

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO DAS REDES FORMADAS
ENTRE STARTUPS DO TRIÂNGULO MINEIRO E EMPRESAS
DEMANDANTES.

UBERLÂNDIA/MG
2019

LUCIANO SOUSA PIMENTA

**UMA ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO DAS REDES FORMADAS ENTRE
STARTUPS DO TRIÂNGULO MINEIRO E EMPRESAS DEMANDANTES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Dr. Márcio Lopes Pimenta

UBERLÂNDIA/MG

2019



ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGA - Número 118				
Data:	26 de abril de 2019	Hora de início:	9:00	Hora de encerramento:	12:10
Matrícula do Discente:	11712ADM017				
Nome do Discente:	Luciano Sousa Pimenta				
Título do Trabalho:	Uma análise do fluxo de informação das redes formadas entre startups do Triângulo Mineiro				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Organização e Mudança				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se no Bloco 1F, sala 1F223, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: André Francisco Alcântara Fagundes (FAGEN/UFU), Etienne Cardoso Abdala (FAGEN/UFU), Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC) e Márcio Lopes Pimenta orientador(a) do(a) candidato(a). Ressalta-se que o(a) Professor(a) Dr^(a). Ingridi Vargas Bortolaso participou da defesa por meio de webconferência e os demais membros da banca e o(a) aluno(a) participaram in loco.

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Márcio Lopes Pimenta, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do(a) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **André Francisco Alcântara Fagundes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 26/04/2019, às 12:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Etienne Cardoso Abdala, Professor(a) do Magistério Superior**, em 26/04/2019, às 12:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ingridi Vargas Bortolaso, Usuário Externo**, em 29/04/2019, às 21:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1185406** e o código CRC **2EA79F0D**.

Referência: Processo nº 23117.034133/2019-96

SEI nº 1185406

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

- P644a Pimenta, Luciano Sousa, 1976-
2019 Uma análise do fluxo de informação das redes formadas entre startups do Triângulo Mineiro e empresas demandantes [recurso eletrônico] / Luciano Sousa Pimenta. - 2019.
- Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.1004>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.
1. Administração. 2. Empresas novas. 3. Pequenas e médias empresas - Triângulo Mineiro. 4. Empresas novas - Inovações tecnológicas. I. Pimenta, Márcio Lopes, 1977-, (Orient.) II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU:658

Glória Aparecida - CRB-6/2047

À memória de meu pai, que sonhava em ter um filho médico. “Pai, esteja onde estiver, ouça, em breve serei doutor!”

À minha mãe, cujo amor incondicional ainda está tão distante de minha ignorância para compreendê-lo.

À minha amada, incrível e inspiradora esposa, Sheron Pimenta.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, pelo brilho nos olhos ao conversarmos sobre a proposta da pesquisa, pela disponibilidade plena e principalmente, pelo ser humano iluminado que é. Com ele foi possível aprender a exigir e ser amável ao mesmo tempo.

Às empresas FIEMG/SENAI, SENAC MG, SEBRAE MG e FACTHUS, pelos ambientes corporativos estimulantes e que, indubitavelmente, contribuíram para minha formação profissional.

À madrinha Ivaina, Bebé e Tia Maria. Sempre presentes nos meus melhores momentos vividos.

Aos amigos de fé. Poucos, mas de fé.

“Eu permito a todos serem como quiserem, e a mim como deve ser”.

Chico Xavier

RESUMO

A busca pela competitividade é desejada cotidianamente pelas empresas, independente do porte ou segmento de atuação. Para o estabelecimento de uma conduta propicia para a geração da inovação e sobretudo, para que a empresa obtenha condições de se adequar aos padrões de competição com vantagens, a estruturação das mesmas em redes Inter organizacionais torna-se importante configuração para a obtenção do resultado. Nesta interface, surge outra necessidade, a de se estabelecer um fluxo de informação com fluidez e capaz de gerar valor. O referencial teórico permeia entre os conceitos de inovação, startups, gestão do conhecimento, fluxo de informação e propriamente, entre redes interorganizacionais. Considerando o eixo do trabalho como o fluxo de informação, uma análise dos modelos de fluxo foi efetivada com o intuito de assegurar pontos de paridade e condizentes com a etapa seguinte. Com o propósito de analisar as etapas do fluxo de informação nos processos de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups da região do Triângulo Mineiro e empresas demandantes, esta pesquisa foi realizada. Startups com representatividade na mencionada localidade foram selecionadas, considerando ainda suas conexões com diferentes mercados. Agronegócio, indústria e serviços foram os nichos das empresas objeto do estudo. Provocada por entrevistas semiestruturadas, a coleta de dados ocorreu envolvendo representantes das startups, profissionais de marketing, responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e gestores operacionais. Envolvendo a rede formada pelas organizações, principal cliente, principal fornecedor e parceiros estratégicos também foram ouvidos. O tratamento dos dados ocorreu com o auxílio de software específico, Atlas Ti, versão 13.0, para a consecução da análise do conteúdo obtido. Desse modo, percepções foram realizadas e trianguladas com o arcabouço teórico desenvolvido, levando o autor a importantes constatações. Averiguações produzidas remete-nos à pontos que devem servir de sustentação nas redes interorganizacionais, envolvendo startups, para a esperada fluidez no fluxo de informação: sistemas de coordenação e cooperação, poder influência na rede, criação de valor e inovação e o comportamento organizacional.

Palavras-chaves: Startups, Redes Interorganizacionais, Fluxo de Informação, Inovação

ABSTRACT

The search for competitiveness is desired daily by companies, regardless of size or segment of activity. For the establishment of a conduct conduits to the generation of innovation and above all, so that the company is able to adapt to the competition standards with advantages, the structuring of them in Inter-organizational networks becomes important Configuration for obtaining the result. In this interface, another need arises, to establish a flow of information with fluidity and capable of generating value. The theoretical framework permeates between the concepts of innovation, startups, knowledge management, information flow and properly, between interorganizational networks. Considering the axis of work as the flow of information, an analysis of the flow models was carried out in order to ensure parity points and consistent with the next stage. With the purpose of analyzing the steps of the information flow in the innovation processes, in interorganizational networks formed by startups of the Triângulo Mineiro region and demanding companies, this research was carried out. Startups with representativeness in the aforementioned locality were selected, still considering their connections with different markets. Agribusiness, industry and services were the niches of the companies object of the study. caused by semi-structured interviews, data collection occurred involving representatives of startups, marketing professionals, responsible for the development of new products and operational managers. Involving the network formed by the organizations, main customer, main supplier and strategic partners were also heard. Data processing occurred with the aid of specific software, Atlas Ti, version 13.0, to achieve the analysis of the content obtained. Thus, perceptions were performed and triangulated with the theoretical framework developed, leading the author to important findings. Investigations produced refers to points that should serve as a support in interorganizational networks, involving startups, for the expected fluidity in the flow of information: systems of coordination and cooperation, power influence in the network, creation of value and Innovation and organizational behaviour.

Keywords: Startups, interorganizational networks, information flow, innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grafo de Influência	12
Figura 2 – Distribuição dos artigos por ano	19
Figura 3 - Modelo de Mcgee e Prusak.....	31
Figura 4 - Modelo de Davenport	32
Figura 5 - Modelo de Barreto	33
Figura 6 - Modelo de Beal	34
Figura 7 - Modelo de Choo	34
Figura 8 - Modelo Proposto.....	37
Figura 9 - Contexto e Objeto de Estudo	40
Figura 10 – Configuração das redes estudadas.....	46
Figura 11 – Modelo da Coordenação na Colaboração	56
Figura 12 – Principais clientes da Organização A – Parte 1	57
Figura 13 – Principais clientes da Organização A – Parte 2	58
Figura 14 – Principais clientes da Organização C.....	58
Figura 15 – Sustentadores do fluxo de informação para a inovação	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos Selecionados	19
Quadro 2 - Definições de Fluxo de Informação	29
Quadro 3 - Etapas do Fluxo de Informação.....	36
Quadro 4 - Sujeitos da Pesquisa.	42
Quadro 5 - Quadro de Identificação dos Entrevistados.....	42
Quadro 6 – Construtos extraídos	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS – Associação Brasileira de Startups

CEO – Chief Executive Office

FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4. JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 STARTUP E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	20
2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS	23
2.4 FLUXO DE INFORMAÇÕES.....	27
2.3.1 Modelos de Fluxo de Informações	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 TIPO DE ESTUDO	38
3.2 CAMPO DE ESTUDO.....	38
3.2.1 Caracterização Preliminar da Organização A	39
3.2.2 Caracterização Preliminar da Organização B.....	39
3.2.3 Caracterização Preliminar da Organização C.....	39
3.3 AMBIENTE DE ESTUDO	40
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	43
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	45
4.1 Comportamento Organizacional	47
4.2 Criação de valor e inovação	52
4.3 Sistemas de coordenação e cooperação.....	55
4.4 Poder e influência na rede	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com o CEO da Startup.....	76
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de P&D	78
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de Marketing.....	80
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista com o Cliente da Startup	82
APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista com o principal fornecedor da Startup.....	84

1 INTRODUÇÃO

Durante os últimos três anos, enquanto colaborador de uma instituição de ensino superior atuante no ecossistema de inovação de Uberaba/MG, por diversas vezes, respirei profundamente modelos de negócios com características diferentes de padrões comumente encontrados no mercado. Empresas enxutas com grande possibilidade de crescimento e com muita tecnologia empregada. Organizações com princípios da inovação tecnológica enraizadas em suas essências e dispostas ao aprimoramento das competências, face à competitividade de mercado.

Visita às comunidades de startups, bem como, à ecossistemas de inovação foram realizadas durante o supracitado período. De San Pedro Valley, em Belo Horizonte/MG, aos ecossistemas de inovação de Florianópolis/SC e Maringá/PR, puderam permitir uma importante aproximação deste pesquisador ao ambiente dotado de muita energia para a busca contínua de inovação em prol de vantagens competitivas.

Organizações centenárias tem sido superadas em valor de mercado, por empresas com poucos anos de existência, porém, com forte apelo de inovação em suas diretrizes, como a Ford Company pela Tesla Motors. As iniciativas com caráter de desenvolvimento tecnológico intensificado têm demonstrado que as indústrias ao criar valor pela inovação, conseguem substancial destaque no mercado.

As aceleradas mudanças tecnológicas têm exigido das organizações uma apropriada capacidade de adaptação para o consequente acompanhamento competitivo (SANTOS; SANTOS; BELLUZZO, 2016). A inovação no ambiente corporativo assume significativo papel para o aprimoramento das práticas produtivas e empresariais, destacando como fonte primordial para a busca da criação de valor para as organizações. (BICAN; GUDERIAN; RINGBECK, 2017). Sua condição para a inovação constitui-se um imprescindível argumento para a constante busca do desenvolvimento econômico e social, proporcionando vital capacidade competitiva, tanto para as organizações, quanto para as nações (SCHUMPETER, 1984).

Para que as organizações sociais produtivas busquem a supracitada competitividade, com o incremento do desenvolvimento tecnológico, é importante identificar as formas de acesso à inovação (SILVA; PAIVA, 2016). Para tanto, identifica-se que a criação inovadora possui duas origens distintas, podendo ser desenvolvida internamente, pela própria área de pesquisa e desenvolvimento, e através da origem externa, através das alianças e redes interorganizacionais (CHESBROUGH, 2006).

Nesta perspectiva, as atividades de inovação não podem ser realizadas apenas pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento, nem apenas por todas as funções internas envolvidas na criação e na divulgação do valor do cliente. Essas funções precisam ser integradas para o cumprimento das promessas de valor (GUMMESSON, 1991). Desse modo, destaca-se a importância de gerenciar o relacionamento entre pessoas e recursos de diferentes organizações, para criar valor ao cliente através do esforço das redes interorganizacionais (LUSCH; VARGO, 2006).

Há motivos para que as relações interorganizacionais sejam analisadas, quando se busca o desenvolvimento de novas tecnologias e vantagens de custo (GIMENEZ; VENTURA, 2005), dentre eles, as configurações idealizadas e aplicadas com sucesso pelas empresas de base tecnológica do Vale do Silício, que demonstraram uma ascensão desse modelo com a aceleração do surgimento de inovações disruptivas (NOHRIA; ECCLES, 1992). Outro ponto que poderia ser explorado seria a integração em ecossistemas (ANOKHIN; WINCENT, 2012), com dedicação ao estudo de localidades cujas estruturas de integração ainda são preliminares.

A informação e o processo de desenvolvimento do conhecimento são recursos chave para o fomento da inovação empresarial para sua consequente obtenção de melhores resultados. Isso é demandado pelas mudanças significativas nos mercados, e ainda, pela necessidade das empresas em buscar elementos que possam ser destacados como diferenciais competitivos, em prol da sua sobrevivência (VARIS; LITTUNEN, 2010).

O contexto empresarial é observado em uma robusta operação em rede e os fluxos de informação podem ser percebidos nas diferentes ambiências. Com um ambiente encorajado em fluxos, de recursos financeiros, tecnológicos ou de informação, observa-se que a sociedade é efetivamente movida e altamente dependente de informações (CASTELLS, 2005).

Em uma economia impactada pela evolução tecnológica e de informação, o conhecimento torna-se insumo imprescindível para as diversas operações empresariais. Os ambientes envolvidos por incertezas exigem das organizações, uma plena capacidade de adaptação e de inovação. Para tanto, novamente, o conhecimento configura-se um instrumento fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e processos, uma vez que, a inovação é solidificada no conhecimento (VARIS; LITTUEN, 2010).

A gestão da informação tem como propósito fundamental, o aproveitamento dos recursos e capacidades de informação, objetivando a consolidação de uma organização que aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mudança (CHOO, 2003). A competitividade empresarial está dependente, relativamente, da correta gestão das informações, vitais para o processo de inovação, tendo em vista que tal procedimento converge para a efetiva utilização

das fontes de informações internas e externas (GOMES; KRUGLIANSKAS; SCHERER, 2011).

Compreendidas como elementos essenciais de uma estrutura competitiva de modelos e sistemas da economia, sendo consideradas, sobretudo, como agentes de vantagem na competitividade de países, destacam-se as empresas startups (BACCHER; GUILD, 1996; BLANK; DORF, 2012). As startups são empresas nascentes que possuem como características, uma base tecnológica em ascensão, com o potencial de impactar significativamente a economia e com um alto nível de escalabilidade no negócio (MACEDO et al, 2014).

A importância que as startups têm para os países é proeminente, pois, além de geradoras de divisas, tem como foco produtos e serviços de alto valor agregado e estruturas enxutas, e competitivas. Também geram bons empregos e multiplicam o seu valor no mercado, além de exibir potencial para o crescimento na área do desenvolvimento sustentável. Assim, se caracterizam como ferramentas essenciais na contribuição do dinamismo econômico, como também favorecem o aumento da produtividade e elevam a qualidade de vida dos indivíduos (CNI, 2016).

Empresas startups aceleram a conversão de ideia em produtos, utilizam estratégias de pesquisas entre produto e cliente. Avaliam qualitativamente (gostar ou não gostar) ou quantitativamente (número de vendas), a reação do cliente ao produto colocado no mercado. O foco de mercado da startup está no ciclo, entre o produto no mercado e opinião do cliente, quanto mais rápido esse ciclo for concretizado, maiores as chances de sucesso do empreendimento (RIES, 2012).

Com o propósito de criar um empreendimento que possa impactar no panorama econômico da localidade, as startups empregam estratégias que incluem um modelo de negócio enxuto, às vezes disruptivo, um planejamento e sobretudo, apresentam uma necessidade essencial de gestão de parceiros. Essencialmente, um dos fatores de sucesso para a modalidade de negócio destacada, é a rede formada entre os aliados estratégicos do negócio, pois as mesmas proporcionam favorável ambiente para a troca de informações. Portanto, resultados positivos podem ser obtidos através de alianças estratégicas bem-sucedidas (RIES, 2012). Essa característica das startups justifica sua adoção como objeto deste estudo que tem por tema a análise de relacionamentos entre redes de relacionamento entre empresas.

Para a consecução da aceleração descrita e melhoria dos resultados, o estabelecimento de práticas estruturadas torna-se vital para as organizações em questão. A conquista da vantagem competitiva pode estar relacionada com a gestão da cooperação entre as redes, a gestão do fluxo de informações, que consequentemente, via o desenvolvimento da inovação

(FREITAS, 2006). A Figura 1 demonstra o grafo de influência entre os elementos cooperação, inovação e fluxo de informações para a construção de vantagens competitivas.

Figura 1 - Grafo de Influência



Fonte: FREITAS, 2006.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Há substancial crescimento no interesse pelas startups, pois, são as estruturas empresariais que lideram as principais transformações e que, estão substituindo as tecnologias e possibilitando o surgimento de novos modelos de negócios (KOHLER, 2016). Mecanismos de aceleração de empresas de base tecnológica foram idealizados com o propósito de conciliar o poder de inovação das startups com os recursos que as firmas já possuem. É percebido que a junção de conhecimento, recursos compartilhados e habilidades individuais, possibilitam inovações integradas, gerando ganhos para ambos. Entretanto, para que o processo ocorra, a participação do conhecimento e o desenvolvimento de novos conhecimentos são de grande relevância para a plena consecução do objetivo (CARNEIRO; ZILINKSI; COSTA, 2017).

Para que o ambiente propício à inovação seja consolidado, realizar a gestão do conhecimento é tarefa fundamental, pois por meio dela será possível organizar os fluxos de conhecimento, as trocas de informações e garantir que todas as etapas ocorram corretamente (CLARKE; COOPER, 2000). Há entendimento que para a conquista de vantagens competitivas, a gestão da informação é um dos recursos mais importantes dentro das organizações, e que, o processo deve ocorrer com o conhecimento gerando internamente e externamente, formando

uma estrutura de rede (NONAKA, TAKEUCHI, 2008; CROSSAN, APAYDIN, 2010). Mesmo diante dos esforços demonstrados, a literatura não apresenta considerável aprofundamento sobre as configurações desse fluxo no ambiente das startups, que isoladamente, também não é plenamente difundido (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

A performance organizacional é definitivamente elencada a transferência de conhecimento entre pessoas, grupos e organizações, e, pode ser vista como uma essencial condição para o sucesso empresarial. A mensuração das vantagens deste compartilhamento de informações e conhecimento são estudados há tempos, assim é possível perceber que a eficácia desta com a partilha de conhecimento é mutável e diversa entre as empresas (ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005; CHANG; LIN, 2015).

Exposto a proeminência das empresas startups, sua necessidade de buscar a inovação para o aprimoramento dos processos e para a busca das vantagens competitivas, bem como sua dependência estratégica de relações interorganizacionais, torna-se relevante observar o fluxo de informação dentro das redes que estas participam. A instituição de uma rede de comunicação para que as informações sejam fluidas e possam favorecer a inovação é fundamental, pois, a configuração efetiva em rede poderá auxiliar no acesso das informações de alto nível, confiáveis e acima de tudo, agregadoras (CORAL; GEISLER, 2009). Em face ao exposto, podemos apontar o seguinte questionamento: como ocorrem as etapas do fluxo de informação entre empresas startups e os demais agentes formadores das redes interorganizacionais nos processos de desenvolvimento tecnológico?

