



JOSÉ AUGUSTO OLIVEIRA

**CAPACIDADES RELACIONAIS PARA CRIAÇÃO E
CAPTURA DE VALOR EM ECOSSISTEMAS DE *STARTUPS***

**LAVRAS – MG
2020**

JOSÉ AUGUSTO OLIVEIRA

**CAPACIDADES RELACIONAIS PARA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM
ECOSSISTEMAS DE *STARTUPS***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Estratégica, *Marketing* e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

Profº Drº Cléber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Oliveira, José Augusto.

Capacidades Relacionais para Criação e Captura de Valor em
Ecossistemas de Startups / José Augusto Oliveira. - 2020.

93 p.

Orientador(a): Cléber Carvalho de Castro.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Capacidades Relacionais. 2. Criação de Valor. 3. Captura de
Valor. I. Castro, Cléber Carvalho de. II. Título.

JOSÉ AUGUSTO OLIVEIRA

**CAPACIDADES RELACIONAIS PARA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM
ECOSSISTEMAS DE *STARTUPS***

**RELATIONAL CAPABILITIES FOR CREATION AND VALUE CAPTURE IN
STARTUPS ECOSYSTEMS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Mestre.

Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme (UFLA)
Dr. Marcelo Capre Dias (UFTPR)

Profº Drº Cléber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2020**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conceder-me a serenidade para aceitar as coisas que não posso modificar, coragem para modificar as que posso e sabedoria para diferenciar uma das outras.

Agradeço à minha mãe Cláudia, meu pai José Dalton e meus irmãos pelo apoio e incentivo nesta caminhada. Mesmo não compreendendo todas as minhas decisões, compraram essa empreitada comigo e torceram diariamente para a construção desta pesquisa. A todos meus familiares, muito obrigado! Agradeço especialmente, ao meu saudoso avô Otacílio, que em outro plano, acompanha minha caminhada.

Agradeço à minha amada Letícia pela paciência e compreensão nos momentos de ausência.

Agradeço também pelas inúmeras discussões e revisões fornecidas ao trabalho.

Obrigado pelo amor e companheirismo de sempre!

Agradeço a todas as amigas construídas no PPGA e aos amigos da turma de mestrado 2018/1, vocês são 10! Em especial, agradeço ao Gustavo pelas inúmeras discussões, parcerias e cafés, muitos cafés. Agradeço também à Rita, que acompanhou e contribuiu com esta pesquisa desde seu desenho inicial. Pessoal, muito obrigado!

Agradeço a todos os Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, vocês impactaram não apenas minha formação profissional, forneceram também novas “lentes” para compreensão do mundo. Em especial agradeço ao meu orientador, professor Cléber Carvalho, pela paciência, generosidade e sabedoria em seus ensinamentos.

Agradeço à banca de qualificação e defesa desta dissertação, professores: Cristiana Fernandes de Muijder, Daniel Carvalho de Rezende, Luiz Marcelo Antonialli, Marcelo Capre Dias e Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme, suas contribuições foram muito valiosas!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

MUITO OBRIGADO!

*“You can't connect the dots looking forward; you
can only connect them looking backwards”*

Steve Jobs

RESUMO

Diversas empresas iniciam relacionamentos interorganizacionais com o intuito de obter vantagens competitivas que não seriam alcançadas de forma individual. Essas vantagens podem ser obtidas através de processos de criação e captura de valor intrínsecos às atividades da aliança, sendo o valor, compreendido como a diferença entre os benefícios e sacrifícios observados pelos parceiros durante as atividades cooperativas. Contudo, observa-se que enquanto os processos de criação de valor possuem uma natureza cooperativa, os de captura podem ser descritos como atividades competitivas, onde as empresas buscam se apropriar da maior parcela possível do valor gerado nos relacionamentos. Sendo assim, uma vez que a divisão do valor gerado nas parcerias pode não ser simétrica a todos os atores envolvidos, as empresas devem equilibrar esses dois processos com o objetivo de garantir a efetividade de seus relacionamentos. Neste sentido, o desenvolvimento de capacidades, especialmente as relacionais, favorece a identificação, a internalização, o compartilhamento e a transformação dos recursos disponíveis nas parcerias e eleva a possibilidade de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Em essência, as capacidades relacionais podem ser compreendidas como a disposição e capacidade de parceria de uma empresa e são representadas por construtos multidimensionais. As capacidades relacionais vêm sendo discutidas em contextos diversos, como os mercados emergentes, as *new ventures* e a internacionalização de empresas, contudo, as discussões sobre o papel dessas capacidades na criação e captura de valor em redes de inovação aberta, como os ecossistemas de *startups*, ainda permanecem pouco exploradas. Sendo assim, essa pesquisa avaliou a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*. Para tanto, foram desenvolvidos três artigos. No primeiro artigo, empreendeu-se um estudo de revisão com a literatura publicada sobre as capacidades relacionais; além do mapeamento do campo e da apresentação de escalas para mensuração do construto é apresentada a evolução teórica da base intelectual, que parte da visão baseada em recursos em direção à visão relacional. O segundo artigo apresenta as particularidades, desafios e conflitos inerentes aos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional; como fruto do processo de síntese são propostos quatro cenários que permitem a classificação dos relacionamentos interorganizacionais perante a comparação entre a criação e a captura de valor. Por fim, no terceiro artigo desta dissertação foi identificada a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas de *startups*; as capacidades relacionais influenciam a criação e captura de valor nesses ecossistemas, contudo, suas dimensões comportam-se de maneira diferente em cada um desses processos: enquanto a criação de valor é positivamente influenciada pelas dimensões de coordenação, conhecimento do parceiro e comunicação interna, a captura de valor é influenciada apenas pelas dimensões de comunicação interna e habilidade relacional. Diante do exposto, os resultados desta dissertação comprovam a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor no contexto dos ecossistemas de *startups*.

Palavras-chave: Capacidades Relacionais. Criação de Valor. Captura de Valor. Ecossistemas de *Startups*. Redes de Inovação Aberta.

ABSTRACT

Several companies start interorganizational relationships in order to obtain competitive advantages that would not be achieved individually. These advantages can be obtained through processes of creation and capture of value intrinsic to the activities of the alliance, the value being understood as the difference between the benefits and sacrifices observed by the partners during the cooperative activities. However, it is observed that while the processes of value creation have a cooperative nature, those of capture can be described as competitive activities, where companies seek to appropriate the largest possible portion of the value generated in relationships. Therefore, since the division of the value generated in the partnerships may not be symmetrical to all the actors involved, companies must balance these two processes in order to guarantee the effectiveness of their relationships. In this sense, the development of capacities, especially relational ones, favors the identification, internalization, sharing and transformation of resources available in partnerships and raises the possibility of creating and capturing value in interorganizational relationships. In essence, relational capabilities can be understood as a company's willingness and ability to partner and are represented by multidimensional constructs. Relational capacities have been discussed in different contexts, such as emerging markets, new ventures and the internationalization of companies, however, discussions about the role of these capacities in creating and capturing value in open innovation networks, such as startup ecosystems, remain little explored. Therefore, this research evaluated the influence of relational capacities in the processes of creating and capturing value in companies inserted in the Brazilian startup ecosystems. To this end, three articles were developed. In the first article, a review study was undertaken with the published literature on relational skills; in addition to the field mapping and the presentation of scales for measuring the construct, the theoretical evolution of the intellectual basis is presented, which starts from the resource-based view towards the relational view. The second article presents the particularities, challenges and conflicts inherent to the processes of creating and capturing value in the interorganizational context; As a result of the synthesis process, four scenarios are proposed that allow the classification of interorganizational relationships when comparing creation and capture of value. Finally, in the third article of this dissertation, the relationship between relational capacities and the creation and capture of value in companies inserted in the startup ecosystems was identified; relational capabilities influence the creation and capture of value in these ecosystems, however, their dimensions behave differently in each of these processes: while the creation of value is positively influenced by the dimensions of coordination, partner knowledge and internal communication, the Value capture is influenced only by the dimensions of internal communication and relational skills. In view of the above, the results of this dissertation prove the relationship between relational capacities and the creation and capture of value in the context of startup ecosystems.

Keywords: Relational Capabilities. Value Creation. Value Capture. Value Appropriation. Startups Ecosystems. Open Innovation Networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

PRIMEIRA PARTE

Figura 01 - Termos relacionados às capacidades relacionais	17
Quadro 01 - Modalidades de inovação aberta sob a perspectivas da cooperação externa	20
Figura 02 - Elementos chave em um ecossistema de <i>startups</i>	22
Quadro 02 - Principais embasamentos teóricos utilizados na dissertação	23
Figura 03 - Distribuição dos ecossistemas brasileiros de <i>startups</i>	26
Figura 04 - Resumo da metodologia de pesquisa	27

SEGUNDA PARTE

ARTIGO 01

Quadro 01 - Dimensões dos termos relacionados às capacidades relacionais	39
Quadro 02 - Framework para estudos de revisão	41
Figura 01 - Termos utilizados nos procedimentos de buscas	42
Figura 02 - Evolução temporal das publicações e citações	44
Figura 03 - Palavras-chave com maior ocorrência relacionadas aos termos de busca	46
Figura 04 - Rede de cocitações dos trabalhos	47
Quadro 03 - Escalas utilizadas para a mensuração das capacidades relacionais	49

ARTIGO 02

Figura 01 - Cenários para criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais	63
--	----

ARTIGO 03

Figura 01 - Modelo Teórico e Hipóteses do Estudo	77
Figura 02 - Modelo de Equações Estruturais para Criação e Captura de Valor	80
Figura 03 - Síntese do Modelo de Equações Estruturais Validado para Criação e Captura de Valor	82

LISTA DE TABELAS

SEGUNDA PARTE

ARTIGO 01

Tabela 01 - Termos e definições das capacidades relacionais	39
Tabela 02 - Artigos mais citados relacionados aos termos de busca na base WoS	44
Tabela 03 - Periódicos mais citados relacionados aos termos de busca na base WoS	45

ARTIGO 02

Tabela 01 - Estratégias relacionais x Estratégias no nível da empresa	63
---	----

ARTIGO 03

Tabela 01 - Perfil da Amostra (n=201)	78
Tabela 02 - Questionário enviado aos respondentes	79
Tabela 03 - Resultados sintetizados para o modelo de medição reflexiva ajustado na pesquisa	81

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE	10
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização e Motivação	10
1.2 Problemas, objetivos e justificativas	12
1.3 Estrutura da dissertação	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Capacidades relacionais	15
2.2 Criação e captura de valor.....	17
2.3 Ecossistemas de <i>startups</i> como redes de inovação aberta	19
2.4 Síntese do Percurso Teórico	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Síntese do percurso metodológico	27
4 CONSIDERAÇÕES GERAIS	28
REFERÊNCIAS	31
SEGUNDA PARTE – ARTIGOS	37
ARTIGO 1 - CAPACIDADES RELACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DO CAMPO	37
ARTIGO 2 - PROCESSOS DE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	57
ARTIGO 3 - CAPACIDADES RELACIONAIS PARA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM ECOSISTEMAS DE <i>STARTUPS</i>	71

PRIMEIRA PARTE

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os aspectos introdutórios referentes às capacidades relacionais e à criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Abre-se a discussão com uma breve contextualização do tema, seguida pela especificação do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa da dissertação. Por fim, é apresentada a estrutura adotada nesta pesquisa.

1.1 Contextualização e Motivação

Os relacionamentos interorganizacionais podem criar valor. Assim, frente a complexidade e o dinamismo dos ambientes, diversas empresas iniciam relacionamentos com o objetivo de complementar seus recursos (CAMBRA-FIERRO et al., 2011), gerar rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998) e, conseqüentemente, alcançar vantagens competitivas (RITALA; TIDSTRÖM, 2014). Para Pérez e Fierro (2018) o valor criado em um relacionamento pode ser compreendido como a diferença entre os benefícios e os sacrifícios observados pelos parceiros durante as atividades cooperativas.

Dyer e Singh (1998) destacam o potencial estratégico dos relacionamentos interorganizacionais ao cunhar a Visão Relacional. Nesta abordagem, os relacionamentos entre empresas podem ser uma fonte de vantagem competitiva devido às rendas relacionais geradas nas iniciativas de cooperação. Esses autores definem essas rendas como os lucros superiores obtidos a partir da combinação, troca ou investimentos em ativos específicos, conhecimentos e recursos entre os atores envolvidos nas redes e que não seriam alcançados pelas empresas de forma individual. Desta forma, as rendas relacionais são importantes para avaliação do valor criado durante os relacionamentos interorganizacionais.

Dyer, Singh e Hesterly (2018), ao revisitar a Visão Relacional, denotam o caráter dinâmico dos processos de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais, antes não considerados, demonstrando que a divisão do valor gerado a partir das parcerias pode não ser simétrica a todos os atores envolvidos. Neste sentido, nota-se que enquanto a criação de valor é conduzida por processos cooperativos, onde os membros do relacionamento colaboram em prol de seus objetivos comuns (SCHNEIDER; SACHS, 2017), a captura de valor

pode ser compreendida como um processo competitivo, onde os atores disputam a apropriação do valor gerado pela parceria (RAI, 2016). Portanto, as empresas que adotam os relacionamentos interorganizacionais como uma ferramenta para criação de vantagens competitivas precisam equilibrar seus processos de criação e captura de valor, uma vez que os benefícios apropriados nos relacionamentos devem ser proporcionais aos recursos investidos no mesmo (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Neste contexto, o desenvolvimento de capacidades que favoreçam a identificação, a internalização, o compartilhamento e a transformação dos recursos eleva a possibilidade de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais (PASSIANTE; NDOU, 2008; CAPALDO; PETRUZZELLI, 2011). Reypens, Lievens e Blazevic (2016) destacam, especialmente, a importância das capacidades relacionais para o sucesso das parcerias. Essas, também são comumente denominadas como capacidades de rede, competência cooperativa e capacidades de gerenciamento da aliança e podem ser compreendidas como as habilidades de uma empresa em iniciar, manter e utilizar relacionamentos com seus parceiros externos (WALTER; AUER; RITTER, 2006), como o conjunto de rotinas-chave voltadas para o gerenciamento de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010) ou simplesmente como a disposição de uma empresa para iniciar parcerias (DYER; SINGH, 1998) e são fundamentais para que os atores criem e capturem valor a partir de seus relacionamentos (SCHILKE, 2013; WANG; RAJAGOPALAN, 2015).

Nos últimos anos, as capacidades relacionais vêm sendo investigadas em diversos contextos, como os mercados emergentes (KOTABE; JIANG; MURRAY, 2017; MU et al., 2017), a internacionalização de empresas (BAI; HOLMSTRÖM-LIND; JOHANSON, 2018; TORKKELI et al., 2018), as new ventures (ADOMAKO et al., 2018; BAI; LIND; JOHANSON, 2016; MCGRATH et al., 2017; TOOLE; MCGRATH, 2018) e a inovação (CHIU, 2009; PARIDA et al., 2017; PARIDA; ÖRTQVIST, 2015; REN et al., 2013; RITTER; GEMÜNDEN, 2004). Contudo, as discussões sobre o papel dessas capacidades na criação e captura de valor em redes de inovação aberta ainda permanecem pouco exploradas (RANDHAWA; WILDEN; HOHBERGER, 2016).

As redes de inovação aberta beneficiam especialmente as pequenas empresas (ALBERTI; PIZZURNO, 2013; SCHUURMAN et al., 2016) e são vistas como conexões propositalmente construídas entre os atores que oferecem produtos, conhecimentos e tecnologias e os agentes intermediários ou finais, os que buscam a inovação (SCHUURMAN et al., 2016). Alberti e Pizzurno (2013) destacam que as *startups*, na medida em que trazem

para o mercado novas ideias e se estabelecem como empresas economicamente ativas, desempenham um papel significativo nesse tipo de rede. Esses autores destacam ainda que na maioria dos casos essas *startups* estão inseridas em ecossistemas, onde acessam conhecimentos especializados e são apoiadas por diversos atores, como os investidores anjo¹, os capitalistas de risco, as organizações de pesquisa e as grandes empresas. Assim, dada a natureza das conexões e os objetivos de cooperação inerentes aos ecossistemas de *startups*, estes podem ser compreendidos como um tipo de rede de inovação aberta.

Apesar da criação e captura de valor representarem temas fundamentais para o campo da gestão estratégica (WASSMER; DUSSAUGE, 2011, MIGUEL et al., 2014, RITALA; TIDSTRÖM, 2014), poucos estudos abordam, em profundidade, como esses processos emergem no contexto interorganizacional (CONTRACTOR; WOODLEY, 2015; LAURSEN, 2018). Portanto, estudos que investiguem a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor nos ecossistemas de *startups* podem contribuir tanto para o avanço da literatura relacionada às redes de cooperação como para a literatura de inovação aberta. Além disso, podem também facilitar a construção de estratégias gerenciais que fomentem o desenvolvimento de inovações a partir do fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais.

1.2 Problema, objetivos e justificativas

Tendo em vista a importância das capacidades relacionais para o equilíbrio dos processos de criação e captura de valor, bem como a necessidade de avançar os estudos relacionados ao tema sob a perspectiva das redes de inovação aberta, conforme apresentado por Randhawa, Wilden e Hohberger (2016), emerge a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as capacidades relacionais que conduzem os processos de criação e captura de valor nos ecossistemas de *startups*?**

A partir do problema de pesquisa exposto, definiu-se como objetivo geral dessa pesquisa avaliar a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que nesta pesquisa, serão organizados em artigos:

¹ Pessoa física ou jurídica que investe seu capital próprio em novos negócios com alto potencial de crescimento.

1) Revisar a literatura relacionada às capacidades relacionais, identificando os principais tópicos bibliométricos, discutindo os autores mais relevantes da temática e apresentando escalas já validadas para mensuração do construto.

2) Apresentar as particularidades, desafios e conflitos inerentes aos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional.

3) Identificar a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*.

As capacidades relacionais são fundamentais para os processos de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais, entretanto, nos estudos mais recentes relacionados ao tema, nota-se uma preferência pela discussão dos processos de criação de valor (MATINHEIKKI et al., 2017; PAL, 2017; LAURSEN, 2018; NURYAKIN; ARYANTO; SETIAWAN, 2018). No mesmo sentido, Contractor e Woodley (2015) destacam a escassez dos estudos relacionados aos processos e determinantes da divisão do valor gerado durante as atividades de aliança. Conforme apontado por Miguel et al. (2014), Ritala e Tidström (2014) e Bilberg, Radziwon e Bogers (2017) estudos que discutam os aspectos relacionados a captura do valor gerado a partir dos relacionamentos interorganizacionais são fundamentais para o amadurecimento do campo temático investigado. Uma vez que os relacionamentos podem apresentar uma série de assimetrias que comprometem o sucesso e o desempenho das parcerias, faz-se necessário discutir a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor.

Quanto à temática da inovação aberta, os trabalhos de Randhawa, Wilden e Hohberger (2016) e Stanko, Fisher e Bogers (2017) destacam a necessidade de estudos futuros desenvolvidos sob a perspectiva das relações interorganizacionais. Neste sentido, Bogers et al. (2017) salientam que estudos dessa natureza, ao ampliar os níveis de análise comumente egocentrados, representam uma iniciativa que favorece a construção de uma dimensão multinível para o estudo da inovação aberta. Ademais, não foram identificados trabalhos que investiguem a criação e captura de valor nas redes de inovação aberta, incluindo os ecossistemas de *startups*.

Os resultados da dissertação comprovam que as capacidades relacionais influenciam tanto a criação como a captura de valor nos ecossistemas de *startups*. Contudo, as dimensões e a magnitude do impacto dessas capacidades nos dois processos citados ocorrem de formas distintas. Assim, ao reforçar as particularidades entre a criação e captura de valor, os resultados

da pesquisa destacam a necessidade acadêmica e gerencial de visualizar a individualidade destes processos.

Em termos teóricos, esta pesquisa gera insights e avança as discussões relacionadas à criação e captura de valor no contexto das redes de inovação aberta, especialmente nos ecossistemas de *startups*. Já em termos práticos, a compreensão da influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor nesses ecossistemas pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias e rotinas organizacionais que garantam a efetividade dos relacionamentos empreendidos por empresas que buscam inovação e se relacionam nessas redes.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é apresentada em formato de artigos e segue as diretrizes do **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses**² da Universidade Federal de Lavras, sendo estruturada em duas partes.

Na Primeira Parte são apresentados os aspectos gerais da pesquisa, tais como:

A **Introdução**, apresentada neste tópico, é composta pelas seções de Contextualização e motivação; Problema, objetivos e justificativas; e Estrutura da dissertação. O **Referencial Teórico**, exposto na seção 2, apresenta a base teórica necessária para compreensão da pesquisa: Capacidades relacionais; Criação e captura de valor e Ecossistemas de *startups* como rede de inovação aberta. A **Metodologia**, apresentada na seção 3, esclarece o tipo, a natureza e o método de pesquisa adotado. Por fim, na seção 04 são apresentadas as **Considerações Gerais** desta pesquisa. Além da síntese dos resultados de cada artigo, são apresentadas nesta seção as limitações e sugestões de pesquisas futuras. Em seguida são apresentadas as referências bibliográficas que compõem a primeira parte deste documento.

A Segunda Parte é composta pelos três artigos desenvolvidos em resposta aos objetivos específicos desta dissertação: **Artigo 01**: Capacidades relacionais: Uma revisão sistemática do campo; **Artigo 02**: Processos de criação e captura de valor em relacionamentos interorganizacionais; e **Artigo 03**: Capacidades relacionais para criação e captura de valor em ecossistemas de *startups*.

² <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontram-se as bases teóricas utilizadas para construção dessa pesquisa. Além da apresentação de alguns conceitos referentes às capacidades relacionais e à criação e captura de valor é realizada uma aproximação teórica entre as redes de inovação aberta e os ecossistemas de *startups*.

2.1 Capacidades relacionais

Dyer e Singh (1998) conceituam as capacidades relacionais como a disposição e capacidade de uma empresa para realizar parcerias. Estes autores iniciam a discussão do tema ao propor a Visão Relacional, deslocando o nível de análise para os relacionamentos interorganizacionais e demonstrando a importância das estratégias cooperativas para criação e manutenção das vantagens competitivas. Nota-se que a literatura relacionada às capacidades relacionais (DYER; SINGH, 1998; KALE; SINGH, 2007; SMIRNOVA *et al.*, 2010) vem sendo discutida de forma fragmentada pela academia (MITREGA *et al.*, 2012), sendo os termos capacidades de rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006; PARIDA *et al.*, 2017; ACOSTA; CRESPO; AGUDO, 2018), capacidade de gerenciamento da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010; NIESTEN; JOLINK, 2015; GAO *et al.*, 2017), competência cooperativa (SIVADAS; DWYER, 2000; CHEN; HSIAO; CHU, 2014), capacidade de aliança (KHALID; LARIMO, 2012; HIETAJARVI; AALTONEN; HAPASALO, 2017; O'DWYER; GILMORE, 2018) entre outros, frequentemente utilizados sob a perspectiva das capacidades relacionais.

Kale e Singh (2007) apontam que, em qualquer aliança específica, as capacidades relacionais se manifestam através das habilidades das empresas em criar, estender ou modificar suas bases de recursos. Desta forma, o desenvolvimento dessas capacidades pode ser considerado um processo intencional, cunhado por decisões estruturais e estratégicas. Smirnova *et al.* (2010) destacam ainda que o desenvolvimento das capacidades relacionais excede os benefícios exclusivos dos relacionamentos, possibilitando que as empresas envolvidas adquiram conhecimentos de outros mercados, flexibilidades estratégicas e internalizem novas rotinas para execução de suas atividades.

Por sua vez, as capacidades de rede são definidas como as habilidades das empresas em iniciar, manter e utilizar seus relacionamentos com diversos parceiros externos (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Ainda para estes autores, as capacidades de rede estão presentes em

todas as organizações e devem ser compreendidas como um construto dinâmico, composto pelas dimensões de coordenação, habilidade relacional, conhecimento do parceiro e comunicação interna. Acosta, Crespo e Agudo (2018) apontam que as capacidades de rede representam diferentes habilidades que favorecem o gerenciamento dos relacionamentos com outras organizações, desta forma, elas agilizam a identificação e facilitam a reação das empresas frente às oportunidades e desafios de mercado.

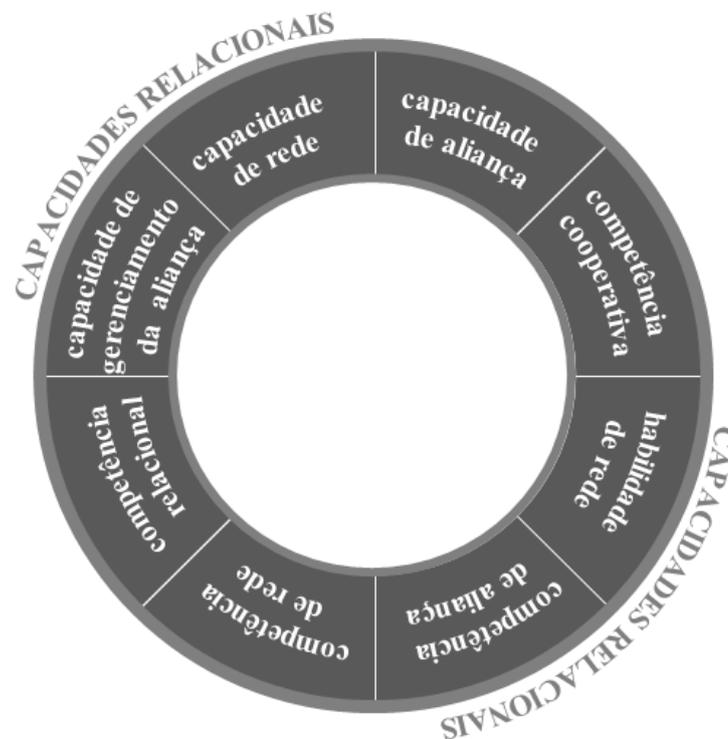
Schilke e Goerzen (2010) destacam o caráter dinâmico das capacidades de gerenciamento da aliança, conceituando-as de forma análoga às capacidades relacionais. Desta forma, as capacidades de gerenciamento da aliança são elementos complexos e de estrutura multidimensional, compostas pelas seguintes rotinas: coordenação interorganizacional, coordenação do portfólio de alianças, aprendizagem interorganizacional, proatividade e transformação de aliança. Esses autores ainda destacam que, por sua natureza conjunta, as capacidades de gerenciamento de aliança representam um recurso estratégico de difícil imitação pelos concorrentes. Neste sentido, ao desenvolver essas capacidades, as empresas estão continuamente melhorando o desempenho de suas alianças (GAO *et al.*, 2017).

