

## **CAPACIDADES RELACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM STARTUPS**

**NÍSIA MARIA NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro.

# CAPACIDADES RELACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM *STARTUPS*

## 1 INTRODUÇÃO

Para as organizações que enfrentam um cenário cada vez mais competitivo, é importante aumentar a sua competitividade e buscar parcerias sólidas e rentáveis. Num ambiente dinâmico onde as mudanças ocorrem de forma rápida, as alianças tornaram-se uma opção importante. As organizações iniciam o processo de procura de parceiros avaliando se um parceiro potencial possui recursos complementares. Isso incentiva as organizações a iniciar alianças e parcerias, o que pode gerar um bom desempenho, uma vez que os parceiros podem colaborar e responder às mudanças nas condições do mercado (Dyer *et al.*, 2018; Giraldi *et al.*, 2023).

Cada organização segue uma trajetória que resulta em capacidades distintas. As capacidades desenvolvidas durante esta trajetória podem explicar como algumas organizações demonstram estratégias superiores ou desenvolvem capacidades com potencial de criação de valor, como as capacidades relacionais (Arantes *et al.*, 2021). O termo “Capacidade Relacional” refere-se a reunir capacidades individuais para criar e sustentar conjuntamente a vantagem competitiva de uma organização (Giraldi *et al.*, 2023). As capacidades relacionais são as qualidades dinâmicas de uma organização: aptidões, habilidades individuais e rotinas organizacionais que permitem à organização criar valor para ambas as partes quando interage com seus parceiros (Arantes *et al.*, 2021). As alianças permitem que cada parceiro obtenha mais conhecimento do que sozinho e criem em conjunto produtos mais eficientes (Giraldi *et al.*, 2023).

A aliança incentiva as organizações a criar e capturar valor. Com uma boa gestão da aliança, como a capacidade de selecionar os parceiros certos, construir capital social e construir relacionamentos baseados na confiança, as alianças tornam-se uma fonte de vantagem competitiva (Wang & Rajagopalan, 2015). Uma abordagem para avaliar como o valor será criado numa aliança, é considerar se os recursos são tangíveis ou intangíveis. Os parceiros que trazem os recursos mais importantes ou escassos (aqueles que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis) para o relacionamento terão mais poder de negociação e serão capazes de negociar rendas mais elevadas (Dyer *et al.*, 2018).

As competências de negociação são importantes não apenas durante a fase de formação da aliança, mas ao longo de todo o ciclo de vida da aliança. À medida que a aliança se desenvolve e cria valor, pode ficar evidente que os recursos da organização são mais valiosos do que se pensava inicialmente. Alternativamente, os parceiros podem criar ou adquirir novos recursos que sejam valiosos para o relacionamento (Dyer *et al.*, 2018). O valor dos recursos é cocriado através de interações entre os participantes e da troca de conhecimentos e recursos entre os pares para benefício mútuo. Além disso, construir confiança é importante porque as trocas sociais são frequentemente motivadas por elevados níveis de compromisso social e extracontratual (Giraldi *et al.*, 2023).

Um tipo de parceria que está ganhando força é de organizações com *startups*, com o objetivo de se manterem competitivas. As parcerias com *startups* têm ganhado força, especialmente porque as organizações encontram na *startup* a possibilidade de criar e testar inovações e até modelos de negócios com maior agilidade, menores custos e sem risco de prejudicar a imagem da organização em caso de fracasso do projeto (Ghobril *et al.*, 2019). Muitas *startups* acreditam que as parcerias com outras organizações são fundamentais para o seu sucesso e compensam a sua falta de alcance de mercado. Por outro lado, as organizações

são atraídas pelas capacidades inovadoras das *startups* e consideram-nas cada vez mais importantes para manter a competitividade (Prashantham & Madhok, 2023).

Diante do cenário exposto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*? Neste sentido, o objetivo deste estudo é compreender, por meio de uma revisão integrativa, o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*.

O presente trabalho se justifica e se mostra relevante, dado o reconhecimento de que as alianças são importantes porque permitem às organizações criar e capturar valor, mesmo diante de cenários desafiadores. Quando confrontadas com resultados de alianças já existentes, as organizações podem ser encorajadas a manter e procurar novas alianças. A construção de parcerias é importante para criar um ambiente propício à geração de inovação e transferência de conhecimento para o desenvolvimento da sociedade (DaSilva *et al.*, 2020). A capacidade de uma organização de formar, operar e lidar com relacionamentos e aprender com essas capacidades relacionais tornou-se uma unidade de análise cada vez mais importante (Laasonen, 2023). Conforme apontado por Giraldi *et al.* (2023), existem poucos estudos que analisam parcerias com *startups*, reforçando a importância da realização do atual trabalho.

Além desta introdução, este artigo está organizado em quatro seções. A segunda seção apresenta os fundamentos teóricos mais importantes nos quais se baseia o estudo. A seguir, são descritas as etapas metodológicas para a realização da revisão integrativa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Trata-se de uma análise categorizada dos estudos selecionados, proporcionando uma visão geral da produção científica de estudos relacionados as capacidades relacionais, parcerias entre organizações e *startups* no processo de criação e captura de valor. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, limitações, sugestões para pesquisas futuras e as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Capacidades relacionais e a criação e captura de valor**

Laasonen (2023) define capacidades relacionais como atividades e processos para construir, gerenciar, explorar e aprender com relacionamentos, bem como gerenciar e distribuir recursos e maximizar seu potencial. O autor também enfatiza que as capacidades relacionais estão incorporadas na estrutura das capacidades de uma organização para criar e capturar valor e apoiar a renovação e a inovação. Conforme Zardini *et al.* (2023), os aspectos sociais e econômicos das interações entre os participantes do mercado influenciam a capacidade de capturar ou criar valor. Portanto, a capacidade de colaboração das empresas permite-lhes aproveitar as suas competências especiais para sentir, perceber e capturar valor em conjunto.

Segundo Wang e Rajagopalan (2015) o principal desafio para uma organização ao selecionar o parceiro com maior potencial de criação de valor é determinar se o potencial parceiro possui recursos complementares valiosos. Trata-se de lidar com a seleção adversa ao tomar decisões e escolher entre parceiros alternativos. Giraldi *et al.* (2023) indicam quatro passos básicos na formação de alianças: (1) as empresas precisam identificar a sua posição no mercado e os tipos de alianças que desejam para atingir os seus objetivos; (2) deve ser definido um conjunto de pré-requisitos; (3) deve ser realizada a busca e contato com potenciais parceiros; (4) após uma análise cuidadosa e um processo de seleção, as negociações (incluindo negociações jurídicas) começam onde os parceiros consideram a viabilidade da parceria.

