

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p1935>

**Práticas de cooperação interorganizacional: investigação de rendas relacionais em startups\***

*Interorganizational cooperation practices: investigation of relational incomes on startups*

**Gabriel Kunst Bohnen**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos  
[gabrielboh@hotmail.com](mailto:gabrielboh@hotmail.com)

**Kadícia Faccin**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos  
[kadigia@gmail.com](mailto:kadigia@gmail.com)

**Leander Luiz Klein**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[leander.klein@ufsm.br](mailto:leander.klein@ufsm.br)

**Resumo:** As relações interorganizacionais são práticas cada vez mais importantes de serem desenvolvidas como forma das empresas alcançarem vantagens competitivas. Embora atualmente muito se fale sobre cooperação entre grandes empresas, pouco se sabe sobre seu funcionamento em startups e os resultados competitivos que tais práticas costumam trazer para esse tipo de empresas. Assim, o objetivo do trabalho é verificar quais são as práticas de cooperação e as rendas relacionais obtidas por startups por meio da cooperação interorganizacional. Para isso, realizou-se um levantamento qualitativo em startups situadas na região metropolitana de Porto Alegre a partir de entrevistas em profundidade. Como resultado, apontou-se que as principais práticas de cooperação adotadas foram alianças estratégicas díades. Ainda, foram descritas as principais rendas relacionais que consistiram em ganhos financeiros, aumento da credibilidade da empresa e a criação de um novo produto.

**Palavras-Chave:** cooperação; visão relacional; startups.

**Abstract:** Interorganizational relations are increasingly important practices to be developed as a way for companies to achieve competitive advantages. Although much is said about cooperation between large corporations today, little is known about how it actually takes place in startups and the competitive results that such practices usually bring to these companies. Thus, the objective of this paper is to verify what are the cooperation practices and relational income earned by startups through interorganizational cooperation. With this goal, a qualitative survey was carried out on startups located in the metropolitan region of POA through in-depth interviews. As a result, it was pointed out that the main cooperation practices adopted were

---

\* Recebido em 24 de Junho de 2019, aprovado em 15 de Maio de 2020, publicado em 05 de Janeiro de 2021.

dyad strategic alliances. Also, the main relational rents described consisted in financial gains, increases in company's credibility and creation of a new product.

**Keywords:** cooperation; relational view; startups.

## 1 Introdução

No fim do século passado, iniciou-se um debate sobre uma outra maneira de se gerar vantagens competitivas (Dyer e Singh, 1998). Esses autores criaram um *framework* denominado “visão relacional”, que a defende a ideia de que os recursos-chave de uma empresa podem estar além de suas fronteiras, inseridos na relação interorganizacional que possa existir entre duas diferentes corporações. Dessa forma, a unidade de análise passa a ser a própria relação de ambas empresas, no sentido de que uma complementa recursos da outra, passando a investir em ativos específicos da relação e compartilhar conhecimento, sempre dando atenção à governança da relação.

Com o passar do tempo, a visão relacional passou a ser cada vez mais estudada por diversos autores nos campos da estratégia e da inovação. O *framework* foi aplicado em situações como na criação de novos produtos (Pemartín e Rodríguez-Escudero, 2017), na gestão da cadeia de suprimentos (Somsuk, Pongpanich e Teekasap, 2013) na indústria de software (Zhu, Zhong e Mei, 2013), na saúde (Dobrzykowski, Callaway e Vonderembse, 2015), na manufatura (Yang et al., 2015) e até na aeronáutica (Wassmer, 2007). Uma remodelagem da proposta inicial também foi apresentada por Dyer, Singh e Hesterly (2018), que passaram a atribuir um olhar dinâmico à criação e captura de valor nas relações interorganizacionais. A visão relacional também é abordada em trabalhos recentes como Azevedo (2019), Tescari e Brito (2018), Toigo (2019), Zakrzewska-Bielawska (2019), que expandem a literatura sobre o assunto e a relevância e aplicabilidade do tema.

No campo da gestão empresarial, as relações de cooperação interorganizacional tem ganhado cada vez mais espaço em empresas de diversos setores. Cooperar pode trazer ganhos competitivos como poder de mercado, redução de custos e riscos, aprendizagem coletiva até a inovação colaborativa (Wang et al., 2014; Burg, Berends e Raaij, 2014; Balestrin e Verschoore, 2016) e vantagens competitivas da relação. Klein e Pereira (2016) explicam que as organizações necessitam colaborar entre si por meio da cooperação interorganizacional pelo fato de elas não possuírem todos os recursos necessários para realizarem suas atividades e, portanto, dependem de relações de troca para alcançar seus objetivos.

A teoria e os estudos aplicados sobre cooperação interorganizacional em diversos setores de atuação das empresas estão bastante avançados e consolidados (ex. Pereira, Borini, Miranda Oliveira, 2019; Panda, 2017; Farias e Hoffmann, 2018; Leung, Xu, Wu, & Luthans, 2019). No entanto, pouco se sabe ainda sobre os efeitos práticos da cooperação interorganizacional para a geração de valores relacionais em startups, que culminam em ganhos competitivos para as mesmas. É nessa área de estudo que esse artigo procura avançar. As startups possuem características particulares, como a escalabilidade, escassez de recursos e constante inovação (ABStartups, 2017). Ries (2012) também caracteriza as startups como empresas enxutas e focadas em aprendizagem, o que abre espaço para o estabelecimento de estudos interorganizacionais. Isto posto, o presente trabalho tem como objetivo verificar quais são as práticas de cooperação e as rendas relacionais obtidas por startups da região metropolitana de Porto Alegre (POA) por meio da cooperação interorganizacional.