Já a competência cooperativa, definida por Sivadas e Dwyer (2000) como uma propriedade do relacionamento entre empresas, é composta por três indicadores inter-relacionados: confiança, comunicação e coordenação. Esses autores destacam que o sucesso de parcerias voltadas ao desenvolvimento de novos produtos está intimamente relacionado às competências cooperativas dos agentes envolvidos. Chen, Hsiao e Chu (2014) destacam que a competência cooperativa atua como um fator intermediário, otimizando o acesso a novos conhecimentos, apoiando as atividades inovativas e, conseqüentemente, gerando vantagens competitivas às organizações inseridas nos relacionamentos interorganizacionais.

De acordo com Khalid e Larimo (2012), as capacidades de aliança podem ser definidas como a combinação dos elementos que afetam o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros e as habilidades de gerenciamento das alianças. Para esses autores, tais elementos são compostos pelas atividades de coordenação, comunicação e vínculo, fomentados por ações empreendedoras e, especialmente, pelas definições e comprometimento da alta gerência. O'Dwyer e Gilmore (2018) destacam que essas capacidades desempenham um importante papel na heterogeneidade competitiva das organizações; estendendo, criando e modificando os recursos internos à firma frente ao dinamismo dos mercados externos. Esses autores apontam que as capacidades de aliança podem ser adquiridas tanto por fontes internas, como por alianças, onde as organizações aprendem a trabalhar de forma cooperativa.

Parida *et al.* (2017) defendem que os termos apresentados diferem entre si em função dos níveis de análise organizacional e das opções estratégicas. Contudo, Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2018), Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018) e Torkkeli *et al.* (2018) apontam que, em essência, todas essas construções versam sobre a habilidade da empresa em desenvolver relacionamentos com outros parceiros. A Figura 01 ilustra o esforço de síntese e aponta os principais termos utilizados na literatura acadêmica para discussão das capacidades relacionais.

Figura 01 – Termos relacionados às capacidades relacionais



Fonte: Do autor (2020)

Portanto, nessa pesquisa, os termos destacados representam as capacidades relacionais e apontam diferentes possibilidades para o estudo de um mesmo fenômeno: os relacionamentos interorganizacionais.

2.2 Criação e captura de valor

O valor é um conceito central no campo da gestão estratégica (WASSMER; DUSSAUGE, 2011; RAI, 2016; SCHNEIDER; SACHS, 2017). Contudo, esse é um termo multifacetado, subjetivo e que pode assumir diferentes perspectivas em função do ponto de vista

ou objeto de análise (SCHNEIDER; SACHS, 2017). Neste sentido, o valor pode ser evidenciado a partir dos ganhos financeiros (KALE; DYER; SINGH, 2001; LAVIE, 2007; AMICI *et al.*, 2013), do desenvolvimento de novos produtos (KAUFFMAN; LI; VAN HECK, 2010) ou dos benefícios criados durante as atividades da aliança (GRETZINGER; LEICK, 2017). O valor também pode ser equacionado a partir da relação entre benefícios e custos (GEORGES; EGGERT, 2003; RITALA, 2009; WASSMER; DUSSAUGE, 2011; HSIEH; LEE; HO, 2012; GOBBO; FUSCO; JUNIOR, 2014; PÉREZ; FIERRO, 2018), sendo os benefícios representados pelos ganhos percebidos pelos atores e os custos relacionados às despesas, esforços ou sacrifícios empreendidos por esses para o alcance de seus objetivos (LAURSEN, 2018).

Barney (1991), a partir da Visão Baseada em Recursos, defende que as empresas devem proteger seus recursos internos que sejam valiosos, raros e de difícil imitação e substituição. Contudo, dificilmente uma empresa contará, internamente, com todos os recursos necessários para gerar valor e se manter competitiva em mercados cada vez mais dinâmicos. Assim, Dyer e Singh (1998) apresentam a Visão Relacional e defendem que o compartilhamento de recursos entre as empresas constitui uma importante fonte de vantagens competitivas. Logo, os relacionamentos interorganizacionais facilitam o acesso à informações, conhecimentos e recursos dispersos ao entorno das empresas (PORRINI, 2004) e contribuem para que estas criem um valor superior, que não seria alcançado de forma independente (CAPALDO; PETRUZZELLI, 2011, LI *et al.*, 2012).

Sob a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais, enquanto a criação de valor pode ser compreendida como o valor total gerado a partir da cooperação entre os parceiros, a captura de valor é relacionada ao valor que cada parceiro recebe ao longo do relacionamento (ZHAO *et al.*, 2014). Desta forma, nota-se que a criação de valor é regida por processos cooperativos, onde os membros do relacionamento trabalham em prol de seus objetivos comuns (SCHNEIDER; SACHS, 2017). A captura de valor, por sua vez, representa um processo competitivo, onde os atores disputam a maior parcela do valor gerado pela aliança (RAI, 2016). Capaldo e Petruzzelli (2011) corroboram com a visão de que a criação e a captura de valor são processos distintos, contudo, justificam que ambas as formulações possuem implicações diretas às vantagens competitivas geradas a partir dos relacionamentos.

Lavie (2009) e Dyer, Singh e Hesterly (2018) destacam o caráter dinâmico da criação e captura de valor, argumentando que, para otimizar os resultados de seus relacionamentos, os parceiros da aliança devem equilibrar esses dois processos. O trecho abaixo, ilustra como as

assimetrias entre a criação e captura de valor em um relacionamento podem ser danosas ao desempenho de pelo menos uma das empresas.

Em 1981, a IBM adotou a arquitetura de microprocessadores da *Intel* e fez parceria com a *Microsoft*, uma empresa então iniciante, para desenvolver o sistema operacional de seus computadores pessoais. Embora essa aliança tenha ajudado a IBM a atingir uma participação de mercado de 42% em 1983, ela ajudou a estabelecer a *Microsoft* e a *Intel* como *players* dominantes nessa indústria e abriu caminho para "clones da IBM", o que acabou forçando a IBM a descontinuar sua linha de produtos pessoais. Embora a IBM inicialmente tenha rejeitado o microprocessador 386 da *Intel*, em 1986 e, subsequentemente, introduzido sua própria linha de computadores, o IBM Personal System/2, essa tentativa não conseguiu reverter a tendência de mercado que favorecia o padrão "*Wintel*". Em 1992, a IBM anunciou a formação da *Taligent*, uma *joint venture* firmada com a *Apple*, que procurava desenvolver um sistema operacional que competisse com o *Windows* da *Microsoft*. Ainda que a *Hewlett-Packard* tenha se juntado à IBM e à *Apple* em 1994, os parceiros não introduziram uma alternativa viável ao *Windows* e, em 1997, a IBM encerrou o projeto *Taligent*. (LAVIE, 2009, p.28, tradução nossa).

Neste sentido Miguel *et al.* (2014) argumentam que, independentemente do valor total criado pelos relacionamentos interorganizacionais, estes serão convertidos em vantagens competitivas apenas se as empresas capturarem um valor proporcional ao que elas criaram. Portanto, os relacionamentos são vantajosos apenas em contextos onde as empresas conseguem capturar uma parcela significativa do valor gerado (LAVIE, 2009), caso contrário, uma série de comportamentos oportunistas podem emergir e, conseqüentemente, reduzir a eficiência da aliança.

Contractor e Woodley (2015), Ritala e Tidström (2014) e Bilberg, Radziwon e Bogers (2017) apontam que poucos estudos investigam os determinantes da divisão do valor gerado entre os parceiros da aliança. Para esses autores, pesquisas que aprofundem essa discussão são fundamentais para o avanço do tema, uma vez que as empresas entram nos relacionamentos não apenas para criar valor, mas também para capturar uma fração aceitável do mesmo.

2.3 Ecossistemas de *startups* como redes de inovação aberta

Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2014, p.17) definem a inovação aberta como “um processo de inovação distribuída com base na gestão de fluxos propositais de conhecimento através das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários em conformidade com o modelo de negócio da organização”. Para operacionalização da inovação

aberta, Gassmann e Enkel (2004) destacam os seguintes processos: (i) *outside-in process* (organizações se beneficiando de recursos externos); (ii) *inside-out process* (organizações fornecendo recursos internos) e (iii) *coupled process* (organizações desenvolvendo recursos em conjunto). Neste sentido, os relacionamentos interorganizacionais podem ser visualizados como uma condição *sine qua non* da inovação aberta (DAHLANDER; GANN, 2010), uma vez que, para ocorrência dos processos destacados, é necessária a interação de no mínimo duas empresas. Sendo assim, Abulrub e Lee (2012) evidenciam treze modalidades de inovação aberta sob a perspectiva da cooperação externa, conforme apontado no Quadro 01.

Quadro 01: Modalidades de inovação aberta sob a perspectivas da **cooperação externa**

	Modalidade	Definição
outside-in	Compra	Compra de tecnologias (propriedade intelectual, patentes, direitos autorais ou marcas registradas) de parceiros externos
	Licenciamento	Obtenção do direito de explorar tecnologias a partir do pagamento de royalties aos parceiros externos.
	<i>Joint Ventures</i>	Estabelecimento de <i>joint ventures</i> em colaboração com outras empresas
	Desenvolvimento Conjunto	Desenvolvimento conjunto de tecnologias com parceiros externos, como universidades ou outras empresas
	Contratação de P&D	Compra de serviços de P&D de outras organizações, como universidades, organizações de pesquisa e engenheiros comerciais
	Capital de risco	Investimento em empreendimentos promissores por meio de capital de risco (capital de risco externo ou o capital de risco interno)
	Fusões e Aquisições	Aquisição de empresas com tecnologias promissoras, em caso de dificuldades no desenvolvimento interno
	Envolvimento de clientes	Envolvimento de clientes em processos de inovação
	Rede externa	Colaboração com parceiros externos para adquirir novos conhecimentos, tecnologias ou capital humano (incluindo a consultoria de especialistas externos para resolver os problemas de inovação, compartilhamento de informações)
inside-out	Venda	Venda de tecnologias internas ao mercado
	Licenciamento	Concessão de licenças para exploração de tecnologias internas aos parceiros externos
	<i>Spin-off</i>	Criação de uma nova organização baseada no conhecimento interno
	Código aberto	Disponibilização de tecnologias internas sem recompensas financeiras imediatas por benefícios indiretos para a empresa

Fonte: Adaptado de Abulrub e Lee (2012)

Abulrub e Lee (2012) não detalham as modalidades dos processos de inovação aberta *coupled*. Contudo, as *joint ventures*, o desenvolvimento conjunto, as fusões e aquisições e as

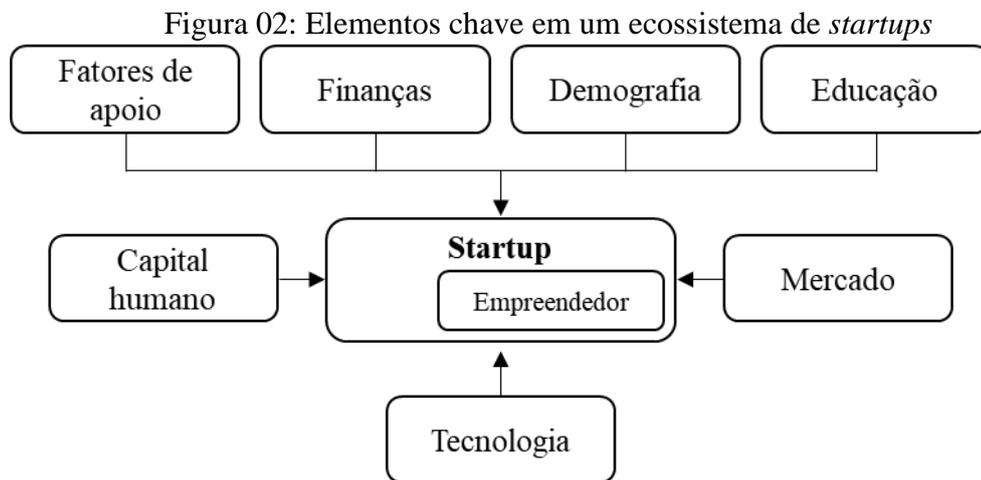
redes externas são modalidades de inovação aberta que podem se manifestar nesse processo. Apesar de Huizingh (2011) argumentar que a maioria das empresas praticam os processos de *outside-in*, é importante destacar que, no contexto da inovação aberta, os processos destacados não são excludentes, ou seja, para que uma empresa se beneficie dos recursos e conhecimentos disponíveis além de seus limites organizacionais (*outside-in*), alguma empresa, obrigatoriamente, está permitindo que esses excedam suas fronteiras internas (*inside-out*).

O compartilhamento de recursos na inovação aberta pode não ocorrer exclusivamente entre duas empresas, sendo muitas vezes associado à uma rede mais ampla, composta por diversos atores que se engajam para criar valor através da cooperação. Neste sentido, as redes de inovação aberta são vistas como conexões propositalmente construídas entre os atores que oferecem produtos, conhecimentos e tecnologias e os agentes intermediários ou finais que buscam inovar a partir do estabelecimento de parcerias (SCHUURMAN *et al.*, 2016). Essas redes beneficiam pequenas e grandes empresas, que, ao complementar seus recursos, superam uma série de obstáculos relacionados à inovação (ALBERTI; PIZZURNO, 2013; SCHUURMAN *et al.*, 2016) e, conseqüentemente, criam valor para as empresas.

Para Leminen, Nyström e Westerlund (2019), as redes de inovação aberta incluem fornecedores, clientes, concorrentes, organizações de pesquisa e outras instituições que estão interessadas em colaborar e inovar. Nessas redes os atores transacionam, de forma vertical ou horizontal, recursos como: tecnologias, conhecimentos gerenciais, informações de mercado, produtos, serviços e pessoal. Clauss e Spieth (2017) destacam a importância do alinhamento e das contribuições de cada membro para a efetividade das redes de inovação aberta, neste sentido, o desenvolvimento de capacidades e mecanismos de governança efetivos pode facilitar a seleção de parceiros, a organização dos processos de conhecimento e a alocação e coordenação de recursos externos.

O objetivo geral das redes de inovação aberta inclui a descoberta de tecnologias, serviços e negócios que as empresas dificilmente alcançariam de forma isolada (JARVENPAA; WERNICK, 2011). Os *livings labs*, são exemplos de redes de inovação aberta focadas no desempenho da inovação e na melhoria do valor para o cliente; eles podem ser regiões físicas ou virtuais onde diferentes agentes formam parcerias que colaboram para o desenvolvimento e validação de novos produtos e serviços, gerando inovações em diversos campos, como educação, saúde e tecnologia da informação (LEMINEN; NYSTRÖM; WESTERLUND, 2019).

Conforme apontado por Alberti e Pizzurno (2013), as *startups* podem desempenhar um papel significativo nas redes de inovação aberta, trazendo para o mercado novas ideias e se estabelecendo como empresas economicamente sustentáveis. Esses autores destacam que como na maioria das vezes as *startups* possuem recursos limitados, geralmente, essas empresas estão inseridas em *clusters* onde acessam conhecimentos especializados e são apoiadas por diversos atores, como as grandes empresas, os investidores anjo, os capitalistas de risco e as organizações de pesquisa. Esses *clusters* podem ser representados pelos ecossistemas de *startups*, um fenômeno multidimensional e composto por diferentes elementos (Figura 02), que reúne pessoas, instituições e recursos necessários para o desenvolvimento das *startups* (TRIPATHI *et al.*, 2019).



Fonte: Tripathi *et al.* (2019), tradução nossa.

Na maioria dos casos, os ecossistemas de *startups* estão localizados em áreas estratégicas, de fácil acesso e próximos a universidades, laboratórios ou grandes empresas (GRILO *et al.*, 2017). Ainda para estes autores, empresas externas à rede são fundamentais para o desenvolvimento dos ecossistemas de *startups*, seja pelo fomento de novos negócios conjuntos ou pelo apoio dado aos empreendedores do ecossistema. Varrichio (2016) aponta que no contexto brasileiro, as grandes empresas têm se aproximado das *startups*, estabelecendo um relacionamento que transaciona conhecimentos, recursos e inovação.

Berger e Kuckertz (2016) destacam a complexidade dos ecossistemas de *startups*, apontando que as conexões formadas entre os atores desse tipo de rede são responsáveis pela troca de experiências e pelo acesso aos recursos complementares disponibilizados pelos parceiros. Assim, de forma análoga aos *living labs* (LEMENEN; NYSTRÖM; WESTERLUND, 2019), os ecossistemas de *startups* concentram diferentes atores que transacionam recursos e

conhecimentos além de suas fronteiras organizacionais com o objetivo de cooperar e gerar inovações (BERGER; KUCKERTZ, 2016), constituindo, portanto, uma rede de inovação aberta.

2.4 Síntese do Percuro Teórico

Esta seção oferece uma visão geral sobre os temas centrais discutidos nesta dissertação. Destaca-se que esses serão novamente abordados na Segunda Parte do documento, ou seja, nos artigos que compõem o estudo. O Quadro 02 apresenta os principais embasamentos teóricos utilizados para construção da pesquisa.

Quadro 02: Principais embasamentos teóricos utilizados na dissertação

Primeira Parte	
Índice	Principais Autores Utilizados
Capacidades Relacionais	(DYER; SINGH, 1998); (WALTER; AUER; RITTER, 2006); (KALE; SINGH, 2007); (SCHILKE; GOERZEN, 2010); (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018)
Criação e Captura de Valor	(BARNEY, 1991); (DYER; SINGH, 1998); (LAVIE, 2009); (ZHAO et al., 2014); (RITALA; TIDSTRÖM, 2014); (RAI, 2016); (BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017)
Ecosistemas de Startups com Redes de Inovação Aberta	(GASSMANN; ENKEL, 2004); (ABULRUB; LEE, 2012); (ALBERTI; PIZZURNO, 2013); (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2014); (JARVENPAA; WERNICK, 2012); (TRIPATHI et al., 2019)
Segunda Parte	
Índice	Principais Autores Utilizados
Artigo 01	(COHEN; LEVINTHAL, 1990); (BARNEY, 1991); (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); (DYER; SINGH, 1998); (WALTER; AUER; RITTER, 2006); (KALE; SINGH, 2007); (SCHILKE; GOERZEN, 2010); (KOHTAMÄKI et al., 2013); (PRADO et al., 2016); (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018)
Artigo 02	(BARNEY, 1991); (DYER; SINGH, 1998); (LAVIE, 2009); (RITALA; TIDSTRÖM, 2014); (CONTRACTOR; WOODLEY, 2015); (ZHAO et al., 2014); (RAI, 2016); (BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017); (SCHNEIDER; SACHS, 2017); (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018); (LAURSEN, 2018)
Artigo 03	(WALTER; AUER; RITTER, 2006); (CAPALDO; PETRUZZELLI, 2011); (ZHAO et al., 2014); (RAI, 2016); (RANDHAWA; WILDEN; HOHBERGER, 2016); (SCHNEIDER; SACHS, 2017); (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018); (WANG; RAJAGOPALAN, 2015); (SCHUURMAN et al., 2016); (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018); (PÉREZ; FIERRO, 2018); (CHESBROUGH; LETTL; RITTER, 2018); (TRIPATHI et al., 2019)

Fonte: Elaborado pelo Autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção elucida os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, que tem como objetivo avaliar a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*. Para tanto, o estudo desenvolvido pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, visto o interesse prático na utilização dos conhecimentos. Em relação a seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. As pesquisas exploratórias buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando questões mais precisas e propondo hipóteses para estudos futuros. Geralmente estas pesquisas envolvem levantamentos bibliográficos, documentais, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Em muitas ocasiões as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. As pesquisas descritivas, por sua vez, buscam tanto a descrição das características de uma determinada população como o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2019).

Em relação à natureza, esta é uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa foi empregada nos Artigos 01 e 02, favorecendo o processo de síntese, compreensão e formulação dos enfoques teóricos investigados (GODOY, 1995). Por sua vez, a abordagem quantitativa foi aplicada no Artigo 03. As pesquisas quantitativas utilizam métodos estatísticos para o tratamento dos dados e buscam evidências conclusivas sobre os fenômenos investigados (MALHOTRA, 2011).

Além da pesquisa bibliográfica empregada nos dois primeiros artigos, foi adotado para coleta de dados do Artigo 03 o método de levantamento de campo. Neste método as informações são obtidas a partir de instrumentos de coleta de dados direcionados a atores que se relacionam com o problema investigado, sendo as conclusões posteriormente obtidas através de técnicas de análise quantitativa (GIL, 2019). Em relação à análise dos dados foi aplicada Análise de Conteúdo para tratativa dos dados qualitativos (Artigo 01 e 02) e *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), para tratamento dos dados quantitativos (Artigo 03).

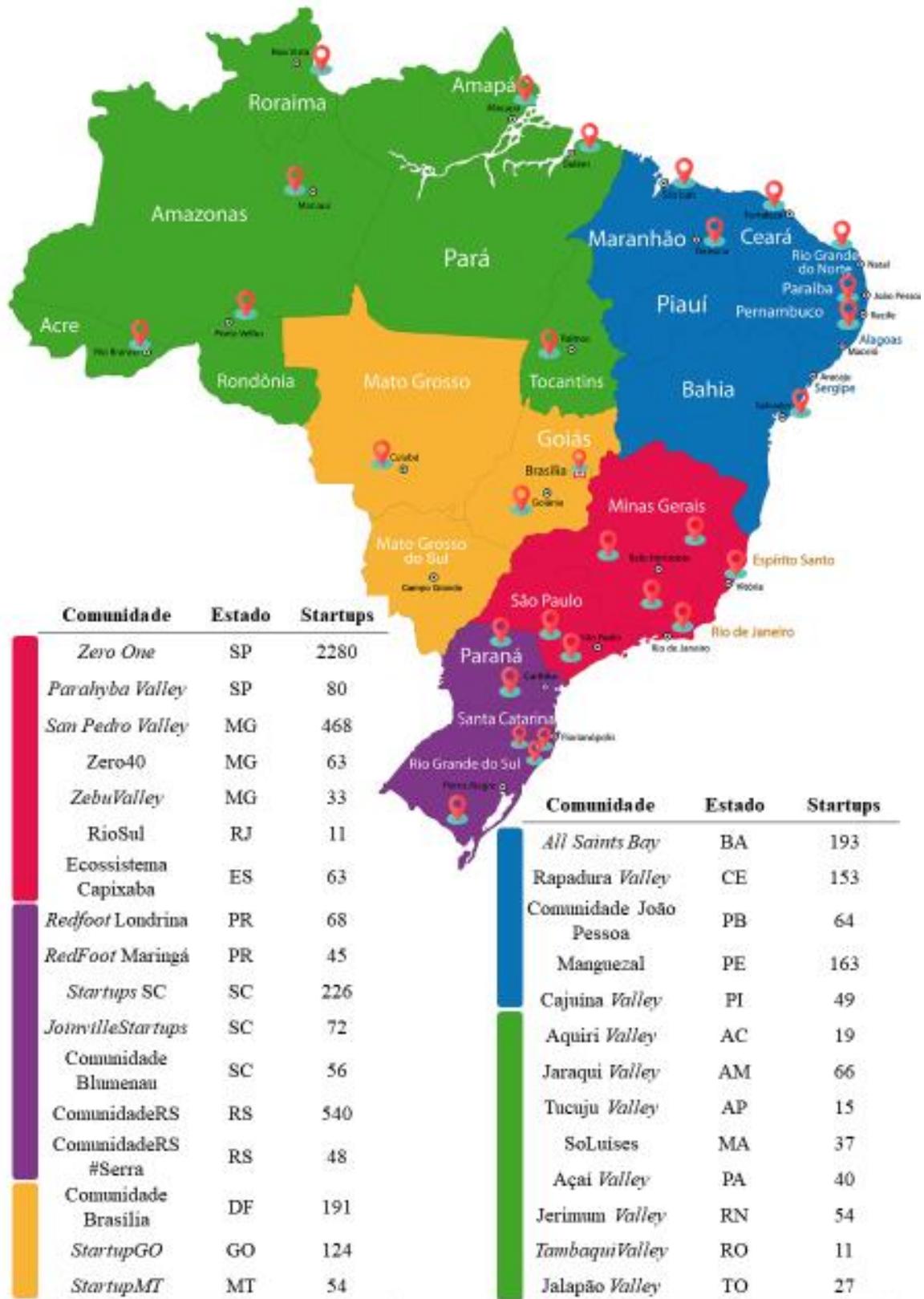
As empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups* foram adotadas como objeto de estudo desta pesquisa. Para composição da população da pesquisa, foi utilizado o mapeamento dos ecossistemas de *startups* disponibilizado pela Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups). A ABStartups foi criada em 2011 pela união de vários empreendedores que fomentavam uma frente de trabalho comum que contribuísse para o fortalecimento das

startups brasileiras. Sendo assim, o objetivo da associação é criar uma rede de conexões para o aprendizado, o fomento das *startups* e a geração de oportunidades para os associados (ABSTARTUPS, 2019a).

