

COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO COLABORATIVA: UM ESTUDO ENTRE ALUNOS DE GRADUAÇÃO

COMPETENCES FOR COLLABORATIVE INNOVATION: A STUDY AMONG UNDERGRADUATE STUDENTS

Ingrid Natalin Wilde Grazziotin - Universidade Feevale - Brasil
ingridgrazziotin@hotmail.com

Serje Schmidt* - Universidade Feevale - Brasil
serje@feevale.br

Cristiane Froehlich - Universidade Feevale - Brasil
cfroehlich@feevale.br

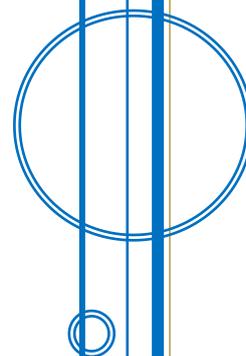
Raquel Engelman - Universidade Feevale - Brasil
raqueleng@feevale.br

Submetido: Setembro 2017

Aceito: Novembro 2017

*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.06



Resumo

A inovação colaborativa surgiu da interação entre empresas, possibilitando reduzir custos de pesquisa e desenvolvimento, dividir recursos, entrar mais facilmente em novos mercados, entre outros. Entretanto, as empresas necessitam organizar e preparar seus recursos internos, por meio da identificação e do desenvolvimento de competências para lidar com essa realidade. Este estudo buscou sintetizar essas competências e compará-las em diferentes áreas de formação de nível superior, sob a perspectiva de alunos da Universidade Feevale, situada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. O método utilizado para a pesquisa foi o descritivo, com aplicação de questionários com alunos da Universidade Feevale. Os principais resultados confirmam a importância da competência confiança para a inovação colaborativa, bem como das competências liderança e o comprometimento com o sucesso mútuo.

Palavras-chave: Colaboração. Inovação. Competências.

Abstract

Collaborative innovation emerged from the interaction between companies, making it possible to reduce R&D costs, share resources, enter more easily into new markets, among others. However, companies need to organize and prepare their internal resources, including organizational competences, to deal with this reality. This study aimed to synthesize and compare these competencies in different academic areas, from the perspective of the students of Feevale University, situated in Novo Hamburgo, Brazil. The method used was descriptive, with the application of quantitative questionnaires in students of the University Feevale. The main results confirm the importance of trust for collaborative innovation as well as leadership and commitment to mutual success.

Keywords: Collaboration. Innovation. Competences.

1 Introdução

A evolução dos mercados a partir de fatores como competição baseada em serviços, redes sociais e inovações tecnológicas vem tornando mais difícil para as empresas obterem vantagens competitivas, especialmente aquelas baseadas em conhecimento. Neste cenário, estratégias competitivas inovadoras podem ser uma alternativa que gere os diferenciais necessários. A globalização acaba gerando maior concorrência entre as organizações, e aquelas que conseguirem criar uma sinergia entre as pessoas, no âmbito individual e grupal, possivelmente obterão mais êxito (Carioca, 2004).

Neste sentido, a colaboração interorganizacional assume um espaço importante, pois nem sempre as organizações dispõem de forma isolada de todos os recursos necessários para inovar ou competir. Para Anderson e Narua (apud Phan, Styles, & Patterson, 2005), uma relação colaborativa é um processo no qual as empresas fornecedoras de matéria-prima e produtoras do bem final formam fortes laços econômicos, sociais, de serviço e técnicos ao longo do tempo. Esse processo auxilia na redução de riscos, aceleração da comercialização de

produtos e serviços, redução do custo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), melhoria de processos e acesso a novos mercados e tecnologias (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Kogut, 1988).

Sendo a inovação uma fonte importante de vantagem competitiva, grande parte da literatura direciona sua atenção para o estudo desta variável como dependente do processo de colaboração interorganizacional. Poucos estudos, no entanto, dedicaram-se a definir “inovação colaborativa”. Entre os que o fizeram, Laurie, Rob, Ray e Andrew (2007, pp. 395–396) sugerem que o termo seja definido como “inovação que ocorre nas interfaces entre departamentos funcionais dentro das organizações e entre organizações na cadeia de valor”. Já Gillier, Piat, Roussel, & Truchot (2010, p. 884) a citam como “o comprometimento de pelo menos duas partes provenientes de indústrias distintas para explorar conjuntamente novos espaços de valor e novos conhecimentos ou habilidades durante as fases iniciais do design”. Essas duas definições foram consideradas em parte contraditórias por Schmidt e Balestrin (2013), uma vez que a primeira considera que a colaboração para inovação deva ocorrer em organizações de uma mesma indústria, enquanto a segunda sugere que isso ocorra em indústrias distintas. Schmidt e Balestrin (2013, p. 57) propõem que inovação colaborativa seja entendida como “o processo de criação e o desenvolvimento de um novo produto, serviço, processo, prática de gestão ou negócio por meio da colaboração entre duas ou mais organizações”. Também pouco foi explorado na literatura acerca das competências necessárias para que esse processo ocorra, especialmente nas instituições de ensino superior que objetivam construí-las.

Em síntese, considerando que: a) a inovação é um fator importante para vantagem competitiva, b) a colaboração interorganizacional se constitui em um processo relevante para se chegar à inovação, c) as competências individuais são necessárias para que a colaboração entre distintas empresas ocorra, e d) as instituições de ensino superior (IES) visam a desenvolver competências para a atuação dos egressos no mercado de trabalho, o estudo propõe-se a responder a seguinte questão: Quais são as competências necessárias para o processo de inovação colaborativa sob a perspectiva de alunos de uma instituição de ensino superior?

A partir do pressuposto que diferentes formações acadêmicas desenvolvem diferentes competências, acredita-se que uma comparação entre essas formações possa contribuir com o entendimento do papel das IES nesse processo. Dessa forma, esta pesquisa possui como objetivo comparar a contribuição de diferentes áreas de formação para o desenvolvimento de

competências relativas à inovação colaborativa nas organizações, sob a perspectiva de alunos da Universidade Feevale. As competências para inovação colaborativa foram sintetizadas a partir da literatura encontrada. Para comparação entre as áreas de formação, foram incluídos alunos de cursos mais inovadores e daqueles mais tradicionais. Os cursos inovadores, para este trabalho, são considerados aqueles que possuem a criatividade e a inovação como parte de seus elementos curriculares. Como cursos tradicionais têm-se aqueles ofertados há mais tempo no mercado, com bases curriculares mais estáveis.

