



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Bruno Ribas Silveira

Startup Alliance Management como diferencial competitivo em ambientes dinâmicos:
estudos de caso em *startups*

Florianópolis
2021

Bruno Ribas Silveira

***Startup Alliance Management* como diferencial competitivo em ambientes dinâmicos:**
estudos de caso em *startups*

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de Doutor em
Administração.
Orientador: Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira, Bruno Ribas Silveira

Startup Alliance Management como diferencial competitivo em ambientes dinâmicos : estudos de caso em startups / Bruno Ribas Silveira Silveira ; orientador, Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda Lacerda, 2021.

166 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Startups. 3. Alianças Estratégicas. 4. Path Dependence. 5. Ambiente Dinâmico. I. Lacerda, Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bruno Ribas Silveira

***Startup Alliance Management* como diferencial competitivo em ambientes dinâmicos:**

estudos de caso em *startups*

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. (a) Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr^a.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo José Rabelo, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Elvis Silveira Martins, Dr.

Universidade Federal de Pelotas

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Administração.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2021.

Dedicado este trabalho aos meus amados pais Maristela e Milton e ao meu amado irmão Djohnny.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e pelas condições de poder chegar até aqui.

Aos meus pais Maristela e Milton por todo amor e suporte, sem eles nada disso seria possível.

Ao meu irmão Djohnny por todo apoio e amizade de sempre.

A minha namorada Lise pelo amor, respeito, compreensão e apoio incondicional.

Aos professores do PPGA por toda sabedoria transmitida em sala de aula, em especial ao Prof. Rogério e Prof.(a) Rosália, pela paciência, parceria e oportunidade de ter sido guiado por vocês nessa trajetória.

Aos velhos e novos amigos que fiz ao chegar em Florianópolis, em especial ao Antônio, Laura, Michella, Maria, Kamal, Kevin, João, Michelle, Xaco, Íñigo, Paul, Maria, Andrea, Andres, Guillem, Jacob, Robin, Finn, Javier e João Henrique que sempre estiveram dispostos a ajudar e a compartilhar bons momentos durante o período em que convivemos de perto.

Aos todos meus colegas de turma por todos os momentos em que compartilhamos juntos.

Aos empreendedores e profissionais participantes desse estudo pelo tempo e ajuda oferecida.

Ao apoio financeiro, oferecido pelo órgão de fomento CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

Aos profissionais da saúde que atuam na linha de frente ao combate da COVID-19.

A todos vocês meu muito obrigado!

Pra saber o que é possível é preciso que se tente conseguir o impossível, então tente!

Sempre alimente a esperança de vencer.

(Gabriel O Pensador, 2001)

RESUMO

As *startups*, por meio de alianças estratégicas, obtêm recursos e ativos complementares que permitem acelerar seu processo de desenvolvimento e comercialização de suas soluções inovadoras. Estudos que envolvem a temática de *startups* e alianças estratégicas indicam que os parceiros podem auxiliar estes novos empreendimentos a alcançarem vantagem competitiva, por meio do compartilhamento de riscos, redução de custos, conquista de status, acesso a conhecimento, recursos e mercados. É nesse contexto que o estudo realizado propõe a devida aproximação teórica entre as lentes epistemológicas da vantagem competitiva (*path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incerteza) e a literatura de alianças estratégicas. Dito isto, o objetivo principal desta tese fundamenta-se em compreender como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em *startups*, considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir do método de estudo de caso múltiplo em três *startups*, além de um teste complementar que envolveu dez indivíduos que atuam como especialistas e/ou praticantes da área do empreendedorismo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, e tratados a partir da análise das narrativas e *pattern matching*, cujos resultados apontaram que os empreendedores endereçam a gestão de suas alianças estratégicas de uma maneira personalizada, usando os recursos disponíveis naquele dado instante em que a janela de oportunidade está aberta e de acordo com sua trajetória histórica. Entende-se, ainda, que os empreendedores, frente à um ambiente dinâmico e incerto, se utilizam de *effectuation* para mitigar as incertezas por meio de parcerias e pré-compromisso dos diferentes *stakeholders*. A contribuição deste estudo reside na relevância em estudar o gerenciamento de alianças estratégicas em *startups* no intuito de destacar uma nova perspectiva sobre a forma como os empreendedores endereçam suas parcerias em um estágio *early-stage*, reconhecendo o uso de recursos singulares das *startups*, a dinamicidade do contexto e as incertezas que surgem no caminho empreendedor como partes fundamentais ao processo de gerenciamento e formação de alianças.

Palavras-chave: *Startups*. Alianças Estratégicas. *Path Dependence*. Ambientes Dinâmicos. Incerteza.