A justificativa para a realização da presente pesquisa recai sobre a ideia de promover práticas de cooperação interorganizacional entre startups como forma de obtenção de ganhos relacionais e competitividade. Além disso, entender as relações de cooperação e seu contexto permitem a compreensão de como elas interferem no consenso de objetivos e ganhos coletivos

(Schalk, 2013; Provan, Fish, and Sydow 2007), na melhora da efetividade e competitividade (Raab, Mannak e Cambré, 2013; Centenaro e Laimer, 2017; Wegner, Bortolaso e Zonatto, 2016) e conhecimento (Martin-Rios, 2014) e a própria inovação (Dagnino, Levanti e Picone, 2015).

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além dessa introdução, é descrito na sequência o referencial teórico abrangendo a visão relacional e a cooperação interorganizacional, explicitando o modelo utilizado na pesquisa. A seção 3 segue com a explicação dos procedimentos metodológicos utilizados para realização deste trabalho, e na seção 4 são apresentados os resultados do trabalho de campo. Por fim, são descritas as considerações finais e conclusões do artigo.

## **2 A cooperação interorganizacional e a visão relacional**

Muitas empresas costumam adotar a prática de focar seus esforços nas suas atividades estratégicas, das quais possuem competências acima da média de mercado (Prahalad e Hamel, 2000). A partir disso, a grande questão recai sobre como explorar atividades de grande importância estratégica, porém latentes de competências internas excepcionais para serem desenvolvidas. Como solução para essa questão, Child et al. (2005) explicam a cooperação a partir da matriz, que defende o estabelecimento de alianças estratégicas justamente em casos com grande importância estratégica e baixa competência interna.

Nesse sentido, vêm surgindo diversas abordagens alternativas para explicar as possíveis fontes de ganhos competitivos empresariais, desta vez não focadas em unidades empresariais, mas sim nas relações entre as corporações. Entre elas está a teoria da Visão Relacional, através da qual os autores defendem a ideia de que uma firma pode gerar vantagens competitivas sustentáveis pelo meio de ações de cooperação. Dessa forma, a unidade de análise consiste no próprio elo entre as empresas (Dyer e Singh, 1998).

Tais ganhos gerados foram denominados por Dyer e Singh (1998) como “rendas relacionais”. As rendas podem ser qualquer tipo de benefício gerado pela cooperação interorganizacional que assume forma de vantagem competitiva. Dittrich e Duysters (2007) apontam que as relações de cooperação tendem a gerar mais resultados com o passar dos anos, na medida em que parceiros recorrentes exercem a confiança no seu par, mobilizando mais recursos para gerar resultados. Assim, quanto melhor desenvolvida for a relação, maior o potencial de geração de rendas relacionais proveniente dela.

Dyer e Singh (1998) também definem quatro determinantes/fontes de vantagens competitivas provenientes das práticas de cooperação interorganizacional: recursos e capacidades complementares; ativos específicos da relação; rotinas do compartilhamento de conhecimento; governança eficaz. Ao mobilizar uma parte cada vez maior de tais determinantes nas relações empresariais, uma organização conseguirá alavancar a criação e sustentação de vantagens competitivas, sob a ótica da visão relacional. Cada um dos quatro elementos citados é descrito a seguir.

### *2.1 Recursos e capacidades complementares*

São definidos como o resultado da união de ativos que, atuando de maneira conjunta, são capazes de gerar valor maior do que a simples soma que ambos geram individualmente (Dyer e Singh, 1998). Em seus estudos mais recentes, Dyer, Singh e Hesterly (2018) apontam que este é o determinante principal da visão relacional, uma vez que resultados práticos têm apontado que esse é o ponto de partida para ações de cooperação interorganizacional. Isso

ocorre porque o interesse na cooperação costuma surgir em decorrência da identificação de oportunidades de aproveitar recursos/capacidades de outras empresas através de esforços conjuntos.

A teoria de dependência de recursos aponta que a parte detentora dos recursos mais críticos e/ou escassos para a relação tende a possuir um poder de barganha maior e, conseqüentemente, maiores ganhos com a parceria (Pfeffer e Salancik, 2003). Entretanto, o próprio poder de barganha tende a variar ao longo da relação interorganizacional, guiado por mudanças nas práticas cooperativas (Lavie, 2007).

## 2.2 Ativos específicos da relação

Segunda fonte de rendas relacionais, os ativos específicos da relação constituem investimentos e outros dispêndios exclusivamente feitos para a relação. De acordo com Williamson (1985), podem tomar três diferentes formas: (1) ativos locais, que se referem a proximidades dos fatores de produção, o que simplifica os processos logísticos envolvidos; (2) ativos físicos, explicado através de investimentos específicos em maquinário e processos dedicados à relação; e (3) ativos humanos, que representam o conhecimento exclusivo gerado sobre procedimentos das ações de cooperação.

Dyer e Singh (1998) destacam o papel importante da longevidade nas relações interorganizacionais, uma vez que estas podem potencializar o uso dos ativos específicos, gerando ganhos de produtividade em economias de escala e ressaltando a construção de confiança da parceria, potencializando os investimentos e reduzindo os custos de transação como sugere Williamson (1985), como contratos e outras garantias formais.

Descobriu-se também que a inovação por parte de pequenas empresas está mais presente em mercados menores e ambientes que não exigem grandes investimentos. (Katila e Shane, 2005). Ries (2012) ainda defende que startups possuem poucos recursos financeiros e exigem rápido resultado. Assim, seu foco deve ser em agilizar seu ciclo de aprendizagem para atingir rapidamente a maturidade e crescer por consequência, porém se mantendo enxuta e sem dispêndios desnecessários.

