

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



## **Análise do fluxo de informação de redes formadas entre startups e empresas demandantes na Região do Triângulo Mineiro**

### *Analysis of the information flow of networks formed between startups and demanding companies in the Triângulo Mineiro Region*

*Recebido: 17/11/2022 - Aprovado: 10/06/2023 – Publicado: 01/04/2024*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Luciano Sousa Pimenta  
[lspimenta@facthus.edu.br](mailto: lspimenta@facthus.edu.br)  
Universidade Federal de Uberlândia / Faculdade Facthus  
<https://orcid.org/0000-0002-7297-4846>

Marcio Lopes Pimenta  
[pimenta@ufu.br](mailto: pimenta@ufu.br)  
Universidade Federal de Uberlândia  
<https://orcid.org/0000-0003-3899-3274/>

Michelle de Castro Carrijo  
[michellecarrijo@ufu.br](mailto: michellecarrijo@ufu.br)  
Universidade Federal de Uberlândia  
<https://orcid.org/0000-0002-3606-0780>

Carlos Alberto Máximo Pimenta  
[carlospimenta@unifei.edu.br](mailto: carlospimenta@unifei.edu.br)  
Universidade Federal de Itajubá  
<https://orcid.org/0000-0003-2815-7512>

Ingridi Vargas Bortolaso  
[ingridi.bortolaso@unilasalle.edu.br](mailto: ingridi.bortolaso@unilasalle.edu.br)  
Universidade La Salle  
<https://orcid.org/0000-0003-4881-1091>

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as etapas do fluxo de informação nos processos de inovação, em redes interorganizacionais formadas por startups da região denominada de Triângulo Mineiro e empresas demandantes. A literatura sobre inovação em redes de startups indica a necessidade de se estabelecer um fluxo de informação com fluidez e capaz de gerar valor. Neste cenário, são estudados elementos como: gestão do conhecimento, fluxo de informação e comportamento das redes interorganizacionais. Foi realizado um estudo multicaso com startups por meio de entrevistas em profundidade. Os resultados ajudam a caracterizar 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-chave:** fluxo de informação, redes interorganizacionais, startups, inovação

## ABSTRACT

*The objective of this paper is to analyze the stages of the information flow in the innovation processes, in inter-organizational networks formed by startups from the territory called Triângulo Mineiro and by their demanding companies. The literature on innovation in startup networks indicates the need to establish a flow of information that is fluid and capable of generating value. In this scenario, elements such as: knowledge management, information flow and behavior of inter-organizational networks are studied. A multi-case study was carried out with startups through in-depth interviews. The results help to characterize points that should support the inter-organizational networks, involving startups, for the expected fluidity in the information flow: coordination and cooperation systems, power to influence the network, creation of value and innovation and organizational behavior.*

**Keywords:** information flow, inter-organizational networks, startups, innovation

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo trata do desenvolvimento regional, a partir de reflexões sobre redes interorganizacionais formadas por startups presentes na região do Triângulo Mineiro, divisão geopolítica situada no estado de Minas Gerais – região sudeste do Brasil – entre os rios Grande e Paranaíba, na bacia do Rio Paraná, tendo como cidades polo Uberlândia, Uberaba, Araguari,

Araxá e Ituiutaba. A região faz divisa com os estados de São Paulo, Goiás e o Distrito Federal, com ligações ferroviárias, rodoviárias e aeroporto facilitando comunicações com as capitais Belo Horizonte, Goiânia, Brasília e São Paulo. Assim, o território tem se caracterizado como “forte” para tendência tecnológica, técnica, científica e informacional, por analistas de desenvolvimento econômico, favorecido por sua localização, mas também graças à evolução e amadurecimento de seu ecossistema inovador proporcionado fundamentalmente por ações do Governo do estado, pela presença de instituições de ensino e pesquisa de excelência bem como de efetivas entidades de apoio (Gomes, 2015; Faria, 2017).

A proposta tem relevância em vista dos saltos significativos do PIB da região, diante do aumento de empresas tecnológicas e informacionais influenciado pelo fluxo produtivo na região. O Triângulo Mineiro superou no final de 2010 a média de 10% do conjunto do PIB do estado de Minas Gerais. E, em 2018, a região já representava mais de 16% do PIB de todo o estado (Cepes, 2023).