1.2 OBJETIVO GERAL

Para responder ao problema de investigação, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar as etapas do fluxo de informação nos processos de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups e empresas demandantes.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Correspondem aos objetivos específicos: (i) compreender as redes interorganizacionais entre os agentes da cadeia produtiva em startups; (ii) identificar as etapas do fluxo de informação; (iii) assimilar a gestão do fluxo de informações no processo de inovação; (iv) apresentar os elementos primordiais no fluxo de informação no contexto da inovação das startups estudadas.

1.4. JUSTIFICATIVA

A proposta da pesquisa pode ser justificada, ao analisar a produção científica nacional sobre o específico segmento de empresas, alvo do estudo. Quando a busca em base de dados é realizada, considerando o tema empreendedorismo inovador, encontra-se uma significativa quantidade de textos sobre o assunto. Entretanto, quando o alvo passa a ser as organizações, consideradas startups, uma escassez de trabalhos pode ser identificada. Nos últimos doze anos, a quantidade de trabalhos acadêmicos-científicos desenvolvidos sobre startups é muito pequena (SILVEIRA, 2016).

Internacionalmente, há a demonstração de um crescimento no interesse pela comunidade científica sobre as startups, entretanto, o assunto está longe de ser saturado. A produção científica na temática explicitada pode ser considerada baixa, com uma média ponderada de 7 (sete) publicações apenas ao ano, no intervalo de 2007 a 2017 (VELLOSO; ALVES; BEZERRA, 2018).

A Associação Brasileira de Startups (ABStartups) informa os números de empresas startups no país, contemplando aproximadamente 9.000 empresas, onde a região sudeste e sul possui a maior concentração de empreendimentos cadastrados, com, respectivamente, 46% e 13% (ABSTARTUPS, 2018). Minas Gerais é considerado um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de startups, principalmente aquelas relacionadas ao ramo tecnológico. Seja pela existência de polos em tecnologia, seja pelas universidades de grande porte instaladas em Minas, que promovem uma formação de qualidade e também investem em novos empreendimentos, gerando eventos para trocas de experiência. Todos esses pontos criam uma cultura de empreendedorismo de inovação no estado (ALVES, 2014).

Pela perspectiva gerencial, a otimização dos elos entre os agentes que constituem as redes, poderá provocar substancial entendimento do fluxo de informação da inovação, proporcionando subsídios para as decisões empresariais assertivas, com o propósito de melhores resultados (DEETZ, 2008). Desse modo, discussões sobre as práticas de gestão da informação, com o objetivo da inovação, serão bem-vindas para o fortalecimento das operações empresariais.

Ao considerar, no campo de estudo, agentes da região do Triângulo Mineiro, em Minas Gerais, que foram abordados detalhadamente e posteriormente, considera-se a importância do estudo para o fortalecimento das alianças estratégicas regionais, assegurando a busca local pelo desenvolvimento econômico e social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos para a compreensão do ambiente constituído pelas startups, fluxo de informações, redes interorganizacionais e inovação tecnológica. Discorre ainda sobre sua importância para o cenário econômico e social atual.

Para o levantamento e análise realizados neste estudo, foi feita uma busca bibliográfica seguida de bibliometria baseada nas seguintes etapas: i) Busca de termo – seleção dos periódicos; ii) Leitura dos títulos, resumos, palavras-chave dos artigos achados; iii) Leitura da metodologia e dos resultados dos artigos selecionados e; iv) Tabulação e avaliação dos dados encontrados.

A seleção dos periódicos na base do portal da CAPES iniciou-se por meio das palavras-chave: Fluxo de Informação AND/OR Redes Interorganizacionais AND/OR startups, e realizada em bases de dados emerald, scielo, spell, ebsco e science direct. Foram implementados os filtros e dessa forma os periódicos foram selecionados, aproximando o seu conteúdo, ao tema em estudo. Para os filtros, considerou-se o refinamento da palavra-chave por meio dos termos pesquisados e à temporalidade, últimos 05 anos. Definiram-se as bases de dados trabalhadas, o tipo de documento, trabalhos apenas da área da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO, classificação Web-Qualis, textos completos e gratuitos. Esses foram os critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados, o que resultou em uma análise bibliométrica apresentada pela definição dos artigos que embasaram a pesquisa.

A seleção dos 8 artigos foi feita pela data de publicação, pelo estrato Qualis-Capes (ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO) de todos os periódicos, e pelos demais critérios de inclusão. Os artigos foram lidos através dos títulos, resumos, palavras-chave, objetivos, suas metodologias de pesquisas, aspectos relevantes, análise de resultados e conclusões.

Ao final dessas etapas de triagem e da leitura dos artigos, seguiu-se então para a última fase: a tabulação e avaliação de suas características, os resultados encontrados estão apresentados a seguir.

Ano	Autor	Titulo	Objetivo	Contribuição	Tipo documento
2016	Galinari, Rangel Dias, Samantha Cortez Coqueiro Costa, Luiz Sergio Teixeira Júnior, Job Rodrigues	O apoio do BNDES a micro, pequenas e médias empresas por meio de redes empresariais: experiências recentes e perspectivas	Avaliar o apoio do BNDES a empresas	O presente trabalho aborda essa temática, destacando dois casos em que a cooperação interfirms contribuiu para a mitigação de um dos gargalos típicos para o crescimento das MPME, no caso, o acesso ao crédito de longo prazo. Discute também as perspectivas de ampliação do apoio do BNDES às MPME por meio de variadas formas de redes empresariais.	Artigo original
2018	Leandro Rodrigo Canto Bonfim, Sandro Aparecido Gonçalves, Andréa Paula Segatto	Estrutura e dinâmica em redes interorganizacionais: estudo de caso da rede de inovação da Fiocruz Paraná	Assim, a presente investigação buscou analisar como se deu a formação e a evolução de uma rede de inovação em biologia molecular biologia molecular voltada para os diagnósticos em Saúde Pública no sul do Brasil por meio de uma organização focal.	A dinâmicas das redes interorganizacionais têm se tornado tema de interesse nos estudos da área de negócios. Os resultados demonstraram que a dinâmica da rede favoreceu a sua abertura, com o surgimento de buracos estruturais, porém, com adensamento das relações de proximidade e confiança com os laços vizinhos. Ademais, percebeu-se maior abertura da rede quanto aos laços com organizações de origem e finalidades distintas. Este estudo contribuiu ao ampliar a compreensão acerca da formação e evolução de redes de inovação.	Artigo

Ano	Autor	Titulo	Objetivo	Contribuição	Tipo documento
2015	Kadigia Faccin, Fabiane Cristina Brand	Inovação aberta e redes: enfoques, tendências e desafios	Este artigo objetivou descrever as principais tendências de pesquisa deste novo paradigma.	Os benefícios relacionados ao compartilhamento de ideias e conhecimentos, entre empresas e ao empreendimento de projetos coletivos de melhoria e inovação representam ganhos significativos e intrínsecos às redes de empresas. Neste sentido é que se dá a emergência do modelo de inovação aberta, resultado do reconhecimento da impossibilidade de uma só empresa deter todas as boas ideias e recursos internamente. Com o modelo de inovação aberta as fronteiras da empresa passam a ser mais porosas às interações externas para desenvolver produtos, processos e mercados de forma colaborativa.	Artigo
2016	Valmir Emil Hoffmann* Edgar Reyes Junior Gustavo da Nóbrega Danda Yasmin Silva Veloso	A influência da estrutura socio relacional do empreendedor na capacidade inovativa de empresas incubadas de base tecnológica	O objetivo desse trabalho é avaliar as influências das interações sociais dos empreendedores na capacidade de inovação das empresas em uma incubadora de base tecnológica.	O processo de inovação das empresas pode ser afetado positivamente quando os gerentes têm a capacidade de se juntar habilidades complementares e entender organizacional processo de interação. Os resultados mostram que a interação social tem uma relação significativa com o (a) número de funcionários; b) satisfação com o processo de incubação; (c) compra de processo de P & D; d) fontes de informação e (e) inovação organizacional e marketing.	Artigo
2015	John-Christopher Spender, Vincenzo Corvello, Michele Grimaldi, Pierluigi Rippa,	Startups and open innovation: a review of the literature	Este estudo visa aprofundar a compreensão do tema e fornecer orientações para futuras pesquisas.	Startup's representam um poderoso motor de processos de inovação aberta (IA). O propósito de Este trabalho é para representar um primeiro passo na construção de um mapa do conhecimento do estado-da-arte das "startups em um contexto de IA".	Artigo

Ano	Autor	Titulo	Objetivo	Contribuição	Tipo documento
2015	Isabela Moroni*, Amilton Arruda, Kátia Araujo	The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment	Este artigo analisa como a estratégia com foco na inovação orientada ao design pode ajudar as startups a criar conceitos de design Inovadores de negócios para promover um crescimento sustentável das empresas em seu mercado, onde a concorrência é feroz e completa.	Por mais que haja compreensão e reconhecimento da importância do design como ferramenta de gestão, as startups brasileiras tem dificuldades em vincular a inovação orientada para o design com as estratégias de suas pequenas organizações dedicadas a inovar. Portanto, através de uma revisão bibliográfica utilizando as linhas de pesquisa recentes que abordam a inovação orientada pelo design, foi possível desenvolver um modelo de gestão estratégica voltado para o perfil de startups baseado em inovação para contribuir para a construção e fortalecimento de valores relacionados ao design e à inovação na área de ambiente dessas jovens empresas, em que o uso correto e eficaz desses métodos / ferramentas sempre leva ao crescimento e maior interação da marca / produto com o usuário final	Artigo
2016	Zabojnik, Jan	Firm reputation and employee startups	Este artigo estuda um modelo de jogo repetido no qual as empresas podem construir uma reputação de recompensar funcionários inovadores .	O nível de limite pode ser descontínuo, portanto, organizações similares podem apresentar níveis muito diferentes de inovação. O artigo também mostra que o incentivo para funcionários inovadores é opcional, e que uma empresa pode querer priorar a distribuição de possíveis inovações. As previsões do modelo são consistentes com um amplo conjunto de regularidades em relação à criação de startups de funcionários.	Artigo

Ano	Autor	Titulo	Objetivo	Contribuição	Tipo documento
2018	Ashish Arora Andrea Fosfuri Thomas Roende	WAITING FOR THE PAYDAY? THE MARKET FOR STARTUPS AND THE TIMING OF ENTREPRENEURIAL EXIT	Analizar o mercado de startups e o tempo da saída empresarial	Neste artigo, construímos um modelo para capturar essa complexidade e as compensações relacionadas. Descobriu-se que o mercado inicial de startups é ineficiente, se o tempo de saída é uma escolha estratégica, ou seja, as startups precisam se comprometer a sair cedo ou tarde. Poucas startups são vendidas cedo e muito poucos compradores investem em capacidade de absorção. Paradoxalmente, o capital de risco agrava essa ineficiência.	Artigo

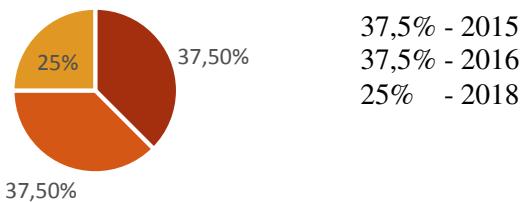
Quadro 1 – Artigos Selecionados

Fonte: elaborador pelo autor

Encontrou-se equivalência entre os artigos publicados internacionalmente (4) e nacionalmente (4). Todos os artigos foram publicados a partir de 2015, 3 em 2015, 3 em 2016 e 2 em 2018.

Figura 2 – Distribuição dos artigos por ano

Ano de Publicação



Fonte: elaborado pelo autor

2.1 STARTUP E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Segundo Gitahy (2011) e Greve (2011) o termo empreendedorismo startup une duas palavras com significados próprios: empreendedor é a pessoa “capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe” e startup é um modelo de empresa jovem ou embrionária com negócios estreitamente ligados à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Popularizado na década de 90 nos Estados Unidos, o empreendedorismo startup só passou a ganhar destaque no Brasil entre os anos de 1999 e 2001, com a ascensão das empresas de base tecnológica que passaram a atuar no mercado eletrônico, ocasionando o surgimento de diversos adeptos ao movimento de criação de empresas de base tecnológica, especialmente conduzida por jovens universitários (GITAHY, 2011).

No Brasil, no ano de 2012, foram catalogadas cerca de 2.500 startups. Em 2016, o número sofreu importante alteração para o setor, correspondente ao incremento de 1.700 startups, perfazendo o número de aproximadamente 4.200 empresas. São 27 milhões de brasileiros atuando no mercado de startups, colocando o país, na terceira posição mundial em número de startups em operação (ABSTARTUP, 2018).

Uma startup possui um número ilimitado de metas, segundo Kawasaky (2011), algumas delas se destacam por serem pontos de referência de uma empresa já que delimitam um progresso importante ao longo da história para o sucesso, dentre essas metas pode-se destacar a comprovação da concepção da ideia; a geração de especificações completas do projeto; a conclusão de um protótipo; o levantamento de capital; a entrega aos consumidores de uma versão que possa ser testada; a entrega de uma versão final e, a busca pelo equilíbrio de receita e despesa.

O autor Schumpeter (1984) evidencia esta concepção de inovações, e relata que a verdadeira concorrência possui por escopo a aspiração perene por proveitos de custo e por uma excelência na qualidade dos produtos, o mesmo autor complementa que para esta primazia a inovação possui relevância máxima.

As premissas da inovação universalmente podem ser definidas com propriedade pelo Manual de Oslo (OECD, 2013) que descreve a inovação em quatro tipos: 1- de produto: bens ou serviços novos ou significativamente em melhor qualidade; 2- de processo: um novo ou consideravelmente otimizado método de produção ou distribuição; 3- de marketing: método de marketing inovador e revolucionário no conceito de um produto, ou ainda, na embalagem, ou mesmo no posicionamento da empresa no mercado, na promoção ou definição de preços; e, por

fim, 4- organizacional: inovador método organizacional na gestão de empresa, na organização do local de trabalho ou interações externas, com a premissa de melhorar a performance da organização (OECD, 2013).

Nesta temática Tidd e Bessant (2015) somam a definição de inovação e dividem também em quatro tipos de inovação: 1- Inovação de produto, que correspondem as mudanças nos produtos ou mesmo nos serviços que organização produz e/ou oferece; 2- Inovação de processo, que são as modificações no que consiste a forma como esses produtos ou serviços são elaborados apresentados; 3- Inovação de posição, tratam-se das alterações relacionadas as conjunturas em que os produtos ou serviços são in; 4- Inovação de paradigma, que compreendem as mudanças nos modelos mentais que orientam a produção da empresa.

O avanço tecnológico dos últimos anos gerou a necessidade de um número maior de empreendedores, impelindo as novas empresas a buscar por modelos de negócios diferentes, a atuar em novos mercados como o empreendedorismo startup (DORNELAS, 2003).

Não diferentemente dos outros tipos de empreendedorismo, o empreendedorismo startup baseado na visão shumpeteriana, é constituído por pessoas que fazem a diferença, realizam e fazem acontecer, assumindo riscos em modelos de negócios de relativa incerteza (TACHIZAWA; FARIA, 2002).

Tem sido observado que, à medida que as empresas startup, baseadas em conhecimento progredem em seu ciclo de vida, as aptidões gerenciais se tornam mais importantes do que as habilidades empresariais, como se os empreendedores atingissem um limite executivo, a partir do qual sua inabilidade gerencial se torna prejudicial à empresa. (ZACHARAKIS, MEYER, DECASTRO, 1999).

A inovação tecnológica se relaciona por uma pela junção da concepção teórica com invenção técnica, junto a exploração comercial. A concepção teórica corresponde a idealização e estudo sobre determinada tecnologia em outras palavras, é o conhecimento adquirido. A invenção técnica reflete o produto inovador em exatidão e a exploração comercial harmoniza-se com a validação mercadológica, o sucesso do produto no mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação e o empreendedorismo presentes nas startups surgem em lugares propícios a eles. A tripla hélice, vista em Etzhowitz (2013) – dimensão acadêmica, dimensão governamental e dimensão empresarial são as bases de um ecossistema de inovação. Nenhuma dessas dimensões sozinhas explica adequadamente capacidade de adaptação de uma economia regional, nem se constitui numa variável anterior ou causal às outras dimensões. (SAXENIAN, 1996).

Startups são como molas propulsoras de inovação, uma vez que desenvolvem novas

tecnologias, produtos e serviços, abrindo portas a novos mercados, solucionando problemas emergentes e criando oportunidades para o desenvolvimento de novos tipos de empresas. (OECD, 2013).

No recente estudo do autor Kaplan (2017) apresenta as startups como um surgimento linear com o conceito de inovação dentre da cultura universal das organizações no mesmo momento que as grandes empresas possuem um mais obstáculos de implementação de novos modelos (inovação), principalmente, porque em seus organogramas e estruturas organizacionais perduram ainda a burocracia em seus diversos níveis processuais, desta forma a dificuldade é extrema (KAPLAN, 2017)

Rocha (2008) afirma que as startups forçam os movimentos empresariais a buscarem diferenciais através da inovação. A inovação disruptiva ou destruição criativa advém deste pensamento. Assim, os tradicionais modelos de negócios têm sido substituídos pelas organizações da nova ordem econômica competitiva. Modelos de negócios tradicionais tem cedido espaço para organizações produtivas conduzidas por jovens empreendedores, utilizando de estruturas altamente tecnológicas (OSTERWALDER, 2010).

Já na década de 60, Schumpeter (1968) retratava a temática inovação principalmente quando destacava a importância do empreendedor, considerado por ele como sinônimo de empresário detentor de criatividade e visto como ator fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Assim a inovação é um importante componente das startups, seja ela aplicada em uma nova tecnologia, uma reinvenção de um produto já existente, uma criação de um novo modelo de negócio, enfim, qualquer fator inovador que gere valor, atenda a demandas antes não atingidas, fazem com que a inovação seja primordial para a startup (RIES, 2012).

Segundo Tigre (2006) a inovação se apresenta como um dispositivo primordial para elevar a qualidade da produtividade o que incrementa a competitividade das organizações, e possui o poder de impulsionar o desenvolvimento econômico desta forma é permitido atribuir que organizações que investem em inovações cooperam na construção de uma sociedade contemporânea e evoluída, com produtos e serviços de excelência em seus mercados.

Gitahy (2011), descreve a startup como sendo uma equipe à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Para isso, faz-se necessário que os membros dessa equipe possuam características e potencialidades pessoais e profissionais condizentes a este ambiente de pressão, oscilação e insegurança.