O método utilizado foi o descritivo, com pesquisa quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados questionários com perguntas fechadas, aplicados aos alunos da Universidade Feevale.

A título de contribuição empírica, entende-se importante que os egressos das IES, atuando junto às organizações, saibam quais competências devem desenvolver tanto individualmente quanto a nível organizacional, para que assim, possam trabalhar de forma colaborativa na produção de inovações. A comparação entre os cursos também fornecerá uma noção sobre as diferenças provenientes da formação dos recursos humanos que ingressam na empresa. Em relação ao âmbito acadêmico, este artigo é relevante no sentido de contribuir para o debate sobre competências dos recursos humanos relacionadas especificamente à inovação colaborativa.

Incluindo esta introdução, este artigo está estruturado em cinco seções. A seção seguinte contém o referencial teórico, que dá subsídio à pesquisa feita na Universidade Feevale. A terceira seção se refere aos procedimentos metodológicos brevemente abordados, enquanto a quarta seção trata sobre a pesquisa de campo feita na Universidade Feevale e analisa seus resultados. A quinta seção aponta considerações finais ao artigo, bem como questões para futuras pesquisas.

2 Colaboração Interorganizacional

A perspectiva de Porter (1980) prega que para se obter vantagem competitiva é necessário estar atento às cinco forças da indústria. Essa teoria considera a existência de outros concorrentes, mas ignora a interação entre eles, enfatizando que a vantagem competitiva se deve à capacidade de gerenciar esses cinco fatores exógenos à empresa. Barney (1991) complementa esta abordagem com a Visão Baseada em Recursos (RBV), afirmando que as empresas podem adquirir vantagem competitiva sobre outras firmas por meio do acúmulo de recursos e capacidades que são raras, valiosas, insubstituíveis e

imperfeitamente imitáveis.

As duas principais vertentes em estratégia remetem a Porter (1980), que foca no ambiente externo e a Penrose (2006) e Barney (1991), que consideram o ambiente interno fonte de vantagem competitiva. Em sua abordagem exógena, Porter (1980) sugere que, para que a firma tenha vantagem competitiva, sejam criados mecanismos de defesa contra as cinco forças de mercado (ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre concorrentes). Penrose (2006) relata que a função econômica primária da firma é fazer uso dos recursos produtivos, ou seja, utilizar as habilidades e conhecimentos internos para gerar o produto final. Barney (1991) compartilha dessa visão endógena de Penrose (2006), abordando a Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource Based View* – RBV). A RBV considera como provedores de vantagem competitiva aqueles recursos valiosos para a organização, raros na indústria em que atua, imperfeitamente imitáveis pelos concorrentes e difíceis de substituir.

No entanto, essa abordagem não leva em consideração a lacuna entre os níveis institucional e organizacional, na qual se encontra a cooperação entre empresas. Barnard (1962) foi um dos primeiros autores a abordar esse tema, se referindo a processos cooperativos como a essência da organização. Evan (1965) também sugeriu o estudo de relações interorganizacionais entre os níveis institucional e organizacional, uma vez que encontrou uma lacuna importante e pouco estudada entre esses níveis. A falta de profundidade nessa área se deve, em parte, ao fato de a colaboração ter sido abordada, inicialmente, no contexto de organizações sem fins lucrativos, não sendo alinhada à estratégia organizacional (Jarillo, 1988).

A colaboração interorganizacional, de acordo com Verschoore (2004), tem duas premissas. A primeira delas é a da sinergia, uma vez que o resultado produzido pela cooperação entre as empresas será mais valioso do que se elas o tivessem produzido separadamente. A segunda premissa se refere à relação ganha-ganha, ou seja, ao cooperarem, as empresas têm um propósito em comum, assim, não estão competindo entre si. Se uma perder, as demais também perderão (Verschoore, 2004).

A cooperação entre empresas está estruturada de acordo com o seguinte esquema teórico: *players* com capacidades e valores para a auto-organização; recursos coletivos comuns, que propiciem a sinergia através da troca de conhecimentos; e códigos de conduta sob a forma de governança para mediar as interações. Quanto maior a concorrência entre os membros, maior a necessidade de coordenação. No entanto, quando os *players* atuam de

forma complementar, a coordenação se torna menos desejável (Fjeldstad, Snow, Miles, & Lettl, 2012).

De acordo com Penrose (2006), empresas buscam se especializar nas atividades que possuem competências que as possibilitem obter vantagens comparativas. Assim, entra a questão de terceirizar ou não alguma atividade que não seja o foco da empresa. No entanto, para isso, deve-se levar em conta a Teoria dos Custos de Transação (TCT), abordada inicialmente por Coase (1937). Essa teoria leva em consideração a eficiência das transações como elemento determinante da natureza das firmas (Hennart, 2008).

Dyer e Singh (1998) propõem a “visão relacional”, utilizando a TCT como ponto de partida. Essa visão aborda como principais ativos da cooperação entre empresas a sua localização. Quanto mais próximas elas se localizarem umas das outras, menores serão os custos com inventário e logística (Dyer & Singh, 1998); especificidade de ativos físicos, ou seja, máquinas e ferramentas criadas especificamente para os processos que serão realizados entre as empresas; e especificidade de ativos humanos, que são os conhecimentos produzidos durante a cooperação interorganizacional. Esses autores explicitam a necessidade de formas efetivas de governança, de modo a reduzir os custos de transação. Dyer e Singh (1998) consideram duas formas de governança, que são as formais e as informais. A governança informal se baseia em relações de confiança entre os parceiros, podendo ser benéfica ou maléfica para as organizações. Em relação aos benefícios, pode reduzir custos de transação através de controles contratuais mais efetivos. No entanto, em relação aos malefícios, pode gerar oportunismo quando os resultados da colaboração forem difíceis de mensurar (Hennart, 2008). O ambiente também influencia nesse processo. Quando mais complexo, mais a governança tende a ser informal, ou seja, baseada na confiança (Krishnan, Geyskens, & Steenkamp, 2016).