O trabalho de Wang e Rajagopalan (2015) sugere que as capacidades de aliança podem ser divididas em três níveis diferentes de análise: (1) capacidades de aliança individual, que se

concentram nas habilidades de uma empresa de iniciar, gerenciar e encerrar alianças individuais; (2) capacidades do portfólio de alianças, que se concentram nas habilidades de uma empresa no desenvolvimento e coordenação de um portfólio de alianças; e (3) capacidades de aliança específicas da díade, que refletem a capacidade relacional de uma díade. Além disso, as capacidades de alianças podem ser divididas naquelas que se concentram na (1) fase de pré-formação, que examina capacidades como seleção de parceiros como formação de alianças; e aquelas que se concentram na (2) fase de pós-formação de alianças, que examina capacidades, como coordenação, resultados e o desempenho da empresa.

A condição inicial que desempenha um papel fundamental na dinâmica de criação de valor é a interdependência de recursos. Segundo Laasonen (2023) os recursos são considerados a base de uma organização, e é sobre ela que as capacidades de uma organização são implementadas. Os recursos são classificados como recursos tangíveis (por exemplo, pessoas, máquinas, etc.) e intangíveis (por exemplo, competências e capital de conhecimento, relações sociais, marca, valores e cultura, etc.) (Laasonen, 2023). A utilização de recursos de conhecimento partilhados entre empresas exige que a rede sustente alta frequência de interação, comunicação e resolução colaborativa de problemas. Isto porque tal atmosfera cria laços e confiança mais fortes e permite a partilha de conhecimento (Zardini *et al.*, 2023).

Quando a interdependência de recursos é baixa, o caminho dinâmico da cooperação e geração de rendimentos são diferentes de quando a interdependência é elevada. Em situações de baixa interdependência de recursos, as rendas podem acumular-se rapidamente, mas também tendem a desaparecer rapidamente. Alianças altamente interdependentes demoram mais para se formar e têm menos probabilidade de serem divididas. Portanto, estas alianças normalmente levam tempo para se formar ou dissolver (Dyer *et al.*, 2018). Quanto mais complementaridades são descobertas e exploradas, mais valor é criado e mais tempo dura a parceria. As empresas e organizações podem aproveitar a capacidade relacional para combinar investimentos internos com investimentos externos trazidos por parceiros (Giraldi *et al.*, 2023).

A base para o desenvolvimento das capacidades relacionais é a formação de parcerias focadas no processo de aprendizagem e na criação de benefícios futuros (Arantes *et al.*, 2021; Lorenzoni & Lipparini, 1999). Lorenzoni e Lipparini (1999) afirmam que as capacidades relacionais facilitam a aquisição de conhecimento e têm um impacto significativo no desenvolvimento das capacidades inovadoras de uma organização. Como tal, estas capacidades podem melhorar a colaboração entre empresas através de novas formas de gestão do conhecimento. Os resultados de um estudo de Giraldi *et al.* (2023) mostram que um alinhamento das capacidades relacionais com ferramentas apropriadas e fortes laços sociais baseados na confiança podem facilmente levar a elevados níveis de colaboração entre aliados. Essa parceria facilita o desenvolvimento de inovações de produtos que podem impactar positivamente os resultados dos negócios.

As capacidades relacionais podem ser identificadas por meio de cinco dimensões, as quais serão consideradas neste estudo: Coordenação: ações formalizadas, integração e sinergia, e benefícios da coordenação; Cultural: confiança, valores e cultura comuns, diversidade cultural e normas de comportamento; Conhecimento: obtenção de conhecimento, comunicação, recompensas e incentivos; Tecnológica: transferência de tecnologia, inovação colaborativa e rotinas técnicas; e Coadaptação: alterações e soluções, experiências anteriores, avaliação e relações estreitas (Alves, 2015; Arantes *et al.*, 2021).

## **2.2 Capacidades relacionais e *startups***

Uma *startup* é uma empresa que surge num mercado emergente e tem grande potencial de crescimento e inovação no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Além disso, possui uma forte base científica e tecnológica voltada para pesquisa e aplicação de inovações (DaSilva *et al.*, 2020). A inovação pode ser destacada como um fator que confere vantagem competitiva às *startups*. Num ambiente tecnológico e empresarial em rápida evolução, as empresas precisam desenvolver múltiplas redes para evitar a rigidez associada à estabilidade e abrir os seus processos de inovação. As parcerias que integram *startups* são, portanto, uma forma de as empresas se adaptarem, inovarem e terem bom desempenho (Bertin & Schaeffer, 2022).

Considerando o cenário de aumento da competitividade entre as empresas, tornou-se uma opção para muitas organizações considerarem parcerias com *startups* para alcançar inovações no mercado. Tais alianças permitem o acesso e a troca de vários recursos, tais como conhecimento, capital e capacidade logística (Ghobril *et al.*, 2019). Embora os autores reconheçam que ainda há muitos obstáculos a superar, a colaboração entre *startups* e organizações está prosperando e proporcionando benefícios tangíveis para ambas as partes. As parcerias entre *startups* e empresas facilitam o estabelecimento e posterior progressão de projetos graças à interação regular com parceiros, compreensão e conhecimento dos mesmos (Bertin & Schaeffer, 2022).

A descoberta de *startups* por grandes empresas visa adquirir novos conhecimentos e tecnologias, reduzir riscos e encurtar o tempo para o desenvolvimento de novos projetos. As *startups*, por outro lado, procuram grandes empresas porque proporcionam acesso a recursos, tanto informação como capital financeiro, e ligações a relacionamentos estratégicos. Através desta troca de favores entre as duas partes, acaba por ser criado um grande vínculo para ambas as partes (Ghobril *et al.*, 2019). A inovação reside na capacidade de combinar os recursos e capacidades tecnológicas dos parceiros para inovar ou introduzir algo que não existia antes. Pode ser um novo processo de desenvolvimento, uma nova funcionalidade, um novo sistema, etc. (Giraldi *et al.*, 2023). As *startups* fazem parceria com organizações maiores para acessar os recursos complementares de que precisam. No entanto, é um desafio se beneficiar verdadeiramente de tais parcerias (Prashantham & Madhok, 2023).

As *startups* são uma parceria alternativa porque são conhecidas por produzirem grandes inovações, pois são empresas ágeis, ousadas, prontas para coisas novas e sempre em busca de inovação (Ghobril *et al.*, 2019). As grandes empresas poderão descobrir que podem aproveitar as *startups* para apoiar os seus esforços de inovação a partir de relacionamentos. As capacidades relacionais têm um impacto direto na criação de valor para as empresas e podem contribuir para alcançar objetivos comuns entre os atores da rede. Além disso, pode reduzir comportamentos oportunistas e garantir um relacionamento mais equilibrado entre parceiros (Preusler *et al.*, 2020; Arantes *et al.*, 2021). As capacidades relacionais promovem a inovação e o crescimento dos negócios e ajudam a desenvolver capacidades dinâmicas ao longo do tempo (Bertin & Schaeffer, 2022).