Para manter esse quadro de crescimento e de competitividade enraizada na lógica do desenvolvimento tecnológico é essencial que as organizações tenham a compreensão de como as fontes de desenvolvimento podem ser acessadas. Para tanto, identifica-se que a criação inovadora possui duas origens distintas, podendo ser desenvolvida internamente, pela própria área de pesquisa e desenvolvimento, ou externamente, por meio de alianças e redes interorganizacionais (Chesbrough, 2006). Há motivos para que as relações interorganizacionais sejam analisadas, 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 1992; Cardona; Torres, 2022).

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. Elas fundamentalmente têm liderado grandes transformações, promovendo a inovação, contribuindo na substituição de tecnologias e possibilitando o surgimento de novos modelos de negócios (KOHLENER, 2016; CNI, 2018). As startups são empresas 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 (Faria, 2017; D’andrea et al, 2023).

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; Sartori et al, 2022). 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; Hynes; Elwell, 2016). 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 muito difundido (Silveira; Passos; Martins, 2017).

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

## **2. REDES INTERORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE STARTUPS**

No Brasil, em 2019, havia cerca de 13.600 startups, um número aproximadamente 218% maior que em 2016, apontando um forte crescimento dessa categoria de empresa. Em 2021, o mapeamento da Abstartups (2022) já identificava uma base de 14.000 startups.

Kaplan (2017) apresenta as startups como um surgimento linear com o conceito de inovação dentro da cultura universal das organizações, enquanto que, em geral, as grandes empresas possuem 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 (Da Silva, et al 2024).

Schumpeter (1984) evidencia a 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. E para que a inovação ocorra a interação é fundamental para que

ocorra a troca de conhecimento, o fluxo de informação e a aprendizagem.

No entanto, 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 em redes interorganizacionais para facilitar a troca de conhecimento (Sartori et al, 2022). As Redes Interorganizacionais correspondem a uma temática que apresenta diversos 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; Pouwels; Koster, 2017), também ao que se refere a repercussão da estrutura de uma rede na capacidade de inovação de uma empresa (Ahuja, 2000), a centralidade da colaboração entre empresas para a inovação em setores de rápido desenvolvimento tecnológico (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996; Hynes; Elwell, 2016), 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; Klein, 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 cooperativo possibilita alcançar melhores resultados (Lombardi, 2009; Wegner, 2019). Ainda no contexto de conceituação, os autores Alves, Pereira e Klein (2013) definem relação interorganizacional como uma cadeia onde há interligações e interrelações tanto de ideologias quanto de convicções.

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. (Lombardi, 2009; Sartori et al, 2022).

Nem sempre as redes interorganizacionais, atuando de forma colaborativa, proporcionam contribuições para as organizações que a formam. Redes formadas por firmas com contato anterior prévio apresentam maiores possibilidades de êxito, principalmente no que tange a sua capacidade inovativa (Cap et al. 2019). O bom desempenho de uma rede possui lastro com o suporte obtido nos primeiros anos de operação e com 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; Sartori et al, 2022).

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 conseqüentemente, o desenvolvimento empresarial (Cunha; Pereira; Neves, 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).

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. 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 1.

Quadro 1 - Definições de 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 e Varvakis (2010)	Uso da informação na ambiência organizacional para que os gestores, subsidiados de informações imprescindíveis, tomem decisões assertivas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os autores 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; (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.

A segunda tarefa 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 e Prusak (1994); Vital; Floriani; Varvakis, 2010).

Uma investigação sobre fluxo de informações é realizável se forem conhecidas as necessidades de uso da informação e seus potenciais usuários, pois só assim se torna 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). O Quadro 2 mostra uma revisão teórica sobre as etapas do fluxo de informação.