## 2.3 Rotinas do compartilhamento de conhecimento

As rendas relacionais também podem ser obtidas através de práticas que visam compartilhar conhecimento entre organizações. Uma visão que antes encorajava empresas a guardarem informações valiosas e outros tipos de conhecimento internamente, diversas vezes tomando forma de patentes de uso exclusivo, hoje incentiva práticas de colaboração como medidas para alavancar o conhecimento obtido.

Em relação à classificação do conhecimento, Dyer e Singh (1998) o separam em dois tipos: (1) informações, que podem ser facilmente decodificadas e transmitidas; ou (2) *know-how*, que é mais tácito e difícil de ser interpretado. A interpretação desse conhecimento, por outro lado, depende fortemente da capacidade absorptiva do receptor, defendida por Cohen e Levinthal (1990) como a competência que uma entidade deve ter em receber conhecimento, apropriar-se dele e aplicá-lo no seu contexto. Dyer e Singh (1998) ainda sustentam que a capacidade absorptiva pode ser desenvolvida na medida em que as relações interorganizacionais avançam, através da interação entre seus agentes.

Além disso, descobriu-se recentemente que muitas startups brasileiras praticam rotinas de compartilhamento de conhecimento mesmo sem ter conhecimento disso (Dalmarco et al.,

2017). Por mais que seu discurso externo não revele uma preocupação em gerir conhecimento, as mesmas costumam estar alinhadas com diversas práticas atuais academicamente, tais como reconhecer oportunidades e se comprometer em empreender. Centobelliet al. (2017) ainda aponta que tais práticas têm influenciado positivamente o crescimento sustentável das startups, resultado de melhor performance nas áreas financeira, humana, tecnológica e organizacional.

#### 2.4 Governança eficaz

Por fim, apresenta-se o importante papel de governança exigido para que uma ação cooperativa entre empresas funcione e gere resultados. A governança eficaz pode ser enxergada principalmente no estabelecimento de comprometimento entre as partes. Nesse sentido, as garantias informais (tais como a confiança e o engajamento) são fundamentais na condução das parcerias, por envolverem os *stakeholders* em função do propósito principal, substituindo mecanismos formais de garantias (como contratos e termos) e, por consequência, diminuindo os custos de transação (Williamson, 1985).

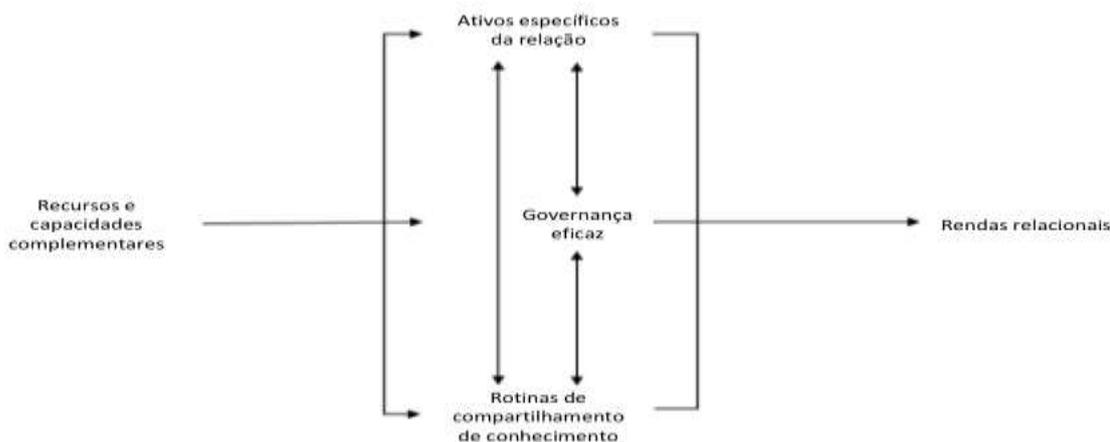
No que tange à governança da cooperação, Child et al. (2005) destacam o papel da confiança mútua, alto comprometimento e flexibilidade como determinantes para o desenvolvimento e sucesso da parceria. Para Child et al. (2005), a definição de confiança no mundo corporativo diz respeito a crer no parceiro de negócios a ponto de compartilhar conhecimento e recursos valiosos, tomando os riscos ao fazê-lo.

Mais recentemente, foi apresentado o conceito de “inércia relacional”, que pode ocorrer quando parceiros de negócio desenvolvem altos níveis de garantias informais (como o bom relacionamento e a confiança, por exemplo), o que pode acabar prejudicando a parceria por impedirem um olhar mais crítico aos resultados que tal relação gera. Juntamente com a decadência da complementaridade de recursos, obsolescência dos efeitos da parceria e até em razão da concorrência, a “inércia relacional” é uma das possíveis razões de decadência/esgotamento das rendas relacionais (Dyer, Singh e Hesterly, 2018).

## 2.2 A dinâmica da Visão Relacional

Recentemente, Dyer, Singh e Hesterly(2018) propuseram um framework remodelado da visão relacional, indicando agora que as quatro fontes de rendas relacionais se relacionam de modo dinâmico, em contramão ao modelo estático anterior. O determinante referente a recursos e capacidades complementares passa a ser a base do modelo relacional, uma vez que estudos práticos apontaram que a identificação deste é o principal motivo para que duas empresas comecem a cooperar entre si. A partir disso, conforme a parceria se desenvolve, as empresas criam rotinas de compartilhamento de conhecimento e investem em ativos específicos da relação, guiando tudo isso através de uma governança eficaz. Como resultado, são geradas as devidas rendas relacionais para cada uma das partes envolvidas, como é ilustrado na figura abaixo.