Atualmente, a AB*Startups* mantém um banco de dados composto por mais de 12.000 *startups* cadastradas - o *StartupBase* (ABSTARTUPS, 2019b); estruturado em informações como: público-alvo, fase da *startup*, modelo de negócios, *badges* e mercado de atuação. O *StartupBase* fornece ainda informações relacionadas aos ecossistemas de *startups* (comunidades) e estatísticas diversas sobre as empresas cadastradas. Visto que nem todas as empresas cadastradas na base estão vinculadas à algum ecossistema, e com o objetivo de preservar as características do objeto de estudo proposto, para levantamento da população do estudo serão consideradas apenas as *startups* inseridas em alguma comunidade (Figura 03). As informações de contato das *startups* mapeadas foram obtidas através do acesso de cada perfil no *StartupBase*, dos sites proprietários dos ecossistemas e das redes sociais das *startups*. Desta forma 3.634 *startups*, são consideradas elegíveis e constituem a população do estudo.

Na Segunda Parte desta dissertação os procedimentos metodológicos adotados são descritos em profundidade em cada um dos artigos desenvolvidos.

Figura 03 – Distribuição dos ecossistemas brasileiros de *startups*

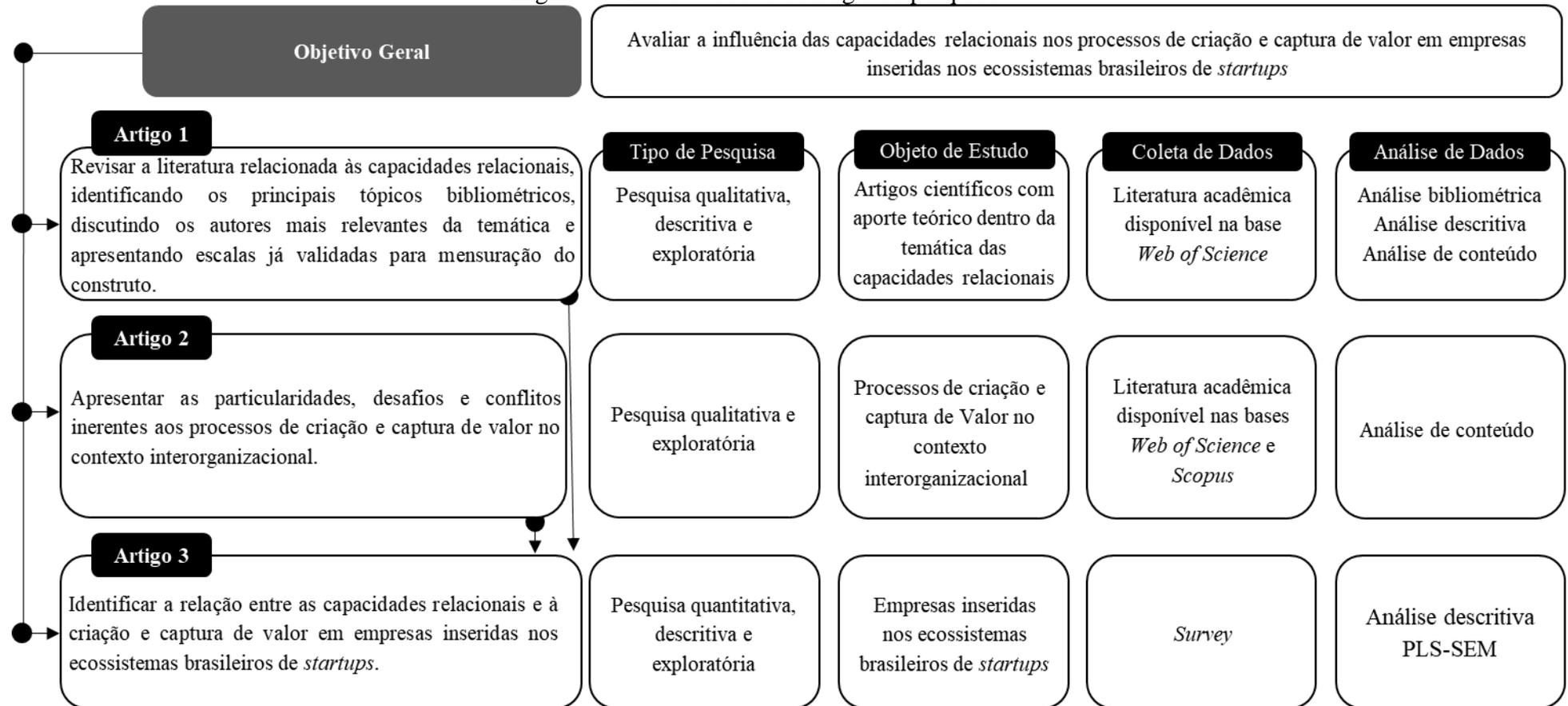


Fonte: Do autor (2019), conforme dados da pesquisa

3.1 Síntese do percurso metodológico

A Figura 4 apresenta a estrutura geral da pesquisa realizada nesta dissertação de mestrado.

Figura 4 – Resumo da metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta pesquisa investiga a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*. A compreensão desse fenômeno pode facilitar a conexão entre empresas que buscam conhecimentos, recursos e inovação no mercado, bem como os potenciais fornecedores que habitam esses ecossistemas. Como esta dissertação é estruturada em formato de artigos, as conclusões detalhadas são apresentadas na segunda parte do documento. Contudo, destaca-se nesta seção as principais contribuições de cada artigo, as limitações de pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

O primeiro artigo desta dissertação revisou a literatura relacionada às capacidades relacionais. Como fruto do processo de síntese, nota-se que representações análogas as capacidades relacionais, como as capacidades de rede, as capacidades de gerenciamento de aliança e a competência cooperativa são utilizadas em contextos muito semelhantes e, em essência, representam o mesmo objetivo: mensurar a disposição e capacidade de uma empresa para o desenvolvimento de relacionamentos. Desta forma, amplia-se as possibilidades para discussão do tema ao considerar a amplitude dessas capacidades. A partir da análise da base intelectual destaca-se a evidência de um caminho teórico que se inicia com a Visão Baseada em Recursos, é fortalecido pelas Capacidades Dinâmicas e, finalmente, culmina no desenvolvimento da Visão Relacional. Os estudos analisados são comumente associados a temas como vantagem competitiva, performance, conhecimento, capacidades absorptivas, inovação e criação de valor. Por fim, as escalas mais utilizadas nos trabalhos quantitativos foram mapeadas e apresentadas nesse artigo. A utilização de apenas uma base de pesquisa representa a principal limitação do artigo, portanto, recomenda-se que os procedimentos de sistematização adotados sejam replicados em outras bases.

No segundo artigo da dissertação, foram apresentadas as particularidades, desafios e conflitos inerentes aos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional. Apesar da maioria dos estudos concentrarem-se na criação, a forma como as empresas dividem e capturam o valor gerado em seus relacionamentos também deve ser considerada. Fatores como a experiência prévia dos parceiros em outros relacionamentos; a estrutura e os sistemas de gerenciamento da aliança; os investimentos em recursos e pessoas para o fortalecimento das funções, contribuem para a criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Em contrapartida, a superproteção dos recursos pode prejudicar as oportunidades para criação de

valor nas alianças. Nos relacionamentos, o poder de barganha aliado à negociação entre os parceiros dita as estratégias para a captura de valor. Cabe ressaltar que nem todos os atores do relacionamento contribuem da mesma maneira para criação do valor, assim, durante a captura de valor podem existir comportamentos oportunistas e assimetrias. Ainda nesse artigo, são apresentados quatro cenários que emergem da comparação entre a criação e a captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Apesar de ater-se ao contexto teórico, o segundo artigo oferece com os cenários propostos uma possibilidade para avaliação dos relacionamentos entre empresas. Sugere-se que estudos futuros investiguem empiricamente esses cenários, buscando descrever as características e as capacidades das empresas que os compõem.

Por fim, no terceiro artigo da dissertação foi identificada a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas de *startups*. Foram consideradas como componentes da capacidade relacional as seguintes dimensões: (i) coordenação, (ii) habilidade relacional, (iii) conhecimento do parceiro e (iv) comunicação interna. De fato, as capacidades relacionais influenciam a criação e captura de valor nos ecossistemas de *startups*, contudo, as dimensões comportam-se de maneira diferente em cada um desses processos. Enquanto a criação de valor é positivamente influenciada pelas dimensões de coordenação, conhecimento do parceiro e comunicação interna, a captura de valor é influenciada apenas pelas dimensões de comunicação interna e habilidade relacional. Estes resultados reforçam a individualidade dos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional. Uma vez que os ecossistemas de *startups* se caracterizam como redes horizontais, recomenda-se que as hipóteses apresentadas sejam testadas em outros ambientes em rede, como as incubadoras, as aceleradoras e os parques tecnológicos.

Esta dissertação buscou preencher uma lacuna existente na literatura relacionada as capacidades relacionais, a criação e captura de valor e as redes de inovação aberta, que foram representadas nesta pesquisa através dos ecossistemas de *startups*. A compreensão de que as capacidades relacionais podem ser representadas por uma série de construtos como as capacidades de rede, a capacidades de aliança e a competência cooperativa, junto aos quatro cenários resultantes da comparação entre a criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais, representam as principais contribuições teóricas da dissertação.

Em termos gerenciais, a pesquisa pode facilitar a gestão dos relacionamentos ao apontar quais dimensões das capacidades relacionais realmente influenciam os processos de criação e captura de valor. Incentiva-se que os gerentes desenvolvam as capacidades corretas para otimizar esses processos nos relacionamentos de suas empresas. Destaca-se ainda, que o

desenvolvimento das dimensões adequadas das capacidades relacionais pode facilitar a seleção dos parceiros e o acesso a recursos e conhecimentos complementares, agilizando os resultados dos processos cooperativos e minimizando as assimetrias e comportamentos oportunistas dos processos competitivos inerentes às atividades de aliança.

Recomenda-se que estudos futuros avaliem os efeitos combinados de outras capacidades, como as absorptivas, na criação e captura de valor. Por fim, estudos longitudinais, que avaliem os desafios para o desenvolvimento das capacidades relacionais e o amadurecimento dos processos de criação e captura de valor podem contribuir para o avanço do campo de estudos.

REFERÊNCIAS

- ABULRUB, A.-H. G.; LEE, J. Open innovation management: challenges and prospects. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 130–138, 2012.
- ACOSTA, A. S.; CRESPO, Á. H.; AGUDO, J. C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1128–1140, 2018.
- ADOMAKO, S. et al. Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 453–472, 2018.
- ALBERTI, F. G.; PIZZURNO, E. Oops, I did it again! Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 50–79, 2013.
- AMICI, A. et al. Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. **Journal of Banking and Finance**, v. 37, n. 5, p. 1386–1396, 2013.
- BAI, W.; HOLMSTRÖM-LIND, C.; JOHANSON, M. Leveraging networks , capabilities and opportunities for international success : A study on returnee entrepreneurial ventures. **Scandinavian Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 51–62, 2018.
- BAI, W.; LIND, C. H.; JOHANSON, M. The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 28, n. 9–10, p. 657–680, 2016.
- BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BERGER, E. S. C.; KUCKERTZ, A. Female entrepreneurship in *startup* ecosystems worldwide. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5163–5168, 2016.
- BILBERG, A.; RADZIOW, A.; BOGERS, M. Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. **International Journal of Technology Management**, v. 75, n. 1/2/3/4, p. 73, 2017.
- BOGERS, M. et al. The Open Innovation Research Landscape: Established Perspectives and Emerging Themes Across Different Levels of Analysis. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 1, p. 8–40, 2017.
- CAMBRA-FIERRO, J. et al. Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 444–467, 2011.
- CAPALDO, A.; PETRUZZELLI, A. M. In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 273–286, 2011.

- CHEN, C. J.; HSIAO, Y. C.; CHU, M. A. Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2531–2541, 2014.
- CHESBROUGH, H.; LETTL, C.; RITTER, T. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 6, p. 930–938, 2018.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **New frontiers in open innovation**. [s.l.] OUP Oxford., 2014.
- CHIU, Y. T. H. How network competence and network location influence innovation performance. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 46–55, 2009.
- CLAUSS, T.; SPIETH, P. Governance of open innovation networks with national vs international scope. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 1, p. 66–85, 2017.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–125, 1990.
- CONTRACTOR, F. J.; WOODLEY, J. A. How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 535–547, 2015.
- DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation ? **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 699–709, 2010.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, out. 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, n. November 2015, p. 1–23, 2018.
- GAO, H. et al. The impact of partner similarity on alliance management capability, stability and performance: empirical evidence of horizontal logistics alliance in China. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 9, p. 909–926, 2017.
- GASSMANN, O.; ENKEL, E. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. **R&D Management Conference**, v. 54, n. 1, p. 13–16, 2004.
- GEORGES, L.; EGGERT, A. Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 10, n. 4, p. 1–22, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7a edição ed. São Paulo: ATLAS, 2019.
- GOBBO, S. C. D. O.; FUSCO, J. P. A.; JUNIOR, J. A. G. An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil. **International Journal of Advanced Operations Management**, v. 6, n. 2, p. 178, 2014.
- GODOY, A. S. PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GRETZINGER, S.; LEICK, B. Brokerage-based value creation: the case of a Danish offshore business network. **IMP Journal**, v. 11, n. 3, p. 353–375, 2017.

GRILO, A. et al. Relationship between investors and European *startup* ecosystems builders. 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering, Technology and Innovation Management Beyond 2020: New Challenges, New Approaches, ICE/ITMC 2017 - Proceedings, v. 2018- Janua, p. 538–550, 2017.

HIETAJARVI, A.-M.; AALTONEN, K.; HAPASALO, H. What is project alliance capability? **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 2, p. 404–422, 2017.

HSIEH, P. F.; LEE, C. S.; HO, J. C. Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters. **Technovation**, v. 32, n. 7–8, p. 430–439, 2012.

HUIZINGH, E. K. R. E. Open innovation: State of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2–9, 2011.

JARVENPAA, S. L.; WERNICK, A. Paradoxical tensions in open innovation networks. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 521–548, 2011.

JARVENPAA, S. L.; WERNICK, A. Open Innovation Networks: The Evolution of Bureaucratic Control. In: **Collaborative Communities of Firms**. New York, NY: Springer, 2012. p. 9–33.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463–471, 2001.

KALE, P.; SINGH, H. BUILDING FIRM CAPABILITIES THROUGH LEARNING: THE ROLE OF THE ALLIANCE LEARNING PROCESS IN ALLIANCE CAPABILITY AND FIRM-LEVEL ALLIANCE SUCCESS. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 981–1000, 2007.

KAUFFMAN, R. J.; LI, T.; VAN HECK, E. Business Network-Based Value Creation in Electronic Commerce. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 15, n. 1, p. 113–144, 2010.

KHALID, S.; LARIMO, J. Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance. **International Business Review**, v. 21, n. 5, p. 891–905, 2012.

KOHTAMÄKI, M. et al. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1374–1385, 2013.

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 188–201, 2018.

KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging-Market Firms. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 1131–1156, 2017.

- LAURSEN, M. Project Networks as Constellations for Value Creation. **Project Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 56–70, 2018.
- LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1187–1212, 2007.
- LAVIE, D. Capturing Value from Alliance Portfolios. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 1, p. 26–36, 2009.
- LEMENEN, S.; NYSTRÖM, A.-G.; WESTERLUND, M. Change processes in open innovation networks – Exploring living labs. **Industrial Marketing Management**, 2019.
- LI, D. et al. The Impact of Rule of Law on Market Value Creation for Local Alliance Partners in BRIC Countries. **Journal of International Management**, v. 18, n. 4, p. 305–321, 2012.
- LOUFRANI-FEDIDA, S.; HAUCH, V.; ELIDRISSI, D. The dynamics of relational competencies in the development of born global firms : A multilevel approach. **International Business Review**, p. 1–16, 2018.
- MATINHEIKKI, J. et al. New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. **Industrial Marketing Management**, v. 67, n. April 2016, p. 122–133, 2017.
- MCGRATH, H. et al. A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal**, v. 1, n. 25, p. 521–545, 2017.
- MIGUEL, P. L. S. et al. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 559–576, 2014.
- MITREGA, M. et al. Networking capability in business relationships - Concept and scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 739–751, 2012.
- MU, J. et al. Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 187–201, 2017.
- NIESTEN, E.; JOLINK, A. The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 1, p. 69–100, 2015.
- NURYAKIN, N.; ARYANTO, V. D. W.; SETIAWAN, M. B. Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. **Contaduría y Administración**, v. 63, n. 1, p. 1–21, 2018.
- O'DWYER, M.; GILMORE, A. Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. **Journal of Business Research**, v. 87, n. February, p. 58–68, 2018.
- PAL, R. Value creation through reverse logistics in used clothing networks. *submit*, v. 28, n. 3, p. 864–906, 2017.

- PARIDA, V. et al. Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 29, n. 1–2, p. 94–115, 2017.
- PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. S1, p. 278–298, 2015.
- PASSIANTE, G.; NDOU, V. Evaluating the network's value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors. **Journal on Chain and Network Science**, v. 6, n. 2, p. 133–154, 2008.
- PÉREZ, L.; FIERRO, J. J. C. Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech *startups*. **M@n@gement**, v. 21, n. 1, p. 534, 2018.
- PORRINI, P. Alliance experience and value creation in high-tech and low-tech acquisitions. **Journal of High Technology Management Research**, v. 15, n. 2, p. 267–292, 2004.
- PRADO, J. W. DO et al. Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). **Scientometrics**, v. 106, n. 3, p. 1007–1029, 2016.
- RAI, R. K. A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. [s.l: s.n.]. v. 42
- RANDHAWA, K.; WILDEN, R.; HOHBERGER, J. A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 6, p. 750–772, 2016.
- REN, S. et al. The effect of external network competence and intrafirm networks on a firm's innovation performance: The moderating influence of relational governance. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 15, n. 1, p. 17–34, 2013.
- REYSPENS, C.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 40–50, 2016.
- RITALA, P. Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. **International Journal of Intellectual Property Management**, v. 3, n. 1, p. 39–55, 2009.
- RITALA, P.; TIDSTRÖM, A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 498–515, 2014.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548–556, 2004.
- SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179–203, fev. 2013.

- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.
- SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 1, p. 41–57, 2017.
- SCHUURMAN, D. et al. Open Innovation Networks: Exploring Actor Roles and Network Orchestration in Living Lab. In: **Open Innovation: A Multifaceted Perspective: Part I**. 9. ed. [s.l.: s.n.]. p. 207–239.
- SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000.
- SMIRNOVA, M. et al. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 44–53, 2010.
- STANKO, M. A.; FISHER, G. J.; BOGERS, M. Under the Wide Umbrella of Open Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 4, p. 543–558, 2017.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 03, p. 509–533, 1997.
- TOOLE, T. O.; MCGRATH, H. Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 128–140, 2018.
- TORKKELI, L. et al. Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 31–55, 2018.
- TRIPATHI, N. et al. Insights into *startup* ecosystems through exploration of multi-vocal literature. **Information and Software Technology**, v. 105, p. 56–77, 2019.
- VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para *startups* no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 148–161, 2016.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541–567, 2006.
- WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 236–260, 2015.
- WASSMER, U.; DUSSAUGE, P. Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. **European Management Review**, v. 8, n. 1, p. 47–64, 2011.
- ZHAO, S. et al. Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. **Information Technology and Management**, v. 15, n. 2, p. 119–130, 2014.

SEGUNDA PARTE – ARTIGOS

ARTIGO 1 - CAPACIDADES RELACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DO CAMPO³

RELATIONAL CAPABILITIES: A SYSTEMATIC FIELD REVIEW

Resumo

As capacidades relacionais são as habilidades das empresas para iniciar, manter e usufruir de seus relacionamentos. Contudo, há evidências de que esse conceito vem sendo discutido de forma fragmentada pela academia. Assim, o objetivo deste artigo é sistematizar a literatura das capacidades relacionais. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática a partir da base *Web of Science*, sendo selecionados para a análise 107 artigos. Para as análises dos dados utilizou-se o *software VOSviewer®* e a técnica de análise de conteúdo. Identificaram-se os principais tópicos bibliométricos, os trabalhos mais relevantes da base intelectual, as abordagens, os métodos, as teorias e as escalas mais utilizadas entre os artigos da frente de pesquisa para mensuração das capacidades relacionais. Conclui-se que as capacidades relacionais representam uma temática de estudos ainda em desenvolvimento, que deve ser discutida com o objetivo de explorar o potencial estratégico dos relacionamentos interorganizacionais para criação e manutenção das vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Capacidade Relacionais; Capacidades de Rede; Bibliometria

Abstract

Relational capabilities are the skills of companies to start, maintain and enjoy their relationships. However, there is evidence that this concept has been discussed in a fragmented manner by academia. Thus, the aim of this article is to systematize the literature of relational capacities. Therefore, a systematic review was performed from the *Web of Science* database, and 107 articles were selected for analysis. For data analysis, *VOSviewer®* software and content analysis technique were used. The main bibliometric topics, the most relevant works of the intellectual base, the most used approaches, methods, theories and scales among the research front articles to measure relational capacities were identified. It is concluded that relational capabilities represent a theme of studies still under development, which should be discussed with the objective of exploring the strategic potential of interorganizational relationships for the creation and maintenance of competitive advantages.

Keywords: Relational Capabilities; Network Capabilities; Bibliometrics.

³ Versão preliminar do artigo apresentada no XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2019, em agosto de 2019 na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV-EAESP, São Paulo – SP, sob o título Capacidades de Rede: Uma Revisão Sistemática para Mapeamento do Campo e Identificação de Escalas.

Artigo formatado conforme normas Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT 6022/2003.

Após submissão em periódico nacional, este artigo poderá sofrer alterações de acordo com as sugestões do corpo editorial.

1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos interorganizacionais são uma prática estratégica comum entre diversas empresas. Contudo, em função das incertezas e do dinamismo do mercado, os relacionamentos interorganizacionais se ampliaram, tornando-se múltiplos e complexos por demandarem das empresas algumas capacidades singulares, dentre elas as capacidades relacionais (YANG *et al.*, 2018).

As capacidades relacionais podem ser compreendidas como a habilidade de uma empresa para iniciar, manter e utilizar relacionamentos com vários parceiros externos (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Nessa direção, tais capacidades exercem um importante papel no contexto de múltiplos relacionamentos (YANG *et al.*, 2018), seja nas atividades de coordenação, comunicação ou conhecimento dos parceiros (WALTER; AUER; RITTER, 2006), na articulação, compartilhamento e internalização de rotinas (KALE; SINGH, 2007) ou na aprendizagem e transformação dos relacionamentos (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Tendo em vista a importância das capacidades relacionais, nos últimos anos o tema vem sendo investigado em diversos contextos, como os mercados emergentes (KOTABE; JIANG; MURRAY, 2017; MU *et al.*, 2017), a internacionalização de empresas (BAI; HOLMSTRÖM-LIND; JOHANSON, 2018; TORKKELI *et al.*, 2018), as *new ventures* (ADOMAKO *et al.*, 2018; BAI; LIND; JOHANSON, 2016; MCGRATH *et al.*, 2017; TOOLE; MCGRATH, 2018) e a inovação (CHIU, 2009; PARIDA *et al.*, 2017; PARIDA; ÖRTQVIST, 2015; REN *et al.*, 2013; RITTER; GEMÜNDEN, 2004).

Por ser um conceito relativamente novo, observa-se na literatura que alguns termos são comumente relacionados às capacidades relacionais, como a capacidade de rede, a competência cooperativa e a capacidade de gerenciamento de alianças. Como salientado por Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2018), apesar destes conceitos serem aplicados nos estudos para investigar um mesmo fenômeno, em muitas ocasiões acabam gerando certas ambiguidades na literatura publicada sobre o tema.

Nesse mesmo sentido, Parida *et al.* (2017) consideram que os trabalhos relacionados às capacidades relacionais não evoluíram conforme o esperado devido as semelhanças com outras construções de pesquisas. Ainda, Mitrega *et al.* (2017) apontam que as questões relacionadas às capacidades relacionais apresentam-se de forma fragmentada na literatura. Desta forma, apesar das revisões empreendidas por Pagano (2009), Niesten e Jolink (2015), Wang e Rajagopalan (2015), Llanos-Herrera e Andrade-Valbuena (2017) e Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018) avançarem as sistematizações relacionadas a literatura do tema, não foram observados estudos dessa natureza que apresentassem as formas de mensuração das capacidades relacionais.

Assim, o objetivo deste artigo é revisar a literatura relacionada ao tema, identificando os principais tópicos bibliométricos, discutindo os autores mais relevantes da temática e apresentando escalas já validadas para mensuração das capacidades relacionais.

Esse artigo é estruturado em outras quatro seções além desta introdução. Na segunda seção apresenta-se as definições associadas às capacidades relacionais, suas dimensões e termos análogos. Em seguida são apontados os procedimentos metodológicos e as *strings* utilizadas para busca. Na quarta seção são discutidos os resultados da análise bibliométrica e sistemática. Na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 CAPACIDADES RELACIONAIS

Os conceitos associados às capacidades relacionais não são definidos ou utilizados de forma unânime pela academia (MITREGA *et al.*, 2012), sendo os seguintes termos frequentemente atribuídos a essas capacidades: capacidade de rede (Walter, Auer, & Ritter, 2006); competência de rede (KOHTAMÄKI *et al.*, 2013; MU, 2014; TORKKELI *et al.*, 2018); capacidade de aliança (KOHTAMÄKI *et al.*, 2013; MU, 2014; PAGANO, 2009); competência de aliança (KOHTAMÄKI *et al.*, 2013; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018; PAGANO, 2009); capacidade de gerenciamento da aliança, competência cooperativa e capacidade relacional (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018; MU, 2014); capacidade de gerenciamento do relacionamento e habilidade de rede (MU, 2014); capacidade de gerenciamento da aliança e competência relacional (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018).

Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2018) apontam que os termos apresentados são constantemente utilizados no contexto das redes interorganizacionais. Entretanto, Parida *et al.* (2017) defendem que esses, apesar de similares, diferem entre si em função dos níveis de análise organizacional e das opções estratégicas. A Tabela 01 apresenta uma breve definição dos termos utilizados para definir a capacidade de relacionamento.