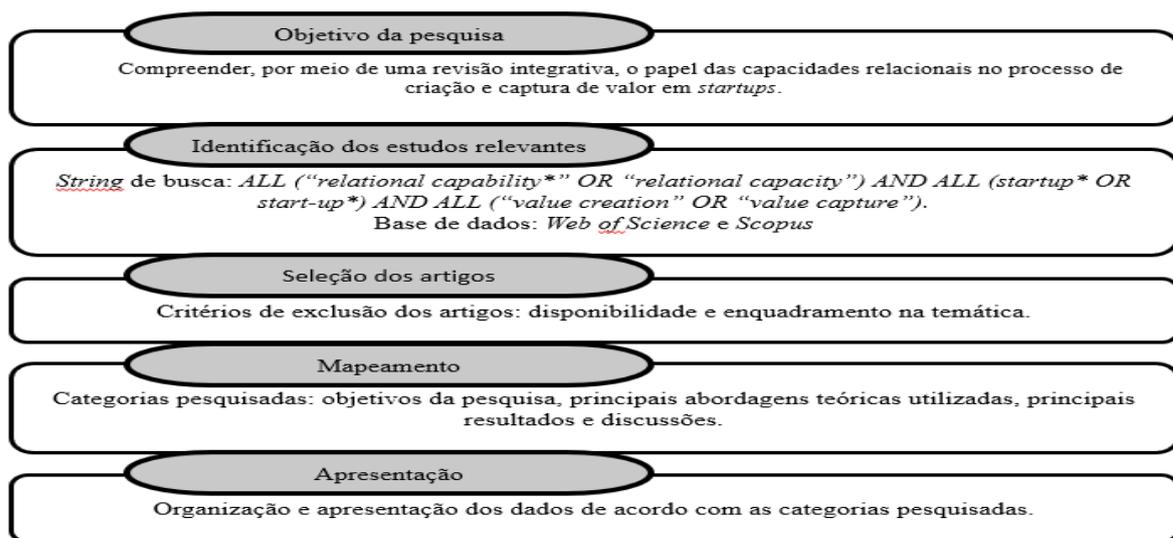
No estudo de Cantù *et al.* (2018), as *startups* adotam uma abordagem relacional, e sua evolução envolve mudar o foco para o empreendedor e centrar uma abordagem de rede baseada em relacionamentos interligados. A pesquisa mostra que o desenvolvimento de uma *startup* depende do seu portfólio de relacionamentos comerciais. As *startups* com maior probabilidade de sucesso são aquelas que gerenciam relacionamentos interligados e seu desenvolvimento a partir de uma perspectiva aberta. Os autores concluem que quando os empreendedores e fundadores se concentram na construção de relações duradouras, têm acesso mais fácil a recursos partilhados e combinados que os ajudam a sobreviver e a prosperar num ambiente competitivo.

A partir dessa discussão, fica ainda mais evidente a importância de analisar o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*. Este é um segmento em constante mudança e com potencial de crescimento, mas ainda é pouco explorado em pesquisas. Os procedimentos metodológicos são apresentados a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta as etapas metodológicas que foram seguidas para atingir o objetivo pretendido. A Figura 1 ilustra essas etapas.

Figura 1 – Etapas metodológicas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa, que segundo Torraco (2016) é um tipo de pesquisa que gera novas informações por meio de revisão de literatura e análise abrangente de determinado tema. Segundo o autor, a pesquisa pode ser organizada de três maneiras: conceitualmente, para que a literatura sobre as mesmas ideias seja examinada em conjunto; historicamente, na ordem cronológica dos temas literários; ou metodologicamente, onde a literatura que utiliza os mesmos métodos de pesquisa é revisada em conjunto. Torraco (2016) também afirma que uma revisão integrativa da literatura é uma forma única de pesquisa que pode gerar novos conhecimentos sobre o tema em estudo.

A revisão integrativa critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de maneira integrada para revelar novas estruturas e perspectivas sobre o tema. As revisões oferecem novas perspectivas sobre temas específicos (Scully-Russ & Torraco, 2020). Hoon (2013) propôs oito etapas para sintetizar os resultados da pesquisa: delimitação da questão de pesquisa, identificação de estudos relevantes, critérios de inclusão/exclusão, extração e codificação de dados, análise específica de caso, síntese em nível de estudo cruzado e derivação de dados, construção da teoria a partir dos dados e discussão. Este trabalho acompanha e adapta essas etapas.

A revisão integrativa apresentada neste artigo visa examinar e analisar criticamente a questão das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*. Trata-se de uma revisão conceitual porque manteve o foco no estudo dos parâmetros teóricos que orientam as pesquisas já realizadas. Capacidades relacionais e *startups* são temas que

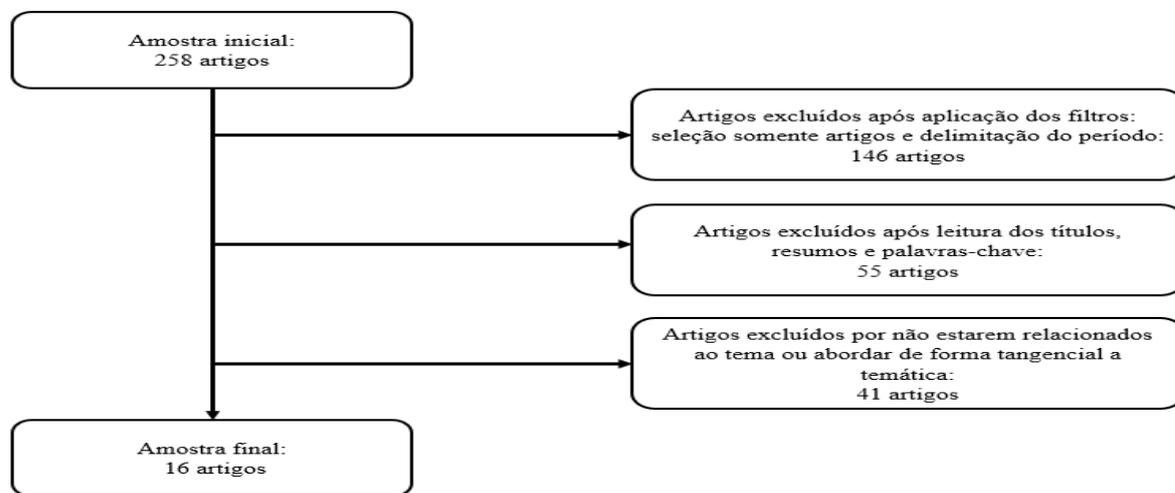
atingiram certa maturidade na literatura, mas quando estão interligados, o número de trabalhos publicados diminui significativamente, tornando-os um tema emergente.