ABSTRACT

Startups, through strategic alliances, obtain complementary resources and assets that allow them to accelerate their process of development and commercialization of innovative solutions. Studies involving the theme of startups and strategic alliances indicate that partners can help these new enterprises to achieve competitive advantage, through risk sharing, cost reduction, status achievement, access to knowledge, resources and markets. It is in this context that this study proposes a proper theoretical approximation between the epistemological lenses of competitive advantage (path dependence, resource management in a dynamic environment and resource management under uncertainty) and the literature on strategic alliances. That said, this thesis' main objective is to grasp how the entrepreneur addresses the management of strategic alliances in startups, considering their historical trajectory and the dynamic, uncertain context in which they are inserted. Thus, qualitative research was used with the multiple case study method. This included three startups and a complementary test that involved ten experts and practitioners in the field of entrepreneurship. Data has been gathered through conducting semi-structured interviews and document analysis. Through the analysis of narratives and pattern matching, the results showed that entrepreneurs address the management of their strategic alliances in a personalized way, using the resources available at that moment in which the window of opportunity is open and in accordance with their historical trajectory. It is also understood that entrepreneurs facing a dynamic and uncertain environment use effectuation to mitigate uncertainties through partnerships and pre-commitment of different stakeholders. The relevance of this thesis lies in its contribution to the study of the management of strategic alliances in startups, highlighting a new perspective on how entrepreneurs address their partnerships at an early-stage. It also recognizes the use of startups' unique resources, the dynamics, the context and the uncertainties that arise in the entrepreneurial path as fundamental parts of the process of managing and forming alliances.

Keywords: *Startups. Strategic Alliances. Path Dependence. Dynamic Environments. Uncertainty.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta inicial do <i>Framework</i> SAM	49
Figura 2 – Enquadramento Metodológico.....	62
Figura 3 – Condução do Estudo de Caso	65
Figura 4 – Fragmentos relacionados a <i>Path Dependence</i> - Netuno.....	77
Figura 5 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Netuno	81
Figura 6 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento sob incerteza - Netuno	83
Figura 7 – Fragmentos relacionados a <i>Path Dependence</i> - Urano	86
Figura 8 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico – Urano.....	88
Figura 9 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento sob incerteza – Urano	90
Figura 10 – Fragmentos relacionados a lente <i>Path Dependence</i> - Saturno.....	92
Figura 11 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico – Saturno	95
Figura 12 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento sob incerteza – Saturno.....	96
Figura 13 – SAM após teste de necessidade e suficiência	130
Figura 14 – Versão final da SAM.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos do PB que não reconhecem a <i>path dependence</i>	27
Quadro 2 – Artigos que reconhecem a <i>path dependence</i>	29
Quadro 3 – Palavras-chave de cada eixo.....	67
Quadro 4 – Número de referências por base de dados.....	68
Quadro 5 – Artigos que formaram o portfólio bibliográfico para compor o referencial teórico sobre <i>startups</i> e alianças estratégicas.....	68
Quadro 6 – Instrumentos de coleta de dados.....	70
Quadro 7 – Lentes de Análise, Definições e Orientações de Campo	72
Quadro 8 – Questão de pesquisa, Proposição e Constructos de análise	73
Quadro 9 – Quadro Analítico	74
Quadro 10 – Evidências lente <i>path dependence</i>	99
Quadro 11 – Evidências lente gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico.....	102
Quadro 12 – Evidências lente de gerenciamento de recursos sob incerteza	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD HOC - Para este fim

B2B - *Business-to-business*

B2C - *Business-to-customer*

CDO - *Chief Digital Officer*

CEO - *Chief Executive Officer*

CHURN RATE - Taxa que mede a rotatividade dos clientes na empresa

ECT - Economia dos Custos de Transação

JCR - *Journal Citation Report*

LS - *Lean Startup*

MVP - *Minimum Viable Product*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PB - Portfólio Bibliográfico

PROKNOW-C - *Knowledge Development Process – Constructivist*

QUARTER - Trimestre

RP'S - Relações Públicas

RV - *Relational View*

SAAS - *Software as a Service*

SAM - *Startup Alliance Management*

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca Registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	IMPORTÂNCIA DA PESQUISA.....	20
1.3.1	Relevância da pesquisa	20
1.3.2	Ineditismo.....	22
1.3.3	Contribuição	23
<i>1.3.3.1</i>	<i>Teórica</i>	<i>24</i>
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	25
2	MARCO TEÓRICO	26
2.1	ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E <i>STARTUPS</i>	26
2.1.1	<i>Path dependence</i>	26
2.1.2	Gerenciamento de Recursos em Ambiente dinâmico	33
2.1.3	Gerenciamento de Recursos sob Incerteza	36
2.1.4	<i>Gap – Path dependence</i>.....	40
2.1.5	<i>Gap – Gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico</i>.....	42
2.1.6	<i>Gap – Gerenciamento de Recursos sob Incerteza</i>	45
2.2	INSPIRAÇÕES DO <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO - <i>STARTUP ALLIANCE</i> <i>MANAGEMENT (SAM)</i>	48
2.2.1	Proposta inicial da SAM e seus constructos.....	49
2.2.2	Constructo Recursos Complementares	50
2.2.3	Constructo Compartilhamento de conhecimento	53
2.2.4	Constructo Escala	56

