

NETWORKING E OS MODELOS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Alisson Marcelo Laurindo¹
Mericler Doneda Camargo²

RESUMO

O presente estudo busca mostrar a rede como dimensão de apoio aos modelos de inovação proposto por diversos autores e investigar as interações entre estes processos. É reconhecida a importância da inovação propondo a pesquisa em modelos de inovação que foram formulados a partir do início do século XXI, considerados recentes para esta investigação de inovação. As referências deste estudo têm como principais autores TIDD, com o Processo de inovação, COOPER com o modelo Stage Gate, CHESBROUGH com o Open Innovation e KOTLER com o Modelo A-F. O estudo buscou também identificar como as soluções inovadoras advindas destes modelos refletem no mercado globalizado.

Palavras-chave: Modelos de inovação, Redes, Networking.

1. Introdução

A globalização é uma realidade em transformação. Os modelos de negócios gerados estão em mutação afetando os processos gerenciais e as práticas existentes nas organizações. Com isso, a competitividade faz com que as adaptações organizacionais sejam cada vez mais rápidas para que não se perca mercado neste contexto mundial.

A era do conhecimento já faz parte do desenvolvimento econômico e social onde estamos inseridos. Novos modelos de gestão surgem nesta realidade global transformando conceitos e práticas distintas. A inovação é um dos modelos que encabeça esta economia baseada em conhecimento.

Cada organização conta com suas peculiaridades para implantação da inovação visando adaptá-la junto a sua forma de construir conhecimento. Os padrões das etapas de inovação visam solucionar problemas cotidianos e permanecem constantes, sendo assim, indiferente se grandes empresas podem ter seus próprios laboratórios de P&D ou contratar pesquisa terceirizada ou pequenas empresas.

¹ Administrador, especialista em planejamento e gestão de negócios, mestrando em engenharia de produção na UFPR. alisson@projetoinovador.com.br

² Engenheira, especialista em segurança do trabalho, mestranda em engenharia de produção na UFPR. meridc@gmail.com

Schumpeter (1934) defendia a inovação como sendo, a introdução de novos produtos, de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, o fornecimento, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização.

Rogers (2003) define inovação como sendo uma ideia, uma prática ou um objeto que é percebido como novo pelo indivíduo ou por outra unidade de adoção. A inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal. E as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado – ou seja, a inovação pode ser gerenciada. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 107).

Uma organização e seus produtos ou serviços estão conectadas de certa forma com clientes, fornecedores e público em geral. A inovação nesta dimensão de rede consiste em melhorar a ampliação de valor das ofertas da organização tornando-a mais competitiva.

As conexões existentes na gestão dos modelos de inovação criam rupturas entre si, enfatizando que o mundo globalizado é composto por redes parcialmente conectadas integrando todos os tipos de dados e informações.

O objetivo deste artigo foi estudar a transversalidade das redes de inovação nos modelos de gestão existentes. Uma das principais dificuldades após a implantação dos modelos de inovação são os desafios de competitividade e aceleração do crescimento. Dentro deste contexto é necessário intensificar o networking para facilitar o processo de inovação.

Se olharmos internamente, a socialização é tida por meio de discussões ampliadas, que abrangem conversas informais do cotidiano até reuniões estruturadas sobre temas específicos do trabalho. Internamente, o conhecimento pessoal se torna disponível para todos desta forma. Este intercâmbio de ideias e opiniões que ocorre em uma conversa possibilita o compartilhamento tácito dentro da comunidade. A expansão desta ideia, saindo da estrutura individual para a estrutura organizacional define que a gestão da inovação inter-relacionada com as estruturas inovadoras das redes pode impulsionar o processo de criação de conhecimento.

A pesquisa desenvolvida se deu por um estudo qualitativo de caráter exploratório baseada em um referencial teórico.

2. Contextualização de redes

O conceito de rede, que pressupõe elos de integração, é, sem dúvida, apropriado para o entendimento da configuração dinâmica de uma “sociedade altamente especializada e interdependente” (CHIAVENATO, 2005).