Governos, bancos, instituições de ensino, aceleradoras e *angels* tem investido cada vez mais em desenvolvimento e pesquisa nos empreendimentos tecnológicos (MORAES et al.,

2013), portanto empreendedores com perfil específico para trabalhar nesse ambiente evitarão o desperdício de recursos investidos e potencializarão as chances de sucesso das startups.

Em razão de uma influência cultural, o empreendedor brasileiro ainda tende a realizar negócios de maneira isolada, com pouca contribuição e conhecimento entre outras organizações. Pode-se considerar como significativo desafio dos ecossistemas de inovação, a integração dos agentes, de forma efetiva para facilitar a troca de conhecimento (FONSECA; SANTOS, 2016).

2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

As organizações podem determinar que a função de desenvolvimento de novos produtos assume o papel de criação de vantagem competitiva, uma vez que, os mercados percebem valor associados imediatamente às inovações em produtos e serviços. O sucesso na supracitada empreitada exige uma ação coordenada, integrada e com o mesmo propósito pelas principais áreas da empresa (CLARK; WHEELWRIGHT, 1995).

A articulação da integração interna e externa melhorar a performance da empresa e a otimização gerenciamento dos recursos. Em A integração também pode melhorar o atendimento às demandas da sociedade, sob o aspecto do entendimento das mudanças externas e a perspectiva da evolução do mercado (GIMENEZ, 2006).

A cooperação existente entre as áreas poder acarretar em vantagens competitivas importantes, como a redução do tempo de manufatura, a oferta aprimorada de novos produtos aos mercados, bem como, uma melhor percepção do consumidor sobre os valores criados e entregues (GRIFFIN; HAUSER, 1995).

As Redes Interorganizacionais correspondem a uma temática recente, porém conservam considerável conhecimento teórico e prático. Muitos são os pontos de destaque como por exemplo, os determinantes para uma organização estabelecer uma rede (OLIVER, 1990), também deve-se dar o devido respeito a influência das relações de uma organização em sua competência de formar novas colaborações (GULATI, 1999), também ao que se refere a repercussão da estrutura de uma rede na capacidade de inovação de uma empresa (AHUJA, 2000), bem como a centralidade da colaboração entre empresas para a inovação em setores de rápido desenvolvimento tecnológico (POWELL et al., 1996), e por fim, mas, não mesmo importante as características das redes (HUMAN; PROVAN, 1997).

Muitos debates têm envolvido as redes interorganizacionais no contexto dos estudos que englobam as organizações (ALVES; PEREIRA, 2013). Em relação ao conceito pode-se afirmar

que as relações ou redes interorganizacionais estão associadas à conexão e interação entre as organizações e possuem como preceito o aumento de valor para as empresas participantes. Isso se justifica pela convicção de que a união de forças no modelo de cooperativa possibilita alcançar melhores resultados (LOMBARDI, 2009). Ainda no contexto de conceituação, os autores Alves, Pereira e Klein (2013) definem relação interorganizacional como uma cadeia onde há interligações e inter-relações tanto de ideologias quanto de convicções.

É possível dizer que os relacionamentos interorganizacionais existem quando há cooperação entre duas ou mais organizações com o propósito de superar alguma adversidade imposta a elas (ALVES; PEREIRA, 2013). Quando pensamos no desenvolvimento de uma região, as pequenas empresas têm máxima relevância, principalmente por contarem com recursos humanos de forma proporcional ao seu faturamento. Diferentemente das grandes empresas, nestas menores o coeficiente trabalho é, por vezes, prevalente em relação ao capital. Desta forma esta colaboração entre empresas de pequeno porte se apresenta como um caminho real para que estas consigam permanecer ativas no mercado, pois a concorrência com grandes empresas sem esta união se manifesta como um significante problema de mercado (ZONTA et al., 2015).

Segundo Balestrin e Vargas (2004) é possível classificar as redes interorganizacionais em redes verticais, que possuem uma clara estrutura hierárquica; horizontais, onde existe cooperação interfirms; formais, que são formalizadas por termos contratuais; e por fim, informais, que são redes de convivência e permitem os encontros informais.

Ainda os mesmos autores relatam em seu trabalho que redes interorganizacionais horizontais de cooperação entre PMEs - Pequenas e Médias Empresa, precisam ser consideradas quanto às seguintes características: estão localizadas geograficamente próximas; criam relações horizontais e de cooperação entre os seus atores; são formadas para um indeterminado período de tempo; prevalecem relações de mútua confiança entre os atores; são estruturadas com poucos instrumentos contratuais (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Em 2008, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicou que no Brasil existiam mais de 800 redes horizontais de empresas, também conhecidas como redes de cooperação, redes associativas ou centrais de negócio (SEBRAE, 2010). Esta investigação não abrangeu cerca de 260 redes existentes no estado do Rio Grande do Sul, que recebem incremento e são apoiadas pelo programa público Redes de Cooperação, conforme dados da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do governo gaúcho (SEDAI, 2010). Pode-se inferir que há um número bem mais elevado dessas integrações, tendo em vista os dados e o retardo de tempo em relação à pesquisa realizada pelo SEBRAE.

Muitos estudos e diversas teorias foram e estão sendo desenvolvidas para compreender como as redes interorganizacionais podem revolucionar as empresas, e como podem contagiar a competição ou mesmo atingir a posição estratégica destas empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

No mercado internacional a formação de cooperativas de trabalho é uma tendência que se consagra de forma definitiva, especialmente porque recriam e oportunizam ações que podem beneficiar produtos e serviços que abarcam questões com alto nível de comunicação/informação (ZONTA et al., 2015).

Neste contexto companhias que atuam no ramo de alta tecnologia são dependentes de colaborações, tanto para ter acesso a pesquisas de mercado, quanto para sondar novas tecnologias. A princípio, esta colaboração permite criar dificuldades de entrada, pois eleva o valor de entrada na área e possibilita a sondagem de comportamentos oportunistas. Por outro lado, também permite a aceleração da taxa de inovação tecnológica e a possibilidade de empresas menores competirem ao possuírem parceiros mais experientes no ramo. E um outro motivo para que essas empresas precisem de colaboração é que quando uma situação de confiança se instala, transformações positivas ocorrem para todos os colaboradores. É possível afirmar também que esta colaboração incentiva a perspectiva de competição (POWELL, 1998).

Grande número de pesquisas e estudos experimentais revelam que esta tendência de formação de laços ou redes de colaboração entre empresas possuem um caráter formal e evidenciam uma relação firme e com foco positivo entre as empresas participantes da rede (POWELL; GRODAL, 2005).

As redes que assumem uma postura inovadora, em princípio possuíam como cerne as redes sociais de informação, com foco em conhecimento técnico e *know-how*. Em um novo passo, este cerne passou a ser as relações interorganizacionais e a inovação passou a ser um fenômeno que pode surgir tanto dentro da organização quanto fora do limiar organizacional. Esta ruptura de paradigma revelou uma nova rota para que ocorressem observações e estudos sobre a administração e métodos de empoderamento ao conhecimento de produtos inovadores. Assim, estudos de inovação foram impulsionados e novas abordagens de rede aproximadas (LOMBARDI, 2009).

A constituição destas formas de trabalho com caráter de cooperação empresarial é vista como uma situação global, pois o mercado cada vez mais potencializa e oferece melhores oportunidades a produtos e serviços com altíssima contingência de conhecimento e informações inovadoras (ZONTA et al., 2015).

As investigações sobre o dinamismo e as contribuições provocados pelas redes

interorganizacionais no contexto empresarial iniciam-se na década de 1990, porém, mais tarde é que as influências gerenciais tomam corpo nos processos de pesquisa nas ciências sociais aplicadas (BORGSTRÖM, 2013). Outras nuances que têm sido admitidas pelos escopos dos estudos, como exemplo a sustentabilidade dos processos, bem como o cumprimento dos objetivos propostos para o entendimento da construção e consolidação das redes (HEAD, 2008).

As redes interorganizacionais representam sistemas de conexões para o desenvolvimento das capacidades de aprendizado das organizações. Estabelece-se em uma rede interorganizacional, um relacionamento crítico com os diversos possíveis membros do grupo de stakeholders (HARRISON, 2005). Redes são configurações lideradas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre as organizações, de modo independente, proporcionando uma nova roupagem de execução das atividades econômicas (BRITTO, 2002).

O aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais, efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. A inovação e o conhecimento estratégico e tático, sua difusão e apropriação crescentes, colocam-se como elementos centrais da dinâmica e crescimento das nações, regiões, setores, organizações e instituições. O aprendizado e a capacitação produtiva e inovativa são processos socialmente determinados e fortemente influenciados por formatos organizacionais, institucionais e políticos específicos (CASTANHEIRA, 2006).

Nem sempre as redes interorganizacionais, atuando de forma colaborativa, proporcionam contribuições para as organizações que a formam. É importante utilizar métricas e ações que permitam mensurar o desempenho delas. Redes formadas por firmas com contato anterior prévio apresentam maiores possibilidades de êxito. O bom desempenho de uma rede possui lastro com o suporte obtido nos primeiros anos de operação e como o tipo de relacionamento entre os elos. Outro aspecto vantajoso de se considerar, está na capacidade da rede em aprender, perfazendo um sistema de melhoria contínua e de crescimento (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Inevitável ao discorrer sobre ambientes de inovação, fazer menção à gestão do conhecimento. Recursos tecnológicos têm sido incorporados pelos ambientes corporativos não só para incremento das práticas produtivas específicas, mas, também, para o aprimoramento do processo evolutivo de suas

capacidades. As organizações modernas são constituídas por interfaces baseadas em informações. Instituições que trabalham essencialmente na obtenção de dados, na transformação dos dados em informações e a consequente e importante, conversão das informações em conhecimento (BRITO, 2005).

Entretanto, a gestão do conhecimento não está relacionada ao simples artifício de coletar dados e depositá-los em ambientes preparados tecnologicamente para a ação, auxiliando as organizações a acessá-los. Fundamentalmente importante que as firmas possuam a capacidade de transformação de seu status quo em uma cultura organizacional preparada para o compartilhamento do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A atividade da criação e organização do conhecimento, objetivando o repasse para os agentes que demandam nas empresas, compreendendo também a gestão do fluxo de informações é conhecida como gestão do conhecimento. Tal operação é vital para os elementos corporativos poderem agir com rapidez, frente às diversidades contemporâneas (MURICI, 2001). Davenport e Prusak (1998) estabelecem que a gestão do conhecimento se trata de uma compilação de procedimentos para a identificação, captura, gerenciamento e compartilhamento de todo o arcabouço de informações de uma empresa, com o propósito de proporcionar um ativo intelectual capaz de ofertar às empresas, vantagens competitivas.

Embora autores concentram suas observações nas quais o indivíduo é a única fonte de conhecimento, outras vertentes identificam que não há plena concordância com o exposto. Hislop (2009) assegura que o conhecimento pode se manifestar em grupos sociais, em um formato de posturas e processos que partilham o conhecimento.

Na ambiência corporativa moderna, a capacidade de adaptação às constantes mudanças do meio torna-se essencial para o sucesso das organizações. Para tanto, princípios básicos da gestão do conhecimento devem ser adotados, como a reutilização das informações organizadas em mapas do conhecimento, como o incentivo para que os colaboradores possam trabalhar comunicando-se constantemente como equipe e como a quebra de barreiras impostas culturalmente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.4 FLUXO DE INFORMAÇÕES

O fluxo de informação é derivado da interação que ocorre entre dados, informação, conhecimento e inteligência. É imprescindível dentro dos ambientes corporativos, para que haja um processo decisório eficaz, gerando consequentemente, o desenvolvimento empresarial (CUNHA; PEREIRA; NESES, 2015).

Nesse aspecto, não há como negar que a informação é um fator de alto impacto em qualquer que seja o setor econômico e se relaciona diretamente com o fator que impulsiona o

conhecimento e a inovação tecnológica, o que impõe uma gestão eficaz com estímulos somados e associados (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

No que tange a evolução do processo cognitivo, são de enorme importância dados, informação e conhecimento, e desta forma é possível reconhecer dentro da realidade vigente os sinais e eventos, dando-lhes a veracidade do seu real significado. Assim pode-se compreender a alta complexidade de mercado tornando viável uma tomada de decisão proativa, bem como a resolução de problemáticas com maior efetividade (ANDRADE, et al., 2017).

A área de estudo de administração e organização da informação possui pesquisas que apontam a importância da definição de meios eficazes de gerir as informações e seus conteúdos, uma vez que eles são diversos e permeiam muitos ambientes, como o econômico, tecnológico, comercial e social. Como um elemento social a informação possui valores que irão refletir, dentro de seu processo, na instituição que a originou, possibilitando assim, a geração de conhecimento relevante àquela empresa (SUGAHARA; JANNUZZI; FALSARELLA, 2015).

Os princípios administrativos de aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação devem ser aplicados para que o processo de gestão da informação possa ser efetivo (ALVES; DUARTE, 2015). Dentre aos fatores relevantes para a gestão de informações, segundo Paulo e Batista (2015), estão o domínio dos diferentes tipos de informações que existem na organização; como e se esses fluxos se dinamizam, tanto os formais quanto os informais; o ciclo de cada informação; e o conhecimento das pessoas sobre estes fluxos, bem como a cultura da empresa. A gestão do fluxo de informação influencia no processo de tomada de decisões no âmbito organizacional, como também permite uma valiosa contribuição para a administração das organizações empresariais e suas redes (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2014).

As ocorrências sequenciais, de forma intencional, constantes e passíveis de programação para o estabelecimento de conexões, a fim de organizar interações desarticuladas entre agentes sociais nas estruturas produtivas, não são exclusividades de um único ator, e sim, fazem parte dos mecanismos integrados nos cenários econômicos (CASTELLS, 2005).

Também entendido como meio organizado para o desenvolvimento e sustentação das ótimas práticas de gestão, através da disseminação de dados que possam fomentar as atividades cognitivas de geração de novos conhecidos, o fluxo de informação possui relevância no processo de desenvolvimento de tecnologias (BARRETO, 1999).

Ressaltamos a enorme importância para a gestão organizacional da análise do fluxo de informações, principalmente pois, esta oportuniza uma excelente percepção dos processos administrativos e operacionais, esta estratégia gerencial assegura um conhecimento pleno de

todas as informações e dados destes recursos. Os dados processados e transformados em informações são um reflexo da coparticipação dos conhecimentos adquiridos pelas organizações. Desta forma é possível inferir que uma gestão plena do fluxo de informações torna-se uma ferramenta maximizadora de recursos e potencializa as ações e as atividades de produção, pela possibilidade de fomentar as empresas de forma integral de informações de resolutividade. Neste contexto de plenitude é necessário as informações sejam explicitamente relatadas de forma objetiva e direta com fácil assimilação para todos, desta maneira torna o fluxo de informação fluido e eficaz. Este processo sendo realizado com precisão abre o exponencial de melhorias de desempenho comercial e organizacional de empresas otimizando um futuro de sucesso. (ZOCCHE, 2011; SILVA; TOMAÉL, 2007)

Tal processo, para que ocorra, depende necessariamente dos agentes reconhecidos como emissores e receptores. Sendo o emissor, o proprietário do poder de oferta da informação, optando pela escolha sobre quais informações serão armazenadas e quais informações serão compartilhadas (BARRETO, 1994).

Há de se destacar que o processo envolvendo o fluxo de informação não está limitado à um elo das redes, sendo necessário a interação de outros agentes para a que a simbiose ocorra, conforme pode ser observado, através de outras definições, demonstradas por meio do quadro 2.

Os conceitos apresentados, ordenados cronologicamente, buscam por percepções distintas, sanar qualquer tentativa de incompreensão do principal eixo de pesquisa, o fluxo de informação.

AUTORES	DEFINIÇÃO
(CHOO, 2006)	Gestão de uma estrutura em rede que adquirem, criam, organizam e distribuem a informação.
(DELGADO, 2007)	É o processo de transição, partindo das entradas, pelo processamento e saídas. Tal processo permite aos usuários a obtenção de informação com valor agregado.
(BEAL, 2009)	Mecanismo de observação da necessidade de informação, partindo para a ação de coleta, tratamento, distribuição e armazenamento, podendo gerar informação para o macroambiente.
(VITAL, FLORIANI, VARVAKIS, 2010)	Uso da informação na ambiência organizacional para que os gestores, subsidiados de informações imprescindíveis, tomem decisões assertivas.

Quadro 2 - Definições de Fluxo de Informação

Fonte: elaborado pelo autor.

O fluxo de informação é caracterizado pelo ambiente onde os indivíduos estão inseridos, pois isso influencia no modo e domínio de como estes indivíduos tratam e repartem as informações (SUGAHARA; JANNUZZI; FALSARELLA, 2015). A gestão do fluxo de informações das organizações é dependente da capacidade destas de conseguirem identificar suas características, de acompanhar seus processos e avaliar suas atividades (SUGAHARA; JANNUZZI; FALSARELLA, 2015).

Castelli (2001, p. 501) possui uma visão a respeito de fluxos, para ele:

“Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade” (apud VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Diante dessas questões, conhecer e identificar o modelo de fluxo de informações é um desafio, já que em cada instituição esse fluxo pode envolver diferentes grupos, pessoas, processos, canais de divulgação e outras características (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).

Quando se obtém um fluxo de informação com excelência na qualidade e com máxima velocidade é evidenciada a possibilidade de desenvolvimento de inovação, pois há meios e dados compatíveis para todos os envolvidos no processo. Estudos revelam que quando ocorre uma maior exposição às empresas, sejam estas informações internas e/ou externas, há uma predisposição ao desenvolvimento de inovações, isto pois as informações adentradas no fluxo de informação, possuem uma enorme contribuição ao conhecimento gerado (AMARA; LANDRY, 2005; PLEKHANOVA; SMITH; HAMDAN, 2012). Também vale ressaltar que as informações ganham um grau superior de importância quando são geradas e compartilhadas em maior velocidade, pois possuem o poder de preenchimento de lacunas e assim potencializam as inovações (TZABBAR; AHARONSON; AMBURGEY, 2013).