Os principais objetivos que levam as empresas a cooperarem entre si são os seguintes: a eficiência econômica, o acesso ao conhecimento e à aprendizagem, a redução de custos, a ampliação da escala, a adaptação às mudanças, a diminuição de riscos, a complementação de ativos e o desenvolvimento de capacitações (Jarillo, 1988; Verschoore, 2004).

Os benefícios advindos da cooperação entre empresas ocorrem por meio do aumento da vantagem competitiva conjunta, seja através da especialização, do foco e/ou do tamanho. Pode-se relatar que o aumento da confiança entre os *players* reduz os custos de transação, gerando benefícios para as empresas dessa rede (Jarillo, 1988). Ainda em relação aos benefícios, com eles surge o dilema da colaboração. Quanto maior o número de agentes

colaboradores, maiores serão os benefícios. Porém, se não houver muitos agentes, aqueles que estiverem colaborando, obterão maior exclusividade nas vantagens obtidas (Verschoore, 2004).

Para Dyer e Singh (1998), os resultados da colaboração são “rendas relacionais”. Ou seja, lucros acima do padrão considerado normal, que não seriam gerados por uma única firma, isso é, só surge através da colaboração interorganizacional. Esses autores relatam ainda outros aspectos relativos aos resultados da cooperação, são eles os seguintes:

- a) trocas relacionais – maior segurança em relação às transações que envolvem informações, negócios, amizade e competências;
- b) credibilidade: aumento da visibilidade e credibilidade de parceiros em redes de cooperação;
- c) acesso a recursos: facilidade no acesso a novos mercados e novas ideias;
- d) desempenho financeiro: melhora no desempenho financeiro, pois ao compartilhar recursos e informações é possível reduzir custos; e, o resultado da inovação pode trazer lucros acima dos esperados às organizações.

Olson (1971) e Gulati e Singh (1998) sugerem que, em relação às dificuldades na adoção dessa prática, pode-se relatar a forma de divisão dos esforços e dos custos de produção, bem como a forma de apropriação dos ganhos, uma vez que todos têm interesse no resultado, mas ninguém se interessa pelo custo gerado com isso. De acordo com Verschoore (2004, p. 20) “como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres”. Para garantirem seus direitos, muitas empresas optam pela criação de complexos contratos, o que acaba fazendo com que adotem novas práticas de governança *ex-post*, podendo inibir a cooperação (Williamson, 1979).

2.1 Inovação Colaborativa

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação, em sua gênese empreendedora, incorpora mecanismos para criar um fluxo contínuo de produtos e processos. A inovação colaborativa vem sendo estudada há anos e, de acordo com os mesmos autores, as redes de inovação se tornaram populares por trazerem diversos benefícios internos e poucas desvantagens de colaboração.

Para Cainelli, Evangelista e Savona (2006), a mudança tecnológica e a inovação são os principais motores do crescimento econômico e a essência da competição empresarial.

Entretanto, Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) afirmam que, atualmente, poucas inovações podem ser desenvolvidas sem que as empresas se juntem entre si na forma de parcerias estratégicas. Rothwell (1994) destaca que uma das características da quinta geração do processo de inovação é a forte ligação vertical e horizontal entre as empresas.

Para Ojasalo (2012), uma inovação se refere à criação de algo novo e a sua implementação com sucesso em um mercado. Existem dois tipos de inovação, a incremental e a radical. O que difere uma da outra é o grau de mudança que ela trará e o impacto resultante no risco percebido e nas competências essenciais da organização (Ojasalo, 2012).

Já uma rede de inovação refere-se a um grupo de atores mobilizados por uma companhia focal para atividade de P&D. Nessa rede de atores, a inovação emerge de colaborações para novos desenvolvimentos (Ojasalo, 2012; Szeto, 2000). As empresas tendem a colaborar para gerar inovação, pois percebem que sozinhas teriam um custo elevado e acabariam não podendo se especializar naquilo que possuem mais competências por terem de reunir esforços em ações periféricas que poderiam ser executadas por empresas parceiras (Tidd et al., 2005).

A escolha do parceiro para a inovação colaborativa é muito importante, tanto em âmbito nacional, quanto internacional. De Prato e Nepelski (2013) relatam ser surpreendente a falta de análise compreensiva sobre como mensurar o potencial de um parceiro para a inovação, uma vez que o número de possíveis parceiros vem crescendo com a ascensão de países em desenvolvimento e tendo a escolha do parceiro um papel importante na performance da inovação.

Para a escolha correta do parceiro e do local para a inovação colaborativa devem-se levar em consideração três fatores: a) o acesso aos recursos, que muitas vezes são intransferíveis e próprios de determinado local; b) a macroeconomia local, que se refere aos aspectos legais para o P&D e à estabilidade política e macroeconômica; c) o custo de P&D, que por vezes é subsidiado pelo governo ou ainda, é reduzido através de baixos custos de mão de obra local (De Prato et al., 2013).

Quatro critérios são importantes para a escolha do parceiro ideal para a inovação colaborativa (De Prato et al., 2013):

- a) desempenho inventivo: indica a capacidade inventiva de uma empresa ou país. Esse dado é medido através do registro de patentes, que juntamente com outros indicadores é utilizado em uma validação cruzada;
- b) padrões de especialização tecnológica: antes de escolher o parceiro, deve-se mapear

suas forças e fraquezas, buscando conhecer a estrutura e o resultado de sua atividade de P&D. Assim, se mapeiam as competências e os padrões de especialização tecnológicas dos parceiros. Com isso, sabe-se se a tecnologia produzida pelo outro *player* pode ser complementar ou deve adicionar recursos à empresa;

- c) abertura para inovação colaborativa internacional: leva em consideração o ambiente macroeconômico no qual a empresa ou país estão inseridos, tendo como forma de medida o número de compartilhamentos de co-invenções internacionais no total de invenções de um país (através do número de patentes solicitadas);
- d) potencial econômico da tecnologia: para isso, deve-se olhar o potencial de mercado, ou seja, quando inovações têm demanda global, ao invés de apenas local, isso significa que a inovação tem valor esperado de mercado maior.