Redes são espaços de interação e construção de capital social. As Redes de inovação são vistas como teias de pessoas, instituições e empresas externas a uma organização. É essencial compreender como se constroem os relacionamentos entre as pessoas e as organizações, que são chamados de *Networking*. Importante também é compreender como funcionam as diversas práticas de *networking* e as implicações para os negócios

Thorelli (1986) foi o precursor das redes organizacionais e relata que o poder é o centro da análise das redes, onde o poder é o potencial para influenciar as ações ou decisões de outros. Ele acreditava que o poder de um participante é manifestado pela vantagem diferencial que ele tem nas seguintes fontes de relacionamento:

- A base econômica;
- A tecnologia usada (inovatividade dos atores);
- A expertise envolvida;
- A confiança entre os participantes;
- A legitimidade das relações;

A criação de redes remete à intenção de capturar a caça. “Por transposição, a rede é assim um instrumento de captura de informações” (FANCHINELLI; MARCON; MOINET, 2004). E essa mesma ideia é contextualizada por Capra (2002, p.267), quando externaliza a importância das redes organizacionais:

[...] na era da informação – na qual vivemos – as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes. Quer se trate das grandes empresas, do mercado financeiro, dos meios de comunicação ou das novas ONGs globais, constatamos que a organização em rede tornou-se um fenômeno social importante e uma fonte crítica de poder (CAPRA, 2002).

Este conjunto de indivíduos ou organizações engajados na compensação recorrente de transações diversas, reguladas segundo uma lógica de coordenação que extrapola o caráter estrito seja do mercado, seja da hierarquia é visto nas obras de MENARD (2004). Geindre (2001) buscou trabalhar esse conceito e identificou cinco pontos fundamentais que caracterizam uma rede: tempo de existência, confiança,

dependência compartilhada e interdependência, especificidade dos propósitos da relação e natureza dos ganhos obtidos.

À medida que as organizações ou pessoas interagem umas com as outras também ampliam suas participações em outras redes aumentando sua abrangência neste processo sendo caracterizado por uma tipologia. Os tipos de organizações e suas características quanto à participação em rede, estão no quadro 1.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	CARACTERÍSTICAS
Isolada	Empresa convencional e independente onde, de maneira isolada construiu suas estratégias sem planejar de forma sistêmica a sua inserção em alguma rede organizacional.
De objetivo único	Alavancam um mesmo setor e focam resolver um objetivo específico.
Setoriais	Com objetivos múltiplos, buscam trabalhar de forma cooperada para incrementar um determinado setor e região e seu incremento significativo causa impacto na vida da própria sociedade.
Comunitárias	Atuam com diferentes atores de diferentes organizações onde se cria um esforço coletivo na solução de um problema. Tais redes se caracterizam por ambientes de grande densidade empresarial e alta especialização produtiva, os chamados <i>clusters</i> e sistemas produtivos locais.

QUADRO 1 - Tipos de organizações

Fonte: os autores

A busca constante pela inovação faz com que o cenário de redes se intensifique para um melhor desenvolvimento organizacional. Redes de inovação são tidas como teias de pessoas, instituições e empresas externas a uma companhia que visam a acelerar as soluções de problemas ainda não conhecidos. Elas foram criadas na década de 80 com o intuito de promover o avanço tecnológico de grandes empresas, tornando-se um mecanismo para a difusão da inovação por meio da colaboração e interação emergindo como uma nova forma de organização para a produção do conhecimento.

Küppers e Pyka (2002) afirmam que há três implicações-chaves nestas redes: constituem um dispositivo de coordenação que possibilita e apoia aprendizagem interempresarial; permitem a exploração de complementaridades, fundamental para dominar soluções tecnológicas caracterizadas pela complexidade e diversidade de

áreas de conhecimento envolvidas e constituem um ambiente organizacional (ou inter organizacional) que abre a possibilidade da exploração de sinergias pela junção de diferentes competências tecnológicas.

As organizações estão no contexto das redes o que implica numa sistematização de processos e das abordagens feitas no âmbito da colaboração. É necessário ter-se uma visão dos principais modelos de gestão.

3. Modelos de gestão da inovação

A característica essencial da inovação é ser uma atividade envolvida em incerteza, o que significa uma inability de prever o resultado do processo de prospecção ou de determinar o melhor caminho para uma meta particular, implicando assim em limitações para seu planejamento.

