



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GEOVANI ALIPIO NASCIMENTO SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE CAPABILIDADE DE ALIANÇA: ESTUDO DE CASOS DE
STARTUPS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA
2024

GEOVANI ALIPIO NASCIMENTO SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE CAPABILIDADE DE ALIANÇA: ESTUDO DE CASOS DE
STARTUPS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito de qualificação para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Desempenho e Competitividade Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

VITÓRIA

2024

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S586d Silva, Geovani Alipio Nascimento, 1988-
Desenvolvimento de capacidade de aliança: estudo de casos de startups com outras organizações do ecossistema de inovação do estado do Espírito Santo / Geovani Alipio Nascimento Silva. - 2024.
118 p. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Ecossistemas. 2. Difusão de inovações. 3. Parceria de pesquisa e desenvolvimento. 4. Cooperação. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.


CDU: 65

GEOVANI ALIPIO NASCIMENTO SILVA

DESENVOLVIMENTO DE CAPABILIDADE DE ALIANÇA: ESTUDO DE CASOS DE
STARTUPS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 28 de junho de 2024.


Documento assinado digitalmente
 **HELIO ZANQUETTO FILHO**
Data: 01/07/2024 08:15:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho
PPGADM/UFES - Orientador

ADONAI JOSE LACRUZ:042088187 51	Assinado de forma digital por ADONAI JOSE LACRUZ:04208818751 Dados: 2024.07.01 08:04:11 -03'00'
---------------------------------------	--

[assinatura digital]

Prof. Dr. Adonai José Lacruz
PPGGP/UFES – membro interno

Documento assinado digitalmente
 **Thalmo de Paiva Coelho Junior**
Data: 28/06/2024 20:05:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thalmo de Paiva Coelho Júnior
IFES – membro externo

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão à minha família, especialmente à minha mãe, Ivone Nascimento Silva, e à minha esposa, Thamiris Liuti Reis Silva. Seu apoio incondicional e presença constante foram cruciais durante os desafios enfrentados ao longo desta jornada acadêmica.

Um sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Dr. Hélio Zanquetto Filho, cuja paciência, perspicácia e expertise foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Suas valiosas orientações foram essenciais para a concepção e realização deste estudo.

Estendo meus agradecimentos ao Instituto Federal do Espírito Santo, que ofereceu todas as condições necessárias para minha participação nas aulas e desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço às organizações que se envolveram no estudo, pela confiança e pelo apoio, sem os quais este trabalho não seria possível.

Agradeço também à banca examinadora, composta pelos Professores Doutores Adonai Jose Lacruz e Thalmu De Paiva Coelho Junior, por aceitarem avaliar este trabalho e contribuírem significativamente para o seu aprimoramento.

Por fim, sou grato aos amigos da turma 2022 do Mestrado Interinstitucional em Administração (Minter) - PPGAdm/UFES/IFES, pela amizade e pelo apoio mútuo que tanto valorizei durante nosso percurso acadêmico.

RESUMO

NASCIMENTO SILVA, Geovani Alipio. **Desenvolvimento de capacidade de aliança: estudo de casos de startups com outras organizações do ecossistema de inovação do Estado do Espírito Santo.** 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES. Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho

Em um mundo globalizado e altamente competitivo, organizações são pressionadas a se tornarem mais inovadoras e ágeis. Neste contexto, muitas recorrem a parcerias para acessar recursos essenciais como conhecimento, tecnologia, infraestrutura e capital financeiro. Neste estudo, o termo "parceria" é usado como sinônimo de "alianças estratégicas", focando em relacionamentos colaborativos entre duas organizações. A vantagem colaborativa permite que organizações trabalhem juntas para atingir resultados superiores aos que alcançariam individualmente, criando sinergias e alcançando metas desafiadoras. Apesar dos benefícios, aproximadamente metade dessas parcerias falham, embora as organizações continuem a buscá-las. Isso evidencia tanto os desafios de estabelecer parcerias de sucesso quanto a falta de competências necessárias para otimizar tais relacionamentos. Assumindo que as organizações possuem capacidades, este estudo foca na "capabilidade de aliança", definida como a habilidade de gerenciar, integrar e aprender em relacionamentos estratégicos para alcançar benefícios mútuos. Utilizou-se como estratégia de investigação um mapeamento das relações de parceria entre as organizações que compõem o Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, em conjunto com o estudo de múltiplos casos, que observou o desenvolvimento das dimensões da Capabilidade de Aliança em 04 relacionamentos. Aplicando a técnica de análise de conteúdo, a investigação busca responder à pergunta: "Como se desenvolve capacidade de aliança em startups com outras organizações operando em um ecossistema de inovação?" Geralmente utilizada nos relacionamentos da cadeia de suprimentos, o estudo busca ampliar o campo de pesquisa para os relacionamentos em redes horizontais. Os achados revelaram que as instituições de ensino e os habitats de inovação são fundamentais para fomentar a colaboração e o intercâmbio de informações, enquanto as entidades governamentais emergiram como o principal financiador de projetos, apoiando a inovação onde o setor privado pode hesitar. Os resultados também mostraram que um terço das grandes empresas e 40% das startups não formaram parcerias estratégicas, sugerindo dificuldades em formar ou manter parcerias de sucesso. A pesquisa identificou que as organizações alcançam maior consenso na Capabilidade de Gerenciamento de Aliança (CGA), mas enfrentam desafios nas dimensões de Integração (CIA) e Aprendizagem (CAA). A CGA envolveu uma abordagem colaborativa na definição de metas e implementação de tarefas, enquanto a CIA destacou a necessidade de criar laços estruturais e sociais eficazes para melhorar a integração dos parceiros. A CAA mostrou-se fundamental para a absorção de conhecimentos, ressaltando a necessidade de melhorias em sua formalização e aplicação prática. Em suma, o estudo evidenciou que, embora as organizações estejam predispostas a formar parcerias, as interações entre startups e grandes empresas são limitadas, indicando uma área para futuras pesquisas.

Palavras-chaves: Capabilidade, Parcerias, Startups, Ecossistema, Inovação.

ABSTRACT

In a globalized and highly competitive world, organizations are under pressure to become more innovative and agile. In this context, many turn to partnerships to access essential resources such as knowledge, technology, infrastructure, and financial capital. In this study, the term "partnership" is used synonymously with "strategic alliances," focusing on collaborative relationships between two organizations. Collaborative advantage allows organizations to work together to achieve superior results that they would not attain individually, creating synergies and reaching challenging goals. Despite the benefits, approximately half of these partnerships fail, although organizations continue to pursue them. This highlights both the challenges of establishing successful partnerships and the lack of necessary competencies to optimize such relationships. Assuming that organizations possess capabilities, this study focuses on the "alliance capability," defined as the ability to manage, integrate, and learn in strategic relationships to achieve mutual benefits. The investigation strategy involved mapping the partnership relations among organizations within the Innovation Ecosystem of the State of Espírito Santo, along with a multiple case study that observed the development of the Alliance Capability dimensions in four relationships. By applying content analysis, the investigation seeks to answer the question: "How does alliance capability develop in startups with other organizations operating in an innovation ecosystem?" Typically used in supply chain relationships, this study aims to expand the research field to include relationships within horizontal networks. The findings revealed that educational institutions and innovation habitats are fundamental in fostering collaboration and information exchange, while government entities emerged as the primary funders of projects, supporting innovation where the private sector may hesitate. The results also showed that one-third of large companies and 40% of startups had not formed strategic partnerships, suggesting difficulties in forming or maintaining successful partnerships. The research identified that organizations achieve greater consensus in the Alliance Management Capability (CGA) but face challenges in the Integration (CIA) and Learning (CAA) dimensions. CGA involved a collaborative approach in goal-setting and task implementation, while CIA highlighted the need to create effective structural and social ties to improve partner integration. CAA proved essential for knowledge absorption, underscoring the need for improvements in its formalization and practical application. In summary, the study revealed that although organizations are inclined to form partnerships, interactions between startups and large companies are limited, indicating an area for future research.

Keywords: Capability, Partnerships, Startups, Ecosystem, Innovation.

ABREVIATURAS

Sigla	Significado
CGA	Capabilidade de Gerenciamento de Aliança
CIA	Capabilidade de Integração de Aliança
CAA	Capabilidade de Aprendizagem de Aliança
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
ICTI	Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação
PDCA	Planejar; Fazer; Verificar; Agir
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capabilidade de aliança e suas dimensões.....	20
Figura 2 – Resumo Capabilidade de aliança, antecedentes e resultados.....	32
Figura 3 – Códigos MAXQDA	45
Figura 4 – Mapa Capixaba do Ecossistema de Inovação	50
Figura 5 – Conjunto de organizações que compõem o Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de organizações entrevistadas	42
Quadro 2 - Metas do Ecosistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil no período de 2020 – 2030.....	49
Quadro 3 – Objetivo das parcerias entre startups e organizações do ecossistema de inovação capixaba	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Até que ponto o uso e o nível de um especialista em 'alianças' aumentam o sucesso das parcerias..... 24

Tabela 2 – Motivos que levaram as organizações a realizarem parcerias..... 51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS.....	10
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1	POR QUE AS ORGANIZAÇÕES SE EMPENHAM EM PARCERIAS?	13
2.1.1	Por que as parcerias falham?.....	16
2.2	DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE CAPABILIDADE DE ALIANÇA.....	17
2.2.1	Dimensão da Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA).....	21
2.2.2	Dimensão da Capabilidade de Integração de Alianças (CIA).....	26
2.2.3	Dimensão da Capabilidade de Aprendizagem da Aliança (CAA)	28
2.2.4	A correlação entre as dimensões da capacidade de aliança	30
2.2.5	Delimitação teórica	31
2.3	AS PARCERIAS EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO	33
2.3.1	Conceito de Ecosistema	33
2.3.2	A importância das parcerias nos Ecosistemas de Inovação.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	38
3.2.1	Etapa de identificação das organizações do Ecosistema de Inovação Capixaba e mapeamento das relações de parceria.....	38
3.2.2	Etapa das entrevistas em profundidade	40
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.4	DELIMITAÇÃO.....	46
4	RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	48
4.1	O ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO CAPIXABA.....	48
4.1.1	Mapeamento das relações de parceria no ecossistema capixaba de inovação 51	
4.2	ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA.....	55

4.2.1 Contexto das relações de parceria na criação de valor por meio Desenvolvimento de Novos Produtos	55
4.2.2 Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA).....	56
4.2.2.1 Definição de metas.....	57
4.2.2.2 Implementação de tarefas.....	59
4.2.2.3 Avaliação.....	65
4.2.3 Capabilidade de Integração de Aliança (CIA).....	71
4.2.3.1 Desenvolvimento de Estrutura de Aliança.....	72
4.2.3.2 Melhoria da Imersão relacional	76
4.2.4 Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA)	80
4.2.4.1 Criação de conhecimento.....	80
4.2.4.2 Assimilação de conhecimento.....	82
4.2.4.3 Internalização de conhecimento.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO	100
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	103

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário globalizado e competitivo, as mudanças ambientais pressionam as organizações a se tornarem mais inovadoras e ágeis (Allred *et al.*, 2011; Singh; Charan; Chattopadhyay, 2020; Teece, 2007). Neste contexto, muitas delas recorrem a estratégias colaborativas para acessar recursos essenciais como conhecimento (Kale; Singh, 2007), tecnologia (Ritter; Gemünden, 2003), infraestrutura (Lambert; Emmelhainz; Gardner, 1996) e capital financeiro (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009).

Tais estratégias colaborativas, referidas como 'alianças estratégicas' (Gulati, 1995), permitem às organizações obterem vantagens mútuas, incluindo o desenvolvimento de novos produtos (Zhang; Zhu, 2020); a expansão de mercado (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009); o aumento da competitividade (Johnsen; Ford, 2006); e a promoção da sustentabilidade (de Almeida; Gohr; Santos, 2020; Paulraj, 2011).

A formação dessas alianças estratégicas envolve uma 'interação intencional entre duas ou mais organizações independentes que se engajam em trocas e co-desenvolvimento de capacidades', buscando alcançar benefícios mútuos (Gulati, 1995). No âmbito deste estudo, o termo "parceria" é usado como sinônimo de "alianças estratégicas", referindo-se especificamente a relacionamentos entre duas organizações. Este uso enfatiza a natureza dos relacionamentos colaborativos, abrangendo tanto aspectos formais quanto informais, e destaca a importância dessas interações para o sucesso organizacional em um ambiente dinâmico.

A relação de parceria fundamenta-se na vantagem colaborativa (Mamédio *et al.*, 2019). Tal vantagem permite que organizações, ao trabalharem juntas, atinjam resultados superiores aos que alcançariam individualmente, criando sinergias e alcançando metas que, de outra forma, seriam desafiadoras ou impossíveis (Gulati, 1998; Huxham, 1993). Apesar disso, estudos indicam que metade dessas parcerias falham (Kale; Singh, 2007; Schilke; Goerzen, 2010) e mesmo assim, as organizações persistem em buscá-las (Kale; Singh, 2007; Zhang; Zhu, 2020). Esse fenômeno ressalta não apenas os desafios na construção de parcerias bem-sucedidas, mas também a realidade de que nem todas as organizações detêm as competências necessárias para otimizar as oportunidades que surgem desses relacionamentos (Russo; Cesarani, 2017).

Este estudo assume que as organizações são dotadas de um componente essencial em suas rotinas: a capacidade. Definida como um atributo inato da própria organização, a capacidade pode ser desenvolvida e controlada internamente, utilizando-se dos recursos disponíveis (Barney, 1991). Assim, as capacidades são definidas como 'conjuntos de habilidades complexas e conhecimento adquirido ao longo dos processos organizacionais' (Day, 1994).

A 'capacidade de aliança', especificamente, é definida como a habilidade de uma organização de gerenciar, integrar e aprender dentro de relacionamentos estratégicos para obter benefícios mútuos (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Esta capacidade engloba três dimensões fundamentais: gerenciamento, integração e aprendizagem. Elas são essenciais para que as organizações maximizem e sustentem suas vantagens colaborativas em ambientes complexos e dinâmicos.

A dimensão 'Capacidade de Gerenciamento da Aliança (CGA)' envolve gerenciar parcerias por meio de processos adequados para definição de metas, implementação de tarefas e avaliação contínua da parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003; Niesten; Jolink, 2015; Ritter; Gemünden, 2004). A 'Capacidade de Integração da Aliança (CIA)' foca no desenvolvimento de uma plataforma relacional para aprendizado, integrando parceiros estratégicos por meio de laços estruturais e sociais (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Niesten; Jolink, 2015). Por fim, a 'Capacidade de Aprendizagem da Aliança (CAA)' permite a absorção de conhecimento das parcerias, envolvendo a criação, assimilação e internalização de conhecimentos provenientes das interações (Kale; Singh, 2007; Niesten; Jolink, 2015).

Estudos indicam que há um interesse crescente em entender como as organizações desenvolvem a capacidade de aliança para maximizar os benefícios das parcerias (de Almeida; Gohr; Santos, 2020; Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023; Kale; Singh, 2007). Contudo, verifica-se que uma grande parcela desses estudos empregou métodos quantitativos, que tendem a focar mais em antecedentes e resultados do que nas dinâmicas processuais que constituem o desenvolvimento dessa capacidade (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

Em resposta a esta lacuna, este é um estudo de múltiplos casos que se concentra nos processos organizacionais envolvidos no desenvolvimento de capacidade de aliança. A pesquisa adota uma abordagem mista, dividida em duas

etapas: inicialmente, uma análise quantitativa para identificar as relações de parcerias; e subsequente a isso, a pesquisa adota métodos qualitativos para verificar as dimensões da capacidade de aliança nessas parcerias. Busca-se responder a seguinte questão: **“Como se desenvolve capacidade de aliança em organizações operando em um ecossistema de inovação?”**

Pesquisas revelam que a capacidade de aliança é um atributo que transcende o tamanho, o setor ou o contexto específico em que estão inseridas as organizações (Prashant; Harbir, 2009; Russo; Cesarani, 2017; Sivadas; Dwyer, 2000). Além disso, estes estudos têm focado em grandes corporações, tanto em contextos *business-to-business* quanto *business-to-consumer* (Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023). No entanto, o presente estudo amplia o escopo investigativo ao descrever como a capacidade de aliança se manifesta em relacionamentos horizontais entre organizações de natureza heterogênea dentro de ecossistemas de inovação. O foco recai sobre as interações diádicas pós-formação que incluam startups, contribuindo assim para a compreensão deste fenômeno.

No presente estudo, um ecossistema de inovação é definido como ‘um grupo interconectado de atores organizacionais situados em uma mesma comunidade geográfica, engajados no desenvolvimento econômico local por meio do apoio a negócios sustentáveis’ (Cohen, 2006; Spigel; Harrison, 2018). Especificamente, foi selecionado para análise o Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil. Segundo o mapeamento realizado pela Mobilização Capixaba para a Inovação (MCI)¹, o ecossistema é composto por 200 organizações distribuídas em 05 grupos: instituições acadêmicas; startups; habitats de inovação; iniciativas governamentais; e grandes empresas.

1.1 OBJETIVOS

¹ Iniciativa do Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1fIKDUohW-4HzEXiUozbqqEJWJvns4tKY&ll=-19,54584653377586%2C-40,6912946&z=8>

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como a capacidade de aliança é desenvolvida em organizações operando em um ecossistema de inovação através das dimensões gerenciamento, integração e aprendizagem.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as organizações que compõem o Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo no Brasil;
- b) Mapear as relações de parcerias existentes entre as organizações que compõem o ecossistema estudado, bem como os propósitos subjacentes a essas relações;
- c) Analisar em cada relacionamento como as dimensões da Capacidade de Aliança são desenvolvidas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos ecossistemas, a interação entre diferentes parceiros permite uma coordenação sem a necessidade de uma governança hierárquica (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018). Esse ambiente único e dinâmico é propício para a criação de valor e inovação por meio de parcerias entre organizações diversas (Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019). Participar desses ecossistemas requer disposição para a colaborar e ‘uma mudança de mentalidade de ver outras organizações como parceiras em vez de rivais’ (de Almeida; Gohr; Santos, 2020; Worley; Feyerherm; Knudsen, 2010).

Quando as organizações parceiras atingem uma sinergia efetiva em termos de operações, estratégias e mentalidades, o conjunto produz resultados superiores aos alcançados por cada uma delas isoladamente (Dudau; McAllister, 2010). Dessa forma, as organizações contribuem para o desenvolvimento do ecossistema local de inovação. Assim, torna-se importante investigar os incentivos específicos e o comportamento desses diferentes tipos de organizações, a fim de compreender como

elas podem colaborar com sucesso em ecossistemas de inovação (Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019).

Embora muitos estudos sobre capacidade de aliança tenham se concentrado em relacionamentos entre grandes empresas e destacado a importância dessa capacidade na geração de vantagens competitivas na cadeia de suprimentos (Allred et al., 2011; Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023; Wittmann; Hunt; Arnett, 2009), este trabalho amplia o escopo investigativo para incluir interações horizontais entre organizações de natureza heterogênea dentro de ecossistemas de inovação. Neste contexto, a pesquisa visa contribuir com a literatura sobre capacidade de aliança.

Fundamentado na revisão sistemática da literatura realizada por KOHTAMAKI *et al.* (2018), que elencou os antecedentes e os processos que influenciam a capacidade de aliança e seus resultados, este estudo não foca nos antecedentes ou nos resultados em si, mas sim nos processos organizacionais que potencializam a capacidade de aliança, fornecendo um entendimento mais profundo e aplicável de como essa capacidade são desenvolvidas e sustentadas em contextos diversos.

Adicionalmente, este estudo não apenas oferece uma base teórica para a compreensão da capacidade de aliança, mas também fornece diretrizes práticas para gestores e líderes de inovação no Ecossistema de Inovação do Espírito Santo para aumentar a colaboração interorganizacional e o potencial inovador e econômico do ecossistema.

Socialmente, a presente pesquisa visa contribuir para que as organizações do ecossistema possam aprimorar seus relacionamentos internos e externos ao fomentar uma cultura de inovação aberta (West; Bogers, 2017). À medida que as organizações se engajam no desenvolvimento conjunto de produtos, processos ou serviços e aprimoram suas capacidades de aliança, elas não apenas extraem mais benefícios dessas colaborações, como também geram valor através da inovação. Esse impulso na inovação pode tanto aumentar a competitividade das empresas envolvidas como resultar na criação de novos empreendimentos, reforçando a economia local.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o conceito de capacidade de aliança e suas dimensões. O fenômeno da capacidade de aliança é conhecido por diversos rótulos (Niesten; Jolink, 2015), refletindo a falta de consenso na literatura sobre seus principais processos, antecedentes e resultados (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Para abordar essa lacuna, foram consultadas revisões sistemáticas da literatura, sendo a mais recente a realizada por Kohtamaki *et al.* (2018), até o momento do estudo.

A seção 2.1 apresenta os motivos que impulsionam as organizações a formar parcerias e as causas comuns de falhas nessas alianças. A seção 2.2 detalha o conceito de capacidade de aliança e explora suas dimensões críticas. Por fim, a seção 2.3 introduz o conceito de ecossistemas de inovação, focando nas organizações que integram o Ecossistema de Inovação Capixaba.

2.1 POR QUE AS ORGANIZAÇÕES SE EMPENHAM EM PARCERIAS?

Uma parceria é uma relação intencional entre duas ou mais organizações independentes que envolve trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de capacidades, visando alcançar benefícios mútuos (Gulati, 1995). Assim, as organizações estabelecem parcerias para acessar recursos complementares ou para gerar novos recursos idiossincráticos, com a finalidade de criar valor e melhorar o desempenho (Draulans; deMan; Volberda, 2003; Kale; Singh, 2007; Wittmann; Hunt; Arnett, 2009) .

A base dessas parcerias fundamenta-se na "vantagem colaborativa" (Mamédio *et al.*, 2019). Por sua vez, a vantagem colaborativa refere-se a uma situação vantajosa em que várias organizações, ao trabalharem em parceria, conseguem alcançar resultados superiores aos que poderiam obter individualmente (Huxham, 1993). Por esse motivo, as organizações estão cada vez mais envolvidas em relacionamentos de parceria, incluindo clientes, fornecedores, universidades e até mesmo concorrentes (Jap, 2001).

Embora o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos possa demandar habilidades, a vantagem colaborativa é um benefício importante porque aumenta o valor agregado dos parceiros e reduz o valor agregado de seus concorrentes (Teng, 2003). Em outras palavras, quando uma organização estabelece uma parceria com outra, elas podem gerar, em conjunto, uma vantagem colaborativa que resulta em vantagem competitiva em relação a outras organizações ou conjunto de organizações.

Especialmente em contextos de incerteza, é comum que muitas organizações optem por parcerias como uma efetiva estratégia para mitigar os riscos associados aos seus principais stakeholders (Murray; Kotabe; Zhou, 2005). Neste contexto, ao se envolverem com outras organizações, as empresas obtêm diversos benefícios, tais como a entrada em novos mercados, a expansão de sua participação de mercado e a minimização do impacto das ameaças (Mamédio *et al.*, 2019).

Além disso, a revisão da literatura identificou relacionamentos de parceria com o propósito de estabelecer credibilidade científica e comercial. O estudo de Swann *et al.* (2007) fez uma análise qualitativa da inovação em medicina biomédica no Reino Unido e nos Estados Unidos para identificar os mecanismos que influenciam a inovação no nível do projeto e como o desenvolvimento de capacidades pode alavancar os resultados. E os resultados demonstraram que ter credibilidade científica e comercial influencia investidores e atrai investimentos. (Swan *et al.*, 2007).

Já o estudo conduzido por Paulraj (2011) fez uma avaliação empírica do impacto dos recursos específicos da organização no desempenho da capacidade sustentável. Os resultados revelaram que o relacionamento de parceria com os fornecedores desempenha um papel significativo não apenas na criação de valor, mas também na influência do impacto ambiental total de uma organização (PAULRAJ, 2011). O estudo mostra a importância que as capacidades de aliança são essenciais para alcançar a vantagem competitiva no âmbito do ambiente natural (PAULRAJ, 2011).

No entanto, as parcerias mais destacadas na literatura têm como principal propósito a inovação (Adner; Kapoor, 2010; Apa *et al.*, 2021; West; Bogers, 2017; Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019). Um estudo específico de Ritter (2003) explorou o papel dos relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento da inovação, enfatizando que o processo inovativo pode necessitar da colaboração com diversos tipos de

parceiros. Cada um desses parceiros contribui com recursos significativos, enriquecendo o processo inovativo (Ritter; Gemünden, 2004).

Esses parceiros podem incluir universidades, habitats de inovação, laboratórios, empresas, entidades governamentais e outros. Portanto, a inovação não ocorre apenas em um laboratório isolado de uma empresa, mas pode envolver parceiros em uma série de atividades, que englobam a troca de recursos humanos e tecnológicos, o compartilhamento e a comunicação de ideias, bem como o compartilhamento de riscos (Schiele, 2006).

Uma das maneiras de criar valor e motivar as organizações a buscar parcerias é a oportunidade de inovar em produtos e processos (Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023). Segundo Ritter e Gemünden (2003), muitas empresas enfrentam desafios significativos no desenvolvimento de novos produtos, impulsionados pelo encurtamento dos ciclos de inovação, pela complexidade crescente e interconectividade das tecnologias, e pelo aumento dos custos associados a inovações.

Nesse contexto, as startups ganham destaque devido à sua agilidade e capacidade de inovar rapidamente (Apa *et al.*, 2021; Tzokas *et al.*, 2015; Yilmaz; Ozcelik; Yeni, 2020). Por conceito, 'uma startup é definida como uma empresa em estágio inicial em busca de um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo' (DORF; BLANK, 2014, p. 19). A escalabilidade permite que cresçam rapidamente em número de clientes e receitas sem um aumento proporcional nos recursos, enquanto a repetibilidade garante a entrega consistente do mesmo produto ou serviço.

Pequenas e médias empresas, especialmente aquelas que produzem sob encomenda, incluindo startups, reconhecem a importância do Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) como um processo essencial para o crescimento (Yilmaz; Ozcelik; Yeni, 2020). Essas atividades, juntamente com serviços de Pesquisa e Desenvolvimento (*P&D*), são cruciais para a geração eficaz de valor nos relacionamentos entre parceiros, conforme destacado pela literatura (Einola *et al.*, 2017).

Apesar do amplo potencial das parcerias, é notável que muitas delas falham (Prashant; Harbir, 2009). A próxima subseção desta pesquisa irá explorar as principais causas dessas falhas, aprofundando a compreensão dos desafios enfrentados pelas organizações ao formar e sustentar alianças estratégicas.