2.2.5	Constructo Co-dependência de recursos.....	59
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	62
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	62
3.1.1	Objetivo da pesquisa.....	63
3.1.2	Lógica da pesquisa.....	63
3.1.3	Processo da pesquisa.....	64
3.1.4	Resultado da pesquisa.....	64
3.2	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	65
3.2.1	Definição da estrutura teórica-conceitual.....	66
3.2.1.1	<i>Investigação preliminar – cronologia da pesquisa.....</i>	<i>66</i>
3.2.1.2	<i>Sobre a base de dados.....</i>	<i>66</i>
3.2.1.3	<i>Sobre a etapa bibliométrica.....</i>	<i>66</i>
3.2.1.4	<i>Seleção das palavras-chave.....</i>	<i>67</i>
3.2.1.5	<i>Seleção dos artigos que compõem o portfólio de pesquisa.....</i>	<i>68</i>
3.2.2	Planejamento dos casos.....	69
3.2.3	Coleta e análise dos dados.....	70
3.2.4	Teste de necessidade e suficiência da SAM.....	74
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASOS.....	76
4.1	A <i>STARTUP</i> NETUNO.....	76
4.1.1	Método de análise.....	76
4.1.2	Códigos identificados referente a lente <i>Path dependence</i> - Netuno.....	77
4.1.3	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Netuno.....	80
4.1.4	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos sob incerteza - Netuno.....	82
4.2	A <i>STARTUP</i> URANO.....	85
4.2.1	Método de análise.....	85

4.2.2	Códigos identificados referente a lente <i>Path dependence</i> - Urano.....	86
4.2.3	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Urano	88
4.2.4	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos sob incerteza - Urano.....	90
4.3	A <i>STARTUP</i> SATURNO	91
4.3.1	Método de análise	92
4.3.2	Códigos identificados referente a lente <i>Path dependence</i> - Saturno.....	92
4.3.3	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Saturno.....	94
4.3.4	Códigos identificados referente a lente de gerenciamento sob incerteza - Saturno	96
5	RESULTADOS DA PESQUISA E COTEJAMENTO	98
5.1	<i>PATH DEPENDENCE</i>	98
5.2	GERENCIAMENTO DE RECURSOS EM AMBIENTE DINÂMICO	100
5.3	GERENCIAMENTO DE RECURSOS SOB INCERTEZA	102
5.4	TESTE DE NECESSIDADE E SUFICIÊNCIA DE CONSTRUCTOS DO <i>FRAMEWORK</i> SAM.....	105
5.4.1	Constructo 1 da SAM – Recursos Complementares.....	106
5.4.2	Constructo 2 da SAM – Compartilhamento de conhecimento.....	110
5.4.3	Constructo 3 da SAM – Escala.....	114
5.4.4	Constructo 4 da SAM – Co-dependência de recursos	117
5.4.5	Constructo 5 da SAM – Dependência	118
5.4.6	Constructo 6 da SAM – Cultura	121
5.5	REFLEXÕES SOBRE OS ACHADOS DA PESQUISA.....	123
6	CONCLUSÕES	132
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A – Instrumento de perguntas para os estudos de caso	156
	APÊNDICE B – Resumo dos dados coletados	158

APÊNDICE C – Instrumento de perguntas para teste de necessidade e suficiência de constructos - Empreendedores	159
APÊNDICE D – Instrumento de perguntas para teste de necessidade e suficiência de constructos - Praticantes.....	161
ANEXO A – Documento oportunidade de estágio.....	162

1 INTRODUÇÃO

As *startups* são consideradas atores-chave, em termos de desenvolvimento econômico, e são conhecidas por sua capacidade de criar produtos e/ou serviços inovadores (TRIPATHI *et al.*, 2019).

Entretanto, na literatura, identifica-se a existência de definições diferentes do que constitui uma *startup*, o que fez com que seu conceito tenha sido empregado sob diferentes perspectivas por empresários e cientistas, levando o termo a ainda não possuir uma visão única de sua interpretação (DAVYDOV; MARCHENKO, 2018).

Nessa tese, utiliza-se o conceito de *startup* como uma organização que realiza a criação de um produto e/ou serviço de forma iterativa em um contexto de incertezas e de acelerada evolução, onde o objetivo é a entrega rápida ao mercado para obter um retorno antecipado ao invés de enfatizar um plano de negócios formalizado (RIES, 2011; EDISON *et al.*, 2018; MAFFIA *et al.*, 2018).

Para lidar com os desafios e incertezas, as *startups* normalmente buscam se beneficiar de todos os recursos disponíveis, incluindo programas de incubação de empresas, aceleradoras e alianças estratégicas com outras empresas (LUKOSIUTE; JENSEN; TANEV, 2019).