Tabela 01 – Termos e definições das capacidades relacionais

Termos	Autores	Definições
Capacidades de rede	Walter, Auer e Ritter (2006)	Habilidades para iniciar, manter e utilizar relacionamentos com vários parceiros externos
Capacidade de gerenciamento da aliança	Schilke e Goerzen (2010)	Conjunto de rotinas-chave para o gerenciamento de alianças que permitem a organização alterar sua base de recursos
Capacidade Relacional	Dyer e Singh (1998) Kale e Singh (2007)	Disposição e capacidade de parceria de uma empresa Articulação, codificação, compartilhamento e internalização do <i>know-how</i> de gerenciamento de alianças
Competência cooperativa	Sivadas e Dwyer (2000)	Propriedade do relacionamento entre as entidades organizacionais participantes do desenvolvimento de novos produtos
Capacidade de aliança	Khalid e Larimo (2012)	Combinação dos elementos que afetam o compartilhamento de conhecimento de aliança e as habilidades para gerenciar alianças

Fonte: Elaborado pelos autores

Salienta-se que para a construção deste estudo, a fim de considerar as peculiaridades da temática, os termos supracitados foram considerados construtos análogos às capacidades relacionais e definidos conforme a Tabela 01.

Segundo Kohtamäki *et al.* (2013) a literatura fornece múltiplos elementos para conceituar as capacidades relacionais, sendo estas, tradicionalmente medidas como um construto multidimensional. Desta forma, frente as diversas possibilidades para composição dessas capacidades, identifica-se no Quadro 01 as dimensões que compõem os termos anteriormente destacados.

Quadro 01- Dimensões dos termos relacionados às capacidades relacionais

Termo	Dimensões
Capacidades de rede	Capacidade de coordenação; Habilidades relacionais; Conhecimento de parceiros; Comunicação interna
Capacidade de gerenciamento da aliança	Coordenação Interorganizacional; Coordenação de portfólio de aliança; Aprendizagem Interorganizacional; Proatividade da aliança; Transformação de aliança.
Competência cooperativa	Confiança; Comunicação; Coordenação

Capacidade de aliança	Coordenação; Comunicação; Vínculo
-----------------------	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Walter Auer e Ritter (2006), Schilke e Goerzen (2010), Dyer e Singh (1998), Kale e Singh (2007), Sivadas e Dwyer (2000) e Khalid e Larimo (2012)

Cabe considerar que alguns estudiosos como Bai, Holmström-Lind e Johanson (2018) consideram as capacidades relacionais como capacidades dinâmicas. Baseados na Teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), os autores defendem que empresas capazes de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas desenvolvem habilidades que favorecem seus processos adaptativos em ambientes de rápida mudança. Neste sentido, as capacidades relacionais podem ser caracterizadas como uma capacidade dinâmica, uma vez que essas facilitam os processos de resposta e adequação das empresas frente aos desafios impostos pelo mercado (ACOSTA; CRESPO; AGUDO, 2018). Assim, essas capacidades desempenham um papel fundamental para heterogeneidade competitiva das organizações (O'DWYER; GILMORE, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de revisar a literatura relacionada as capacidades relacionais, utilizou-se da revisão sistemática bibliográfica. Revisões desta natureza possuem critérios metodológicos explícitos, transparentes e estruturados que garantem a sistematização dos temas investigados e a replicação dos procedimentos de busca (GREENHALGH *et al.*, 2004). Carvalho, Fleury e Lopes (2013) apontam que diferentes técnicas podem ser empregadas para realização de estudos sistemáticos, como a análise bibliométrica, a meta-análise e a análise de conteúdo. A bibliometria permite a investigação de diferentes aspectos em um campo de pesquisa e geralmente adota como unidade de análise dados como autoria, referências citadas, periódicos, instituições e países (CUI; LIU; MOU, 2018; DZIKOWSKI, 2018). Neste estudo utilizou-se de técnicas bibliométricas para o detalhamento da produção acadêmica e análise de conteúdo (NIESTEN; JOLINK, 2015) para identificação das dimensões que estruturam as capacidades relacionais. Para tanto, adotou-se um framework (PRADO *et al.*, 2016) constituído de três etapas centrais. O Quadro 2 apresenta o framework adotado para execução da pesquisa.

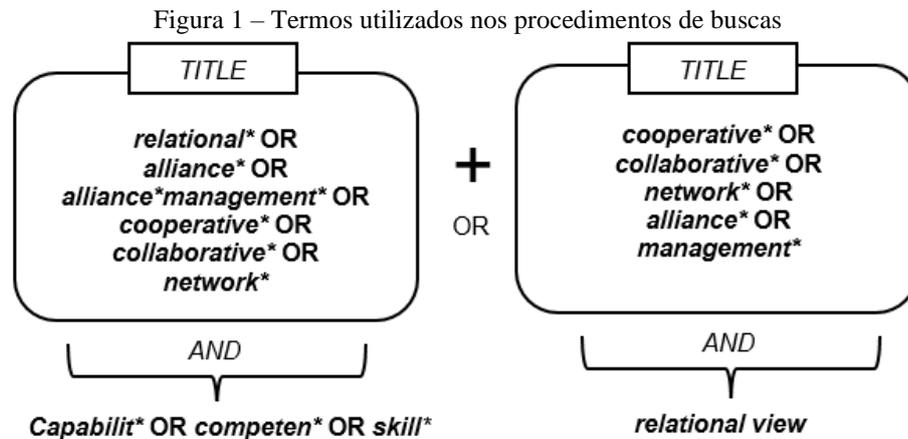
Quadro 2 – *Framework* para estudos de revisão

Etapa		Descrição		
1	Operacionalização da Pesquisa	1.1	Escolha da(s) base(s) científica(s)	
		1.2	Delimitação dos termos para consulta	
2	Procedimentos de busca	Filtros	2.1	Filtro 1: Delimitação do idioma dos documentos
			2.2	Filtro 2: Delimitação da data de publicação
			2.3	Filtro 3: Delimitação do tipo de documento
			2.4	Filtro 4: Delimitação das áreas
	Seleção e organização	2.5	Download e organização das referências	
		2.6	Eliminação dos artigos duplicados no banco de dados	
		2.7	Eliminação de artigos por meio de leitura flutuante	
		2.8	Busca dos artigos completos em pdf	
		2.9	Eliminação de artigos após leitura em texto integral	
3	Análise da produção científica	Análise da Frente de Pesquisa	3.1	Análise do volume de publicações e citações
			3.2	Análise de citações dos artigos selecionados
			3.3	Análise da autoria e coautoria
			3.4	Análise das palavras-chave
			3.5	Análise dos países dos artigos selecionados
			3.6	Análise dos periódicos que mais publicaram
	Matriz de síntese	Análise da Base Intelectual	3.7	Análise da rede de cocitações dos artigos mais citados
			3.8	Síntese dos principais artigos da Intelectual base
			3.9	Investigação sistemática da questão de pesquisa no <i>Research Front</i>
			3.10	Síntese dos principais resultados

Fonte: Adaptado de Prado *et al.* (2016)

3.1 Operacionalização da pesquisa

Adotou-se a coleção principal da base *Web of Science (WoS)* como fonte de dados para realização da pesquisa. A escolha foi atribuída a critérios como prestígio, confiabilidade, influência e relevância da base (PRADO *et al.*, 2016; ALVES; GALINA; DOBELIN, 2018; CUI; LIU; MOU, 2018). As buscas foram realizadas em fevereiro de 2019. No campo título, utilizaram-se as definições relacionadas às capacidades de rede verificadas nos trabalhos Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018), Loufrani-Fedida, Hauch e Elidrissi (2018), Torkkeli *et al.*, (2018) e termos correlatos observados durante a construção do referencial teórico. A Figura 1, compila os termos utilizados para investigação do tema.



Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Procedimentos de busca

A partir dos termos utilizados para consulta foram operacionalizadas 02 *strings*, que combinadas, retornaram 421 documentos. Cabe salientar que não foram aplicados filtros relacionados ao idioma e data de publicação dos textos. Limitando os resultados quanto ao tipo de documento (artigos e artigos de revisão) foram excluídos 260 registros. Dos 161 documentos restantes, 44 foram excluídos após delimitação das áreas de interesse do estudo: “*Management*”, “*Business*” e “*Economics*”. Assim, 117 artigos foram selecionados para leitura dos resumos; destes, 09 foram excluídos por não se enquadrarem no escopo temático investigado e 01 pela indisponibilidade em texto integral. Portanto, 107 artigos foram considerados elegíveis e compõem o *corpus* desta revisão.

3.3 Análise da Produção Científica

Os dados foram analisados por meio dos *softwares* Mendeley®, Microsoft Excel® e VOSviewer® (PERIANES-RODRIGUEZ *et al.*, 2016). Os dois primeiros foram utilizados na preparação do *corpus* do estudo. Já o software VOSviewer® foi empregado para a análise dos dados. Além de permitir a construção e visualização de redes bibliométricas, o *software* VOSviewer® facilita o processo de análise dos dados, ao permitir uma exibição diversificada e detalhada das informações geradas. Contudo, há recomendações de um número mínimo de 100 trabalhos para construção das redes (VAN ECK; WALTMAN, 2010). Atendendo esta recomendação, as seguintes redes foram construídas com o auxílio do VOSviewer®: palavras-chave com maior ocorrência, e trabalhos mais citados (cocitação) pelos artigos da frente de

pesquisa. Também foram gerados tabelas e gráficos com o intuito de sistematizar o campo de estudo investigado.

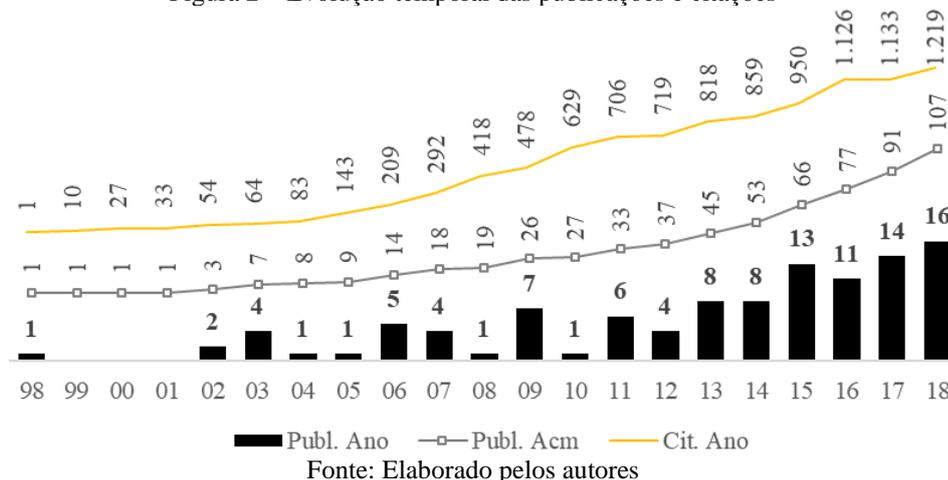
Com relação a técnica análise de conteúdo, esta foi aplicada com o objetivo de organizar, interpretar e sintetizar (FINFGELD-CONNETT, 2014) os resultados evidenciados frente a questão de pesquisa proposta. Os 107 artigos selecionados nesta revisão foram organizados tendo em vista cinco categorias analíticas, a saber: (i) abordagem do artigo (empírico/teórico); (ii) natureza da pesquisa; (iii) técnica metodológica empregada; iv) abordagens teóricas utilizadas; e v) escalas de mensuração das capacidades relacionais.

4 RESULTADOS

4.1 Análise da Frente de Pesquisa

O campo de estudo investigado teve início com o trabalho seminal de Dyer e Singh (1998) intitulado “*The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive*”, publicado no “*Academy of Management Review*”. Nota-se que entre os dois primeiros artigos do tema há uma lacuna temporal de três anos, visto que não foram observadas publicações entre 1999 e 2001. Contudo, o campo de estudo é retomado em 2002 com a publicação de 02 artigos: “*Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*” de autoria de Kale, Dyer e Singh (2002) e “*Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test*” de Lambe, Spekman e Hunt (2002). A partir de então e especialmente nos últimos cinco anos, percebe-se um aumento no interesse pelo tema (Figura 2), indicado pela publicação de 54 artigos (50,47%) e pelas 4.525 citações (44,94%) recebidas pelos 107 trabalhos da frente de pesquisa.

Figura 2 – Evolução temporal das publicações e citações



Adiante, a Tabela 2 apresenta os 10 trabalhos mais citados (citações indicadas na base *Web of Science*) entre os 107 artigos selecionados, que representam 7.714 de um total de 10.068 citações. Desta forma, aproximadamente 9% das publicações concentram 77% das citações relacionadas ao tema.

Além disso, visto que os 10 artigos mais citados foram publicados entre os anos de 1998 e 2009 apresenta-se na sequência, os artigos mais citados publicados após o ano de 2010: “*Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and it’s Measurement*” de Schilke e Goerzen (2010) com 106 citações, “*The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view*”, de Wieland e Wallenburg (2013) com 86 citações e “*Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities*”, de Kohtamäki *et al.*, (2013) com 79 citações.

Tabela 2 – Artigos mais citados relacionados aos termos de busca na base *WoS*

#	Título	Autor(es)	Periódico	Cit.
1	<i>The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage</i>	Dyer e Singh (1998)	<i>Academy of Management Review</i>	4.406
2	<i>Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function</i>	Kale, Dyer e Singh (2002)	<i>Strategic Management J.</i>	781

3	<i>Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success</i>	Kale e Singh (2007)	<i>Strategic Management J.</i>	415
4	<i>Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships</i>	Paulraj, Lado e Chen (2008)	<i>J. of Operations Management</i>	392
5	<i>The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance</i>	Walter, Auer e Ritter (2006)	<i>Journal of Business Venturing</i>	364
6	<i>Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability</i>	Capaldo (2007)	<i>Strategic Management J.</i>	352
7	<i>Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents</i>	Ritter e Gemünden (2003)	<i>J. of Business Research</i>	320
8	<i>Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures</i>	Rothaermel e Deeds (2006)	<i>J. of Business Venturing</i>	285
9	<i>Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test</i>	Lambe, Spekman e Hunt (2002)	<i>J. of The Academy of Marketing Science.</i>	209
10	<i>What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?</i>	Schreiner, Kale e Corsten (2009)	<i>Strategic Management J.</i>	190

Fonte: Elaborado pelos autores

Dois pesquisadores vinculados a Universidade da Pensilvânia, Harbir Singh e Jeffrey H. Dyer, lideram o *rank* dos autores mais citados. Destaca-se, que os três artigos mais citados apontados pela Tabela 2 possuem autoria ou coautoria destes autores. Outro pesquisador em destaque é Prashant Kale, da Universidade de *Michigan*, autor de três dos dez trabalhos mais citados.

Os 107 artigos selecionados foram publicados em um total de 57 periódicos. Destes, quanto ao número de publicações destacam-se o “*Industrial Marketing Management*”, o “*Journal of Business Research*” e o “*Strategic Management Journal*”, com respectivamente 13, 08 e 05 artigos publicados. Destaca-se que 37 periódicos (64,91%) publicaram apenas 1 trabalho relacionado ao tema, como é o caso do “*Academy of Management Review*” que contempla a publicação do estudo seminal de Dyer e Singh (1998).

A Tabela 3 apresenta os periódicos mais citados da base. Evidencia-se que juntos, os dois *journals* com o maior número de publicações, “*Academy of Management Review*” e “*Strategic Management Journal*”, apesar de contarem com apenas 06 (5,60%) trabalhos relacionados ao tema, concentram 6.152 (61,10%) citações.

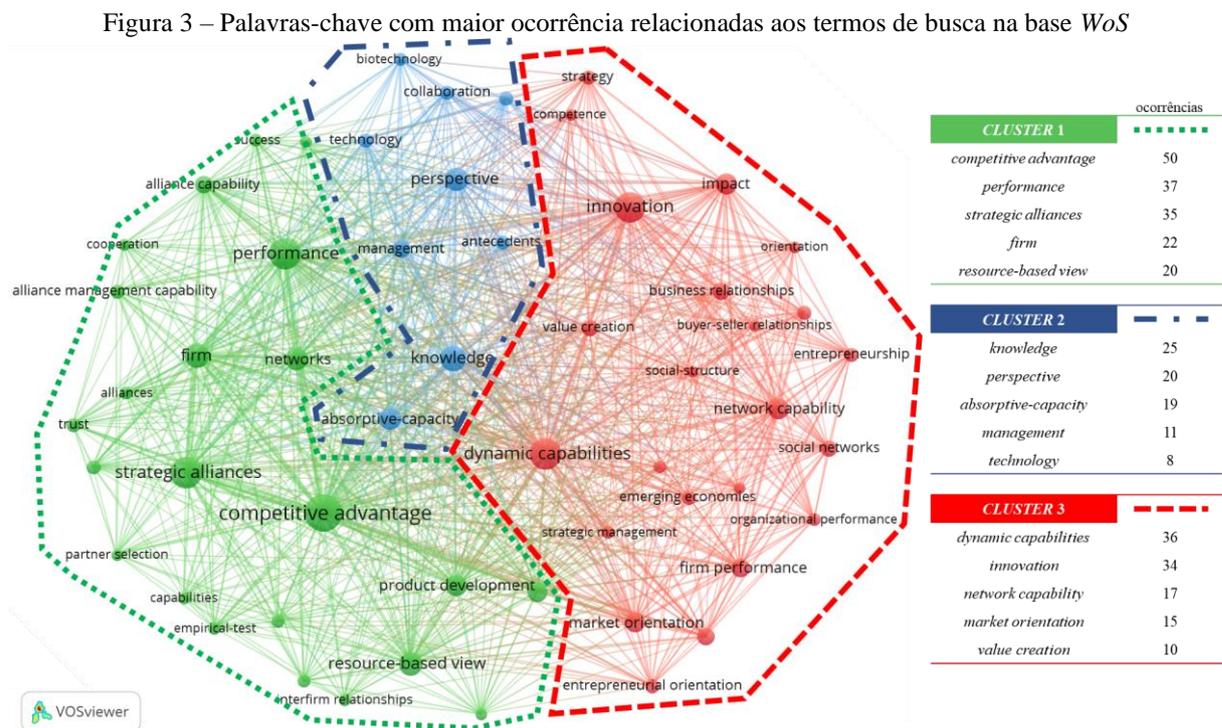
Tabela 3 – Periódicos mais citados relacionados aos termos de busca na base WoS

#	Periódico	JCR (2017)	País	Publicações		Citações	
				Total	%	Total	%
1	<i>Academy of Management Review</i>	8,855	EUA	01	0,93%	4.406	43,76%
2	<i>Strategic Management Journal</i>	5,482	EUA	05	4,67%	1.746	17,34%
3	<i>Journal of Business Venturing</i>	6,000	P. Baixos	02	1,87%	649	6,45%
4	<i>Journal of Business Research</i>	2,509	EUA	08	7,48%	587	5,83%
5	<i>Journal of Oper. Management</i>	4,899	P. Baixos	03	2,80%	545	5,41%
Subtotal				19	17,26%	7.933	78,79%
Demais 52 periódicos				88	82,24%	2.135	21,21%
Total				107	100,00%	10.068	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere aos países mais produtivos em relação ao tema, destacam-se Estados Unidos da América, Inglaterra, Finlândia, Alemanha e China. Contudo, China, Finlândia e Inglaterra, mesmo apresentando uma quantidade expressiva de publicações (36 artigos), possuem um número reduzido de citações (419) em comparação aos países mais citados da amostra.

Adiante apresenta-se a rede de palavras-chave dos artigos analisados no estudo (Figura 3). Para construção da rede de palavras-chave foram contabilizados os registros com ocorrência mínima de cinco casos. Desta forma, foram identificadas 55 palavras, dentre as quais destacam-se: *competitive advantage* (50 casos), *performance* (37 casos), *dynamic capabilities* (36 casos), *strategic alliances* (35 casos) e *innovation* (34 casos).



Observa-se que as palavras estão agrupadas em 03 *clusters*, que orbitam as palavras-chave *competitive advantage*, *dynamic capabilities* e *knowledge*. Nos últimos 03 anos, além das palavras já apresentadas, destaca-se a utilização dos termos *firm performance* (8 casos), *social networks* (8 casos) e *emerging economies* (6 casos).

4.2 Análise da Base Intelectual

Tão importante quanto a análise da frente de pesquisa por meio dos indicadores bibliométricos é a verificação dos trabalhos que compõem a base intelectual dos artigos selecionados. Identificou-se que 6.356 estudos foram citados pelos 107 artigos da frente de pesquisa, desses, destacam-se os trabalhos de Dyer e Singh (1998) com 55 citações, Teece, Pisano e Shuen (1997) – 46, Barney (1991) – 40, Fornell e Larcker (1981) – 40 e Kale, Dyer e Singh (2002) – 36, conforme observado na Figura 4.

Cinco dos dez trabalhos mais citados da base intelectual foram publicados no “*Strategic Management Journal*” entre os anos de 1997 e 2002, reafirmando a influência deste periódico para os estudos do campo temático investigado. Destaca-se também as duas edições especiais

protegidas com o objetivo de permitir a adaptação e manutenção das vantagens competitivas em ambientes de rápida transformação. Segundo esses autores, enquanto a VBR tem como foco principal a unicidade dos recursos, a perspectiva das capacidades dinâmicas foca na acumulação, replicabilidade e inimitabilidade dos mesmos e tem como unidade de análise os processos, posições e caminhos organizacionais. Neste sentido, a discussão relacionada às capacidades dinâmicas concentra-se no gerenciamento de recursos e competências específicos, internos ou externos às firmas e voltados a criação de valor em regimes de alto dinamismo.

Dyer e Singh (1998) argumentam que embora a Visão Baseada em Recursos considere como fonte de vantagens competitivas apenas os recursos e competências controlados por uma única empresa, existem recursos críticos que podem estar situados além das fronteiras organizacionais. Desta forma, os relacionamentos interorganizacionais podem ser uma fonte de vantagem competitiva devido as rendas relacionais geradas nas iniciativas de cooperação. Nesse trabalho, os autores cunham a Visão Relacional, movendo a unidade de análise das vantagens competitivas para os processos, mecanismos e rotinas em redes.

Os relacionamentos, contudo, não são raros ou difíceis de imitar e estão presentes em diversos tipos de organizações. Desta forma, não parecem se enquadrar nos atributos necessários para a geração de vantagem competitiva propostos por Barney (1991). No entanto, Dyer e Singh (1998) apontam que as vantagens competitivas em alianças são concretizadas quando as empresas afastam o relacionamento dos atributos de mercado, gerando valor a partir de quatro fontes: (i) o investimento em recursos específicos do relacionamento; (ii) as trocas substanciais de conhecimento, incluindo a aprendizagem conjunta; (iii) a combinação de recursos ou capacidades complementares e (iv) a redução dos custos de transação da aliança. Portanto, segundo esses autores, as capacidades relacionais em conjunto aos recursos estratégicos complementares são fundamentais para a criação de valor nos relacionamentos.

Para Anand e Khanna (2000), a criação de valor nos relacionamentos também é impactada pela experiência da firma no gerenciamento de alianças. Assim, experiências anteriores relacionadas as parcerias favorecem a construção de capacidades fundamentais para o sucesso dos relacionamentos, seja pelo aumento das rendas relacionais ou pela redução dos comportamentos oportunistas. Frente aos desafios que podem surgir nas alianças, Kale, Singh e Perlmutter (2000) desenvolvem o capital relacional, discutindo como empresas podem, ao mesmo tempo, obter sucesso em novas aquisições possibilitadas pelas parcerias e proteger seus recursos estratégicos não passíveis de compartilhamento.

4.3 Matriz de síntese

Os artigos selecionados nesta revisão foram organizados tendo em vista cinco categorias analíticas: (i) abordagem do artigo (empírico/teórico); (ii) natureza da pesquisa; (iii) técnica metodológica empregada; iv) abordagens teóricas utilizadas; e v) escalas de mensuração das capacidades relacionais.

Quanto a primeira categoria, a abordagem do artigo, observou-se que a maioria dos trabalhos (92%) são empíricos. Nos demais, os teóricos (08%), destaca-se a obra seminal de Dyer e Singh (1998) que cunha, como apresentado, a visão relacional; e o trabalho de Collins e Hitt (2006) que aborda o capital relacional. Tais obras representam importantes marcos para a literatura do tema.

No que se refere a natureza da pesquisa, percebe-se um predomínio de estudos que fizeram uso de uma abordagem quantitativa (67%). Destes, 30 trabalhos (42%) usaram técnicas de regressão linear, múltipla ou hierárquica; 35 trabalhos (49%) utilizaram a técnica de Modelagem de Equações Estruturais; e os demais (09%) utilizaram outras técnicas, como análise de correlação para investigação das hipóteses propostas.

A abordagem qualitativa esteve presente em 29% dos trabalhos. Destes, 78% utilizaram a técnica de entrevista para a coleta de dados. Há também estudos que desenvolveram revisão a partir da literatura existente (12%); e por último, 10% dos trabalhos construíram ensaios teóricos a respeito da temática. Percebeu-se também que 4% dos estudos analisados utilizaram uma abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, tais como: entrevistas em profundidade, regressão múltipla e modelagem de equações estruturais na mesma pesquisa.

No que tange as principais correntes teóricas utilizadas, há um predomínio da Visão Baseada em Recursos. Todavia, as abordagens da Visão Relacional, Capital Social, Capacidades Dinâmicas e Teoria Institucional também oferecem sustento a grande parte dos estudos analisados.