Quadro 2 - Etapas do Fluxo de Informação

Conceito	Explicação	Autor
Exigências	Definição dos requisitos da informação	Mcgee; Prusak (1994); Davenport (2001); Beal (2009)
Obtenção	Captura da informação	Mcgee; Prusak (1994); Davenport (2001); Beal (2009); Choo (2006); Barreto (2007)
Desenvolvimento	Tratamento das informações	Mcgee; Prusak (1994); Beal (2009); Barreto (2007)
Distribuição	Compartilhamento das informações	Mcgee; Prusak (1994); Davenport (2001); Beal (2004); Choo (2006)
Utilização	Aplicação das informações	Davenport (2001); Beal (2009); Choo (2006); Barreto (2007)
Armazenamento	Arquivamento das informações	Beal (2009)
Adaptação	Descarte ou ajustes nas informações	Choo (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo segue uma abordagem qualitativo de caráter exploratório. No que tange ao procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso. Esse procedimento foi adotado por ser um processo investigativo empírico que proporciona uma averiguação no ambiente natural, sobretudo quando fenômeno e conjuntura na estão amplamente esclarecidos (Yin, 2005). No que se refere ao objeto empírico, foram selecionadas três empresas de base tecnológica. A escolha das empresas, objeto de investigação, ocorreu considerando as premissas: (i) empresa caracterizada como startup; (ii) empresa sediada no Triângulo Mineiro; (iii) empresa com considerada formação de rede interorganizacional. A aplicação dos três critérios resultou na seleção de: uma empresa montadora de rastreadores de objetos (Organização A); uma startup de integração de produtores de grãos com indústrias demandantes (Organização B); e uma terceira, ligada à educação inovadora (Organização C).

A Organização A, fundada há 5 anos, desenvolve software e hardware destinados ao rastreamento de objetos. Esta empresa foca suas operações no 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 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).

A Organização B é uma 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. Justifica-se a observação da referida startup, pelo fato de ter sido recentemente, classificada como uma das cinco mais promissoras startups do Brasil em 2018 (PEGN, 2018).

A Organização C atua no desenvolvimento de programas educacionais para o oferecimento de educação inovadora para outras startups. 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.

Além dos gestores das startups, foram entrevistados os gestores dos agentes formadores das redes, perfazendo um total de 18 sujeitos de pesquisa, conforme o Quadro 3. No que se refere ao roteiro de entrevistas, este foi elaborado de forma que os gestores pudessem



caracterizar livremente o funcionamento da rede em relação a: **1) Estrutura e integração da rede** (Griffin; Hauser, 1995; Balestrin; Vargas, 2004; Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996; Lombardi, 2009); **2) Inovação e P&D** (Ries, 2012); **3) Fluxo de informações** (Mcgee; Prusak, 1994; Barreto, 1999; Durugbo; Tiwari; Alcock, 2013). Dentro de cada um destes temas, também foi questionado sobre possíveis impactos de ações gerenciais específicas na eficiência do fluxo de informação da rede. As entrevistas ocorreram nos meses de novembro e dezembro de 2018, por meio da plataforma Google Hangouts, com a utilização de vídeo conferência.

Quadro 3 - Sujeitos da Pesquisa.

Empresa	Entrevistado e respectivo código
Organização A	CEO da Organização A (E1) Responsável pela área de P&D da Organização A (E4) Responsável pela área de Marketing da Organização A (E7) CEO do principal Cliente (E10) CEO do principal fornecedor (E13) CEO do principal parceiro estratégico (E16)
Organização B	CEO da Organização B (E2) Responsável pela área de P&D da Organização B (E5) Responsável pela área de Marketing da Organização B (E8) CEO do principal Cliente (E11) CEO do principal fornecedor (E14) CEO do principal parceiro estratégico (E17)
Organização C	CEO da Organização C (E3) Responsável pela área de P&D da Organização C (E6) Responsável pela área de Marketing da Organização C (E9) CEO do principal Cliente (E12) CEO do principal fornecedor (E15) CEO do principal parceiro estratégico (E18)

Fonte: Elaborado pelos autores.