### 3.1 Procedimentos de coleta de dados

Para a busca dos trabalhos foram selecionadas as bases científicas *Web of Science* e *Scopus*, por serem bases de dados que fornecem critérios de qualidade. As palavras-chave utilizadas foram “*relational capacity*”, “*startup*” e “*value creation and value capture*” conectadas pelos operadores booleanos AND e OR. Buscou-se por essas palavras em todos os campos dos artigos, no título, resumo e assunto. Não houve delimitação do período, inicialmente.

Em ambas as bases se utilizou a seguinte *string* de busca: *ALL (“relational capability\*” OR “relational capacity”) AND ALL (startup\* OR start-up\*) AND ALL (“value creation” OR “value capture”)*. Na base da *Web of Science* não se encontrou nenhum trabalho. Enquanto que na *Scopus*, encontrou-se 258 trabalhos. A partir deste levantamento inicial foram aplicados alguns filtros. Primeiro foram selecionados somente artigos, o que resultou em 201 trabalhos. E também a delimitação do período a partir do ano de 2019, o que resultou em 112 trabalhos. Em seguida, foi feita a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada um desses 112 artigos pré-selecionados, com a intenção de identificar quais, realmente, poderiam compor a base de dados, o que resultou em 57 artigos. Após a filtragem desses tópicos dos trabalhos, o último filtro aplicado foi a realização da leitura completa dos artigos. Diante de uma análise mais minuciosa dos trabalhos, 16 permaneceram e fizeram parte do banco de dados da pesquisa. Os outros 41 foram excluídos por não estarem relacionados ao tema da presente pesquisa ou por abordar de forma tangencial a temática. A Figura 2 ilustra as etapas de seleção dos artigos.

Figura 2 – Fluxograma da seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Após a leitura integral dos artigos selecionados, foi realizada a categorização dos mesmos afim de extrair suas informações chaves, organizar essas informações de forma concisa e elaborar uma síntese do conhecimento. A análise e interpretação dos resultados do estudo são apresentadas no tópico a seguir.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda a análise categorizada dos estudos selecionados e fornece uma visão geral da pesquisa científica internacional relacionada às capacidades relacionais e à criação e

captura de valor pelas *startups*. Além disso, é apresentada uma síntese das informações obtidas a partir da análise dos trabalhos selecionados.

#### 4.1 Categorização e análise dos trabalhos

As principais informações dos 16 trabalhos selecionados que compõem o banco de dados desta pesquisa, após a aplicação de todos os filtros, podem ser observadas na Tabela 1. A partir do estudo dos temas abordados nos trabalhos, os dados coletados foram divididos em cinco categorias de capacidades relacionais: coordenação, cultural, conhecimento, tecnologia e coadaptação.

Tabela 1 – Trabalhos que compõem a base de dados

ID	Título	Autoria	Ano	Resumo
1	Increasing entrepreneurial ecosystem-level outcomes through orchestration: A proposed framework	Santos et al.	2023	Teoriza sobre a governança de ecossistemas empreendedores, integrando desenvolvimentos desta corrente de literatura com conceitos e lógica estabelecidos sobre orquestração de redes de inovação.
2	Resource interdependence and successful exit: A configurational perspective on young technology firms	Pahnke et al.	2023	Explora como as configurações de recursos afetam a saída de dispositivos médicos minimamente invasivos nas indústrias dos Estados Unidos.
3	Entrepreneurial micro-ecosystem development: the communality of craft breweries	Perry & Woolard	2023	Explora a teoria do capital social através do impacto da indústria cervejeira artesanal. Aborda micro ecossistemas empresariais que partilham um ponto em comum – a necessidade de desenvolvimento e revitalização comunitária.
4	Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research	Kohtamäki et al.	2023	Compreende como estruturar o campo de pesquisa da aprendizagem em alianças estratégicas e facilita aos pesquisadores da rede a identificação e compreensão dos fundamentos teóricos, contextuais e metodológicos da pesquisa em aprendizagem interorganizacional.
5	The Sustainability of Technological Innovation in China: From the Perspective of Network Relationships	Li et al.	2023	Examina o papel que o relacionamento em rede tem no impacto das inovações tecnológicas sustentáveis.
6	Value Creation Agility on Business Performance: An Empirical Study in Retail Fashion SMEs	Mulyana et al.	2023	Examina o efeito da capacidade de marketing digital, capacidade relacional, capacidade de conhecimento de mercado e agilidade de criação de valor no desempenho dos negócios.
7	Does enabling control systems and relational capabilities foster conflict management in innovation ecosystems?	Luiz et al.	2023	Analisa os efeitos da habilitação de sistemas de controle de gestão e capacidades relacionais na gestão de conflitos em ecossistemas de inovação.
8	Corporate-startup partnering: Exploring attention dynamics and relational outcomes in asymmetric settings	Prashantham & Madhok	2023	Explora como novos empreendimentos ( <i>startups</i> ) obtêm valor a partir de parcerias com grandes corporações.

9	Leveraging cultural and relational capabilities for business model innovation: The case of a digital media EMMNE	Malik et al.	2022	Explora como as empresas de mercados emergentes podem potencializar suas capacidades tecnológicas, culturais e relacionais para oferecer negócios e serviços superiores no relacionamento com seus clientes.
10	Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge	Paoloni & Modaffari	2022	Investiga as características e a estrutura dos relacionamentos que incubadoras e empresas devem ter para atingir as metas de crescimento por meio da colaboração.
11	Cultural and System Relational Capabilities on Business Performance: Role of Value Co-Creation Activities	Mulyana et al.	2022	Examina o papel das atividades de cocriação de valor como variável mediadora para a relação entre a capacidade relacional cultural e a capacidade relacional dos sistemas gerenciais nos negócios.
12	Developing capabilities to engage start-ups in the context of public procurement of innovation: a template analysis	Talebi et al.	2022	Explora como os projetos orientados para a inovação desenvolvem capacidades de forma dinâmica ao longo do ciclo de vida do projeto.
13	The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization	Weerawardena et al.	2020	Examina o papel da aprendizagem das vantagens específicas das pequenas e médias empresas de serviços na sua internacionalização.
14	Exploring SMEs' qualitative growth and networking through formalization	Milanesi et al.	2020	Analisa o papel do networking através da formalização, nomeadamente, a adoção de formas contratuais específicas, no desencadeamento do crescimento qualitativo das pequenas e médias empresas.
15	Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change	Witschel et al.	2019	Investiga como as empresas desenvolvem e implementam modelos de negócios digitais a partir de uma lente de capacidade dinâmica. Destaca a importância das capacidades relacionais.
16	The impact of relational capital on supplier quality integration and operational performance	Yu & Huo	2019	Examina o efeito específico do capital relacional na integração da qualidade do fornecedor

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Os tópicos a seguir referem-se às categorias de análise, com a discussão sobre as capacidades relacionais e o processo de criação e captura de valor em *startups*.