Os objetivos e determinantes para o sucesso de uma inovação colaborativa variam de acordo com o parceiro. Ou seja, mais uma vez a escolha do parceiro demonstra ser essencial. A parceria para a inovação pode se dar através de interações entre universidades e empresas, universidades e governo, empresas e governo (Yongyoon & Moon-Soo, 2012). Ainda assim, de acordo com Tidd e Bessant (2015), a colaboração interorganizacional não implica em sucesso garantido para a inovação colaborativa.

Além da escolha do parceiro, outros dois fatores devem ser levados em consideração ao tomar a decisão sobre produzir internamente ou terceirizar determinada atividade, são eles os custos de transação e as implicações estratégicas. Os custos de transação podem ser altos quando se refere a um produto ou serviço em que o comprador não domina muito bem pelo fato de ser novo no mercado. Dessa forma, ele não possui poder de barganha e pagará preços acima do mercado, devido ao comportamento oportunista do vendedor. Assim, relata-se que nesses casos, a relação entre o comprador e o vendedor deve ser mais próxima do que uma simples transação de mercado, tendo que se caracterizar como parceria estratégica, na qual existam laços de confiança entre os *players*. Pode-se dizer, então, que quanto menos *know-how* se tiver de uma nova tecnologia, maiores serão os custos de transação e, mais efetiva será a colaboração interorganizacional. Porém, se a tecnologia estiver madura, a terceirização ou o licenciamento são melhores opções (Tidd et al., 2005).

Inovações incrementais costumam ocorrer através de parcerias estáveis, o que dificulta traduzir esses *insights* para a inovação radical por essa ter como premissa parcerias mais fluídas e ambíguas (Story, O'Malley, & Hart, 2011). Tendo essa afirmação, pode-se dizer que,

em um contexto de colaboração interorganizacional, a inovação tende a ser incremental, visto que essa cooperação utiliza-se de parcerias estáveis (Verschoore, 2004).

Para Carvalho (2009), a inovação pode ser considerada um fator chave para a criação de valor. Porém, para competir com foco em inovação, é necessário que a organização possua competências que devem ser desenvolvidas coerentemente e com investimentos de longo prazo. Assim, a próxima subseção aborda as competências necessárias para a inovação colaborativa.

2.1.1 Competências para a inovação colaborativa

Este artigo considera o conceito de competências utilizado por Le Boterf (2003), que as aborda como sendo o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais obtidas através da aprendizagem e da formação. Elas são divididas em diversos níveis, tais como individuais, organizacionais (também chamadas de competências essenciais), relacionais e coletivas. As competências individuais, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 188), são “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Hamel e Prahalad (1990) introduziram o conceito de competências essenciais, as quais devem ser difíceis de imitar, oferecer reais benefícios aos consumidores e prover acesso a diferentes mercados.

Para a inovação colaborativa, as competências relacionais são relevantes, uma vez que estão associadas às habilidades sociais, qualidade dos relacionamentos interpessoais, comportamento comunicativo e *performance* das parcerias (Paiva & Fernandes, 2012). Para Phan et al. (2005), competências relacionais são as características do indivíduo que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento de satisfação mútua.

Existem duas abordagens de competências, sendo elas a estratégica e a de recursos humanos (Tello-Gamarra & Verschoore, 2015). A abordagem estratégica se refere às competências organizacionais, buscando o aumento da competitividade para obtenção de maiores lucros. A abordagem de recursos humanos se foca mais no indivíduo, aplicando as práticas de gestão de pessoas para recrutá-las por meio de suas competências. As competências coletivas, ao mesmo tempo são organizacionais e de recursos humanos, uma vez que é adquirida no ambiente organizacional, mas enfatiza a relação entre os indivíduos.

As competências de uma organização são formadas por quatro elementos e suas respectivas interações. São eles: a) inovação e tecnologia; b) pessoas; c) estrutura e processos;

d) cultura (Bitencourt, Azevedo, & Froehlich, 2013). No que se refere ao elemento inovação e tecnologia, o sucesso da organização depende de mudanças nas empresas que gerem a reorganização e da velocidade de resposta às mudanças do mercado e, “para que isso aconteça, a inovação e a tecnologia devem estar consolidadas nas competências organizacionais” (Bitencourt et al., 2013, p. 6).

Paiva e Fernandes (2012, p. 56) sugerem que “a natureza da competência relacional e a sua relevância para o êxito das parcerias de negócios estão associadas às habilidades sociais, qualidade dos relacionamentos interpessoais, comportamento comunicativo e desempenho das parcerias”. A habilidade social é norteada pelo conceito de que os agentes colaboradores precisam induzir a cooperação uns dos outros. A habilidade de motivar é fundamental para o desenvolvimento e a manutenção de parcerias mutualmente satisfatórias. E, além dessa habilidade, a confiança se torna fundamental para que haja uma troca de informações honesta (Paiva & Fernandes, 2012). Esses autores dividem as habilidades sociais em:

- a) habilidades para iniciar relacionamentos: a habilidade interpessoal, de liderança, de comprometimento da equipe, de destreza e de empatia no trato com clientes e colaboradores;
- b) habilidades mantenedoras do relacionamento: que se referem à capacidade de certos grupos desenvolverem e manterem ativos sociais e de como um indivíduo utiliza os recursos da rede para obter ou manter ganhos.

Para Phan et al. (2005), as características de uma parceria de sucesso estão associadas a: a) atributos relacionados à parceria: comprometimento, coordenação e confiança; b) comportamento da comunicação: qualidade e participação; c) técnicas de resolução de problemas. Para esses autores (2005, p. 175), “competência relacional não está diretamente associada com *performance* da parceria, mas é mediada pela qualidade do relacionamento interpessoal, o qual gerará um melhor comportamento comunicacional”. Com base nisso, os autores consideraram importantes para a qualidade do relacionamento interpessoal as seguintes competências (em ordem de importância): confiança, satisfação, engajamento e resolução de problemas em conjunto.