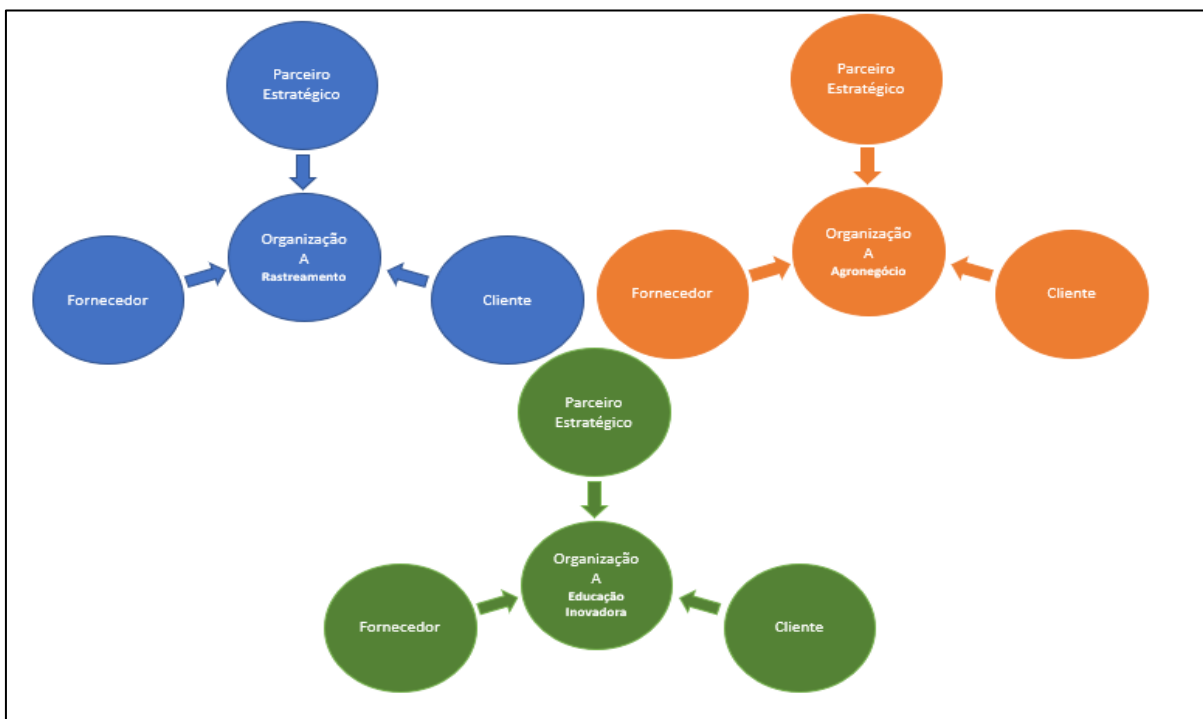
A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. A operacionalização ocorreu por meio das etapas destacadas: a pré-análise; a averiguação do material e o tratamento, com inferência e interpretação. Para a consecução da proposta, a averiguação seguiu o processo de redução do texto em palavras e expressões, baseando-se nas unidades destacadas na pré-análise. Para a análise das entrevistas, a utilização do software de apoio Atlas Ti, em sua versão, 13.0, foi usado na codificação. As entrevistas gravadas foram transcritas e, posteriormente inseridas na ferramenta.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estrutura das redes analisadas está demonstrada por meio da Figura 1, 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, até porque elas encontram-se em setores econômicos distintos.

Figura 1 – Configuração das redes estudadas



Fonte: Elaboração própria.

Os códigos identificados na fase da análise das entrevistas estão organizados no Quadro 4. A análise de significado e de relação estes será mostrada adiante.

Quadro 4 – Construtos extraídos

Unidade de registro	Descrição
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

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1. Sistemas de Coordenação e Cooperação

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 por meio da internet e das redes sociais. *“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).*

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.

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 inteorganizacionais 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 via 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 um informante-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).*

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 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).*

Os momentos que possibilitariam discussões salutareas para o desenvolvimento tecnológico ou para a própria inovação ocorrem ocasionalmente. Não é possível perceber uma sistemática com regularidade para o 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 de que os momentos de interação ocorrem espontaneamente pela casualidade ou pela necessidade pontual *“Em dois anos de relação comercial, encontramos a cada seis, sete meses, aproximadamente. Por acaso” (E11).*

#### **4.2. Comportamento Organizacional**

Nas redes interorganizacionais há uma intensificação da interação, provocando uma diminuição do lapso entre os encontros, afim de otimizar os atores, recursos e o conhecimento. Deste modo, é 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).

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 ajudá-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).

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). O

depoimento do entrevistado 2 lança luz ao tema confiança *“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 Nohria (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.