Figura 1 - A dinâmica da visão relacional.



Fonte: Adaptado de Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Muito além da própria criação de rendas relacionais, também é importante entender como esse valor é capturado e transferido entre as empresas. Dyer, Singh e Hesterly(2018) defendem a ideia de que, após cooperarem para a criação de tais rendas, as empresas passam a competir para extrair o máximo dos resultados para si. Dessa forma a cooperação ocorre de forma dinâmica e paralela à competição em uma mesma aliança, em um conceito denominado coopetição (Balestrin eVerschoore, 2016).

Observa-se a aplicabilidade da visão relacional nas mais diversas áreas/atividades desenvolvidas dentro de uma mesma empresa, como na criação de novos produtos (Pemartín eRodríguez-Escudero, 2017) e na gestão da cadeia de suprimentos (Somsuk, Pongpanich e Teekasap, 2013). Além disso, se comprovou sua eficácia em diversos setores como na indústria de software (Zhu,Zhong e Mei, 2013), da saúde (Dobrzykowski, Callaway e Vonderembse,2015), da manufatura (Yang et al., 2015) e da aeronáutica (Wassmer, 2007).

Apesar de tudo isso, pouco foi estudado sobre a aplicação da visão relacional no universo das startups. Perez et al. (2013) destacam a importância das startups em terem uma proximidade de características com suas parceiras como fator que propicia o aprendizado, a criação de valor e a inovação. Também se ressalta o papel dos investimentos em ativos específicos da relação como pontochave para o sucesso da parceria no caso de startups do setor de tecnologia (Pérez eFierro, 2018).

### 3Método do trabalho

A fim de definir atingir o objetivo dessa pesquisa foi realizado um estudo de natureza qualitativa, que se trata de uma abordagem holística que busca tangibilizar significados baseados na maneira em que as pessoas veem uma determinada realidade (Taylor et al., 2015). Além disso, este estudo busca descrever e compreender determinado fenômeno com base nos relatos dos atores sociais, o que é característico de estudos qualitativos (Sampieriet al., 2006).

O público alvo dessa pesquisa foram gestores de startups da região metropolitana de Porto Alegre, Brasil, que conta com total de mais de 160 empresasstartups, de acordo com dados dos três principais parques tecnológicos da região (Tecnopuc, FeevaleTechpark e Tecnosinos). Ao todo, foram entrevistados 13 gestores de 13 startups desses três parques tecnológicos da região, que foram tomados como unidades de análise do estudo. A escolha das empresas selecionadas para compor a unidade de análise se procedeu de maneira intencional,

por conveniência e disponibilidade de participação dos gestores. Esta forma de seleção, na visão de Sampiereet al. (2006), supõem um procedimento de seleção informal. Os nomes das unidades de análise foram mantidos em sigilo, mas na Tabela 1 foram descritas suas características, assim como identificados os entrevistados da pesquisa (ex: Empresa 1 - Gestor 1; e assim por diante). As empresas têm uma média de 2,3 anos de funcionamento e estão distribuídas entre os mais diferentes setores da economia, desde serviços, TI, energia e indústria.

Tabela 1 – Quadro demonstrativo das unidades de análise

<b>INFORMAÇÕES DAS STARTUPS ENTREVISTADAS</b>				
<b>EMPRESA</b>	<b>GESTOR</b>	<b>SETOR</b>	<b>LOCAL</b>	<b>IDADE (início das operações)</b>
<b>Empresa 1</b>	Gestor 1	TI	Tecnosinos	2 anos
<b>Empresa 2</b>	Gestor 2	TI	Techpark	2 anos
<b>Empresa 3</b>	Gestor 3	Educação	Tecnosinos	5 anos
<b>Empresa 4</b>	Gestor 4	Engenharia	Tecnosinos	2 anos
<b>Empresa 5</b>	Gestor 5	Causassociais	Techpark	1 ano
<b>Empresa 6</b>	Gestora 6	Indústria	Techpark	6 anos
<b>Empresa 7</b>	Gestor 7	Serviços	Techpark	1 ano
<b>Empresa 8</b>	Gestor 8	Agronegócio	Tecnopuc	4 anos
<b>Empresa 9</b>	Gestor 9	TI	Tecnopuc	1 ano
<b>Empresa 10</b>	Gestor 10	TI	Tecnosinos	1 ano
<b>Empresa 11</b>	Gestora 11	Agronegócio	Tecnosinos	1 ano
<b>Empresa 12</b>	Gestor 12	Energias	Tecnosinos	2 anos
<b>Empresa 13</b>	Gestor 13	Indústria	Techpark	1,5 ano

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação à coleta dos dados, utilizou-se como instrumento um protocolo de entrevista semiestruturada. Este instrumento, para Britten (1995), permite investigar um tema com mais detalhes por possuir com uma estrutura flexível composta por questões abertas a serem exploradas. A estrutura do protocolo de entrevista está descrito na Tabela 2. O critério utilizado para definição do número de entrevistados foi o de saturação que, segundo Fontanella, Ricas e Turatto (2008), é definido a partir da suspensão de inclusão de novos participantes nas entrevistas devido os dados coletados passarem a apresentar redundância ou repetição, não sendo relevante persistir na coleta de dados. As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por videoconferência com os gestores das startups, com duração média de 30 minutos para cada entrevista.

Tabela 2 – Estrutura do roteiro de pesquisa

<b>Foco de Análise</b>	<b>Variáveis de pesquisa</b>	<b>Base teórica</b>
Contexto da Cooperação	- Introdução à empresa e ao negócio - Início e descrição da cooperação - Atores e objetivos	Balestrin e Verschoore (2016); Abdenur (2007); Child et al. (2005).