2.1.1 Por que as parcerias falham?

A literatura revela que aproximadamente metade das parcerias não são bem-sucedidas (Kale; Singh, 2007; Prashant; Harbir, 2009; Schilke; Goerzen, 2010). Além disso, enquanto algumas organizações parecem ser muito eficazes na realização delas, outras enfrentam altas taxas de fracasso (Park; Ungson, 2001; Schilke; Goerzen, 2010). Essas disparidades destacam as dificuldades envolvidas na construção de parcerias de sucesso e a realidade de que nem todas as organizações possuem as capacidades e competências necessárias para maximizar o potencial de criação de valor e inovação de suas estratégias colaborativas (Russo; Cesarani, 2017).

Possíveis causas identificadas para explicar essas falhas incluem: rivalidade, problemas de governança, falhas culturais, custos de coordenação, transbordamentos não intencionais de conhecimento, metas divergentes, corridas de aprendizagem entre os parceiros e rigidez organizacional (Park; Ungson, 2001; Sivadas; Dwyer, 2000). Isso se deve ao fato de que as organizações diferem em suas habilidades de se beneficiar de parcerias (Heimeriks; Duysters, 2007).

O estudo de Wittman (2009) sugere que o sucesso da parceria é influenciado por uma combinação de recursos (capabilidade da aliança, recursos idiossincráticos e a cooperação que resulta dos recursos relacionais), que afetam a vantagem posicional de uma parceria e, por sua vez, seu sucesso (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009).

A teoria baseada em recursos sugere que quanto maior a complementaridade entre os parceiros, maior a probabilidade de sucesso da parceria (Tyler, 2001). No entanto, a complementaridade do parceiro por si só é insuficiente para a formação e sucesso da parceria, pois uma organização parceira deve ser compatível com o parceiro e comprometida com o relacionamento (Prashant; Harbir, 2009). As altas taxas de insucesso associadas ao estabelecimento de metas da parceria indicam que o processo de transformar recursos e competências externas em vantagem competitiva é, de fato, complexo (Helfat; Peteraf, 2009).

Já a visão relacional sugere que alianças caracterizadas por confiança, comprometimento, comunicação e cooperação são mais bem-sucedidas do que aquelas que não são (Dyer; Singh, 1998). Confiança em um relacionamento refere-se ao senso de crença e confiança dos parceiros na honestidade e intenções dos outros parceiros no relacionamento caracterizado pela percepção dos parceiros de relacionamento sobre as intenções dos parceiros e vontade de aceitar as fraquezas dos parceiros e crença sincera em o sucesso da ação conjunta (Klimas et al., 2022).

A coordenação de atividades entre duas organizações independentes difere em vários aspectos da coordenação de atividades dentro das organizações. As diferenças entre as organizações em termos de estrutura, cultura e planejamento precisam ser superadas. Isso requer habilidades específicas e absorção de conhecimento das organizações envolvidas na parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

Outra razão por trás da alta taxa de insucesso está relacionada à falta de familiaridade que as organizações têm com a natureza dinâmica das relações de parceria (Russo; Cesarani, 2017). Para inovar em uma relação de parceria as organizações precisam de capacidades e habilidades para absorver conhecimento (Tzokas et al., 2015). O conjunto de habilidades relacionais facilita o estabelecimento de mecanismos de governança relacional favoráveis, que, por sua vez, garantem o compartilhamento de conhecimento tácito (Lorenzoni; Lipparini, 1999) e aceleram a capacidade da organização focal em compreender e adquirir conhecimentos relevantes de seus parceiros (Dyer; Singh, 1998).

Portanto, o presente estudo parte do pressuposto de que as organizações possuem um fator intrínseco em suas rotinas: a capacidade. Para alcançar vantagem colaborativa e conseqüentemente extrair mais benefícios do relacionamento sugere-se que as organizações desenvolvam capacidade aliança. A seção 2.2 mostra o conceito de capacidade de aliança e suas implicações.

2.2 DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE CAPABILIDADE DE ALIANÇA

Capabilidade de aliança tem sido apresentado na literatura por diferentes estudos e lentes teóricas, como capacidades dinâmicas (Singh; Charan; Chattopadhyay, 2020; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Zhang; Zhu, 2020), visão baseada

em recursos (Qiu et al., 2022; Schreiner; Kale; Corsten, 2009), gestão de rede, gestão do conhecimento e visão relacional (de Almeida et al., 2021; Dyer; Singh, 1998).

O termo recebeu muitos rótulos ou nomenclaturas, como por exemplo, competência de aliança (Smirnova et al., 2011), competência de rede (Ritter; Gemünden, 2004), capital relacional (Kohtamäki et al., 2013), competência colaborativa (Mishra; Shah, 2009), e capacidade de gestão de alianças (Nielsen; Jolink, 2015).

A palavra "capabilidade" significa "a capacidade ou poder de realizar algo através do uso de competências e habilidades" (Oxford Dictionary of English, 2010). A capacidade é um atributo da própria organização que pode ser desenvolvido e controlado por ela com base em seus próprios recursos (Barney, 1991). No nível organizacional, capacidade refere-se à habilidade da organização em mobilizar recursos para executar tarefas ou atividades específicas, de forma dinâmica (Helfat; Peteraf, 2009; Hilliard; Jacobson, 2011).

Já a palavra "aliança", embora neste estudo esteja apresentado como "parceria", é definida como uma relação proposital entre duas organizações independentes envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de capacidades para alcançar benefícios mutuamente relevantes (Gulati, 1995; Prashant; Harbir, 2009). Juntando os termos e conceitos, define-se "capabilidade de aliança" como *a habilidade de uma organização de gerenciar, integrar e aprender em relacionamentos estratégicos para alcançar benefícios mútuos* (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

Apesar das organizações estarem cada vez mais envolvidas em relacionamentos de colaboração com diversos parceiros, como clientes, fornecedores, universidades e até mesmo concorrentes (Jap, 2001), estabelecer e gerenciar estes relacionamentos apresenta desafios (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018; Wang et al., 2015), conforme evidenciado pela alta taxa de insucesso dessas parcerias (Park; Ungson, 2001).

Para melhorar o sucesso nas parcerias, as organizações devem identificar e integrar recursos que permitam a identificação, desenvolvimento e gerenciamento eficaz de seus relacionamentos (Heimeriks; Duysters, 2007). Neste sentido, pressupõe-se que ao desenvolver a capacidade de aliança, as organizações possam

aumentar a taxa de sucesso com suas parcerias e tirar mais benefícios dos seus relacionamentos.

Por isso, é importante aprofundar a compreensão desse domínio, analisando as dimensões propostas ou subjacentes aos construtos identificados de capacidade de aliança. Estas dimensões são: A capacidade de gerenciamento de alianças, a capacidade de integração de alianças e a capacidade de aprendizado de alianças. Juntas, essas três dimensões formam a capacidade de aliança do ator (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

A **figura 1** ilustra como a revisão da literatura realizada por Kohtamaki *et al.* (2018) organizou as dimensões de gerenciamento, integração e aprendizado com a literatura anterior. A primeira ordem categorias descrevem os conceitos utilizados por estudos anteriores, enquanto as categorias de segunda ordem agrupam as categorias de primeira ordem em categorias mais amplas(Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

Figura 1 - Capabilidade de Aliança e suas dimensões



Fonte: Adaptado de Kohtamäki *et al.* 2018

Com base na revisão da literatura, as estruturas da parceria estratégica consistem em unidades organizacionais e nas relações entre elas. Essas unidades são dedicadas a capturar, compartilhar, armazenar e aplicar o conhecimento da parceria e podem incluir departamentos, gerentes e equipes específicas (Heimeriks; Duysters, 2007).

Por outro lado, os processos abrangem o *debriefing* e a rotação dos gerentes da parceria, bem como fóruns e redes para o compartilhamento formal e informal de conhecimento, além de treinamento e procedimentos de avaliação (Kale; Singh, 2007). Esses processos incorporam as melhores práticas, baseadas na experiência de parceria, para capturar conhecimento e estimular o compartilhamento de conhecimento, frequentemente tácito, entre parceiros e entre funcionários (Niesten; Jolink, 2015).

As ferramentas da parceria, por sua vez, compreendem manuais, diretrizes, modelos, bancos de dados e listas de contatos que capturam, compartilham, armazenam e aplicam o conhecimento da parceria codificado (Niesten; Jolink, 2015). Cabe então ressaltar cada dimensão e como ela se desenvolve.

2.2.1 Dimensão da Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA)

A Capabilidade de Gerenciamento da Aliança (CGA) é a habilidade de uma organização de gerenciar parcerias utilizando processos apropriados de definição de metas (Niesten; Jolink, 2015), implementação de tarefas (Ritter; Gemünden, 2004), avaliação e acompanhamento da parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003). Muitos estudos identificaram um número significativo de processos, estruturas, rotinas, ferramentas e atividades relacionadas à gestão de alianças. Mas, o que permanece oculto são os detalhes de nível micro da gestão de parcerias (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

O presente estudo verifica como a capacidade de aliança se desenvolve em organizações que se relacionam em ecossistemas de inovação, buscando evidências dessas atividades, processos e composição de ferramentas que são utilizadas no relacionamento, tanto formais quanto informais.

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário estabelecer uma série de objetivos e metas, que servirão como base para medir o desempenho da parceria. Neste sentido, o primeiro construto da dimensão CGA é a definição de metas (Niesten; Jolink, 2015).

Para a correta definição de metas é essencial que os parceiros possuam a capacidade de desenvolver objetivos coletivos e moldar o processo de parceria. Através da colaboração em sessões conjuntas de planejamento de negócios, os parceiros compartilham conhecimento e ganham uma compreensão mais clara da direção futura da parceria, o que facilita a definição de objetivos coletivos desde o início (Heimeriks; Klijn; Reuer, 2009). Além disso, a troca contínua de informações entre os parceiros serve para reforçar os objetivos comuns, enquanto uma comunicação aberta e franca pode contribuir significativamente para o alcance desses objetivos (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Estudos destacaram ainda a presença de uma especialista ou gestor com uma função dedicada de gestão da parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003; Lambe; Spekman; Hunt, 2002; Prashant; Harbir, 2009). Pode ser que em algumas organizações exista a figura do Gerente de Parcerias ou Gerentes de Relacionamento. Neste caso, uma das principais tarefas desses gestores é alcançar um objetivo compartilhado entre os parceiros (Niesten; Jolink, 2015). Estes estudos sugeriram que organizações com capacidade de aliança têm a habilidade de desenvolver gerentes de parcerias competentes (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

A troca de informações entre os parceiros não apenas leva a um foco nos objetivos coletivos, mas também a um maior entendimento compartilhado entre eles (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Neste sentido, ter bons gestores de parcerias permite que as organizações planejem e naveguem pela mecânica de um relacionamento para que os papéis e responsabilidades sejam claramente articulados e acordados (Lambe; Spekman; Hunt, 2002).

A revisão da literatura revela também que o estabelecimento de metas requer a configuração adequada do processo de parceria (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Configurar o processo tem a ver com a preparação prévia para a parceria. Por exemplo, alguns fatores internos podem ser pré-combinados e tornarem-se parte do

pool interno de recursos da organização (Jacob, 2006). Essa medida pode auxiliar previamente o bom estabelecimento de metas.

O segundo construto da dimensão CGA é a implementação de tarefas (Ritter; Gemünden, 2004). Para implementar tarefas é necessário coordenação (Schreiner; Kale; Corsten, 2009), execução (Ritter; Gemünden, 2004), gestão e controle, integração de especialistas, treinamentos, e desenvolvimento de ferramentas (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

A CGA implica que uma organização tenha a habilidade de coordenar e gerenciar a interdependência entre os parceiros (Niesten; Jolink, 2015). Esse processo envolve a identificação e o estabelecimento de consenso sobre os requisitos das tarefas em uma parceria específica, compreendendo a natureza da interdependência entre os parceiros e delineando procedimentos de trabalho para a execução das mesmas (Schreiner; Kale; Corsten, 2009). Também implica na definição clara das funções e responsabilidades de cada participante na realização das tarefas, além da capacidade de adaptá-las diante de circunstâncias em constante mudança (Gulati; Lawrence; Puranam, 2005).

Um aspecto importante da definição de metas da parceria, são os processos de controle e gerenciamento que são acordados para cada tarefa. Esses processos são definidos como mecanismos “voltados para apoiar aspectos específicos da parceria”, como meios de controle e incentivos, incluindo os mecanismos de coordenação que moldam a interação entre as unidades internas dos parceiros (Pagano, 2009).

A capacidade de coordenação implica a habilidade de corresponder a natureza da interdependência entre as duas entidades com dispositivos de coordenação apropriados, escolhidos a partir do amplo repertório disponível para as organizações, a fim de administrá-los. Estes dispositivos de coordenação implicam na implementação de tarefas (Schreiner; Kale; Corsten, 2009).

A implementação de tarefas pode ser considerada uma atividade complexa e pode gerar problemas para o decorrer e sucesso da parceria. A falta de familiaridade com os procedimentos e pessoal de outra unidade pode resultar na negligência de algumas tarefas e na repetição de outras (Sivadas; Dwyer, 2000). Por isso, outros dois

aspectos importantes para a implementação de tarefas com sucesso: (1) o uso de especialistas e (2) o treinamento (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

A pesquisa de DRAULANS et. al (2003), mostra que prestar atenção ao gerenciamento de parcerias investindo em treinamento, especialistas em parcerias e avaliação, aumentam as taxas de sucesso da parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003). Segundo os autores, as organizações que usam treinamento obtiveram uma taxa de sucesso 10% acima da média para todo o grupo de amostra, enquanto aqueles que não usam o treinamento pontuam 15% abaixo da média.

Adicionalmente, a posição desses especialistas dentro da organização é crucial: quanto mais envolvidos estiverem na execução direta das atividades, maior será o impacto positivo no sucesso da parceria, conforme indicado na **tabela 1**.

Tabela 1 - Até que ponto o uso e o nível de um especialista em 'alianças' aumentam o sucesso das parcerias

NÍVEL DE ESPECIALISTA EM ALIANÇA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	MELHORIA/DETERIORAÇÃO DO SUCESSO MÉDIO
Alta gestão/nível sênior	0%
Gestão média/nível baixo	+25%
Nenhum especialista	20%

Fonte: Draulans, Deman e Volberda (2003)

Por fim, para a implementação das tarefas, pode ser determinado ferramentas específicas para utilização dos parceiros, como por exemplo, os sistemas de informação (Pagano, 2009). Em especial, as tarefas não rotineiras que exigem mais processamento de informações, tomada de decisão rápida e mobilização de recursos, necessitam de ferramentas para agilizar o processo de adaptação e resolução de problemas na execução de tarefas (Schreiner; Kale; Corsten, 2009).

O terceiro construto da dimensão CGA é a avaliação e acompanhamento. A revisão da literatura ressalta que a CGA envolve a evolução contínua da organização na sua capacidade de aliança. Ao institucionalizar e estruturar a aprendizagem a

partir da experiência pode tornar-se possível aumentar a taxa de sucesso das parcerias (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

A avaliação torna-se um aspecto importante para estruturar o conhecimento e experiência da parceria. O estudo de Draulans et. al (2003), considerou dois métodos de avaliação: O primeiro é a avaliação não estruturada no nível da parceria individual e o segundo é a comparação cruzada das várias parcerias de uma mesma organização. O estudo concluiu que as organizações experientes aprendem mais quando comparam suas parcerias entre si, enquanto as organizações inexperientes aprendem mais com a avaliação individual de cada parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003). Esse padrão pode evoluir ao longo do tempo, à medida que as organizações inexperientes adquirirem mais experiência em parceria, adaptando gradualmente seu método de avaliação.

Na prática, isso geralmente tem a vantagem de que mais pessoas estão envolvidas na avaliação, para que o conhecimento da parceria seja mais amplamente distribuído dentro da organização ao mesmo tempo (Draulans; deMan; Volberda, 2003). Esse aspecto é importante e será retomado mais à frente na capacidade de aprendizagem da aliança. De fato, à medida que o número de parcerias aumenta, a organização terá novas oportunidades de encontrar sinergias entre os diversos parceiros, que por sua vez, somente poderão ser encontradas comparando as parcerias entre si (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

Por último, a revisão da literatura enfatizou a importância de ferramentas codificadas para o gerenciamento eficaz de parcerias, destacando opções como planilhas para construção de confiança ou ferramentas de resolução de conflitos (Draulans; deMan; Volberda, 2003; Prashant; Harbir, 2009).

Portanto, é fundamental gerenciar o desempenho da parceria uma vez que o comportamento dos parceiros pode mediar a relação e influenciar tanto o desempenho de cada participante quanto o resultado fruto dessa relação (Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023). Nesse contexto, a CGA pode ter um impacto positivo nos parceiros comprometidos com um objetivo comum (Schreiner; Kale; Corsten, 2009).

2.2.2 Dimensão da Capabilidade de Integração de Alianças (CIA)

A segunda dimensão da capabilidade de aliança é a Capabilidade de Integração de Aliança (CIA). Ela assume importância nos relacionamentos interorganizacionais, devido a necessidade de integrar ou alinhar metas, processos e estruturas relacionais entre os parceiros (Niesten; Jolink, 2015). Assim, esta dimensão refere-se à habilidade da organização de integrar parcerias estratégicas desenvolvendo laços estruturais e sociais entre os parceiros da aliança (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

Geralmente, este gerenciamento da profundidade de uma parceria é abordado por meio de muitos construtos, incluindo tanto o desenvolvimento de estruturas de aliança quanto a integração social (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Niesten; Jolink, 2015). Em resumo, a CIA enfatiza os processos empregados para desenvolver uma plataforma relacional para aprendizagem (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Isso pode ser feito de duas formas: a organização precisa desenvolver uma habilidade de integração estrutural e uma habilidade de integração social.

O estudo de Lorenzoni & Lipparini (1999) analisou empresas do setor de máquinas de embalagem para compreender o processo de desintegração vertical e o foco na capacidade de coordenar competências e combinar conhecimento além das fronteiras corporativas. O estudo revelou que as redes interfirmas podem ser moldadas e projetadas deliberadamente, isso resulta na emergência de uma capacidade organizacional distintiva para integrar conhecimento tanto interno quanto externo à empresa (Lorenzoni; Lipparini, 1999).

Um passo fundamental nesse processo foi considerar os fornecedores como 'geradores de conhecimento' e formadores das competências da empresa líder. As empresas líderes elevaram o status dos principais fornecedores, envolvendo-os em um "conselho interfirmas" (Lorenzoni; Lipparini, 1999). Sugere-se, portanto, que a integração estrutural pode ser alcançada através do desenvolvimento de estruturas de relacionamento, como equipes conjuntas de desenvolvimento, grupos diretores da parceria e procedimentos de trabalho integrados, além de processos e sistemas de Tecnologia da Informação (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Niesten; Jolink, 2015).

A habilidade de integração social abrange a interação aberta, confiança e compreensão compartilhada (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Essa competência tem sido extensivamente estudada na literatura (Jacob, 2006) e se destaca como um elemento crucial para o sucesso das parcerias. Nesse contexto, a confiança desempenha um papel essencial, sendo estabelecida quando uma parte confia na confiabilidade e integridade do parceiro comercial (Morgan; Hunt, 1994).

No contexto do desenvolvimento de novos produtos (NPD), por exemplo, um espírito de franqueza, trabalho em equipe e confiança entre membros de diferentes unidades é vital para o processo (Zhang; Zhu, 2020). Às vezes, a falta de confiança pode levar os participantes a reterem informações, o que pode prejudicar a comunicação e o sucesso do DNP. Portanto, a boa comunicação é um elemento crítico para o êxito do desenvolvimento de novos produtos e é essencial para o sucesso da parceria (Sivadas; Dwyer, 2000).

A comunicação é fundamental para o compartilhamento tanto formal quanto informal de informações significativas e oportunas entre organizações (Blomqvist; Levy, 2006). Isso possibilita o alinhamento de metas, a coordenação de tarefas e o aprendizado interorganizacional. Além disso, a comunicação desempenha um papel crucial ao permitir que as organizações alinhem suas estratégias e objetivos diante de potenciais mudanças (Sampson, 2005).

O trabalho de Ritter (2003) sobre competência de rede ressaltou a importância de uma integração elevada entre a estrutura de comunicação formal e informal para disponibilizar informações cruciais aos envolvidos com parceiros externos. Acredita-se que uma comunicação confiável e regular entre os parceiros, centrada nos objetivos da parceria e nas informações críticas relacionadas à tarefa, seja fundamental para otimizar o desempenho da colaboração (Niesten; Jolink, 2015; Schreiner; Kale; Corsten, 2009).

Entretanto, a vulnerabilidade das organizações diante das ações dos parceiros, sobre as quais não têm controle, pode gerar discrepâncias nos objetivos entre os participantes (Sivadas; Dwyer, 2000). À medida que os parceiros buscam maximizar seus próprios ganhos, podem surgir incentivos para obter vantagens em detrimento do outro parceiro (Morgan; Hunt, 1994).

Nesse contexto, é crucial que as organizações possuam conhecimento, habilidades e comportamentos pertinentes para gerir eficazmente cada parceria em curso (Schreiner; Kale; Corsten, 2009). Relacionamentos próximos e laços interpessoais são essenciais para estabelecer normas de confiança e reciprocidade nas trocas econômicas (Gulati, 1995), facilitando a cooperação mútua e o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros.

Além disso, laços interpessoais sólidos contribuem para a resolução de conflitos. Portanto, o gerenciamento bem-sucedido de uma parceria em curso demanda habilidades sociais de conexão (Schreiner; Kale; Corsten, 2009). Vale ressaltar que a CIA tem como objetivo principal criar uma plataforma de aprendizagem entre os parceiros (Lorenzoni; Lipparini, 1999).

2.2.3 Dimensão da Capabilidade de Aprendizagem da Aliança (CAA)

A Capabilidade de Aprendizagem da Aliança (CAA) forma a terceira dimensão da capacidade de aliança e permite que uma organização absorva conhecimento das parcerias. Dessa forma, essa dimensão é a habilidade de uma organização de criar, assimilar e internalizar o conhecimento de seus relacionamentos (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

As organizações adquirem e consolidam conhecimento sobre gestão de parcerias ao utilizar efetivamente sua experiência com relacionamentos anteriores e ao traduzir essa experiência em conhecimento tangível (Anand; Khanna, 2000). Ao estruturar e avaliar continuamente essa experiência, as organizações podem desencadear um efeito de aprendizado, melhorando sua capacidade de gerenciar parcerias (Niesten; Jolink, 2015). Esse conhecimento se torna um recurso valioso para a capacidade de aliança, aprimorando habilidades como seleção e negociação com potenciais parceiros, além de estabelecer claramente papéis e responsabilidades (Lambe; Spekman; Hunt, 2002).

Nesse contexto, estudos indicam que organizações menos experientes muitas vezes buscam parceiros com *expertise* e conhecimento acumulado para alcançar sucesso em seus objetivos (GARRETTE; CASTAÑER; DUSSAUGE, 2009). Essa abordagem permite que as organizações tirem o máximo proveito da experiência

acumulada em parcerias anteriores e melhorem sua capacidade de alcançar resultados positivos e estratégicos dessas colaborações (DRAULANS; DEMAN; VOLBERDA, 2003).

Além da experiência, o estudo de Kale & Sing (2007) introduziu o conceito de 'processos de aprendizado de alianças', que envolve a articulação, codificação, compartilhamento e internalização do *know-how* de gestão de parcerias. Esse processo visa aprender, acumular e alavancar o conhecimento de gestão para desenvolver as habilidades de gerenciamento de parcerias de uma organização. Quanto mais avançado for esse processo de aprendizado, maior será o sucesso geral da parceria (Kale; Singh, 2007).

Os indivíduos nas organizações possuem conhecimento e habilidades essenciais para a gestão de tarefas críticas, incluindo o gerenciamento de parcerias. Esse conhecimento muitas vezes é tácito ou pessoal, por natureza (Kale; Singh, 2007). No entanto, as organizações podem se beneficiar ao transformar o conhecimento individual em conhecimento explícito, através do processo de 'articulação'.

A articulação permite que o conhecimento seja acessado e armazenado de maneira mais eficaz, facilitando o aprendizado e a melhoria contínua das práticas de gestão de parcerias estratégicas (Kale; Singh, 2007). Além disso, a articulação do conhecimento de gestão de parcerias ajuda a organização a criar um registro de seu histórico de parcerias e a entender melhor as relações causais entre ações e resultados associados a essas parcerias. Isso pode levar a uma execução mais eficaz e otimizada das tarefas durante a formação e gestão de parcerias (Zollo; Reuer; Singh, 2002).

De acordo com a teoria dinâmica da criação do conhecimento organizacional, o conhecimento é criado em um processo espiral de interações entre o conhecimento tácito e o explícito (Robin; Polanyi, 1960). O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente expresso em palavras, números ou formas tangíveis, como dados, fórmulas científicas, especificações e manuais. Por outro lado, o conhecimento tácito é mais difícil de abstrair, pois está profundamente enraizado nas ações, experiências, valores e emoções de um indivíduo ou de uma comunidade (Feller et al., 2013; Kale; Singh, 2007).

O conhecimento tácito é compartilhado, explicado e combinado em novo conhecimento por meio da experiência humana conjunta e da comunicação (Feller et al., 2013). Esse tipo de conhecimento também pode ser compartilhado em experiências colaborativas, interpretações de eventos, cultura organizacional e modelos mentais coletivos de equipes (Rico; Benito; Díez-Herrero, 2008).

Geralmente, o conhecimento novo é muitas vezes criado através de combinações de conhecimento (Zahra; George, 2002). Por exemplo, os parceiros em um projeto de *P&D* podem aprender sobre maneiras benéficas de colaborar complementando suas próprias bases de conhecimento com o conhecimento possuído por seus parceiros (Feller et al., 2013). O principal benefício da combinação decorre da reutilização e extensão do conhecimento colaborativo de *P&D* que existe dentro da própria empresa, fora da empresa ou com o parceiro (Zollo; Reuer; Singh, 2002).

A revisão da literatura ressalta a importância de atribuir significado às informações e ao conhecimento nas rotinas de parceiros organizacionais. A troca ou combinação de conhecimento pode ser desafiada por barreiras geográficas e culturais, tornando crucial a assimilação e interpretação adequadas (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

Além disso, os avanços na tecnologia da informação têm facilitado significativamente a captura e combinação do conhecimento explícito nas organizações (Kale; Singh, 2007; Kohtamäki; Partanen, 2016). A captura automática e a recuperação eficiente de informações geram memórias organizacionais mais completas e precisas do que aquelas mantidas exclusivamente por indivíduos. Isso resulta em um conjunto mais amplo e rico de conhecimento codificado para os funcionários, reduzindo o custo da busca de informações (Feller et al., 2013).