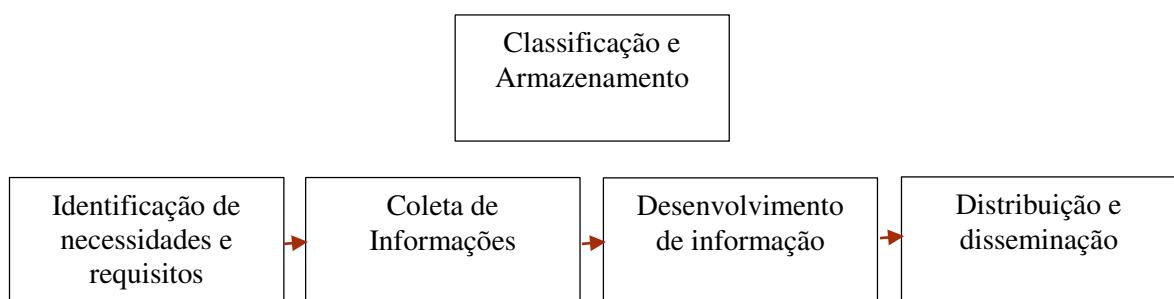
Apesar desse desafio é importante ressaltar que a tomada de decisões organizacional tem como primordial a investigação do fluxo das informações. Assim, com o estabelecimento deste esquema, é possível compreender os diversos aspectos do processo, inclusive suas possíveis falhas, de modo que identificá-lo e consolidá-lo se torna essencial para a boa evolução e crescimento da empresa, como também para tornar possíveis outras inovações (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

2.3.1 Modelos de Fluxo de Informações

De modo a facilitar o entendimento acerca do fluxo de informações, serão apresentados modelos inerentes ao escopo, com a perspectiva de aprimorar a apresentação e facilitar a compreensão do arcabouço teórico. A simplificação das informações por meio de modelos torna-se uma necessidade quando se procura conexões entre dados empíricos e teorias, ressaltando que tais dados, mesmo que aproximados da realidade, não estão aptos a serem convertidos em sistemas lógicos que fornecerão conhecimento (PIETROCOLA, 1999).

McGee e Prusak (1994) elaboraram um modelo que define as quatro tarefas mais importantes no processo de gerenciamento. A primeira delas é vista pelos autores como a mais importante, e se divide nos seguintes elementos: (1) a existência de uma variedade suficiente de informações para que se possa atuar no ambiente organizacional – que segundo os autores é a mais importante dentro do processo, ainda que seja frequentemente negligenciada pelas organizações; (2) é preciso que os profissionais de informação saibam quais fontes de informação, dentre aquelas disponíveis, podem ser valiosas para o cliente ou sua organização; (3) finalmente, é feita, seja manualmente ou por meios eletrônicos, a coleta de informações, através do uso de um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la a partir de suas fontes (os responsáveis internos por sua geração) (MCGEE; PRUSAK, 1994, apud VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010). A segunda tarefa do modelo proposto por McGee e Prusak inclui a classificação, o armazenamento, o tratamento e a apresentação da informação; na terceira, produtos e serviços de informação são desenvolvidos – nessa fase, os usuários finais do sistema podem trazer seu próprio conhecimento e experiências ao processo, de modo a trazer novas perspectivas e contribuir com o desenvolvimento; a última etapa do modelo prevê a distribuição e disseminação das informações adquiridas e elaboradas ao longo do processo (MCGEE; PRUSAK, 1994, apud VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Figura 2 - Modelo de McGee e Prusak



Fonte: Adaptado de Macgee e Prusak (1994)

Inomata, Araújo e Varval (2015) destacam que Davenport chama de “processo genérico de gerenciamento de informação” a cooperação entre os autores envolvidos no fluxo de informação, que é a chave para que esta possa circular na organização. Esse processo é representado pelo modelo de Davenport (2001), segundo quem há quatro passos a serem seguidos para garantir que a informação seja gerenciada de uma maneira eficiente, sendo eles: determinar as exigências da informação; buscar as informações necessárias incessantemente ao longo do processo (etapa chamada de “obtenção de informações”); busca e divulgação das informações adquiridas para os membros da organização; e finalmente, emprego da informação colocada à disposição dos usuários da organização. (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

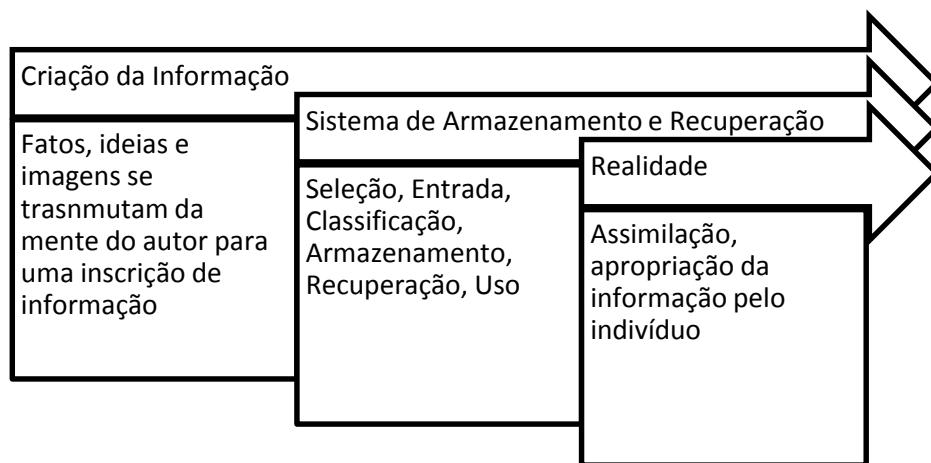
Figura 4 - Modelo de Davenport



Fonte: Adaptado de Davenport (2001).

Por sua vez, o modelo proposto em 2002 por Barreto procura representar os fluxos internos e externos da informação de acordo com teorias da Ciência da Informação (CI) e a Biblioteconomia. A primeira tem como seu foco os fluxos externos de informação, trabalhando com questões como seleção, aquisição, indexação, recuperação, classificação e disponibilidade da informação para uso. A segunda, por outro lado, trabalha principalmente com os fluxos internos de informação e seu sistema. O fluxo como um todo teria seu início na criação de informação e se concluiria na assimilação da informação pelo receptor (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015). Pode-se dizer que o fluxo interno de informação acontece através da movimentação dos elementos que há no interior de um sistema específico, rumo a sua organização e controle. Enquanto isso, nas extremidades do fluxo interno, o fluxo externo encontra um receptor, passando por uma intensa transformação, conforme deixa a linguagem do pensamento de seu emissor, daquele que produziu a informação/conhecimento, e é reelaborado pelo receptor, na realidade do mesmo (BARRETO, 2002 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

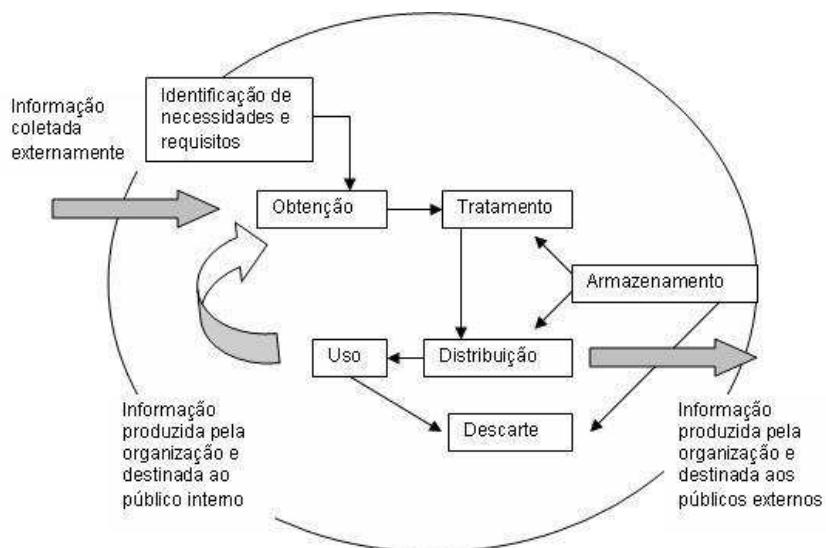
Figura 5 - Modelo de Barreto



Fonte: Adaptado de Barreto (2007)

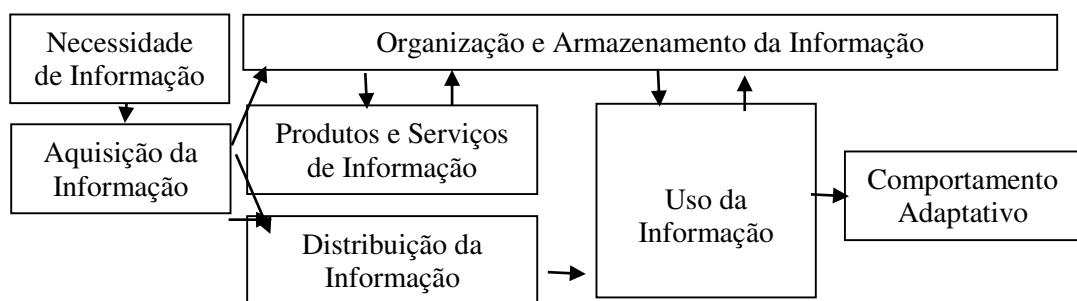
Beal em 2004, por sua vez, elabora um modelo constituído por sete etapas:

- identificação das necessidades e requisitos de informação – etapa essencial, pois só através dela os produtos de informação desenvolvidos poderão ser orientados especificamente para as necessidades de cada grupo;
- obtenção – etapa na qual se desenvolve atividades de criação, recepção e captura de informação, oriundas de fontes internas ou externas de qualquer tipo;
- tratamento – aqui, a informação é analisada, organizada, formatada, estruturada, sintetizada e apresentada, para fazer com que os usuários, posteriormente, consigam acessá-la e/ou localizá-la com facilidade;
- distribuição – etapa na qual se trabalha rumo ao direcionamento da informação necessária para quem precisará dela de fato;
- uso – nessa etapa do processo, considerada a mais importante pela autora, as informações são combinadas e outros conhecimentos surgem a partir daí;
- armazenamento – etapa essencial para que os dados possam e informações possam ser convertidos, utilizados e reutilizados dentro da organização;
- descarte – essa sétima e última etapa consiste no descarte das informações, obedecendo a normas legais, políticas operacionais e exigências internas.

Figura 3 - Modelo de Beal

Fonte: Beal (2004)

Enquanto isso, Choo em 2006 atende o ciclo de conhecimento, de acordo com o qual a informação seguiria um fluxo ininterrupto, desde a criação de significado até a tomada de decisões, passando pela construção de conhecimento. Sendo assim, a utilização de informações em qualquer etapa levaria à elaboração de um contexto específico, além de oferecer recursos que seriam importantes para o uso da informação em outros estágios do ciclo (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015). Mais especificamente, o ciclo de conhecimento seria formado por seis processos conectados entre si. Esses seis processos, que segundo o autor ocorreriam continuamente, seriam: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação. (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

Figura 7 - Modelo de Choo

Fonte: Adaptado de Choo (2006)

Fluxos de informação, no contexto organizacional, permitem que valor seja aplicado à informação, conforme a tornam uma ferramenta útil para auxiliar uma organização específica a atingir seus objetivos, possibilitando a tomada de diversos tipos de ação. Uma série de aspectos influencia tais fluxos, que por isso são considerados processos variáveis. (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

Apesar disso, não basta que o fluxo de informação seja contínuo e dinâmico. Se as informações forem analisadas sem que se leve em conta os processos responsáveis por gerá-las, elas não serão efetivas ou uteis para os níveis táticos, estratégicos ou operacionais de uma organização. Isso significa que os fluxos de informação formal e informal não são organizados de maneira linear, mas sim, se complementam, cada um com características próprias e compondo simultaneamente processos da organização; um fluxo de informações informal, como o compartilhamento de experiências entre pessoas, pode levar a resultados no que diz respeito a atividades e tarefas de um processo repetitivo, que por sua vez é um fluxo de informações formal (SUGAHARA; JANNUZZI; FALSARELLA, 2015).

É preciso ter em mente que a racionalidade organizacional desejada, que se manifesta como um dos objetivos dos modelos de tomada de decisão citados acima, nem sempre é possível, uma vez que os resultados dependem de uma série de questões relacionadas a relacionamentos humanos dentro de qualquer organização. Esses relacionamentos, assim como quaisquer outros contextos no desenvolvimento, precisam ser considerados, uma vez que podem interferir na percepção a respeito dos processos, e em sua realização. (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Uma investigação do fluxo de informações só pode ser feita uma vez que se conhece as necessidades de uso da informação e seus potenciais usuários, pois só assim se tornará possível mapear todas as fontes de informação pertinentes a um contexto organizacional específico, e se poderá atingir o objetivo de oferecer bases sólidas para a tomada de decisões e para a verificação das mesmas. Esse é um processo, portanto, que deve ser feito com todo o cuidado, uma vez que o mapeamento dos fluxos informacionais também tem como função identificar quais informações estão sendo contempladas e se há algum aspecto falho no processo (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

Ainda assim, para que o fluxo de informação possa ser usado de maneira eficiente dentro de uma organização, é preciso que a gestão informacional ocorra de maneira contínua, uma vez que decisões administrativas frequentemente exigem que informações atualizadas sejam rapidamente acessíveis, de maneira que o encadeamento de eventos dentro de uma organização específica influência na administração da mesma. Entretanto, como escopo da pesquisa,

delimita-se o estágio inicial do processo de gestão do fluxo de informação. Serão considerados os elementos e variáveis correspondentes à etapa de obtenção da informação, para efeito de análise. A etapa na qual se desenvolve atividades de criação, recepção e captura de informação, oriundas das fontes externas, que se integram formando a rede interorganizacional. O Quadro 3 demonstra a relação entre os modelos propostos, bem como, as etapas e os respectivos autores que as consideram.

Conceito	Explicação	Autor
Exigências	Definição dos requisitos da informação	MCGEE; PRUSAK (1994) DAVENPORT (2001) BEAL (2004)
Obtenção	Captura da informação	MCGEE; PRUSAK (1994) DAVENPORT (2001) BEAL (2004) CHOO (2006) BARRETO (2007)
Desenvolvimento	Tratamento das informações	MCGEE; PRUSAK (1994) BEAL (2004) BARRETO (2007)
Distribuição	Compartilhamento das informações	MCGEE; PRUSAK (1994) DAVENPORT (2001) BEAL (2004) CHOO (2006)
Utilização	Aplicação das informações	DAVENPORT (2001) BEAL (2004) CHOO (2006) BARRETO (2007)
Armazenamento	Arquivamento das informações	BEAL (2004)
Adaptação	Descarte ou ajustes nas informações	CHOO (2006)

Quadro 3 - Etapas do Fluxo de Informação

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da relação dos modelos de fluxo de informações aponta a predominância de menções à três etapas citadas, sendo, a obtenção, a distribuição e o uso. Dinamizando o processo, propõe-se a utilização de modelo adaptado, observando as etapas valorizadas pelos principais autores, como pode ser observada através da Figura 8.

Figura 8 - Modelo Proposto



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Após a representação do arcabouço teórico necessário para a sustentação da pesquisa, seguirá a seção dedicada aos procedimentos metodológicos adotadas por esta pesquisa. O capítulo está organizado por meio dos tópicos: (i) tipo de estudo; (ii) campo de estudo; (iii) ambiente de estudo; (iv) técnica de coleta de dados; (v) triangulação e verificação de confiabilidade de dados e (vi) análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo foram utilizados os seguintes materiais e métodos.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Como características da pesquisa, destacam-se a forma qualitativa e exploratória. Segundo Gil (2008), os estudos exploratórios têm por finalidade principal familiarizar-se com um assunto pouco conhecido, pouco explorado, portanto tal investigação será mais adequada para o entendimento das relações e configurações formadas pelas empresas demandantes e contratantes, especificamente as organizações de base tecnológica configuradas como startups, com a missão de compreender o fluxo de informações e suas interdependências.

Uma vertente interpretativa e naturalista do objeto de investigação é característica da pesquisa qualitativa, possibilitando ao pesquisador, a observação de fenômenos em seu habitat natural, gerando a contextualização necessária para a valorização dos significados dos elementos e suas correlações (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Com o propósito de analisar o fluxo de informação no processo de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups e empresas demandantes, foi utilizada a estratégia de estudo multicaso, que permitiu visualizar o fluxo e a aplicação dos agentes que constituem as redes, em distintas organizações de base tecnológica. Um estudo de caso é um processo investigativo empírico que proporciona uma averiguação no habitat natural, sobretudo quando fenômeno e conjuntura na estão amplamente esclarecidos (YIN, 2005).

3.2 CAMPO DE ESTUDO

O estudo multicaso compreendeu três empresas de base tecnológica, situadas na região do Triângulo Mineiro, sendo uma empresa montadora de rastreadores de objetos, uma startup de integração de produtores de grãos com indústrias demandantes e uma terceira, ligada à educação inovadora. A escolha das startups ocorreu em função das características específicas de cada uma delas, ocasionando a diversidade das operações, pelas suas distinções. Desse modo, a visualização da integração interorganizacional, proporcionada ao pesquisador, foi abrangente, no sentido da pluralidade das operações das empresas investigadas. As startups serão caracterizadas, como Organização A, Organização B e Organização C.

A escolha das empresas, objeto de investigação, ocorreu considerando as premissas: (i) empresa caracterizada como startup; (ii) empresa sediada em Minas Gerais, especificamente no Triângulo Mineiro; (iii) empresa com considerada formação de rede interorganizacional.

3.2.1 Caracterização Preliminar da Organização A

A organização A, fundada há 5 anos, desenvolve software e hardware destinados ao rastreamento de objetos. Inicialmente, segmentou o negócio no setor de turismo, pois, focou as operações para o acompanhamento do embarque, armazenamento, traslado e desembarque de malas dos passageiros de companhias aéreas. Posteriormente, percebeu a possibilidade de expansão do escopo e ampliou o atendimento, a que, como a própria companhia define, tudo que se move.

A escolha da organização A se deu considerando também o reconhecimento e importância na cadeia produtiva local, bem como, a denominação da região do Triângulo Mineiro como importante e estratégico polo logístico. A startup produtora de rastreadores de objetos foi escolhida como a melhor startup brasileira para fazer conexão com a indústria, condição imprescindível para a integração interorganizacional bem-sucedida (ABDI, 2018).

3.2.2 Caracterização Preliminar da Organização B

Startup fundada há pouco mais de três anos, desenvolve e opera uma plataforma informatizada para conexão entre produtores de grãos e grandes indústrias demandantes da matéria prima. Destinada ao agronegócio, a Organização B visualizou a possibilidade de facilitar as transações comerciais entre os agentes da cadeia produtiva de grãos, permitindo agilidade na compra e venda de grãos e ainda, a eliminação de intermediários no processo, reduzindo custos e com a possibilidade de aumento das margens.

Além de também estar sediada no Triângulo Mineiro, justifica-se a observação da referida startup, pelo fato da mesma, ter sido recentemente, classificada como uma das cinco mais promissoras startups do Brasil para 2018 (PEGN, 2018).

3.2.3 Caracterização Preliminar da Organização C

Também localizada no Triângulo Mineiro, a Organização C atua no desenvolvimento de programas educacionais para o oferecimento de educação inovadora para outras startups.

Baseando-se em metodologias ativas de ensino/aprendizagem, a empresa opera com soluções que vão desde a sala de aula invertida, à gamificação no ensino e na criação de plataformas de e-learning para a disseminação do empreendedorismo inovador.