Neste sentido, as alianças estratégicas em *startups* servem como um indicativo valioso da qualidade de jovens empreendimentos porque apoiam a capacidade dessas organizações de superar os desafios iniciais e fornecem *insights* sobre as perspectivas do novo negócio (BAUM; SILVERMAN, 2004; OZMEL; REUER; GULATI, 2013; KINSKI, 2021).

No entendimento adotado nesse estudo, uma aliança estratégica pode ser definida como a relação intencional entre duas ou mais empresas que compartilham conhecimento, recursos e capacidades para criar uma vantagem competitiva mútua, a fim de atingir um objetivo em comum (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2016).

A literatura de alianças estratégicas e *startups* tem sido desenvolvida nos últimos anos por pesquisas de autores como Freytag (2019), Kohler (2016) e Holmes Jr (2008), que estudaram o fenômeno a partir dos benefícios que as *startups* podem receber de seus parceiros, como acesso à recursos, mercados e clientes. Outros estudos como de Nielsen e Lund (2018), e Nguyen Duc e Abrahamsson (2017) analisaram como as *startups* podem usar as alianças estratégicas para terceirizar partes de seus negócios.

Além disso, pesquisas com a temática do desempenho de *startups* são dominantes nessa área e indicam que as alianças estratégicas podem auxiliar estes novos empreendimentos a alcançarem vantagem competitiva, por meio do compartilhamento de riscos, redução de custos, conquista de status, acesso a conhecimento, recursos e mercados (DAS; TENG, 2000; MOURI; SARKAR; FRYE, 2012; DUTTA; HORA, 2017; KNOBEN; BAKKER, 2019; HERATRI; KLANG, 2019).

Frente a esse contexto, apesar dos estudos existentes, os empreendedores ainda enfrentam falhas no desenvolvimento e formação de alianças, pois pouco se sabe sobre os objetivos e desafios que as *startups* vivenciam nas diferentes formas de engajamento com parceiros e o impacto da heterogeneidade da *startup* no relacionamento (UTOMO; KURNIASARI; 2019; KINSKI, 2021).

Dessa forma, a literatura ainda carece de estudos que abordem as alianças estratégicas na perspectiva da trajetória histórica das *startups*, ou seja, a análise das intenções e experiências dos empreendedores nas diferentes formas de engajamento pode render *insights* úteis para a prática e a teoria na área (KINSKI, 2021).

Assim, esse estudo objetiva suprir essa lacuna de pesquisa e, para tanto, parte do pressuposto de que para uma *startup* ter vantagem competitiva é necessário que haja a articulação de três elementos, a saber: (i) *path dependence*; (ii) gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico; e, (iii) gerenciamento sob incerteza (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY *et al.*, 2014; TEECE, 1986; 2014; 2018).

Esses três elementos compõem as lentes epistemológicas do *framework* proposto nessa tese, chamado de *Startup Alliance Management* (SAM), que foi concebido após o levantamento e análise sistêmica da literatura por meio do método *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process – Constructivist*) (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012), o qual permite ao pesquisador conhecer o estado da arte do tema em questão.

A literatura de alianças estratégicas em *startups* sugere que as empresas são motivadas a formar alianças a fim de escalar recursos e capacidades e a compartilhar conhecimento que pode alimentar inovações de produto e processos, aumentando suas chances de alcançar a vantagem competitiva (ESPER; FUGATE; DAVIS-SRAMEK, 2007; ADAMS; GRAHAM, 2017).

Neste sentido, três constructos teóricos principais de alianças estratégicas destacaram-se na análise sistêmica do portfólio bibliográfico selecionado, são eles: (i) recursos complementares; (ii) compartilhamento de conhecimento; e, (iii) escala (DYER; SINGH, 1998;

HAHN; GOLD, 2014; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; GESING *et al.*, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016; AGARWAL; SINGH; AGARIYA, 2017; ADAMS; GRAHAM, 2017; ESPOSITO De FALCO *et al.*, 2017).

Os constructos identificados no portfólio são relacionados as lentes da vantagem competitiva de Sarasvathy (2001), Sarasvathy *et al.* (2014) e Teece (1986; 2014; 2018), e alinhados formam a SAM que tem por objetivo guiar a gestão de alianças estratégicas em *startups* apontando as diretrizes que o empreendedor precisa levar em consideração para realizar o gerenciamento de seus parceiros estratégicos.

Assim, a SAM possui elementos de vantagem competitiva que a literatura dominante parece desconsiderar e que nesse estudo são organizados de forma lógica, se relacionando a constructos teóricos da literatura de aliança estratégica dentro de uma perspectiva construtivista.