Por fim, na última categoria, entre os artigos da frente de pesquisa, notou-se a preferência de utilização de algumas escalas para mensuração das capacidades relacionais. Neste sentido, destacam-se a “*NetComp Scale*”, de Ritter, Wilkinson e Johnston (2002), as “Capacidades de aliança” de Lambe, Spekman e Hunt (2002), as “Capacidades de Rede” de Walter, Auer e Ritter (2006) e a “Capacidade de Gerenciamento de Alianças” de Schilke e Goerzen (2010). Estas escalas estão presentes em aproximadamente 45% do total de estudos quantitativos analisados. O Quadro 3 apresenta uma breve descrição dessas escalas, bem como alguns trabalhos em que foram utilizadas.

Quadro 3: Escalas utilizadas para a mensuração das capacidades relacionais

Nome da Escala	Autores	Descrição da escala	Estudos em que foi aplicada
<i>NetComp Scale</i>	Ritter, Wilkinson e Johnston (2002)	Mede a competência de rede em diferentes países e culturas. Composta por dois componentes principais: a Implementação de Tarefas de Competência de Rede e as Qualificações de Competência em Rede, sendo todos os indicadores mensurados com a utilização de escalas de concordância de sete pontos.	Human (2009), Ren <i>et al.</i> (2013), Fang <i>et al.</i> (2014), Yu <i>et al.</i> (2014), Torkkeli <i>et al.</i> (2016) e Torkkeli <i>et al.</i> (2018)
Competência de aliança	Lambe, Spekman e Hunt (2002)	Mede a competência da aliança por meio da média geral dos fatores (i) experiência de aliança, (ii) capacidade de desenvolvimento de alianças gerenciais e (iii) propensão para identificação dos parceiros. A escala é composta por nove itens estabelecidos em uma escala de 7 pontos.	Gammoh e Voss (2013), Llanos-Herrera e Andrade-Valbuena (2017), Rocha-Goncalves e Conceição Gonçalves (2011).
Capacidade de Rede	Walter, Auer e Ritter (2006)	Mede as capacidades de rede por meio das seguintes medidas formativas: a) atividades de coordenação (seis itens que avaliam as atividades de sincronização, planejamento e controle em ambientes interorganizacionais); b) habilidades relacionais, (quatro itens que avaliam a capacidade dos funcionários das <i>spin-offs</i> no estabelecimento e manutenção dos relacionamentos); c) conhecimento dos parceiros (cinco itens que capturam a disponibilidade de informações em organizações inseridas em redes) e d) comunicação interna (por cinco itens, e reflete a qualidade da comunicação e a disseminação de informações nas <i>spin-offs</i>).	Zacca, Dayan e Ahrens (2015), Song, Augustine e Yang (2016), Pham, Monkhouse e Barnes (2017) e Acosta, Crespo e Agudo (2018).
Capacidade de gerenciamento de alianças	Schilke e Goerzen (2010)	Mede a capacidade de gerenciamento de alianças por meio de medidas formativas: i) coordenação interorganizacional; ii) coordenação do portfólio de alianças; iii) aprendizado interorganizacional; iv) proatividade da aliança; v) transformação das alianças	Kaupilla (2015) e Leischnig, Geigenmueller e Lohmann (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo revisar a literatura referente às capacidades relacionais, identificando os principais tópicos bibliométricos, discutindo os autores mais relevantes da base intelectual e apresentando escalas já validadas para mensuração das capacidades de rede. Quanto aos estudos da frente de pesquisa, observou-se que nos últimos cinco anos foram publicados 54 artigos (50,47%), reafirmando assim, o crescente interesse da academia pelo tema.

O artigo seminal de Dyer e Singh (1998) é o mais citado, com 4.406 citações, em seguida estão os artigos de Kale, Dyer e Singh (2002) e Kale e Singh (2007) com 781 e 415 citações respectivamente. Os 107 artigos selecionados foram publicados em um total de 57 periódicos, destes, destacam-se o “*Industrial Marketing Management*”, o “*Journal of Business Research*” e o “*Strategic Management Journal*” com respectivamente 13, 08 e 05 artigos publicados. Entre as palavras-chave mais utilizadas estão “*competitive advantage*”, “*performance*” e “*dynamic capabilities*”, com 50, 37 e 36 ocorrências, respectivamente.

Os principais artigos da base intelectual permitem compreender uma evolução teórica que passa pela Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), pela Teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e pela Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998). Ao mover a unidade de análise das vantagens competitivas para os processos, mecanismos e rotinas de rede, Dyer e Singh (1998) reafirmam que recursos críticos situados além das fronteiras das firmas podem ser importantes para a geração de rendas relacionais nas iniciativas de cooperação. Assim, esses autores fornecem um novo olhar para a geração de vantagens competitivas. Os artigos destacados pela base intelectual contribuíram significativamente para o avanço dos estudos relacionados às capacidades de rede.

Quanto às abordagens metodológicas dos artigos, observou-se que a maioria deles são empíricos, de natureza quantitativa e em sua maioria utilizam técnicas multivariadas para investigar o fenômeno das capacidades relacionais. Naqueles de abordagem qualitativa, a técnica de entrevista é a mais utilizada para a coleta de dados.

Quanto a mensuração das capacidades relacionais, observa-se que quatro escalas foram utilizadas em aproximadamente 45% dos artigos quantitativos, são elas: a *NetComp Scale*, de Ritter, Wilkinson e Johnston (2002), as capacidades de aliança de Lambe, Spekman e Hunt (2002), as capacidades de rede de Walter, Auer e Ritter (2006) e a capacidade de gerenciamento de alianças de Schilke e Goerzen (2010). Todas apresentam ajustes estatísticos adequados e foram replicadas em diferentes contextos, conforme observado durante a análise da frente de pesquisa.

Em suma, verificou-se que as capacidades relacionais podem ser consideradas uma temática de estudos ainda em desenvolvimento. Neste sentido, a Visão Relacional, apesar de seu estágio introdutório, oferece um novo enfoque sobre a competitividade e os relacionamentos interorganizacionais e destaca a necessidade de desenvolvimento dessas capacidades para o estabelecimento e manutenção da vantagem competitiva das empresas.

A principal limitação desta pesquisa é a utilização de uma única base de dados. Mesmo que relevante, a *Web of Science* pode não abrigar todos os artigos relacionados aos termos de busca. Desta forma, sugerem-se que outros trabalhos repliquem os procedimentos de buscas em bases de conhecimento diversificadas, reforçando ou refutando as observações realizadas. Sugere-se ainda, que estudos futuros empenhados na mensuração das capacidades relacionais utilizem as escalas destacadas visto o bom ajuste estatístico alcançado por essas.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A. S.; CRESPO, Á. H.; AGUDO, J. C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1128–1140, 2018.
- ADOMAKO, S. *et al.* Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 453–472, 2018.
- ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; DOBELIN, S. Literature on organizational innovation: past and future. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 1, p. 2–19, 2018.
- ANAND, B.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 295–315, 2000.
- BAI, W.; HOLMSTRÖM-LIND, C.; JOHANSON, M. Leveraging networks, capabilities and opportunities for international success: A study on returnee entrepreneurial ventures. **Scandinavian Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 51–62, 2018.
- BAI, W.; LIND, C. H.; JOHANSON, M. The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 28, n. 9–10, p. 657–680, 2016.
- BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 585–608, 2007.
- CARVALHO, M. M.; FLEURY, A.; LOPES, A. P. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 7, p. 1418–1437, 2013.
- CHIU, Y. T. H. How network competence and network location influence innovation performance. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 46–55, 2009.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–125, 1990.
- CUI, Y.; LIU, Y.; MOU, J. Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1–12, 2018.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, out. 1998.

DZIKOWSKI, P. A bibliometric analysis of born global firms. **Journal of Business Research**, v. 85, n. November 2016, p. 281–294, 2018.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.

FANG, G. *et al.* Antecedents of network capability and their effects on innovation performance: An empirical test of hi-tech firms in China. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 436–452, 2014.

FINFGELD-CONNETT, D. Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. **Qualitative Research**, v. 14, n. 3, p. 341–352, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

GAMMOH, B. S.; VOSS, K. E. Alliance competence: The moderating role of valence of alliance experience. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 5, p. 964–986, 2013.

GREENHALGH, T. *et al.* Diffusion of innovations in service organizations: A systematic review and recommendations. **The Milbank Quarterly**, v. 82, n. 4, p. 581–629, 2004.

HUMAN, G. Measuring Network Competence in Buyer-Supplier Relationships. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 12, n. 4, p. 429–447, 2009.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.

KALE, P.; SINGH, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 981–1000, 2007.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217–237, 2000.

KAUPPILA, O.-P. Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 151–167, 2015.

KHALID, S.; LARIMO, J. Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance. **International Business Review**, v. 21, n. 5, p. 891–905, 2012.

KOHTAMÄKI, M. *et al.* Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1374–1385, 2013.

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 188–201, 2018.

KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 1131–1156, 2017.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141–158, 2002.

LEISCHNIG, A.; GEIGENMUELLER, A.; LOHMANN, S. On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1049–1057, 2014.

LLANOS-HERRERA, G. R.; ANDRADE-VALBUENA, N. A. review and support of the relationship between alliance competence and alliance orientation. **Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología**, v. 5, n. 2, p. 77–92, 2017.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; HAUCH, V.; ELIDRISSI, D. The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. **International Business Review**, p. 1–16, 2018.

MANZOR, F. *et al.* Fifty years of Transportation Research journals: A bibliometric overview. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 120, p. 188–223, 2018.

MCGRATH, H. *et al.* A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal**, v. 1, n. 25, p. 521–545, 2017.

MITREGA, M. *et al.* Networking capability in business relationships - Concept and scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 739–751, 2012.

MITREGA, M. *et al.* Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 5, p. 577–606, 2017.

MU, J. Networking Capability, Network Structure, and New Product Development Performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 4, p. 599–609, 2014.

MU, J. *et al.* Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 187–201, 2017.

NIESTEN, E.; JOLINK, A. The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 1, p. 69–100, 2015.

O'DWYER, M.; GILMORE, A. Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. **Journal of Business Research**, v. 87, n. February, p. 58–68, 2018.

PAGANO, A. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 903–913, 2009.

PARIDA, V. *et al.* Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 29, n. 1–2, p. 94–115, 2017.

PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. S1, p. 278–298, 2015.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45–64, 2008.

PERIANES-RODRIGUEZ, A. *et al.* Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. **Journal of Informetrics**, v. 10, n. 4, p. 1178–1195, 2016.

PHAM, T. S. H.; MONKHOUSE, L. LE; BARNES, B. R. The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. **International Marketing Review**, v. 34, n. 5, p. 606–628, 2017.

PRADO, J. W. DO *et al.* Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). **Scientometrics**, v. 106, n. 3, p. 1007–1029, 2016.

REN, S. *et al.* The effect of external network competence and intrafirm networks on a firm's innovation performance: The moderating influence of relational governance. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 15, n. 1, p. 17–34, 2013.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745–755, 2003.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548–556, 2004.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Measuring network competence: Some international evidence. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 17, n. 2–3, p. 119–138, 2002.

- ROCHA-GONCALVES, F.; DA CONCEIÇÃO GONÇALVES, V. The role of the alliance management capability. **Service Industries Journal**, v. 31, n. 12, p. 1961–1978, 2011.
- ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 429–460, 2006.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.
- SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1395–1419, 2009.
- SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000.
- SONG, L.; AUGUSTINE, D.; YANG, J. Y. Environmental uncertainty, prospector strategy, and new venture performance: the moderating role of network capabilities. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 1103–1126, 2016.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 03, p. 509–533, 1997.
- TOOLE, T. O.; MCGRATH, H. Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 128–140, 2018.
- TORKKELI, L. *et al.* Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 207–230, 2016.
- TORKKELI, L. *et al.* Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 31–55, 2018.
- VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541–567, 2006.
- WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 236–260, 2015.
- WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 43, n. 4, p. 300–320, 2013.

YANG, Z. *et al.* The double-edged sword of networking: Complementary and substitutive effects of networking capability in China. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 145–155, 2018.

YU, B. *et al.* Entrepreneurial firms' network competence, technological capability, and new product development performance. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 687–704, 2014.

ZACCA, R.; DAYAN, M.; AHRENS, T. Impact of network capability on small business performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 2-23, 2015.

**ARTIGO 2 - PROCESSOS DE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS⁴
VALUE CREATION AND CAPTURE PROCESSES IN INTERORGANIZATIONAL
RELATIONSHIPS**

Resumo

Diversas empresas iniciam relacionamentos interorganizacionais com o intuito de obter vantagens competitivas que não seriam alcançadas de forma individual. Essas vantagens podem ser alcançadas por meio dos processos de criação e captura de valor intrínsecos às atividades da aliança. Desta forma, este ensaio teórico busca apresentar as possíveis particularidades, desafios e conflitos inerentes aos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional. Identificou-se que os seguintes fatores contribuem para criação e captura de valor nos relacionamentos: experiência prévia dos parceiros em outros relacionamentos; estrutura e sistemas de gerenciamento da aliança; investimentos em recursos e pessoas para o fortalecimento das funções cooperativas e mecanismos de *transferability*, *compliance* e qualidade da aliança. Como resultado do processo de síntese, avança-se a literatura do tema com a proposição de quatro cenários para avaliação da criação e captura de valor no contexto dos relacionamentos interorganizacionais.

Palavras-chave: Criação de Valor; Captura de Valor; Relações Interorganizacionais.

Abstract

Several firms establish interorganizational relationships in order to obtain competitive advantages that would not be achieved individually. These advantages may be reached by value creation and capture processes that are intrinsic to the activities of the alliance. Hence, this theoretical essay aims to present possible particularities, challenges and conflicts regarding the processes of value creation and capture in the interorganizational context. The following factors were identified as contributing to value creation and capture in relationships: previous experience of partners in other relationships; structure and system of alliance management; investment in resources and people to strengthen cooperative functions and transferability, compliance and quality mechanism of the alliance. As a result of the synthesis process, literature on the topic advances as four scenarios are proposed to evaluate value creation and capture in the context of interorganizational relationships.

Keywords: Value Creation; Value Capture; Interorganizational Relationships.

⁴ Versão preliminar do artigo apresentada no XLIII Encontro da Anpad – ENANPAD 2019, em outubro de 2019 na Universidade Mackenzie, São Paulo - SP, sob o título Criação e Captura de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais: Uma Revisão Sistemática da Literatura.

Artigo formatado conforme normas da *American Psychological Association (APA)*.

Após submissão em periódico internacional, este artigo poderá sofrer alterações de acordo com as sugestões do corpo editorial.

1 INTRODUÇÃO

Frente a complexidade e dinamismo dos ambientes, diversas empresas iniciam relacionamentos com o objetivo de complementar seus recursos (Cambra-Fierro, Florin, Perez, & Whitelock, 2011), gerar rendas relacionais (Dyer, Singh, & Hesterly, 2018) e alcançar vantagens competitivas que não seriam alcançadas de forma individual (Ritala & Tidström, 2014). Sendo assim, os relacionamentos interorganizacionais podem gerar valor. Apesar de não existir uma definição universal sobre o significado de valor (Schneider & Sachs, 2017), no contexto dos relacionamentos, o termo pode ser compreendido como a diferença entre os benefícios alcançados e os custos dispendidos com a aliança (Laursen, 2018).

Assim, empresas que estabelecem relacionamentos interorganizacionais devem preocupar-se com duas atividades fundamentais: a criação e a captura de valor. Enquanto a criação de valor é conduzida por processos cooperativos, em que os membros do relacionamento colaboram em prol de seus objetivos comuns (Schneider & Sachs, 2017), a captura de valor pode ser compreendida como um processo competitivo, em que os atores disputam a apropriação do valor gerado pela aliança (Rai, 2016). Dada a natureza potencialmente conflitante desses processos (Lavie, 2009), as empresas enfrentam inúmeros desafios na tentativa de equilibrar, simultaneamente, suas forças de cooperação e competição para otimizar a criação e captura de valor em seus relacionamentos (Dyer et al., 2018).

Apesar de a criação e captura de valor representarem temas fundamentais para o campo da gestão estratégica (Wassmer & Dussauge, 2011; Miguel, Brito, Fernandes, Tescari, & Martins, 2014; Ritala & Tidström, 2014), poucos estudos abordam, em profundidade, como esses processos emergem no contexto interorganizacional. Entre os estudos mais recentes relacionados ao tema, nota-se uma preferência pelas discussões relacionadas aos processos de criação de valor (Matinheikki, Pesonen, Arto, & Peltokorpi, 2017; Pal, 2017; Laursen, 2018; Nuryakin, Aryanto, & Setiawan, 2018). Contudo, Miguel et al. (2014), Ritala and Tidström (2014) e Bilberg, Radziwon and Bogers (2017) destacam que, para o amadurecimento do campo, também são necessários estudos que discutam os aspectos relacionados a captura do valor gerado a partir dos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, os autores salientam a necessidade de estudos que discutam os processos de criação e apropriação de valor de forma integrada.

Como os processos de criação e captura de valor emergem nos relacionamentos interorganizacionais? Como os conflitos entre esses processos podem ser equacionados? Até o momento, estas questões foram pouco exploradas pela academia, mas são fundamentais para o avanço do tema. Logo, objetiva-se com este ensaio teórico apresentar as particularidades, desafios e conflitos inerentes aos processos de criação e captura de valor no contexto interorganizacional.

Acredita-se que apesar das particularidades entre os processos de criação e captura de valor, os mesmos devem ser analisados de forma conjunta, a fim de contornar os conflitos naturais entre a cooperação e competição. Além disso, acredita-se que estratégias distintas devem ser traçadas para criar e capturar valor, considerando o contexto no qual a organização está inserida. Ressalta-se que este ensaio teórico deve ser entendido como um exercício reflexivo conceitual, que busca oferecer um novo olhar para os processos de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais.

Assim, a partir do resgate de alguns estudiosos que influenciam o campo, o trabalho se estrutura na descrição do conceito de valor, bem como dos processos de criação e apropriação de valor, para, em seguida, apresentar as particularidades, os desafios e os conflitos que lhes são inerentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O conceito de “valor” nas relações interorganizacionais

O valor é considerado um conceito central no campo da estratégia. Contudo, parece não existir um consenso quanto à definição do termo ou dos mecanismos utilizados nos processos de criação e captura de valor. Neste sentido, o valor pode ser compreendido como um conceito subjetivo, multifacetado e que pode assumir representações distintas em função dos interesses e percepções intrínsecos aos indivíduos ou organizações (Schneider & Sachs, 2017).

Laursen (2018) aponta que o valor é muitas vezes entendido como um conceito intercambiável e associado a termos como benefícios e resultados. Apesar de o autor defender que esse é um termo um tanto vago, o mesmo acredita que o valor pode ser equacionado em uma relação entre benefícios e custos. Tal relação também pode ser observada nos trabalhos de Georges and Eggert (2003), Ritala (2009), Wassmer and Dussauge (2011), Hsieh, Lee and Ho (2012), Gobbo, Fusco and Junior (2014) e Cambra Fierro and Pérez (2018). Nestes casos, os benefícios são os ganhos positivos percebidos pelos atores, enquanto os custos englobam as despesas, esforços ou sacrifícios empreendidos pelo mesmo para o alcance de seus objetivos (Laursen, 2018).

O valor é frequentemente estudado sob a perspectiva financeira. Nestes casos, a criação de valor é representada pela variação na cotação das ações, pelos benefícios gerados para os acionistas ou pelas reações, *performance* e valor de mercado das companhias (Kale, Dyer, & Singh, 2001; Gleason, Mathur, & Wiggins, 2003; Vidal Suárez & García-Canal, 2003; Lavie, 2007; Zion, Galil, Rosenboim, & Shabtay, 2011; Amici, Fiordelisi, Masala, Ricci, & Sist, 2013). Passiante and Ndou (2008) criticam o fato do valor ser expresso, na maioria dos casos, sob uma perspectiva mecanicista que privilegia análises relacionadas à termos monetários. Esses autores propõem que o valor também pode ser visualizado como um bem intangível, deslocando assim, as definições e abordagens relacionadas ao valor para uma perspectiva sistêmica e não limitada exclusivamente aos indicadores financeiros.

2.2 Criação e apropriação de valor

Trabalhos como os de Zhao, Yu, Xu and Bi (2014), Rai (2016), Gretzinger and Leick (2017) lançam luz sobre um importante caminho para o estudo do tema ao defender que a criação de valor pode ser compreendida sob a perspectiva interorganizacional, destacando a importância dos esforços colaborativos e das transações de recursos entre as empresas para obtenção de maiores ganhos.

Utilizando teorias como a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) e a Visão Relacional (Dyer & Singh, 1998), compreende-se que dificilmente uma empresa possuirá, dentro de seus limites organizacionais, todos os recursos necessários para gerar valor e se manter competitiva em mercados cada vez mais dinâmicos. Desta forma, a participação em relacionamentos interorganizacionais pode facilitar o acesso à informações, conhecimentos e recursos dispersos ao entorno das empresas (Porrini, 2004), permitindo que estas criem um valor superior e que não seria alcançado de forma independente (Capaldo & Petruzzelli, 2011; Li, Miller, Eden, & Hitt, 2012).

Portanto, os relacionamentos interorganizacionais podem ser vistos como ferramentas estratégicas e são fundamentais para a criação de valor (Yoo & Bai, 2007; Swaminathan & Moorman, 2009), motivando que empresas se envolvam cada vez mais com diversos atores (Ritala & Tidström, 2014). Desta forma, “a criação de valor é o resultado de diferentes

combinações de recursos que podem criar novas fontes de valor, como novos bens, novos métodos, novos mercados ou novas fontes de suprimento” (Passiante & Ndou, 2008, p. 135).

Usualmente, esses relacionamentos são firmados entre parceiros, concorrentes, clientes, universidades, governo e até mesmo com organizações de setores não relacionados à empresa focal (Ndou, Vecchio, & Schina, 2011), exigindo, dessa forma, negociações eficientes. Como salientado por Fischer, Patton and Bruce (1994), a eficiência de uma negociação requer dos negociantes a busca por benefícios mútuos e, em caso de conflitos, é essencial que a solução se fundamente em padrões justos, independente da vontade individual dos negociadores.

Segundo Bilberg et al. (2017), os relacionamentos entre empresas promovem novas oportunidades para criação de valor, especialmente aqueles que possibilitam iniciativas de cooperação e competição, ou seja, os relacionamentos cooperativos. Sendo assim, apesar de as alianças entre concorrentes serem mais arriscadas, elas oferecem oportunidades mais significativas para a criação de valor (Ritala, 2009). Contudo, embora os relacionamentos cooperativos ofereçam maiores benefícios relacionados à inovação e desempenho, os conflitos e as incompatibilidades estratégicas conduzem a maioria destas alianças ao fracasso (Ritala & Tidström, 2014).

Passiante and Ndou (2008) argumentam que a participação em determinado relacionamento não garante que o valor criado será proporcionalmente dividido entre todas as empresas participantes. Desta forma, as empresas devem desenvolver suas capacidades para apropriação dos benefícios gerados a partir das alianças, uma vez que nem todas as organizações capturam a mesma quantidade de valor (Tomaselli & Serio, 2013). Caso contrário, mesmo que as empresas tenham acesso aos recursos disponíveis na aliança, como informação, conhecimento, capital, bens e serviços e atuem diretamente na criação de valor, o retorno do relacionamento será baixo e conseqüentemente a percepção de valor, conforme proposto por Laursen (2018), será negativa. Portanto,

A criação e a captura representam duas perspectivas do valor, assim como os dois lados de uma moeda. A criação de valor refere-se ao valor total criado pela cooperação entre os participantes. A captura de valor refere-se ao valor global ou aos benefícios que um determinado parceiro recebe. A criação de valor é um pré-requisito para a captura de valor; a captura de valor, por sua vez, é o objetivo de cada parceiro no relacionamento. Portanto, a criação e a captura de valor estão intimamente relacionadas entre si. (ZHAO *et al.*, 2014, p.122, tradução nossa).

Evidencia-se assim, a importância da captura de valor no contexto dos relacionamentos interorganizacionais. Contudo, poucos estudos abordam de forma explícita a captura de valor (Gulati & Wang, 2003; Miguel et al., 2014; Ritala & Tidström, 2014; Bilberg et al., 2017) ou discutem como o valor criado pelo relacionamento é dividido pelos parceiros (Contractor & Woodley, 2015). Assim, frente aos potenciais conflitos decorrentes da dicotomia existente entre a criação e a captura de valor, Dyer et al. (2018) apontam que, embora as empresas que estabeleçam alianças devam primeiramente considerar os processos cooperativos para criação de valor, essas não podem se esquecer da forma a qual irão capturar o valor da aliança, dividindo os benefícios gerados pelo relacionamento com os demais participantes.

3 AS SINGULARIDADES DOS PROCESSOS DE CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR

Nos relacionamentos interorganizacionais o valor é criado quando os diversos atores trocam, integram e aplicam os recursos disponíveis nas alianças (Gretzinger & Leick, 2017). Segundo Abdullah, Ghasham and Ghani (2015), as alianças fornecem tanto valor financeiro, com a diminuição dos custos de produção; quanto valor competitivo, com a melhoria na reputação, no reconhecimento da empresa e na participação e acesso à novos mercados. Sendo assim, a criação de valor pode ser visualizada como um dos principais propósitos das organizações que optam por iniciar um relacionamento (Liu, Tao, Li, & El-Ansary, 2008).

Alguns estudos (Gulati & Wang, 2003; Porrini, 2004; Chang, Chen, & Lai, 2008) destacam a influência dos relacionamentos anteriores na capacidade de criação e captura de valor das empresas. Neste sentido, o argumento central é de que a experiência prévia em alianças permite que as organizações desenvolvam habilidades que favoreçam suas reações em cenários onde os relacionamentos podem desencadear uma série de riscos (Porrini, 2004). Considerando que a experiência prévia em alianças possui uma relação direta com a cooperação e a coordenação nos relacionamentos entre empresas, fica estabelecida sua importância para o processo de criação de valor (Miguel et al., 2014).