As empresas buscam práticas organizacionais inovadoras e modelos de gestão para aumentar o nível de competitividade frente ao mercado, enfrentando as forças competitivas que definem o nível de concorrência. Para isso deve-se entender que existem dois elementos importante no processo de gestão de inovação nas organizações do conhecimento que são: o ambiente de relações em que interagem os atores internos e externos; e os mecanismos e coalizões que estabelecem para o desenvolvimento de novas tecnologias e mercados (BIGNETTI, 2002).

A efetividade dos modelos de gestão propostos é obtida pela forma como a organização introduz essa prática em seu modelo de negócio. No final da década de 90 e início dos anos 2000, surgem os primeiros modelos de gestão da inovação considerados como marcos dessa abordagem.

3.1. Modelo de Tidd

Tidd *et al.*, (2008) analisam as inovações segundo dois aspectos: pelo objeto da mudança, ou seja, o que é mudado, e pela percepção da mudança pelo mercado, ou seja, a extensão percebida da mudança. Propõem que em função “do que é mudado”, a inovação seja de produto, serviço ou processo.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) tem como objetivo o apoio à gestão da inovação. Introduzem um modelo relativamente simples e de fácil compreensão que descreve os aspectos que devem ser considerados na gestão dos processos inovativos. O modelo descreve três grandes fases: procura, seleção e implementação que,

quando consideradas na sua totalidade implicam em aprendizagem que levam à inovação e ao conhecimento.

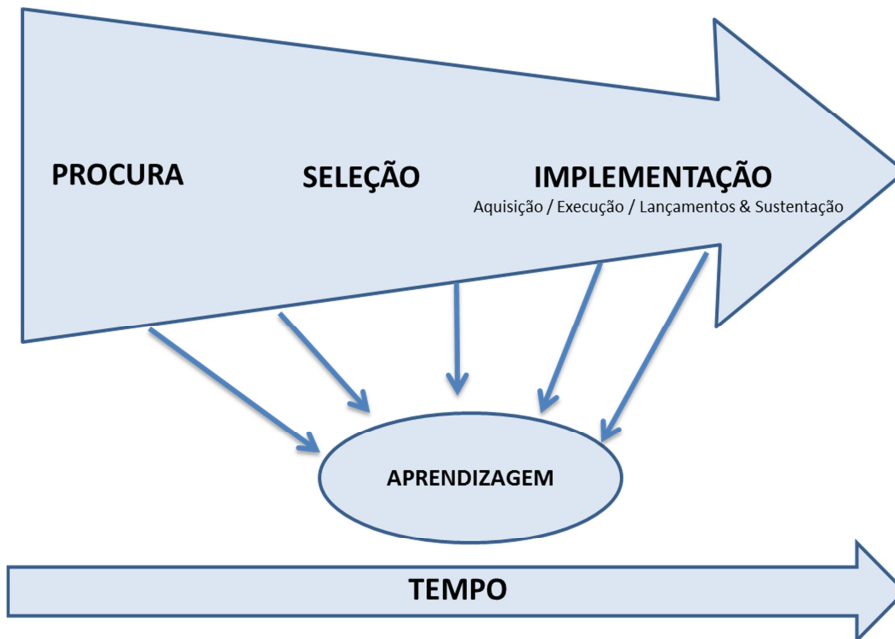


FIGURA 1 - O processo de inovação

Fonte: adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

A Procura consiste em varrer o ambiente interno e externo, detectando um possível potencial de mudanças, considerando as ameaças e oportunidades do mercado. Como limitação tem-se a experiência que pode criar barreiras para novas formas de inovação radical.

A fase da Seleção caracteriza-se pela decisão, sob uma ótica estratégica, de quais empreendimentos identificados na fase anterior, que devem ser levados adiante passando para a fase seguinte.

A Implementação, através do lançamento no mercado, traduz na prática as ideias identificadas e posteriormente selecionadas. Esta fase tende a ser gradual e de grande importância para a geração de conhecimento devido ao acúmulo de informações recebidas e pode ser dividida em três componentes:

- Aquisição de recursos: que tem por objetivo capacitar para realizar os projetos.
- Execução do projeto: que é a fase mais importante e envolve todos os recursos disponíveis devido à complexidade, rigidez e risco elevado.
- Lançamento da inovação: consiste na colocação da ideia no mercado.

A aprendizagem adquirida cria uma vantagem competitiva nas inovações incrementais posteriores e abre caminho para novos negócios, processos ou serviços baseados na primeira versão criada a partir deste modelo.

