos inovadores, o que se aplica a nossa aliança, pois a manutenção da equipe pode ajudar nesta inovação, com ganho de receita e na perda desses talentos se traduz em situações de atingimento oposto ou insucesso.

O próximo ponto da Aliança seria o de terminar uma política eficiente de comercial e convencer os antigos clientes a não abandonarem os produtos, por conta das promessas não cumpridas e os problemas de suporte não resolvidos. Neste ponto a intervenção foi para mostrar que o suporte estava ativo e que era efetivo. Foi desenhado um novo modelo de registro de reclamações e sugestões de melhorias, baseado em ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM), o qual irá fornecer ao cliente um canal seguro e responsivo via internet, liberando os recursos das custosas intervenções por telefone.

A política comercial foi implantada, porém, as vendas ainda não atingiram o patamar desejado para atingir o ponto de equilíbrio necessário para a remuneração dos sócios. As vendas dos outros produtos nos clientes antigos, também não representaram o retorno esperado. Certamente vai caber outra intervenção para ajustar.

Conclusão

Analisando os aspectos coletados e abordados nas seções pertinentes à revisão da literatura e metodologia, foi possível concluir que a aliança estratégica atingiu seu objetivo primário de ajustar e modernizar os aplicativos comerciais, bem como manter a equipe técnica



para suportar desenvolvimentos futuros e gerar produtos e serviços inovadores, para manter a base de clientes e conquistar novos.

A estruturação das políticas comerciais e de vendas foi feita com sucesso, mas não obteve o sucesso esperado para cobrir gap's de receita e baixar os custos em níveis aceitáveis para a dimensão da aliança, porém cabe intervenções que irão ajustar esta frente ao nível da atingida na parte técnica. Destacamos que a gestão financeira é sempre a parte mais consistente, pois mede o sucesso de maneira objetiva.

O projeto envolve unidades em diferentes locais, os quais certamente apresentarão resultados positivos, desde que seja criado um elo de confiança na equipe do projeto técnico e área comercial e parceiros. A maior dificuldade, porém, ainda reside no planejamento de uma comunicação integrada e na clareza e precisão das informações que deverão ser disseminadas entre os membros das equipes técnicas e parceiros.

Referências

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.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.

Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1-20.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.

Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (Eds.). (2001). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. OUP Oxford.

Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.

Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*.

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995, August). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 17-21). Academy of Management.

Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1989). Competition and cooperation: Striking the right balance. *California management review*, 31(3), 25-37.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Martins, G.A.; Theóphilo, C.R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.

Saito, R., & Silveira, A. D. M. D. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48 (2), 79-86.

Swan, K. S., Kotabe, M., & Allred, B. B. (2005). Exploring robust design capabilities, their role in creating global products, and their relationship to firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (2), 144-164.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3 (3), 537-556.

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

Williamson, J. (1984). *The crucible of race: Black-white relations in the American South since emancipation*. Oxford University Press.