Além da experiência prévia em relacionamentos, Kale et al. (2001) destacam a importância da estrutura e dos sistemas de gerenciamento da aliança para o sucesso dos processos de criação de valor. Esses autores destacam que as empresas devem investir em recursos e pessoas para fortalecer as funções da aliança e os sistemas de aprendizagem. Desta forma, as empresas superam alguns desafios característicos das alianças, como a burocracia e a lentidão para tomada de decisões, e podem obter benefícios substanciais.

A criação de valor ocorre em função dos recursos complementares disponíveis na rede (Dyer & Singh, 1998; Gao & Iyer, 2009, Wassmer & Dussauge, 2011; Ritala & Tidström, 2014). Dyer et al. (2018) destacam ainda que os ativos específicos do relacionamentos, as rotinas de compartilhamento de conhecimento e o estabelecimento de mecanismos de governança eficazes são fundamentais para criação de valor e podem ser visualizados como mecanismos instrumentais que co-evoluem durante os relacionamentos. No contexto dos relacionamentos interorganizacionais, as empresas criam valor ao se beneficiar dos recursos disponíveis na aliança para aprimorar seus próprios recursos internos ou encontrar oportunidades para internalização dos recursos externos. Assim, as empresas geram rendas relacionais na medida em que aumentam a busca por objetivos compartilhados e ampliam suas atividades na cadeia de valor (Lavie, 2007).

Swaminathan and Moorman (2009) apontam que, no contexto das alianças de marketing, três mecanismos conduzem a criação de valor: (i) os mecanismos de *transferability*, que multiplicam os benefícios gerados na rede; (ii) o *compliance*, que aumenta a eficiência da rede e (iii) a qualidade da aliança, que dificulta que os relacionamentos estratégicos sejam replicados pelos concorrentes. O estabelecimento de relações com parceiros de setores diferentes ao da empresa focal também pode aumentar a criação de valor. Em um estudo realizado em organizações bancárias, Amici et al. (2013) apontam que a diversificação permite que as empresas criem valor ao expandirem suas atividades a outros países e mercados.

Contudo, a existência de comportamentos oportunistas entre os parceiros pode prejudicar a efetividade dos relacionamentos cooperativos, diminuindo assim, o potencial de criação de valor da aliança (Ritala & Tidström, 2014). Portanto, os comportamentos oportunistas representam um desafio significativo para a criação de valor nos relacionamentos entre as empresas.

Conforme Gretzinger and Leick (2017), a partir do gerenciamento dos relacionamentos e da diversificação de suas conexões com diferentes grupos, as empresas afastam os comportamentos oportunistas e defendem os recursos da rede. Assim, os parceiros do relacionamento atuam como *gatekeepers* e contribuem de maneira expressiva para a criação de valor nas alianças. Ainda neste sentido, Sánchez, Vijande and Gutiérrez (2010) destacam a importância da confiança, do comprometimento, da credibilidade e da mutualidade entre os parceiros para a criação de valor. Portanto, os relacionamentos contribuem positivamente com o processo de criação de valor, uma vez que eles permitem que as empresas acessem conhecimentos e recursos situados além de seus limites organizacionais.

Contudo, uma vez que a criação e captura de valor não são caracterizadas como processos passivos (Passiante & Ndou, 2008), a simples inserção nos relacionamentos não garante que as empresas obtenham retornos positivos. Desta forma, o desenvolvimento de capacidades que favoreçam a identificação, a internalização, o compartilhamento e a transformação de informações, conhecimentos e recursos eleva a possibilidade de criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais (Passiante & Ndou, 2008; Capaldo & Petruzzelli, 2011).

O valor gerado em uma aliança pode não ser igualmente distribuído entre todos os atores do relacionamento (Passiante & Ndou, 2008; Miguel et al., 2014; Ritala & Tidström, 2014). Lavie (2007) argumenta que a captura de valor não depende exclusivamente das capacidades da firma, podendo ser influenciada também pela natureza dos relacionamentos e pelas características do portfólio de alianças de uma empresa. Porém, esses autores defendem a influência do poder de barganha da firma nas atividades de apropriação do valor gerado nos relacionamentos. Segundo Contractor and Woodley (2015), o poder de barganha de cada parceiro, quando aliado a negociações eficazes, favorece a captura do valor através das adequações contratuais e da inclusão de diferentes canais de remuneração, como as ações e os *royalties* relacionados aos resultados dos processos cooperativos.

Apesar da natureza colaborativa dos relacionamentos, em muitos casos as empresas competem entre si pelo valor gerado com o objetivo de obter benefícios mais volumosos que os demais parceiros (Lavie, 2009). Desta forma, os relacionamentos deslocam-se do foco estritamente colaborativo e aproximam-se dos comportamentos cooperativos. Considerando a individualidade dos processos de captura de valor, a imposição de barreiras que possam impedir a replicação do valor criado na aliança é uma estratégia importante para que as empresas possam sustentar suas vantagens competitivas (Hsieh et al., 2012; Dyer et al., 2018).

3.1 Conflitos entre a criação e captura de valor

Lavie (2009) aponta que embora as alianças sejam de natureza cooperativa, as estratégias para captura de valor conduzem os parceiros a comportamentos competitivos que convergem quanto ao objetivo de se apropriar da maior parcela possível do valor criado. Desta forma, nota-se que a criação e a captura de valor podem apresentar necessidades conflitantes no contexto interorganizacional. Contudo, para garantir a harmonia e o funcionamento da aliança, os parceiros devem encontrar um equilíbrio entre as duas atividades (Capaldo & Petruzzelli, 2011).

Portanto, para que as alianças sejam efetivas, é necessário que exista um equilíbrio entre as duas ações. Considerando que as tensões competitivas estão naturalmente presentes nas relações entre atores independentes, Ritala (2009), com base na teoria dos jogos, descreve duas dimensões para a relação entre criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais, definindo-as como: (i) “jogo de soma zero”, onde a captura de valor por

uma parte diminui o valor capturado por outra e (ii) “jogo de soma positiva”, onde a captura de valor por uma parte não diminui o valor capturado por outra.

Desta forma, nem sempre os interesses individuais de cada parceiro da aliança serão alcançados se adotada exclusivamente a perspectiva relacional. Ritala and Tidström (2014), frente aos conflitos e incompatibilidades para criação e captura de valor que emergem do confronto entre as estratégias nos níveis relacionais e de empresa, constroem a estrutura apresentada pela Tabela 1. Esses autores destacam que as considerações apresentadas determinam a dinâmica da criação e captura de valor em relacionamentos cooepetitivos e afetam os resultados alcançados por cada ator da aliança.

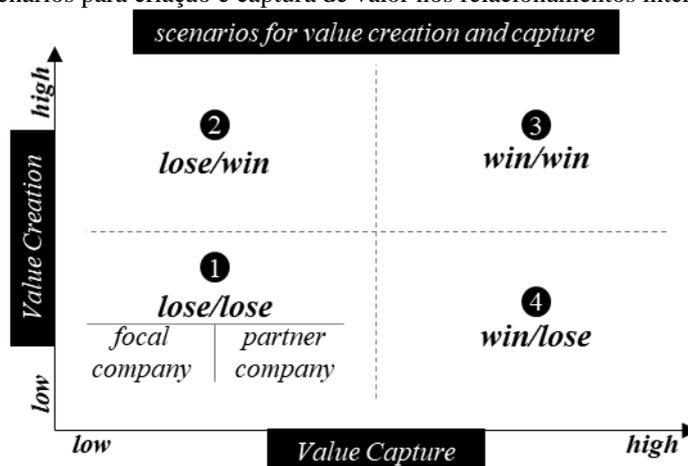
Tabela 1- Estratégias relacionais x Estratégias no nível da empresa

	Estratégia relacional	Estratégia no nível da empresa
Objetivos da criação de valor	Alavancar o relacionamento cooepetivo como fonte de criação de valor mútuo dentro dos limites da estratégia relacional	Alavancar o relacionamento cooepetivo como uma fonte de criação de valor individual dentro dos limites da estratégia em nível de empresa
Lógica da criação de valor	Combinar recursos e capacidades da rede cooepetitiva para criar benefícios comuns para toda a rede	Combinar recursos e capacidades específicos da empresa com os da rede cooepetitiva para criar o potencial de benefícios privados para a empresa focal
Objetivos da captura de valor	Maximizar as possibilidades de apropriação de valor dentro dos limites da estratégia relacional	Maximizar a apropriação de valor individual e não rival (perspectiva de soma positiva) / maximizar a apropriação de valor individual e rival (perspectiva de soma zero)
Lógica da captura de valor	Utilizar recursos e capacidades conjuntas para capturar valor alinhado com os benefícios comuns de toda a rede cooepetitiva	Utilizar recursos e capacidades específicas da empresa para capturar benefícios privados da cooepetição, seja através da lógica não rival ou diferenciadora (soma positiva) ou lógica confrontacional (soma zero)

Fonte: Ritala e Tidström (2014), tradução nossa

Partindo do pressuposto da existência de conflitos entre a estratégia relacional e a estratégia no nível da empresa (Ritala & Tidström, 2014), assumindo que as alianças são compostas por uma fase cooperativa, onde o valor é criado, e uma fase competitiva, onde os parceiros buscam capturar a maior parcela desse valor (Lavie, 2009) e considerando que esses são processos dinâmicos (Dyer et al., 2018), são apresentados quatro cenários para avaliação dos relacionamentos interorganizacionais sob a perspectiva da criação e captura de valor (Figura 1) e do ponto de vista da empresa focal, ou seja, da empresa que está inserida na aliança.

Figura 1 – Cenários para criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar do primeiro cenário (**Cenário 1 – Perde/Perde**) ser classificado como um jogo de soma positiva (Ritala, 2009), os relacionamentos não agregam valor a nenhuma das empresas. Neste cenário, a empresa focal não cria e não captura valor.

Pérez and Fierro (2018) defendem que a motivação estratégica para a formação das alianças, alinhada com uma visão de relacionamento de longo prazo, fortalece o compromisso, a colaboração e o compartilhamento de recursos que, por conseguinte, aumentam a criação de valor. Ainda para esses autores, os gerentes devem refletir quanto às decisões relacionadas aos investimentos interorganizacionais, visto que em muitos casos os recursos são compartilhados com as empresas erradas. Nessa direção, a falta de recursos complementares, a redundância das conexões e a indefinição dos objetivos cooperativos podem explicar a ineficiência da aliança.

Neste cenário, os desgastes gerados pelos conflitos entre os parceiros somados à incapacidade de criar valor, apesar de contribuírem com a aprendizagem e com o amadurecimento relacional das empresas, podem ocasionar à redução do valor criado além dos limites interorganizacionais. Sendo assim, se não há criação e captura de valor, ou se esta é muito baixa, o relacionamento deve ser revisto.

No segundo cenário (**Cenário 2 – Perde/Ganha**), classificado como um jogo de soma zero, apesar da empresa focal contribuir significativamente para a criação de valor, ela não consegue capturar uma parcela proporcional do mesmo. Ritala (2009) adverte que sob a ótica do relacionamento, a superproteção de recursos, ou seja, quando um dos parceiros opõe-se ao compartilhamento de determinados ativos, pode prejudicar as oportunidades para criação e intensificar a concorrência para apropriação do valor gerado na aliança. Desta forma, existem assimetrias no relacionamento e os parceiros são os atores mais beneficiados.

Salienta-se também que a captura do valor gerado no relacionamento depende da negociação entre os cooperados. Logo, com base nos princípios de equidade, é justo pensar que o valor devido a cada membro deve ser proporcional as contribuições realizadas durante as atividades de cooperação; contudo, a dependência entre os parceiros pode ofuscar o senso de justiça relacionado a divisão do valor criado pela aliança (Zhao et al., 2014). Ainda para estes autores, se um parceiro assume um risco mais elevado durante a colaboração, o mesmo deve apropriar-se de uma parcela mais volumosa do valor total criado no relacionamento. Ainda, como destaca Fischer, Patton and Bruce (1994), a ênfase de uma negociação deve estar no interesse mútuo da parceira e, em caso de conflitos, é essencial que a solução se fundamente em padrões justos, independente da vontade individual dos negociadores. Sendo assim, estes cenários podem ameaçar a longevidade da aliança.

No terceiro cenário (**Cenário 3 – Ganha/Ganha**) nota-se um jogo de soma positiva. A empresa focal e os parceiros criam e capturam parcelas significativas de valor. Em um comportamento oposto ao Cenário 1, os objetivos de cooperação são bem definidos, as conexões são efetivas e há abundância de recursos complementares entre as empresas. Fischer, Patton and Bruce (1994) apontam que uma relação ganha-ganha ocorre quando os parceiros substituem a “defesa de posições” pela “busca pelos princípios”. Em outros termos, essa relação envolve o interesse em soluções que satisfaçam todos os atores envolvidos na parceria. Para tanto, recomenda-se que antes do estabelecimento de relacionamentos com agentes externos, as empresas conheçam em profundidade os interesses, recursos e históricos de seus potenciais parceiros.

Por fim, no quarto cenário (**Cenário 4 – Ganha/Perde**), classificado como um jogo de soma zero, apesar de a empresa focal pouco contribuir para a criação de valor, ela consegue capturar uma parcela significativa do mesmo. Dyer et al. (2018) apontam que a captura de valor é afetada tanto pela capacidade das empresas em absorver o conhecimento gerado na aliança, como pelos processos de replicação ou substituição dos recursos dos parceiros. Neste cenário,

a dependência unidirecional dos parceiros da aliança, apesar de gerar uma assimetria no relacionamento, beneficia a empresa focal.

Cabe salientar entretanto que para esses autores a captura de valor é um processo dinâmico, visto que durante o desenvolvimento da aliança os parceiros podem identificar que alguns recursos são mais valiosos do que inicialmente fora percebido; ou ainda, um membro do relacionamento pode construir ou adquirir novos recursos que sejam valiosos para a criação de valor na aliança, alterando assim, sua parcela na apropriação dos benefícios gerados. Deste modo, a avaliação da parcela de valor capturado deve ser uma prática constante entre empresas que embarcam em relacionamentos interorganizacionais.

O desdobramento da primeira aliança firmada entre *Disney* e *Pixar* comprova o dinamismo dos processos de captura de valor: a *Disney* utilizou sua influência de marca e seus canais de distribuição para barganhar e capturar uma parcela mais significativa do valor gerado a partir de seu relacionamento com a *Pixar*, uma empresa que detinha avançadas tecnologias de animação, mas era, até então, desconhecida pelo público. Contudo, após uma série de cinco filmes de grande sucesso, a *Pixar* alcançou uma excelente projeção no mercado de filmes de animação, superando inclusive, as produções da *Disney*. Quando essas empresas foram renegociar seu acordo, a *Pixar* exigiu um aumento na parcela do valor que lhe era destinada. Contudo, a *Disney* optou por não renovar a aliança, visto que a mesma não capturaria tanto valor como nos contratos anteriores (Dyer et al., 2018). Sendo assim, a competição pelo valor criado aumentará ao longo do tempo se as empresas inseridas nas alianças se tornarem mais eficientes no desenvolvimento de recursos estratégicos complementares e que sejam sinérgicos aos objetivos propostos pelos membros do relacionamento (Dyer et al., 2018).

Ressalta-se que em todos os cenários propostos as empresas estão expostas à seleção adversa, relacionada ao oportunismo pré-contratual e aos riscos morais, associados ao oportunismo pós-contratual (Milgrom & Roberts, 1992). O estabelecimento de recursos legais para tratativas de desvios contratuais e a implantação de mecanismos de governança efetivos podem mitigar os efeitos negativos relacionados a esses comportamentos oportunistas (Barchi & Greco, 2018). Para estes autores, à medida que a confiança mútua entre os parceiros aumenta, as empresas deixam de competir pela captura do valor criado e concentram-se nas atividades de criação de valor. O fortalecimento das capacidades relacionais (Dyer & Singh, 1998; Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2002; Walter, Auer, & Ritter, 2006; Schilke & Goerzen, 2010), através dos processos de coordenação, comunicação e aprendizagem, por exemplo, podem facilitar os processos de criação e captura de valor (Wang & Rajagopalan, 2015).

Nota-se, portanto, que empresas inseridas em alianças convivem frequentemente com o dilema de equacionar seus processos de criação e captura de valor. Esse dilema pode ser reduzido através do desenvolvimento de estratégias que facilitem a identificação de parceiros, o compartilhamento e apropriação de recursos complementares e o estabelecimento de processos transparentes para a divisão dos benefícios gerados no contexto dos relacionamentos interorganizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que os relacionamentos interorganizacionais criam valor quando as empresas trocam, integram e aplicam os recursos complementares disponíveis na aliança para alcançarem tanto seus objetivos comuns como seus objetivos privados. Entre os fatores que contribuem para criação e captura de valor nas alianças, cita-se a experiência prévia dos parceiros em outros relacionamentos; a estrutura e os sistemas de gerenciamento da aliança; os investimentos em recursos e pessoas para o fortalecimento das funções cooperativas e os mecanismos de *transferability*, *compliance* e qualidade da aliança. Em sentido oposto, a superproteção dos recursos pode prejudicar as oportunidades para criação de valor nas alianças.

O poder de barganha de cada parceiro, quando aliado a negociações eficazes, favorece a captura do valor através das adequações contratuais e da inclusão de diferentes canais de remuneração. Logo, considerando que os parceiros sejam independentes, a captura de valor será regida pela negociação entre os membros do relacionamento. Contudo, visto que nem todos os parceiros contribuem de forma proporcional para criação de valor, e este pode não ser igualmente distribuído entre todos os atores do relacionamento, observa-se o surgimento de assimetrias e comportamentos oportunistas que representam um desafio significativo para criação e captura de valor nas alianças interorganizacionais.

Sob a ótica da criação e captura de valor e tomando como base a empresa focal, as assimetrias geradas nas parcerias permitem que os relacionamentos sejam classificados em quatro cenários distintos. No Cenário Perde-Perde, a criação e captura de valor é tão pequena, ou negativa, que os relacionamentos podem ser dispensáveis ou evitados. No Cenário Perde-Ganha, apesar da empresa focal criar a maior parte do valor, é o agente externo que captura a maior parcela deste; mesmo salutar para um dos parceiros, este cenário não é sustentável no médio e longo prazo. No Cenário Ganha-Ganha, a empresa focal e os parceiros criam e capturam parcelas significativas de valor; apesar deste cenário requerer um elevado nível de maturidade e conhecimento prévio dos parceiros, pode potencializar os efeitos positivos dos relacionamentos interorganizacionais. Por fim, no Cenário Ganha-Perde, mesmo não contribuindo efetivamente para a criação de valor, a empresa focal captura uma grande parcela deste; acontece apenas uma inversão dos papéis em relação ao Cenário Perde-Ganha. Logo, apesar de benéfico para empresa focal, este é um cenário sustentável apenas no horizonte de curto prazo.

Entende-se que o presente trabalho contribui para literatura relacionada ao tema de duas maneiras: a primeira, ao sistematizar os processos de criação e captura de valor no contexto das alianças; e a segunda, ao propor diferentes cenários para avaliação da criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, pode fomentar reflexões acadêmicas e gerenciais ao propor um novo modelo para classificação dos relacionamentos tomando como base os processos de criação e captura de valor.

Por ater-se ao contexto teórico, as proposições lançadas não podem ser generalizadas. Portanto, sugere-se que trabalhos futuros investiguem empiricamente os quatro cenários propostos, com o objetivo de descrever as características e capacidades das empresas que os compõem.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, N. A. H. N., Ghasham, A. A. N., & Ghani, N. H. A. (2015). The degree of cooperation in international strategic alliances and value creation outcomes: Empirical study on service firms in Yemen. *Asian Social Science*, 11(28), 116–126. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n28p116>
- Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1386–1396. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.03.028>
- Barchi, M., & Greco, M. (2018). Negotiation in Open Innovation: A Literature Review. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 343–374. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9568-8>
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bilberg, A., Radziwon, A., & Bogers, M. (2017). Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. *International Journal of Technology Management*, 75(1/2/3/4), 73. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2017.10006145>
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467. <https://doi.org/10.1108/00251741111120798>
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2011). In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 273–286. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.12.008>
- Chang, S. C., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298–316. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.010>
- Contractor, F. J., & Woodley, J. A. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. *Journal of World Business*, 50(3), 535–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.011>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, (November 2015), 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Gao, L. S., & Iyer, B. (2009). Value creation using alliances within the software industry. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(6), 280–290. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.04.009>
- Georges, L., & Eggert, A. (2003). Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1–22. https://doi.org/10.1300/j033v10n04_01

- Gleason, K. C., Mathur, I., & Wiggins, R. A. (2003). Evidence on value creation in the financial services industries through the use of joint ventures and strategic alliances. *Financial Review*, 38(2), 213–234. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00043>
- Gobbo, S. C. D. O., Fusco, J. P. A., & Junior, J. A. G. (2014). An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil. *International Journal of Advanced Operations Management*, 6(2), 178. <https://doi.org/10.1504/ijaom.2014.061447>
- Gretzinger, S., & Leick, B. (2017). Brokerage-based value creation: the case of a Danish offshore business network. *IMP Journal*, 11(3), 353–375.
- Gulati, R., & Olivia Wang, L. (2003). Size of the pie and share of the pie: Implications of network embeddedness and business relatedness for value creation and value appropriation in joint ventures. In *The governance of relations in markets and organizations* (pp. 209-242). Emerald Group Publishing Limited.
- Hsieh, P. F., Lee, C. S., & Ho, J. C. (2012). Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters. *Technovation*, 32(7–8), 430–439. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.03.003>
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19(5), 463–471. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00062-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00062-7)
- Laursen, M. (2018). Project Networks as Constellations for Value Creation. *Project Management Journal*, 49(2), 56–70. <https://doi.org/10.1177/875697281804900204>
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.637>
- LAVIE, D. (2009). Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.04.008>
- Li, D., Miller, S. R., Eden, L., & Hitt, M. A. (2012). The Impact of Rule of Law on Market Value Creation for Local Alliance Partners in BRIC Countries. *Journal of International Management*, 18(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.08.005>
- Liu, Y., Tao, L., Li, Y., & El-Ansary, A. I. (2008). The impact of a distributor's trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(1), 12–22. <https://doi.org/10.1108/08858620810841452>
- Matinheikki, J., Pesonen, T., Artto, K., & Peltokorpi, A. (2017). New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. *Industrial Marketing Management*, 67(April 2016), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.011>
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. D. (1992). Economics, organization and management.
- Miguel, P. L. S., Brito, L. A. L., Fernandes, A. R., Tescari, F. V. C. S., & Martins, G. S. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(7), 559–576. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2012-0291>

- NDOU, V., VECCHIO, P. DEL, & SCHINA, L. (2011). Open Innovation Networks: the Role of Innovative Marketplaces for Small and Medium Enterprises' Value Creation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 08(03), 437–453. <https://doi.org/10.1142/s0219877011002404>
- Nuryakin, N., Aryanto, V. D. W., & Setiawan, M. B. (2018). Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. *Contaduría y Administración*, 63(1), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1178>
- Pal, R. (2017). Value creation through reverse logistics in used clothing networks. *The International Journal of Logistics Management*, 28(3), 864–906.
- Passiante, G., & Ndou, V. (2008). Evaluating the network's value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 133–154. <https://doi.org/10.3920/jcns2006.x071>
- Pérez, L., & Fierro, J. J. C. (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups. *M@n@gement*, 21(1), 534. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0534>
- Porrini, P. (2004). Alliance experience and value creation in high-tech and low-tech acquisitions. *Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 267–292. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2004.03.007>
- Rai, R. K. (2016). A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Management* (Vol. 42). <https://doi.org/10.1177/0149206313515525>
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 39–55. <https://doi.org/10.1504/ijipm.2009.022955>
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2–3), 119–138. <https://doi.org/10.1108/08858620210419763>
- Sánchez, J. Á. L., Vijande, M. L. S., & Gutiérrez, J. A. T. (2010). The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(1), 62–94. <https://doi.org/10.1080/10517120903000389>
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2845-4>
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm

- Value Creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52–69.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.52>
- Tomaselli, F. C., & Serio, L. C. Di. (2013). Supply Networks and Value Creation in High Innovation and Strong Network Externalities Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(4), 177–185.
- Vidal Suárez, M. M., & García-Canal, E. (2003). Transaction costs and value creation in global alliances: A relational approach. *Management Research*, 1(1), 45–60.
<https://doi.org/10.1108/15365430380000517>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236–260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47–64. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01003.x>
- Yoo, M., & Bai, B. (2007). Value Creation: The Impact of Strategic Alliance on Customer Loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(2), 45–66.
<https://doi.org/10.1300/J162v08n02>
- Zhao, S., Yu, H., Xu, Y., & Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*, 15(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0174-4>
- Zion, U. Ben, Galil, K., Rosenboim, M., & Shabtay, H. (2011). A reexamination of value creation through strategic alliances. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 3(2/3), 133. <https://doi.org/10.1504/ijbaaf.2011.041452>

ARTIGO 3 - CAPACIDADES RELACIONAIS PARA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM ECOSISTEMAS DE *STARTUPS*⁵

RELATIONAL CAPABILITIES FOR CREATION AND VALUE CAPTURE IN STARTUPS ECOSYSTEMS

Resumo

Os processos de criação e captura de valor vêm ganhando espaço na literatura relacionada a gestão estratégica, especialmente no contexto interorganizacional. Algumas capacidades, como as relacionais, podem ajudar as empresas a equacionar estes dois processos e, conseqüentemente, maximizar os resultados de suas parcerias. Visto a ausência de estudos sobre o tema no contexto das redes de inovação aberta, o objetivo deste estudo foi avaliar a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor nos ecossistemas brasileiros de *startups*. Para tanto, foi conduzido um estudo quantitativo, por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, com um total de 201 empresas. Os resultados comprovam a influência das capacidades relacionais para criação e captura de valor no contexto investigado, fornecendo implicações teóricas e gerenciais para o campo dos relacionamentos interorganizacionais.

Palavras-Chave: Criação de Valor, Captura de Valor, Ecossistemas de *Startups*, Redes de Inovação Aberta.