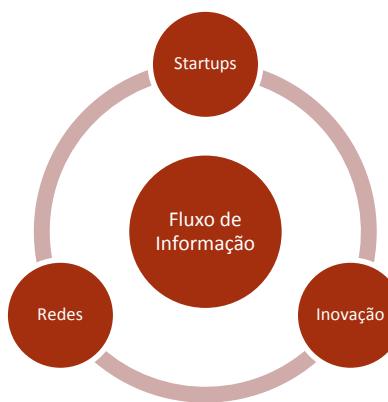
Em novembro de 2017, a empresa foi convidada pela comissão organizadora da FINIT (Feira Internacional de Negócios, Inovação e Tecnologia), que aconteceu em Belo Horizonte/MG, para mediar o debate sobre o uso de tecnologias na educação.

3.3 AMBIENTE DE ESTUDO

Utilizou-se como ambiência, as redes formadas entre startups e demandas e sua interação com o propósito do desenvolvimento tecnológico e da inovação, conforme demonstração pela figura 3.

O objeto de estudo será o fluxo de informação. Já descrito no referencial teórico, o fluxo de informação é uma atividade dinâmica, constituída por várias fases e dependentes de variáveis que poderão influenciar a assertividade do processo. Nessa pesquisa, o direcionamento da abordagem será construído, levando-se em consideração, o processo de desenvolvimento de bens e serviços inovadores.

Figura 9 - Contexto e Objeto de Estudo



Fonte: elaborado pelo autor.

Para a consecução dos objetivos de pesquisa, três startups, supracitadas, foram objetos de observação. Entretanto, os agentes não se limitaram ao exposto. A compreensão das redes formadas com o mecanismo do fluxo de informação, sob a perspectiva da gestão, foi obtida ao observar a gestão da informação, sob os elos das redes. Para tanto, ocorreu inicialmente a

identificação, junto às startups, dos três principais demandantes das organizações, considerando fornecedor, cliente e parceiro estratégico. Desse modo, além dos gestores das startups, foram entrevistados os gestores dos agentes formadores das redes, perfazendo um total de 18 sujeitos de pesquisa. As entrevistas ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2018. Em função da diversidade de localização dos agentes, optou-se pela utilização de recursos tecnológicos que permitiram ao pesquisador, a agilidade na coleta dos dados, porém, sem nenhum prejuízo à efetividade da leitura de nuances, muitas vezes não captadas. Entrevistas com presença física foram sugeridas, além da possibilidade da realização das mesmas, utilizando-o o aplicativo Google Hangouts. De modo uníssono, os sujeitos de pesquisa valorizaram e optaram pela plataforma em questão, por se tratar de ágil mecanismo de troca de mensagens instantâneas, com a utilização de vídeo chat. A ferramenta é disponibilizada na forma gratuita, sem necessidade de download.

Quanto ao número de entrevistas realizadas, embora, autores adotam métodos quantitativos para a definição da amostra em pesquisas qualitativas, existem outros meios a serem adotados pelos pesquisadores na estruturação e definição do corpus da pesquisa. Mesmo considerando que o corpus precisa ser representativo, o estabelecimento da métrica poderá ser utópico. A saturação teórica provém, inclusive de outros aspectos, e não apenas de um determinado e considerado tamanho de corpus, sobretudo, como a relevância e homogeneidade dos materiais que comporão o corpus (BAUER; AARTS; GASKELL, 2008).

No quadro abaixo é possível observar a distribuição dos sujeitos de pesquisa, por startup, perfazendo o total descrito de 18 entrevistados. Com o propósito de observar o fluxo de informação entre os agentes formadores das redes interorganizacionais, estabeleceu-se, prioritariamente, a distribuição entre startup, fornecedor, parceiro estratégico e cliente. Deste modo, o CEO ou proprietário do principal cliente da startup, além do principal fornecedor e parceiro estratégico foram assinalados como importante fonte de dados. Da startup, especificamente, além do CEO ou proprietário, optou-se por coletar dados junto ao responsável pela área de marketing e com o responsável por pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Os entrevistados são residentes nas mais variadas localidades do país, sendo portanto, mais uma vez justificável a adoção de recursos tecnológicos para a coleta de dados. Entrevistados em São Paulo/SP, Santa Rita do Sapucaí/MG, Barbacena/MG, Brasília/DF, Uberaba/MG e Uberlândia, tiveram os contatos facilitados em função da ferramenta.

Empresa	Entrevista
Organização A	CEO da Organização A Responsável pela área de P&D da Organização A Responsável pela área de Marketing da Organização A CEO do principal Cliente CEO do principal fornecedor CEO do principal parceiro estratégico
Organização B	CEO da Organização B Responsável pela área de P&D da Organização B Responsável pela área de Marketing da Organização B CEO do principal Cliente CEO do principal fornecedor CEO do principal parceiro estratégico
Organização C	CEO da Organização C Responsável pela área de P&D da Organização C Responsável pela área de Marketing da Organização C CEO do principal Cliente CEO do principal fornecedor CEO do principal parceiro estratégico

Quadro 4 - Sujeitos da Pesquisa.

Fonte: do autor, 2019.

Na anamnese dos objetos de estudo, realizado em contato com os respectivos CEO's, no mês de outubro de 2018, identificou-se o seguinte cenário de pessoas e organizações, representando potencialmente os entrevistados, aqui denominados.

	Organização A	Organização B	Organização C
CEO	E1	E2	E3
Responsável por P&D	E4	E5	E6
Responsável por Marketing	E7	E8	E9
Principal cliente	E10	E11	E12
Principal fornecedor	E13	E14	E15
Principal parceiro estratégico	E16	E17	E18

Quadro 5 - Quadro de Identificação dos Entrevistados.

Fonte: elaborado pelo autor

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados propõe-se a utilização de entrevista em profundidade, que permite dar liberdade ao pesquisador para que, através das informações repassadas pelos respondentes, possa-se identificar novas hipóteses e direcionamentos aos dados levantados (TRIVIÑOS, 1987).

O esquema conceitual que possibilitou a construção do roteiro foi elaborado a partir dos elementos teóricos associados às redes interorganizacionais, o fluxo de informação e a influência do desenvolvimento tecnológico, bem como nas diferentes considerações. Os roteiros poderão ser observados na seção ANEXOS.

3.5 TRIANGULAÇÃO E VERIFICAÇÃO DE CONFIABILIDADE DE DADOS

Em razão das nuances e particularidades das organizações sociais, o entrevistador pode ter dificuldade no entendimento das mensagens repassadas, até mesmo pela omissão do entrevistado em compartilhar situações importantes para o fenômeno pesquisado (BAUER; GASKELL, 2002).

Para sanar possível deficiências, o instrumento para coleta de dados foi aplicado à membros de apoio aos gestores identificados. O objetivo foi buscar a identificação de detalhes esquecidos pelos respondentes. Desse modo, o pesquisador conseguiu ter condições de confrontar os dados, na busca por informações camufladas.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo foi adotada para o processamento dos dados coletados. Representa uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo advindo de comunicação verbal e não verbal. A análise de conteúdo caminha entre a rigorosidade da objetividade e a fecundidade da subjetividade, proporcionando ao pesquisador, o potencial escondido nas mensagens (BARDIN, 2011). A operacionalização ocorreu através das etapas destacadas: a pré-análise; a averiguação do material e o tratamento, com inferência e interpretação. Para a consecução da proposta, a averiguação seguiu o processo de redução do texto em palavras e expressões, baseando-se nas unidades destacadas na pré-análise.

Para a consecução da análise das entrevistas, a utilização do software de apoio Atlas Ti, em sua versão, 13.0, foi essencial. As entrevistas gravadas foram transcritas e posteriormente

inseridas na ferramenta. Após a consolidação das transcrições, unidades temáticas foram definidas e cadastradas no sistema. O passo seguinte compreendeu a inclusão de referências, que poderiam corroborar ou confrontar os elementos observados, no software. Assim, foi possível realizar o cruzamento das informações, possibilitando ao pesquisador, uma organização maior das observações, com consequente eficácia das análises.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os sujeitos de observação supracitados. Os dados analisados se relacionam com o arcabouço teórico produzido, bem como, e principalmente com o objeto do estudo que foram as etapas do fluxo de informação nos processos de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups e empresas demandantes.

As etapas foram categorizadas, conforme mostrado na Figura 8, envolvendo as principais etapas: obtenção da informação, distribuição e utilização. As entrevistas foram conduzidas utilizando-se de um roteiro semiestruturado e que serviu de referência para o pesquisador, escorado no referencial próprio e sob a luz dos principais autores.

Para melhor fluidez da leitura e do entendimento da análise, esta seção foi dividida em três partes: (i) sistemas de coordenação e cooperação; (ii) comportamento organizacional; (iii) criação de valor e inovação; (iv) poder e influência da rede.

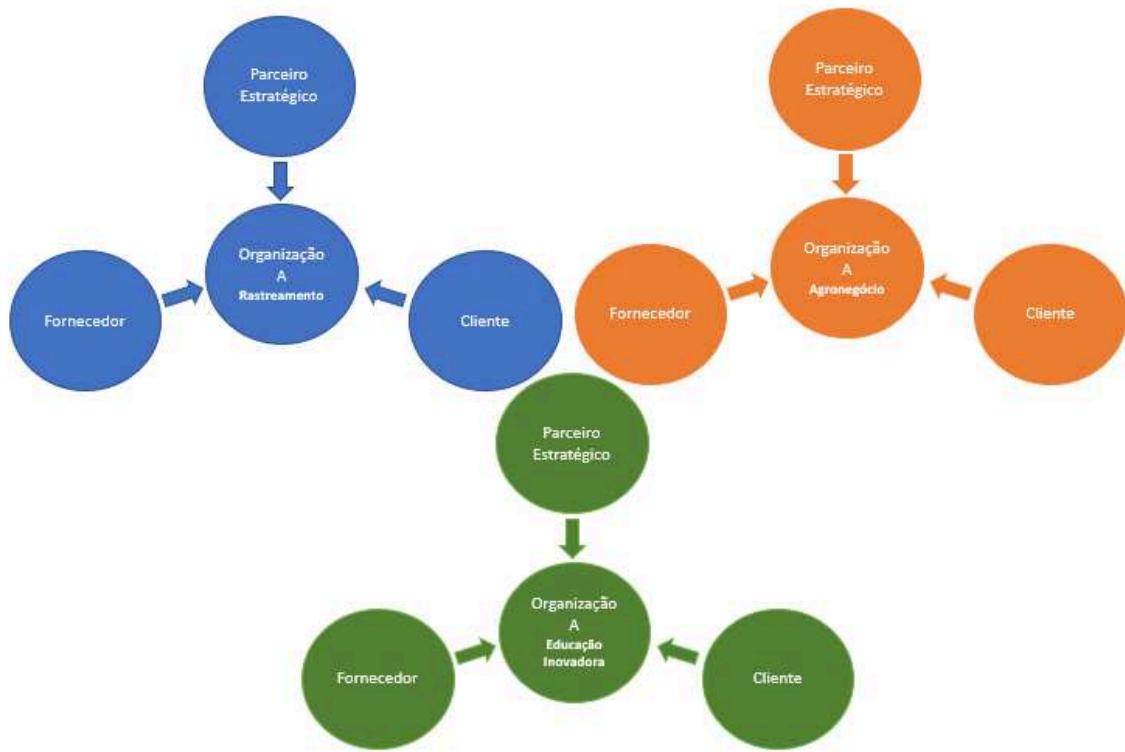
Relevante destacar que há uma incompreensão da fundamentação de redes interorganizacionais por parte dos próprios agentes integrantes das mesmas, alvo do estudo. Durante as entrevistas, precisou-se conceituar uma rede interorganizacional para os respondentes. De maneira didática, a contextualização foi realizada sem causar interferência ou possibilidade de influência nas respostas.

Da mesma forma, a importância das redes para a consolidação de um sistema de troca de informações, afim de garantir um ambiente de inovação, não foi mencionado. Em nenhum momento, foi destacada a relevância ou propósito da pesquisa.

A estrutura das redes analisadas está demonstrada através da Figura 10, destacando os membros identificados com interações imediatas, bem como, os respectivos segmentos de atuação. Em nenhum momento foi citado possível relacionamento de rede entre as três startups. Uma das premissas para a escolha das startups a serem estudadas, foi a de que não possuíssem interações entre elas que justificasse a configuração de uma rede.

Outro axioma utilizado refere-se aos segmentos distintos de cada uma das startups. Possuem atuação em setores econômicos diferentes: indústria, agronegócio e serviços. Desse modo, seus fornecedores, clientes e parceiros apresentaram também características dissemelhantes.

Figura 10 – Configuração das redes estudadas



Fonte: elaborado pelo autor.

Os construtos puderam ser identificados na fase da realização das entrevistas, já especificadas, e podem ser observados organizadamente, por meio do Quadro 6.

Corolário	Descritores
Sistemas de coordenação e cooperação	regularidade, sincronicidade/coordenação, compartilhamento de informações, dificultadores/fragilidade das relações, falta de estruturação formal
Comportamento organizacional	confiança, informalidade, casualidade, “via de mão dupla ausente”
Criação de valor e inovação	utilização da informação, criação, distribuição, uso e aprendizagem, uso de softwares e formulários).
Poder e influência na rede	força física, força econômica, influência na rede

Quadro 6 – Construtos extraídos

Fonte: elaborado pelo autor.

Balestrin (2005) afirma que para o desenvolvimento de redes sejam sucedidas é fundamental que sejam observados os aspectos:

- as pressões contingenciais, como, por exemplo, necessidade, assimetria,

reciprocidade, competitividade, legitimidade, flexibilidade e eficiência, exercem influência na formação, no funcionamento e na complementariedade de conhecimentos entre as empresas em um contexto de rede;

- b) A dinâmica de complementariedade de conhecimentos em um contexto em rede é diretamente influenciada pelos níveis de coerência e de conectividade entre as empresas;
- c) A quantidade e a qualidade das situações de interação existentes no contexto de uma rede exercerão influência nos níveis de conectividade entre as empresas;
- d) Os mecanismos de coordenação utilizados para facilitar a governança exercem influência nos níveis de coerência entre as empresas;
- e) O nível de complementariedade de conhecimentos em um contexto de rede terá influência nos processos internos de inovação das empresas.

Porém, mesmo com a descrição apresentada, possível visualizar que as redes estudadas não estão estabelecidas no formato puro ou na essência epistemológica da expressão, denotando uma fragilidade entre as relações através dos seus elos.

“Tivemos um determinado cliente que precisou de uma demanda de RFID, algo que não dominávamos. Então, buscamos um parceiro para auxiliar-nos no desenvolvimento. Buscamos outras startups que conhecemos ou então pela internet” (E7).

Houve clara dificuldade pelas startups alvo do estudo em verbalizar quais seriam as outras companhias que efetivamente poderiam ser consideradas membros de sua rede interorganizacional para a inovação. Relatos como o evidenciado e associado ao E7 foi possível se deparar ao longo das entrevistas, com startups procurando o desenvolvimento de alianças por meio de contatos realizados através da internet e das redes sociais. A participação em grupos de startups, contidos em plataformas como Facebook, embora não seja alvo do estudo, foram informalmente mencionadas pelos entrevistados. Evidências que corroboram com o possível enfraquecimento ou até mesmo, com a inexistência de redes estruturadas, foram coletadas no decorrer das entrevistas.

4.1 Comportamento Organizacional

Partindo do pressuposto de que a inovação requer proatividade dos envolvidos ou participantes do processo, é importante destacar o comportamento percebido junto às startups para que o aceite do preceito seja concluído. A iniciativa para que o processo de geração de

inovação seja efetivo é imprescindível para contexto exposto. Iniciativa essa, uma vez que, a proposta foi discutir as etapas do fluxo de informação entre as redes interorganizacionais formadas por startups e seus elos, deve ser observada na conjuntura, obviamente, em rede.

Entretanto, observa-se claramente, entre as startups estudadas, que as potencialidades obtidas através de um comportamento de arrojo não são completamente atendidas. Há significativo estado de espera de demandas, somente após a solicitação por novos produtos e serviços, ações de acionamento dos agentes são realizados. Mesmo considerando que o cliente será importante chave para a consecução da inovação nos produtos e serviços, há uma prática de dependência das demandas pontuais.

“Encontramos com nossos parceiros para troca de ideias apenas nos atendimentos pontuais” (E4).

A atividade de inteligência empresarial em uma organização possui custos relevantes e demonstra que as ações de reação podem ser mais dispendiosas. Qualquer movimento proativo poderá poupará-la da utilização ineficaz de recursos, bem como, proporcionar capacidades de reação antecipada às mudanças de mercado (DEGENTE, 1996).

Métricas proativas com condições de antever à resultados vindouros representam direcionadores de tendências. Em contrapartida, ações meramente reativas que ocasionam o repasse de situações ocorridas não são úteis no processo decisório organizacional (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

Ao estabelecer que a interação constante ocorre, o contraditório surge na mesma expressão, evidenciando que os relacionamentos para o compartilhamento de informações surgem nos momentos específicos de demanda.

“Há interação o tempo todo, pois, o cliente é sempre o elemento principal no desenvolvimento. Porém a interação é pontual, apenas quando ele precisa de uma customização no produto” (E7).

Outra configuração que merece destaque é a definição de interações apenas no lançamento dos produtos ou do empreendimento. Após a obtenção das informações que auxiliariam no desenvolvimento, ocorre a descontinuidade da atividade de relacionamento para obtenção de informações.

Não há um fluxo contínuo de trocas de informações ou compartilhamento de experiências entre os envolvidos na rede. O propósito das alianças é determinado essencialmente pelas demandas pontuais claramente acionadas.

“Fui procurado pela startup, umas duas ou três vezes. Apenas no início da empresa, quando estavam lançando o empreendimento” (E11).

É fator imprescindível para a competitividade das empresas que haja cooperação sinérgica e constante entre as partes. Deste modo, elementos limitadores serão superados e as companhias terão condições de se estabelecerem no mercado. Sua sobrevivência, outrora comprometida pelas ações isoladas, será reforçada pelos objetivos únicos compartilhados e pela interação contínua (CASTELLS, 2009).

Ainda de acordo com o autor, o sucesso das organizações em rede dependerá do grau de intensidade e da frequência estabelecida de interação entre os atores. Quanto mais solidificados forem os “nós” que ligam as redes, maiores serão as chances de compartilhamentos eficazes e duradouros.

Ao buscar o entendimento acerca da sistemática de encontros, sejam presenciais ou com a utilização de softwares de comunicação, percebe-se que não há regularidade entre os agentes estudados para as trocas aconteçam. Até mesmo, conforme descrição acima, as composições para que as informações sejam compartilhadas ocorrem sobre demandas estabelecidas pontualmente.

Os momentos que possibilitariam discussões salutares para o desenvolvimento tecnológico ou para a própria inovação ocorrem ocasionalmente. Não é possível perceber uma sistemática com regularidade para as chances de compartilhamento de informações.

“Não há uma interação formal ou periódica. Nós temos demandas pontuais e espontâneas que são desenvolvidas para esta finalidade” (E2).

A sistematização do mecanismo de troca de influências, informações, que visam o aprimoramento das atividades empresariais não pode ser percebida. Há relatos contundentes de que os momentos de interação ocorrem espontaneamente pela casualidade ou pela já destacada, necessidade pontual.