3.2. Modelo Stage Gate

Este sistema busca dividir o processo de desenvolvimento de produtos em várias fases (stages), sendo que a conclusão de uma fase busca fornecer as informações necessárias para um momento formal de tomada de decisão (gate), que funciona como autorização para prosseguir para a próxima etapa.

Dentro de cada etapa (stage), uma série de atividades multifuncionais é executada, sendo que esta equipe multifuncional deve ser coordenada pelo gerente do projeto.

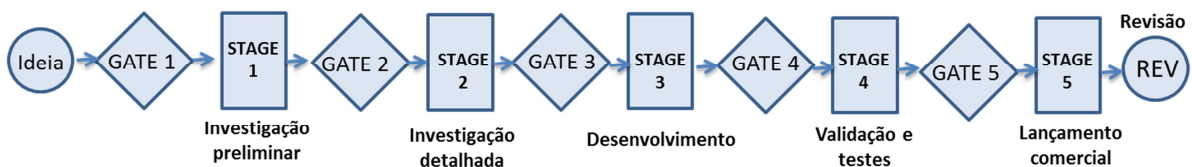


FIGURA 2 - O sistema Stage Gate

Fonte: Cooper (2001)

Na Figura 2, pode-se observar os cinco estágios e os cinco pontos de tomada de decisão até o lançamento comercial do produto.

Estágio 1 – Investigação preliminar - Este estágio é considerado como sendo uma investigação preliminar do escopo do projeto incluindo um trabalho não-exaustivo.

Estágio 2 – Investigação detalhada - Este estágio compreende uma investigação detalhada, tanto técnica quanto comercial do escopo do projeto para construir o *business case* do projeto (inclui a definição do produto e também a definição, justificativa e o plano do projeto).

Estágio 3 – Desenvolvimento - Neste estágio, tem-se o desenvolvimento do produto, incluindo seus processos de produção e operação.

Estágio 4 – Validação e Testes - Neste estágio são feitos os testes técnicos e comerciais, buscando a aprovação tanto técnica quanto do conceito comercial do novo produto.

Estágio 5 – Lançamento comercial - Este é o estágio que marca o início da operação comercial, incluindo as atividades de propaganda, distribuição em massa e comercialização.

Cooper (2001) diz que não se deve confundir o sistema Stage Gate com Gerenciamento de Projetos. O Stage Gate se preocupa com o macro processo decisório, já o Gerenciamento de Projeto se encarrega do micro processo, sendo que dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos, ambos são utilizados conjuntamente.

3.3. Open Innovation

De acordo com Peter Drucker (1992) a grande inovação deste século está na capacidade da empresa saber acessar o conhecimento, onde quer que ele esteja. Isso cria a necessidade de haver um fluxo constante entre as fontes de inovação, empresas e o mercado.

Segundo Henry Chesbrough, (2003), o modelo de gestão da inovação proposto, cuja função é capturar e criar valor com base em oportunidades localizadas dentro e fora da organização tem como principal proposta que as empresas façam o uso de tecnologias e conhecimentos internos e externos para alcançar melhores resultados em seu processo de inovação.