Abstract

The processes of value creation and capture have been gaining ground in the literature related to strategic management, especially in the interorganizational context. Some capabilities, such as relational capabilities, can help companies balance these two processes and thus maximize the results of their partnerships. Given the lack of studies on the subject in the context of open innovation networks, the aim of this study was to evaluate the influence of relational capabilities on the processes of creation and value capture in Brazilian *startup* ecosystems. To this end, a quantitative study was conducted using the Structural Equation Modeling technique, with a total of 201 companies. The results prove the influence of relational capabilities for value creation and capture in the investigated context, providing theoretical and managerial implications for the field of interorganizational relationships.

Keywords: Value Creation, Value Capture, *Startups* Ecosystem, Open Innovation Networks.

⁵ Artigo formatado conforme normas da *American Psychological Association (APA)*.

1 INTRODUÇÃO

Dois temas centrais vêm ganhando destaque nas discussões sobre a efetividade dos relacionamentos interorganizacionais: a criação e a captura de valor. Enquanto a criação de valor ocorre quando os parceiros dos relacionamentos trabalham em conjunto com o propósito de alcançarem seus objetivos comuns (Schneider & Sachs, 2017) e caracteriza um processo cooperativo, a captura de valor diz respeito a disputa do valor criado nos relacionamentos e pode ser visualizada como um processo competitivo (Rai, 2016). Uma vez que estes processos são naturalmente conflitantes, Dyer, Singh and Hesterly (2018) destacam a necessidade de equilíbrio desses no contexto interorganizacional.

O desenvolvimento de determinadas capacidades específicas pode facilitar o gerenciamento dos relacionamentos (Yang, Huang, Wang, & Feng, 2018) e, conseqüentemente, diminuir os conflitos relacionados à criação e captura de valor. Neste sentido, destacam-se as Capacidades Relacionais, que são construções multidimensionais comumente denominadas como Capacidades de Rede ou Capacidades de Aliança (Oliveira, Castro, & Arantes, 2019) e que podem ser compreendidas como a habilidade ou disposição de uma empresa para iniciar, manter e utilizar seus relacionamentos com diversos parceiros (Walter et al., 2006). Nota-se que nos últimos anos a influência dessas capacidades foi investigada em conjunto à temas como os mercados emergentes (Kotabe, Jiang, & Murray, 2017), as *new ventures* (Toole & Mcgrath, 2018) e a inovação (Parida, Pesämaa, Wincent, & Westerberg, 2017). Contudo, as discussões sobre o papel das capacidades relacionais na criação e captura de valor ainda permanecem pouco exploradas pela academia, especialmente nas redes de inovação aberta (Randhawa, Wilden, & Hohberger, 2016).

As redes de inovação aberta podem ser compreendidas como as conexões propositalmente construídas entre os atores que oferecem produtos, conhecimentos e tecnologias e os agentes intermediários ou finais que buscam a inovação. Essas redes beneficiam pequenas e grandes empresas, que, ao complementar seus recursos, superam uma série de obstáculos relacionados à inovação e, conseqüentemente, criam valor (Schuurman, Lievens, Veeckman, Marez, & Ballon, 2016). Alberti and Pizzurno (2013) apontam que as *startups* podem desempenhar um papel significativo nas redes de inovação aberta, trazendo para o mercado novas ideias e se estabelecendo como empresas economicamente sustentáveis. Geralmente, essas empresas se organizam em *clusters* comumente denominados como ecossistemas de *startups* (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo, & Liukkunen, 2019). Uma vez que estes ecossistemas são compostos por diferentes elementos e reúnem pessoas, instituições e recursos necessários para o desenvolvimento das *startups*, os mesmos podem ser visualizados como uma rede de inovação aberta.

Visto a importância das capacidades relacionais para o equilíbrio dos processos de criação e captura de valor, bem como a necessidade de avançar os estudos relacionados ao tema sob a perspectiva da inovação aberta (Chesbrough, Lettl, & Ritter, 2018), **este estudo tem o objetivo de identificar a relação entre as capacidades relacionais e a criação e captura de valor em empresas inseridas nos ecossistemas de startups**. Desta forma, esta pesquisa avança ao explorar uma lacuna existente na academia e fornece valiosos *insights* para as empresas ao apontar quais dimensões das capacidades relacionais realmente impactam a eficiência dos relacionamentos interorganizacionais através dos processos de criação e captura de valor.

Além desta introdução, o artigo é estruturado da seguinte maneira: na próxima seção são apresentados conceitos referentes às capacidades relacionais e à criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Neste contexto, são construídas as hipóteses do estudo. Em seguida é apresentado o método adotado para condução da pesquisa, as análises dos dados coletados e a discussão das hipóteses comprovadas. Por fim, encerra-se o artigo com as

contribuições teóricas e gerenciais alcançadas, incluindo as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Capacidades Relacionais

Dyer and Singh (1998) definem as capacidades relacionais como a disposição e capacidade para parceria de uma empresa. Estudos recentes sobre o tema destacam que os debates relacionados à essas capacidades englobam diferentes perspectivas e definições (Wang & Rajagopalan, 2015; Kohtamäki, Rabetino, & Möller, 2018). Neste sentido, Oliveira, Castro and Arantes (2019) apontam que termos como as capacidades de rede, as capacidades de gerenciamento da aliança e a competência cooperativa são frequentemente utilizados para representação das capacidades relacionais.

As capacidades relacionais favorecem a seleção de parceiros, o estabelecimento de relacionamentos sustentáveis e o acesso à recursos e conhecimentos por meio das relações interorganizacionais (Lorenzoni & Lipparini, 1999; Sivadas & Dwyer, 2000). Nessa direção, Walter, Auer and Ritter (2006) associam as capacidades relacionais às habilidades das organizações para iniciar, manter e usufruir de seus relacionamentos com parceiros externos. Essas capacidades atuam na aprendizagem e na transformação dos relacionamentos (Schilke & Goerzen, 2010), na coordenação e comunicação dos parceiros (Walter et al., 2006) e na articulação, partilha e internalização dos conhecimentos adquiridos nos processos de cooperação interorganizacional (Kale & Singh, 2007).

As capacidades relacionais são, na maioria dos casos, representadas a partir de construções multidimensionais (Oliveira et al., 2019). Walter et al. (2006) decompõem essas capacidades em quatro dimensões: (i) **Coordenação**, referente às atividades que abrangem os limites interorganizacionais, conectando empresas e fomentando uma rede de interações; (ii) **Habilidades Relacionais**, que podem ser compreendidas como competências que facilitam a adaptação à estímulos sociais dentro e fora da organização e incluem aspectos como a extroversão, a habilidade de gerenciamento de conflitos, a empatia, a estabilidade emocional e o senso de justiça e cooperação; (iii) **Conhecimento do Parceiro**, que diz respeito a como as informações sobre os parceiros (fornecedores, clientes e concorrentes) são organizadas e estruturadas, permitindo o gerenciamento específico de situações que envolvam, por exemplo, a redução dos custos de transações e o gerenciamento de conflitos nos relacionamentos; por fim (iv) **Comunicação Interna**, relacionada à assimilação e disseminação de informações sobre os parceiros, seus recursos e acordos, evitando o estabelecimento de processos redundantes e falhas de comunicação e contribuindo para a detecção de sinergias entre os parceiros. Essas capacidades podem ainda, ser compreendidas como capacidades dinâmicas (Bai, Holmström-lind, & Johanson, 2018) e desempenham um importante papel para heterogeneidade competitiva das organizações (O'Dwyer & Gilmore, 2018).

2.2 Criação e Captura de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais

O termo valor é frequentemente analisado sob a ótica financeira, englobando a *performance* e o valor de mercado das empresas (Lavie, 2007; Zion, Galil, Rosenboim, & Shabtay, 2011; Amici, Fiordelisi, Masala, Ricci, & Sist, 2013), contudo, conforme apontado por Passiante and Ndou (2008), o valor também pode ser visualizado como um bem intangível. Neste sentido, Schneider and Sachs (2017) defendem que o valor é um conceito subjetivo, que varia conforme a percepção dos indivíduos e organizações. Logo, o valor pode ser compreendido como uma equação entre os benefícios, representados pelos ganhos percebidos pelos atores, e os custos, representados pelas despesas e sacrifícios empreendidos para alcance

dos objetivos, (Gobbo, Fusco, & Junior, 2014; Pérez & Fierro, 2018; Laursen, 2018; Chesbrough et al., 2018).

No contexto interorganizacional, as principais discussões relacionadas ao valor concentram-se na criação e captura do mesmo pelos atores envolvidos nos relacionamentos (Bilberg, Radziwon, & Bogers, 2017; Pérez & Fierro, 2018). Para Dyer, Singh and Hesterly (2018) a criação de valor pode ser compreendida como o valor criado nos relacionamentos que supera o valor alcançado por relações de mercado de natureza exclusivamente competitivas. Neste sentido, destaca-se a importância dos esforços colaborativos e das transações de recursos entre as empresas parceiras para a criação de valor (Gretzinger & Leick, 2017).

Sob a ótica da cooperação, os relacionamentos entre empresas podem promover a criação de valor através do acesso a informações, conhecimento, capital, bens e serviços que podem ser acessados e compartilhados entre as empresas parceiras (Passiante & Ndou, 2008). Rai (2016) aponta ainda que o valor criado nos relacionamentos pode ser representado tanto pelo valor comum, gerado dentro dos limites da aliança, quanto pelo valor privado, gerado além dos limites da aliança.

O processo de captura de valor, por sua vez, pode ser definido como a parcela do valor geral capturada por cada ator do relacionamento (Zhao et al., 2014). Destaca-se que a captura de valor pode se manifestar de forma assimétrica entre os membros do relacionamento, ou seja, o valor apropriado por um ator, reduz, conseqüentemente, a parcela de valor disponível para os demais parceiros (Ritala & Tidström, 2014; Pérez & Fierro, 2018). Apesar dos objetivos relacionados à criação e captura de valor apresentarem-se, na maioria dos casos, de forma conflitante, estes são processos dinâmicos e que evoluem ao longo dos relacionamentos (Ritala & Tidström, 2014; Dyer et al., 2018).

Bilberg et al. (2017) defendem que as empresas devem utilizar o ecossistema na qual estão inseridas como plataforma para criação e captura de valor. Para esses autores, novas oportunidades para criação e captura de valor emergem dentro destas redes especialmente quando essas fornecem perspectivas cooperativas. Portanto, enquanto a criação de valor pode ser compreendida como um processo cooperativo, onde a combinação de diferentes recursos leva a criação de novos bens, métodos, mercados e fontes de receita (Passiante & Ndou, 2008), a captura de valor pode ser compreendida como um processo competitivo, onde os atores do relacionamento disputam a apropriação do valor gerado pela aliança (Rai, 2016).

3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

As capacidades relacionais aceleram o acesso ao conhecimento, apoiam a inovação e representam, portanto, um fator chave para a criação de valor (Capaldo & Petruzzelli, 2011; Nuryakin, Aryanto, & Setiawan, 2018). Desta forma, o processo de criação de valor não é condicionado apenas à posse de recursos complementares, mas às capacidades de identificação, combinação e gerenciamento dos relacionamentos empreendidos por uma empresa (Pérez & Fierro, 2018). Kohtamäki et al. (2018) defendem que essas capacidades aumentam a vida útil dos relacionamentos e, ao facilitar a ação conjunta, melhoram o desempenho relacional e favorecem a criação de valor. Considerando a lógica acima e as dimensões das capacidades relacionais propostas por Walter et al. (2006), propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: As capacidades relacionais influenciam positivamente a criação de valor.

H1a: A **coordenação** influencia positivamente a criação de valor.

H1b: A **habilidade relacional** influencia positivamente a criação de valor.

H1c: O **conhecimento do parceiro** influencia positivamente a criação de valor.

H1d: A **comunicação interna** influencia positivamente a criação de valor.

Wang and Rajagopalan (2015) destacam que as capacidades relacionais também são fundamentais para a efetividade dos processos de captura de valor. Tal visão também é evidenciada no trabalho de Capaldo and Petruzzelli (2011), que defendem a importância das capacidades relacionais para obtenção de vantagens competitivas baseadas na criação e captura de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Neste sentido, Kohtamäki et al. (2018) apontam que essas capacidades, através do gerenciamento, integração e aprendizado, têm efeitos significativos sob a captura de valor, inovação e desempenho da aliança. Apesar de diversas capacidades organizacionais serem vinculadas a captura de valor (O'Dwyer & Gilmore, 2018), visto que os processos de criação e captura de valor coexistem sob a mesma perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais, apresenta-se a segunda hipótese deste estudo:

H2: As capacidades relacionais influenciam positivamente a captura de valor.

H2a: A **coordenação** influencia positivamente a captura de valor.

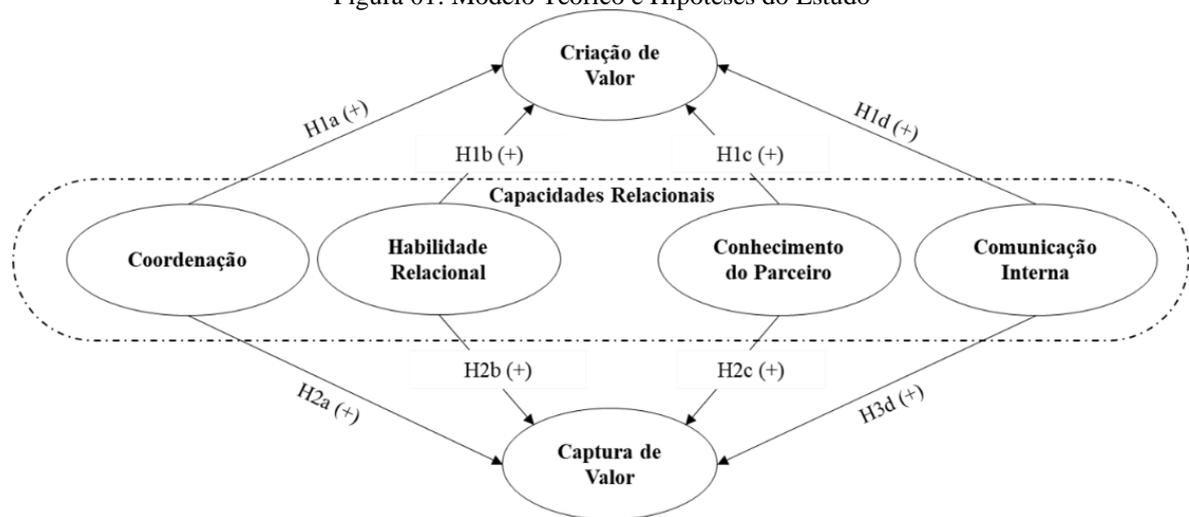
H2b: A **habilidade relacional** influencia positivamente a captura de valor.

H2c: O **conhecimento do parceiro** influencia positivamente a captura de valor.

H2d: A **comunicação interna** influencia positivamente a captura de valor.

Propõe-se, portanto, certificar se as capacidades relacionais influenciam tanto a criação quanto a captura de valor. A Figura 01 consolida a proposta teórica e as hipóteses que serão investigadas neste estudo.

Figura 01: Modelo Teórico e Hipóteses do Estudo



Fonte: Elaborado pelos Autores

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Amostra e Coleta de Dados

Com o objetivo de investigar as hipóteses apresentadas empreendeu-se um estudo de natureza quantitativa com aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (Hair JR, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Adotou-se como universo de pesquisa empresas inseridas nos ecossistemas brasileiros de *startups*. O *STARTUPBASE*, banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (*ABSTARTUPS*), foi utilizado como fonte de dados para identificação das empresas elegíveis para o estudo. A partir dessa base foram evidenciadas 3.634 empresas, que representam, portanto, a população adotada nesta pesquisa.

Um *survey*, elaborado com base em estudos relacionados ao tema investigado, foi enviado às 3.634 empresas selecionadas, através da plataforma SurveyMonkey®. Um total de 489 questionários retornaram aos pesquisadores (13,46%). Contudo, apenas 251 respondentes (6,91%) completaram integralmente suas respostas. Apesar de cadastrados no *STARTUPBASE*, um total de 28 respondentes sinalizaram que suas empresas não integravam nenhum ecossistema de *startups*, sendo, portanto, excluídos da amostra. Dos 223 respondentes restantes (6,14%), 22 foram excluídos da amostra devido a inconsistências no preenchimento dos dados – sinalizando uma resposta diferente nas questões de controle inseridas no questionário. Por fim, um total de 201 questionários (5,53%) foram considerados aptos e compõe a amostra deste estudo, cujo perfil é apresentado na Tabela 01.

Tabela 01: Perfil da Amostra (n=201)

Mercado de Atuação (TOP 10)	%	Tempo de Mercado	%
<i>Educação</i>	9,45%	<i>Menos de 1 ano</i>	13,43%
<i>Desenvolvimento de software</i>	8,46%	<i>De 2 a 5 anos</i>	38,31%
<i>Saúde e Bem-estar</i>	7,96%	<i>De 1 a 2 anos</i>	27,86%
<i>Agronegócio</i>	6,97%	<i>Mais de 5 anos</i>	20,40%
<i>TIC e Telecom</i>	6,47%		
<i>Logística e Mobilidade Urbana</i>	4,98%		
<i>Finanças</i>	3,48%		
<i>Meio Ambiente</i>	3,48%		
<i>Gestão</i>	2,99%		
<i>Energia</i>	2,99%		
		Fase da Empresa	%
		<i>Ideação</i>	7,46%
		<i>Operação</i>	48,76%
		<i>Tração</i>	35,32%
		<i>Scale-Up</i>	8,46%
Número de Funcionários	%	Público da Startup (TOP 4)	%
<i>Até 09</i>	68,66%	<i>B2B</i>	60,70%
<i>10 a 49</i>	25,87%	<i>B2B2C</i>	17,41%
<i>50 a 99</i>	2,99%	<i>B2C</i>	14,43%
<i>Mais de 100</i>	2,49%	<i>B2B2B</i>	2,99%
Ecossistemas (TOP 5)	%	Cargo do Respondente	%
<i>ZeroOnze (SP)</i>	13,93%	<i>Presidente (CEO)</i>	69,15%
<i>ComunidadeRS (RS)</i>	8,96%	<i>Diretor (COO, CFO, CTO etc.)</i>	19,90%
<i>San Pedro Valley (MG)</i>	8,96%	<i>Cargos Técnicos/Administrativos</i>	8,96%
<i>Cariocas (RJ)</i>	8,46%	<i>Trainee/Estagiário</i>	1,99%
<i>Startups SC (SC)</i>	7,96%		

Fonte: Elaborado pelos Autores

Observa-se que a maioria das empresas estão no estágio de operação (48,76%), possuem de 02 a 05 anos de atividade (38,31%), empregam até 09 funcionários (68,66%) e atendem prioritariamente ao público B2B – *Business to Business* – (60,70%). Quanto aos respondentes, 89,05% ocupam cargos de alto escalão, como presidentes ou diretores.

4.2 Operacionalização dos Construtos

Todos os itens que constituem os três principais construtos desta pesquisa (Capacidades Relacionais, Criação e Captura de Valor) foram adaptados de estudos anteriores e medidos por meio de uma escala de concordância de cinco pontos que varia de “1- Discordo Totalmente” à “5- Concordo Totalmente”.

As capacidades relacionais foram medidas a partir da adaptação da escala desenvolvida por Walter et al. (2006) para mensuração das capacidades de rede. Esta escala, frequentemente utilizada em estudos sobre o tema (Oliveira et al., 2019), é composta por quatro dimensões reflexivas: Coordenação, Habilidades Relacionais, Conhecimento do Parceiro e Comunicação Interna. Conforme apontado por (ZACCA, DAYAN, & AHRENS, 2015)Zacca, Dayan and Ahrens (2015), à medida em que cada uma dessas dimensões aumenta, aumenta também a magnitude do construto das capacidades relacionais.

Para mensuração do construto “Criação de Valor” adaptou-se a escala apresentada por Rai (2016). Considerou-se exclusivamente a perspectiva da Criação de Valor Comum, que representa os benefícios obtidos em conjunto com os parceiros a partir dos recursos intencionalmente compartilhados, ou seja, é o valor criado dentro dos limites da aliança.

Por fim, para mensuração do construto “Captura de Valor”, adaptou-se a escala proposta por Zhao *et al.* (2014). Esta escala, representada por uma construção unidimensional, avalia a percepção da empresa quanto aos ganhos obtidos a partir dos relacionamentos.

As questões foram traduzidas para o português e avaliadas por dois pesquisadores bilíngues. Após os devidos ajustes foi conduzido um pré-teste para validação do questionário proposto. O questionário foi analisado por um total de 10 avaliadores, divididos em 05 rodadas distintas. Em cada rodada, o questionário foi avaliado por um membro de *startup* e por um especialista da área de inovação. As sugestões coletadas foram incorporadas ao modelo e apresentadas na rodada seguinte. Foram realizadas um total de 05 rodadas, sendo que na última, ambos os avaliadores consideraram o questionário apto para divulgação. Os indicadores do questionário são apresentados na Tabela 02.

Tabela 02: Questionário enviado aos respondentes

	Var. Latente	Indicador	Questão
Capacidades Relacionais	Coordenação	CORDE1	Nós definimos com antecedência com quais possíveis parceiros conversar sobre a construção de relacionamentos.
		CORDE2	Nós nos informamos sobre os objetivos, potenciais e estratégias de nossos parceiros.
		CORDE3	Nós discutimos regularmente com nossos parceiros sobre como podemos nos apoiar mutuamente para alcançar o sucesso.
		CORDE4	Nós nomeamos coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com nossos parceiros.
		CORDE5	Nós combinamos como os recursos (humanos, financeiros, operacionais) serão utilizados em nossos relacionamentos.
	Habilidade Relacional	HABREL1	Temos a capacidade de construir bons relacionamentos pessoais com nossos parceiros de negócios.
		HABREL2	Conseguimos nos colocar na posição de nossos parceiros.
		HABREL3	Podemos lidar de forma flexível com nossos parceiros.
		HABREL4	Buscamos resolver os problemas com nossos parceiros de forma construtiva.
	Conhecimento do Parceiro	CONPAR1	Conhecemos os mercados dos nossos parceiros.
		CONPAR2	Conhecemos os produtos, procedimentos e serviços dos nossos parceiros.
		CONPAR3	Conhecemos os pontos fortes e fracos dos nossos parceiros.
		CONPAR4	Conhecemos os potenciais e as estratégias dos nossos concorrentes.
			COMINT1

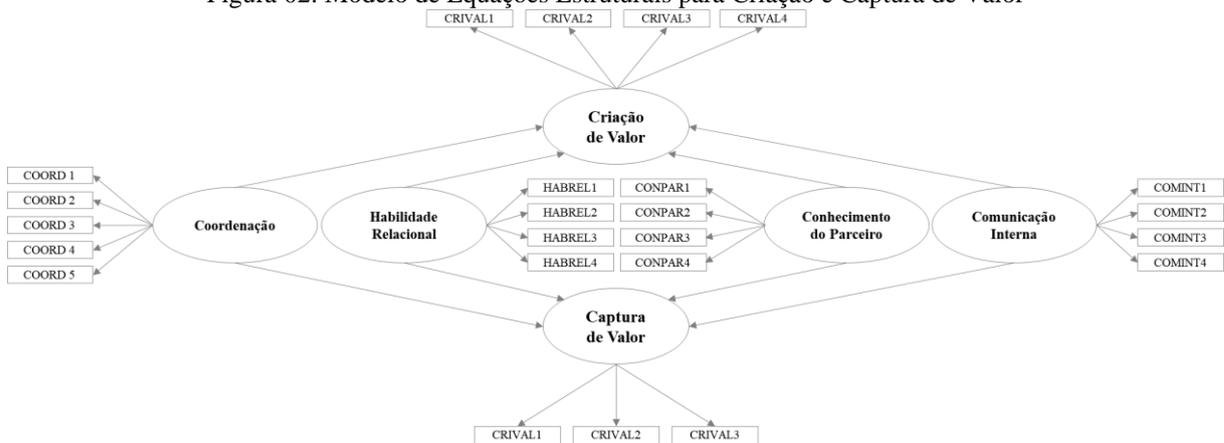
Comunicação Interna	COMINT2	Em nossa empresa, em muitas ocasiões, trocamos informações de maneira informal e espontânea.
	COMINT3	Em nossa empresa, os funcionários dão feedback's uns aos outros.
	COMINT4	Em nossa empresa, temos reuniões regulares para discutir cada parceria firmada.
Criação de Valor	CRIVAL1	Explora de forma mais produtiva os RECURSOS existentes nas parcerias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.
	CRIVAL2	Explora de forma mais produtiva o CONHECIMENTO disponível nas parcerias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.
	CRIVAL3	Implanta e utiliza os recursos das parcerias de forma mais eficiente, melhorando a qualidade dos produtos e serviços.
	CRIVAL4	Desenvolve novos conhecimentos que levam ao aumento da inovação.
Captura de Valor	CAPVAL1	Nossa empresa alcança um grande desempenho (lucro econômico, novos produtos, novos processos, patentes, etc) a partir de nossas parcerias.
	CAPVAL2	Nossa empresa está satisfeita com o retorno obtido através das parcerias.
	CAPVAL3	Nossa empresa alcança um alto retorno em relação aos investimentos realizados nas parcerias.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Nesta pesquisa, utilizou-se o método *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) visto sua capacidade para identificação de relações entre construtos com dados não paramétricos. O modelo de equações estruturais proposto (Figura 02) busca avaliar a influência das dimensões da Capacidade Relacional na Criação e Captura de Valor. As análises foram realizadas através do software SmartPLS 3 e o trabalho de Hair Jr et al. (2016) foi adotado como referência para condução das análises.

A amostra utilizada nesta pesquisa, composta por 201 observações, cumpre os requisitos mínimos recomendados por Hair Jr et al. (2016), quais sejam: (i) 10 vezes o número de setas relacionadas à uma variável latente, o que no modelo proposto equivale a 50 observações e (ii) requisitos de amostragem indicados pelo *software G* Power*, assumindo um nível de significância de 5%, poder estatístico de 80% e tamanho do efeito f^2 de 0,15, equivalente à uma necessidade de 129 respondentes.