Elementos relacionais	- Recursos e capacidades complementares - Ativos específicos da relação - Compartilhamento do conhecimento - Governança eficaz	Dyer e Singh (1998); Dyer, Singh e Hesterly(2018); Williamson (1985); Child et al. (2005); Perez et al. (2013); Pérez e Fierro (2018);Castaldo (2007); Jones et al. (2014); Etzkowitz (2017);
Ganhos/rendas relacionais	- Resultados da Cooperação - Ganhos competitivos(rendas) relacionais	Dyer e Singh (1998); Dyer, Singh e Hesterly(2018).

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e, posteriormente utilizou-se da técnica de análise de conteúdo para analisar os dados coletados e descrever os resultados. Essa técnica visa analisar o conteúdo representativo das falas, fazendo inferências interpretativas sobre as mesmas (Ludke e André, 2011). Dessa forma, pode-se realizar a codificação das entrevistas a partir da similaridade das falas dos entrevistados. Nesse sentido, definiram-se categorias de análise a priori. Isto facilitou a identificação das práticas, elementos e ganhos relacionais das relações de cooperação entre startups. Estes resultados são descritos e discutidos nas seções seguintes, nas quais são apresentados os achados dessa pesquisa sobre o tema.

As principais etapas da pesquisa foram (1) definição dos pesquisados com foco nas startups da região metropolitana de Porto Alegre; (2) desenvolvimento e validação do roteiro semiestruturado, com a elaboração de em torno de 10 questões que possam dar liberdade para o entrevistado responder aos questionamentos; (3) procedimentos de coleta de dados, que consistirão em entrevistas presenciais com os gestores das Startups escolhidas; (4) análise de dados e relação ao referencial, buscando estabelecer coordenações entre as entrevistas e o conteúdo estudado, e por fim (5) discussão dos resultados, em que se resumirão os achados e as contribuições do trabalho para o campo.

#### 4. Resultados e análise

O primeiro passo efetuado na análise dos resultados desta pesquisa foi contextualizar as relações de cooperação de modo a mostrar os tipos de cooperação observados, o número de atores envolvidos e os parceiros. Pode-se observar que as relações de cooperação eram, em sua maioria, entre empresas do mesmo setor e envolvendo apenas duas empresas formando “díades” que consistem em relações entre duas organizações de forma interdependente (Balestrin e Verschoore, 2016). Entre os atores envolvidos foram observadas relações de cooperação com outras empresas de maior parte, universidades, outros parques tecnológicos, governo e até com trabalhadores autônomos (representantes comerciais).

Essas relações, mesmo que díades, podem ser caracterizadas como uma aliança estratégica, na medida em que ambas empresas se unem para desenvolver uma solução conjunta e levá-la ao mercado (Barney e Hasterly, 2007).

##### 4.1 Análise dos elementos relacionais

Após serem identificados os tipos de cooperação e o número e os atores envolvidos, se buscou entender de que forma as startups mobilizam aos elementos relacionais propostos por Dyer e Singh (1998): (1) recursos e capacidades complementares, (2) ativos específicos da relação, (3) rotinas do compartilhamento de conhecimento e (4) governança eficaz.

Com relação ao primeiro construto, pode-se analisar que todas as empresas possuíam como formas de desenvolvimento da relação recursos e capacidades complementares. Todas as empresas atribuíram o interesse em praticar cooperação ao fato de vislumbrar um recurso/capacidade que os interessava no parceiro. Os trechos dos relatos dos gestores 2 e 13 exemplificam essa questão.

*“A cooperação foi uma necessidade. A gente tinha um sonho, não tinha dinheiro, não tinha recursos. Era uma área que a gente não dominava. Daí, a gente precisa da parceria porque eles tem competências que não tínhamos”.* (gestor 2)

*“Acho que a Feevale buscava startup pra usar como case. E por nossa parte é legal pois da credibilidade, portas abertas para workshop, cursos, aulas com determinados professores...”* (gestor 13)

A exemplo desses relatos, a análise dos relatos dos outros gestores corroborou a ideia de Dyer, Singh e Hesterly(2018) de que esse é o ponto de partida e motivo do interesse pelo início das atividades cooperativas. A busca por relações que pudessem gerar recursos e capacidades complementares se mostrou mais relevante que o fator monetário e o poder de barganha, proposto por Pfeffer e Salancik (2003). Estes aspectos pouco influenciaram na formação e condução das parcerias, uma vez que a maior parte delas ocorreu com empresas do mesmo porte. O caso da empresa 3: exemplifica isso: *“está claro que ninguém vai ganhar muito. Nós vamos ganhar pouco. Por quê? Porque nós estamos investindo numa parceria em longo prazo”*, relatou o Gestor 3. Com base nisso, o respectivo gestor expressa seu desejo de construir-se uma relação de equilíbrio e igualdade. Dessa forma, a competição pela extração de valor da cooperação proposta por Dyer, Singh e Hesterly(2018) não ficou aparente neste estudo. Um dos motivos para isso pode ter sido a pouca idade das empresas e das relações, o que faz com que a maior parte delas ainda esteja focada no processo de criação de valor.

A decisão estratégica de cooperar de algumas startups se mostrou condizente com a lógica de Child et al. (2005), que defende a cooperação em situações de alta importância estratégica para a empresa, porém de baixa competência interna. O relato do gestor 3, mais uma vez, exemplifica essa lógica para justificar sua relação: *“Meu core-business em si não é a plataforma, então eu preciso ter alguém que desenvolva ela. É muito mais barato ter alguém que faça isso pra mim, porque não é o meu core”*.