No entanto, caso os empreendedores sigam uma lógica racionalista para gerenciarem suas alianças estratégicas, ou seja, em busca de decisões genéricas onde a trajetória histórica, a dinamicidade e a incerteza são preteridas em relação a instrumentos determinísticos derivados de contextos organizacionais tradicionais, o que pode resultar em perda de competitividade, devido a tais soluções serem distantes da realidade das *startups*.

Isto posto, a primeira lente epistemológica de vantagem competitiva que compõe o *framework* da SAM refere-se à *path dependence*. Esse conceito diz respeito a questão de como as empresas diferem (heterogeneidade) e seu foco está nos recursos/capacidades que são desenvolvidas de forma dependente do caminho e que constituem uma combinação historicamente específica, que protege contra imitação dos concorrentes e torna possível obter vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HOOPES; MADSEN, 2008; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2020).

A segunda lente de análise aborda o gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico. Nesse contexto, entende-se que o termo “dinâmico” retrata as mudanças, especialmente imprevisíveis do ambiente de negócios, indicando o papel das respostas estratégicas e inovações oportunas quando os mercados e a natureza da concorrência futura se tornam difíceis de prever (PANDA; SANGLE, 2020).

Isso requer a articulação de vantagens momentâneas, desenvolvidas constantemente, isto é, a coordenação dos recursos internos e externos da empresa para lidar com as mudanças no mercado ou no ambiente de negócios (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2018).

Na última lente de análise temos o gerenciamento sob incerteza que corresponde à ausência de base histórica e critérios de tomada de decisão (MARAFON *et al.*, 2015). Nesta

lógica, uma incerteza não é um evento, mas sim uma potencialidade que pode ser antecipada, articulada e gerenciada, apenas se devidamente considerada pelos tomadores de decisões (O'CONNOR; RICE, 2013).

Além das lentes de vantagem competitiva, a SAM é composta também por três constructos teóricos advindos da revisão sistemática da literatura de aliança estratégica e mais dois constructos resultantes do teste de necessidade e suficiência de constructo, realizado para identificar se cada constructo da SAM apresenta evidências suficientes para serem legitimados.

O primeiro deles diz respeito aos recursos e capacidades complementares que são definidos como recursos singulares de cada parceiro estratégico e que coletivamente geram rendas maiores do que a soma obtida por recursos individuais de cada parceiro (DYER; SINGH, 1998; HAHN; GOLD, 2014; GESING *et al.*, 2015; ADAMS; GRAHAM, 2017; GRIMM; GILBERT, 2019).

O segundo constructo corresponde ao compartilhamento de conhecimento que são as interações entre as empresas que permite a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado, ou seja, são processos para facilitar as trocas de conhecimento entre os parceiros de aliança (DYER; SINGH, 1998; GESING *et al.*, 2015; ALLEN *et al.*, 2016; AGARWAL; SINGH; AGARIYA, 2017; ESPOSITO De FALCO *et al.*, 2017; GRIMM; GILBERT, 2019).

O terceiro constructo, a escala, refere-se à capacidade dos recursos/processos dentro de uma aliança serem escaláveis, ajudando a expandir um modelo de negócios com maior rapidez e a reduzir custos de operação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016; KOHLER, 2016; HERATRI; KLANG, 2019; NAIR; BLOMQUIST, 2019; ALKALALI; MALMQVIST, 2020).

O quarto constructo concerne a dependência de recursos que pode ser desenvolvida na relação entre a *startup* e a empresa parceira. O risco da dependência pode impedir que as *startups* busquem parcerias com concorrentes ou, ainda, que desenvolvam produtos concorrentes que possam entrar em conflito com a empresa parceira (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016).

Por último, o constructo cultura compete aos diferentes processos de decisão e abordagens, valores, crenças, identidades, comunicação, significados e interpretações que diferenciam os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDÉ; HOFSTEDÉ; MINKOV, 2010).

Estudos anteriores, como os de Freytag (2019), Kohler (2016), Comi e Eppler (2015), e Weiblen e Chesbrough (2015), por exemplo, identificaram várias áreas de interesse, relevantes para o tema de alianças estratégicas em *startups*. Contudo, nenhum deles adotou uma perspectiva integradora que considere as lentes epistemológicas da vantagem competitiva e os principais constructos da literatura de alianças estratégicas.

Diante do exposto, esta tese tenta preencher essa lacuna de pesquisa alinhando lentes e constructos, em vez de examinar cada parte individualmente, fornecendo uma melhor compreensão das diretrizes que endereçam a gestão de alianças estratégicas em *startups*, considerando a trajetória histórica do empreendedor em um contexto dinâmico e permeado por incertezas.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da contextualização apresentada, e relacionando as lentes de vantagem competitiva à literatura de alianças estratégicas em *startups*, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em *startups* considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido?**

1.2 OBJETIVOS

Com intuito de alcançar os resultados que respondam à pergunta de pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos para essa tese:

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em *startups*, considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido.