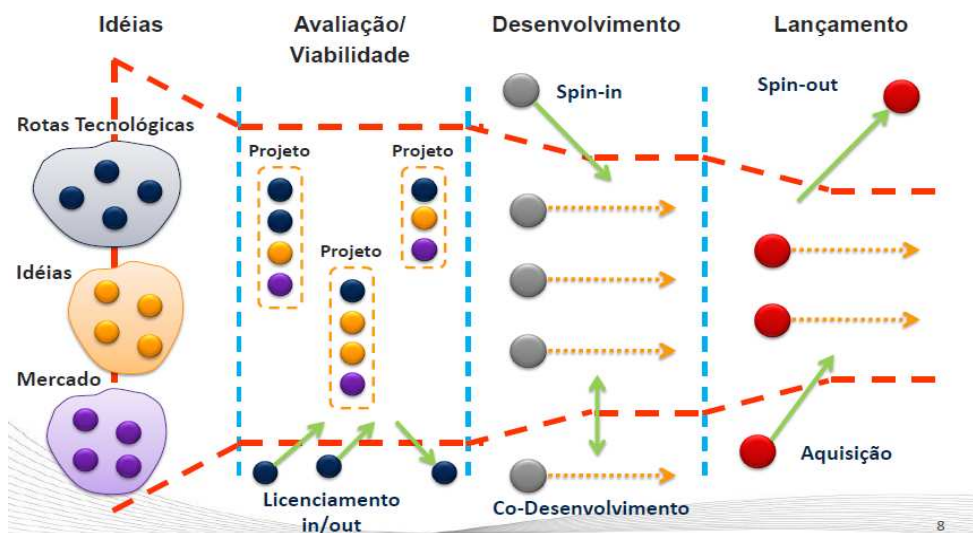


FIGURA 3 - Inovação aberta na prática

Fonte: CHESBROUGH, 2003

Chesbrough (2003) aborda a inovação aberta dizendo que “é o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente”. O *Open Innovation* é um paradigma onde as empresas podem e devem usar ideias externas

assim como ideias internas, e caminhos internos e externos para alcançar o mercado, enquanto elas desenvolvem suas tecnologias.

Podemos ver que a inovação aberta é ágil para responder as necessidades do mercado. As empresas ao adotarem este modelo de Inovação, além de contarem com seus projetos desenvolvidos internamente ainda se beneficiam da colaboração de outras empresas, universidades, centros de pesquisa e outras pessoas autônomas e capacitadas para fazer parte do processo, o que auxilia no atendimento das estratégias de inovação, reduz o custo e os riscos dos projetos.

3.4. Modelo A-F

Segundo Trias de Bes e Kotler (2011) a inovação não é algo linear, mas um processo que avança, porém, com muitos recuos e desvios. Com o passar do tempo a empresa manterá seus lucros apenas se tiver a capacidade de se adaptar às mudanças e levar a inovação ao seu setor e mercado, o que deve ser alcançado mediante projetos independentes e processos.

O modelo A-F apresentado pelos autores é uma lista de funções básicas que devem ser definidas pelas empresas e atribuí-las a indivíduos específicos e, então, tendo estabelecido objetivos, recursos e prazos finais, deixá-los interagir livremente para criar os próprios processos. As funções identificadas por Trias de Bes e Kotler são: ativadores, buscadores, criadores, desenvolvedores, executores e facilitadores.

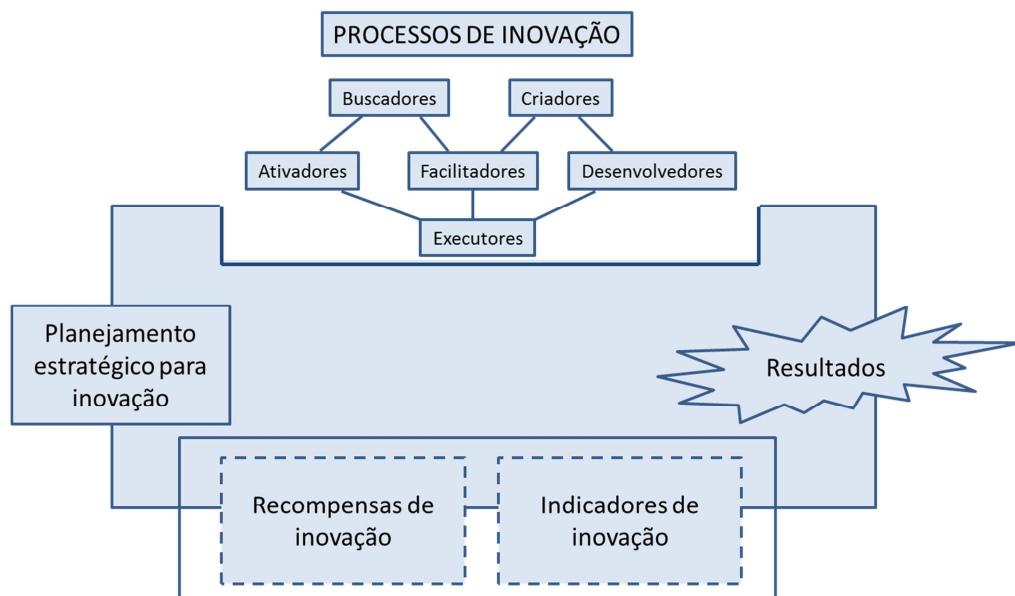


FIGURA 4 - Modelo A-F
Fonte: Kotler, De Bes, (2011)

Os autores tem como ideia principal o fato de que as fases ou estágios de um processo de inovação não podem ser predeterminados, mas devem emergir como resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados por certos indivíduos. Nessa abordagem as funções vêm primeiro e o processo de inovação resulta da interação das funções.