#### 4.1.1 Coordenação

O capital social, com as relações entre indivíduos e/ou organizações que permitem atividades de criação de valor, é necessário para a sobrevivência de uma empresa. O capital social permite aprender, adquirir recursos e reconhecer oportunidades (Pahnke *et al.*, 2023). Perry e Woolard (2023) conduziram um estudo com proprietários de cervejarias na Carolina do Norte, EUA, para mostrar como os proprietários identificaram oportunidades. Eram cervejeiros caseiros que viram na união e na colaboração uma oportunidade para crescer e modernizar seus sistemas de produção de cerveja. Outro exemplo são as *startups* do setor de dispositivos médicos, investigadas por Pahnke *et al.* (2023). Embora estas empresas sejam uma importante

fonte de inovação, não possuem capacidade de produção ou vendas e dependem de parcerias com empresas estabelecidas. A capacidade relacional é necessária para trocar informações desde o recebimento de pedidos até o envio de produtos aos clientes (Mulyana *et al.*, 2023).

O estudo de Talebi *et al.* (2022) foi realizado no Canadá e teve como objetivo investigar as capacidades necessárias para *startups* participarem de projetos de compras públicas de inovação, e constatou que diversos recursos poderiam ajudar os participantes a melhorar suas capacidades relacionais. Isto inclui um entendimento comum das características de cada um, moderação e orientação por parte dos membros da rede e reuniões regulares. Foi fornecida mentoria aos parceiros para ajudar os participantes a quebrar barreiras de comunicação e promover a interação, criando uma linguagem comum entre departamentos e *startups*. Isso permitiu que os participantes construíssem relacionamentos com *startups* e compartilhassem informações e conhecimentos. A ênfase foi colocada na motivação dos participantes, na resolução de problemas e na resolução de conflitos.

Paoloni e Modaffari (2022) investigaram a estrutura de relacionamento entre incubadoras e *startups* italianas a fim de possibilitar o crescimento e o desenvolvimento das *startups* desde o momento da sua criação. A *startup* recebeu apoio no desenvolvimento de modelo de negócios, tomada de decisões estratégicas e gestão operacional para aumentar a eficiência da empresa. Ela percebeu grande valor nos recursos relacionais da incubadora. Os participantes do ecossistema empreendedor promovem o desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias. Portanto, incentivam a criação de *startups* para facilitar a aceleração de negócios de risco com foco na alocação de recursos (Santos *et al.*, 2023).

Prashantham e Madhok (2023) realizaram um estudo no Vale do Silício, nos Estados Unidos, e constataram que a atenção pode ser classificada como um recurso valioso e fundamental em parcerias entre empresas e *startups*. As empresas participam de alianças para acessar recursos adicionais dos seus parceiros, e este esforço destaca a importância de atrair e reter a atenção dos seus parceiros. A capacidade de atrair a atenção é uma capacidade relacional importante para que as *startups* busquem parcerias com empresas maiores e obtenham vantagem competitiva. Como mostram os resultados da investigação, os recursos de atenção são essenciais para os resultados da parceria.

Estudo realizado no Brasil por Luiz *et al.* (2023) mostra que os sistemas de controle de gestão são essenciais para o sucesso das parcerias de inovação. A contribuição dos sistemas de gestão é um elemento-chave para relações bem sucedidas entre *startups* e empresas, e é crucial para a criação de valor em ecossistemas de inovação. Isto realça o papel da governança relacional na promoção de relações saudáveis entre as partes envolvidas. Ao integrar, combinar e mobilizar recursos para realizar tarefas conjuntas, as partes são encorajadas a envolver-se num diálogo próximo e intenso que reduz potenciais conflitos na relação. Normas partilhadas de cooperação e rotinas informais estabelecidas através da coordenação entre as partes alinham as funções dos sistemas de controle de gestão e fornecem informações, conhecimentos, habilidades e rotinas de tarefas conjuntas para combinar e utilizar recursos de forma mais eficiente para influenciar a comunicação e as interações administrativas entre as partes.

#### **4.1.2 Cultural**

A capacidade de compreender a cultura e os valores de um parceiro facilita a superação de conflitos mútuos (Mulyana *et al.*, 2022). A confiança e o respeito constituem a base de relacionamentos de longo prazo que podem facilitar as transações mútuas entre empresas e fornecedores e promover a sua cooperação no controle de qualidade (Yu & Huo, 2019). As capacidades relacionais culturais desempenham um papel importante nas atividades de

cocriação de valor. As organizações que constroem relacionamentos com clientes e parceiros numa base cultural podem facilmente resolver conflitos mútuos e compreender as diferenças culturais. As relações comerciais baseadas na cultura proporcionam oportunidades para aprender e compreender a cultura do parceiro e facilitam a criação de atividades de cocriação de valor através de aprendizagem integrada conjunta, interações de troca recíproca, partilha de informações e conhecimentos, e partilha de riscos (Mulyana *et al.*, 2022).

As capacidades relacionais culturais podem aumentar a agilidade da criação de valor, como identificou o trabalho de Mulyana *et al.* (2023), realizado na Indonésia. A investigação mostra que as relações benéficas facilitam às empresas a obtenção de informações sobre os produtos e serviços de que os seus clientes necessitam e a resposta rápida às mudanças no seu ambiente. Esses relacionamentos facilitam a agilidade para criar valor com base nas necessidades dos clientes, fornecendo facilmente informações sobre eles. Os resultados deste artigo reforçam a visão de que as capacidades relacionais facilitam a troca de informações com os clientes desde o recebimento do pedido até a entrega do produto e que a fidelização do cliente contribui para a criação de valor.

Outro estudo na Indonésia também conduzido por Mulyana *et al.* (2022), confirma que as capacidades relacionais culturais proporcionam às empresas a oportunidade de aprender entre culturas e desenvolver as competências dos parceiros para melhorar a eficiência e criar partilha de conhecimento para resolver conflitos em conjunto. A capacidade relacional cultural melhora o desempenho dos negócios. Portanto, compreender a cultura dos parceiros nas relações comerciais pode ajudar as empresas a superar diferenças de valores culturais e promover a resolução mais rápida dos problemas que enfrentam em conjunto. O trabalho também destaca que o capital relacional culturalmente desenvolvido pode ajudar a compreender a importância dos relacionamentos, manter a qualidade da informação, garantir fácil interação, absorver conhecimento de outras partes e potencialmente melhorar o desempenho do marketing.