1.2.2 Objetivos específicos

- i. Identificar na literatura de aliança estratégica os constructos teóricos que possam gerar vantagem competitiva em *startups* à luz de lentes epistemológicas da *path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmicos e gerenciamento de recursos sob incerteza.
- ii. Criar um *framework* (aqui denominado *Startup Alliance Management*), a fim de guiar a gestão de alianças estratégicas por empreendedores de *startups* baseado em seu contexto histórico, dinâmico e incerto.
- iii. Legitimar em campo o *framework* proposto por meio de estudo de casos em *startups*.
- iv. Testar a necessidade e suficiência do *framework* proposto por meio de entrevistas com especialistas e praticantes em *startups*.

1.3 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

A importância da realização desta pesquisa está alicerçada a partir da sua estruturação em três elementos: a sua relevância, o seu ineditismo e sua contribuição, cujas descrições encontram-se detalhadas nas subseções seguintes.

1.3.1 Relevância da pesquisa

O caminho empreendedor é permeado por desafios, como ciclo de vida mais curto de produtos, custos crescentes de pesquisa e desenvolvimento (P&D), compartilhamento de riscos, maior competitividade, entre outros que obrigam as organizações a melhorarem seus recursos e competências (GNYAWALI; PARK, 2009; ALVES; FERREIRA; FERNANDES, 2016).

Assim, a cooperação entre empresas é uma das alternativas para enfrentar os mais diversos desafios. Por meio dela, as empresas podem acessar tecnologias, melhorar canais de distribuição ou, simplesmente, obter sinergias (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIO-MARQUÉS, 2019).

Neste sentido, o tema de alianças estratégicas nas últimas décadas tem sido explorado por diversos pesquisadores com interesses distintos e cujas análises apresentam a temática a

partir de teorias, métodos e contextos diferentes (CHRISTOFFERSEN, 2013; GOMES; BARNES; MAHMOOD, 2016).

Dentre a vasta gama de estudos sobre alianças estratégicas, podem-se destacar os que focam em áreas como:

- a) **Franchising/Licenciamento** - Combs *et al.* (2011); Jiang e Menguc (2012).
- b) **Governança** - Hahn e Gold (2014); Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016); Adams e Graham (2017).
- c) **Joint Ventures** - Shi *et al.* (2014); Kobernyuk, Stiles e Ellson (2014); Shah (2015).
- d) **Seleção de Parceiros** - Yoon e Song (2014); Haskell, Veilleux e Béliveau (2016); Guertler e Lindemann (2016).
- e) **Portfólio de Alianças** - Pangarkar e Wu (2013); Rogbeer, Almahendra e Ambos (2014); Gutiérrez, Márquez e Reficco (2016); Martinez, Zouaghi e Garcia (2017).
- f) **Redes Colaborativas de Organizações** - Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005).

Apesar disso, as habilidades necessárias para desenvolver e gerenciar alianças ainda não são bem compreendidas, pois a vasta literatura existente sobre gerenciamento de alianças é frequentemente condensada e fragmentada, não dando a devida atenção ao elemento estratégico (HOANG; ROTHÄRMEL, 2016).

Para além da visível relevância que o tema de alianças estratégicas possui para o segmento acadêmico e empresarial, há ainda um segundo eixo abordado nesta pesquisa que trata especificamente sobre as *startups*.

Nos últimos anos, a literatura sobre *startups* vem crescendo e ganhando o interesse de pesquisadores, empreendedores, economistas e inovadores. O aumento das publicações sobre o tema, tanto em periódicos quanto em livros, atesta essa tendência (OJAGHI; MOHAMMADI; YAZDANI, 2019).

A necessidade de sustentar a vantagem competitiva para ser financeiramente viável é consequência das escolhas estratégicas dos empreendedores de *startups*, e o desenvolvimento da sustentabilidade econômica é considerado a maior prioridade do negócio (GALPIN; HEBARD 2015).

Neste sentido, as alianças estratégicas são um atributo chave para o sucesso da inovação no modelo de negócios e a sustentabilidade econômica das *startups*, aumentando as capacidades de interagir corretamente com diferentes questões e a superar contratempos devido à combinação de recursos e habilidades (DUONG, 2020; AL SAHAF; AL TAHOO, 2021).

A falta de experiência dos empreendedores na formação de alianças estratégicas, ou a formação esporádica de alianças, reduz o acesso a informações críticas de mercado e a oportunidade de forjar novas alianças (UTOMO; KURNIASARI; 2019). Em vista disso, os empreendedores devem definir claramente sua proposta de negócio e justificar por que outras empresas devem considerá-los como parceiros (GUPTA *et al.*, 2021).

Ao convencer um parceiro, as *startups* podem se desenvolver com os recursos fornecidos e podem ser capazes de desenvolver novos negócios, reduzir os custos de aquisição de clientes, construir reputação com base em seus parceiros e acelerar a penetração no mercado (HU, 2020).