Pode-se dizer que, em relação à confiança, um parceiro deve mostrar autoconfiança e habilidade em expressar claramente suas ideias ao outro parceiro (assertividade), bem como seu conhecimento, habilidades e competências técnicas. Ao mesmo tempo, o parceiro que teve de confiar no outro deve mostrar altruísmo, de forma a ajudar e apoiar o parceiro; e, auxiliá-lo e encorajá-lo a compartilhar informações e conhecimentos de interesse mútuo

(intimidade). A satisfação em relação à escolha do parceiro ideal para a colaboração é percebida através do respeito, dignidade, cortesia e empatia entre os atores, sendo essas competências fundamentais para um relacionamento saudável entre as parcerias (Phan et al., 2005).

Outro fator importante é o comprometimento entre os parceiros, nesse caso, mais uma vez o fator confiança é importante, bem como a proximidade entre eles e, de acordo com Phan et al. (2005), um pouco de sensibilidade interpessoal é essencial para fazer o relacionamento funcionar. O último fator importante, mencionado pelos autores acima é a resolução de problemas em conjunto. Para isso, os parceiros devem ter a capacidade de visualizar o problema de ambas as perspectivas, não somente da sua (tomadores de perspectivas), bem como ter a capacidade de expressar suas opiniões de forma clara e sem pressão (assertividade).

As competências coletivas têm papel importante para a inovação colaborativa, uma vez que “têm como foco central as competências individuais orientadas à cooperação e que estão distribuídas dentro de um determinado grupo, conseqüentemente, as competências coletivas podem ser consideradas como competências distribuídas para trabalho coletivo” (Tello-Gamarra & Verschoore, 2015, p. 3).

As características essenciais das competências coletivas se assimilam muito àquelas das competências relacionais, sendo elas a cooperação, a confiança e o comprometimento (Krohmer, 2005, apud Salles, 2011). Em relação aos atributos, Tello-Gamarra e Verschoore (2015) identificaram quatro aspectos importantes, são eles:

- a) referencial comum: os indivíduos compartilham experiências em comum e através disso contribuem coletivamente para a criação de ações futuras;
- b) linguagem compartilhada: obtida por meio do referencial comum, se refere ao repertório de vocabulário e gestos obtido através do trabalho coletivo dos indivíduos;
- c) memória coletiva: é o conjunto de conhecimentos, experiências e aprendizados obtidos através do trabalho em conjunto, que pode vir a gerar novas ações;
- d) engajamento subjetivo: resultado da ação colaborativa.

Com base nesta subseção, o Quadro 1 a seguir apresenta as competências abordadas pelos autores citados no referencial teórico para um relacionamento de colaboração e inovação de sucesso. Elas são individuais, organizacionais, relacionais e coletivas. Uma

competência pode ter mais de uma classificação, dependendo do contexto em que está inserida.

Quadro 1 - Competências para a inovação colaborativa

Competências	Autores
Liderança	Paiva e Fernandes (2012)
Confiança	Jarillo (1988); Fligstein (2007, apud Paiva & Fernandes, 2012); Mohr e Spekman (1994, apud Phan et al., 2005); Phan et al. (2005); Krohmer (2005, apud Salles, 2011)
Habilidades técnicas	Phan et al. (2005)
Técnica de resolução de problemas	Phan et al. (2005); Mohr e Spekman (1994, apud Phan et al., 2005)
Comprometimento	Paiva e Fernandes (2012); Mohr e Spekman (1994, apud Phan et al., 2005); Phan et al. (2005)
Qualidade da comunicação	Mohr e Spekman (1994, apud Phan et al., 2005)
Motivação	Fligstein (2007, apud Paiva & Fernandes, 2012)
Respeito	Phan et al. (2005)

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Esta seção abordou o referencial teórico que servirá de base para a pesquisa. A primeira subseção apresentou a colaboração interorganizacional, como forma de inteirar o leitor acerca do assunto. A segunda subseção se referiu à inovação colaborativa, trazendo conceitos e aspectos relevantes sobre o tema. A última subseção abordou as competências para a colaboração.

3 Procedimentos Metodológicos

Para realização desta pesquisa foi realizado um levantamento quantitativo junto aos alunos de graduação e pós-graduação da Universidade Feevale. A Feevale foi fundada em 1969 e possui em torno de 17.500 alunos. Esta Universidade foi escolhida pela maior acessibilidade aos respondentes, por sua relevância comunitária, atuação de quase 50 anos na região do Vale do Sinos, RS, e por sua intenção estratégica de ser uma Universidade inovadora¹. Entende-se que a combinação desses elementos contribui para que a Universidade se constitua em um ambiente interessante para as questões aqui pesquisadas.

Foi elaborado um questionário estruturado com base na literatura, aplicado pessoalmente pelos pesquisadores nas salas de aulas. O instrumento de pesquisa buscou que os respondentes pudessem expor suas percepções e entendimentos através de questões objetivas. Os questionários foram aplicados entre março e abril de 2016.

Conforme já mencionado, os cursos em pauta foram separados em dois grupos. O primeiro deles, considerado com temática mais inovadora, contém o curso de graduação em

¹ Relatório de responsabilidade Social da Universidade Feevale 2016. Disponível em <http://www.feevale.br/institucional/responsabilidade-social>. Acessado em 31 de outubro de 2017.

Design de Interiores e o curso de pós-graduação em Estratégia e Inovação Empresarial, uma vez que possuem criatividade e inovação como parte de seus elementos curriculares. O segundo grupo, mais tradicional, incorpora os cursos de licenciatura em Pedagogia e em Letras, pois estão sendo ofertados há mais tempo no mercado e possuem bases curriculares mais estáveis. Estes cursos foram escolhidos, entre outros com temáticas inovadoras ou tradicionais, pela acessibilidade dos pesquisadores aos respectivos coordenadores. Trata-se, portanto, de uma amostra não-probabilística.