ATIVADORES - são as pessoas que iniciarão o processo de inovação, sem se preocupar com estágios ou fases.

BUSCADORES - são os especialistas em busca de informações. A missão deles é investigar ao longo de todo o processo e achar informações pertinentes tanto para iniciar o processo como aplicar novas ideias.

CRIADORES – pessoas que produzem ideias para o restante do grupo

DESENVOLVEDORES – os desenvolvedores inventam coisas. A função deles é transformar ideias em soluções, em resumo, inventar.

EXECUTORES – são aqueles que cuidam de tudo relacionado com implementação e execução, levam a inovação em desenvolvimento para a organização e o mercado.

FACILITADORES – são os que aprovam os novos itens de despesa e o investimento necessário à medida que o processo de inovação avança.

4. Dimensões da inovação

Existem diversos frameworks que apoiam a inovação como modelo, entretanto iremos abordar o estudo desenvolvido e avaliado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) chamado “*radar da inovação*”. Este framework identifica e relaciona as dimensões nas quais uma empresa inova, sendo que as quatro dimensões principais atuam como “âncoras” na empresa.

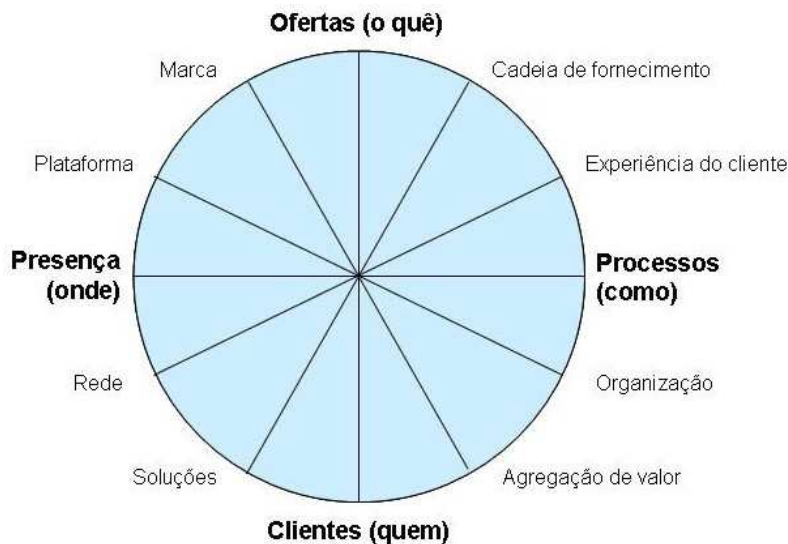


FIGURA 5 - Radar da Inovação

Fonte: SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ (2006, p.77)

As quatro dimensões principais são:

(a) ofertas criadas; (b) clientes atendidos; (c) processos empregados; (e) presença da empresa.

Em torno destas quatro âncoras apresentadas, existem mais oito dimensões no sistema de negócios onde a inovação pode ser desenvolvida. No total, as doze dimensões são apresentadas na figura 6 e descritas na sequência:

Ofertas - inovar nesta dimensão exige a criação de bens ou serviços nos quais os clientes percebam valor;

Plataforma - entende-se como um conjunto de tecnologia, componentes e métodos comuns que suportam a construção do portfólio de bens e serviços. Esta dimensão de inovação tem a ver com o “poder de compartilhamento” ou uso da modularidade para criar um conjunto de bens e serviços com maior velocidade e a menor custo do que se tratasse de um caso isolado;

Soluções - nesta dimensão, a inovação consiste em combinar bens, serviços e informações, criando valor para o consumidor pela grande variedade e integração dos diversos elementos:

Clientes - inovar na dimensão clientes implica identificar novos segmentos de negócios e/ou necessidades ainda não atendidas, oferecendo uma oferta de valor atrativa para cada segmento objetivo;