Logo, torna-se evidente que as alianças estratégicas desempenham um papel importante na estratégia das *startups* (PANGARKAR; WU, 2013). Sendo, portanto, um tema com repercussão significativa na literatura científica e que justifica a relevância de sua abordagem para a realização desta tese.

1.3.2 Ineditismo

A literatura científica aponta que os empreendedores precisam gerenciar seus parceiros estratégicos, principalmente se a *startup* não faz parte de uma incubadora, pois, à medida em que as complexidades tecnológicas e financeiras surgem, faz-se necessária uma mudança significativa na disposição de relacionamento desses empresários para não se encontrarem na periferia do ecossistema que os envolvem (TUMELERO *et al.*, 2018).

Somado a esse argumento, a seção “2.1 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E *STARTUPS*” desta tese retrata como os artigos selecionados se utilizam das teorias de alianças estratégicas disponíveis para examinar as práticas dos empreendedores de *startups*. No entanto, não foi encontrado no portfólio de artigos um *framework* que contemple as teorias de vantagem competitiva (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY *et al.*, 2014; TEECE, 1986; 2014; 2018) com a literatura de alianças estratégicas.

Na análise realizada no portfólio bibliográfico, em se tratando da lente referente a *path dependence*, sete artigos reconhecem a necessidade de levar em consideração os valores e preferência dos decisores e o contexto sob os quais conduzem seus empreendimentos e avaliam suas ações em alianças estratégicas.

Ainda, verifica-se que os mesmos artigos também assumem uma visão epistemológica sob as lentes do gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e do gerenciamento sob incerteza.

Porém, percebe-se que o restante dos artigos do portfólio selecionado busca, por meio de fórmulas estatísticas segundo um conjunto definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), qual dentre as alternativas previamente estabelecidas, é a melhor.

Os conceitos existentes nesses artigos são derivados de contextos organizacionais tradicionais, onde a incerteza, dinamicidade e a *path dependence* são preteridas em relação a instrumentos determinísticos, portabilidade perfeita de recursos e contextos com ampla base histórica, distantes da realidade das *startups*.

A partir dos argumentos expostos acima, observa-se uma lacuna de pesquisa que visa alinhar as lentes da vantagem competitiva (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY *et al.*, 2014; TEECE, 1986; 2014; 2018) com os constructos advindos da teoria de alianças estratégicas para que seja possível criar diretrizes baseadas no contexto do empreendedor, ou seja, nos aspectos que ele (decisor) julga ser importante para gerenciar suas alianças estratégicas.

Por meio dessa lacuna, o ineditismo desta tese reside no desenvolvimento de um *framework* que expande as teorias vigentes sobre alianças estratégicas em *startups*, a SAM (*Startup Alliance Management*). Tal proposta visa guiar futuros pesquisadores/empreendedores na construção de métodos, práticas ou *softwares* de gerenciamento de parcerias em *startups*.

Dado que as alianças podem ser um recurso útil e benéfico para apoiar estratégias relacionadas à sustentabilidade econômica e à inovação no modelo de negócios, os empreendedores podem melhorar sua capacidade de aliança com foco no aproveitamento das práticas existentes e desenvolvimento de novas práticas baseadas nos valores e características singulares de suas *startups* (DUONG, 2020).

1.3.3 Contribuição

Por fim, objetivando uma melhor descrição da importância da realização do presente estudo, este subtópico destina-se à apresentação da sua contribuição teórica que o mesmo traz

ao propor novas discussões acerca das temáticas de aliança estratégica e *startups* na literatura científica.

1.3.3.1 Teórica

Sabe-se que a viabilidade de novas tecnologias muitas vezes não é clara; logo, as alianças podem desempenhar um papel importante para ganhar legitimidade de tecnologias pioneiras. Isso, porque os padrões de tecnologia podem evoluir por razões políticas e sociais e, ao cooperarem entre si, tais empresas podem sinalizar um novo mercado que se estabelecerá (NYLAND; SOLLIE, 2018).

Entende-se que o sucesso de uma aliança é altamente dependente da criação de valor entre as partes envolvidas, o que é difícil de medir, pois os fatores de influência são principalmente subjetivos (FRANCO; HAASE, 2015).

E, a busca por uma estratégia de aliança normalmente depende de condições futuras imprevisíveis que não podem ser *a priori* escritas em acordos contratuais formais, consequentemente estratégias bem sucedidas requerem confiança básica, compreensão mútua, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento entre empresas para atingir um alto nível de tomada de decisão conjunta (TODEVA; KNOKE, 2005).

Há, também, outros fatores relacionais que podem influenciar o sucesso de uma aliança, onde os parceiros tendem a estar mais interessados em perseguir seus próprios interesses do que o interesse comum da aliança (NYLAND; SOLLIE, 2018).