No grupo de cursos considerados inovadores foram respondidos 36 questionários, sendo 21 do curso de Design de Interiores e 15 de Estratégia e Inovação Empresarial. No grupo de cursos tradicionais, foram respondidos 30 questionários, sendo 13 de Letras e 17 de Pedagogia. No total, foram obtidas respostas para 66 questionários. A análise foi realizada por meio de estatística univariada e bivariada (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2009; Malhotra, 2006). Para os questionários, foi feita tabulação dos resultados, Teste T de Student e análise estatística, considerando as diferenças significativas ao nível de $p < 0,05$. A normalidade univariada foi avaliada pelas estatísticas de assimetria (skewness) e curtose (kurtosis). Em relação às estatísticas de assimetria e curtose, as variáveis apresentaram valores no intervalo $-1,885 < \text{assimetria} < 2,42$, com valor médio de $-0,01$ e $-2,232 < \text{curtose} < -1,215$, com valor médio de $-1,719$. Os testes aplicados, seguindo recomendação de Hair et al. (2005), foram os cálculos dos valores de Z para assimetria e curtose. Todos os valores encontrados indicaram variáveis com distribuições normais (Hair Jr et al., 2009; Malhotra, 2006; Prodanov & Freitas, 2013).

4 Análise dos Dados

Questionou-se, primeiramente, sobre a percepção dos indivíduos acerca da força da cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul. O resultado obtido foi de que ela está em crescimento (54,4% das respostas), sendo que em segundo lugar a percepção é de que ela é fraca (37,9% das respostas). Com isso, pode-se entender que os questionados têm consciência da existência da cooperação entre empresas e percebem um crescimento ao longo do tempo. Possivelmente, isso se deve à orientação comunitária da Universidade Feevale, constituindo-se em um ambiente de troca de experiências e aprendizado em conjunto com as empresas da região, o que estimula a cooperação e a percepção sobre elas.

Quando questionado aos dois grupos acerca dos motivos para se cooperar entre empresas, os respondentes podiam escolher três alternativas que consideravam mais

importantes. Assim, 83% das pessoas responderam que um dos motivos para a cooperação interorganizacional era a redução de custos de produção. Outro motivo com grande incidência foi a necessidade de mão de obra especializada, o qual 47% das pessoas marcaram como resposta, como pode-se ver na Tabela 1:

Tabela 1 - Quais são os principais motivos que levam as empresas a cooperarem entre si?

Principais motivos apontados	N	%
Redução de custos de produção	55	83%
Mão de obra especializada	31	47%
Troca de experiências entre os parceiros	28	42%
Criação de novos produtos	24	36%
Outro	3	5%

Fonte: elaborada pelos autores.

É possível que o predomínio da percepção de que a necessidade de cooperar ocorre para reduzir custos de produção, verificada na Tabela 1, ocorre em função do aumento da competitividade, fazendo com que os produtos e serviços percam valor de forma muito rápida. A necessidade de mão de obra especializada apareceu como segundo motivo para as empresas cooperarem, o que tem ligação com o primeiro motivo abordado. Isso porque, caso não cooperassem, as empresas teriam que contratar mão de obra especializada, o que aumentaria seus custos (Dyer & Singh, 1998; Hennart, 2008).

Em relação à interação entre as pessoas, os questionados numeraram de 1 a 5 os aspectos que consideraram mais importantes para que a colaboração entre empresas tenha sucesso, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante. Dessa forma, os resultados foram ao encontro da literatura, uma vez que em primeiro lugar apareceu a confiança como principal competência necessária ao sucesso na colaboração interorganizacional (Paiva & Fernandes, 2012; Phan et al., 2005; Salles, 2011).

Quando se analisou separadamente as médias de cada curso, pôde-se ver diferença significativa entre eles na variável “confiança”, sendo que não houve diferença entre cursos inovadores e tradicionais. Ao contrário, dentro desses grupos, os resultados diferiram significativamente. Como se pode ver na tabela a seguir, os cursos Design de Interiores e Letras obtiveram as maiores médias. Esse resultado mostra que não há como classificar os cursos como tradicionais e inovadores em relação a essa variável, pois depende muito da percepção de cada indivíduo e de suas crenças (Tello-Gamarra & Verschoore, 2015).

Tabela 2 - Sucesso na colaboração: variável “confiança”

Classificação	Cursos	Média
Tradicional	Letras	3.00
Inovador	Design de Interiores	2.76
Tradicional	Pedagogia	1.82
Inovador	Estratégia e Inovação Empresarial	1.53

Fonte: elaborada pelos autores.

Phan et al. (2005), apontam a confiança como principal competência para a qualidade do relacionamento interpessoal. Nessa mesma escala de importância, esses autores apontam, em quarto lugar a capacidade de resolução de problemas, o que foi evidenciado nos questionários aplicados na Universidade Feevale.

Tabela 3 - Aspectos mais importantes para o sucesso da colaboração entre empresas

	Média	Desvio Padrão
Confiança	2.29	1.356
Respeito	2.62	1.345
Comunicação clara e direta	2.85	1.206
Capacidade de resolução de problemas em conjunto	3.59	1.37
Motivação	3.65	1.307

Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação às competências necessárias para o processo de inovação colaborativa, foi usada a Escala *Likert* de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante. A liderança foi apontada como principal competência para a inovação, o que pode ter ocorrido, pois através de uma liderança eficaz, o grupo inteiro teria mais confiança e motivação para o atingimento das metas. O comprometimento também foi considerado importante à inovação colaborativa, o que vai ao encontro da literatura de Phan et al. (2005). O altruísmo foi abordado pelos mesmos autores como fator importante à inovação, uma vez que os parceiros devem se apoiar e auxiliar, encorajando um ao outro a compartilhar informações.