O trabalho de Malik *et al.* (2022) realizado na Índia, Oriente Médio e Indonésia, identificou que as empresas que se centraram nas capacidades culturais, como valor empresarial, confiança, autonomia e partilha de conhecimento, tiveram um alto nível de autonomia para fornecer descontos e incentivos aos clientes. As capacidades relacionais são construídas através da cultura e permitem que as organizações explorem vínculos pessoais, mantenham a qualidade da informação e proporcionem oportunidades para um diálogo genuíno (Mulyana *et al.*, 2022). Os autores concluem também que as *startups* podem melhorar o desempenho ao compreenderem as culturas dos seus parceiros como forma de acrescentar experiências de aprendizagem interculturais. A capacidade de compreender a cultura dos parceiros na construção de relacionamentos comerciais permite que as empresas e *startups* superem diferenças nos valores culturais e resolvam rapidamente problemas comuns (Mulyana *et al.*, 2022).

#### **4.1.3 Conhecimento**

Ao investir em capacidades de aprendizagem e orientação para o mercado, as empresas podem partilhar, integrar e incorporar novos conhecimentos de fontes internas e externas nas atividades de criação e captura de valor da empresa (Malik *et al.*, 2022). A construção de parcerias amigáveis e mutuamente benéficas pode promover o compartilhamento de informações, facilitar o alinhamento de práticas de qualidade entre *startups* e fornecedores e incentivar as empresas a otimizar e integrar processos de planeamento e gestão de qualidade (Yu & Huo, 2019). Ter a capacidade de adquirir novos conhecimentos e integrá-los numa organização é importante para melhorar os modelos de negócio (Witschel *et al.*, 2019). A

aprendizagem pode ser considerada um importante mecanismo de criação de valor em alianças estratégicas e pode ser um elemento essencial para a criação de valor (Kohtamäki *et al.*, 2023).

O compartilhamento de conhecimento sobre mercados e clientes pode ocorrer em ecossistemas de negócios, o que é essencial para apoiar o desenvolvimento e crescimento de *startups* (Santos *et al.*, 2023). O estudo de Talebi *et al.* (2022) foi realizado no Canadá e investigou parcerias de *startups* em projetos de compras públicas de inovação. O estudo mostra que as *startups* participaram de reuniões durante vários meses para trocar ideias e aprender mais sobre seus clientes. Os encontros e interações entre parceiros deram aos participantes a oportunidade de orientar e apoiar as *startups* na absorção e aplicação de conhecimentos sobre o processo de busca de soluções. Corroborando, o estudo de Paoloni e Modaffari (2022), realizado na Itália, mostra que as parcerias entre incubadoras e *startups* ajudam as *startups* a superar as principais dificuldades, a desenvolver-se através da inovação e a aumentar o valor da empresa, demonstrando a importância da transferência de conhecimento através de incubadoras. Os resultados do estudo de Weerawardena *et al.* (2020), realizado nos Estados Unidos, demonstraram que aprender sobre o mercado facilita às *startups* adquirir novos conhecimentos por meio do aprendizado pelas capacidades relacionais. O relacionamento com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa é a principal fonte de novos conhecimentos para *startups*.

Em estudo realizado na Itália, Milanesi *et al.* (2020) constataram aumento nos relacionamentos e melhoria nas capacidades relacionais entre empresas e seus fornecedores. O compartilhamento de conhecimento fortalece as relações entre as empresas, e essa capacidade de aprendizagem compartilhada ajuda a iniciar e implementar a gestão de controles (Luiz *et al.*, 2023). Quando as empresas estabelecem comunicação e gerenciam interações comerciais, elas podem melhorar o desempenho empresarial (Mulyana *et al.*, 2023). Mulyana *et al.* (2023) também concluem que um relacionamento mutuamente benéfico pode levar ao aumento do número de compras e aumentar os lucros de uma empresa. Para manter relacionamentos, os gestores devem organizar regularmente atividades de comunicação formais e informais com os parceiros, tais como: treinamento conjunto, intercâmbio de negócios, aprendizagem organizacional e intercâmbio de cultura corporativa, para construir bons relacionamentos entre empresas (Li *et al.*, 2023).

#### **4.1.4 Tecnologia**

Weerawardena *et al.* (2020) constataram que as evidências provenientes de empresas globais sugerem que as *startups* de serviços tecnológicos utilizam estratégias empreendedoras de desenvolvimento de mercado para alcançar eficazmente clientes em mercados internacionais. Ao investir em valores específicos e práticas de gestão e tecnologia, as *startups* podem criar um contexto relacional para criação e captura de valor (Malik *et al.*, 2022). A inovação tecnológica, quando compartilhada por meio de capacidades relacionais, torna-se um diferencial para as *startups* atenderem às demandas do mercado, o que é importante para a sobrevivência e o crescimento das *startups* (Weerawardena *et al.*, 2020). Esta situação permite a resolução de problemas e uma comunicação eficaz, o que possibilita o desenvolvimento de novos produtos (Malik *et al.*, 2022).

O estudo de Mulyana *et al.* (2023) mostrou como melhorar o desempenho das empresas de moda através de relacionamentos utilizando meios digitais, aumentando assim a criação de valor. Segundo os autores, os líderes precisam ser ágeis na integração da tecnologia para impulsionar a inovação e responder rapidamente às mudanças no ambiente. Pahnke *et al.* (2023) relataram que o capital tecnológico é crucial para *startups*, como as de dispositivos médicos. O sucesso destas *startups* mostra que a capacidade de uma empresa desenvolver novas tecnologias

e produtos valiosos substituí outros recursos nas fases iniciais de desenvolvimento. Li *et al.* (2023) concluíram em seu estudo que as empresas em mercados menos dinâmicos precisam manter relações com parceiros e desenvolver benefícios para o negócio. Por outro lado, em mercados altamente dinâmicos, os relacionamentos têm um impacto positivo e mais significativo na inovação tecnológica. Portanto, as empresas precisam estar atentas à seleção de relacionamentos para terem sucesso do ponto de vista da inovação tecnológica.

#### **4.1.5 Coadaptação**

As empresas precisam construir bons relacionamentos por meio de interações e comunicação de longo prazo e construir altos níveis de capital relacional, incluindo confiança (Yu & Huo, 2019). Construir relações de longo prazo com parceiros com recursos e capacidades complementares é fundamental para o sucesso, como mostra o estudo de Witschel *et al.* (2019) que evidenciou alto relacionamento com *startups*. Milanesi *et al.* (2020) mostraram que a introdução de métodos de produção para melhorar a qualidade dos serviços/produtos através de processos de aprendizagem e inovação enfatiza as capacidades relacionais com o alcance de objetivos comuns. A introdução de serviços/produtos indica a capacidade de uma empresa de comercializar uma ideia (Pahnke *et al.*, 2023).