Nas redes interorganizacionais estabelecidas há uma intensificação da interação, provocando uma diminuição do lapso entre os encontros, afim de otimizar os atores, recursos e o conhecimento (FAYARD, 2000). Deste modo, possível identificar gargalo na composição da estrutura em rede ou nas duas relações em prol do compartilhamento de experiências, conhecimento ou informações. Alguns autores apontam que quanto mais intenso for a interação entre os agentes, maior será a possibilidade de troca de conhecimentos e informações (KRACKHARDT, 1992; JONES, HESTERLY & BORGATTI, 1997).

“Em dois anos de relação comercial, encontramos a cada seis, sete meses, aproximadamente. Sempre por acaso” (E11).

Quanto à sincronicidade no compartilhamento, bem como, quanto à reciprocidade para o aprimoramento das atividades empresariais, nota-se que nem sempre é possível perceber tais características em ambos lados. Organizações sociais produtivas observadas esforçam-se na busca de feedback que possam ajuda-la na construção das melhorias, porém, a devolutiva nem sempre acontece.

As redes interorganizacionais possibilitam a criação de uma cultura pautada pela cooperação e pelo favorecimento de relações empresariais constantes e duradouras. Desse modo, as alianças são constituídas sem vínculos formais estabelecidos, caminhando em direção aos propósitos próprios a serem atingidos, porém, com os atores alicerçados pela relação de confiança (MARCON; MOINET, 2000).

Um importante aspecto que contribui para que os empreendimentos em estágio inicial prosperem está centrado na confiança e na cooperação, o que dificilmente é conquistado por empresas de maior porte, constituídas em integrações (SABEL, 1991). A confiança é estabelecida como a disponibilidade de um membro da rede em estar vulnerável às decisões e execuções do outro agente e independe da capacidade do último em controlar ou monitorar as ações do primeiro elemento (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

“Percebo que não há total confiança entre as partes. Sempre vejo que há um pé atrás e que não estão entregando tudo que poderiam (E2).”

As observações descritas são corroboradas por Rosenfeld (1997) e Nohria e Eccles (1992) que estabelecem a necessidade de um ambiente de confiança plena em contextos formados por redes interorganizacionais, para que a comunicação tenha total fluidez e possa, definitivamente, propor soluções e aprimoramento para ambos.

No contexto das redes interorganizacionais, independente do segmento econômico ou porte da empresa, o fator confiança corresponde à um dos principais elementos do cenário em questão. Tal recurso é necessário, principalmente, nas ações ou processos de inovação ou aprendizagem organizacional (GRANDORI; SODA, 1995, DODGSON, 1993).

O aprendizado organizacional, capacidade inerente ao desenvolvimento e aprimoramento do negócio, é afetado por fatores, como o estágio do relacionamento entre os atores e a confiança depositada na relação (NUNES, 2013).

Um fluxo de informação contínuo é fundamental para que as boas práticas sejam

devidamente compactuadas. A continuada mencionada refere-se aos lados de uma estrutura em rede participar ativamente do aprimoramento, seja em intensidade ou em reciprocidade. Algo não identificado claramente nas ambiências observadas.

A situação exposta é corroborada com a fala do entrevistado E2, destacando que não há reciprocidade no compartilhamento de informações, por parte dos fornecedores. Fornecedores são importantes fontes de elementos e como membros caracterizados pelas redes, deixam de cumprir fundamental papel na teia.

“Recebemos informações advindas dos nossos clientes. Dos nossos fornecedores, nunca!” (E2).

A interação com fornecedores não está solidificada como se espera nas redes interorganizacionais. É possível compreender, na configuração estudada, que os acionamentos ocorrem apenas durante as necessidades emergenciais. Gargalo de interação é explicitado pelo recorte dos entrevistados E4 e E11, reforçado pelo conceito de que nas redes o conhecimento é amplamente compartilhado, provocando a inovação esperada (POWELL, 1998).

Entretanto, isto não foi notado no contexto observado, sobretudo, pelas características esperadas nas redes formadas, bem como, pelo dinamismo aguardado das configurações formadas.

“Geralmente procuramos nosso fornecedor em cima da hora, na correria. De vez em quando surge um insight que o fornecedor aproveita. Mas é muito raro” (E4).

Evidenciado que fundamentalmente a necessitada via de mão dupla não corresponde à uma totalidade das ações. Comumente identificado por meio das entrevistas e demais análises, que o trajeto da informação fornecedor-cliente não ocorre da mesma forma que entre outros elos da rede. Houve intensa crítica pelos entrevistados que a reciprocidade na troca de informações não possui características salutares. Outros atores da rede, revelaram relativo pesar com a postura adotada por aqueles, que acreditam, que não contribuem com a mesma intensidade no repasse de informações e aprimoramento das operações.

A organização da gestão, para que tenha todas as condições se estabelecer a funcionalidade esperada, necessita de diretrizes para a coleta das informações. Estabelecer a frequência de encontros e reuniões para o compartilhamento de ideias, se faz necessário. A disseminação e compartilhamento das informações devem estar orientados para os propósitos, uma vez, que, gestores podem estar envolvidos em atividades operacionais, consumindo o tempo e a energia necessários para a articulação dos contatos (SANTOS; TRZECIAK; RADOS, 2017).

“Meu cliente nunca me procurou para me orientar em meu negócio. Sempre estou à disposição dele, ao contrário, não. Uma minoria de fornecedores me procurou um dia (E1).”

Através do aspecto observado, relacionado à fragilidade das relações e interações entre os elementos das redes interorganizacionais estudadas, nota-se que existe uma desconfiança entre os agentes. A doação comprometida no repasse das informações provoca uma transmissão incompleta do que poderia ser eficaz, evitando transparência e repasse das informações na plenitude. Outra variável que merece destaque diz respeito à formalização das redes estudadas que não ocorre, em referência à desconfiança apresentada. Sem contratos estabelecidos, a prática não é assegurada contratualmente.

“Por questões de privacidade, considerando dados sigilosos, não repassamos informações para nossos fornecedores” (E7).

Organizações enxutas, como as startups, flexíveis e que necessitam de características que possam promover a agilidade, são altamente dependentes de mecanismos intensivos de armazenamento e distribuição de informação (DUPAS, 1999).

4.2 Criação de valor e inovação

O ambiente das startups necessita de recursos tecnológicos para o processamento das ações de criação de valor e a geração de inovação. São, por natureza, levadas constantemente à esta discussão.

Quando as informações são recebidas pelas startups é notório que há um mecanismo de armazenamento para posterior distribuição. De formulários próprios a softwares específicos para a finalidade são utilizados pelas companhias, mesmo não sendo uma unanimidade.

“Utilizamos o Evernote, o Word mesmo. Utilizamos uma ferramenta chamada Bitrix 24 que funciona como CRM” (E4).

Ao considerar que recursos tecnológicos podem ser dispendiosos, Tedesco (2006), alternativas podem ser encontradas no universo empresarial. Simples mecanismos podem funcionar como repositório das informações.

Poucas organizações estudadas apresentam recursos tecnológicos específicos para o registro da informação recebida. Pela perspectiva de uma gestão profissional, nota-se que há

amadorismo na execução da tarefa mencionada. Ações de registro documental são vagamente mencionadas, levando os entrevistados à um possível estado de constrangimento, fazendo com que afirmações sobre a construção de mecanismos, apareça.

“Faço registro da informação no escritório. Sem ferramenta específica. Não quero dizer que ela não existe. Apenas não utilizo tecnologia” (E11).

“Estamos no processo de construção dos documentos para o armazenamento das informações” (E12).

Porém, a utilização dos recursos obtidos é exclusivamente destinada ao ambiente interno. Mecanismo que possa armazenar para posterior repasse aos outros agentes da rede não foi encontrado no ambiente das redes interorganizacionais estudadas.

“Todos os dados obtidos são documentados. Até porque quando entramos para a área de desenvolvimento, o programador necessita destes dados muito bem formatados. Fazemos o briefing e documentamos” (E7).

A distribuição das informações também está levemente amparada por recursos tecnológicos nas startups pesquisadas. Não só o armazenamento, mas a continuidade do repasse pode ser realizado por sistemas informatizados.

“Registramos todas as informações imediatamente, de forma a alimentar nosso CRM, para que possamos fazer a distribuição entre os envolvidos” (E2).

“Utilizamos mecanismo de CRM para a continuidade da coleta dos dados para o aprimoramento contínuo da nossa operação” (E7).

A utilização das informações coletadas junto aos agentes que compõem suas redes destina-se ao aprimoramento das demandas pelos próprios produtos ou para o processo de melhoria contínua da organização. Nota-se que a proatividade idealizada e relatada na seção 4.1 não aparece comumente entre os relatos dos entrevistados.

Tão logo a informação seja compartilhada, configura-se uma nota etapa, a da utilização. Neste momento, as organizações incorporarão a informação em suas estratégias empresariais, contribuindo na consecução dos objetivos. Após a devida utilização, o fluxo contínuo se reinicia, provocando a organização na tratativa de uma nova obtenção (MORAES; ESCRIVÃO FILHO; 2006).

Não há solidificação da tratativa de fortalecimento da rede para que a fluidez das informações ocorra e consequentemente, que as atividades de inovação, em favor do

desenvolvimento tecnológico, ocorram. A utilização das informações está mais associada aos atendimentos pontuais, mediante pedidos de clientes, que para a contínua evolução dos produtos e serviços. Outro aspecto relevante está associado ao compartilhamento das informações entre os membros internos e os agentes da rede. Não foi possível observar a existência de uma continuidade do fluxo.

Está assegurado que as informações obtidas não são reaproveitadas e principalmente, sobre elas não é identificado uma possível utilização em outros departamentos. Considera-se importante que haja o compartilhamento da informação no contexto empresarial, seja entre pessoas ou entre suas unidades (OLIVEIRA, 2010).

É considerado de extrema importância o compartilhamento da informação no âmbito da organização e a possibilidade de melhorar a relação de trabalho e compartilhamento das mesmas entre as unidades.

“Realizamos programas de prototipagem. A primeira coisa que nós fazemos é reunir com nossos clientes para mostrar nossa solução e obter feedback” (E2).

“De alguma forma nós tratamos. Procuramos depurá-la para o nosso processo de melhoria contínua” (E12).

Tabela 1 – Estrutura da comunicação eletrônica do conhecimento

Característica	Eletrônica
Fundamental	Interação homem-máquina
Tempo de transferência	Tempo real = imediato
Espaço de transferência	Redes integradas
Armazenamento	Memórias magnéticas
Relação de audiência	Muitos para muitos
Estrutura da informação	Hipertextual com diferentes tipos de linguagens
Interação com o receptor	Interativa
Conectividade (acesso)	Multidirecionado

Fonte: adaptado de Barreto, 1998

Nenhuma das três startups estudadas apresentou programa institucionalizado de P&D. De forma uníssona, apontam a importância da tê-la institucionalizada, porém, ou por falta de recursos específico ou por questões estruturais, não apresentaram o processo formal. Também é possível observar um discurso sobre a adequação do processo de forma a toda a equipe ser

responsável pela função. Algo que possa merecer uma investigação específica.

“Não reservamos uma verba ou recurso para ser investido em P&D. Aqui nós trabalhamos com a equipe inteira pensando o tempo todo na inovação do negócio” (E2).

“Investimentos em alguma tecnologia que possa agregar. Porém, não há algo estruturado de investimento em P&D” (E4).

Startups geralmente são organizações enxutas e em fase inicial de operação. Aspecto que pode dificultar a estruturação de departamentos específicos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

“Não finalizamos o processo de pesquisa e desenvolvimento. Somos pequenos ainda” (E5).

Para o propósito da pesquisa, sob o aspecto da averiguação do quanto importante é o fluxo de informação para as startups estudadas, foi lançado o questionamento sobre os fatores dificultadores do processo de inovação em suas organizações.

Inicialmente, aspectos culturais receberam menções, sobretudo relacionados as características individuais dos brasileiros, associadas ao comportamento empreendedor.

“O maior empecilho é cultural. O processo cultural mesmo no Brasil de arriscar e correr atrás. Cheguei recentemente dos Estados Unidos. Lá, possuem menos medo de arriscar. Aqui, em relação à inovação é a questão cultural mesmo que prejudica. O medo das pessoas em arriscar a sua empresa” (E2).

Posteriormente, atributos diretamente associados ao mecanismo outrora identificado com fluxo de informação foram apontados. Embora também possuam conotações culturais, o fator limitante destacado relaciona-se essencialmente à informação em si. A qualidade da informação transmitida merece atenção especial por parte dos integrantes da rede, para que na plenitude, possam ser utilizadas.

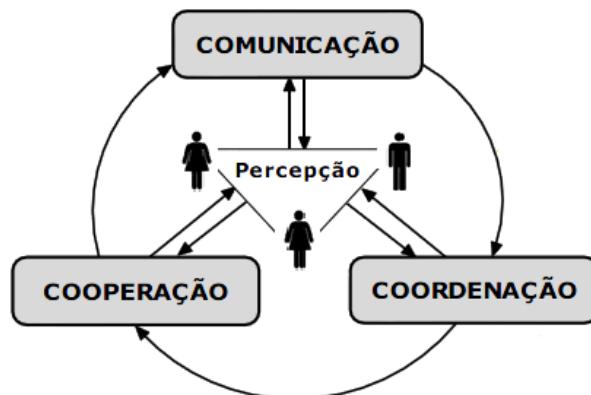
“Espero as startups falarem a linguagem do cliente. Elas têm uma certa dificuldade de compartilhar conosco aquela tecnologia que estão desenvolvendo” (E11).

4.3 Sistemas de coordenação e cooperação

Entre os relatos obtidos e após o devido tratamento, percebe-se, compilando as análises realizadas, eixos norteadores e classificadores para a anamnese devida e importante de se

estabelecer para o ajuste e solidificação das redes. Destaca-se, inicialmente os sistemas de coordenação e colaboração instituídos nas redes interorganizacionais.

Figura 11 – Modelo da Coordenação na Colaboração



Fonte: Adaptado de Ellis et al, 1991

Explicitado pela figura 11, o modelo de colaboração destaca a tríade formada pelos pilares comunicação, cooperação e coordenação. No estudo realizado observa-se uma relativa acessibilidade entre os membros das redes, promovendo a troca de informações, porém, sem estrutura sistematizada para a perenidade das trocas.

A cooperação também pode ser observada com ressalvas, uma vez que, foram destacados relatos no corpo da discussão, que apontam para a instabilidade nas relações. A fragilidade das ligações da rede pode ser observada através das entrevistas realizadas, sobretudo, quando há destaque para a reserva de entrega de informações e questionamentos sobre a falta de confiança entre os membros.

Quanto ao pilar coordenação, embora não tenha sido objeto de estudo, não há entre todos os entrevistados, destaques ao possível estabelecimento de coordenação entre os membros. Em nenhum momento surge uma liderança capaz de assumir a tarefa de concatenação do grupo. Apenas reclamam de que os outros agentes não devolvem ou não procuram os membros para uma articulação das informações, nem como, para a geração do conhecimento.

4.4 Poder e influência na rede

A subjetividade acerca do elemento poder nas organizações é de relevância para os estudos organizacionais, não só pela exploração rasa da literatura, como pela possibilidade de uma compreensão melhor das variâncias de dominação e poder, propostas por Bourdieu (DUBOIS, 2005).

O poder não pode ser instituído intrinsecamente, ele é derivado das relações entre os atores da rede, sobretudo em função do capital, que será empreendido em face daqueles, cuja cumplicidade não é observada ou entendida, como forma de intensidade física ou econômica (BOURDIEU, 1999).

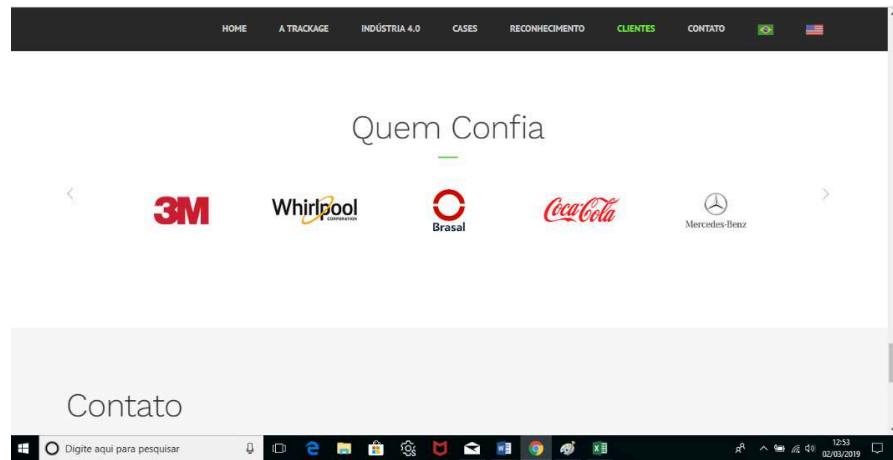
As três startups alvo de investigação possuem em suas redes, atores com diferentes e significativas composições de força física e econômica. A primeira, denominada Organização B, possui em sua estrutura de principais clientes, algumas maiores empresas nacionais e multinacionais. Quanto aos fornecedores da mesma startup, foram destacadas durante as entrevistas com o CEO, com o diretor de marketing, com o responsável pelo departamento de P&D, também grandes empresas internacionais. Explicitamente, quando questionados sobre quem seria o principal cliente e o principal fornecedor, nota-se pelas respostas obtidas, real disparate entre o porte da startup (Organização A) e as empresas mencionadas, como evidenciado inclusive pelas figuras 12 e 13.

Figura 12 – Principais clientes da Organização A – Parte 1



Fonte: site da organização A

Figura 13 – Principais clientes da Organização A – Parte 2

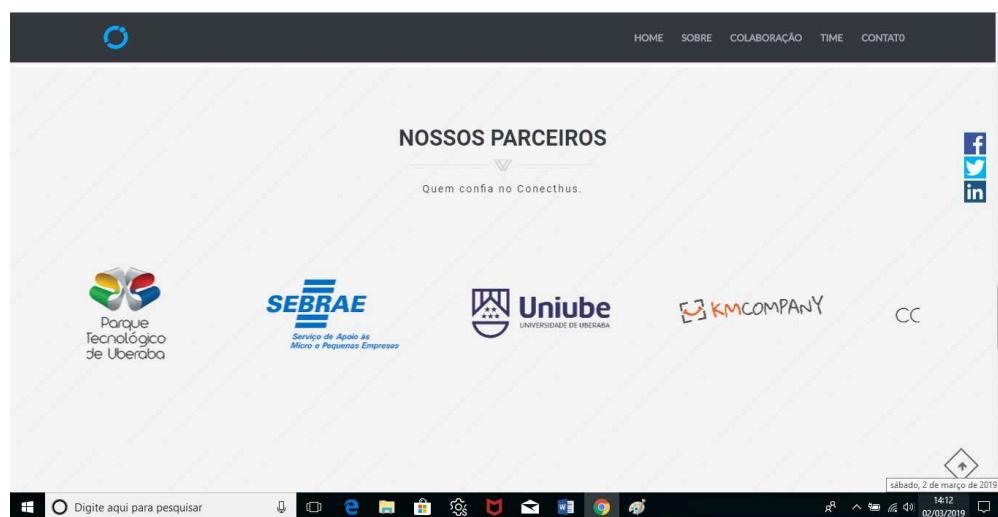


Fonte: Site da organização A

Quanto à organização B, os entrevistados mencionaram como principais parceiros estratégicos, duas das maiores companhias de agronegócio do planeta. Com aportes financeiros de monta milionária, configuram-se como organizações demasiadamente sem condições de eventual comparação com a startups. Nota-se que tanto o porte físico, quanto o poderio financeiro, apresentam-se com equivalência exponencial.