No questionário, o altruísmo ficou em terceiro lugar, não sendo tão reconhecido pelos respondentes. Esse item foi o único que, de fato, obteve diferença significativa entre os cursos tradicionais e inovadores, sendo que os cursos tradicionais deram mais importância a esse fator do que os cursos inovadores. É possível que isso se deva ao ambiente de trabalho que os respondentes de cada grupo se encontram. Na especificidade da região em que foi realizada a pesquisa, profissionais de Design tendem a trabalhar em empresas da indústria calçadista. Portanto, mesmo alunos de cursos inovadores tendem a trabalhar mais em empresas, com ambientes mais rígidos e, por vezes, controladores. Os cursos mais tradicionais, especificamente Pedagogia e Letras, estão mais associados a ambientes escolares que, por

vezes, são mais acolhedores e incentivam a prática do altruísmo. No entanto, para se verificar essa hipótese são necessários estudos mais aprofundados com os respondentes por meio de entrevistas em profundidade.

As competências técnicas e a rápida adequação às mudanças de mercado não foram consideradas como fatores importantes para nenhum dos grupos, ficando, respectivamente, em quarto e quinto lugar. Para Bitencourt et al. (2013), o sucesso da empresa depende, dentre outras coisas, da velocidade de resposta às mudanças do mercado, no entanto, os grupos respondentes tiveram uma percepção diferente. Para que tal variável seja, de fato, validada, sugere-se um estudo qualitativo com os mesmos grupos, para entender melhor as suas respostas.

Quando questionados sobre os aspectos mais importantes para uma parceria de sucesso, no que se refere à escolha do parceiro ideal, os grupos poderiam selecionar até três alternativas. A confiança novamente apareceu como fator mais importante, com 77% das respostas. O comprometimento com o sucesso mútuo e as capacidades, habilidades e competências técnicas tiveram o mesmo percentual (56%). Com isso, pode-se dizer que o resultado obtido foi ao encontro da literatura, pois Krohmer (2005, apud Salles, 2011) considera a confiança e o comprometimento como as principais competências coletivas (e relacionais).

Na questão anterior, as competências técnicas não foram consideradas muito importantes, entretanto, nesta questão, ficaram em segundo lugar (juntamente com o comprometimento). Com isso, pode-se inferir que a competência técnica não é tão importante quando sob olhar interno, mas na escolha de um parceiro é muito importante, pois assim é possível complementar as deficiências de uma empresa, com os aspectos positivos da outra. No entanto, são necessários estudos mais aprofundados para se ter mais evidências disto.

Para De Prato e Nepelski (2013), a escolha do parceiro ideal para a inovação colaborativa deve considerar aspectos locais, tais como o acesso a recursos (que, por vezes são próprios de determinado local) e a macroeconomia local. Entretanto, ao questionar ambos os grupos, a variável menos importante foi a localização geográfica próxima, sendo que se deu preferência às variáveis mais individuais, tais como confiança e comprometimento mútuo.

Tabela 4 - Aspectos importantes na escolha do parceiro

Aspectos	N	%
Confiança entre as pessoas	51	77%
Comprometimento com o sucesso mútuo	37	56%
Capacidades, habilidades e competências técnicas	37	56%
Comunicação clara	28	42%
Altruísmo para auxiliar e apoiar o parceiro	21	32%
Localização geográfica próxima	9	13%

Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação às barreiras para a inovação colaborativa, a percepção dos dois grupos foi de que os benefícios ainda são desconhecidos (67%). Em segundo lugar apareceu o medo de perder informações sigilosas, com 62%. Assim, cabe uma maior divulgação e incentivo dessa prática, de modo a trazer inovações em diversos segmentos do mercado.

Com base nas respostas dos indivíduos, pode-se dizer que as principais competências para a inovação colaborativa são a confiança, a liderança e o comprometimento com o sucesso mútuo. Na Tabela 5, utilizou-se a média (em questões com Escala Likert) e o percentual (em questões de múltipla escolha) para inferir quais variáveis mais se destacaram, considerando as questões 3, 4 e 5. Essas questões visam a apontar, em ordem cronológica inversa do que representaria um projeto colaborativo, a importância atribuída pelos respondentes à escolha do parceiro (Q5), desenvolvimento da inovação (Q4) e o sucesso da colaboração (Q3). Elas foram unificadas em função de que tratam das mesmas escalas de respostas com questões indutoras diferentes, a fim de minimizar eventuais vieses comuns de método e trazer maior validade do estudo (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). É possível notar que as menores médias indicam os fatores mais importantes, uma vez que na Escala Likert o número 1 era o mais importante e o número 5, o menos importante.

Tabela 5 - Competências necessárias para a inovação colaborativa

n	Competência	Importância para					
		Sucesso da colaboração		Desenvolvimento da inovação		Escolha do parceiro	
		Q3: média		Q4: média		Q5: n. resp.	
		Inov.	Trad.	Inov.	Trad.	Inov.	Trad.
1	Confiança	2,25	2,33			26 – 72%	25 – 83%
2	Liderança			2,44	2,57		
3	Comprometimento			2,58	2,60	24 – 67%	13 – 43%
4	Respeito	2,67	2,57				
5	Comunicação clara e direta	2,92	2,77			12 – 33%	16 – 53%
6	Altruísmo			3,53*	2,87*	9 – 25%	12 – 40%
7	Competências técnicas			3,17	3,53	22 – 61%	15 – 50%
8	Adequação a mudanças			3,28	3,43		
9	Capacidade resolução de problemas em conjunto	3,39	3,83				
10	Motivação	3,78	3,50				

*Diferença significativa ao nível de 0,05

Fonte: elaborada pelos autores.

Através da análise, foi possível perceber que apenas em uma variável houve diferença significativa entre as respostas do grupo inovador e do grupo tradicional. Isso pode ter ocorrido pelo fato de que ambos os grupos estavam inseridos em um mesmo contexto universitário, fazendo com que tenham percepções parecidas. Pode-se dizer que os dados analisados foram ao encontro da literatura, principalmente em relação à competência “confiança” (Phan et al., 2005), que se mostrou fundamental para a inovação colaborativa. A localização geográfica foi um aspecto tido como importante para De Prato e Nepelski (2013), no entanto, se mostrou pouco importante na análise de dados.