Um fluxo de informação contínuo é fundamental para que as boas práticas sejam devidamente compactuadas. Algo não identificado claramente nas ambiências observadas, percebe-se que não há reciprocidade no compartilhamento de informações, por parte dos fornecedores. *“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. *“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.

### **4.3. 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) sugere que 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).*

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.” (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 realizada 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 nova etapa, a da utilização. Neste momento, as organizações incorporarão a informação em suas estratégias empresariais, contribuindo na consecução dos objetivos. Não há solidificação da tratativa de fortalecimento da rede para que a fluidez das informações ocorra e conseqüentemente, 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. 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” (E12).*

Nenhuma das três startups estudadas apresentou programa institucionalizado de P&D. De forma uníssona, apontam a importância de tê-la institucionalizada, porém, ou por falta de recursos específicos ou por questões estruturais, não apresentam 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 quão 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 dificuldade de compartilhar conosco aquela tecnologia que estão desenvolvendo” (E11).*

#### 4.4. Poder e Influência nas Redes

A organização da gestão, para que tenha todas as condições de 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. No entanto, a partir da fala do entrevistado 11 pode-se perceber que não existe frequência. *“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).”*

Devido 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).*

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.

As três startups alvo de investigação possuem em suas redes, atores com diferentes e significativas composições de força física e econômica. A Organização A possui em sua estrutura de principais clientes, algumas das maiores empresas nacionais e multinacionais. Quanto aos fornecedores foram destacados 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 e as empresas mencionadas, como evidenciado como principais clientes: Azul, Avianca, Embraer, Orbital, Swissport, 3M, Wirlpool, Brasal, Coca-cola e Mercedes Benz.

Quanto à Organização B, os entrevistados mencionaram como principais parceiros estratégicos, duas das maiores companhias de agronegócio. Com aportes financeiros de monta milionária, configuram-se como organizações demasiadamente sem condições de eventual



comparação com a startups.

A Organização C, por sua vez, apresenta no seu portfólio uma universidade com mais de sessenta anos de mercado e uma importante empresa de fomento, como seus principais clientes: Parque Tecnológico de Uberaba, Sebrae, Uniube, KMCompany.

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 (Peters; Pressey; Johnston, 2016). 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.

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.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito ao contexto no 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. Por outra via, essa sincronia não foi percebida entre as startups com os fornecedores e clientes.

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.

No que tange à 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 mostraram-se 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.

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 não 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.

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 business intelligence (BI) compartilhado, com base nas informações já existentes, mas que estão sendo armazenadas isoladamente, ou mesmo, descartadas.

Apesar da escolha das startups estar plenamente justificada, na seção específica, as três empresas instaladas na região mineira, do Triângulo Mineiro, não consentirá 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.

## REFERÊNCIAS

- ABDI. 2018. Disponível em: [www.abdi.com.br/Paginas/noticia\\_detalhe.aspx?i=4307](http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=4307)
- ABSTARTUPS (2022). Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDMwZDgyNjQtMDg5OS00YWRhLWEzMzQtZmViZTQyN2QzZDUwIiwidCI6ImRmZjNkYTc0LWRhNzEtNDY5ZS04ZTcyLTdlNGZINmQ1MzY5ZCJ9>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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. [https://www.academia.edu/1750614/O\\_Rumor\\_do\\_Conhecimento?f\\_r=446669](https://www.academia.edu/1750614/O_Rumor_do_Conhecimento?f_r=446669)
- BARRETO, A. A. Os Agregados de informação-Memórias, esquecimento e estoques de informação. 2007. <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/172/1/BarretoDataGramZero2000.pdf>
- BEAL, A. **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.
- CAP, J. P.; BLAICH, E.; KOHL, H.; RAESFELD, A. VON; HARMS, R.; WILL, M. Multi level network management: A method for managing inter-organizational innovation networks. *Journal of Engineering and Technology Management*, 51, 21–32. 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474817302540?via%3Dihub>

CARDONA, P. F. M., & TORRES, C. A. C. Ecosistemas de emprendimiento: hacia una reflexión práctica y conceptual. *Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. 2022. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12044>