Por fim, a CAA indica que as organizações, ao aprenderem e reunirem mais informações sobre os processos e as rotinas, devem constantemente verificar se as rotinas não estão 'obsoletas', sendo necessário uma avaliação e ajustes no desenvolvimento de novas rotinas (Kohtamäki; Partanen, 2016).

2.2.4 A correlação entre as dimensões da capacidade de aliança

Estudos testam e consideram a interação entre as dimensões da capacidade de aliança, pois as três dimensões podem se complementar e moderar ou mediar as influências umas das outras nos resultados (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Por exemplo, os processos da CGA podem aumentar a CIA, o que melhora as oportunidades de aprendizado de parcerias estratégicas (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Por sua vez, os processos de aprendizagem podem fornecer mais feedback para facilitar o desenvolvimento de novos processos de gestão (Anand; Khanna, 2000). É provável que as ligações entre as dimensões sejam recíprocas (Wang et al., 2015), e essas dimensões interagem e se correlacionam em modelos quantitativos (Prashant; Harbir, 2009).

Dependendo do contexto ou ambiente em que a parceria é formada o conteúdo ou a intensidade das dimensões da capacidade da aliança identificadas podem variar significativamente entre contextos complexos e únicos, em comparação com contextos mais simples e típicos (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009). Por exemplo, a aprendizagem está presente em todos os contextos, porém os mecanismos e micro atividades envolvidos podem variar consideravelmente (Kale; Singh, 2007).

A diversidade de parcerias é significativa, e não há uma abordagem simplista para controlar a natureza das trocas dentro delas (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Dessa forma, o desenvolvimento de uma capacidade de aliança representa um processo de aprendizagem que ocorre ao longo do tempo e resulta em conhecimento tácito e explícito (Kale; Singh, 2007). Essa combinação única de conhecimento tácito e explícito costuma ser específica da organização e, portanto, serve como um recurso informacional com alta propensão para vantagem sustentada (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009).

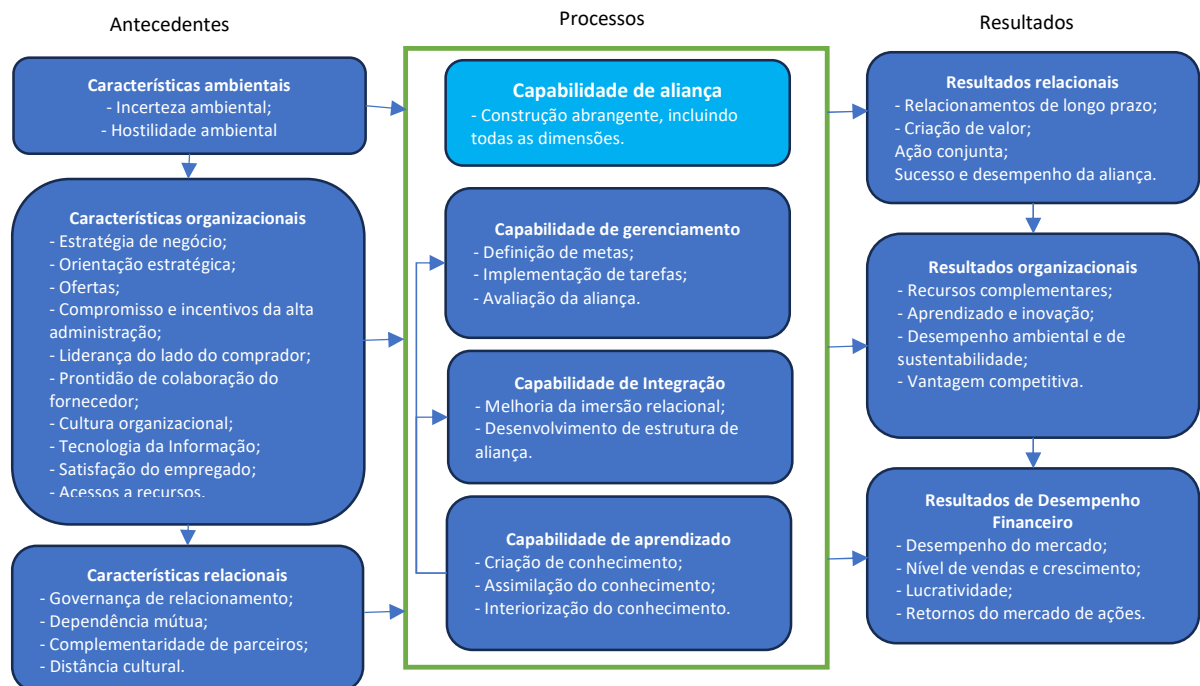
2.2.5 Delimitação teórica

Finalmente, considerando a falta de consenso sobre os principais processos envolvidos na capacidade de aliança, seus antecedentes e resultados, o que acaba fragmentando a pesquisa em várias disciplinas ou vertentes teóricas (Niesten; Jolink, 2015), recorreu-se a revisão da literatura promovida por Kohtamäki et al. (2018), que

organizaram os artigos mais relevantes em periódicos importantes sobre a capacidade de aliança.

A pesquisa se concentra nas capacidades necessárias para capacidade de aliança em parcerias diádicas no estágio pós-formação, excluindo-se fatores relacionados à escolha de parceiros específicos ou à mensuração do desempenho da parceria. O interesse principal aqui recai sobre os processos, em que se espera verificar nos relacionamentos de parceria como se desenvolve a capacidade de aliança, conforme indicado na **Figura 2**.

Figura 2. Resumo Capacidade de aliança, antecedentes e resultados



Fonte: Adaptado de Kohtamäki *et al.* (2018)

Ao focar nos processos, espera-se verificar a presença e a eficácia das dimensões da capacidade de aliança nos relacionamentos estudados. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada e coesa dos elementos que podem contribuir para o sucesso das parcerias estratégicas. Na seção 2.3 será apresentado como as parcerias ocorrem dentro do arranjo dos ecossistemas de inovação.

2.3 AS PARCERIAS EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

De acordo com a teoria da contingência, que é frequentemente aplicada em estudos sobre a capacidade de aliança (Allred et al., 2011; Heimeriks; Duysters, 2007; Lorenzoni; Lipparini, 1999), é importante que organizações e seus relacionamentos de parceria possuam a habilidade de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Neste contexto, o ambiente empresarial desempenha um papel crucial, influenciando significativamente o gerenciamento de parcerias e as capacidades relacionadas.

Existem diversas maneiras de estabelecer relacionamentos com outras organizações, incluindo formatos como alianças, redes, consórcios, ecossistemas, comunidades e plataformas (West; Bogers, 2017). Além disso, há um interesse crescente em explorar como as organizações envolvidas nessas parcerias podem desenvolver habilidades para maximizar os benefícios dessas relações interorganizacionais (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Lehtinen; Aaltonen, 2020).

O foco deste estudo reside nos ecossistemas de inovação. A subseção 2.3.1 é dedicada à conceituação de ecossistemas de inovação, esclarecendo a escolha deste arranjo específico como o foco central do estudo, enfatizando sua relevância e potencial para fomentar a inovação colaborativa entre as organizações participantes.

2.3.1 Conceito de Ecossistema

O conceito de ecossistema tem recebido considerável atenção nos últimos anos por parte de profissionais, formuladores de políticas e pesquisadores (Cao; Shi, 2021). Trata-se de uma corrente teórica emergente e em desenvolvimento que possui o potencial de ampliar a compreensão do empreendedorismo (Theodoraki; Messeghem; Rice, 2018). Uma pesquisa realizada nos principais periódicos de estratégia, ao buscar a palavra-chave "ecossistema" no título ou resumo, revelou um aumento de sete vezes em sua frequência, no período de 2012 a 2017 (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018)

Além disso, o termo "ecossistema" tem sido utilizado em uma ampla variedade de contextos além de sua aplicação original em sistemas biológicos (Autio; Thomas, 2014; Clarysse et al., 2014; Gomes et al., 2018; Stam; van de Ven, 2021). Um exemplo notável é o conceito de ecossistemas de inovação, que ganhou popularidade por meio de uma literatura em constante crescimento, originada e centrada nos negócios e na estratégia (Gomes et al., 2018; Granstrand; Holgersson, 2020).

No campo da gestão da inovação, um ecossistema de inovação representa um conjunto evolutivo de atores, atividades, artefatos, instituições e relações, incluindo relações complementares e substitutas, que são fundamentais para o desempenho inovador de um ator ou grupo de atores (Granstrand; Holgersson, 2020). Por essa razão, alguns autores consideram o ecossistema de negócios como sinônimo de ecossistema de inovação (Gawer; Cusumano, 2014).

No campo da administração, o termo "ecossistema" se refere a uma rede de organizações interconectadas que competem e cooperam na produção de bens ou serviços valiosos, estando ligadas ou operando em torno de uma organização central ou plataforma tecnológica (Autio; Thomas, 2014; Gawer; Cusumano, 2014; Stam, 2015). Em resumo, o termo "ecossistema" geralmente se refere a um grupo de empresas em interação que dependem mutuamente de suas atividades (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018).

Há um crescente interesse nos ecossistemas como abordagem para compreender o empreendedorismo em um nível macro de uma comunidade organizacional (Stam; van de Ven, 2021). Neste sentido, o conceito de ecossistema recebe mais uma definição, como um grupo interconectado de atores em uma comunidade geográfica local, comprometido com o desenvolvimento por meio do apoio e facilitação de novos empreendimentos sustentáveis (Cohen, 2006; Spigel; Harrison, 2018). Esta definição é adotada neste estudo por melhor representar o contexto da pesquisa. A subseção 2.3.3 mostra quem são os atores organizacionais nos ecossistemas de inovação.

2.3.2 A importância das parcerias nos Ecossistemas de Inovação

Redes e ecossistemas representam abordagens distintas para a descoberta e gestão das interdependências entre seus membros organizacionais (Shipilov; Gawer, 2020). Enquanto as redes são caracterizadas por relações formais e duradouras entre organizações que possuem importância estratégica para seus participantes (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000), os ecossistemas consistem em um conjunto de atores com diferentes níveis de complementaridade e não são controlados hierarquicamente (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018).

Um ecossistema de negócios engloba elementos e atores necessários para sustentar o empreendedorismo em uma determinada região (Stam; van de Ven, 2021). Para alcançar esses objetivos, os ecossistemas reúnem parceiros heterogêneos, como startups, multinacionais, iniciativas de governo, agências de negócios, ONGs e comunidades, entre outros. Portanto, é importante investigar os incentivos específicos e o comportamento desses diferentes tipos de organizações, a fim de compreender como elas podem desenvolver parcerias estratégicas com sucesso em ecossistemas (Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019).

Nos ecossistemas, a interação entre múltiplos parceiros permite uma coordenação sem a necessidade de governança hierárquica, pois os complementadores têm autonomia para tomar decisões, enquanto colaborativamente produzem e comercializam produtos ou serviços complexos. (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018). Dessa forma, a colaboração entre diferentes tipos de organizações em um ecossistema cria um ambiente único e dinâmico para inovações (Tyler, 2001) e uma organização ao desenvolver capacidade de aliança pode reunir diferentes tipos de parceiros do ecossistema e obter êxito em seus relacionamentos.

Estudos mostraram que importantes fatores estruturais e estratégicos afetam a capacidade de uma organização de capturar uma grande parcela do valor total criado pelo ecossistema ao organizar a atividade econômica entre os parceiros (Adner; Kapoor, 2010). Por isso, não apenas a quantidade, mas também a heterogeneidade torna os ecossistemas muito mais difíceis de gerenciar do que os tradicionais contextos de redes de parceiros (Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019). Dessa forma, o alinhamento dos parceiros de negócios em uma comunidade para criar valor para os clientes é fundamental (Adner, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, incluindo sua classificação com base no objetivo central do estudo, a natureza do problema e os métodos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dado que os relacionamentos interorganizacionais são caracterizados pela interação social, o presente estudo adota o estudo de caso (Yin, 2018) como uma estratégia de pesquisa adequada para observar a dinâmica relacional associada às parcerias interorganizacionais. Essa abordagem permite explorar fenômenos sociais em profundidade, facilitando a discussão do "porquê" ou "como" em determinados contextos sociais (Rashid et al., 2019).

O *locus* da pesquisa é o ecossistema de inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil. O conceito de ecossistema de inovação tem ganhado relevância na literatura sobre estratégia, inovação e empreendedorismo (Adner; Kapoor, 2010; Gomes et al., 2018). Embora seja um arranjo aberto com diversas possibilidades de participantes, este estudo delimita-se ao mapeamento das organizações participantes do Ecossistema Capixaba de Inovação até fevereiro de 2023.

Nos ecossistemas de inovação, a heterogeneidade dos parceiros, além do número, torna esses arranjos coletivos mais complexos de gerenciar em comparação às tradicionais parcerias de inovação aberta (Autio; Thomas, 2014; Yaghmaie; Vanhaverbeke, 2019). Portanto, o alinhamento dos parceiros em uma comunidade para criar valor é fundamental (Adner, 2017). Este estudo pressupõe que, ao desenvolverem capacidade de aliança, as organizações podem melhorar seus relacionamentos de parceria, visando alcançar benefícios mútuos.

O estudo está delineado nas seguintes etapas:

- Conhecer o ecossistema de inovação capixaba;

- Mapeamento das relações de parcerias entre as organizações que participam do ecossistema de inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil;
- Escolha dos casos;
- Entrevista em profundidade;
- Análise de Conteúdo e discussão dos achados.

O estudo adota uma abordagem integradora ao empregar métodos quantitativos e qualitativos. Inicialmente, a coleta de dados quantitativos identifica as relações de parceria entre as organizações. Em seguida, métodos qualitativos exploram o desenvolvimento das dimensões da capacidade de aliança dentro das parcerias selecionadas para a pesquisa.

A utilização de métodos mistos é justificada pela complementaridade, ou seja, pela capacidade de combinar diferentes métodos ou perspectivas para enriquecer e aprofundar a compreensão de um fenômeno específico ou questão de pesquisa (Bardin, 2016, p.144). No caso deste estudo, o fenômeno em questão é o desenvolvimento da capacidade de aliança. A realização de um estudo de métodos mistos não implica na condução de dois estudos separados que abordam uma questão específica, mas sim de um único estudo que emprega métodos diferentes para responder a uma questão de pesquisa específica, buscando que as informações obtidas se complementem entre si (Ingham-Broomfield, 2016).

Neste sentido, a escolha por métodos mistos se deu para, em um primeiro momento, identificar dentro de um grupo os participantes que se qualificam para o estudo, ou seja, aquelas organizações com relacionamentos de parceria existentes dentro do lócus escolhido. Neste sentido, os resultados de um método podem favorecer a identificação de participantes a serem estudados ou as perguntas a serem feitas pelo outro método (dos Santos et al., 2017). E em um segundo momento, analisar através do método qualitativo o desenvolvimento da capacidade de aliança nessas relações por meio das suas dimensões.

Essa abordagem permite uma análise mais abrangente do fenômeno em estudo, possibilitando uma compreensão mais completa das relações de parceria e da sua dinâmica subjacente.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta seção é organizada em duas subseções para detalhar os métodos de coleta de dados utilizados. A subseção 3.2.1 mostra o processo de coleta de dados durante a etapa de identificação das organizações que compõem o Ecossistema de Inovação Capixaba e de mapeamento das relações de parceria entre elas, enquanto a subseção 3.2.2 mostra como os dados foram coletados durante a fase de entrevistas. Essa estruturação facilita a compreensão das diferentes técnicas e abordagens empregadas em cada etapa da pesquisa.

3.2.1 Etapa de identificação das organizações do Ecossistema de Inovação Capixaba e mapeamento das relações de parceria

Identificar todas as organizações que compõem um ecossistema de inovação ou definir seus limites é uma tarefa complexa, pois eles geralmente são considerados abertos e permeáveis (Autio; Thomas, 2014). Segundo os autores, a diversidade de formas organizacionais é um aspecto importante para o desenvolvimento desses ecossistemas. Portanto, os eles podem incluir universidades, organizações de pesquisa, grandes empresas, startups, habitats de inovação, governos e firmas de capital de risco.

Para identificar as organizações que compõem o Ecossistema Capixaba de Inovação, o estudo utilizou o levantamento realizado pela iniciativa 'Mobilização Capixaba para Inovação-MCI' (MCI, 2019), que listou os atores do ecossistema de inovação do Estado do Espírito Santo. Vale destacar que o mapa é dinâmico e pode sofrer alterações em sua composição. Portanto, o estudo fixou a data de fevereiro/2023 como período de coleta dos dados.

Após definir as organizações que compõem o Ecossistema Capixaba de Inovação, foi necessário mapear os relacionamentos entre elas. Para essa etapa, foi elaborado um questionário, conforme o **Apêndice A**. O objetivo do questionário é capturar as relações de parceria entre as organizações e identificar os motivos que

levaram essas organizações a formarem essas parcerias, tanto formais quanto informais.

A colaboração entre diferentes tipos de organizações em um ecossistema cria um ambiente único e dinâmico para inovações (Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018). Assim, considerando que as instituições que compõem um ecossistema são heterogêneas e suas relações distintas (Adner, 2017), organizou-se as perguntas do questionário em 05 grupos de organizações: a) Instituições de ensino; b) Startups; c) Grandes empresas; d) Iniciativas de governo; e) Habitats de inovação. Essa distribuição seguiu a mesma classificação do mapa de atores organizado pelo Mobilização Capixaba para Inovação-MCI (MCI, 2019).

O questionário (Apêndice A) foi elaborado utilizando a ferramenta Microsoft Forms e disponibilizado online para os envolvidos. O link foi enviado por e-mail aos gestores das organizações e, em alguns casos, por aplicativo de mensagens (WhatsApp). De forma complementar, o pesquisador participou de uma feira de inovação (ESX 2023) em junho/2023, na cidade de Vitória-ES, para encontrar a maioria das organizações do estudo e facilitar a coleta dos dados.

Basicamente, o questionário tem como base duas perguntas dentro de cada grupo: (a) Quem foi a organização parceira no grupo xxx? (b) Qual foi o propósito da realização dessa parceria com o xxx? Cada respondente escolhe uma organização em cada grupo, levando em consideração a parceria mais relevante para sua organização, de acordo com seu ponto de vista, e em seguida indica o propósito daquela parceria.

Os propósitos foram listados no questionário considerando os motivos que levam as organizações a desenvolverem e manterem relações de parceria. Com base na revisão da literatura, as organizações realizam parcerias para: Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços (Mishra; Shah, 2009; Sivadas; Dwyer, 2000; Zhang; Zhu, 2020); Captação de recursos (Wittmann; Hunt; Arnett, 2009); Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações (Zollo; Reuer; Singh, 2002); Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto (Lorenzoni; Lipparini, 1999); Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o

ecossistema (Lorenzoni; Lipparini, 1999); Promoção do parceiro em novos mercados (Mamédio et al., 2019);

Esta etapa de coleta de dados é essencial, uma vez que a menor unidade do estudo está nos relacionamentos de parceria entre as organizações, em vez das próprias organizações em si. Portanto, busca-se identificar as parcerias que já existiram ou ainda existem no ecossistema de inovação capixaba.

3.2.2 Etapa das entrevistas em profundidade

Após determinar os casos a serem estudados, foi realizado entrevistas semiestruturadas com os atores, conforme o roteiro de entrevistas do **Apêndice B**. O objetivo é compreender como a capacidade de aliança se desenvolve, verificando se a estrutura, processos e atividades das dimensões da capacidade de aliança estão presentes na relação.

Para organizar o trabalho, utilizou-se as categorias de segunda ordem destacadas na **Figura 1** como referência para a formulação das perguntas do roteiro de entrevistas, conforme detalhado no **Apêndice B** deste estudo. As categorias de primeira ordem descrevem os conceitos utilizados em estudos anteriores, enquanto as de segunda ordem agrupam essas categorias em temas mais amplos, semelhantes às dimensões (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

É importante observar que, até o momento desta pesquisa, não foi encontrado na literatura uma revisão posterior à realizada por Kohtamaki *et al.* (2018). Portanto, este estudo adota o conceito estabelecido na revisão sistemática da literatura realizada por Kohtamaki *et al.* (2018), que define a capacidade de aliança como a habilidade de uma organização de gerenciar, integrar e aprender com relacionamentos estratégicos, visando alcançar benefícios mútuos.

A entrevista semiestruturada permite uma margem de manobra maior para o pesquisador, e tem o propósito de obter descrições sobre o mundo do entrevistado e interpretar o significado dos fenômenos descritos (Brinkmann; Kvale, 2018). O propósito em aplicar essa técnica é extrair informações sobre a percepção do entrevistado sobre a relação de parceria existente. Dessa forma, é necessário permitir

que o entrevistado seja prolixo ao falar sobre o assunto com envolvimento e interesse, mas dentro dos parâmetros que o pesquisador determinar, de modo a ser uma explicação guiada, onde o entrevistado é livre para expressar o que quiser de acordo com a condução e roteiro do entrevistador (**Apêndice B**).

O roteiro da entrevista é dividido em cinco partes. Na primeira parte, busca-se identificar a organização participante, seu ramo de atuação e a experiência em realizar parcerias dentro do ecossistema. Na segunda parte, o foco é na relação de parceria: quem é o parceiro, qual o propósito da parceria e o motivo da escolha desse parceiro para esse propósito.

Na terceira parte, as perguntas buscam identificar os componentes da Capacidade de Gerenciamento de Aliança (CGI), como a definição de metas, a implementação de tarefas e a avaliação, conforme a revisão no item 2.2.1. Na quarta parte, busca-se identificar os componentes da Capacidade de Integração de Aliança (CIA), como a imersão relacional e a estrutura de aliança, conforme item 2.2.2. E, por fim, na quinta parte, as perguntas são direcionadas para identificar os componentes da Capacidade de Aprendizagem de Aliança (CAA), como a criação, assimilação e internalização de conhecimento, conforme item 2.2.3 deste trabalho.

Os participantes das entrevistas nesta etapa são os gestores das organizações. Essa escolha justifica-se porque os gestores têm acesso às informações organizacionais, são os tomadores de decisão e os principais agentes no estabelecimento das parcerias, mesmo que muitas vezes elas ocorram informalmente. Portanto, espera-se uma coleta rica em dados, atendendo ao roteiro de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas por meio de software de gravação de voz e posteriormente transcritas em software de texto. Cada entrevista foi agendada com antecedência com os gestores e ocorreram de forma on-line. Antes da gravação, os gestores foram informados da importância do estudo, explicando o roteiro e os resultados que se espera.

Para cada organização, foi entrevistado 01 gestor, ou seja, um total de 08 entrevistas. As entrevistas foram gravadas por um aplicativo gravador de voz instalado em um aparelho celular, e, posteriormente, transcritas em texto no Microsoft Word. A gravação de todas as entrevistas teve autorização expressa dos entrevistados, que

concordaram em ter a conversa gravada. Em contrapartida, preferiu-se manter em sigilo o nome das organizações. Os nomes utilizados no presente estudo são fictícios. O quadro 1 mostra a lista de organizações entrevistadas e o tempo de duração da entrevista em cada empresa.

Quadro 1 – Lista de organizações entrevistadas

ORGANIZAÇÃO	QUALIFICAÇÃO	RELACIONAMENTO	ENTREVISTADO	TEMPO DE ENTREVISTA (MINUTOS)	PÁGINAS DE TEXTO (TRANSCRIÇÃO)
IE2	Instituição de Ensino/Habitat de inovação	Startup Z	Coordenador	01:13:20	21
STARTUP Z	Startup	IE2	CEO	01:09:36	20
STARTUP Y	Startup	Habitat 1	CEO	00:36:47	12
HABITAT 1	Habitat de inovação	Startup Y	CEO	00:47:58	08
STARTUP X	Startup	IE1	CEO	00:36:04	13
IE1	Academia	Startup X	Diretor	01:01:22	19
STARTUP W	Startup	Startup X	CEO	01:25:37	14
STARTUP X	Startup	Startup W	CEO	00:54:02	14
TOTAL				06:31:26	131

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu em dois momentos. O primeiro momento se deu na escolha dos múltiplos casos. Os dados coletados no questionário (**apêndice A**) aplicado nas organizações que compõem o Ecosistema Capixaba de Inovação foram tabulados com o auxílio do *software Microsoft Excel*. Entre as 205 organizações que compõem o Mapa do Ecosistema de Inovação Capixaba, cerca de 58 responderam ao questionário, gerando um total de 220 relacionamentos de parcerias.

Foi aplicado, em seguida, um critério de filtragem simples para a primeira análise: *relacionamentos de parceria que tiveram como propósito o desenvolvimento*

de novos produtos, processos ou serviços. Ao aplicar o filtro, foi identificado que 58 relacionamentos se enquadraram no propósito de interesse. A seleção do filtro se justifica pelo contexto da pesquisa: ecossistemas de inovação e está embasada conforme o item 2.1 deste estudo.

Embora outros propósitos que impulsionam as parcerias no ecossistema sejam relevantes (Ritter; Gemünden, 2004), o principal objetivo dos relacionamentos entre os atores de um ecossistema de inovação é a criação de valor através de novos produtos, processos ou serviço (Adner; Kapoor, 2010; Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

O objetivo do estudo é investigar o desenvolvimento da capacidade de aliança em relações diádicas no estágio pós-formação, sendo esses relacionamentos as unidades de análise. Para aumentar a credibilidade das informações coletadas, aumentando o rigor da pesquisa e buscando encontrar as dimensões da capacidade da aliança presentes no relacionamento, resolveu-se adotar uma estratégia de entrevistar os dois lados de cada relacionamento.

Neste contexto, ao analisar os dados coletados dos 58 relacionamentos de parceria com o propósito de inovar, observou-se que 8 organizações responderam voluntariamente ter feito uma parceria mútua para o desenvolvimento de produto, processo ou serviço no ecossistema capixaba de inovação. Isso significa que ambas as organizações escolheram uma à outra como principal parceira para esse fim específico, o que pode indicar a sinergia desses relacionamentos.

Portanto, estes 4 relacionamentos foram escolhidos como os casos objetos do estudo. Dois desses relacionamentos ocorreram entre startups e instituições de ensino. Um relacionamento ocorreu entre duas startups. Um relacionamento ocorreu entre um habitat de inovação e uma startup.