Talebi *et al.* (2022) descobriram que foram realizadas reuniões regulares entre os membros para construir relacionamentos entre *startups* e participantes de projetos com o objetivo de compartilhar as capacidades uns dos outros, e essas reuniões ajudaram a construir confiança, o que também se mostrou útil. Foram criadas estruturas de trabalho com padrões de comunicação formal e informal e disponibilização de espaço físico para facilitar o fluxo de informações e proporcionar um ambiente de apoio. Na parceria entre incubadoras e *startups*, a transferência de conhecimento financeiro ajudou as *startups* na estruturação adequada de suas atividades (Paoloni & Modaffari, 2022). No caso das cervejarias, houve uma boa parceria entre elas e uma sensação de colaboração com outras *startups* locais. Frequentemente colaboravam em eventos cervejeiros locais com a ideia de valorizar o local e reativar espaços vagos com o propósito de criar valor (Perry & Woolard, 2023).

Malik *et al.* (2022) apresentaram no seu estudo que as mudanças na cultura e na infraestrutura de gestão de recursos humanos em *startups* permitiram que as equipes que lidavam diretamente com o cliente comunicassem e compartilhassem informações de forma mais livre e eficaz. Para ajudar os funcionários a manter uma comunicação de alta qualidade com os clientes, foram introduzidas diversas medidas de capacitação, incluindo programas de treinamento, remuneração e desenvolvimento. Ao construir um relacionamento harmonioso com os clientes, eles conseguiram obter as informações de que precisavam (Mulyana *et al.*, 2023). Segundo os autores, a rapidez e a agilidade na resposta às necessidades dos clientes para alcançar os melhores resultados levaram à agilidade na criação de valor.

#### **4.2 Síntese capacidades relacionais e a criação e captura de valor em *startups***

Os trabalhos selecionados foram realizados em diversos locais, incluindo Estados Unidos, China, Indonésia, Brasil, Índia, Oriente Médio, Itália, Canadá e Alemanha e permitiram uma visão geral da discussão do tema proposto neste trabalho. Pode-se perceber nos trabalhos que as capacidades relacionais têm um impacto positivo significativo no relacionamento das *startups* com outras organizações. O capital relacional pode ajudar as empresas a construir capacidades únicas, criando e sustentando assim uma vantagem competitiva sustentável tanto para a empresa como para toda a cadeia de abastecimento (Yu & Huo, 2019). As empresas necessitam cada vez mais de capacidades relacionais para construir novos recursos e

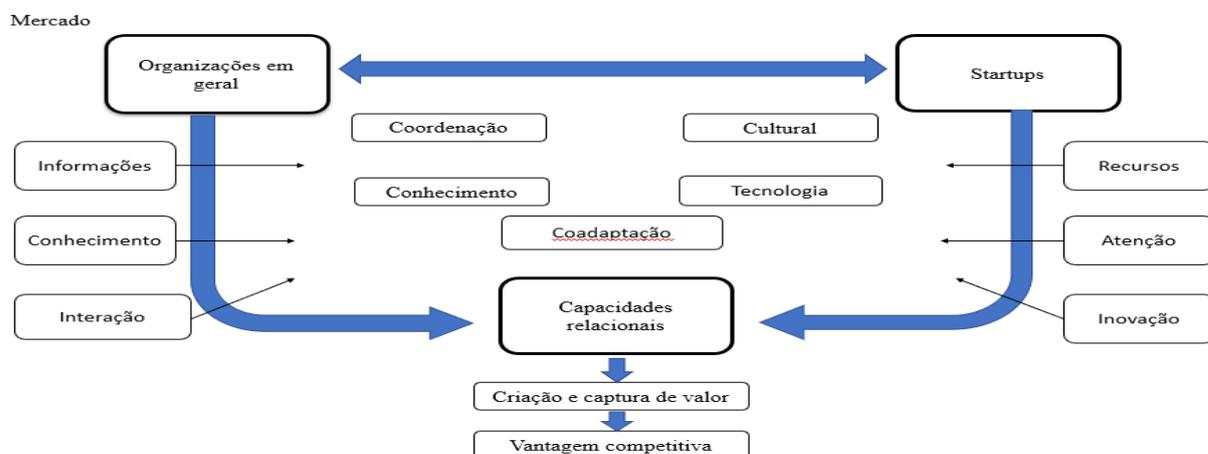
desenvolver novos modelos de negócio, e a parceria com *startups* pode ser um meio eficaz de desenvolver novos modelos de negócio (Witschel *et al.*, 2019).

As *startups* possuem diferentes níveis de experiência e capacidade de desenvolver soluções. Diante disso, criou-se uma linguagem comum entre departamentos e *startups* para ajudar os participantes a construir relacionamentos com *startups* e trocar informações e conhecimentos (Talebi *et al.*, 2022). A capacidade relacional cultural exige a capacidade de compreender os valores culturais dos parceiros nas relações comerciais para que as empresas possam superar diferenças nos valores culturais e resolver rapidamente problemas comuns (Mulyana *et al.*, 2022). Investir em capacidades relacionais promove um ambiente de confiança e compromisso, promovendo a criação de valor e um modelo orientado para soluções (Malik *et al.*, 2022).

Construir e alavancar parcerias produtivas é muitas vezes difícil, e muitas parcerias entre empresas e *startups* podem falhar devido à competição não reconhecida por atenção. As *startups* que desejam obter valor a partir de parcerias com grandes corporações devem gerenciar diferentes demandas de atenção corporativa (Prashantham & Madhok, 2023). Além disso, é importante saber lidar com conflitos, pois a criação de valor é uma ação positiva para benefício mútuo. Portanto, as empresas que forem capazes de compreender as mudanças do mercado desenvolverão estratégias adequadas para fornecer o melhor valor aos seus clientes (Mulyana *et al.*, 2023). Nenhum recurso individual é suficiente para tornar uma *startup* bem sucedida. Para alcançar bons resultados, é importante que os recursos sejam interdependentes (Pahnke *et al.*, 2023).

Considerando a dinâmica do mercado, as organizações em geral e *startups* apostam na criação e captura de valor para se fortalecerem, servirem melhor os seus clientes e alcançarem vantagem competitiva. Os recursos estão disponíveis no mercado (informações, conhecimento, interação, atenção, inovação) e as capacidades relacionais apoiam a troca de recursos e o apoio mútuo através das dimensões de coordenação, cultural, conhecimento, tecnologia e coadaptação. Em cada parceria se destaca uma troca de recurso, que acontece conforme o segmento das organizações em geral e das *startups*. Cada dimensão da capacidade relacional é apropriada e utilizada de acordo com as habilidades e recursos disponíveis de cada participante, conforme pode ser observado na Figura 3, que contém uma síntese do estudo.