CEPES - Produto Interno Bruto, a preços correntes, do Brasil, Minas Gerais e Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP), 2002 a 2018; 2023. Disponível em: [https://ieri.ufu.br/system/files/conteudo/cepes\\_serv\\_ind\\_outrosind\\_tabela\\_1\\_pib\\_brasil\\_mg\\_tmap\\_2002\\_a\\_2018.pdf](https://ieri.ufu.br/system/files/conteudo/cepes_serv_ind_outrosind_tabela_1_pib_brasil_mg_tmap_2002_a_2018.pdf)

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

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

CLARKE, P; COOPER, M. **Knowledge management and collaboration**. CiteSeer,1-9. 2000. [https://www.researchgate.net/publication/2379479\\_Knowledge\\_Management\\_And\\_Collaboration](https://www.researchgate.net/publication/2379479_Knowledge_Management_And_Collaboration)

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br>

CORAL, E.; GEISLER, L. 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.

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>

DA SILVA, A. L.; CARRIJO, M. C.; BUENO, J. M. De startup à empresa consolidada: trajetória e cultura de inovação de uma empresa de tecnologia de informação. In: ANAIS DO XIII EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2024, Curitiba. Disponível em: <https://anegepe.org.br/anais-do-egepe/>

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DELGADO, M. M. Gestión por procesos y sus aplicación en 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. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002>

D'ANDREA, F. A. M. C., SANTOS, D. A. G. DOS, COSTA, C. V. P., & ZEN, A. C. (2023). Why startups fail in emerging entrepreneurial ecosystems? REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, 12(3). 2023. <https://regepe.org.br/regepe/article/view/2055>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.009>

FARIA, F. Censo mineiro de startups e demais empresas de base tecnológica. Viçosa, MG : NTG / UFV, 2017. Disponível em: <https://ntg.ufv.br/wp-content/uploads/2019/08/Censo-Mineiro-de-Startups-e-Demais-Empresas-de-Base-Tecnologica.pdf>

GOMES, M. T. S. Dinâmica econômica e cidades médias: uma análise sobre a cidade de Uberaba na região do Triângulo Mineiro. **GEOUSP (Online)**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 516–534. 2015. <https://revistas.usp.br/geousp/article/view/81733>

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)

HYNES, N.; ELWELL, A. D. The role of inter-organizational networks in enabling or delaying disruptive innovation: A case study of mVoIP. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 722–731. 2016. [https://www.researchgate.net/publication/306272967\\_The\\_role\\_of\\_inter-organizational\\_networks\\_in\\_enabling\\_or\\_delaying\\_disruptive\\_innovation\\_a\\_case\\_study\\_of\\_mVoIP](https://www.researchgate.net/publication/306272967_The_role_of_inter-organizational_networks_in_enabling_or_delaying_disruptive_innovation_a_case_study_of_mVoIP)

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>

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms**. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.911-45, 1997. <https://www.jstor.org/stable/259249>

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>.

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

KRACKHARDT, D. **The strength of strong ties: the importance of Philos in Organizations**. In: Nohria, R.; Eccles, R. (Org.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

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>

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.

NOHRIA, N. **Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, Nitin, ECCLES, Robert (ed). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **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. 2008.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>

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

PETERS, L. D.; PRESSEY, A. D.; JOHNSTON, W. J. Contingent factors affecting network learning. *Journal of Business Research*, v. 69, pp. 2507-2515, 2016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316000916>

POUWELS, I.; KOSTER, F. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness: A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184-204, 2017. [https://www.researchgate.net/publication/313659568\\_Inter-organizational\\_cooperation\\_and\\_organizational\\_innovativeness\\_A\\_comparative\\_study](https://www.researchgate.net/publication/313659568_Inter-organizational_cooperation_and_organizational_innovativeness_A_comparative_study)

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>

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

RIES, E. **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.

SARTORI, P.P.; FACCO, A. L. R.; GARRIDO, I. Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. *Revista Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, 23(2). 2022. <https://www.scielo.br/j/ram/a/j696tJMv8yQD7zYst5WPpyM/?format=pdf&lang=pt>

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

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**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 304–322, 2017. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/1>.

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>

TEDESCO, J. C. **Prioridade ao ensino de ciências: uma decisão política**. Cadernos da Ibero-América. Madrid: Organização dos Estados Ibero-Americanos, 2006.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. 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>

WEGNER, D. Redes, alianças e parcerias: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: EST. Edições, 200p. 2019.

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