Para o segundo momento de análise, optou-se por realizar uma avaliação dos resultados obtidos, utilizando-se a análise de conteúdo para examinar os relatos obtidos nas entrevistas em profundidade. A análise dos dados coletados de cada unidade de estudo seguiu o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), compreendendo as etapas de: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais (Bardin, 2016, p.63). Nesta etapa foi realizado a transcrição dos áudios das entrevistas com os gestores e a leitura flutuante do texto com o objetivo de ter uma visão geral sobre o conteúdo.

A transcrição das entrevistas selecionadas totalizou um corpus textual de 131 páginas, utilizando o software de texto *Microsoft Word*. Em seguida foi conduzido uma leitura flutuante do *corpus*. Esta atividade envolve estabelecer contato com os documentos a serem analisados e familiarizar-se com o texto, permitindo-se ser guiado por impressões e direcionamentos (Bardin, 2016, p.64). A leitura flutuante permitiu uma primeira análise entre as diferentes fontes e a verificação dos aspectos abordados pela teoria de capacidade de aliança.

Por fim, o último passo da pré-análise de Bardin (2016) envolve a preparação do material. Antes de iniciar a análise propriamente dita, é essencial preparar o material reunido. Isso pode incluir tanto uma preparação material quanto, ocasionalmente, uma preparação formal (Bardin, 2016, p. 66). Este procedimento consiste na edição dos textos transcritos no software Microsoft Word. O procedimento teve como objetivo corrigir espaços, pontuação, quebras de páginas e alinhamento dos textos, de forma que todas as entrevistas estivessem preparadas para a próxima etapa.

A segunda etapa da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) consiste na exploração do material. Nesta etapa, a exploração do material envolve a aplicação sistemática das decisões tomadas durante a fase de pré-análise. Neste sentido, buscou-se através de uma leitura minuciosa, determinar as frases ou extratos dos textos das entrevistas e separá-los como unidades de registro. Segundo Bardin (2016), durante essa fase, o pesquisador se aprofunda no conteúdo coletado, buscando identificar padrões, temas emergentes e nuances significativas que possam contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenômeno em estudo.

A partir do *corpus* textual formado pelo conjunto de entrevistas realizadas e com o auxílio do sistema MAXQDA 2022 o material de análise foi codificado e categorizado, conforme a **figura 3**.

Figura 3 – Códigos MAXQDA

Códigos		315
>	Perfil da organização	9
>	Experiência	15
	Propósito da parceria	2
∨	Gerenciamento	0
	Definição de metas	36
	Implementação de tarefas	36
	Avaliação	46
∨	Integração	0
	Estrutura de Aliança	43
	Imersão Relacional	48
∨	Aprendizagem	0
	Internalização de Conhecimento	37
	Assimilação de Conhecimento	18
	Criação de Conhecimento	25

Fonte: Elaborado pelo autor no software MAXQDA

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão (Bardin, 2016 p. 67). A unidade de registro é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem de frequências (Bardin, 2016 p. 68). Dessa forma, a unidade de registro da codificação foi na forma de temas, buscando-se extratos que pudessem corresponder aos segmentos das categorias escolhidas. Segundo Bardin (2016), o tema, entendido como uma unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte que se baseia no significado e não na forma. É importante ressaltar que essa regra de recorte não é predefinida, pois depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas. Os números presentes no lado direito da figura 3 são a quantidade de unidades de registros encontradas no segmento.

Em seguida, foi feita a categorização dos elementos. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia). com

os critérios previamente definidos (Bardin, 2016 p. 74). Utilizando o sistema MAXQDA (2022), o conteúdo codificado foi classificado nas categorias pré-determinadas para agrupamento dos códigos. O presente estudo, baseou-se nas categorias determinadas previamente sob a luz da revisão da literatura (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018).

É essencial esclarecer que, para abordar a questão de pesquisa sobre como as organizações desenvolvem a capacidade de aliança em ecossistemas de inovação, as categorias são compartilhadas independentemente do tipo de organização. Portanto, a codificação seguiu esse critério, visando capturar, durante as análises, as variações nos processos de desenvolvimento da capacidade de aliança entre as organizações.

Na etapa de tratamento dos resultados obtidos os dados devem deixar sua forma bruta e assumir significados válidos para que o pesquisador possa propor inferências e adiantar interpretações a respeito dos objetivos previstos ou de outras descobertas inesperadas (Bardin, 2016, p. 83). Assim, as informações processadas na fase anterior foram analisadas e interpretadas para gerar os resultados desta pesquisa. Para isso, com o auxílio do sistema MAXQDA foi gerado um relatório de significados, onde cada categoria foi organizada em um painel com a resposta de cada relacionamento. Nesse ponto, tentou-se fazer inferências que procurassem esclarecer as causas da mensagem relatadas no conteúdo ou suas possíveis consequências, ou seja, uma interpretação aprofundada sobre o conteúdo.

Maiores detalhes sobre essa análise são expostos no capítulo de resultados.

3.4 DELIMITAÇÃO

É fundamental destacar que o recorte temporal deste estudo é transversal, o que significa que não se destina a explicar mudanças ao longo do tempo. O recorte temporal transversal envolve a coleta de dados em um único ponto no tempo, concentrando-se em descrever e/ou explicar as características do fenômeno naquele momento específico (Richardson, 2017).

O questionário ficou disponível para respostas no período de maio/2023 até outubro/2023 e recebeu cerca de 58 respostas de organizações diferentes. Como

cada respondente poderia escolher uma instituição parceira dentro de cada um dos 05 grupos, foi identificado mais de 220 relacionamentos de parceria existentes. Já as entrevistas foram realizadas no período de novembro/2023 a fevereiro/2024, totalizando 08 entrevistas com gestores das organizações participantes.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa. A seção 4.1 identifica quais as organizações que fazem parte do Ecossistema Capixaba de Inovação e a subseção 4.1.1 realiza uma análise dos dados coletados sobre as relações de parceria entre essas organizações. Em seguida, a seção 4.2 aborda a análise de conteúdo da fase qualitativa da pesquisa, dividida em subseções.

Na subseção 4.2.1, é oferecido um panorama geral do conteúdo extraído das entrevistas, descrevendo os objetivos dos relacionamentos estudados entre startups e outras organizações do ecossistema capixaba de inovação. As subseções subsequentes, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4, discutem os resultados relativos às dimensões da capacidade de gerenciamento, integração e aprendizagem, respectivamente.

4.1 O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO CAPIXABA

No Brasil, os Ecossistemas de Inovação passaram a ser formalmente reconhecidos pela Portaria nº 6.762/2019 do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) que instituiu o Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores, visando fomentar o surgimento e a consolidação de ecossistemas de inovação e de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no País (BRASIL, 2019). A portaria define Ecossistemas de Inovação como: espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação, polos tecnológicos e centros de inovação.

Nesse contexto, o apoio estruturado e abrangente às empresas, desde as startups até as grandes organizações, é fundamental quando estas estão inseridas em um mesmo território. A rede de apoio e relacionamento formada pelo ecossistema de inovação é então composta por uma diversidade de organizações e instituições que buscam, elaboram, executam e proporcionam ações e atividades de inovação,

visando o desenvolvimento de toda a rede de atores pertencentes ao ecossistema e, conseqüentemente, o desenvolvimento do município, da região e do país.

A Mobilização Capixaba pela Inovação (MCI) é uma ação conjunta e alinhada de atores locais para criar condições que estimulem a inovação no Espírito Santo, contribuindo para o surgimento de um novo ciclo econômico e de prosperidade para a sociedade capixaba, e atua no Espírito Santo desde agosto de 2018. Coordenada pela Findes, ela nasceu de parceria e articulação de representantes do Setor Produtivo (Arcelormittal, Suzano, Petrobras, Vale e EDP); Governo do Estado (Bandes, Sectides, Seag, Secult, Seger e Fapes) Instituições (Findes, Sebrae, ES em Ação, TecVitória, Sincades e Vale da Moqueca) e Academia (UFES, IFES, UVV, Multivix, Faesa e Sinepe-ES) que, a partir de Método, Competências e Recursos, direcionam e impulsionam as diversas ações de inovação que ocorrem no ecossistema local.

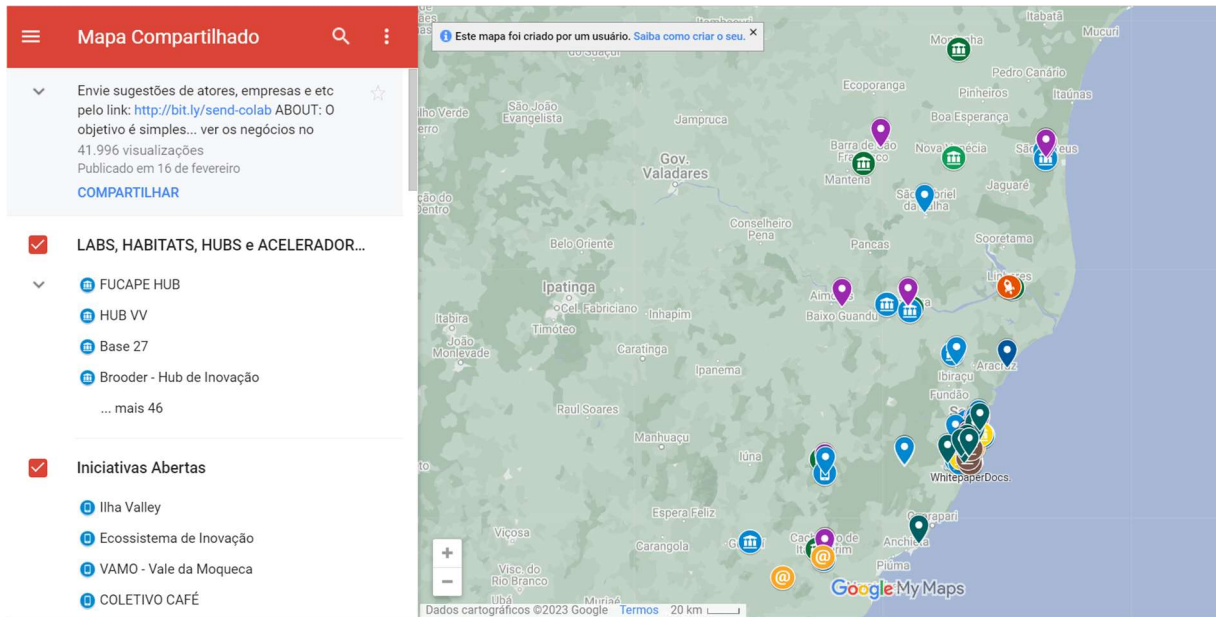
Quadro 2 - Metas do Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil no período de 2020 – 2030

Meta 1	Posicionar o ES entre os 5 Estados mais inovadores do Brasil.	(2020: 13 ^a Posição; 2019: 24 ^a Posição). Fonte: De acordo com o Ranking Comp. Estados Pilar Inovação 2020
Meta 2	Alcançar 1.000 startups no ES.	(2020: 132 startups; 2019: 80 startups) Fonte: De acordo com ABStartups 2020
Meta 3	Ter 20% de empresas baseadas em tecnologia e inovação entre as 200 maiores empresas do Estado.	(2019: 3%). Fonte: De acordo com o Ranking 200 Maiores e Melhores IEL-ES 2020

Fonte: MCI (2019).

Para atingir estas metas, o MCI estabeleceu uma série de ações em seu planejamento estratégico, com destaque para a criação do circuito de empreendedorismo e inovação que possibilite a aproximação dos diferentes atores presentes no ecossistema, formando uma rede de conexão para a promoção da inovação. Dentro dessa ação, encontra-se divulgado o Mapa Capixaba do Ecossistema de Inovação, conforme **Figura 4**.

Figura 4 - Mapa Capixaba do Ecossistema de Inovação

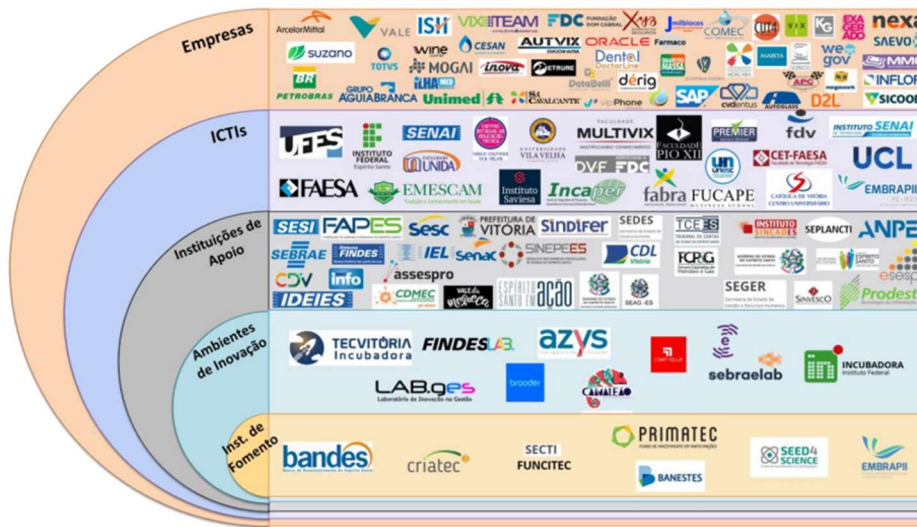


Fonte: <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1fIKDUohW-4HzEXiUozbqgEJWJvns4tKY&ll=-19.54584653377586%2C-40.6912946&z=8>

O mapa de atores consiste na identificação de entidades, empresas, órgãos públicos e corporações chaves do ecossistema, com o objetivo de identificá-los, detalhá-los e, posteriormente, utilizá-los na realização de um plano direcionado. O mapa facilita a visualização do Ecossistema de Inovação como um todo, a partir de um panorama que permite identificar a presença das organizações atuantes na região, bem como de um sistema de CT&I local, de forma a impulsionar a cooperação entre essas instituições. Por meio desse mapeamento é possível traçar ações estratégicas para o fortalecimento e desenvolvimento do Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo.

A **Figura 5** apresenta o mapa de atores do Ecossistema de Inovação Capixaba, segundo o levantamento do MCI, separando-os em: Empresas, ICTIs, Instituições de Apoio, Ambientes de Inovação e Instituições de Fomento.

Figura 5. Conjunto de organizações que compõem o Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo, no Brasil.



Fonte: Mobilização Capixaba pela Inovação (2019).

4.1.1 Mapeamento das relações de parceria no ecossistema capixaba de inovação

A colaboração entre diversos tipos de organizações dentro de um ecossistema de inovação estabelece um ambiente único e dinâmico para inovação, conforme destacado por Jacobides, Cennamo e Gawer (2018). No entanto, identificar todas as organizações ou agrupamentos que compõem um ecossistema é desafiador, visto que se considera um arranjo aberto. Nesse contexto, a primeira fase deste estudo focou em mapear as relações de parceria existentes no Ecossistema de Inovação do Estado do Espírito Santo.

A pesquisa identificou 220 relacionamentos de parceria entre as 58 organizações que responderam ao questionário distribuído entre as 200 entidades convidadas. As parcerias estabelecidas foram motivadas por uma série de objetivos, conforme destacado na **tabela 2**.

Tabela 2 – Motivos que levaram as organizações a realizarem parcerias

PROPÓSITO DAS PARCERIAS	NÚMERO DE PARCERIAS	PERCENTUAL DO TOTAL (%)
Desenvolvimento de Novos Produtos	61	27.7
Compartilhamento de Recursos Humanos	50	22.7

Troca de conhecimento	39	17.7
Captação de recursos financeiros	44	20.0
Expansão para novos mercados	14	6.4
Outros propósitos	43	19.5

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa evidencia que o desenvolvimento de novos produtos é a principal motivação nas relações de parceria dentro do ecossistema de inovação, conforme as organizações participantes do estudo. Geralmente, estas parcerias se estruturam através de serviços de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Isso vai ao encontro com o estudo de Einola *et al.* (2017), que enfatiza que a colaboração em *P&D* não apenas fomenta a inovação, mas também potencializa o retorno estratégico e econômico (Einola *et al.*, 2017).

Essa constatação ressalta a importância estratégica de investigar as relações de parceria com foco no desenvolvimento de produtos, destacando a relevância dessas alianças para o avanço e a inovação contínua das organizações em um ecossistema. Além disso, como demonstrado por Zhang *et al.* (2020), organizações com uma robusta capacidade de aliança conseguem adquirir conhecimento de maneira mais eficaz de seus parceiros, alcançando um desempenho superior no desenvolvimento de novos produtos (Zhang; Zhu, 2020).

Em relação aos resultados específicos da primeira etapa do estudo, considerando o grupo "instituições de ensino e pesquisa", 15 dos respondentes apontaram a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como seu principal parceiro. Os Institutos Federais também foram significativamente mencionados, incluindo o campus Serra com 8 respondentes, Vila Velha com 5, e os campi Linhares e Colatina, cada um com 4 respostas. A Universidade de Vila Velha (UVV) também teve 4 indicações. Cabe destacar que 5 organizações afirmaram não ter parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

As razões mais citadas que motivaram parcerias no grupo 'instituições de ensino e pesquisa' foram: o compartilhamento não remunerado de recursos humanos (18 respostas), a troca de conhecimentos entre os times (13 respostas) e o desenvolvimento de novos produtos ou processos (9 respostas). Os resultados

demonstraram que este grupo apresenta uma alta taxa de participação nas relações de parceria dentro do ecossistema, o que vai de encontro com o estudo realizado por APA *et al.* (2021), que enfatizou a importância crescente das parcerias entre empresas e instituições ensino para garantir a eficácia de um ecossistema de inovação (Apa *et al.*, 2021).

No segmento de 'habitats de inovação', as organizações identificaram várias parcerias estratégicas importantes. A TecVitória foi destacada por 10 organizações, enquanto a FindesLAB foi mencionada por 4. Além disso, AGIFES, FUCAPE Hub, Base 27, Incubadora Prosperas, Brooder, Espírito Hub e Azys Inovação foram citados por 3 respondentes cada. Os principais motivos para estabelecer essas parcerias incluíram a troca de conhecimento, com 12 menções, o desenvolvimento de novos produtos, citado por 11 organizações, e a captação de recursos, mencionada por 10. Adicionalmente, 8 respondentes consideraram o compartilhamento de espaços físicos um fator relevante para a formação dessas parcerias.

Os resultados obtidos são particularmente interessantes, considerando que os habitats de inovação, como hubs e incubadoras, geralmente se concentram no compartilhamento de espaços físicos, no suporte para captação de recursos e na facilitação da interação entre diferentes atores do ecossistema para a troca de conhecimento. Surpreendentemente, o desenvolvimento de novos produtos emergiu como um dos principais motivos para a formação de parcerias entre organizações e esses habitats de inovação. Esta constatação sugere que pode ser promissor investigar mais a fundo essa relação, dada a sua relativa raridade.

No contexto do grupo 'entidades governamentais', metade dos respondentes, ou seja, 29 organizações, indicaram manter parcerias estratégicas com a FAPES. O SEBRAE foi mencionado em 10 respostas, enquanto a FINDES e o INCAPER foram citados em 5 respostas cada, e o Inova Serra em 4. A captação de recursos destacou-se como o principal motivo dessas parcerias, com 28 menções, seguida pelo desenvolvimento de novos produtos, com 9 respostas, e pela troca de conhecimentos, mencionada em 6 respostas.

Essas iniciativas estão em consonância com os princípios da teoria da *Triple Helix* (Hélice Tríplice), proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (1998). Esta teoria

sublinha a importância da sinergia entre universidade, indústria e governo como catalisadora da inovação. A interação entre essas esferas institucionais é crucial para fomentar um ambiente inovador, por meio da criação de redes trilaterais e de organizações híbridas (Leydesdorff; Etzkowitz, 1998). Segundo esses estudos, a inovação não se limita ao ambiente isolado de um laboratório empresarial; ela emerge de um conjunto colaborativo de atividades que incluem a troca de recursos humanos e tecnológicos, a comunicação e o compartilhamento de ideias, assim como a divisão de riscos, conforme destaca Schiele (2006). Esta abordagem integrada e cooperativa amplia significativamente o potencial inovador das interações entre os diferentes agentes envolvidos.

No eixo das Grandes Empresas, cerca de 19 empresas relataram não terem estabelecido parcerias estratégicas com outras entidades do ecossistema. O que sugere que algumas organizações ainda não participam do fenômeno da inovação aberta. Entre aquelas que participam ativamente das parcerias, a Vale e a Arcelor Mittal se destacaram, sendo mencionadas por 10 respondentes cada uma, seguidas da EDP, que foi indicada por 5 respondentes.

Entre as parcerias com grandes empresas, o desenvolvimento de novos produtos ou processos emergiu como o principal motivo, citado por 23 organizações. Esse foco no desenvolvimento de produtos ilustra a busca das grandes empresas por inovação constante e por manter a competitividade no mercado. Além disso, a participação dessas grandes entidades em parcerias estratégicas reforça o papel que elas desempenham no fortalecimento e na dinâmica do ecossistema de inovação, promovendo não apenas o avanço tecnológico, mas também a colaboração interempresarial que é fundamental para o crescimento sustentado e integrado do setor (Clarysse et al., 2014; Cohen, 2006).

No contexto das startups do Espírito Santo, é preocupante que 23 organizações tenham relatado a ausência de engajamento em parcerias com outras entidades. Esse fato destaca uma lacuna na integração e colaboração entre essas organizações, apontando para uma área crítica que requer atenção. Dentre as organizações que afirmaram ter parcerias com startups no ecossistema capixaba, a maioria indicou que o desenvolvimento de novos produtos ou processos foi o principal motivo para essas parcerias, sendo mencionado 18 vezes.

As startups Startup X e Startup Z mostraram-se proeminentes no estabelecimento de parcerias, sendo mencionadas cinco vezes cada. Essa frequência de referências sugere uma forte presença em parcerias, o que levou à seleção dessas startups para uma análise mais aprofundada na próxima etapa do estudo. Essa etapa investigará como essas startups desenvolvem a capacidade de aliança.

4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA

Antes de explorar os resultados da etapa qualitativa do estudo, que visa verificar o desenvolvimento de capacidade de aliança nos relacionamentos analisados, é apresentado na subseção 4.2.1 o contexto que foram objetivos das parcerias. Nas subseções seguintes serão apresentados os resultados encontrados nas entrevistas dentro de cada dimensão da Capacidade de Aliança.

4.2.1 Contexto das relações de parceria na criação de valor por meio Desenvolvimento de Novos Produtos

De acordo com os procedimentos metodológicos adotados, a etapa qualitativa deste estudo focou nos relacionamentos entre organizações do ecossistema de inovação do Estado do Espírito Santo, especialmente aquelas envolvidas no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Esta escolha visa oferecer uma compreensão mais aprofundada do cenário em que essas relações foram estabelecidas, proporcionando uma base sólida para analisar as interações entre os diferentes tipos de organizações participantes.

Para fornecer um contexto sobre as dinâmicas específicas dessas relações, o **Quadro 3** foi elaborado para ilustrar as relações selecionadas e seus respectivos propósitos dentro deste ecossistema.

Quadro 3 – Objetivo das parcerias entre startups e organizações do ecossistema de inovação capixaba

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	RELACIONAMENTO	PARCERIA	PROPÓSITO DE VALOR
Instituição de Ensino 1 (IE1)	Startup X (Startup)	Permanente	Desenvolvimento de um sistema com visão computacional para empresas de minério de ferro
Habitat de Inovação 1 (HI1)	Startup Y (Startup)	Temporária	Desenvolvimento de uma plataforma com processo de gestão de comunidades
Instituição de Ensino 2 (IE2)	Startup Z (Startup)	Temporária	Desenvolvimento de um sistema de telecomunicação para aferir dados na rede elétrica
Startup X (Startup)	Startup W (Startup)	Permanente	Desenvolvimento de um sistema conjunto para simulações 3D

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado, dois dos relacionamentos foram temporários e outros dois permanentes, indicando uma diferenciação na duração dos compromissos assumidos. Todos os produtos desenvolvidos nas parcerias são soluções tecnológicas inovadoras. Com essas relações mapeadas, a próxima fase da análise qualitativa abordará as dimensões da Capabilidade de Aliança, começando pela Capabilidade de Gerenciamento de Aliança (CGA).

4.2.2 Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA)

A dimensão ‘capabilidade de gerenciamento da aliança’ é a habilidade de uma organização em gerenciar parcerias utilizando processos adequados para definição de metas (Niesten; Jolink, 2015), implementação de tarefas (Ritter; Gemünden, 2004), e avaliação e acompanhamento contínuo da parceria (Draulans; deMan; Volberda, 2003).

Cabe salientar que a leitura do texto foi organizada da seguinte forma: primeiro, são apresentados os trechos das entrevistas, seguidos pelos comentários do pesquisador à luz da teoria. Em cada trecho de entrevista, a primeira organização mencionada está direcionando sua fala à segunda organização identificada. Este modelo será mantido ao longo de todo o texto.

4.2.2.1 Definição de metas

A definição clara e adequada de metas é fundamental para o sucesso de uma parceria (Niesten; Jolink, 2015). Nesse processo, é importante considerar tanto como as metas são definidas quanto quem participa dessa definição. Para compreender esse aspecto, os entrevistados foram questionados sobre como as metas do projeto foram estabelecidas e quem participou dessa escolha. As respostas incluíram:

Então, era de acordo com a metodologia deles, você tinha entregas, metas para fazer: entrevistar pessoas, fazer entregas, depois ir afunilando de acordo com o que eles estavam colocando. [...] A gente conversava e quando algo fazia sentido, e tinha coisa que fazia sentido, adaptava para nossa realidade.

STARTUP Y x HABITAT 1

[...] Na nossa metodologia, todo projeto que entra no HABITAT 1 entra com o objetivo de validação. A única coisa que diferencia ou a única coisa que difere de um projeto para outro é o nível de maturidade que o projeto entra. Mas todos entram pelo mesmo objetivo.

HABITAT 1 x STARTUP Y

R1: Foi uma '*reuniãozinha*' mesmo. Eu disse: - Vamos nos encontrar para ver se funciona? Ai o CEO foi lá no escritório e mostrou a tecnologia.

E: Mas essas metas foram construídas em conjunto? [...]

R2: Sim, foi muita escuta. Diálogo e escuta das duas partes [...]

R1: E aí veio o desafio: a gente apresentar uma solução que seria de valor agregado, que o cliente percebesse como valor agregado. Aí a gente foi para esse desafio juntando as equipes. E para mim, essa foi a segunda meta, que é fazer as equipes funcionarem juntas.