Experiência do cliente - aquilo que um consumidor vê, ouve, sente e experimenta ao interagir com uma empresa. Inovar nesta dimensão implica reavaliar e renovar se for necessário as interfaces entre a companhia e seus clientes;

Agregação de valor - inovar neste sentido implica ampliar a capacidade de captar valor a partir das interações com clientes e parceiros. Por exemplo, um web site focado em informações particulares, pode gerar lucros de varias fontes como publicidade, conteúdo fornecido a parceiros e venda de dados obtidos a partir do site sobre o comportamento dos seus clientes;

Processos - nesta dimensão de processos necessita-se da avaliação e recriação dos mesmos, procurando maior eficiência, qualidade e menor ciclo temporal. Pode envolver realocação ou reordenamento das etapas do processo;

Organização – esta dimensão da inovação envolve a revisão e avaliação do escopo das atividades da empresa, redefinindo seus papéis, suas responsabilidades e as contribuições de cada unidade de negócio e dos profissionais;

Cadeia de fornecimento - para inovar nesta dimensão a empresa precisa melhorar e otimizar o fluxo de informações na cadeia de fornecimento, mudando sua estrutura e fortalecendo a colaboração dos diversos agentes participantes na cadeia;

Presença - sendo que o foco da presença são os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar suas ofertas no mercado, inovar nesta dimensão significa criar novos pontos de presença ou usar os pontos já existentes de um modo criativo.

Rede - inovar neste sentido consiste em fortalecer a rede para incrementar o valor dos bens e serviços que compõem a oferta da empresa, sendo que a rede conecta a empresa e sua oferta aos clientes e, em muitos casos, faz parte das vantagens competitivas da empresa;

Marca – corresponde a conjunto de símbolos, formatos ou sinais pelas quais a companhia comunica uma promessa aos consumidores. Para inovar nesta dimensão, a companhia potencializa e amplia sua marca de modo criativo.

5. Metodologia

Para o presente estudo realizou-se a verificação de modelos organizacionais de geração da inovação em relação à dimensão de inovação, mais precisamente como as “redes” podem influenciar estes modelos e quais são suas contribuições.

A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório visando compreender como as redes organizacionais atendem aos modelos de gestão da inovação.

Esta pesquisa deu-se através da divisão em três etapas: a primeira etapa foi contextualizar as redes organizacionais (networking); a segunda etapa foi buscar os

principais modelos de gestão da inovação dentre a bibliografia especializada no assunto; e a terceira, apresentar as dimensões da inovação.

Ao final foi realizada a análise empírica destes conceitos para elencar os principais impactos das redes dentre os modelos de inovação propostos.

6. Análise redes X Modelos de gestão da inovação

O processo de inovação passou de serem apenas etapas sequenciais, para um modelo mais interativo com grupos e métodos. Os modelos sequenciais remetem a uma visão simplista da inovação criadas em centros de P&D e "empurrada" para o mercado, ou "puxada" pelo mercado a partir de clientes para serem desenvolvidas a posteriori.

Na Figura 5 com exceção do modelo Stage Gate cujo desenvolvimento depende de processos internos, os processos de inovação são permeados pelas redes, e geram uma oferta para os clientes a partir da demanda das organizações.

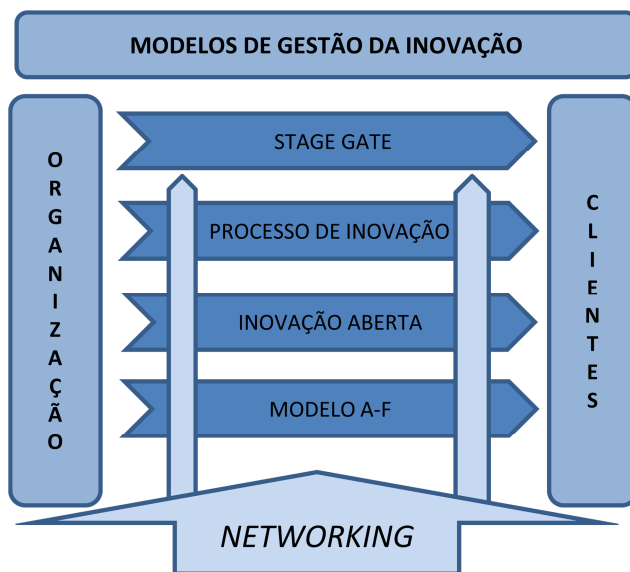


FIGURA 6 - Modelos de Gestão da Inovação

Fonte: os autores

Numa noção abrangente as redes de inovação envolvem processos de interação entre atores heterogêneos, como a organização e os clientes, produzindo inovações em qualquer nível do processo.