Figura 02: Modelo de Equações Estruturais para Criação e Captura de Valor



Fonte: Elaborado pelos Autores

5 RESULTADOS

Neste estudo foram utilizados os seguintes critérios para estimação do modelo estrutural: (i) *Weighting Scheme: Path*; (ii) Número Máximo de Interações: 300 e (iii) Critério de Parada: 1,0E-5. Não foram observados dados ausentes (*missing values*) no banco de dados e o algoritmo convergiu com um total de 05 iterações.

Para avaliação dos construtos, Hair Jr et al. (2016) recomendam: (i) Variância Média Extraída (AVE) > 0,50; (ii) Cargas Externas (CE) > 0,40; (iii) Confiabilidade Composta (CC) > 0,70 e (iv) Fatores de Inflação da Variância (VIF) < 5,00. No primeiro modelo estimado, todos os construtos, com exceção da Comunicação Interna, atenderam aos critérios recomendados. No caso da Comunicação Interna, foram observadas duas inconsistências: AVE = 0,397 e $CE_{(COMINT4)} = 0,311$. Sendo assim optou-se pela retirada do indicador COMINT4 (Em nossa empresa, temos reuniões regulares para discutir cada parceria firmada) do modelo. O modelo reestimado (Tabela 03) atendeu integralmente as recomendações de confiabilidade e validade propostas por Hair JR et al. (2016).

Tabela 03: Resultados sintetizados para o modelo de medição reflexiva ajustado na pesquisa

Variável Latente (VIF)	Indicador	Validade Convergente		Validade Discriminante	Consistência Interna
		Cargas Externas	AVE	Fornell-Larcker	Confiabilidade Composta
		CE > 0,40	AVE > 0,50	(valor) = \sqrt{AVE}	CC > 0,70
Coordenação (1,556)	COORD1	0,622	0,512	0,715	0,838
	COORD2	0,797			
	COORD3	0,724			
	COORD4	0,611			
	COORD5	0,800			
Habilidade Relacional (1,455)	HABREL1	0,774	0,572	0,756	0,842
	HABREL2	0,808			
	HABREL3	0,736			
	HABREL4	0,702			
Conhecimento do Parceiro (1,500)	CONPAR1	0,767	0,618	0,786	0,865
	CONPAR2	0,839			
	CONPAR3	0,874			
	CONPAR4	0,645			
Comunicação Interna (1,429)	COMINT1	0,656	0,507	0,712	0,755
	COMINT2	0,737			
	COMINT3	0,741			
Criação de Valor (-)	VALCOM1	0,854	0,708	0,841	0,906
	VALCOM2	0,879			
	VALCOM3	0,855			
	VALCOM4	0,774			
Captura de Valor (-)	CAPVAL1	0,810	0,735	0,858	0,893
	CAPVAL2	0,869			
	CAPVAL3	0,892			

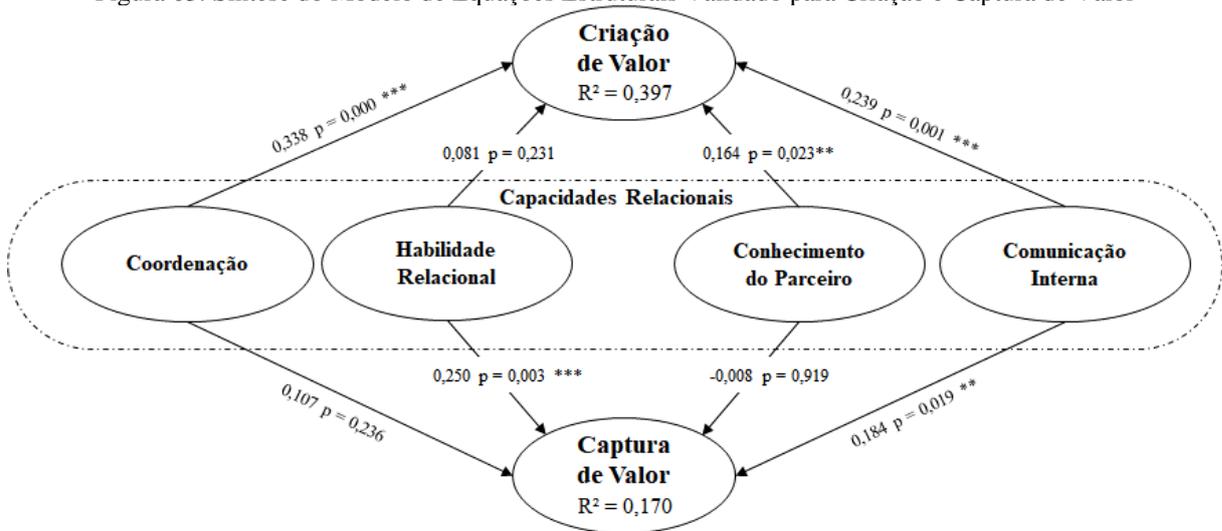
Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados empíricos sintetizados do modelo estrutural são apresentados na Figura 03. Os valores de Beta (β) indicam a influência do construto endógeno sobre o construto exógeno. Os resultados mostram que a “Coordenação” é positivamente relacionada à “Criação de Valor” ($\beta = 0,338$, $p=0,000$), mas não exerce influência sobre a “Captura de Valor” ($\beta = 0,107$, $p=0,236$). A “Habilidade Relacional” não apresenta efeitos estatisticamente significantes ($\beta = 0,081$, $p=0,231$) sobre a “Criação de Valor”, contudo apresenta os efeitos positivos sobre a “Captura de Valor” ($\beta = 0,250$, $p=0,003$). O “Conhecimento do Parceiro” é positivamente relacionado à “Criação de Valor” ($\beta = 0,164$, $p=0,023$) mas não exerce influência sobre a

“Captura de Valor” ($\beta = -0,008$, $p=0,919$). Por fim, a “Comunicação Interna” afeta positivamente tanto a “Criação de Valor” ($\beta = 0,239$, $p=0,001$) quanto a “Captura de Valor” ($\beta = 0,184$, $p=0,019$). Portanto, os resultados empíricos suportam H1a, H2b, H3a, H4a e H4b.

Os resultados indicam que as Capacidades Relacionais explicam 40,00% ($R^2 = 0,397$) da variação da Criação de Valor e 17,00% ($R^2 = 0,170$) da variação da Captura de Valor. Segundo Hair Jr et al. (2016), valores de 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos, respectivamente. Assim, no modelo proposto a variação explicada da Criação de Valor é moderada, enquanto a variação explicada da Captura de Valor é considerada pequena.

Figura 03: Síntese do Modelo de Equações Estruturais Validado para Criação e Captura de Valor



Fonte: Elaborado pelos Autores

Para avaliação da relevância preditiva do modelo estrutural executou-se o teste de *Stone-Geisser* (Q^2) através do procedimento *blindfolding* no SmartPLS. Valores de $Q^2 > 0$ indicam a relevância preditiva dos modelos estruturais (Hair JR et al., 2016). Os valores de Q^2 para a Criação de Valor (0,257) e Captura de Valor (0,120) suportam a relevância preditiva do modelo estrutural apresentado.

6 DISCUSSÃO

Esta pesquisa se propôs a investigar a influência das capacidades relacionais na criação e captura de valor nos ecossistemas brasileiros de *startups*. Os resultados acima descritos (Figura 2) suportam as duas hipóteses apresentadas (H1 e H2), contudo, nem todas as dimensões das capacidades relacionais influenciam à criação e captura de valor. Enquanto as dimensões da capacidade relacional “Coordenação”, “Habilidade Relacional” e “Comunicação Interna” influenciam positivamente a criação de valor, apenas as dimensões “Habilidade Relacional” e “Comunicação Interna” são relacionadas à captura de valor.

Como a coordenação influencia a criação de valor (H1a)? As atividades relacionadas a coordenação dos relacionamentos interorganizacionais englobam a definição dos objetivos estratégicos dos parceiros, a implantação de métodos para gerenciamento de rotinas, conflitos e recursos e o estabelecimento de figuras centrais para coordenação dos relacionamentos (Walter et al., 2006). Capaldo e Petruzzelli (2011) destacam, com base na Visão Baseada em Recursos, a importância da habilidade das empresas em organizar e gerenciar seus relacionamentos para à criação de valor. Através da coordenação dos relacionamentos, as empresas desenvolvem estratégias e capacidades que favorecem o acesso, implantação, troca e combinação dos recursos compartilhados pelos parceiros (Passiante & Ndou, 2008).

Embora os recursos compartilhados nos relacionamentos interorganizacionais sejam de propriedade individual das organizações (Lavie, 2009), através do amadurecimento das atividades de coordenação as empresas desenvolvem estratégias que conduzem a exploração consensual destes. Miguel et al. (2014) apontam que o desenvolvimento de mecanismos de coordenação efetivos permite que as empresas criem mais valor através de sinergias e esforços conjuntos que aceleram a curva de aprendizado e a resolução de conflitos, promovendo, consequentemente, a confiança e comprometimento entre os parceiros.

Outro aspecto importante da coordenação diz respeito à configuração dos relacionamentos em função dos objetivos estratégicos das companhias. Neste sentido, Garcia Martinez, Zouaghi and Sanchez Garcia (2017) alertam que gerentes devem configurar seus portfólios de aliança em função dos tipos de inovação que suas empresas buscam desenvolver. Ainda através da coordenação dos relacionamentos interorganizacionais podem ser desenvolvidas estratégias que evitem a repetição de laços, a diminuição dos recursos complementares disponíveis nas alianças e a inércia relacional (Dyer et al., 2018).

Como a habilidade relacional influencia a captura de valor (H2b)? A habilidade relacional diz respeito às competências que facilitam a adaptação das empresas aos estímulos interorganizacionais. A construção de relacionamentos efetivos, a empatia e flexibilidade entre os parceiros e o estabelecimento de uma visão proativa, que busca a resolução de conflitos de forma construtiva, são exemplos que ilustram a habilidade relacional de uma empresa (Walter et al., 2006). Essa habilidade favorece a colaboração e a construção de vínculos com diferentes empresas que, através da negociação, discutem sobre a captura do valor criado nos relacionamentos (Zhao et al., 2014).

A experiência em relacionamentos anteriores permite que as empresas desenvolvam suas habilidades relacionais e, consequentemente, aumentem a chance de sucesso de alianças subsequentes (Chang et al., 2008). Dyer, Singh and Hesterly (2018) destacam que além de planejar como o valor será criado, as empresas devem considerar como irão dividir o valor total criado em suas atividades cooperativas. Nesses casos, a habilidade relacional ajuda a equacionar a distribuição do valor e, consequentemente, atua na redução de assimetrias que podem prejudicar tanto os relacionamentos como as empresas parceiras.

A captura de valor representa um desafio potencial no contexto dos relacionamentos voltados à inovação, visto que nem sempre os atores que mais contribuem para a criação de

valor são os que capturam a maior parcela do valor gerado (Chesbrough et al., 2018). Uma vez que parceiros com maior poder de barganha tendem a capturar a maior parcela do valor gerado (Lavie, 2009), os gerentes devem incentivar o desenvolvimento das habilidades relacionais para garantir a saúde das parcerias mesmo em cenários onde há forte competição pelo valor criado no relacionamento (Ritala & Tidström, 2014). Ainda a partir da habilidade relacional, as empresas podem adquirir o *know-how* necessário para desencorajar os comportamentos oportunistas, monitorar os parceiros e reduzir a chance de insucesso de seus relacionamentos (Chang et al., 2008), facilitando assim, os processos de captura de valor no ambiente interorganizacional.

Como o conhecimento do parceiro influencia a captura de valor (H1c)? Lavie (2009) recomenda que para efetiva criação e captura de valor os gerentes devem conhecer profundamente os portfólios de alianças de suas empresas. Neste contexto, Walter et al. (2006) apresentam a dimensão “Conhecimento do Parceiro”, que engloba o conhecimento da empresa focal sobre o mercado, produtos, procedimentos, fragilidades, potenciais e estratégias de suas empresas parceiras. Ao conhecer profundamente seus parceiros as empresas podem organizar suas conexões de forma mais estruturada, fortalecendo seus laços com *players* que realmente podem oferecer recursos mais valiosos ao relacionamento e, conseqüentemente, criar mais valor.

À medida que os relacionamentos se desdobram, os parceiros podem construir ou adquirir novos recursos que desequilibram os acordos formais e informais estabelecidos e conduzem a assimetrias na criação de valor no ambiente interorganizacional (Dyer et al., 2018). Como nem sempre os interesses individuais de cada parceiro serão alcançados exclusivamente pela perspectiva relacional (Ritala & Tidström, 2014), ao conhecer seus parceiros, as empresas podem estabelecer de forma mais clara os limites e objetivos da aliança, deixando claro qual o valor esperado em seus processos cooperativos. Caldwell, Roehrich and George (2017) defendem que o conhecimento mútuo dos atores do relacionamento permite que as organizações ajam de forma proativa, prevendo ações e manobras dos membros das alianças. Desta forma, essa dimensão permite que as empresas monitorem o desenvolvimento de seus parceiros, antecipem comportamentos oportunistas e desenvolvam mecanismos de governança dinâmicos para o gerenciamento de seus relacionamentos.

Como a Comunicação Interna influencia a Criação e Captura de Valor (H1d e H2d)? A Comunicação Interna é representada pelas rotinas de comunicação intraorganizacional e envolvem a comunicação intersetorial, a cultura de *feedbacks* e os fluxos de informações informais e espontâneos que emergem nas organizações (Walter et al., 2006). Nesta pesquisa, a existência de reuniões regulares para discussão das parcerias firmadas não representa um indicador consistente para a Comunicação Interna. Destaca-se ainda, a relevância da comunicação interna nos relacionamentos interorganizacionais uma vez que essa é a única dimensão da Capacidade Relacional que influencia tanto a criação quanto a captura de valor .

Kauffman, Li and Van Heck (2010) apontam que a disponibilidade de informações favorecem a coalizão das empresas em rede, tornando-se uma fonte crítica para a criação de valor. Segundo Gretzinger and Leick (2017), o valor é criado especialmente em cenários onde o conhecimento é compartilhado com base em estruturas, linguagens e normas comuns. Uma vez que a tomada de decisão compartilhada aumenta o comprometimento dos atores envolvidos no relacionamento (Matinheikki et al., 2017), através da comunicação interna, os objetivos estratégicos dos relacionamentos podem ser desdobrados em diversos setores e níveis da organização, alinhando o discurso e esclarecendo os papéis e responsabilidades de cada colaborador nas parcerias firmadas.

A tecnologia de informação pode facilitar o compartilhamento de informações nas iniciativas de cooperação (Zhao et al., 2014), favorecendo a estruturação e estabilidade dos

fluxos de comunicação. Caldwell, Roehrich and George (2017) apontam que a falta de estratégias de comunicação efetivas pode ocasionar problemas relacionados ao gerenciamento das tarefas no contexto interorganizacional. Em síntese, a comunicação interna facilita a divisão, o estabelecimento e o acompanhamento de papéis e responsabilidades individuais nos processos de criação e captura de valor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor representa um tema central na literatura relacionada a gestão estratégica. Visto que os processos de criação e captura de valor representam perspectivas de naturezas conflitantes, mas que coexistem em todos os relacionamentos interorganizacionais, é necessário que empresas desenvolvam determinadas capacidades que facilitem o gerenciamento de suas parcerias e a equalização de seus processos cooperativos e competitivos.

Esta pesquisa comprova, através de um estudo quantitativo conduzido em uma amostra de 201 empresas brasileiras, a influência das capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor nos ecossistemas brasileiros de *startups*. Apesar de nem todas as dimensões das capacidades relacionais se mostrarem estatisticamente significativas para os processos estudados, destaca-se a importância da coordenação, do conhecimento do parceiro e da comunicação interna para a criação de valor e da habilidade relacional e comunicação interna para a captura de valor no contexto interorganizacional.

Em termos teóricos, avança-se na literatura relacionada às capacidades relacionais ao expandir o campo de estudos à perspectiva da criação e captura de valor. Contribui-se também para ampliação das discussões relacionadas às redes de inovação aberta, representadas neste estudo pelos ecossistemas de *startups*. Ao entender estes ecossistemas como um tipo de rede, estende-se a possibilidade de pesquisas relacionadas a criação e captura de valor no contexto da inovação aberta. Os resultados da pesquisa mostram que as capacidades relacionais explicam em média 40% do processo de criação de valor e 17% do processo de captura de valor. Estes valores podem ser considerados moderados e pequenos, respectivamente, e reforçam a individualidade dos dois processos.

Em termos gerenciais, a pesquisa pode facilitar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Ao apontar quais dimensões realmente influenciam a criação e captura de valor espera-se que os gerentes identifiquem e desenvolvam as capacidades e habilidades necessárias para otimizar esses processos nos relacionamentos de suas empresas. Destaca-se ainda, que o desenvolvimento das dimensões adequadas das capacidades relacionais pode facilitar a seleção dos parceiros e o acesso a recursos e conhecimentos complementares, agilizando os resultados dos processos cooperativos e minimizando as assimetrias e comportamentos oportunistas dos processos competitivos inerentes às atividades de aliança.

As limitações deste estudo podem abrir caminhos para pesquisas futuras. Uma vez que os ecossistemas de *startups* se caracterizam como redes horizontais, recomenda-se que as hipóteses apresentadas sejam testadas em outros ambientes em rede, como as incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos. Recomenda-se também que estudos futuros avaliem os efeitos combinados de outras capacidades, como as absorptivas, no modelo proposto. Por fim, estudos longitudinais, que avaliem os desafios para o desenvolvimento das capacidades relacionais e o amadurecimento dos processos de criação e captura de valor podem contribuir sensivelmente para o avanço deste campo de estudos.

REFERÊNCIAS

- Alberti, F. G., & Pizzurno, E. (2013). Oops, I did it again! Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 50–79. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1386–1396. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.03.028>
- Bai, W., Holmström-lind, C., & Johanson, M. (2018). Leveraging networks , capabilities and opportunities for international success : A study on returnee entrepreneurial ventures. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.12.001>
- Bilberg, A., Radziwon, A., & Bogers, M. (2017). Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. *International Journal of Technology Management*, 75(1/2/3/4), 73. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2017.10006145>
- Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. *Journal of Management Studies*, 54(6), 906–928. <https://doi.org/10.1111/joms.12268>
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2011). In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 273–286. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.12.008>
- Chang, S. C., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298–316. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.010>
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, (November 2015), 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Garcia Martinez, M., Zouaghi, F., & Sanchez Garcia, M. (2017). Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*, 59, 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.06.003>
- Gobbo, S. C. D. O., Fusco, J. P. A., & Junior, J. A. G. (2014). An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil. *International Journal of Advanced Operations Management*, 6(2), 178. <https://doi.org/10.1504/ijaom.2014.061447>

- Gretzinger, S., & Leick, B. (2017). Brokerage-based value creation: the case of a Danish offshore business network. *IMP Journal*, 11(3), 353–375.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Kauffman, R. J., Li, T., & van Heck, E. (2010). Business Network-Based Value Creation in Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 113–144. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150105>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability With Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging-Market Firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131–1156. <https://doi.org/10.1177/0149206314548226>
- Laursen, M. (2018). Project Networks as Constellations for Value Creation. *Project Management Journal*, 49(2), 56–70. <https://doi.org/10.1177/875697281804900204>
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.637>
- LAVIE, D. (2009). Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.04.008>
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability : A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317–338.
- Matinheikki, J., Pesonen, T., Artto, K., & Peltokorpi, A. (2017). New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. *Industrial Marketing Management*, 67(April 2016), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.011>
- Miguel, P. L. S., Brito, L. A. L., Fernandes, A. R., Tescari, F. V. C. S., & Martins, G. S. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(7), 559–576. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2012-0291>
- Nuryakin, N., Aryanto, V. D. W., & Setiawan, M. B. (2018). Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. *Contaduría y Administración*, 63(1), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1178>
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87(February), 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.020>
- Oliveira, J. A., Castro, C. C. de, & Arantes, R. de C. (2019). Capacidades de rede: Uma revisão sistemática para mapeamento do campo e identificação de escalas. *In XXII*

Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais.

- Oliveira, J. A., Castro, C. C. de, Arantes, R. de C., Siqueira, L. B., Marques, J. M., & Maia, M. H. B. (2019). Criação e Captura de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *In EnANPAD 2019*.
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1–2), 94–115. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>
- Passiante, G., & Ndou, V. (2008). Evaluating the network's value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 133–154. <https://doi.org/10.3920/jcns2006.x071>
- Pérez, L., & Fierro, J. J. C. (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups. *M@n@gement*, 21(1), 534. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0534>
- Rai, R. K. (2016). A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Management* (Vol. 42). <https://doi.org/10.1177/0149206313515525>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750–772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2845-4>
- Schuurman, D., Lievens, B., Veeckman, C., Marez, L. De, & Ballon, P. (2016). Open Innovation Networks: Exploring Actor Roles and Network Orchestration in Living Lab. In *Open Innovation: A Multifaceted Perspective: Part I* (9th ed., pp. 207–239). https://doi.org/10.1142/9789814719186_0009
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49.
- Toole, T. O., & Mcgrath, H. (2018). Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. *Industrial Marketing Management*, 70, 128–140. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.003>
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and*

- Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236–260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Yang, Z., Huang, Z., Wang, F., & Feng, C. (2018). The double-edged sword of networking: Complementary and substitutive effects of networking capability in China. *Industrial Marketing Management*, 68, 145–155. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.010>
- ZACCA, R., DAYAN, M., & AHRENS, T. (2015). Impact of network capability on small business performance Introduction. *Management Decision*, 53(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>
- Zhao, S., Yu, H., Xu, Y., & Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*, 15(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0174-4>
- Zion, U. Ben, Galil, K., Rosenboim, M., & Shabtay, H. (2011). A reexamination of value creation through strategic alliances. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 3(2/3), 133. <https://doi.org/10.1504/ijbaaf.2011.041452>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS EMPRESAS INSERIDAS NOS ECOSSISTEMAS BRASILEIROS DE *STARTUPS*

1 Questão de Abertura

1- Você possui, trabalha ou está envolvido em alguma empresa inserida nos ecossistemas brasileiros de *startups*? () Sim - () Não

2 Capacidades Relacionais

Os indicadores relacionados a este construto foram mensurados a partir de uma escala de concordância de 05 pontos, variando de 1- Discordo Totalmente à 5- Concordo Totalmente.

Coordenação

- 2- Nós definimos com antecedência com quais possíveis parceiros conversar sobre a construção de relacionamentos.
- 3- Nós nos informamos sobre os objetivos, potenciais e estratégias de nossos parceiros.
- 4- Nós discutimos regularmente com nossos parceiros sobre como podemos nos apoiar mutuamente para alcançar o sucesso.
- 5- Nós nomeamos coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com nossos parceiros.
- 6- Nós combinamos como os recursos (humanos, financeiros, operacionais) serão utilizados em nossos relacionamentos.

Habilidade Relacional

- 7- Temos a capacidade de construir bons relacionamentos pessoais com nossos parceiros de negócios.
- 8- Conseguimos nos colocar na posição de nossos parceiros.
- 9- Podemos lidar de forma flexível com nossos parceiros.
- 10- Buscamos resolver os problemas com nossos parceiros de forma construtiva.

Conhecimento do Parceiro

- 11- Conhecemos os mercados dos nossos parceiros.
- 12- Conhecemos os produtos, procedimentos e serviços dos nossos parceiros.
- 13- Conhecemos os pontos fortes e fracos dos nossos parceiros.
- 14- Conhecemos os potenciais e as estratégias dos nossos concorrentes.
- 15- Para efeito de controle nesta questão marque a alternativa 02.

Comunicação Interna

- 17- Em nossa empresa, os diferentes setores se comunicam frequentemente.
- 18- Em nossa empresa, em muitas ocasiões, trocamos informações de maneira informal e espontânea.
- 19- Em nossa empresa, temos reuniões regulares para discutir cada parceria firmada.
- 20- Em nossa empresa, os funcionários dão feedback's uns aos outros.

3 Criação de Valor

Os indicadores relacionados a este construto foram mensurados a partir de uma escala de concordância de 05 pontos, variando de 1- Discordo Totalmente à 5- Concordo Totalmente.

- 21- Explora de forma mais produtiva os RECURSOS existentes nas parcerias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.
- 22- Explora de forma mais produtiva o CONHECIMENTO disponível nas parcerias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.
- 23- Implanta e utiliza os recursos das parcerias de forma mais eficiente, melhorando a qualidade dos produtos e serviços.
- 24- Desenvolve novos conhecimentos que levam ao aumento da inovação.

4 Captura de Valor

Os indicadores relacionados a este construto foram mensurados a partir de uma escala de concordância de 05 pontos, variando de 1- Discordo Totalmente à 5- Concordo Totalmente.

- 25- Nossa empresa alcança um grande desempenho (lucro econômico, novos produtos, novos processos, patentes, etc) a partir de nossas parcerias.
- 26- Nossa empresa está satisfeita com o retorno obtido através das parcerias.
- 27- Nossa empresa alcança um alto retorno em relação aos investimentos realizados nas parcerias.

5 Criação x Captura de Valor

- 28- Em geral, criamos mais valor nos relacionamentos que nossos parceiros. () Sim - () Não

29- Em geral, capturamos/apropriamos mais valor dos relacionamentos que nossos parceiros.

() Sim - () Não

30- Para efeito de controle, nesta questão marque a alternativa 04.

6 Informações Gerais

31- Mercado de atuação da empresa

32- Fase da empresa:

33- Tempo de Atuação da Empresa:

34- Público Alvo:

35- Quantidade de colaboradores (empregados, sócios, estagiários e terceirizados):

36- Ecossistema em que a Empresa está inserida

37- Cargo do Respondente