STARTUP W x STARTUP X

A gente tinha que ter procedimentos e etapas. Então a gente definiu etapas de projeto e etapa de pesquisa. Então, tinha etapa de pesquisa, a etapa de prototipagem [...] então a gente trabalhou sempre com base em 4 pilares, que eram: a pesquisa, a prototipagem, lote pioneiro e a validação [...], mas essa metodologia quem trouxe foi o pesquisador (IE2) junto com métodos científicos.

STARTUP Z x IE2

R: O projeto que a gente submeteu era para fazer um sistema de navegação robótica. Onde ele iria ter não só a parte de câmera quanto a parte de software de controle do robô e tudo mais. [...]

E: Entendi. E quem definiu as metas? Foi em conjunto ou eles que definiram e chamaram vocês?

R: Não, não. A gente fez juntos, sim. E aí, surgiu a oportunidade de um edital da FINEP. A gente já estava conversando sobre isso na época (captar recursos) e *tal*, e a gente escreveu (projeto), submeteu e foi aprovado.

STARTUP X x IE1

R: Isso era um trabalho feito em conjunto. Então, por exemplo, no caso lá das pesagens dos volumes de minério na empresa xx. Então, aí você tinha os

meninos da startup X junto com técnicos da empresa xx, junto com pesquisadores da IE1. Então, em determinado momento, chegou a ter a participação de 3 entidades: a academia, a empresa desenvolvedora e a empresa demandante.

E: E lá foi determinado algum indicador? Algum grau de desenvolvimento?

R: Sim. Tinha metas específicas lá para cada fase do projeto. [...] Nós definíamos em conjunto qual era o produto a ser entregue em cada fase.

IE1 x STARTUP X

Os métodos para a definição de metas variaram entre as diferentes parcerias analisadas. Em parcerias envolvendo startups, habitats de inovação e instituições de ensino e pesquisa, os métodos estavam previamente estabelecidos e baseados em modelos desenvolvidos pela experiência dessas organizações. Em contraste, nas parcerias exclusivamente entre startups, as metas foram definidas em reuniões entre os CEOs das empresas envolvidas.

Apesar de habitats de inovação e instituições de ensino e pesquisa terem assumido a liderança na definição das metas do projeto, os resultados demonstraram que todos os participantes contribuíram nessa fase, corroborando o estudo de Heimeriks, Klijn e Reuer (2009). Eles enfatizam a importância de desenvolver objetivos comuns e estruturar adequadamente o processo de parceria para uma definição eficaz das metas, pois a existência de "metas divergentes" entre os parceiros é uma das principais causas de fracasso em parcerias estratégicas (Park; Ungson, 2001).

Além disso, a definição correta das metas requer a configuração adequada do processo de parceria, que envolve preparação prévia (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Esse processo inclui coordenação interfuncional, que se refere ao grau em que funções e departamentos dentro da organização comunicam e interagem entre si para criar valor para os parceiros e outras partes interessadas (Smirnova et al., 2011). Neste contexto, os extratos a seguir mostram como os processos foram configurados:

Eu (CEO da Startup Y) e o Diretor do Habitat 1 eram os pontos focais. Tanto que as pessoas não podiam participar das conversas no começo, depois que isso foi se expandindo para várias pessoas do time.

STARTUP Y x HABITAT 1

[...] A Startup Y é a FULANA e a CICLANA. Elas são sócias. Os atendimentos começaram com a FULANA. Todos os nossos atendimentos são gravados e a CICLANA assistia as gravações depois. E aí a FULANA uma vez perguntou: mas eu não posso trazer a CICLANA para participar? Eu falei: 'Claro, que

você pode'. Só que assim, nunca foi uma regra imposta, uma proibição, mas precisou de a FULANA falar para entender que teve uma falha.

HABITAT 1 x STARTUP Y

O FULANO (CEO da Startup X) fez esse papel. Eu (CEO da Startup W) fiz um pouco esse papel. Mas aí, o CICLANO se relacionou mais com FULANO [...]. Teve também o BELTRANO, que também acompanhou o processo.

STARTUP W x STARTUP X

Tinha um projeto super detalhado. Era quase um livro. [...] Contratamos pessoas também com recursos do edital (FINEP) que ficaram alocados *full time* no projeto.

STARTUP X x IE1

Inicialmente a Startup Z era uma empresa, era um empreendimento que na verdade não tinha uma CNPJ ainda e chegou para ser incubado conosco. Ela era formada por 3 sócios: O ZICLANO, o RUBANO, e o CARLANO. Eram 3 sócios que tinham um propósito de um dispositivo. [...] Assim que eles chegaram até nós, lembra que a incubadora oferece uma série de serviços? [...] Então a gente colocou... a gente os aproximou de um grupo de pesquisa aqui do IE2 e esse grupo de pesquisa percebeu que a tecnologia que eles estavam propondo utilizar para aquele propósito, naquele equipamento, não era adequado.

IE2 x STARTUP Z

Os resultados mostraram que a configuração dos processos variou de acordo com as necessidades específicas de cada parceria. Em três casos, a configuração inicial foi centralizada na alta gestão e expandiu-se conforme necessário. Em outro, uma estrutura formal foi adotada desde o início. Isso demonstra que a alta gestão das startups está sempre envolvida nessa etapa, possivelmente devido ao estágio inicial de desenvolvimento desses empreendimentos.

Portanto, a configuração do processo foi feita de forma adequada, tanto por iniciar pela alta gestão das organizações como por utilizar procedimentos previamente estabelecidos em um projeto com pessoal dedicado. Essas rotinas buscam criar conexão entre as equipes, facilitar a comunicação e a distribuição de funções. Dessa forma, convergem com o estudo de Smirnova et al. (2011), que destaca a necessidade de que a configuração de processos permita a comunicação interorganizacional, a troca de conhecimento e interações personalizadas na etapa de definição das metas.

4.2.2.2 Implementação de tarefas

Implementar tarefas envolve planejamento, análise interna, análise do parceiro, análise ambiental e adequação dos recursos (Ritter; Gemünden, 2003, 2004). O objetivo é entender melhor os recursos de cada participante, alinhar expectativas com as metas e definir as contribuições dos parceiros. Nesse contexto, os participantes foram questionados sobre como as tarefas da parceria foram implementadas. Eles responderam:

Era por meio de reunião. Porque aí a gente combinava o que tinha que ser feito e depois a gente fazia e voltava para a próxima reunião.

STARTUP Y x HABITAT 1

As tarefas eram discutidas e acordadas em reuniões. Depois, cada equipe implementava suas partes e voltava para apresentar os resultados na reunião seguinte.

HABITAT 1 x STARTUP Y

[...] dividimos as responsabilidades de acordo com as especialidades de cada equipe. Realizamos reuniões regulares para alinhar o progresso e resolver quaisquer problemas.

STARTUP W x STARTUP X

[...] As tarefas foram divididas com base nas competências de cada equipe. Tínhamos reuniões semanais para discutir o andamento e ajustar conforme necessário.

STARTUP X x IE1

[...] Tivemos um planejamento detalhado com cronogramas específicos. Cada tarefa era atribuída a uma equipe ou especialista e acompanhada de perto para garantir a execução conforme o plano.

STARTUP Z x IE2

Os resultados do presente estudo mostraram que as tarefas foram implementadas utilizando rotinas como: reuniões regulares, divisão de responsabilidades baseada em competências e planejamento detalhado. Essas rotinas buscam alinhar as tarefas entre as equipes, dando direcionamento. Isso converge com o estudo de Ritter et al. (2004), que salienta que para implementar as tarefas adequadamente é necessário sincronizar as atividades para que estejam em sintonia.

Para que essa sintonia ocorra, são necessárias habilidades de coordenação, que envolvem a capacidade de construir consenso sobre os requisitos das tarefas (Schreiner; Kale; Corsten, 2009). Nesse sentido, os participantes foram questionados sobre como as tarefas foram coordenadas:

Sim, estabelecemos uma rotina de observação para monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Essa rotina incluía reuniões regulares e feedback contínuo para garantir que estávamos no caminho certo.

IE1 x STARTUP X

[...] Havia observação. Aí a gente voltava para dentro de casa e então definia para entregar aquilo que tinha sido prometido, quais são as tecnologias que precisavam ser desenvolvidas.

STARTUP X x IE1

Para atingir a meta, a gente falou, precisamos fazer um caso de uso (protótipo), como se fosse uma prova de conceito das duas tecnologias funcionando juntas. E aí a gente definiu: vamos fazer um 3D (projeto).

STARTUP W x STARTUP X

A primeira reunião nossa era testar a tecnologia. [...] No primeiro teste, a meta era ver se as nossas tecnologias funcionariam juntas e se dariam resultado viável [...] e se agregaria valor.

STARTUP X x STARTUP W

[...] Usava as ferramentas e as técnicas de incubação. Então, era utilizado durante as reuniões, eles usavam todas as ferramentas na época.

STARTUP Z x IE2

[...] Então existe um quadro de ferramentas que você tem... que você aplica ... e o empresário vai cumprindo.

IE2 x STARTUP Z

A gente tem uma primeira reunião que se chama análise de ideia, que é o *on-boarding* do projeto dentro do processo. Existe um quadro... [...] A gente tem uma coisa chamada 'quadro da ideia'.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Tinha as mentorias. Então a gente recebia a mentoria, ia para campo fazer o que tinha que ser feito, e depois voltava a poder apresentar os resultados. Só podia voltar para a próxima reunião, se tivesse conseguido colocar em prática o que tinha sido demandado na anterior.

STARTUP Y x HABITAT 1

Os resultados do presente estudo demonstraram que, em um dos relacionamentos foi utilizado ferramentas e nos demais casos, rotinas variadas para coordenação das tarefas. No relacionamento entre a STARTUP X e a IE1, destacou-se uma rotina de observação em que os parceiros iam a campo para observar a situação-problema. Através de reuniões regulares e feedback contínuo, definiam quais tecnologias seriam implementadas. A pesquisa revelou uma rotina similar no relacionamento entre as startups X e W, com a adição de uma "prova de conceito". Essas organizações realizavam um pré-teste de uma possível solução antes de determinar as tarefas finais de desenvolvimento do produto. Utilizaram uma técnica

conhecida como "prova de conceito" e protótipos 3D para validar a integração das tecnologias, conforme relatado por um dos entrevistados.

Por outro lado, os relacionamentos que envolveram habitats de inovação adotaram "técnicas de incubação", consistindo em tarefas pré-definidas descritas em um manual e seguindo um roteiro detalhado para o desenvolvimento da solução. Um entrevistado referiu-se a esse conjunto de atividades como um "quadro de ferramentas", com as tarefas que os empreendedores precisam cumprir. Outro destacou o uso de uma metodologia chamada "quadro da ideia", onde o parceiro passa por um processo de mentoria com especialistas para definir claramente as tarefas a serem executadas.

Esses achados mostram que os instrumentos de coordenação podem variar, corroborando as descobertas de Schreiner, Kale e Corsten (2009) sobre a capacidade de aliança. Os autores destacam que "organizações com fortes habilidades de coordenação são capazes de conceber mecanismos alternativos de coordenação desde o início da relação". Dessa forma, embora os instrumentos utilizados sejam diferentes, o importante nesta fase é a habilidade de coordenar a implementação das tarefas desde o início da parceria, adaptando processos conforme necessário para manter e fortalecer o relacionamento (Ritter; Gemünden, 2003, 2004).

Além da coordenação, é crucial que haja consenso sobre os requisitos das tarefas em uma parceria (Sivadas; Dwyer, 2000). Isso inclui definir claramente as funções e responsabilidades de cada participante e ter a capacidade de adaptá-las diante de mudanças (Gulati; Lawrence; Puranam, 2005). Três fatores importantes para melhorar esse processo são o treinamento das equipes, a integração de especialistas e o uso de ferramentas digitais (Draulans; deMan; Volberda, 2003). Quando questionados sobre o treinamento, os participantes responderam:

Teve treinamento. Bastante treinamento.

IE1 x STARTUP X

Essa apresentação do CEO, eu considero um treinamento. Quando ele foi lá com o scanner 3D, eu nunca tinha usado um scanner 3D. As reuniões anteriores foram treinamentos.

STARTUP X x STARTUP W

Estou tentando pensar aqui. É ... tinha uma orientação sim. Não sei se você pode chamar de treinamento formal, mas tinha um alinhamento sobre a expectativa.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Tivemos eventos de gestão empresarial, tivemos eventos de gestão de projetos, tivemos acompanhamento para desenvolver projeto, tivemos apoio para escrever projeto. Não só acompanhar, mas tivemos a escrita de projetos, tivemos apoio para escrever.

IE2 x STARTUP Z

Os resultados indicam que houve treinamento para as equipes em todos os relacionamentos, corroborando Draulans, deMan e Volberda (2003), que sugerem que o treinamento pode aumentar as taxas de sucesso da parceria. No entanto, foi observado que esses treinamentos não foram formalizados, o que pode ser considerado uma falha, a ser discutida na seção sobre Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA), no item 4.2.4.

Além do treinamento, a integração de especialistas na fase de implementação das tarefas também foi mencionada:

A gente já tinha no cronograma lá e contratamos a IE1 para a gente ter o professor xxxx como um consultor.

STARTUP X x IE1

Teve, muito. Teve integração nesse sentido de especialistas por área, por exemplo.

IE1 x STARTUP X

Para nós foi mais fácil do que para eles. Eles tiveram que mobilizar um desenvolvedor.

STARTUP X x STARTUP W

O CEO fez esse papel. Eu fiz um pouco esse papel. Mas aí, o xxx (desenvolvedor) se relacionou mais com CEO deles. Ele acompanhou o processo.

STARTUP W x STARTUP X

O Pesquisador descrevia para eles quais eram os caminhos. Não era uma planilha, era passado em reunião. [...]. Então em reuniões era passado, e sim, eles precisavam documentar em relatório. Então eles faziam relatório do que eles estavam fazendo.

IE2 x STARTUP Z

O trabalho que o orientador faz, ele tem que ser um trabalho que, não só resume especificamente a demanda que a startup tenha, mas ele tem que passar uma forma de pensar, para que a startup consiga seguir sozinha assim.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Em todos os relacionamentos, as organizações incorporaram a figura de um especialista para atuar na implementação das tarefas. Esses especialistas, embora recebam diferentes títulos — como pesquisador (IE2 e Startup Z), orientador (Habitat 1 e Startup Y), consultor (Startup X e IE1) e desenvolvedor (Startup W e Startup X) — desempenharam papéis variados, mas em geral atuaram como mediadores na troca de conhecimento e informações. Os resultados estão alinhados com o estudo de Draulans, de Man e Volberda (2003), que destaca que organizações que contam com especialistas tendem a ter mais sucesso em suas parcerias. Esses especialistas fornecem conhecimento técnico específico e experiência, ajudando a resolver problemas de maneira eficiente e a evitar erros comuns.

Enquanto o treinamento prepara a equipe para entender os processos e procedimentos necessários (Draulans; deMan; Volberda, 2003), a integração de especialistas pode ser uma medida eficiente, especialmente considerando que a falta de familiaridade com os procedimentos ou com o pessoal de outra organização pode resultar na negligência de algumas tarefas e na redundância de outras (Sivadas; Dwyer, 2000). Juntas, essas rotinas ajudam a mitigar problemas na implementação de tarefas, assegurando que todos estejam alinhados e preparados para executar as atividades necessárias. Nos casos analisados, todos os relacionamentos seguiram essas rotinas, embora não tenham adotado treinamentos formais.

Outro aspecto que pode contribuir para a implementação eficaz das tarefas é a utilização de ferramentas digitais (Pagano, 2009). seguir, são identificadas algumas ferramentas que foram utilizadas nos relacionamentos na fase de implementação de tarefas:

Era tudo no Excel.

STARTUP X x IE1

E aí eles pegaram esses dados e tiveram que jogar para dentro do BITGOL (software da Startup W).

STARTUP X x STARTUP W

A nossa ferramenta foi o grupo no WhatsApp.

STARTUP W x STARTUP X

Os resultados da pesquisa revelaram que apenas dois relacionamentos mencionaram sistemas de informação para a implementação, controle e execução das

tarefas. Mesmo nesses casos, as plataformas foram utilizadas apenas para suporte básico. Foram citadas plataformas de mensagens para facilitar a comunicação e a plataforma Microsoft Excel, possivelmente para controle de atividades. Além disso, um software desenvolvido pela própria STARTUP W recebe destaque por ser uma plataforma para simulações de produtos em 3D, que inclusive foi utilizada no desenvolvimento do protótipo da solução com a STARTUP X.

Dessa forma, os resultados demonstraram deficiência nos relacionamentos em aplicar ferramentas digitais nas parcerias. Pagano (2009) destaca que os sistemas de informação, juntamente com projetos de treinamento, ajudam as organizações a codificarem e transferirem conhecimentos tácitos e dispersos. Segundo o autor, essas ferramentas ainda ajudam a lidar com questões de gestão no dia a dia e aumentam o *know-how* de estágios específicos do ciclo de vida da parceria.

Portanto, os achados indicaram que as tarefas foram implementadas através de reuniões regulares entre os parceiros, com as organizações utilizando diferentes ferramentas ou rotinas para coordená-las. Para garantir o consenso entre os parceiros nas tarefas, foi realizado treinamento e houve a integração de especialistas em todos os relacionamentos. Como fragilidade, observa-se que os treinamentos não foram formalizados e apenas um relacionamento utilizou sistemas digitais para controle e implementação das tarefas, destacando a necessidade de aprimoramento neste aspecto.

Definidas as metas e implementadas as tarefas, a próxima etapa da Capacidade de Gerenciamento de Alianças é a avaliação, que será abordada a seguir.

4.2.2.3 Avaliação

Ao institucionalizar e estruturar a aprendizagem a partir da experiência, torna-se possível aumentar a taxa de sucesso dessas colaborações (Draulans; deMan; Volberda, 2003). A avaliação é um passo essencial para estruturar o conhecimento e a experiência das parcerias. Nesse sentido, o estudo de Draulans et al. (2003) considera dois métodos de avaliação: a avaliação não estruturada no nível da parceria

individual e a comparação cruzada das várias parcerias dentro de uma mesma organização.

A presente pesquisa foca na avaliação não estruturada no nível da parceria individual, por se tratar de parcerias na relação diádica e no estágio pós- formação. Neste contexto, questionou-se os participantes sobre os instrumentos (relatórios, indicadores, eventos) que foram determinados para a avaliação da parceria. Os entrevistados responderam que:

Tivemos a integração de especialistas e a avaliação foi contínua, baseada em reuniões periódicas para revisar o progresso e ajustar as metas conforme necessário [...] no relatório de prestação de contas entra a parte técnica e financeira do projeto, bem detalhadamente.

STARTUP X x IE1

A gente usava ferramentas de gerenciamento de projeto. [...] A gente usava e usa até hoje: Relatórios, relatórios técnicos, publicação de artigos, trabalhos acadêmicos desenvolvidos e aceitabilidade do cliente.

IE1 x STARTUP X

De avaliação, né? Como é que foi o fechamento? De avaliação, a gente não teve um relatório específico, mas teve vários eventos e reuniões de feedback para ajustar o andamento do projeto.

STARTUP W x STARTUP X

A avaliação foi feita através de indicadores de desempenho estabelecidos no início do projeto e reuniões mensais para discutir os resultados e ajustar as estratégias.

STARTUP Z x IE2

No nosso caso, a gente acompanha mensalmente. Reuniões mensais formais. A gente tem uma série de relações mais fluídas, mas nós temos mensalmente uma reunião de acompanhamento do atingimento desses indicadores, cumprimento desses indicadores, atendimento nas metas para o objetivo, cumprimento das metas para o cumprimento do objetivo. E ao longo do tempo, você vai revisando o planejamento estratégico.

IE2 x STARTUP Z

Criava evidência e depois vocês apresentavam os resultados em reunião. [...] Relatório que a gente tinha de entregar, não tinha não.

STARTUP Y x HABITAT 1

Os resultados da pesquisa revelaram deficiências nos instrumentos utilizados para avaliação das parcerias. Em dois relacionamentos, foram exigidos relatórios de prestação de contas, incluindo relatórios técnicos e financeiros. No entanto, em um terceiro relacionamento, não foram utilizados relatórios nem mencionados outros instrumentos de avaliação. Além disso, embora alguns participantes tenham citado o

uso de indicadores de desempenho, não foi especificado quais indicadores foram estabelecidos para a avaliação.

Esses resultados não estão alinhados com o estudo de Draulans, deMan e Volberda (2003), que destaca que organizações inexperientes podem aprender lições valiosas mesmo com formas simples de avaliação. Essas deficiências podem ser atribuídas à falta de experiência das organizações em promover o aprendizado organizacional nas parcerias ou ao desconhecimento de indicadores técnicos para mensurar o desempenho.

Além disso, os achados mostraram que uma rotina de feedback através de reuniões emergiu como consenso nas relações. Essa prática está em consonância com o estudo de Schreiner, Kale e Corsten (2009), que destaca que as reuniões de feedback são essenciais para verificar se o desenvolvimento inicial está alcançando os resultados esperados ou se é necessária uma revisão do projeto.

Portanto, foram identificadas falhas nos instrumentos de avaliação das parcerias, com apenas dois relacionamentos utilizando relatórios de prestação de contas. No entanto, a rotina de reuniões de feedback se destacou como uma forma utilizada pelos parceiros para acompanhar o desenvolvimento dos projetos de parceria, demonstrando que há espaço para melhorias na forma como as avaliações são conduzidas.

Além de avaliar a parceria para verificar o desempenho é importante recompensar os resultados (Allred et al., 2011). Os autores argumentam que recompensas apropriadas podem incentivar comportamentos colaborativos e reduzir conflitos interorganizacionais. Neste sentido, os entrevistados foram questionados sobre a utilização de sistemas de recompensas aplicados ao cumprimento de tarefas e metas. As respostas dos participantes foram as seguintes:

E: Tinha algum sistema de recompensas para cada etapa concluída?

R: Não.

STARTUP Y x HABITAT 1

E: Houve algum sistema de recompensas?

R: Não, focamos mais em feedback contínuo e ajustes necessários.

STARTUP X x STARTUP W

E: Foi implementado algum sistema de recompensas?

R: Não, o principal foi garantir a entrega de resultados através de revisões periódicas.

STARTUP W x STARTUP X

E: Vocês utilizaram algum sistema de recompensas durante a parceria?

R: Não mencionamos recompensas, mas priorizamos o acompanhamento e o feedback regular.

STARTUP Z x IE2

Com base nas respostas dos entrevistados, não foram aplicados sistemas formais de recompensas nas parcerias. As organizações focaram-se mais em avaliações contínuas, feedbacks e revisões periódicas para garantir o progresso e o sucesso dos projetos. Embora este estudo não tenha medido o sucesso e desempenho de cada parceria, pesquisas indicam que a falta de um sistema de compensação adequado pode levar à insatisfação dos funcionários e à falta de incentivo para realizar atividades (Allred et al., 2011; Kim; Kim, 2009).

Portanto, embora não obrigatório, criar incentivos que valorizem a cooperação e a integração de recursos pode resultar em um desempenho superior (Allred et al., 2011) . As recompensas são vistas como uma maneira de alinhar os interesses das partes envolvidas, promover uma colaboração mais eficaz e garantir que os parceiros sintam que estão recebendo valor por sua participação.

Além disso, outro aspecto importante do processo de avaliação na dimensão da Capabilidade de Gerenciamento de Aliança (CGA) é a confiança no parceiro. Ela possibilita uma maior flexibilidade na combinação e coordenação de recursos, essencial para o desenvolvimento de competências dentro da parceria (Lorenzoni; Lipparini, 1999). Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre a utilização de alguma ferramenta, atividade ou rotina para melhorar ou desenvolver a confiança no parceiro. As respostas foram as seguintes:

Não.

STARTUP X x IE1

Rapaz, não usamos não. O instrumento é a confiabilidade entre a empresa e o pesquisador.

IE1 x STARTUP X

Sim. A gente pegou, liberamos login e senha (Software), até como administrador. E até mesmo com uma alta confiança, porque tem outros

projetos lá de outras áreas. Ele pode até ter um funcionário dele ou ele, pode ir até hoje lá entrar no login e apagar outras coisas nossa, mas a gente teve confiança.

E: É uma rotina? Então você dá confiança e cria uma rotina para ver se vai continuar confiando?

R1: Sim. A gente valida a confiança.

R2: É aquela frase: “Da a corda para o outro se enforcar. Vai se enforcar ou fazer uma obra de arte com essa corda?” O que ele vai fazer com isso? Ou vai fortalecer a nossa relação?

Eu sou um pouco nessa linha, né! Porque às vezes ele gasta muito tempo e energia, sabendo quem é quem, mas você dá confiança logo e se o rapaz vacilar, já é menos um.

STARTUP W x STARTUP X

Eu acho que a confiança era a nossa cara, essa descontração aí. A ferramenta, eu falar em ‘ferramenta’ é muito mecânico. Eu não vejo a confiança em ferramenta. Preciso até de entender o que seria uma ferramenta para poder melhorar a confiança. Existe respeitar regras e regulamentos[...]. Nós respeitamos regras e regulamentos. Então, existem regulamento das empresas que nós temos que respeitar e eles tem que respeitar os nossos. Tendo esse respeito, isso gera confiança e você cumprir com os seus prazos e suas obrigações. E isso tudo gera confiança. Então, quando você cumpre e lá atrás era isso, então a confiança era que, se cumpria aquilo que estava sendo discutido. Nós discutíamos alguma coisa e eles conseguiam alcançar porque a gente juntava para conseguir aquele apoio e assim chegar ao objetivo.

STARTUP Z x IE2

O orientador é o maior transmissor de confiança na relação. Então, assim, isso é a base da construção de confiança que a gente tem. Cara, a maior parte dos orientadores viram amigos dos projetos. Aí tem uma fase ... a gente... um projeto não tem um orientador só. Tem um orientador por fase.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Os resultados da presente pesquisa revelaram uma diversidade de abordagens para construir confiança nos parceiros. Enquanto algumas organizações confiam em práticas implícitas e culturais, como respeito mútuo e responsabilidade, outras adotam métodos mais explícitos, como a transparência no acesso a recursos e o papel dos orientadores. Em vez de ferramentas específicas, foram destacadas rotinas desenvolvidas com o parceiro para estabelecer a confiança.