Para entender mais especificamente os motivos do estabelecimento das relações de cooperação entre startups, foram abordados os ativos específicos da relação. Os tipos de ativos específicos mais citados foram os ativos humanos, em forma de conhecimento gerado pela parceria (Williamson, 1985). Os ativos físicos (máquinas, equipamentos, instalações...) pouco foram citados. O desenvolvimento de outros ativos específicos surgiram, como investimentos no desenvolvimento de marca (Empresa 3), em uma API de integração de softwares (Empresa 1) e na estrutura comercial (Empresas 5 e 12). Os relatos expostos na sequência do texto mostram essas questões.

*“Teve uma situação de uma funcionalidade do uso em sala de aula que não seria utilizada pelos agricultores, só alunos, então a gente acabou desenvolvendo isso pensando no uso em sala de aula, que demandou o nosso tempo de desenvolvimento”.* (Gestor 11)

*“A gente não teve grandes custos, não chegamos a contabilizar, mas a gente fez o treinamento presencial deles em relação a projetos, sistema, características...”.* (Gestor 12)

Pode-se verificar que os gestores relataram acreditar que os investimentos feitos devem ser aproveitados por toda a empresa e não somente na cooperação. A escassez de recursos, característica que costuma definir as startups (ABStartups, 2017) pode ter sido um dos motivos para isso, embora os gestores não tenham deixado tal alegação explícita. Na linha de pensamento proposta por Dyer e Singh (1998), que citam a importância da longevidade da relação para a construção de ativos específicos, esse pode ser um dos principais motivos pela tendência de ausência dos mesmos.

Para entender melhor os ativos específicos e como eles eram estabelecidos, procurou-se entender como ocorrem as rotinas de trocas de conhecimento e como este aspecto impactava nessas relações estabelecidas. Todas as empresas apontaram que as trocas se baseiam em dois principais momentos: Reuniões presenciais e contatos por meios da tecnologia. Destes, os canais mais citados foram o aplicativo WhatsApp, o telefone e o e-mail, além do Skype, eventualmente. A dinâmica como ocorre a intercalação entre os dois geralmente segue o seguinte padrão: *“Tinha um cronograma de trabalho que o pessoal que desenvolvia tinha que seguir e nos prestar conta, aí a gente ia lá conferir pra ver se estava certo. A gente trocava muita informação por WhatsApp, e-mail e tal, mas a reunião era presencial (gestor 2)*. As reuniões presenciais servem como momentos de tomada de decisão e discussões mais estratégicas do projeto. Para questões operacionais (que ocorrem com mais frequência), utiliza-se da tecnologia como canal de contato facilitador.

Quando questionadas se esses momentos de troca eram pré-estruturados de alguma forma, diversas empresas relataram não possuírem rotinas de trocas de conhecimento e que tudo acontecia conforme ambas as partes necessitassem. *“A empresa era obrigada legalmente a fazer relatórios técnicos para validar o projeto. Aí eu vejo essa transferência de conhecimento” (Gestor 8)*. Momentos estruturados para a troca de conhecimento entre os parceiros também se verificaram. Tais momentos costumam acontecer na forma de workshops, reuniões presenciais e prestações de contas (em caso de cooperação com o governo).

Por fim, foi analisado o construto da governança, apontando os mecanismos e as formas que as empresas procuravam para gerir as atividades cooperativas. De forma unânime, todas as empresas citaram o papel da confiança, citado por Child et al. (2005), Castaldo (2007) e Jones et al. (2014) como essencial na construção de uma relação interorganizacional eficaz. Muitos dos gestores também citaram adquirir a confiança ao longo do tempo, o que possibilitava cada desenvolver cada vez mais a relação conforme iam adquirindo esse sentimento. Isso corrobora com o parecer de Dittrich e Duysters (2007), que afirmam que a confiança serve como fator de alavancagem das relações interorganizacionais. *“Nós não estabelecemos nenhum documento formal, a parceria foi acontecendo aos poucos sem nada formalizado. Mas há um alto grau de confiança de ambas as partes, a gente sempre consegue ter diálogo e respostas rápidas” (gestor 11)*.

No entanto, os mecanismos formais de governança também foram verificados nas relações. Isso se mostrou ser contraditório aos relatos de confiança, pois contratos e acordos escritos formalmente (termos de responsabilidade e cláusulas de confidencialidade) são utilizados pelas startups. Essas empresas entendem que os contratos são meios de orientar o escopo da cooperação e garantir a segurança da relação. A empresa 3 relata o seguinte a respeito: *“Hoje chega um momento que eu formalizo todas as minhas relações. Você tem que formalizar a relação. Não para engessar ela, mas pra dar uma tranquilidade para as partes. Essa confiança tem que ser formalizada”*. Isso mostra certo grau de desconforto em realizar relações empresariais entre as startups estudadas nesse estudo. A idade dessas organizações ainda é baixa e explica o fato de laços de confiança não serem os únicos meios de se estabelecerem essas relações.

#### 4.2 Verificação dos ganhos (rendas) relacionais

O papel do ecossistema de inovação, na figura do parque tecnológico para a geração de ganhos competitivos foi citado consistentemente e de forma espontânea entre boa parte das empresas. Entre as razões de tais ganhos, destacam-se aspectos como a rede de contatos, o alcance ao conhecimento de forma acessível e o alcance de ativos específicos como descrito anteriormente. Além disso, a presença no parque tecnológico foi percebida por parte das empresas como um instrumento de legitimação da empresa frente ao mercado, trazendo credibilidade para o negócio.