O panorama observado revela um quadro de mudanças organizacionais gradativas. As mudanças econômicas e a incerteza do mercado de capitais fazem com que as organizações tenham modelos de gestão bem definidos para se fixarem no setor onde atuam.

Em resposta a estas mudanças analisamos quatro modelos que geram valor para a inovação organizacional. Os modelos vistos deram uma visão integrada da organização.

Na análise do modelo de Stage Gate as redes não geram influencia por se tratar de um modelo que segue um caminho onde o fim de uma etapa é decisório para o início da outra dentro do próprio contexto da organização.

O processo *Open Innovation*, como próprio nome sugere, utiliza o conhecimento externo para incrementar as inovações.

O modelo de Tidd é determinado pelo grau de maturidade. Ele preconiza a observação do mercado interno e externo para identificar as ameaças e as oportunidades, dentro das próprias instituições.

A incerteza de uma rede de inovação neste modelo é tida como certa e pode não utilizar modelos de rede para promover esta inovação, se tornando um modelo de empresa fechada. Porém a incerteza, utilizada em redes de inovação, pode ser justamente a norteadora da proposta inovativa.

A implementação do modelo A-F acontece de forma não linear objetivando os resultados. Uma grande presença que pode determinar o rumo das inovações no mesmo modelo são os buscadores. Estes são especialistas na busca de informações para aplicar novas ideias. O fortalecimento deste conceito apoia a aplicação da cultura do trabalho em redes e desenvolve o trabalho de forma mais sistêmica. A constante busca pela inovação faz com que evidencie uma proposta de redes comunitárias de interesse territorial, pois a organização deve estar preparada para atuar com diferentes atores de diferentes organizações em busca de um esforço coletivo na solução de um problema.

7. Considerações finais

Os modelos de inovação apresentados devem ser otimizados a cada momento, inserindo-se no ecossistema de inovação, onde, a criação de redes, desenvolvimento de parcerias e o compartilhamento de ideias com pessoas externas à organização favorecem o crescimento e melhoram a aplicabilidade dos produtos ou processos da inovação.

Os modelos de inovação criados de forma aberta aplicam o conceito de networking, porém os primeiros modelos de inovação propostos ainda estavam no

desenvolvimento deste conceito, não sendo externalizado de forma clara devido à cultura organizacional da época qual foram criados.

Assim, algumas vezes a inovação apresenta-se de uma forma "empurrada" (push) e outras de uma forma "puxada" (pull), embora, na maioria das vezes, a inovação bem-sucedida requer a interação entre essas duas abordagens (TIDD, BESSANT, PAVITT 2008).

8. Referência

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, p. 33-53, set./dez 2002.

CAMARGO, Marcelo. N. "Inovação e a estratégia das empresas: uma proposta para criação de modelo que permita a integração entre ambas.". Tese de mestrado. Rio de Janeiro, 2007.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: The New Imperative for creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p

COOPER, Robert G.. Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch 3tr ed. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.

DRUCKER, Peter. A Nova Era da Administração. São Paulo: Pioneira, 1992.

FANCHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

FAYET, Eduardo A.. Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas. Curitiba: IEL/PR, 2010.

GEINDRE, S. (2001). "La mise en place d'un réseau stratégique au sein d'un district industriel".

GUALBERTO, Silvia S.. Modelos de gestão da Inovação adotados por empresas de serviços de software atuantes no Distrito Federal. Brasília, 2010.

KÜPPERS, G.; PYKA, A. The self-organization of innovation networks: introductory remarks in innovation networks. Theory and practice. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

MÉNARD, Claude (2004), 'The Economics of Hybrid Organizations', *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160 (3), 345-376.

ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. v.47, n. 3, abr.2006. p.75-81.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

THORELLI, H.B. Networks: Between Markets and Hierarchies', *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51, 1986.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. São Paulo: Bookman Companhia Editora Ltda, 2008.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. A bíblia da Inovação. São Paulo: Texto Editores, 2011.