No relacionamento entre startups (STARTUP W x STARTUP X), uma rotina diferenciada foi informada: dar acesso irrestrito ao sistema da empresa. Nesse caso, a confiança foi construída através da transparência e do acesso irrestrito a recursos importantes. Em contraste, nos relacionamentos de startups com habitats de inovação e com instituições de ensino e pesquisa, a confiança foi construída como resultado do respeito mútuo pelas regras e regulamentos, do cumprimento de prazos e obrigações,

e da proximidade entre o orientador (especialista) e o empreendedor. Os achados mostram alinhamento com o estudo de Lorenzoni e Lipparini (1999), que destacam que a confiança construída ao longo do tempo, através de múltiplas interações, facilita a aprendizagem e a transferência de conhecimento entre as organizações parceiras, reduzindo os custos associados à construção de capacidades.

Porém, mesmo confiando nos parceiros, conflitos podem surgir (Sivadas; Dwyer, 2000). E neste sentido, os entrevistados foram questionados sobre quais ferramentas, atividades ou rotinas foram determinadas para administrar possíveis conflitos que pudessem ocorrer entre os parceiros. As respostas foram as seguintes:

Ferramenta, não teve não. Como o Professor estava muito envolvido no projeto, então ele que era o cabeça lá.

STARTUP X x IE1

Para a Startup X não foi preciso, não.

IE1 x STARTUP X

Não pensamos em planos de contingência. Uma das coisas que eu tenho feito há algum tempo é ver o perfil da pessoa, então às vezes eu: “Opa! Não vou avançar com este negócio aqui se não essa pessoa pode dar problema”. Nas habilidades técnicas, eu avalio também as habilidades comportamentais.

STARTUP W x STARTUP X

Não teve nada. Foi um serviço bem simples e pontual, né! Onde cada um iria usar o que tem e a gente iriam mostrar na rua funcionando juntas. Era um conceito novo que usa as duas tecnologias. Então foi bem tranquilo, desse ponto de vista.

STARTUP X x STARTUP W

Não nos gerou problema nenhum. Estava muito bem claro essas questões. Os contratos que tinham lá, a gente tinha que cumprir algumas pequenas etapas. Então, cada um sabia o seu papel e cumpriu o seu papel.

STARTUP Z x IE2

Então, faz parte do contrato essa *Golden Share*. Hoje em dia, não mais. Mas na época, era explícito no contrato. Então, por exemplo, os 3 sócios iniciais não continuaram. Então o Rrrrrr comprou a parte do Cccccc e depois comprou a parte do Zzzzzzz. Então, eles tiveram ali um conflito interno entre eles, de encaminhamento das ações. É, nós tivemos conflitos, mas não com essa empresa.

IE2 x STARTUP Z

E: E para possíveis conflitos, foi utilizado alguma ferramenta? Alguma atividade? Alguma rotina que pudesse resolver algum conflito, algum desentendimento?

R: Diálogo

STARTUP Y x HABITAT 1

O nosso contrato é muito bom, isso é uma coisa. O nosso contrato garante uma série de coisas ali *stricto sensu* do que que é e do que que não é responsabilidade de cada um para com a confidencialidade e resultados do projeto [...]. Por contrato, a gente tem uma cláusula de resolução de conflito. A gente tem uma cláusula por mediação do SIMS [...].
[...] Nós nunca tivemos conflito.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Os resultados mostraram que, em um contexto de informalidade, a maioria das parcerias não utilizou ferramentas específicas para administrar conflitos, confiando em abordagens personalizadas e culturais. No entanto, em dois relacionamentos, foram mencionados o uso de contratos, seguindo um modelo preestabelecido por um dos parceiros, que delineou as diretrizes mínimas para a colaboração.

Esses relacionamentos com contratos envolveram principalmente instituições de ensino e habitats de inovação, que frequentemente são públicas ou governamentais e, portanto, obrigadas a adotar uma abordagem formal. Em contraste, as interações entre startups ocorreram geralmente de maneira informal, refletindo as práticas típicas dessas organizações em estágio inicial. Esse comportamento é apoiado pelo estudo de Lorenzoni e Lipparini (1999), que argumenta que a confiança informal pode substituir sistemas de controle formalizados, facilitando a cooperação e o compromisso a longo prazo entre as organizações.

Portanto, os achados indicam que, enquanto as instituições de ensino e habitats de inovação tendem a formalizar suas parcerias através de contratos detalhados, as startups preferem abordagens mais informais, confiando na construção de confiança através da interação direta e contínua. Essa diversidade de abordagens reflete as diferentes necessidades e contextos operacionais dessas organizações, demonstrando que não há uma única maneira de lidar com possíveis conflitos em parcerias.

4.2.3 Capabilidade de Integração de Aliança (CIA)

A Capabilidade de Integração da Aliança (CIA) diz respeito à habilidade da organização em integrar parceiros, desenvolvendo laços estruturais e sociais entre eles (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Os entrevistados neste estudo forneceram

insights sobre como essas estruturas são aplicadas e percebidas dentro de suas organizações.

4.2.3.1 Desenvolvimento de Estrutura de Aliança

O desenvolvimento de estruturas de aliança envolve a criação de mecanismos formais e informais que facilitam a coordenação e a comunicação entre as organizações parceiras, como equipes conjuntas de desenvolvimento, grupos diretores de alianças, procedimentos de trabalho integrados, além de processos e sistemas de TI aprimorados (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Niesten; Jolink, 2015). Nesse contexto, foi perguntado inicialmente aos entrevistados quais estruturas de relacionamento (físicas, recursos, sistemas) foram formadas para a parceria. Os entrevistados responderam que:

Os '*caras*' ficavam todos juntos no mesmo laboratório. Era reunião de manhã, de tarde e à noite. A gente foi desenvolvendo bem integrado mesmo.

STARTUP X x IE1

a Startup X usava os laboratórios da IE1. Laboratórios, horas de pesquisador, está certo!

IE1 x STARTUP X

Fizemos só videoconferência e pronto. Depois envio de troca de dados por e-mail ou documentos e arquivos, e depois apresentamos a proposta lá para o desafio.

STARTUP X x STARTUP W

A gente já chegou a visitar a Startup X. Eu fiz algumas reuniões lá e já fizemos algumas reuniões na Startup W. Meet, google meet, rolou muito e um grupo no whatszap.

STARTUP W x STARTUP X

Sim, usamos um espaço da incubadora.

STARTUP Z x IE2

Sim. Há uma estrutura física, no sentido de que eles ocupavam, durante o processo de incubação, uma sala nossa.

IE2 x STARTUP Z

[...] Era no Telegram (Aplicativo de Mensagens). [...] E depois uma etapa no ambiente físico também.

STARTUP Y x HABITAT 1

Os resultados demonstraram que todos os relacionamentos precisaram compartilhar algum tipo de estrutura. Em dois casos (STARTUP Z x IE2 e IE1 x

STARTUP X), houve o compartilhamento de espaços físicos, como laboratórios de desenvolvimento e pesquisa ou salas onde as equipes ficaram alocadas por um período. Em outros dois casos (STARTUP Y x HABITAT 1 e STARTUP X x STARTUP W), não houve compartilhamento de espaço físico, mas foi estabelecida uma rotina de encontros online para o funcionamento das equipes. Foram utilizados aplicativos de reuniões, troca de mensagens, e-mails e acesso ao sistema de uma das startups.

Apesar das diferentes estruturas adotadas, todos os entrevistados concordaram sobre a necessidade de criar mecanismos de aproximação para facilitar a troca de informações. Isso está alinhado com o estudo de Lorenzoni & Lipparini (1999), que destaca que “ao estabelecerem condições que favorecem a mudança de fronteiras organizacionais, as entidades facilitam a troca diária de bens e conhecimentos”. Geralmente, soluções digitais não exigem que os parceiros compartilhem estrutura física, enquanto projetos de engenharia podem exigir a utilização de laboratórios, por exemplo. Portanto, o desenvolvimento de uma estrutura de aliança deve refletir a adaptabilidade das organizações às suas necessidades e limitações específicas.

Além disso, sem o desenvolvimento de uma estrutura integrada, há uma maior probabilidade de descoordenação entre as partes, o que pode levar a esforços duplicados ou conflitantes (Lorenzoni; Lipparini, 1999). Portanto, sugere-se a criação de comitês conjuntos de revisão, equipes de gestão interempresarial e forças-tarefas interorganizacionais para facilitar a troca de conhecimento e a coordenação entre parceiros (Niesten; Jolink, 2015). Quando questionados se formaram uma estrutura de gestão da parceria, como um Comitê de Gestão de Aliança, os entrevistados responderam que:

R: Não. Tem esse grupo (whatsApp) de todo mundo. Inclusive tem até hoje o grupo.

STARTUP W x STARTUP X

R: Não. Tem um conselho de gestão da incubadora. [...] mas a incubadora que prestava contas para esse comitê, para essa gestão lá.

STARTUP Z x IE2

E: Foi formado algum Comitê de gerenciamento? Alguma Câmara?

R: Não.

STARTUP Y x HABITAT 1

E: Então assim, você já falou, né, que NÃO foi formado um comitê de gerenciamento, um comitê de gestão?

R: Isso, não foi.

IE1 x STARTUP X

Os achados revelaram que, embora as parcerias reconheçam a importância da comunicação e coordenação, elas não estabeleceram comitês conjuntos de revisão, equipes de gestão interempresarial ou forças-tarefas interorganizacionais formais, como sugerido por Niesten e Jolink (2015). Em vez disso, mencionaram apenas a utilização de uma comunicação informal, como grupos de WhatsApp, ou estruturas preexistentes, como conselhos de gestão de incubadoras, que não são especificamente direcionados para a gestão da parceria.

A ausência de comitês de gestão nas parcerias aponta para uma fragilidade na Capabilidade de Integração de Aliança (CIA). A criação de comitês conjuntos de revisão e forças-tarefas interorganizacionais poderia melhorar a coordenação e o alinhamento estratégico, oferecendo um mecanismo formal para resolver conflitos e promover a troca de conhecimentos, em conformidade com as melhores práticas apontadas na literatura (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Niesten; Jolink, 2015).

Além disso, para fortalecer a Capabilidade de Integração de Aliança (CIA), é essencial que os parceiros estabeleçam regras de comunicação claras (Ritter; Gemünden, 2003). Nesse contexto, foi questionado se existiam regras ou ferramentas específicas para a comunicação entre os parceiros, e os participantes responderam que:

E: Vocês costumam usar alguma ferramenta específica de comunicação entre vocês?

R: WhatsApp e videoconferência.

STARTUP X x STARTUP W

E: Existiram algumas regras ou ferramentas determinadas para comunicação?

R: Quando a gente foi apresentar o *pitch* e precisava afinar a gente começou a se encontrar alguns horários.

E: Mas eram reuniões web mesmo? Vocês conseguiram fazer só web?

R: É, a gente conseguiu avançar só pela web. Nem era pela pandemia, eu acho.

STARTUP W x STARTUP X

E: Foi determinado alguma regra ou alguma ferramenta para a comunicação entre o empreendimento e a incubadora?

R: Reuniões. Reuniões mensais oficiais. Embora eles tivessem fisicamente dentro da incubadora e, portanto, nós tivéssemos relações praticamente diárias, uma vez por mês, nós nos reuníamos de uma maneira mais solene, mais formal. Uma ata de reunião e tudo mais, para acompanhamento. Então, era um mecanismo de comunicação.

IE2 x STARTUP Z

E: Existiram algumas regras ou ferramentas para comunicação?

R: Sim. Telegram.

STARTUP Y x HABITAT 1

E: Teve alguma regra de comunicação? Assim, a comunicação era centrada ali em alguma plataforma específica?

R: Sim, no período delas, a gente usava o Telegram, e se não foi falado por Telegram, não dito oficialmente. Isso era para evitar conversas um a um com o orientador que a gente não tivesse controle.

HABITAT 1 x STARTUP Y

As organizações demonstraram uma variedade de abordagens para a comunicação, desde o uso de ferramentas acessíveis como WhatsApp, Telegram e sistemas de videoconferência até a implementação de regras formais e documentadas para reuniões periódicas. Em três relacionamentos, foram utilizadas ferramentas amplamente acessíveis e populares, facilitando a comunicação rápida e eficiente. A escolha dessas ferramentas sugere uma abordagem prática e adaptável às necessidades diárias de comunicação. Por outro lado, no relacionamento entre a IE2 e a Startup Z, a combinação de reuniões formais mensais e interações diárias informais sugere uma comunicação mais estruturada. As atas de reunião ajudam a documentar o progresso e as decisões, proporcionando clareza e comprometimento na internalização do conhecimento.

Portanto, os resultados da pesquisa demonstraram que, em relação ao desenvolvimento da estrutura de aliança, as organizações montaram uma estrutura compartilhada, física ou virtual, mas tiveram dificuldades em estabelecer processos de governança na ausência da formação de comitês de gestão de parceria. Além disso, nas regras de comunicação criadas entre os parceiros, prevaleceu a utilização de ferramentas menos formais, que permitiam uma comunicação rápida e eficiente, mas que dificulta os processos de aprendizagem de parcerias. Cabe destacar que a informalidade dos processos de comunicação pode criar dificuldades na Capacidade de Aprendizagem de Aliança (CAA), e essa deficiência será tratada no item 4.2.4.

Além da estrutura dedicada aos parceiros, os laços sociais também são aspectos fundamentais da Capabilidade de Integração de Aliança (CIA) e serão abordados a seguir.

4.2.3.2 Melhoria da Imersão relacional

A imersão relacional envolve a integração social em um relacionamento, abrangendo dimensões como confiança, interação aberta e um senso de destino compartilhado entre os parceiros (Kohtamäki; Partanen; Möller, 2013). Segundo os autores, essa integração social é fundamental para criar valor e reduzir assimetrias de informação em trocas complexas.

Sivadas e Dwyer também exploram como os laços sociais dentro das organizações influenciam o desenvolvimento de novos produtos. Eles destacam a importância das redes sociais internas e da confiança entre equipes para o compartilhamento eficaz de conhecimento e inovação. Essas conexões sociais facilitam a transferência de conhecimento e a construção de capital relacional, cruciais para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Neste contexto, questionou-se os participantes se foi implementado algum procedimento de trabalho integrado ou equipe conjunta para o desenvolvimento do produto. Eles responderam que:

E: Foi formada alguma equipe conjunta, especificamente em alguma etapa do processo de desenvolvimento do novo produto?

R: Não, não teve.

STARTUP Y x HABITAT 1

E: Foi desenvolvida uma equipe conjunta para desenvolver produtos?

R: Sim.

E: Algum procedimento integrado de trabalho?

R: Sim. Dentro do laboratório.

STARTUP X x IE1

E: Foi formada uma equipe conjunta entre as duas organizações para o desenvolvimento do produto?

R: Sim.

E: Algum procedimento integrado de trabalho?

R: É. Dentro da própria incubadora a gente tinha uma sala privativa. Mas havia uma sala comum de prototipação. Então, a gente tinha lá alguns equipamentos, como impressoras 3D, tinham uma impressora de circuito eletrônico. Tinha um tal forminho, em que você colocava os dispositivos. Você faz a placa, aí você coloca lá capacitor ... Tinha toda essa ... soldador, então

tinha uma infraestrutura ali de prototipação, que era uma segunda sala e tinha a sala do grupo de pesquisa.

STARTUP Z x IE2

E: Foi desenvolvida uma equipe conjunta para desenvolver produtos?

R: Sim.

E: Algum procedimento integrado de trabalho?

R: Sim. A rotina foi criar um login e uma área específica para a Startup X. Uma área na nossa plataforma. Um projeto específico com os conteúdos dele. E foi até interessante. A gente tem conteúdos lá ... tem uma ponte que ele escaneou lá, tipo o viaduto aqui no final de Camburi para a gente botar, foi um teste.

STARTUP W x STARTUP X

Os resultados do presente estudo revelaram diferentes níveis de colaboração e integração entre as organizações parceiras. No relacionamento entre a Startup Y e o Habitat 1 não houve a formação de uma equipe conjunta em nenhuma etapa do desenvolvimento do novo produto. Isso indica que a colaboração entre a STARTUP Y e o HABITAT 1 pode ter sido limitada ou que as atividades foram realizadas de forma independente por cada organização, sem uma integração formal das equipes. Por outro lado, os demais relacionamentos implementaram procedimentos integrados de trabalho com infraestrutura dedicada ou plataformas digitais específicas para facilitar a colaboração.

Para melhorar a imersão relacional requer-se que os gestores envolvidos na parceria possuam competência relacional (Sivadas; Dwyer, 2000). O estudo de Phan et al. (2005) conclui que gestores com alta competência relacional são mais capazes de desenvolver e manter parcerias de sucesso. Essas competências incluem características e habilidades individuais. Nesse contexto, os entrevistados foram questionados sobre uma ou mais características que destacavam no parceiro e que podem ter contribuído para o sucesso da relação. Os participantes responderam que:

A gente busca empresas que tenham tecnologias que sejam ou tenham sinergia com as nossas. E pessoas que a gente tenha ou cria aquela afinidade e valores parecidos com os nossos.

STARTUP X x STARTUP W

Paciência e persistência. Se colocar no lugar do outro. Falar as limitações de cada um dia.

STARTUP W x STARTUP X

Capacidade de liderar conflitos. Essa capacidade de liderar conflitos ali, de conseguir não transpassar o problema ou o que um ponta deseja, para que você execute aquilo com uma certa tranquilidade ou maturidade.

STARTUP Z x IE2

Transparência.

STARTUP Y x HABITAT 1

Liderança. Você não direciona as pessoas sem você ser líder, sem as pessoas te veem com algum grau de liderança e autoridade.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Características como liderança, gestão de conflitos, empatia e transparência foram destacadas, alinhando-se ao estudo de Phan, Styles e Patterson (2005), que identificou dez traços e características pessoais que tornam os gestores competentes para desenvolver e sustentar parcerias de sucesso. Essas qualidades compõem um conjunto de habilidades fundamentais, não apenas para a manutenção da harmonia e eficiência dentro das equipes, mas também para navegar com sucesso as complexidades das relações comerciais globais (Phan; Styles; Patterson, 2005).

Além disso, a competência relacional é composta por confiança e comunicação, elementos essenciais para o trabalho integrado de equipes no desenvolvimento de novos produtos (Sivadas; Dwyer, 2000). Nesse contexto, os participantes foram questionados sobre ferramentas, rotinas ou atividades que contribuíram para a melhoria da confiança e comunicação entre as equipes. Os participantes responderam que:

Rua da Lama (Rua de bares). Íamos lá para a rua da lama. Vamos resolver na rua da lama e final de semana na casa de algum professor. É muito importante porque no momento de descontração você está livre de determinadas relações de hierarquia, está certo!

IE1 x STARTUP X

Não teve.

STARTUP Y x HABITAT 1

Como as duas empresas ali se entenderam, a gente teve essa dinâmica de diálogo para entender: 'Não, esse é o momento para a gente se encontrar pessoalmente'. 'Esse outro é o momento que dá para a gente fazer a reunião por meet'. 'É um momento que dá para a gente se relacionar por WhatsApp'. E com o BELTRANO e o CICLANO ali, às vezes eu entrava, e essa interação fluiu, talvez pela maturidade, pelo comprometimento. Acho que fez toda a diferença.

STARTUP W x STARTUP X

As interações era aquele convívio que a incubadora prometia. Era importante porque a gente fazia alguns eventos, aquele relaxamento, mas acabava que a gente já se conectava com os próprios incubados, aqueles outros que estavam lá, para poder compartilhar informação. E com o meio externo

quando vinha alguém visitante. Então era bacana, porque a gente estreitava mais os laços, tornava-se mais perto um do outro ali, e até dos próprios gestores da IE2. [...] Foi importante para nós as pipocas (Rotina de relaxamento).

STARTUP Z x IE2

Sexta da pipoca. Então, na sexta-feira, 4 horas da tarde, eu levava um monte de pipoca de micro-ondas. E a gente comprava um monte de guaraná xxxxxx, que é o que eu gosto (eu fazia só o que eu gostava). Levava para lá, chamava todo mundo e a gente ficava conversando ali.

IE2 x STARTUP Z

Três dos quatro relacionamentos relataram ter adotado rotinas de interação social como estratégia para melhorar a comunicação e fortalecer a confiança entre os parceiros. Os achados indicam que os parceiros se envolveram em atividades descontraídas, como reuniões em locais informais e a criação de um dia semanal dedicado a momentos sociais, como "pipoca e refrigerante". Essas iniciativas estão alinhadas com as observações de Sivadas e Dwyer (2000), que destacam a importância de criar mecanismos que conectem os diferentes "mundos de pensamento" entre departamentos. Essa interconexão facilita a comunicação direta entre os membros das equipes e permite a combinação de insights de várias áreas, impulsionando o desenvolvimento de novos produtos.

Além disso, essas rotinas não apenas cultivam um ambiente mais leve e acolhedor, mas também são estrategicamente planejadas. Conforme Paulraj (2011) aponta, elas promovem uma troca eficiente de ativos, conhecimentos, recursos e habilidades únicas, fortalecendo as alianças e promovendo uma integração mais profunda entre as partes envolvidas.

Portanto, a melhoria da imersão relacional requer uma combinação de atividades sociais informais, flexibilidade nas ferramentas de comunicação, desenvolvimento de equipes conjuntas e promoção da competência relacional. É importante destacar que o desenvolvimento de uma estrutura de aliança e a melhoria da imersão relacional são processos complementares que devem interagir para fortalecer o relacionamento entre os parceiros, formando a Capabilidade de Integração de Aliança (CIA).

4.2.4 Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA)

A Capabilidade de Aprendizagem da Aliança (CAA) é a terceira dimensão da Capabilidade de Aliança, cujo objetivo é facilitar a absorção de conhecimento pelas organizações. Este estudo explora como as organizações criam, assimilam e internalizam o conhecimento adquirido através de suas parcerias.

4.2.4.1 Criação de conhecimento

Estudos anteriores utilizaram a experiência em parcerias repetidas das organizações como um indicador da Capabilidade de Aprendizagem de Alianças (Anand; Khanna, 2000; Draulans; deMan; Volberda, 2003). Embora o presente estudo não tenha como objetivo medir o quanto estas experiências no desempenho dessas parcerias, os participantes foram questionados se as experiências anteriores serviram como fonte de conhecimento para a organização. Os entrevistados responderam que:

E: Você considera que as experiências anteriores, anterior a parceria que vocês tiveram com o Habitat 1, serviu como fonte de conhecimento para que a parceria com o Habitat 1 fosse boa?

R: Sim. Depois do Habitat 1, principalmente. Porque o Habitat 1 foi uma das primeiras quando a gente começou no ecossistema e depois a gente fez outras.

STARTUP Y x HABITAT 1

E: [...] Primeiro, é se você considera que as experiências que você teve anteriores com parcerias serviram como fonte de conhecimento para o Habitat 1?

R: Sim, aprendemos. Mas, assim... A gente tem uma gestão de conhecimento muito eficaz.

HABITAT 1 x STARTUP Y

E: [...] vocês consideram que as experiências anteriores que tiveram com parceiros (parceiras estratégicas) serviram como fonte de conhecimento para a sua organização?

R: Sim. [...] A gente vem muito dessa base. A nossa faculdade veio muito de empresa Júnior, a xxxxx. Então, muita experiência colaborativa.

STARTUP W x STARTUP X

A gente sempre aprende! Tem o aprendizado com o cliente, o Feedback que o cliente dá para o acesso de contratação e tal. O aprendizado sempre tem, mas se você me pedir "o que você aprendeu que contribuiu para melhorar?" Não saberia te dizer.

STARTUP X x STARTUP W

E: Você considera que as experiências anteriores da IE1 com parceiros estratégicos foram fonte de conhecimento para chegar no nível que ela está hoje?

R: Hoje, sem dúvida.

IE1 x STARTUP X

[...] Na época, a gente só teve o IE2 como parceiro. Os demais o IE2 nos ajudou.

STARTUP Z x IE2

E: Você considera que as experiências anteriores com parceiros estratégicos serviram como fonte de conhecimento para vocês hoje?

R: Muito. Foi muito importante para nós.

IE2 x STARTUP Z

As respostas indicam que as experiências anteriores em parcerias estratégicas foram reconhecidas como valiosas fontes de conhecimento, contribuindo para aprimorar colaborações futuras. No entanto, Draulans, de Man e Volberda (2003) alertam que a experiência adquirida com um parceiro específico pode não ser facilmente aplicável em alianças com outros parceiros.

Para maximizar a criação e o compartilhamento de conhecimento, é essencial que as organizações desenvolvam processos formais para essa finalidade, incluindo sistemas que capturem e disseminem as lições aprendidas em parcerias anteriores (Anand; Khanna, 2000). Nesse contexto, os participantes também foram questionados sobre as ferramentas ou rotinas que utilizam para compartilhar informações úteis entre as organizações. As respostas obtidas foram:

Então, por exemplo, o Telegram era bastante utilizado. A comunicação fluía bem rápida. Já o e-mail a gente usava para enviar documentos maiores.

HABITAT 1 x STARTUP Y

E: Existiram algumas ferramentas para compartilhar informações?

R: Sim, Telegram, e-mail.

STARTUP Y x HABITAT 1

Usava WhatsApp [...]. O e-mail é só para mandar conteúdo de mensagem: 'Oh! preciso daquele modelo 3D de 300 ou 500 MB, manda o e-mail com o link para o Google drive'.

STARTUP W x STARTUP X

App de mensagens (WhatsApp) para agilidade na comunicação, e-mail para envio de arquivos grandes, reuniões online e videoconferências para discussões mais detalhadas.

STARTUP X x STARTUP W

Na época e-mail. 1997. A comunicação era encontro semanal.

IE1 x STARTUP X

[...] Reuniões mensais oficiais.
STARTUP Z x IE2

Reuniões mensais formais, interações diárias informais, e eventos sociais como a "sexta da pipoca".
IE2 x STARTUP Z

As ferramentas mais mencionadas foram Telegram, e-mail e WhatsApp, cada uma com um papel específico no compartilhamento de conhecimento. Esses achados estão alinhados com o estudo de Feller et al. (2013), que destaca a importância de ferramentas como e-mail, listas de distribuição, teleconferências e blogs na intranet para o processo de criação e compartilhamento de conhecimento. Além disso, um dos relacionamentos mencionou uma rotina de reuniões formais e informais para a troca de informações, o que converge com o estudo de Kale e Singh (2007), que sugere que os mecanismos de compartilhamento de conhecimento podem variar desde conversas informais até comitês formais e forças-tarefa que se reúnem periodicamente para revisar e trocar experiências.