Estes aspectos e as evidências empíricas possibilitaram vislumbrar, no contexto das startups, uma dinâmica da visão relacional um pouco diferente do que a apontada por Dyer, Singh e Hesterly (2018). Os elementos de seu modelo, recursos e capacidades complementares, rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança eficaz, foram percebidos de maneira alinhada com o que eles propuseram. Algo que não foi observado em relação aos ativos específicos da relação, que são ainda pouco estabelecidos entre as empresas na relação.

No lugar desses ativos específicos, foi observado ganhos de cooperação, o que definiu-se, para esse artigo, como “rendas relacionais”. Os aspectos referentes a ganhos/rendas relacionais mais citados foram os resultados financeiros/econômicos, assim como o ganho em credibilidade para a startup e a criação de um novo produto através da cooperação. Verificou-se também o aumento de visibilidade da marca, aumento da margem de lucro, validação do produto e crescimento de participação de mercado.

*O principal resultado foi ter aberto uma frente de monetização pro negócio... Existe uma segurança financeira nesse modelo... Eu não preciso de uma estrutura comercial, então a minha margem é enorme (gestor 3).*

*E trouxe o contato, pessoas interessadas na marca né, e pra nós o principal foi que trouxe a experiência de nós testarmos aquilo que estava só no papel (gestor 5).*

Dessa forma, foi percebido uma nova fonte recorrente de rendas relacionais nas startups estudadas no que tange o ecossistema de inovação e o papel do parque tecnológico em que a empresa está inserida. Assim, sugeriu-se uma adaptação da dinâmica de Dyer, Singh e Hesterly(2018) quando estudada sobre o contexto de startups para o seguinte modelo, exposto na Figura 2.

Figura 2 - A dinâmica da visão relacional das startups



Fonte: Elaborado pelos autores com base no modelo original de Dyer, Singh e Hesterly (2018).

O modelo acima toma como base o *Framework* de Dyer, Singh e Hesterly(2018) apresentado anteriormente e sugere duas importantes alterações para melhor adequação no contexto de pesquisa. Primeiramente, considera uma remoção do construto ativos específicos da relação do modelo inicial, uma vez que o mesmo foi apontado na pesquisa como um fator de pouca influência na geração de rendas. Logo após, foi inserido um novo determinante denominado “Ecossistema de inovação”, resultado do importante papel do ecossistema do parque tecnológico nos resultados da cooperação, conforme apontado pelas startups.

De forma geral, as startups trouxeram achados significativos para efeitos desta pesquisa. A iniciar pela contextualização da cooperação, viu-se que a forma mais comum de cooperar é através das díades entre empresas, como dito por Balestrin e Verschoore (2016). Após, revelou-se que as fontes de rendas relacionais teorizadas por Dyer, Singh e Hesterly(2018) se confirmaram também nesse contexto, com exceção dos ativos específicos da relação. Também se defendeu a existência de um novo construto com foco nas startups: o ecossistema de inovação.

## 5. Considerações Finais

O artigo aborda um aspecto pouco explorado nos estudos sobre colaboração interorganizacional: verificar as práticas de cooperação adotadas e rendas relacionais obtidas por startups. Estudou-se empresas startups da região metropolitana de Porto Alegre, Brasil, e como geram “rendas relacionais”. Na pesquisa, procurou-se primeiramente entender sobre como as relações interorganizacionais costumam ocorrer no contexto das startups da região. Em relação a isso, verificou-se que a maior parte das parcerias cooperativas ocorre por meio de díades entre duas empresas privadas, geralmente formato de alianças estratégicas.

A seguir, para entender as práticas e elementos relacionais nessa relações de cooperação entre startups, tomou-se como base o framework de Dyer, Singh e Hesterly (2018). A partir desse modelo, pode-se constatar que os recursos e capacidades complementares se caracterizaram como pontos de partida e determinantes principais para o início da cooperação interorganizacional. Assim, as startups tendem a cooperar quando identificam uma atividade importante estrategicamente para seus negócios, mas pouco dominada internamente.

Sobre os ativos específicos da relação, foi observado que pouquíssimo se investe em ativos físicos, em função das empresas entenderem que os investimentos devem ser aproveitados para a empresa como um todo, deixando de dispendir recursos exclusivamente para a relação. Duas principais alternativas surgem para explicar esse fenômeno: A escassez de recursos, característica essencial de startups e/ou o começo recente das relações, em decorrência

do pouco tempo de operação das empresas. Apesar disso, as startups se mostraram muito aptas a ativos intangíveis como o conhecimento conforme as necessidades de partes da relação – em caráter intraorganizacional (Maciel e Chaves, 2017), o que é essencial para o processo de geração de valor (Wu e Chen, 2014).

A respeito do papel da governança eficaz para gerenciar a cooperação, foi ressaltado o papel da confiança, agindo como um mecanismo informal de controle e que ocorre de maneira situacional nessas relações – corroborando Macedo et al. (2017). Mesmo assim, as empresas relataram que tendem a buscar formalizar essa confiança por meio de contratos, para garantir uma segurança maior para a parceria e evitar o fenômeno da inércia relacional. Sixet al (2015) descrevem que gerare estruturas e aparatos, mesmo que inicialmente formais, incitam os atores a encontrar melhores maneiras de sustentar a confiança e assim, gerar mais colaboração. A geração de uma estrutura adequada também é ressaltada por Milagres, Rezende e Silva (2017). Nesse sentido, os gestores mencionaram o papel do parque tecnológico na facilitação das relações e no desempenho da empresa de forma geral. Assim, esse novo determinante apontado foi levado em consideração para a elaboração de um novo framework de cooperação para o contexto das startups.