Já a startup, representa por organização C, apresenta tanto no seu portfólio como no próprio relato inicial, provocado pelo primeiro contato com o CEO, uma universidade com mais de sessenta anos de mercado e uma importante empresa de fomento, como seus principais clientes. Tal observação pode ser comprovada por meio da figura 14.

Figura 14 – Principais clientes da Organização C



Fonte: site da organização C

Desse modo, revela-se a desigualdade entre as startups e os principais atores que contemplam suas respectivas redes, sob o aspecto do porte, da capacidade de produção e sobretudo, do volume financeiro apresentado. A relação de poder e a influência na rede apresenta papel de destaque na concisão da solidificação da cadeia de comunicação e na geração de valor, sendo assim, pilar de sustentação de uma comunicação efetiva e que possa, verdadeiramente, assumir o controle da qualidade dos processos de inovação.

Mesmo com a consciência de que a criação de valor e a inovação derivam-se de esforços internos organizacionais, das práticas produtivas das empresas, o conceito original de criação de valor progride para uma interpelação que orienta compradores com o importante papel na criação de valores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Em face ao exposto pelos entrevistados, sobretudo, principais clientes das redes estabelecidas pelas três startups estudadas, verifica-se que há vulnerabilidade nas concepções do fluxo de informação, sobretudo, pela intenção das duas vias, com dois agentes contribuindo simultaneamente e em doses equivalentes. O relato do entrevistado 11 contribui para esta interpelação.

“Fui procurado pela startup, umas duas ou três vezes. Apenas no início da empresa, quando estavam lançando o empreendimento”. “Meu cliente nunca me procurou para me orientar em meu negócio. Sempre estou à disposição dele, ao contrário, não. Uma minoria de fornecedores me procurou um dia (E11).”

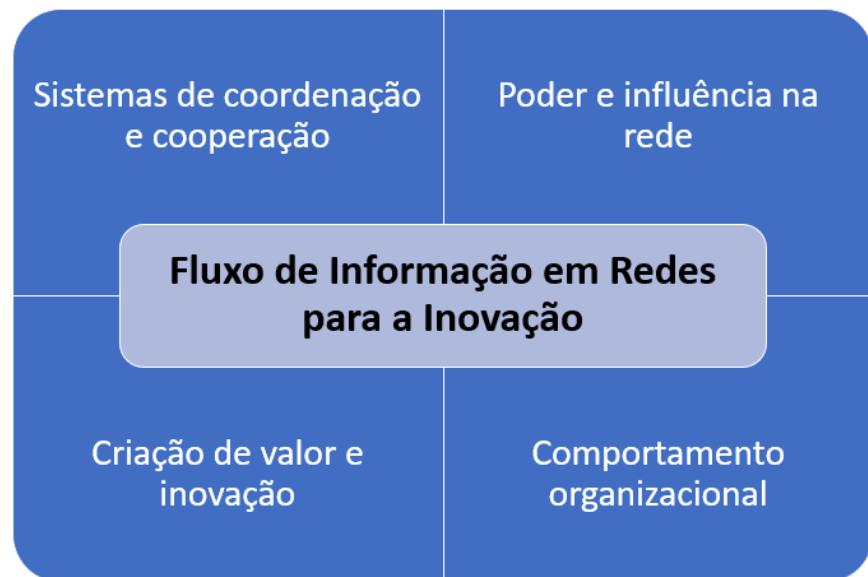
Em termos de existência, apenas uma, das startups abordadas neste estudo, possui cinco anos de atividades. As demais, mais novas em operação corroboram com a observação de redes interorganizacionais estabelecidas recentemente.

Organizações dispostas em redes por mais tempo de envolvimento, conseguem compreender as mesmas, com profundidade necessária para que as trocas de informações e compartilhamentos culturais ocorram de modo menos raso. Algumas transformações devem ser realizadas pelas organizações que contemplam redes interorganizacionais, quando o propósito é a criação de ambientes e culturas propícias ao desenvolvimento. Os aspectos que merecem destaque estão associados à confiança, controle hierárquico, à cooperação e inclusive, à informação (VIZZOTO et al, 2016).

Desse modo, observa-se que tantos autores já mencionados, como os próprios entrevistados, barreiras à efetividade do fluxo de comunicação ocorrem e comprometem o resultado das startups que a construíram. A análise e discussão dos dados coletados, conforme procedimentos supracitados, direciona-nos à um quadrante indiscutivelmente

fundamental para a obtenção de plenos resultados. Revelados após o devido tratamento, o arquétipo que demonstra como ocorre o fluxo de conhecimento e informação na rede de forma sustentada é apresentado pela Figura 15.

Figura 15 – Sustentadores do fluxo de informação para a inovação



Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do capítulo destinado às considerações finais deste trabalho espera-se que o mesmo atenda integralmente aos objetivos colocados como norteadores da pesquisa, além do destaque às contribuições teóricas e gerenciais e ainda, que apresente limitação do estudo e sugestão de pesquisas futuras.

5.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Para melhor articulação da leitura, resgata-se o objetivo geral proposto para a pesquisa: analisar as etapas do fluxo de informação nos processos de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups e empresas demandantes. Como objetivos específicos: (i) compreender as redes interorganizacionais entre os agentes da cadeia produtiva em startups; (ii) identificar as etapas do fluxo de informação; (iii) assimilar a gestão do fluxo de informações no processo de inovação; (iv) apresentar os elementos primordiais no fluxo de informação no contexto da inovação das startups estudadas.

A compreensão das redes interorganizacionais formadas pelos agentes da cadeia produtiva em startups, foi corroborada pelas entrevistas realizadas, que forneceram subsídios para solidificar os atores envolvidos no contexto. Fornecedores, clientes e parceiros estratégicos surgem como unanimidade, de modo espontâneo, nos dados coletados junto às startups analisadas. Dentre os parceiros estratégicos, há destaque para os agentes fomentadores de ciência, consideradas neste caso, como as universidades, faculdades e demais institutos de pesquisa. Instituições de apoio técnico e gerencial como SEBRAE e FIEMG – Federação da Indústria de Minas Gerais surgiram de modo constante, quando os representantes das empresas foram consultados.

O contexto ambiental na qual, estão inseridas as startups, apresenta uma configuração de constante necessidade de troca de informações, sobretudo, para que a característica de empresas inovadoras seja qualificada constantemente. Entre tais atores, há uma importante sincronia para que o fluxo de informação ocorra sem percalços. O mesmo não foi percebido entre as startups com os fornecedores e clientes.

A análise das etapas do fluxo de informação ocorreu considerando necessário, inicialmente, o desdobramento das fases do fluxo através do estudo dos modelos de fluxo de informação, outrora destacados no referencial teórico. Com base no entendimento dos estágios

do fluxo de informação e com a construção do instrumento categorizado por estes elementos, pode-se perceber, concomitantemente, quais eram as mais citadas etapas pelos autores e modelos utilizados. Os três estágios que se apresentaram como generalidade nos modelos expostos e comuns em todos os casos foram a obtenção da informação, a distribuição da informação e a utilização da informação.

Quanto à assimilação da gestão do fluxo de informação no processo de inovação, envolvida nas redes, também houve efetividade no cumprimento do objetivo. Principalmente, considerando que a maior parte da análise e discussão dos dados atendeu a este propósito.

Na apresentação dos elementos primordiais no fluxo de informação no contexto da inovação das startups estudadas, observa-se a criação de um arquétipo, oriundo de todo o esforço de investigação deste autor, que, compila de forma categorizada, os sustentadores de um fluxo de informação eficiente para o processo de inovação nas startups. Os sistemas de coordenação e cooperação evidenciados como frágeis nos três cenários; o poder e a influência na rede, caracterizados distintivamente pelas diferenças de porte financeiro e de mercado; a própria necessidade de criação de valor e inovação pelo exigência do ambiente das startups, além do particular exercício fundamental de adequações do comportamento organizacional, são as formas de representar os elementos basilares de um fluxo de informação consistente e oportuno para a geração da inovação.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A literatura estudada destaca que a gestão da informação é um dos recursos mais importantes dentro das organizações, e que, o processo deve ocorrer com o conhecimento gerando internamente e externamente, formando uma estrutura de rede (NONAKA, TAKEUCHI, 2008; CROSSAN, APAYDIN, 2010). Diante da carência de um aprofundamento sobre as configurações desse fluxo no ambiente das startups (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017), este estudo provê uma análise do fluxo de informação em um ambiente constituídos pelas redes interorganizacionais de startups. Por meio deste esforço, pôde-se concluir que uma perspectiva possível para o estudo do fluxo de informação em redes de startups, que define este fluxo como: o esforço de sincronia entre os sistemas de coordenação e cooperação, os atributos do comportamento organizacional e o poder de influência na rede para a criação de valor e inovação.

A compilação dos modelos de fluxo de informação, trazendo à tona, três únicos estágios

que concatenam neles, representa uma possibilidade de agilizar o entendimento e análises de fluxos futuros. Há de se destacar que os modelos utilizados representam a universalidade da temática em discussão.

Além das questões relacionadas às contribuições teóricas, o trabalho propôs uma análise do fluxo para uma categoria de empresas ávida pelo processo de inovação e desenvolvimento. A observação de como ocorre a gestão e o próprio modus operandi do fluxo proporcionará aos gestores de startups, uma abordagem qualitativa dos obstáculos enfrentados pela tentativa de processos de comunicação efetivos.

Compreender que há uma significativa necessidade de uma coordenação das redes poderá provocar o surgimento de lideranças, nas startups, capazes de organizar e fomentar a cooperação entre os membros, hoje distantes, e próximos apenas em necessidades pontuais. Alcançar estratégias habilitadas para a quebra das forças provocadas pelo estabelecimento do poder nas redes, poderá auxiliar as startups em uma condição de obter reciprocidade na doação de tempo, esforço e informação nas redes interorganizacionais.

Receber como retorno que a própria necessidade de criação de valor e inovação advém de uma estrutura em rede coesa, harmônica e orientada para o mesmo resultado. Padrões de competição devem ser aceitos, se, os alvos forem os mesmos. A própria exigência de um padrão de comportamento organizacional adequado à finalidade da inovação e de criação de fluidez no fluxo de informação, aproxima-se aos demais itens, como contribuições gerenciais para as empresas alvo deste estudo.

Por fim, os gestores da rede poderiam fazer a utilização de um sistema de BI compartilhado para uso de todos os componentes da rede, com base nas informações já existentes, mas que estão sendo armazenadas isoladamente, ou mesmo, descartadas.

5.2 RESTRIÇÃO DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Apesar da escolha das startups estar plenamente justificada, na seção específica, as três empresas instaladas na região mineira, do Triângulo Mineiro, não consentirão em realizar generalizações sobre o funcionamento do fluxo de informação em redes formadas por startups e seus demandantes. Ampliar ou estabelecer pesquisas em outras regiões poderá agregar cientificamente à discussão.

Outro ponto que carece de observação está no fato das entrevistas em profundidade possuírem limitadores que devem ser respeitados. A própria interpretação das informações pelo entrevistador, dotado de um sistema psíquico distinto e constituído por possíveis crenças

específicas, pode influenciar na percepção e análise do pesquisador.

Em face ao exposto, recomenda-se também, que o objetivo do trabalho seja conquistado com procedimentos metodológicos díspares do adotado aqui.

REFERÊNCIAS

ABDI (2018). Disponível em: www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=4307 Acesso em: 14 jun. 2018.

ABSTARTUPS. Startup Base - Conheça as principais startups brasileiras. 2018. Disponível em: <<http://www.startupbase.net>> Acesso em 14/04/2018.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 425- 455, 2000.
<https://doi.org/10.2307/2667105>

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, v. 22, n. 3, p. 191-224, 1 dez. 2005.
<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>

ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. *Transinformação*, Campinas, v. 27, n. 1, p. 37-46, abr. 2015.
<https://doi.org/10.1590/0103-37862015000100004>

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 169-198, 2013.
<https://doi.org/10.5773/rai.v10i2.880>

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e Tendências nos Relacionamentos Interorganizacionais: Um Paralelo Entre Estudos Brasileiros e Internacionais. *REGE Revista de Gestão*, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.
<https://doi.org/10.5700/rege484>

AMARA, N.; LANDRY, R. Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, n. 25, p. 245-259, 2005.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00113-5)

ANDRADE, H. S. et al. O gerenciamento da informação em um núcleo de inovação tecnológica. *Revista Espacios*, v. 38, n. 36, p. 20-27, 2017.

BACCHER, J. e GUILD, P. D. "Financing early stage technology based companies: Investment criteria used by investors." *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1996. <<http://bit.ly/2ffgRzn>> (20/11/16)

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea* . Edição especial, p. 203 - 227, 2004.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500011>

BALESTRIN, Alsones. (2005). A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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

BARRET, Aldo de Albuquerque. Uma história da Ciência da Informação. In: TOUTAIN, Lidia Maria Batista Brandão. Para entender a Ciência da Informação. Slavador. EDUFBA, 2007.

BARRETO A. A. A questão da informação. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 38, 1994.

<https://doi.org/10.31789/rpd-201808220026>

BARRETO A. A. O rumor do conhecimento. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 69-77, 1999.

BARRETO, A. A. O tempo e o espaço da ciência da informação. Transinformação, Campinas, v. 14, n. 1, p. 17-24, jan./jun. 2002.

<https://doi.org/10.1590/S0103-37862002000100002>

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. Ciência da informação, v. 27, n. 2, 1998.

<https://doi.org/10.1590/S0100-19651998000200003>

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Os Agregados de informação-Memórias, esquecimento e estoques de informação. 2000.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 39-63.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Manual prático. Vozes: Petrópolis. 2002.

BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BICAN, P. M., GUDERIAN, C. C., & RINGBECK, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. Journal of Knowledge Management, 21(6), 1384-1405.

<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0509>

BORGSTRÖM, M. Effective co-operative governance: A practitioner's perspective. Journal of Co-operative Organization and Management, 1(1), p. 49-50, 2013

<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.05.001>

BOURDIEU, P. O poder simbólico. Lisboa: Difel, 1989, 311 p

BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber. Fortaleza: UFC, 2005.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.I.], v. 52, n. 1, p. 70-84, jan. 2012.

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CAMPOS, Elaine Vargas. As características do comportamento empreendedor. P.1-11, 2007. Disponível em: <http://bit.ly/2fM6zmD>. Acesso em: 23/11/2016

CARNEIRO, Mônica Ramos; ZILINKSI, Thiago Furlani; COSTA, Eduardo Moreira da. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. *Navus*, v.7, n.2, p. 113-123, 2017.

<https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p113-123.531>

CASTANHEIRA, G. L. Diagnóstico das cooperativas de trabalho de Uberaba/MG. Prefeitura Municipal de Uberaba. Uberaba, 2006.

CASTELLS, M. O espaço de fluxos. In: CASTELLS, M. A sociedade em rede. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 1. cap. 6. p. 467-521.

CAVALHEIRO, C. M. Fatores determinantes para o sucesso de start ups de TI no Brasil: uma avaliação crítica. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2015.

CHANG, C. L.-H.; LIN, T.-C. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, p. 433-455, 2015.

<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>

CHENG, C., & AU, E. Running a small business by students in a secondary school: its impact on learning about entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 13(1), 45-63. 2010.

CHESBROUGH, H. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology: Harvard Business Press, 2006.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CLARK, K.B., WHEELWRIGHT, S.C. The product development challenge: competing through speed, quality and creativity. *Harvard Business Review Book*, Hardcover, 1995.

CLARKE, P. COOPER, M. Knowledge management and collaboration. *CiteSeer*, 1-9. 2000.

CORAL, Eliza; GEISLER, Líiane. Motivação para a inovação. In: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felicio. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Rev. adm. contemp.* v. 15, n. 2, p. 179-197, abr. 2011.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>

CROSSAN, M.M. APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). *Perspectivas em Ciência da Informação*, João Pessoa, v. 20, n. 4, p. 107-128, 2015. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2474>

CUNHA, R. A. N. A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 2004.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEETZ, Stanley (2008). *Developing Free and Open Communication*. Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso Strategic and Collaborative Communication no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de Abril de 2008.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.2009.

DELGADO, Mercedes de La C. Moreira. *Gestión por procesos y sua aplicación em la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.* Ciencias de La Información, v. 38, n. 3, p.13-24, sept./dic. 2007.

DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). *Handbook of qualitative research*. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J., TIMMONS, J. A., & SPINELLI, S. *Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21* (Adap. da 8a ed. americana, C. Mello, Trad.). São Paulo: Elsevier. 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. *Empreendedorismo corporativo*. 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 2 reimpressão.

DUBOIS, S. Domination and power in literature: a reflection bases on contemporary French poetry. American Sociological Association, Annual Meeting, Philadelphia, p. 1-21, 21 p., 2005.

DURUGBO, C.; TIWARI, A.; ALCOCK, J. R. Modelling information flow for organisations: a review of approaches and future challenges. *International Journal of Information Management*, v. 33, n. 3, p. 597-610, 2013. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.009>

ELLIS, C.A., Gibbs, S.J. & Rein, G.L. *Groupware - Some Issues and Experiences*. In:

Communications of the ACM, v. 34, n. 1. 1991, p. 38-58.

<https://doi.org/10.1145/99977.99987>

ETZHOWITZ, Henry. Hélice Tríplice: universidade-industria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

ETZKOWITZ, H. The new visible hand: an assisted linear model of science and innovation policy. Science and public policy. vol.33, no. 5, 2006, p. 310-320.

<https://doi.org/10.3152/147154306781778911>

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., & Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da USP, 32(3), 97-109.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, António Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6^a Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo. Brasil. 2008.

GIMENEZ, Cristina. Logistics integration processes in the food industry. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. V. 36, N. 3, 2006 pp. 231-249

<https://doi.org/10.1108/09600030610661813>

GITAHY, Yuri. O que é uma start up?. Empreendedor Online - Empreendedorismo na Internet e negócios online, 2011. Disponível em: Acessado em 22/12/2017 às 17:15

GREVE, F. Negociação com empreendedores e due diligence. WORKSHOP PARA ANJOS(FINEP),1.São Paulo, 2011.

GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. The International Center for Research on the Management of Technology Integrating R & D and Marketing. A Review and Analysis of the Literature Cambridge, MA, 1995.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. Strategic Management Journal, v. 20, p. 397-420, 1999.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.3.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.3.CO;2-B)

GUMMESSON, Evert. Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. European journal of Marketing, v. 25, n. 2, p. 60-75, 1991.

<https://doi.org/10.1108/03090569110139166>

HARRISON, J. S. Administração estratégica de recursos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEAD, B. W. Assessing network-based collaborations: effectiveness for whom? Public Management Review, 10(6), p. 733-749, 2008.

<https://doi.org/10.1080/14719030802423087>

HISLOP, D. (2009). Knowledge Management in Organizations. (Second ed.). Oxford University Press, ISBN:978-0-19-953497-5.

HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. Academy of Management Journal, v. 40, n. 2, 1997.

<https://doi.org/10.2307/256887>

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. *Informação & Informação*, v. 20, n. 3, p. 203-228, 21 dez. 2015. Disponível em:< <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p203>

KAPLAN, S. How one insurance firm learned to create an innovation culture. *Harvard Business Review*, ago. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/08/how-one-insurance-firm-learned-to-create-an-innovation-culture>. Acesso em: 05 dez. 2018.

KAWASAKI, Guy,1954. A arte do começo / Guy Kawasaki; tradução: Celina Cavalcante Falck-Cook. - 4 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

KOHLER, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

LOMBARDI, M. F. S. A cooperação nas relações interorganizacionais sob a perspectiva da incerteza Knightiana e da Teoria de Valores Básicos. 2009. 192 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie - São Paulo, 2009. Disponível em:< <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/857>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

<https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-Réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 709-734, July 1995.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

MCGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRA, Silvio. Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil. Rio de Janeiro: Casa da Palavra,2013.

MORAES, Giseli Diniz; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. *Ciência da informação*, v. 35, n. 3, 2006.

<https://doi.org/10.1590/S0100-19652006000300012>

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 7-32, 1999.

MURICI, Maria das Graças. Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira: um estudo de caso. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais; Escola de Ciência da Informação; Programa de PósGraduação em Ciência da Informação, 2001. (Dissertação. Mestrado em Ciência da Informação).

NONAKA, I & TAKEUCHI, H. (1997). A criação de conhecimento n empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de

Janeiro: Campus.

OECD. Start up Latin America: Promoting Innovation Region. Paris: OECD Publishing, 2013.

OLIVEIRA, J. S. P. A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior: um estudo de caso. 2010

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. The Academy of Management Review, v. 15, n. 2, p. 241-265.

<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>

ONO, L. (2004, setembro). Missão: formar empreendedores. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.

OSTERWALDER, A. (2010), Business Model Generation, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

PEGN (2018). Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/noticia/2018/04/100-startups-brasileiras-para-ficar-de-olho.html>. Acesso em: 14 jun. 2018.

PEREIRA, Heitor José. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PEREIRA, L. C. J., NASSIF, V. M. J., NEGRO, A. C. M., BENTO, L., PRAMIO, H. S., &

PIETROCOLA, M. Construção e Realidade: o realismo científico de Mário Bunge e o ensino de ciências através de modelos. Investigações em ensino de Ciências. Vol. 4, n. 3, dezembro de 1999.

PLEKHANOVA, V.; SMITH, P.; HAMDAN, K. A role of quality of information for innovation: Leadership style and information management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY, 8., 2012, Abu Dhabi. Innovations. Abu Dhabi: Ieee, 2012. p. 344-349.

<https://doi.org/10.1109/INNOVATIONS.2012.6207765>

POWELL, K.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 1, 1996

<https://doi.org/10.2307/2393988>

POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of innovators. Oxford: Oxford University, 2005. p. 56-85.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0003>

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V (2004) Co-creation experiences: the next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, 18, 3, pp. 5-14.

<https://doi.org/10.1002/dir.20015>

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. Journal of management, v. 33, p. 479-516, 2007. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307302554>

<https://doi.org/10.1177/0149206307302554>

RIES, Eric. A Startup Enxuta. *The Lean Startup: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, F. B. Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em Startups. 2008. 107p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

RONALD, L. Análise Multivariada de Dados. 6^a ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

SABEL, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: Coleman, J.; Bourdieu, P. Social theory for a changing society. Boulder: Westview Press, 1991.

SANTOS, T. C. S. D.; TRZECIAK, D. S.; RADOS, G. V. Narrativa no Fluxo de Informação para o Compartilhamento de Conhecimento em MPE: Proposta de um Modelo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 28-47, 2017.

<https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p28>

SANTOS, V. C. B. D.; SANTOS, C. A. D.; BELLUZZO, R. C. B. A Competência em Informação em Articulação com a Inteligência Competitiva no Apoio ao Alinhamento Estratégico das Informações nas Organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. N. Especial, p. 45-60, 2016.

SAXENIAN, A. *Regional advantage: cultural and competition in Silicon Valley and Rout 128*. San Francisco, Harvard University, 1996.

<https://doi.org/10.2307/j.ctvjnrsqh>

SCHUMPETER, J. A. "Processo de Destrução Criativa". In: SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Zahar Editores S.A., Rio de Janeiro, 1984.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHUMPETER, J. *The theory of economics development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968.

SEBRAE. Dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas: SEBRAE, 2008 2010. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em:<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SEDAI, S. D. A. I. Programa redes de cooperação Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento Empresarial, v. Porto Alegre, 2010.

SILVA, Anderson Diego. PAIVA, Fernando. (2017). A influência da rede de negócios na produção de bens simbólicos em empresas de softwares no cluster porto digital. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*. 6. 45. 10.18316/desenv.v6i1.3119.

<https://doi.org/10.18316/desenv.v6i1.3119>

SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. A gestão da informação nas organizações. *Universidade Estadual de Londrina. Inf. Inf.*, Londrina - PR, v. 12, n. 02, 2007.

<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2007v12n2p148>

SILVEIRA, T. S ; PASSOS, D. F. O. ; MARTINS, I. . EMPREENDEDORISMO X STARTUP : UM COMPARATIVO BIBLIOMÉTRICO DE 1990 A 2016. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC Osasco , v. 3, p. 304-322, 2017

SUGAHARA, C. R.; JANNUZZI, C. A. S. C.; FALSARELLA, O. M. Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. Ciencias de la Información, v. 46, n. 2, 2015. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=181441052002>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

TACHIZAWA, T; FARIA, M. Criação de Novos Negócios. São Paulo. FGV, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 633 p.

TIGRE, P. B. Gestão da inovação: A Economia da Tecnologia do Brasil. 7.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TZABBAR, D.; AHARONSON, B. S.; AMBURGEY, T. L. When does tapping external sources of knowledge result in knowledge integration?. Research Policy, v. 42, n. 2, p. 481-494, Mar. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.007>

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. European Journal of Innovation Management, v. 3, n. 2, p. 128-154, 2010.

<https://doi.org/10.1108/14601061011040221>

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. O fluxo de informação sob a ótica de gestores públicos em turismo. Informação & Informação, v. 19, n. 3, p. 150-167, 2014. Disponível em:< <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15879>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n3p150>

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. Informação & Informação, Londrina, v. 15, n. 1, p.85-103, jun./jul. 2010.

<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n1p85>

VIZZOTO, Andrieli Diniz et al. Redes Interorganizacionais e as Organizações Individuais: Transposição da Cultura Coletiva para a Organizacional Interorganizational Networks and the Individual Organizations: transferring the collective culture to the organizational. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 6, n. 8, p. 106-120, 2016.

<https://doi.org/10.18815/sh.2016v6n8.141>

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZACHARAKIS, A.L.; MEYER, G.D.; DECASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. Journal of Small Business Management, Morgantown WV, USA , v. 37, n. 3, p. 1-14, july 1999.

ZOCCHE, L. Fluxo de informações em uma indústria moveleira: um estudo de caso. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011

ZONTA, P. C. et al. Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. *Redes*, v. 20, n. 1, p. 179-193, 2015. Disponível em:< <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/4046>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

<https://doi.org/10.17058/redes.v20i1.4046>

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com o CEO da Startup

Roteiro de Entrevista com o CEO da Startup

Etapa 1 – Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa

Principais atividades desenvolvidas:

Etapa 2 – Caracterização da Empresa

Nome:

Número de funcionários:

Localização:

Principais mercados e produtos:

Etapa 3 – Questões norteadoras

Categoria	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Estrutura e integração da rede	<p>1) Quais organizações formam uma rede com a sua startup?</p> <p>2) As organizações que constituem sua rede possuem distinção hierárquica?</p> <p>3) Como é a cooperação/interação entre as organizações da rede?</p> <p>4) Existe formalização, contratual, para que a cooperação entre seus demandantes ocorra?</p> <p>5) Há instituições de pesquisa/fomento interagindo com sua empresa?</p> <p>6) Quais instituições contribuem com o processo de inovação da sua startup?</p> <p>7) Como é a interação com seu fornecedor para o desenvolvimento da inovação?</p> <p>8) Como é a interação com seu cliente para o desenvolvimento da inovação?</p>	(GRIFFIN; HAUSER, 1995). (BALESTRIN; VARGAS, 2004). (POWELL; GRODAL, 2005). (LOMBARDI, 2009).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Inovação e P&D	9) A empresa investe em um processo de P&D estruturado e formal? 10) A startup foca o desenvolvimento de inovação em produto, serviço, posição ou paradigma? 11) Como é o processo de inovação da sua empresa? 12) Que tipo de dado é utilizado por sua equipe no momento de desenvolver uma inovação? 13) Qual é a maior limitação, ou dificuldade que você observa no processo de desenvolvimento tecnológico?	BESSANT; TIDD, 2009). (RIES, 2012). (FONSECA; SANTOS, 2016).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Fluxo de informações	14) Sua empresa repassa informações para seu fornecedor, a fim de gerar desenvolvimento? 15) Seu fornecedor repassa informações para sua empresa, visando a criação de inovação? 16) Como é realizada a comunicação entre os membros da sua rede? 17) Com qual periodicidade? 18) Quando acaba o trabalho entre a startup e a contratante como fica o fluxo de comunicação?	(MCGEE; PRUSAK, 1994). (BARRETO, 1999). (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de P&D

Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de P&D

Etapa 1 – Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa

Principais atividades desenvolvidas:

Etapa 2 – Caracterização da Empresa

Nome:

Número de funcionários:

Localização:

Principais mercados e produtos:

Etapa 3 – Questões norteadoras

Categoria	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Estrutura e integração da rede	<p>1) Quais organizações formam uma rede com a sua startup?</p> <p>2) As organizações que constituem sua rede possuem distinção hierárquica?</p> <p>3) Como é a cooperação/interação entre as organizações da rede?</p> <p>4) Existe formalização, contratual, para que a cooperação entre seus demandantes ocorra?</p> <p>5) Há instituições de pesquisa/fomento interagindo com sua empresa?</p> <p>6) Quais instituições contribuem com o processo de inovação da sua startup?</p> <p>7) Como é a interação com seu fornecedor para o desenvolvimento da inovação?</p> <p>8) Como é a interação com seu cliente para o desenvolvimento da inovação?</p>	<p>(GRIFFIN; HAUSER, 1995).</p> <p>(BALESTRIN; VARGAS, 2004).</p> <p>(POWELL; GRODAL, 2005).</p> <p>(LOMBARDI, 2009).</p>

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Inovação e P&D	9) A empresa investe em um processo de P&D estruturado e formal? 10) A startup foca o desenvolvimento de inovação em produto, serviço, posição ou paradigma? 11) Como é o processo de inovação da sua empresa? 12) Que tipo de dado é utilizado por sua equipe no momento de desenvolver uma inovação? 13) Qual é a maior limitação, ou dificuldade que você observa no processo de desenvolvimento tecnológico?	BESSANT; TIDD, 2009). (RIES, 2012). (FONSECA; SANTOS, 2016).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Fluxo de informações	14) Sua empresa repassa informações para seu fornecedor, a fim de gerar desenvolvimento? 15) Seu fornecedor repassa informações para sua empresa, visando a criação de inovação? 16) Como é realizada a comunicação entre os membros da sua rede? 17) Como é o contato com os clientes para o aprimoramento dos produtos/serviços? 18) Com qual periodicidade? 19) Quando acaba o trabalho entre a startup e a contratante como fica o fluxo de comunicação?	(MCGEE; PRUSAK, 1994). (BARRETO, 1999). (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de Marketing

Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de Marketing

Etapa 1 – Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa

Principais atividades desenvolvidas:

Etapa 2 – Caracterização da Empresa

Nome:

Número de funcionários:

Localização:

Principais mercados e produtos:

Etapa 3 – Questões norteadoras

Categoria	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Estrutura e integração da rede	<p>1) Quais organizações formam uma rede com a sua startup?</p> <p>2) As organizações que constituem sua rede possuem distinção hierárquica?</p> <p>3) Como é a cooperação/interação entre as organizações da rede?</p> <p>4) Existe formalização, contratual, para que a cooperação entre seus demandantes ocorra?</p> <p>5) Há instituições de pesquisa/fomento interagindo com sua empresa?</p> <p>6) Quais instituições contribuem com o processo de inovação da sua startup?</p> <p>7) Como é a interação com seu fornecedor para o desenvolvimento da inovação?</p> <p>8) Como é a interação com seu cliente para o desenvolvimento da inovação?</p>	(GRIFFIN; HAUSER, 1995). (BALESTRIN; VARGAS, 2004). (POWELL; GRODAL, 2005). (LOMBARDI, 2009).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Inovação e P&D	9) A empresa investe em um processo de P&D estruturado e formal? 10) A startup foca o desenvolvimento de inovação em produto, serviço, posição ou paradigma? 11) Como é o processo de inovação da sua empresa? 12) Que tipo de dado é utilizado por sua equipe no momento de desenvolver uma inovação? 13) Qual é a maior limitação, ou dificuldade que você observa no processo de desenvolvimento tecnológico?	BESSANT; TIDD, 2009). (RIES, 2012). (FONSECA; SANTOS, 2016).
Fluxo de informações	14) Sua empresa repassa informações para seu fornecedor, a fim de gerar desenvolvimento? 15) Seu fornecedor repassa informações para sua empresa, visando a criação de inovação? 16) Como é realizada a comunicação entre os membros da sua rede? 17) Como é o contato com os clientes para o aprimoramento dos produtos/serviços? 18) Com qual periodicidade? 19) Quando acaba o trabalho entre a startup e a contratante como fica o fluxo de comunicação?	(MCGEE; PRUSAK, 1994). (BARRETO, 1999). (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).

APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista com o Cliente da Startup

Roteiro de Entrevista com o Cliente da Startup

Etapa 1 – Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa

Principais atividades desenvolvidas:

Etapa 2 – Caracterização da Empresa

Nome:

Número de funcionários:

Localização:

Principais mercados e produtos:

Etapa 3 – Questões norteadoras

Categoria	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Estrutura e integração da rede	<p>1) Quais organizações formam uma rede com a sua startup?</p> <p>2) As organizações que constituem sua rede possuem distinção hierárquica?</p> <p>3) Como é a cooperação/interação entre as organizações da rede?</p> <p>4) Existe formalização, contratual, para que a cooperação entre seus demandantes ocorra?</p> <p>5) Há instituições de pesquisa/fomento interagindo com sua empresa?</p> <p>6) Quais instituições contribuem com o processo de inovação da sua startup?</p> <p>7) Como é a interação com seu fornecedor para o desenvolvimento da inovação?</p> <p>8) Como é a interação com seu cliente para o desenvolvimento da inovação?</p>	(GRIFFIN; HAUSER, 1995). (BALESTRIN; VARGAS, 2004). (POWELL; GRODAL, 2005). (LOMBARDI, 2009).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Inovação e P&D	9) A empresa investe em um processo de P&D estruturado e formal? 10) A startup foca o desenvolvimento de inovação em produto, serviço, posição ou paradigma? 11) Como é o processo de inovação da sua empresa? 12) Que tipo de dado é utilizado por sua equipe no momento de desenvolver uma inovação? 13) Qual é a maior limitação, ou dificuldade que você observa no processo de desenvolvimento tecnológico?	BESSANT; TIDD, 2009). (RIES, 2012). (FONSECA; SANTOS, 2016).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Fluxo de informações	14) Sua empresa repassa informações para seu fornecedor, a fim de gerar desenvolvimento? 15) Seu fornecedor repassa informações para sua empresa, visando a criação de inovação? 16) Como é realizada a comunicação entre os membros da sua rede? 17) Com qual periodicidade? 18) Quando acaba o trabalho entre a startup e a contratante como fica o fluxo de comunicação?	(MCGEE; PRUSAK, 1994). (BARRETO, 1999). (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).

APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista com o principal fornecedor da Startup

Roteiro de Entrevista com o principal fornecedor da Startup

Etapa 1 – Caracterização do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa

Principais atividades desenvolvidas:

Etapa 2 – Caracterização da Empresa

Nome:

Número de funcionários:

Localização:

Principais mercados e produtos:

Etapa 3 – Questões norteadoras

Categoria	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Estrutura e integração da rede	<p>1) Quais organizações formam uma rede com a sua startup?</p> <p>2) As organizações que constituem sua rede possuem distinção hierárquica?</p> <p>3) Como é a cooperação/interação entre as organizações da rede?</p> <p>4) Existe formalização, contratual, para que a cooperação entre seus demandantes ocorra?</p> <p>5) Há instituições de pesquisa/fomento interagindo com sua empresa?</p> <p>6) Quais instituições contribuem com o processo de inovação da sua startup?</p> <p>7) Como é a interação com seu fornecedor para o desenvolvimento da inovação?</p> <p>8) Como é a interação com seu cliente para o desenvolvimento da inovação?</p>	(GRIFFIN; HAUSER, 1995). (BALESTRIN; VARGAS, 2004). (POWELL; GRODAL, 2005). (LOMBARDI, 2009).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Inovação e P&D	9) A empresa investe em um processo de P&D estruturado e formal? 10) A startup foca o desenvolvimento de inovação em produto, serviço, posição ou paradigma? 11) Como é o processo de inovação da sua empresa? 12) Que tipo de dado é utilizado por sua equipe no momento de desenvolver uma inovação? 13) Qual é a maior limitação, ou dificuldade que você observa no processo de desenvolvimento tecnológico?	BESSANT; TIDD, 2009). (RIES, 2012). (FONSECA; SANTOS, 2016).

Categorias	Perguntas	Autores que mencionam sobre cada categoria
Fluxo de informações	14) Sua empresa repassa informações para seu cliente, a fim de gerar desenvolvimento? 15) Seu cliente repassa informações para sua empresa, visando a criação de inovação? 16) Como é realizada a comunicação entre os membros da sua rede? 17) Com qual periodicidade? 18) Quando acaba o trabalho entre a startup e a contratante como fica o fluxo de comunicação?	(MCGEE; PRUSAK, 1994). (BARRETO, 1999). (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013).