5 Considerações Finais

O artigo teve como objetivo comparar a contribuição de diferentes áreas de formação para o desenvolvimento de competências relativas à inovação colaborativa nas organizações sob a perspectiva de alunos da Universidade Feevale. Com base nos resultados, a confiança se mostrou importante competência para a inovação, tendo aparecido em duas questões com média e percentual significativos. A liderança teve uma média significativa e, mesmo tendo sido exposta em apenas uma questão, se mostrou também importante para a inovação colaborativa. O comprometimento com o sucesso mútuo também obteve valores significativos em duas questões, mesmo que ainda inferior às outras duas, mas sendo ainda uma das principais competências identificadas neste estudo.

O estudo identificou que não há diferença de percepção entre os resultados de alunos

de cursos inovadores e tradicionais na pesquisa efetuada na Universidade Feevale. Como mencionado na análise dos dados, somente a competência altruísmo mostrou resultados diferentes, sendo que os cursos tradicionais deram mais ênfase a essa variável. Assim, pode-se dizer que a percepção dos dois grupos distintos não difere significativamente em relação a competências para a inovação colaborativa.

Vale ressaltar que na percepção dos questionados a inovação colaborativa apresenta possibilidade de crescimento, contudo em segundo lugar responderam que a mesma ainda pode ser considerada fraca. Este resultado demonstra que o Estado ainda pode se desenvolver nesse quesito, incentivando a população empresária e até pesquisadores a dividir seu conhecimento para agregar valor de forma conjunta.

A contribuição do estudo está relacionada com a apresentação das principais competências que necessitam ser desenvolvidas para o processo de inovação colaborativa. O estudo identificou na literatura, as competências que facilitam a colaboração interorganizacional. Na subseção 2.3 Competências para a inovação colaborativa, foi construído um quadro síntese que explicita algumas das competências para a inovação através da colaboração interorganizacional identificadas na literatura pesquisada neste trabalho. Essas competências podem ser divididas em individuais, organizacionais, relacionais e coletivas. No entanto, muitas delas se encaixam em mais de uma categoria. Com base nesta revisão, é possível perceber que as competências precisam ser desenvolvidas em caráter multinível.

Para um melhor entendimento acerca da importância das competências técnicas, uma vez que os resultados diferiram bastante entre uma questão e outra, sugere-se um estudo mais aprofundado, possivelmente através de entrevistas qualitativas com os grupos respondentes. Para um maior aprofundamento dos resultados obtidos, sugere-se a aplicação de entrevistas com os grupos questionados, para assim entender os motivos de cada resposta. Sugere-se também uma coleta de dados com um número maior de participantes, para que se possa confirmar alguns resultados que diferiram da literatura, tendo sido essa uma limitação deste estudo.

Referências

Barnard, C. I. (1962). *Functions of the Executive*. Harvard University Press. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16684363&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). *Na Trilha Das Competências - Caminhos Possíveis No Cenário Das Organizações*. Brasil: Bookman.

Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2006). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 30(3), 435-458. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1093/cje/bei067>.

Carioca, J. M. (2004). *A remuneração por competências: uma inovação na administração de salários*. Universidade Estadual de Campinas.

Carvalho, M. M. de. (2009). *Inovação estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo, SP: Atlas.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

De Prato, G., Nepelski, D., Prato, G. De, & Nepelski, D. (2013). A framework for assessing innovation collaboration partners and its application to BRICs. *International Journal of Technology Management*, 62(2/3/4), 102-127. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.055164>.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4).

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4434979&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Evan, W. M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*, 11(10), B-217-B-230. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7361176&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750. <https://doi.org/10.1002/smj.1968>.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. scielo.

Gillier, T., Piat, G., Roussel, B., & Truchot, P. (2010). Managing Innovation Fields in a Cross-Industry Exploratory Partnership with C-K Design Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 883-896. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00758.x>.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1544730&lang=pt-br>

br&site=ehost-live.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). USA: Prentice Hall.

Hennart, J.-F. (2008). Transaction Costs Perspectives on Inter-Organizational Relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford Press.

Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12492895&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12496725&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521–2542. <https://doi.org/10.1002/smj.2469>.

Laurie, B., Rob, C., Ray, C., & Andrew, F. (2007). From serendipity to sustainable competitive advantage: insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation. *Supply Chain Management*, 12(6), 395–399. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27011624&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais* (3. ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, Sept.

Ojasalo, J. (2012). Challenges of Innovation Networks: Empirical Findings. *International Journal of Management Cases*, 14(4), 6-17. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89544267&lang=pt-br&site=ehost-live>.

Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action* (Vol. CXXIV). Harvard Business Press.

Paiva, F. G., & Fernandes, N. C. M. (2012). A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. *RAI Revista de Administração E Inovação*, 9(3), 53-76. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i3.603>.

Penrose, E. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma* (3^a). Campinas, SP: Editora da Unicamp.

Phan, M. C. T., Styles, C. W., & Patterson, P. G. (2005). Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. *Journal of Business Research*, 58(2), 173-184. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00492-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00492-7).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92. Retrieved from <http://weblinks1.epnet.com/>.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale. Retrieved from www.feevale.br/editora.

Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.

Salles, G. S. (2011). A thematic review of the literature on collective competences. In *Innovations for Competence Management*. Lahti, Finland.

Schmidt, S., & Balestrin, A. (2013). *Colaboração em pesquisa e desenvolvimento : um estudo em ambientes de incubadoras e parques científico-tecnológicos*. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil. Retrieved from <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/00000A/00000A09.pdf>.

Story, V., O'Malley, L., & Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 952-966. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.025>.

Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an interorganizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149-158. <https://doi.org/10.1108/09544780010318415>.

Tello Gamarra, L., & Verschoore, J. R. (2015). O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor. *Suma de Negocios*, 6(14), 194-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.002>.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Verschoore, J. R. (2004). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. FEE. Porto Alegre.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

Yongyoon, S. U. H., & Moon-Soo, K. I. M. (2012). Effects of SME collaboration on R&D in the service sector in open innovation. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(3), 349–362. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=84198803&lang=pt-br&site=ehost-live>