Essa estrutura dos parques tecnológicos foi considerada fundamental para as startups auferirem as “rendas relacionais” - ganhos competitivos nas suas operações em razão das práticas de cooperação. As rendas relacionais mais destacadas foram resultados financeiros econômicos, credibilidade da empresa e criação de um novo produto/serviço. Esses aspectos estão intrinsicamente ligados a geração de vantagens competitivas (Aguiar et al., 2017).

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se que seja aprofundado o novo construto sugerido de ecossistema inovador, a fim de confirmar sua existência em diferentes contextos regionais e aprofundar os estudos sobre como o ambiente traz impactos para as startups. Por fim, também sugere-se estudar a visão relacional em startups com diferentes níveis de maturidade, a fim de relacionar a presença de determinados construtos com certos níveis de desenvolvimento das organizações.

## Referências

- Abdenur, A. (2007). The strategic triad: Form and content in Brazil's triangular cooperation practices. *International Affairs Working Paper*, 6, 2007-06.
- Aguiar, H. A., Pereira, C. E. C., Donaire, D., & de Souza Nascimento, P. T. (2017). Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. *REGE-Revista de Gestão*, 24(2), 122-133.
- Azevedo, A. C (2019). *Criação de valor em redes sob a lente da abordagem relacional*. Open Conference Systems, 16th SGBED & XII ESPM International Conference in Management - ESPM, Sao Paulo, Brazil.
- ABStartups. (2017). *O que é uma startup?* Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 14 jun. 2018.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman Editora: Porto Alegre.
- Barney, J. & Hesterly, W. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.

- Britten, N (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *British Medical Journal*, 311: 251 – 253.
- Burg, E. V., Berends, H., & Van Raaij, E. M. (2014). Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry. *Journal of Management Studies*, 51(3), 349-378.
- Castaldo, S. (2007). *Trust in market relationships*. Edward Elgar Publishing.
- Centenaro, A., & Laimer, C. G. (2017). Cooperative relationships and competitiveness in supermarket sector. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19(63), 65-81.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.
- Child, J., Faulkner, D., Tallman, S., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press, USA.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-377.
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226-234.
- Dittrich, K., & Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. *Journal of product innovation management*, 24(6), 510-521.
- Dobrzykowski, D. D., Callaway, S. K., & Vonderembse, M. A. (2015). Examining pathways from innovation orientation to patient satisfaction: A relational view of healthcare delivery. *Decision Sciences*, 46(5), 863-899.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- 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.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos Avançados*, 31(90), 23-48.
- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (2018). Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. *Innovation & Management Review*, 15(1), 92-115.
- Fierro, J. J. C., & Pérez, L. (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups. *M@ n@ gement*, 21(1), 534-573.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Jones, S. L., Fawcett, S. E., Wallin, C., Fawcett, A. M., & Brewer, B. L. (2014). Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5451-5466.

- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *RAM.Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 153-175.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Leung, A., Xu, H., Wu, G. J., & Luthans, K. W. (2019). Industry Peer Networks (IPNs) Cooperative and competitive interorganizational learning and network outcomes. *Management Research Review*, 42(1), 122-140.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic management journal*, 28(12), 1187-1212.
- Ludke, M., & André, M. E. (2011). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 5(31).
- Macedo, R. C., Martins, R. S., Rossoni, L., & Martins, G. S. (2017). Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 330-341.
- Maciel, C. D. O., & Chaves, C. E. L. (2017). Informational status in intra-organizational networks: The role of knowledge sharing and structural holes. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 189-198.
- Martin-Rios, C. (2014). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. *Journal of Business Research*, 67(2), 190-199.
- Milagres, R., Rezende, O., & da Silva, S. A. G. (2017). Papel e posição do departamento de alianças: caso Embrapa. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 431-450.
- Panda, D. K. (2017). Coevolution and coexistence of cooperation and competition in interorganizational collaboration: Evidences from Indian management consulting industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(1), 18-41.
- Pemartín, M., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2017). NPD collaboration in an asymmetrical investment context: A relational view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 45, 1-17.
- Pereira, R. M., Borini, F. M., & de Miranda Oliveira Jr, M. (2019). Interorganizational cooperation and process innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 431-462.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3):479–516.

- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2013). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: Como os Empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Schalk, J. (2013). Interorganisational relations and goal consensus: An exploratory study in two local Dutch service delivery networks. *Local Government Studies*, 39(6), 853-877.
- Six, B., Zimmeren van, E., Popa, F., & Frison, C. (2015). Trust and social capital in the design and evolution of institutions for collective action. *International Journal of the Commons*, 9(1), 151-176.
- Somsuk, N., Pongpanich, P., & Teekasap, S. (2013, December). Determining and classifying drivers of sustainable competitive advantages in green supply chain management: Resource-based and relational views. In *2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 655-660).
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Tescari, F. C., & Brito, L. A. L. (2018). Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 20(3), 461-487.
- Toigo, T. (2019). Revisão Teórica sobre a Visão Relacional. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 132-149.
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 57(2), 484-514.
- Wassmer, U. F. (2007). *Alliance portfolios and value creation: Theory and empirical evidence from the global airline industry*. Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull, Barcelona, Spain.
- Wegner, D., Bortolaso, I. V., & Zonatto, P. A. F. (2016). Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), 525-544.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Yang, J., Han, Q., Zhou, J., & Yuan, C. (2015). The influence of environmental management practices and supply chain integration on technological innovation performance—Evidence from China's manufacturing industry. *Sustainability*, 7(11), 15342-15361.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2019). Recognition of relational strategy content: insight from the managers' view. *Eurasian Business Review*, 9(2), 193-211.
- Zhu, S., Zhong, W., & Mei, S. E. (2013, November). IT-enabled relational capabilities and open innovation performance. In *2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 3, pp. 446-449). IEEE.