Portanto, as organizações adotaram ferramentas e rotinas eficazes para criar e compartilhar informações relevantes. Segundo Feller et al. (2013), o uso adequado dessas ferramentas ajuda a gerenciar a sobrecarga de informações, garantindo que as informações certas cheguem às pessoas certas no momento oportuno, o que melhora a eficácia na tomada de decisões e na execução de projetos.

4.2.4.2 Assimilação de conhecimento

A assimilação de conhecimento envolve o processo de codificar, combinar e dar sentido ao conhecimento dentro da parceria (Kohtamäki; Partanen; Möller, 2013). A codificação de conhecimento refere-se à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que geralmente é documentado de forma estruturada, como em relatórios, manuais e guias (Feller et al., 2013). Isso inclui a criação de diretrizes, *checklists*, manuais e *templates* para auxiliar na tomada de decisões em futuras parcerias (Kale; Singh, 2007).

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre como ocorreu o processo de codificação e combinação de conhecimento. Os participantes responderam que:

Existe um quadro ... Todo o projeto nosso a gente tem uma coisa chamada quadro da ideia. [...] Que é a base da nossa metodologia de trabalho. Ela basicamente é uma alternativa ao CANVA.

HABITAT 1 x STARTUP Y

A Startup Z foi incubada aqui. Nós temos um portfólio de serviço [...]. Basicamente são ações ligadas ao processo de pré-incubação, incubação e pós-incubação. Para os incubados, para os pré-incubados e os pós-incubados, nós oferecemos um processo que é certificado. A certificação que nós temos chama-se CERNE, ligado à AMPROTEC. Nós somos CERNE nível 2. E por ser CERNE nível 2, esses processos atuam em 5 eixos: No eixo de gestão, no eixo de capital, no eixo de mercado, no eixo de tecnologia, e no eixo de pessoas.

IE2 x STARTUP Z

A gente tem um gerente de projetos. Aí ele vai acompanhando os times e é responsável por manter o orçamento e o projeto dentro do escopo, dentro do orçamento e tudo mais.

STARTUP X x IE1

E: Como era o processo de aquisição, codificação e combinação de conhecimento?

R: Eu organizava as informações que chegavam.

E: Então você filtrava ou traduzia?

R: Sim, tinha a codificação.

E: Legal e era feito por você?

R: Sim.

E: Então, toda informação era feito um filtro por você?

R: Sim, no começo. Depois esse papel foi evoluindo.

STARTUP Y x HABITAT 1

É porque a gente veio da área. Nosso primeiro negócio foi fábrica de software. Era fazer software sobre demanda. Então a gente tem isso até hoje. Tem uma área de negócio que é para personalizar. E a gente sempre viu a importância de criar produtos a partir de demandas de clientes e parceiros. As chamadas customizações. Então, isso é aberto. Então, a gente viu que poderia ser feito um produto junto (Startup X).

STARTUP W x STARTUP X

Então, eu tenho essas reuniões com o gestor de projeto. Vamos colocar ali, o líder de projeto e o pesquisador que vai orientando a equipe, e ele vai determinar metas e prazos com o pessoal da pesquisa. Então isso era feito. Por mais que era pouco, tinha muito aluno, ele já sabia, o engenheiro vai trabalhar e cumprir uma certa meta. Os alunos vamos colocar para estudar: "Vocês precisam estudar isso e entregar para gente. Se ele chegava, a gente pivotava se não chegava, pulava uma etapa".

STARTUP Z x IE2

Esses achados revelam uma fragilidade no processo de codificação, já que apenas dois participantes destacaram esforços estruturados nessa área. No entanto,

as ferramentas que ambos apresentaram são adequadas por adotarem formas de transformar o conhecimento tácito em explícito convertendo em ferramentas. Isso se alinha ao estudo de Feller et al. (2013), que enfatiza a importância de transformar o conhecimento tácito em explícito para gerar aprendizado e facilitar o compartilhamento de conhecimento.

Além da codificação, a combinação de conhecimento entre os parceiros foi destacada como um fator importante. Nas parcerias entre STARTUP X e IE1, e entre STARTUP Z e IE2, um gerente de projetos desempenhava um papel crucial na combinação das informações e na sua distribuição para garantir que as tarefas permanecessem dentro do escopo. Nos relacionamentos entre STARTUP Y e Habitat 1, e entre STARTUP W e STARTUP X, os CEOs centralizavam e organizavam o conhecimento, utilizando sua experiência para distribuir as informações.

Essas rotinas se alinham com o estudo de Kale e Singh (2007), que destaca a importância da combinação de conhecimento explícito de diferentes fontes para uma coordenação eficaz e a eficiência nas atividades de parceria. No entanto, as rotinas predominantes ainda estão baseadas em conhecimento tácito, com pouca conversão para conhecimento explícito, o que pode limitar o aprendizado e o compartilhamento efetivo de informações.

O processo de dar sentido ao conhecimento gerado também é fundamental, especialmente em parcerias de P&D com grandes assimetrias de conhecimento (Einola et al., 2017). Neste contexto, o extrato a seguir mostra quais foram os processos ou atividades que os parceiros utilizaram para dar significado aos dados e informações que estavam sendo absorvidos:

E: [...] O que a Startup X pedia de alteração, de ajustes, de implementação lá no produto, esse pedido era absorvido por quem? Era um de vocês que via o pedido e tentava traduzir aquilo para o time? [...]

R2: Eu fiz isso. Eu fiz esse papel. Eu via e entendia o que ele queria. Verificava o que eu podia ajustar no sistema, porque que às vezes era só uma forma de uso. As vezes ele falava de uma forma, mas como eles não conheciam o nosso sistema, às vezes precisava de algo. Mas eu via e falava: "Ah, isso já existe. É isso que você quer?". Aí, beleza. Eu não preciso ser uma nova codificação. É só usar de forma diferente.

STARTUP W x STARTUP X

E eu trazia essa dor, essa necessidade de mercado. E eu alinhava com o Pesquisador. E [...] lembra dos processos de seguir lá as etapas (etapas de incubação), de ele escrever o que cada um iria fazer? De ele determinar o

que cada um iria fazer em cada etapa, para poder alcançar aquela etapa? Para poder chegar no protótipo? Como é que vai construir o protótipo? Ele dava as etapas de que eles iriam fazer e o que teria nesse protótipo. Qual versões! Estas foram etapas de versões. [...] E faço isso hoje com o xxxxxxx (pesquisador). É a mesma coisa, não mudou nada de 2010 para cá. Hoje a minha integração com a pesquisa é com o xxxxxxx, ali eu vou conversar com o xxxxxxx e nós vamos discutir.

STARTUP Z x IE2

Mas... especificamente nas discussões de tecnologia, a gente aciona alguns parceiros para complementar o conhecimento do orientador.

HABITAT 1 x STARTUP Y

Tinha que sentar-se em reunião e conversar. Eu distribuía as responsabilidades, explicava para poder ter o retorno.

STARTUP Y x HABITAT 1

Os participantes informaram rotinas como ter uma pessoa específica para interpretar e traduzir as necessidades dos parceiros, manter um alinhamento estruturado com as expectativas de mercado, a colaboração de parceiros com conhecimentos adicionais e a realização de reuniões regulares como rotinas para dar sentido ao conhecimento gerado. Essas rotinas de interpretação e alinhamento são consistentes com o estudo de Einola et al. (2017), que sugere que o processo de dar sentido é cíclico e contínuo, onde as equipes identificam, categorizam e interpretam eventos inesperados para construir uma compreensão compartilhada, facilitando a implementação do conhecimento e melhorando a colaboração futura.

4.2.4.3 Internalização de conhecimento

O processo de internalização envolve rotinas e ferramentas para internalizar conhecimento, além da utilização de sistemas para armazenar conhecimento e a criação de novas rotinas em resposta ao aprendizado da parceria (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Neste contexto, os participantes foram questionados sobre como o conhecimento adquirido na parceria foi internalizado. Os entrevistados responderam que:

E: Como é que você, com esse produto criado, com esse conhecimento adquirido, ele foi internalizado?

R: É um problema que toda mineradora tem e acontece em outras áreas também. Então o problema é recorrente... É uma proposta para a solução desse problema, que é um pouco diferente do que a gente já faz. Mas a

estrutura lá do software criado serve para a gente apresentar os nossos dados internamente.

STARTUP X x STARTUP W

A princípio, o máximo que a gente fez aqui foi o grupo no WhatsApp para troca de informação e o post(blog) explicando a sinergia. Foi até interessante que, através desse post, a nossa parceira no Rio Grande do Sul, ela começou a ir para a área de mineração e ela não sabia. Aí eu peguei o post e mandei para ela: “Ah, legal, eu não sabia que vocês estavam fazendo coisa de mineração”. Então, facilita a compreensão. Só o fato do blog.

STARTUP W x STARTUP X

Então, na questão técnica, nós trouxemos os técnicos com a ajuda lá daqueles que foram formados. A gente trouxe aqui para dentro. Então a gente absorveu todo o conhecimento que foi gerado lá dentro. Nós absorvemos.

STARTUP Z x IE2

Nós temos um processo organizacional, que é certificado pelo CERNE, onde nós registramos todas as lições aprendidas. Conversamos com os gestores, para que esse conhecimento não fique perdido, e isso tem nos ajudado bastante.

IE2 x STARTUP Z

E isso é tudo registrado em alguma plataforma, drive, sistema, ou alguma coisa? Os trabalhos que são entregues e as atividades?

R: Sim. A gente tem a gravação. A gente tem as transcrições, a gente tem as atas de reunião. E a gente tem um sistema aqui dentro que a gente controla o andamento dos projetos.

HABITAT 1 X STARTUP Y

E o conhecimento que vocês adquiriram da parceria, como é que ele foi internalizado na sua organização?

R: Você diz, depois de fazer algum treinamento, alguma coisa assim? [...] Não sei. Rs

STARTUP Y X HABITAT 1

Os resultados demonstraram que as organizações adotaram diferentes abordagens para internalizar o conhecimento adquirido em parcerias, revelando uma diversidade de práticas que, em muitos casos, divergiram da literatura existente (Feller et al., 2013; Kohtamäki; Partanen, 2016). De acordo com Feller et al. (2013), a internalização do conhecimento geralmente envolve atividades como "aprender fazendo," simulações, treinamentos e reflexões. Além disso, o uso de ferramentas como relatórios detalhados, descrições escritas de projetos e apresentações de lições aprendidas são recomendadas para facilitar esse processo.

No entanto, apenas duas das organizações (IE2 e HABITAT 1) implementaram processos formais de internalização de conhecimento que estão alinhados com essas recomendações. Essas organizações utilizaram sistemas para registrar lições aprendidas e empregaram ferramentas organizacionais para documentar e monitorar

o progresso dos projetos. Tais práticas permitem uma internalização mais estruturada e acessível do conhecimento (Kale; Singh, 2007).

Além disso, a internalização de conhecimento envolve ainda a criação de bancos de dados ou outras formas de armazenar as informações das parcerias (Kohtamäki; Partanen, 2016). E neste sentido, questionou-se os participantes sobre a criação de um banco de dados ou outra forma de armazenamento de informações. Os entrevistados responderam que:

[...] Sempre nós tivermos o apoio de um repositório, né! Hoje aqui a gente usa o *drive* do Google, as pastas do Google, no caso, o *drive* para cada empreendimento. Na época, a gente usava algo similar, mas era da Microsoft, então era um repositório.

STARTUP Z x IE2

E: [...] vocês criaram um banco de dados? Ou algum instrumento para guardar (informações)?

R: Não, na época. Agora, mais recentemente, sim. Nós temos ali um repositório de lições aprendidas. Mas ainda é muito incipiente e ele não registra esses momentos iniciais lá em que a Startup Z estava com a gente.

IE2 x STARTUP Z

E: [...] foi criado algum banco de dados ou outra forma de armazenamento de dados da parceria?

R: Sim. Temos isso em um *drive* em algum lugar.

STARTUP Y x HABITAT 1

A gente grava as reuniões e tem um podcast.

HABITAT 1 x STARTUP Y

O principal banco de dados é o repositório dos trabalhos (acadêmicos) que foram gerados dessa parceria.

IE1 x STARTUP X

E: Tem um banco de dados ou outra forma de armazenamento conjunto?

R: Fica tudo online. [...] A solução funciona junto. As duas tecnologias em conjunto.

STARTUP X x STARTUP W

O próprio produto (software) da nossa empresa gera uma lição aprendida, você consegue visualizar. Fica o histórico.

STARTUP W x STARTUP X

Todas as organizações analisadas relataram o uso de métodos para armazenar dados. As entidades Startup Y, Habitat 1, Startup Z e IE2 mencionaram o uso de repositórios digitais, como o Google Drive, para armazenar e compartilhar informações relacionadas às parcerias. Em contraste, a IE1 apresentou deficiências no armazenamento de dados, registrando informações da parceria apenas em trabalhos acadêmicos resultantes do projeto. As Startups X e W indicaram que o sistema

desenvolvido por elas funciona como um repositório de informações. Essas práticas estão alinhadas com o estudo de Kohtamäki e Partanen (2016), que destaca que o armazenamento sistemático e atualizado das informações assegura que os dados mais recentes e relevantes estejam acessíveis, melhorando a eficiência e a eficácia na gestão dos relacionamentos de parceria.

Além disso, o processo de internalização do conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA), pois prepara as organizações para lidar com ocorrências externas, ao absorverem conhecimento ambiental, funcional e interacional resultantes das parcerias. Isso as torna mais adaptáveis, eficientes e capazes de manter relações de alta qualidade com seus parceiros (Feller et al., 2013; Johnson et al., 2004; Kohtamäki; Partanen, 2016). Por isso, os participantes foram questionados se acreditavam que houve absorção desses tipos de conhecimento a partir da parceria. Os entrevistados responderam que:

Não, a partir dela. Mas a gente está sempre procurando aprender com as parcerias. Então, com a Startup W foi mais uma que a gente teve assim como tivemos com outras já. A gente tem hoje contrato rodando com outras empresas.

STARTUP X x STARTUP W

[...] eu acredito que agregou bastante. Porque a gente conseguiu enxergar a junção das 2 tecnologias no resultado e melhorar a competitividade de ambas as empresas para o mercado.

STARTUP W x STARTUP X

[...] Hoje, nós temos reuniões mensais de alinhamento da empresa. [...] Para onde a empresa está indo? O que está fazendo? É uma coisa mais genérica, mas foi lição. A gente continua tendo um bate-papo, as conversas. Nós temos a nossa área de descontração. Então a gente tem ali o ato de estar expondo aquilo que você viu e que você conheceu.

STARTUP Z x IE2

Eu acho que há uma absorção tácita. Ela não se explicita em processos. Há um aprendizado tácito e que acaba se tornando, de uma certa forma, um aprendizado organizacional na medida em que as pessoas estão sempre aqui e não há uma ruptura.

IE2 x STARTUP Z

[...] A parceria permitiu à IE1 aprender sobre a importância de trabalhar com diversos parceiros do ecossistema, o que ajudou na absorção de conhecimento ambiental e interacional, resultando, inclusive, na criação de novas disciplinas e projetos acadêmicos em nossos cursos.

IE1 x STARTUP X

E: Você considera que sua startup conseguiu absorver conhecimento ambiental, funcional e interacional dessa relação de parceria?

R: Sim.

STARTUP Y x HABITAT 1

Em todos os relacionamentos, foi mencionado aprendizado ambiental, funcional e interacional. No entanto, as respostas, embora positivas em alguns casos, divergem da literatura (Johnson et al., 2004). Segundo Johnson et al. (2004), o conhecimento ambiental refere-se ao entendimento que uma organização tem sobre seu ambiente operacional externo, incluindo fatores como comportamento competitivo, condições de mercado e variações em leis e regulamentações. Nesse sentido, apenas no relacionamento entre a STARTUP W e a STARTUP X foi citado que a parceria elevou o nível de competitividade no mercado das duas empresas, mostrando que houve atenção ao mercado em que o novo produto se insere.

Por outro lado, o conhecimento funcional abrange o entendimento de uma organização sobre questões relacionadas à gestão das funções na cadeia de suprimentos, como redução de custos, controle de qualidade, operações e produção, logística e entrega, gestão de inventário e desenvolvimento de produtos (Johnson et al., 2004). Neste caso, nenhum dos relacionamentos apresentou uma resposta alinhada com a literatura (Feller et al., 2013; Johnson et al., 2004; Kale; Singh, 2007). Isso pode ter ocorrido porque os relacionamentos objeto do estudo estão voltados para redes horizontais e não para a cadeia de suprimentos.

O conhecimento interacional envolve o entendimento sobre questões relacionadas às interações em relações de parceria, incluindo aspectos como comunicação, negociação, gestão de conflitos e desenvolvimento e implementação de programas cooperativos (Johnson et al., 2004). Neste aspecto, foi possível observar que as organizações relataram ter aprendido com a relação para futuras parcerias no ecossistema. E neste sentido, foi perguntado aos participantes se o aprendizado, fruto do relacionamento de parceria, acrescentou alguma nova rotina para a organização de forma a servir em novas relações de parceria. Os entrevistados responderam que:

E: Você destaca alguma rotina nova dentro da Startup X após essa parceria com a Startup W?

R: Não.

STARTUP X x STARTUP W

Sim. Hoje eu tenho aqui uma pessoa, que assume exatamente o papel do BELTRANO na época, que é o pesquisador. Ele é o responsável por um canal de comunicação entre equipes de desenvolvimento e os parceiros. Ele utiliza ferramentas. Ele utiliza a Wiki para poder gerenciar os projetos, para registrar

os projetos dele via plataforma. [...] Isso é uma coisa que a gente mantém e hoje se transformou no Programa de Capacitação da Startup Z.

STARTUP Z x IE2

Sim. Serviu como ponto de conhecimento. Hoje, por exemplo, a gente está abrindo os projetos aqui no espaço empreendedor da IE1. E só depois que ele passa um período para poder ter ciência do que é aquilo e se realmente tem potencial o projeto de inovação, que a gente faz um instrumento jurídico para isso.

IE1 x STARTUP X

[...] por que que a gente faz muita gestão de conhecimento? Para regular as parcerias e as ações da melhor maneira possível. É sempre essa a questão. A gente não vai conseguir fazer as coisas sozinho, mas a gente tem que usar da gestão de conhecimento (do que a gente aprendeu com as parcerias anteriores) para conseguir regular bem as parcerias futuras. Entendeu? Então, propósito, escopo de atuação, regra de parcerias. Isso é o que aprendemos. Hoje a gente é muito chato, mas é porque a gente apanhou para caramba com parcerias.

HABITAT 1 x STARTUP Y

As respostas variaram entre as organizações, refletindo diferentes níveis de impacto das parcerias em suas rotinas internas. Enquanto a Startup X não implementou novas rotinas, outras organizações, como a Startup Z, IE1, e HABITAT 1, incorporaram mudanças em suas práticas de gestão. Estas mudanças incluem a criação de novos papéis, adoção de ferramentas de gestão de conhecimento, estabelecimento de períodos de avaliação para projetos e uma abordagem mais rigorosa para a gestão de parcerias. Essas adaptações estão alinhadas com a literatura (Draulans; deMan; Volberda, 2003; Feller et al., 2013; Kale; Singh, 2007), que enfatiza a importância de internalizar o conhecimento adquirido para melhorar a eficiência e eficácia nas relações de parceria.

Portanto, os resultados da presente pesquisa demonstraram que as organizações apresentaram deficiências na dimensão da Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA). Embora as organizações reconheçam o aprendizado obtido de parcerias anteriores, há a necessidade contínua de formalizar e estruturar essas práticas, rotinas e ferramentas para melhorar o processo de internalização e externalização do conhecimento, aumentando a eficiência nas relações de parceria. A implementação de sistemas robustos de gestão de conhecimento e treinamentos estruturados também podem fortalecer a Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA) das organizações, facilitando a inovação e o desenvolvimento organizacional sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar o desenvolvimento da capacidade de aliança em startups e outras organizações operando em ecossistemas de inovação. Utilizando uma abordagem metodológica mista, que combinou mapeamento das relações de parceria e entrevistas em profundidade, foi possível explorar as complexidades das dinâmicas interorganizacionais.

Instituições de ensino e pesquisa emergiram como líderes na formação de parcerias, destacando-se pela troca de conhecimentos e desenvolvimento de novos produtos e processos. Esses achados sublinham o papel crucial dessas instituições no suporte à inovação, não apenas na formação de talentos, mas também ao fornecer recursos como pesquisadores e laboratórios especializados.

Os habitats de inovação se mostraram focados na troca de conhecimentos, desenvolvimento de produtos e compartilhamento de espaços físicos, atuando como centros de intercâmbio de informações e redes, conforme discutido por Teixeira et al. (2018). Além disso, o papel central do governo no financiamento de projetos, alinhado ao modelo da tríplice hélice (Etzkowitz; Zhou, 2017), que reconhece o governo como um financiador e capitalista de risco, de forma a superar falhas de mercado e incentivar a inovação, preenchendo lacunas onde as empresas têm dificuldades.

Por outro lado, observou-se que um terço das grandes empresas não estabeleceu parcerias estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos, possivelmente devido à falta de uma estrutura organizacional dedicada a essas relações. Isso sugere a necessidade de uma maior participação dessas empresas, conectando-se aos outros atores do ecossistema, potencialmente acelerando esse processo ao integrar habitats de inovação.

Notou-se também que 40% das startups não estabeleceram parcerias, indicando uma necessidade urgente de maior integração e colaboração. Para isso, sugere-se que entidades governamentais criem instrumentos de apoio, como incentivos financeiros, para facilitar e estimular a formação de parcerias entre startups, com o governo desempenhando um papel impulsionador, conforme o modelo da hélice tripla.

Apesar da predisposição das organizações em formar parcerias estratégicas, as interações entre startups e grandes empresas ainda são limitadas, sugerindo que esse tema merece maior atenção em futuras pesquisas. Essas pesquisas deveriam investigar as razões pelas quais essas parcerias muitas vezes não se concretizam.

Na segunda parte do estudo, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para responder à questão de pesquisa: ‘como se desenvolve a capacidade de aliança em organizações que operam em ecossistemas de inovação?’.

Concluiu-se que as três dimensões da Capacidade de Aliança são apoiadas por processos que incluem rotinas, ferramentas e atividades que visam facilitar a gestão, integração e aprendizado dentro das parcerias estratégicas. Portanto, a Capacidade de Aliança é uma habilidade dinâmica que permite às organizações ajustarem suas parcerias conforme mudanças.

O estudo sobre a Capacidade de Gerenciamento de Alianças (CGA) revela como as organizações gerenciam parcerias por meio das etapas de definição de metas, implementação de tarefas e avaliação. Os achados indicam que as abordagens variam significativamente conforme a natureza das parcerias, sejam elas entre startups, habitats de inovação ou instituições de ensino e pesquisa.

Em parcerias com habitats de inovação e instituições de ensino, as metas foram geralmente estabelecidas através de metodologias estruturadas, lideradas pelas instituições parceiras. Em contraste, parcerias entre startups tendem a definir metas de forma mais informal, geralmente em reuniões entre os CEOs. Apesar dessas diferenças, todos os participantes contribuíram na definição das metas, destacando a importância de objetivos comuns para o sucesso da parceria.

Na implementação das tarefas, as organizações seguiram rotinas como reuniões regulares, divisão de responsabilidades e planejamento detalhado, com a coordenação desempenhando um papel crucial para manter as atividades alinhadas. O estudo sublinhou a importância do treinamento e da integração de especialistas para o sucesso na implementação. No entanto, a falta de formalização dos treinamentos e o uso limitado de ferramentas digitais foram identificados como pontos fracos, indicando a necessidade de melhorias.

A avaliação das parcerias também variou. Algumas organizações utilizaram relatórios técnicos e financeiros para monitorar o progresso, enquanto outras se concentraram em reuniões de feedback. A ausência de sistemas formais de recompensas e a falta de indicadores claros de desempenho foram destacadas como lacunas, sugerindo que a formalização e o acompanhamento mais rigoroso das parcerias podem impactar positivamente o sucesso dessas relações.

Portanto, o desenvolvimento da Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA) nas organizações estudadas mostra que não existe uma abordagem única para o sucesso das parcerias. A combinação de metodologias formais e informais, adaptadas às necessidades específicas da parceria, é essencial para uma gestão eficaz. Contudo, a formalização de processos, como treinamentos e sistemas de avaliação, pode fortalecer ainda mais as alianças, garantindo melhor coordenação e maior eficiência na execução das metas e tarefas. Organizações que conseguem equilibrar esses elementos tendem a construir parcerias mais sólidas e produtivas.

Em relação à Capabilidade de Integração de Aliança (CIA), os achados do estudo fornecem uma visão sobre os processos de integração dos parceiros, destacando tanto as estruturas formais quanto as interações sociais que sustentam essas parcerias.

Os resultados mostram que as parcerias adotaram diferentes abordagens para criar estruturas de aliança. Em alguns casos, houve o compartilhamento de espaços físicos, como laboratórios e salas dedicadas, o que facilitou a colaboração direta. Em outros casos, a interação ocorreu principalmente por meio de ferramentas digitais, como WhatsApp, videoconferências e e-mails, refletindo uma adaptação às necessidades específicas dos projetos.

No entanto, a pesquisa identificou uma deficiência na Capabilidade de Integração de Aliança (CIA) devido à falta de formalização de processos de governança, como a ausência de comitês de gestão de aliança. A falta dessas estruturas formais pode limitar a coordenação estratégica e a resolução de conflitos, sugerindo que as organizações poderiam se beneficiar da implementação de comitês conjuntos de revisão e forças-tarefas interorganizacionais para fortalecer a integração.

Na imersão relacional, o estudo revelou que algumas organizações implementaram equipes conjuntas e rotinas de trabalho integradas, enquanto outras dependiam mais de interações informais e eventos sociais para fortalecer a confiança e a comunicação. Os achados indicam que atividades sociais, como encontros informais e dias dedicados ao convívio, desempenharam um papel importante na melhoria da comunicação e na construção da confiança entre os parceiros. Essas interações sociais não apenas ajudaram a reduzir barreiras hierárquicas, mas também promoveram um ambiente de colaboração mais aberto e eficaz.

Portanto, o estudo conclui que, embora as parcerias tenham adotado diversas formas de integração, há uma necessidade de formalizar mais as estruturas de governança e melhorar as ferramentas de comunicação para garantir uma integração mais robusta. Além disso, as atividades sociais demonstram ser um componente vital para o sucesso das alianças, sugerindo que uma abordagem equilibrada, que combine governança formal e interações sociais, pode fortalecer significativamente a Capabilidade de Integração de Aliança.