Figura 3 – Síntese do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Tanto organizações em geral quanto *startups* podem se beneficiar de parcerias. Ambas podem alcançar vantagem competitiva e estabilização no mercado através das capacidades

relacionais. Os benefícios das *startups* são muitas vezes mais fáceis de perceber porque são empresas que estão numa fase inicial de desenvolvimento e precisam de mais apoio para superar as dificuldades do mercado quando entram num determinado campo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a literatura por meio de uma revisão integrativa para compreender o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*. Os estudos demonstraram a importância da integração do conhecimento e da interação entre parceiros. Outro ponto muito importante enfatizado pelos autores é a confiança entre as partes. As capacidades relacionais podem ser vistas como uma fonte de aprendizagem e vantagem competitiva. Com o apoio de outras empresas, as *startups* podem crescer mais e tornar-se mais estáveis.

É possível perceber também que existem diferenças entre regiões. Portanto, é importante expandir a pesquisa para outros segmentos e focar em algumas localidades. Uma das limitações deste estudo está relacionada aos resultados das bases de dados utilizadas, sendo que em uma das bases de dados não se identificou nenhum artigo publicado sobre o tema. Pode-se expandir a pesquisa para outras bases de dados, com o intuito de tentar encontrar outros artigos. É necessária mais investigação para identificar fatores adicionais em diversos contextos e regiões, uma vez que existem extensos portfólios de recursos. As empresas em geral interagem com uma variedade de parceiros externos, tais como clientes, fornecedores e *startups*, e as suas capacidades relacionais ajudam a criar e capturar valor para todos os envolvidos.

Pesquisas futuras poderiam examinar como as rotinas organizacionais ajudam a construir capacidades relacionais por meio de pesquisas empíricas. A coleta de dados por meio de pesquisas de campo, especialmente com entrevistas em profundidade, poderá fornecer informações valiosas, visando complementar e avançar os resultados encontrados neste estudo. Um caminho a seguir para futuras pesquisas é coletar dados longitudinais que possam fornecer *insights* mais detalhados sobre como as capacidades relacionais influenciam as rotinas de criação e captura de valor das *startups*. Capacidades relacionais e *startups* são temas que isoladamente atingiram certa maturidade na literatura, mas quando combinados, o número de artigos publicados diminuiu significativamente, o que pode configurar como um tema emergente.

## Referências

- Alves, F. S. (2015). Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. [Tese Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná]. Biblioteca Digital: Teses & Dissertações. <http://hdl.handle.net/1884/39991>
- Arantes, R. de C., Mineiro, A. A. da C., Cappelle, M. C. A., de Castro, C. C., & Oliveira, J. A. (2021). O caminho importa? Desenvolvimento das capacidades relacionais na região do cerrado mineiro. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 14(3), 192-218.
- Bertin, C., & Schaeffer, V. (2022). Local Ecosystem Open Innovation Intermediaries as Key Enablers for the Development of Incumbents' Digital Technology Partnerships. In *2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association for Management of Technology (IAMOT) Joint Conference* (pp. 1-11). IEEE.
- Cantù, C., Giorgia, S., & Tzannis, A. (2018). Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles: evidences from the Italian context. *IMP Journal*, 12(3), 519-543.

- DaSilva, L. R., da Silva, D. F., Silva, J. C., dos Santos, J. S. P., & de Oliveira Mesquita, Q. G. A. (2020). Inovação colaborativa: uma proposta para gerenciamento dos desafios e oportunidades para startups de base tecnológica. *FTT Journal of Engineering and Business*, (6).
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic management journal*, 39(12), 3140-3162.
- Ghobril, A. N., Franklin, M. A., Gava, F. A. M., Libano, M. A. B., Silva, M. N., & Zinger, R. (2019). Cooperação entre corporações e startups em programas de corporate venture. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 22(3).
- Giraldi, L., Coacci, S., & Cedrola, E. (2023). How relational capability can influence the success of business partnerships. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational research methods*, 16(4), 522-556.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, 110, 68-84.
- Laasonen, V. (2023). Exposing the role of relational capabilities in business–research–government cooperation: examples from the transition towards a bioeconomy in Finland. *European Planning Studies*, 31(6), 1226-1246.
- Li, T., Zahari, A. I., & Sanusi, S. (2023). The Sustainability of Technological Innovation in China: From the Perspective of Network Relationships. *Sustainability*, 15(5), 4242.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic management journal*, 20(4), 317-338.
- Luiz, T. T., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2023). Does enabling control systems and relational capabilities foster conflict management in innovation ecosystems? *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Laker, B. (2022). Leveraging cultural and relational capabilities for business model innovation: The case of a digital media EMMNE. *Journal of Business Research*, 149, 270-282.
- Milanesi, M., Guercini, S., & Tunisini, A. (2020). Exploring SMEs' qualitative growth and networking through formalization. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(4), 397-415.
- Mulyana, M., Nurhayati, T., & Nurkholis, L. (2022). Cultural and System Relational Capabilities on Business Performance: Role of Value Co-Creation Activities. *Journal of Asia-Pacific Business*, 23(1), 5-23.
- Mulyana, M., Nurhayati, T., & Putri, E. R. P. (2023). Value Creation Agility on Business Performance: An Empirical Study in Retail Fashion SMEs. *Journal of Creating Value*, 23949643231205839.

- Pahnke, E. C., Sirmon, D. G., Rhymer, J., & Campbell, J. T. (2023). Resource interdependence and successful exit: A configurational perspective on young technology firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Paoloni, P., & Modaffari, G. (2022). Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1235-1261.
- Perry, L. G., & Woolard, N. (2023). Entrepreneurial micro-ecosystem development: the communality of craft breweries. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Prashantham, S., & Madhok, A. (2023). Corporate-startup partnering: Exploring attention dynamics and relational outcomes in asymmetric settings. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Preusler, T. S., da Costa, P. R., & Crespi, T. B. (2020). Capacidade relacional em alianças estratégicas de inovação: um ensaio teórico para o desenvolvimento de um modelo conceitual. *Exacta*, 18(1), 185-210.
- Santos, J. B., Fernandes, A. R., de Oliveira, P. T., Maia, L. M., & Partyka, R. B. (2023). Increasing entrepreneurial ecosystem-level outcomes through orchestration: A proposed framework. *Technovation*, 128, 102873.
- Scully-Russ, E., & Torraco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66-93.
- Talebi, A., Rezania, D., & Bragues, G. (2022). Developing capabilities to engage start-ups in the context of public procurement of innovation: a template analysis. *Innovation*, 24(4), 492-521.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human resource development review*, 15(4), 404-428.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 236-260.
- Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2020). The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 181-195.
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89, 1023-1095.
- Yu, Y., & Huo, B. (2019). The impact of relational capital on supplier quality integration and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1282-1301.
- Zardini, A., Ceesay, L. B., Rossignoli, C., & Mahto, R. (2023). Entrepreneurial business network and dynamic relational capabilities: a case study approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(2), 328-353.