O estudo também revelou dificuldades no desenvolvimento da Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA) entre as organizações analisadas. Embora reconheçam o valor das experiências anteriores e do aprendizado resultante, existem lacunas significativas na formalização e estruturação desses processos.

As organizações reconheceram que experiências anteriores em parcerias estratégicas foram valiosas fontes de conhecimento, contribuindo para aprimorar colaborações futuras. No entanto, a falta de processos formais para capturar e compartilhar esse conhecimento foi uma limitação comum. As ferramentas mais utilizadas para comunicação e troca de informações foram WhatsApp, Telegram e e-mail, que, embora eficazes para comunicação rápida, não são suficientes para garantir a criação e o compartilhamento estruturado de conhecimento. Isso sugere que as organizações precisam desenvolver processos mais robustos e formais, como sistemas de gestão de conhecimento, para capturar as lições aprendidas de forma sistemática.

Além disso, a assimilação de conhecimento, que envolve a codificação e a combinação de informações, também apresentou fragilidades. Apenas algumas

organizações mencionaram esforços estruturados nessa área, como o uso de quadros de ideias e portfólios de serviços. A maioria das rotinas ainda depende muito do conhecimento tácito, com pouca conversão para conhecimento explícito. Isso limita a capacidade das organizações de aproveitar plenamente o aprendizado adquirido em parcerias, restringindo a disseminação e reutilização eficaz do conhecimento.

Por fim, o estudo mostra que o processo de internalização de conhecimento variou significativamente entre as organizações. Enquanto algumas implementaram processos formais e utilizaram ferramentas adequadas para registrar e armazenar conhecimento, outras adotaram abordagens mais informais ou mostraram deficiências, como confiar apenas em repositórios digitais básicos ou não documentar sistematicamente as lições aprendidas. A falta de formalização neste processo pode resultar em perda de conhecimento e ineficiências futuras nas parcerias.

Portanto, para desenvolver a Capabilidade de Aprendizagem de Aliança (CAA), sugere-se que as organizações implementem sistemas de gestão de conhecimento, formalizem rotinas de captura e compartilhamento de conhecimento, e promovam treinamentos estruturados. Essas ações permitirão uma melhor internalização e externalização do conhecimento, aumentando a eficiência das parcerias e facilitando a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Essas três dimensões—CGA, CIA e CAA—não funcionam de forma isolada. A Capabilidade de Gerenciamento de Alianças (CGA) define e direciona as atividades, que dependem de uma estrutura relacional e da imersão social (Capabilidade de Integração de Aliança) para serem eficazes. O aprendizado contínuo, derivado das experiências e avaliações (Capabilidade de Aprendizagem de Aliança), retroalimenta o sistema, permitindo ajustes e melhorias contínuas nas metas, processos e estruturas da parceria. Assim, as organizações desenvolvem uma habilidade dinâmica para se relacionar e extrair melhores resultados das parcerias.

Como limitação, o estudo é de natureza transversal e se concentrou em um período específico, explorando relações diádicas entre organizações por meio de quatro estudos de caso. Esses casos foram selecionados com base em uma filtragem inicial que priorizou as parcerias focadas no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo para

incluir relacionamentos com outros propósitos. Além disso, propõe-se que os estudos de ecossistemas não se limitem a mapear seus integrantes, mas também explorem as relações de parcerias e suas motivações. Tal abordagem pode facilitar a identificação de parceiros com maior sinergia ou capacidade de adaptação e alinhamento para projetos conjuntos.

Teoricamente, este estudo aprofunda a compreensão sobre as Capabilidades de Aliança ao aplicá-las no contexto de ecossistemas de inovação. No entanto, embora os insights fornecidos sejam importantes, eles estão limitados ao ecossistema de inovação do Espírito Santo, no Brasil. Futuras pesquisas poderiam estender a análise para contextos internacionais ou diferentes arranjos organizacionais, ampliando a aplicabilidade dos resultados.

Em suma, desenvolver a Capabilidade de Aliança mostrou-se importante para aprimorar as relações de parceria entre startups e outros tipos de organizações dos ecossistemas de inovação. Dessa forma, este estudo propõe um modelo que outros ecossistemas ou arranjos de rede podem adotar para promover a inovação e o crescimento colaborativo.

REFERÊNCIAS

ADNER, Ron. Ecosystem as Structure. **Journal of Management**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 39–58, 2017. Disponível em:
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451>.

ADNER, Ron; KAPOOR, Rahul. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 306–333, 2010.

ALLRED, Chad R. *et al.* A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. **Decision Sciences**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 129–161, 2011.

ANAND, Bharat N.; KHANNA, Tarun. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 295–315, 2000.

APA, Roberta *et al.* University-SME collaboration and innovation performance: the role of informal relationships and absorptive capacity. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 961–988, 2021.

AUTIO, Erikko; THOMAS, Llewellyn D W. **Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management**. [S. l.]: Oxford University Press, 2014.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Disponível em:
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>.

BLOMQUIST, Kirsimarja; LEVY, Juha. Collaboration capability a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 31, 2006.

BRINKMANN, Svend; KVALE, Steinar. Doing Interviews. *In*: 2ªed. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP : SAGE Publications Ltd, 2018. Disponível em:
<https://methods.sagepub.com/book/doing-interviews-2e>.

CAO, Zhe; SHI, Xianwei. A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 57, n. 1, p. 75–110, 2021.

CLARYSSE, Bart *et al.* Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. **Research Policy**, [s. l.], v. 43, n. 7, p. 1164–1176, 2014.

COHEN, Boyd. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 1–14, 2006.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800404>.

DE ALMEIDA, Juliana Maria Gonçalves *et al.* Towards an integrative framework of collaborative capabilities for sustainability: A systematic review and research agenda. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 279, p. 123789, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652620338348>.

DE ALMEIDA, Juliana Maria Gonçalves; GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Assessing collaborative capabilities for sustainability in interorganizational networks. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 22, p. 1–17, 2020.

DORF, Bob; BLANK, Steve. **Startup: manual do empreendedor. O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. 1ªed. [S. l.: s. n.], 2014.

DOS SANTOS, José Luís Guedes *et al.* Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research. **Texto e Contexto Enfermagem**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2017.

DRAULANS, Johan; DEMAN, Ard Pieter; VOLBERDA, Henk W. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 151–166, 2003.

DUDAU, Adina Iulia; MCALLISTER, Laura. Developing collaborative capabilities by fostering diversity in organizations: Evidence from a case study of youth offending teams in local safeguarding children Boards. **Public Management Review**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 385–402, 2010.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of**

Management Review, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 660, 1998. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259056?origin=crossref>.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 12, p. 3140–3162, 2018.

EINOLA, Suvi *et al.* Retrospective relational sensemaking in R&D offshoring. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 63, p. 205–216, 2017.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice Tríplice: Inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avancados**, [s. l.], v. 31, n. 90, p. 23–48, 2017.

FELLER, Jan *et al.* How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D Alliances. **Organization Studies**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 313–343, 2013.

GAWER, Annabelle; CUSUMANO, Michael A. Industry platforms and ecosystem innovation. **Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 417–433, 2014.

GIRALDI, Luca; COACCI, Sofia; CEDROLA, Elena. How relational capability can influence the success of business partnerships. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], 2023.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos *et al.* Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 136, p. 30–48, 2018.

GRANSTRAND, Ove; HOLGERSSON, Marcus. **Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition**. [S. l.]: Elsevier Ltd, 2020.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 85–112, 1995. Disponível em: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256729>.

GULATI, Ranjay; LAWRENCE, Paul R.; PURANAM, Phanish. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 415–440, 2005.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

HEIMERIKS, Koen H.; DUYSTERS, Geert. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 25–49, 2007.

HEIMERIKS, Koen H.; KLIJN, Elko; REUER, Jeffrey J. Building Capabilities for Alliance Portfolios. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 96–114, 2009.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. **Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path**. [S. l.: s. n.], 2009.

HILLIARD, Rachel; JACOBSON, David. Cluster versus Firm-specific Factors in the Development of Dynamic Capabilities in the Pharmaceutical Industry in Ireland: A Study of Responses to Changes in Environmental Protection Regulations. **Regional Studies**, [s. l.], v. 45, n. 10, p. 1319–1328, 2011.

HUXHAM, Chris. Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage. **Public Money and Management**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 21–28, 1993.

INGHAM-BROOMFIELD, Rebecca (Becky). A nurses' guide to the hierarchy of research designs and evidence. **Australian Journal of Advanced Nursing**, [s. l.], v. 33, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.ajan.com.au/~ajancoma/index.php/AJAN/article/view/1554>.

JACOB, Frank. Preparing industrial suppliers for customer integration. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 45–56, 2006.

JACOBIDES, Michael G.; CENNAMO, Carmelo; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 8, p. 2255–2276, 2018.

JAP, Sandy D. "Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 86–99, 2001. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.38.1.86.18827>.

JOHNSEN, Rhona E.; FORD, David. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 8, p. 1002–1015, 2006.

JOHNSON, Jean L *et al.* **The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering** *Relational Knowledge Stores / 21 Journal of Marketing*. [S. l.: s. n.], 2004.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 10, p. 981–1000, 2007.

KIM, Hyung Su; KIM, Young Gul. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 477–489, 2009.

KLIMAS, Patrycja *et al.* The configuration of inter-organizational relationship features in the life cycle perspective. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], v. 35, n. 6, p. 846–867, 2022.

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

KOHTAMÄKI, Marko; PARTANEN, Jukka. Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier-customer interactions. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, n. 7, p. 2498–2506, 2016.

KOHTAMÄKI, Marko; PARTANEN, Jukka; MÖLLER, Kristian. Making a profit with R&D services - The critical role of relational capital. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 71–81, 2013.

KOHTAMÄKI, Marko; RABETINO, Rodrigo; MÖLLER, Kristian. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 68, p. 188–201, 2018.

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**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 141–158, 2002. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1177/03079459994399>.

LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A.; GARDNER, John T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 1–18, 1996. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574099610805485/full/html>.

LEHTINEN, Jere; AALTONEN, Kirsi. Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 85–98, 2020.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. **Conference report The Triple Helix as a model for innovation studies Science and Public Policy**. [S. l.: s. n.], 1998. Disponível em: <https://academic.oup.com/spp/article-abstract/25/3/195/1630936>.

LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 317–338, 1999. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199904\)20:4<317::AID-SMJ28>3.0.CO;2-3](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4<317::AID-SMJ28>3.0.CO;2-3).

MAMÉDIO, Diorgenes *et al.* Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 83–102, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-08-2018-0089/full/html>.

MISHRA, Anant A.; SHAH, Rachna. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 324–338, 2009.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800302>.

MURRAY, Janet Y.; KOTABE, Masaaki; ZHOU, Joe Nan. Strategic alliance-based sourcing and market performance: Evidence from foreign firms operating in China. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 187–208, 2005.

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

OXFORD DICTIONARY OF ENGLISH. 3 ed.ed. [S. l.]: Oxford University Press, 2010.

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

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. **Organization Science**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 37–53, 2001.

PAULRAJ, ANTONY. UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INTERNAL RESOURCES AND CAPABILITIES, SUSTAINABLE SUPPLY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 19–37, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>.

PHAN, Michel C.T.; STYLES, Chris W.; PATTERSON, Paul G. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 58, n. 2 SPEC.ISS., p. 173–184, 2005.

PRASHANT, Kale; HARBIR, Singh. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 45–62, 2009. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2009.43479263>.

QIU, Xinlu *et al.* Open for business: Towards an interactive view on dynamic capabilities. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 107, p. 148–160, 2022.

RASHID, Yasir *et al.* Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. **International Journal of Qualitative Methods**, [s. l.], v. 18, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: [s. n.], 2017-. ISSN 9788597013832.

RICO, M.; BENITO, G.; DÍEZ-HERRERO, A. Floods from tailings dam failures. **Journal of Hazardous Materials**, [s. l.], v. 154, n. 1–3, p. 79–87, 2008.

RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coepetition. **Technovation**, [s. l.], v. 29, n. 12, p. 819–828, 2009.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 56, n. 9, p. 745–755, 2003.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 548–556, 2004.

ROBERT K. YIN. **Case Study Research and Applications**. 6ªed. [S. l.: s. n.], 2018.

ROBIN, Richard; POLANYI, Michael. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. **Philosophy and Phenomenological Research**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 429, 1960. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2105069?origin=crossref>.

RUSSO, Margherita; CESARANI, Maurizio. Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. **International Journal of Business Administration**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 1, 2017.

SAMPSON, Rachelle C. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 11, p. 1009–1031, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.483>.

SCHIELE, Holger. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 8, p. 925–935, 2006.

SCHILKE, Oliver; GOERZEN, Anthony. Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

SCHREINER, Melanie; KALE, Prashant; CORSTEN, Daniel. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 30, n. 13, p. 1395–1419, 2009.

SHIPILOV, Andrew; GAWER, Annabelle. Integrating Research on Interorganizational Networks and Ecosystems. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 92–121, 2020. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2018.0121>.

SINGH, Ritu; CHARAN, Parikshit; CHATTOPADHYAY, Manojit. Relational capabilities and performance: examining the moderation-mediation effect of organisation structures and dynamic capability. **Knowledge Management Research and Practice**, [s. l.], 2020.

SIVADAS, Eugene; DWYER, F. Robert. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>.

SMIRNOVA, Maria *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**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 44–53, 2011.

SPIGEL, Ben; HARRISON, Richard. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 151–168, 2018.

STAM, Erik. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**, [s. l.], v. 23, n. 9, p. 1759–1769, 2015.

STAM, Erik; VAN DE VEN, Andrew. Entrepreneurial ecosystem elements. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 56, n. 2, p. 809–832, 2021.

SWAN, Jacky *et al.* Modes of organizing biomedical innovation in the UK and US and the role of integrative and relational capabilities. **Research Policy**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 529–547, 2007.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TENG, Bing-Sheng. Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net. **Journal of General Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 1–22, 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630700302900201>.

THEODORAKI, Christina; MESSEGHEM, Karim; RICE, Mark P. A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 153–170, 2018.

TYLER, Beverly B. The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 1–27, 2001. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S092347480000031X>.

TZOKAS, Nikolaos *et al.* Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 47, p. 134–142, 2015.

WANG, Guangping *et al.* The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 68, n. 9, p. 1928–1936, 2015.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Open innovation: current status and research opportunities. **Innovation: Organization and Management**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 43–50, 2017.

WITTMANN, C. Michael; HUNT, Shelby D.; ARNETT, Dennis B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 38, n. 7, p. 743–756, 2009.

WORLEY, Christopher G.; FEYERHERM, Ann E.; KNUDSEN, Darryl. Building a collaboration capability for sustainability. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 325–334, 2010. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0090261610000586>.

YAGHMAIE, Pegah; VANHAVERBEKE, Wim. Identifying and describing constituents of innovation ecosystems. **EuroMed Journal of Business**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 283–314, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-03-2019-0042/full/html>.

YILMAZ, Omer Faruk; OZCELIK, Gokhan; YENI, Fatma Betul. Lean holistic fuzzy methodology employing cross-functional worker teams for new product development projects: A real case study from high-tech industry. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 282, n. 3, p. 989–1010, 2020.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 185, 2002. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28200204%2927%3A2%3C185%3AACARRA%3E2.0.CO%3B2-6&origin=crossref>.

ZHANG, Feng; ZHU, Lei. Firm collaborative capability and new product development performance: the mediating role of heterogeneous knowledge acquisition. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], 2020.

ZOLLO, Maurizio; REUER, Jeffrey J.; SINGH, Harbir. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. **Organization Science**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 701–713, 2002.

APÊNDICE A – Modelo de questionário

Colaboração entre as organizações do Ecossistema Capixaba de Inovação.

Objetivos: Identificar as organizações do ecossistema de inovação capixaba que já realizaram algum tipo de parceria colaborativa. Em adição, verificar o grau de relevância da colaboração.

Resumo: Um Ecossistema de Inovação é dinâmico. Porém, segundo mapeamento (2023) do MCI (Mobilização Capixaba para Inovação), o Ecossistema de Inovação Capixaba-ECI é formado por instituições que se articulam para promover um ambiente inovador e empreendedor, tornando o Estado do Espírito Santo mais competitivo. A mobilização defende que somente o alinhamento entre sociedade, poder público, instituições de ensino e empresas em torno de um mesmo projeto será capaz de estabelecer um ecossistema forte e conectado às demandas reais do mercado. Dessa forma, dividimos as organizações mapeadas em grupos, a fim de buscarmos compreender qual(is) dessas instituições já realizaram e realizam ações colaborativas.

1 – Informe a organização que você representa.

2 - Informe seu nome.

4 – Informe um e-mail de contato.

3 – Indique qual a sua posição na organização.

() CEO () Gestor da área de P&D () Membro da Diretoria () Gerente

() Outros

Seção 2

Seção 2 - Identificando as relações colaborativas

2.1 Instituições de Ensino e Pesquisa

Separamos as Instituições que formam o Ecossistema de Inovação Capixaba em 05 (cinco) GRUPOS: Academias; Startups; Grandes Empresas Inovadoras; Habitats de Inovação e Entidades Governamentais. Estas organizações foram mapeadas pela Mobilização Capixaba para Inovação (MCI, 2023). Pedimos que você indique em cada grupo, qual a organização já colaborou com você.

5. Dentre as instituições de ensino e pesquisa listadas a seguir, indique a instituição que sua organização já realizou alguma parceria (formal ou informal):

Selecionar sua resposta

Obs.: na versão digital, liste todas as organizações desta categoria e acrescentei a opção “Não realizei parceria com nenhuma”.

6. Em relação a organização de ensino e pesquisa que escolheu, indique qual foi o propósito da parceria.

Caso tenha mais de um propósito, responda o que considere mais importante para sua organização.

() Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços;

() Captação de recursos;

- Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações;
- Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto;
- Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o ecossistema;
- Promoção do parceiro em novos mercados;
- Outras.

7. Dentre os HABITATS DE INOVAÇÃO (Labs, Incubadoras, Hubs e Aceleradoras) listadas a seguir, indique a instituição que sua organização já realizou alguma parceria (formal ou informal):

Selecionar sua resposta

Obs.: na versão digital, listei todas as organizações desta categoria e acrescentei a opção “Não realizei parceria com nenhuma”.

8. Em relação ao Habitat de Inovação que escolheu, indique qual foi o propósito da parceria.

Caso tenha mais de um propósito, responda o que considere mais importante para sua organização.

- Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços;
- Captação de recursos;
- Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações;
- Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto;
- Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o ecossistema;
- Promoção do parceiro em novos mercados;
- Outras.

9. Dentre as STARTUPS CAPIXABAS (Empresas e Startups criadas no Espírito Santo) listadas a seguir, indique a instituição que sua organização já realizou alguma parceria (formal ou informal):

Selecionar sua resposta

Obs.: na versão digital, listei todas as organizações desta categoria e acrescentei a opção “Não realizei parceria com nenhuma”.

10. Em relação a Startup Capixaba que escolheu, indique qual foi o propósito da parceria.

Caso tenha mais de um propósito, responda o que considere mais importante para sua organização.

- Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços;
- Captação de recursos;
- Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações;
- Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto;
- Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o ecossistema;
- Promoção do parceiro em novos mercados;
- Outras.

11. Dentre as ENTIDADES GOVERNAMENTAIS (Entidades e Iniciativas Formais de Governo do Espírito Santo) listadas a seguir, indique a instituição que sua organização já realizou alguma parceria (formal ou informal)

Selecionar sua resposta

Obs.: na versão digital, liste todas as organizações desta categoria e acrescente a opção “Não realizei parceria com nenhuma”.

12. Em relação a Entidade Governamental que escolheu, indique qual foi o propósito da parceria.

Caso tenha mais de um propósito, responda o que considere mais importante para sua organização.

- Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços;
- Captação de recursos;
- Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações;
- Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto;
- Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o ecossistema;
- Promoção do parceiro em novos mercados;
- Outras.

13. Dentre as Grandes Empresas (Empresas com iniciativas de inovação aberta no Espírito Santo) listadas a seguir, indique a instituição que sua organização já realizou alguma parceria (formal ou informal)

Selecionar sua resposta

Obs.: na versão digital, liste todas as organizações desta categoria e acrescente a opção “Não realizei parceria com nenhuma”.

14. Em relação a Grandes Empresas (Empresas com iniciativas de inovação aberta no Espírito Santo), indique qual foi o propósito da parceria.

Caso tenha mais de um propósito, responda o que considere mais importante para sua organização.

- Desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamento de processo e/ou serviços;
- Captação de recursos;
- Troca de conhecimentos entre os times das duas organizações;
- Compartilhamento de espaços físicos para execução de projeto;
- Compartilhamento não remunerado de recursos humanos para propósitos coletivos, como mentorias, cursos ou treinamentos para o ecossistema;
- Promoção do parceiro em novos mercados;
- Outras.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

Parte 1 – Identificação da organização		
Características da organização	Qual o nome e o ramo de atuação da organização?	
	Qual a sua função na organização? É responsável pelas decisões?	
	Qual produto ou serviço a organização entrega?	
	Há quanto tempo a organização está operando no ecossistema capixaba de inovação?	
Experiência da organização	Já realizou outras parcerias antes?	
	Existe um setor ou responsável que cuida diretamente dos relacionamentos de parceria?	
	Existe algum instrumento público de atração de parceiros?	
	Tem interesse em realizar mais parcerias?	
Parte 2 – Identificação da relação de parceria		
Quem é o parceiro?		
Qual o propósito da relação de parceria? O que você espera alcançar com ela?		
Qual o motivo da escolha desta organização para esta parceria?		
Existiu experiências anteriores com este parceiro?		
Foi designado um gerente ou responsável para esta parceria?		
Qual o estágio atual desta parceria? Concluída ou em andamento?		
Como você avalia os resultados da parceria até o momento?		
Se concluída, a parceria teve sucesso em relação ao seu propósito inicial?		
Você considera que esta experiência credencia a sua organização para outras parcerias? Mudaria algum processo, rotina ou atividade?		
Parte 3 – Capabilidade de gerenciamento de aliança		
Definição de Metas	Quais foram ou são as metas da parceria?	Nielsen & Jolink, 2015
	Como e quem definiram as metas?	Nielsen & Jolink, 2015
	Como foram configurados os processos para definição das metas? Existem indicadores?	Smirnova <i>et al.</i> , 2011
Implementação de tarefas	Como as tarefas foram implementadas?	Ritter, 1999; Ritter & Gemünden, 2004
	Como (rotina e/ou ferramentas) as tarefas foram ou são coordenadas e controladas?	Schreiner <i>et al.</i> , 2009; Sivadas & Dwyer, 2000; Wittmann e outros, 2009
	Foi fornecido algum treinamento para as equipes ou gestores da parceria?	Draulans <i>et al.</i> , 2003
	Houve a integração de especialistas interorganizacionais para a execução da tarefa?	Draulans <i>et al.</i> , 2003
Avaliação	Quais os instrumentos (relatórios, indicadores, eventos) determinados para o controle e avaliação da relação de parceria (projeto)?	Draulans <i>et al.</i> , 2003
	Foi implementado algum sistema de recompensas quanto o cumprimento de metas?	Allred <i>et al.</i> , 2011; Kim & Kim, 2009
	Foi utilizada alguma ferramenta ou atividade ou rotina para melhorar a confiança no parceiro?	Kohtamäki <i>et al.</i> , 2013; Lorenzoni & Lipparini, 1999; Sivadas & Dwyer, 2000

	Foi utilizado alguma ferramenta ou atividade ou rotina para gerenciar possíveis conflitos?	Draulans <i>et al.</i> , 2003
Parte 4 – Capabilidade de Integração de aliança		
Desenvolvimento de estruturas de aliança	Qual a estrutura (física, sistemas, recursos) de relacionamento entre as organizações?	Lockström <i>et al.</i> , 2010
	Foi formado um comitê de gerenciamento entre as organizações? Ou Câmara ou Conselho de Gestão?	Lorenzoni & Lipparini, 1999
	Existem regras ou ferramentas determinadas para a comunicação?	Ritter & Gemünden, 2003)
	Foi formado uma equipe conjunta entre as duas organizações para desenvolvimento de produto?	Lockström <i>et al.</i> , 2010)
Melhoria da imersão relacional	Algum procedimento de trabalho integrado foi implementado?	Kohtamäki <i>et al.</i> , 2013; Lorenzoni & Lipparini, 1999; Sivadas & Dwyer, 2000
	Quais as competências interpessoais ou características você destacaria entre as equipes? São ou foram importantes para a relação?	Phan <i>et al.</i> , 2005
	Existem ferramentas ou atividades ou rotinas para melhorar a comunicação, a interação e o diálogo?	Morgan <i>et al.</i> , 2009; Orr <i>et al.</i> , 2011; Paulraj <i>et al.</i> , 2008; Sivadas & Dwyer, 2000; Smirnova <i>et al.</i> , 2011
Parte 5 – Capabilidade de Aprendizagem de aliança		
Criação de conhecimento	Considera que as experiências anteriores com parcerias estratégicas serviram como fonte de conhecimento para sua organização?	Anand & Khanna, 2000; Garrette, Castañer, & Dussauge, 2009; Lambe <i>et al.</i> , 2002; Wang & Zajac, 2007
	Quais foram as ferramentas ou rotinas para compartilhar informações úteis entre as organizações?	Feller <i>et al.</i> , 2013; Kale & Singh, 2007; Kohtamäki & Partanen, 2016
Assimilação de conhecimento	Como ocorreram o processo de aquisição, codificação e combinação de conhecimento?	Kale & Singh, 2007
	A combinação de conhecimento entre as duas organizações melhorou ou adicionou algum valor a sua organização?	Feller <i>et al.</i> , 2013
	Existiram atividades ou processos para dar significado aos dados e aprendizado que estavam sendo absorvidos?	Einola <i>et al.</i> , 2017
Internalização de conhecimento	Como o conhecimento adquirido foi internalizado em sua organização?	Kale & Singh, 2007; Kohtamäki & Partanen, 2016; Sluyts <i>et al.</i> , 2011
	Foi criado um banco de dados ou outra forma de armazenamento de dados?	Kohtamäki & Partanen, 2016
	Você considera que a sua organização conseguiu absorver conhecimento ambiental, funcional e interacional dessa relação de parceria?	Johnson <i>et al.</i> , 2004
	Foi desenvolvido alguma(s) rotina(s) nova em sua organização fruto da parceria? Considera que esse aprendizado servirá para futuras parcerias?	Kale & Singh, 2009; Kohtamäki & Partanen, 2016; Lorenzoni & Lipparini, 1999