Até onde se sabe, a literatura existente sobre *startups* e alianças estratégicas parece desconsiderar os aspectos voltados às preferências e valores dos empreendedores e à incerteza que existe nesse contexto.

Tendo diversas limitações em muitos aspectos, os empreendedores de *startups* podem aproveitar seus parceiros de alianças existentes como um recurso, bem como criar novas alianças para realizar suas estratégias de inovação, especialmente no caso de modelos de negócios que envolvem condições singulares para que ocorra a inovação (DUONG, 2020).

À vista disso, no que se refere às contribuições acadêmicas, este estudo abre caminhos para compreensão do gerenciamento de alianças estratégicas em *startups* que foram, até o presente momento, pouco exploradas, trazendo uma nova abordagem sobre a forma como os empreendedores endereçam suas parcerias em um estágio *early-stage*.

Para além do exposto, reconhece-se o contexto em que os empreendedores e praticantes da área do empreendedorismo estão inseridos, levando-se em consideração o uso dos recursos singulares das *startups*, e o ambiente dinâmico e incerto sob os quais precisam gerenciar suas alianças estratégicas.

Nesse sentido, com a finalidade de conseguir alcançar tais propósitos, o próximo capítulo destina-se a apresentar o referencial teórico com ênfase nas discussões científicas das lentes de vantagem competitiva por meio do qual esta tese se estrutura.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta tese está organizada em seis seções. Nesta introdução apresenta-se a contextualização do estudo, pergunta de pesquisa, objetivos e importância da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se o marco teórico que procura situar o contexto intelectual sobre alianças estratégicas e *startups*.

Na terceira seção, aborda-se o percurso metodológico que orientou a condução do estudo sob análise. Na sequência, é realizada a análise e discussão dos estudos de caso. Na quinta seção, apresenta-se os resultados da pesquisa e as reflexões sobre os achados do estudo. Por último, encontra-se as conclusões finais, compõe-se as limitações e possibilidades para esta temática.

2 MARCO TEÓRICO

O marco teórico dessa tese se baseia em quatro seções a seguir: a) análise sistêmica que contempla a análise da literatura qualificada dos dois eixos de pesquisa aqui explorados (Alianças estratégicas e *Startups*); b) os gaps da literatura tendo como norte as lentes derivadas do conceito de *path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incerteza e, d) o *framework* conceitual de tese (SAM).

2.1 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E *STARTUPS*

Em procedimento detalhado na seção “3.2 Procedimentos Técnicos”, foram selecionados 16 artigos que se destacaram pela sua relevância acadêmica nos temas de alianças estratégicas e *startups*.

Dessa forma, as seções seguintes visam relatar a análise de conteúdo dos artigos selecionados, segundo as lentes derivadas do conceito de *path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incerteza adotado pela presente pesquisa.

2.1.1 *Path dependence*

O reconhecimento das características inerentes a cada organização pode ser capaz de superar algumas de suas fraquezas, a literatura destaca o valor particular das parcerias, das quais os recursos são mais valiosos, raros e difícil de imitar em comparação com ações individuais (NIELSEN, 2007)

Neste sentido, não só a visão subjetiva dos empreendedores (características, atitudes, educação, habilidades e experiências), são importantes, mas também a visão objetiva da empresa (medida em resultados).

Esses dois aspectos, estão intimamente interligados, uma vez que as capacidades e habilidades dos empreendedores determinam o avanço de seu empreendimento (HAGEN; ZUCHELLA, 2014) bem como sua relação, utilização e transformação ao longo do tempo (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Depreende-se, que essa lente é representada pelas escolhas dos decisores, baseadas em suas trajetórias, que determinam a arquitetura de negócios da organização, que por sua vez é o que a tornará difícil de imitar e, portanto, diferenciada das demais (TEECE, 2007; LACERDA *et al.*, 2014).

Alguns artigos do PB que são explorados no decorrer do texto destacam a questão de parcerias realizadas com grandes corporações, dado que estas são claramente distintas e por este motivo buscam realizar alianças estratégicas de forma a complementar seus recursos e competências.

Por outro lado, apesar dos artigos do PB estudarem parcerias estratégicas e *startups* a maioria deles não reconhecem a trajetória histórica da empresa, possuindo uma visão condicionante sobre alianças (Quadro 1), ou seja, ignoram os valores e preferências do empreendedor e/ou gestor.

Dentre esses, 7 artigos buscam através de fórmulas estatísticas aplicar teorias no sentido de confirmar ou refutar hipóteses correlacionando dados estatísticos em uma determinada amostra e determinando melhores e piores práticas em seus contextos.

Quadro 1 – Artigos do PB que não reconhecem a *path dependence*

Autores	Impacto das alianças estratégicas segundo os autores	Visão de aliança segundo os autores	Método de Pesquisa
Pangarkar e Wu (2013)	Nº alianças → Desempenho Financeiro	Uma das hipóteses do artigo afirma que startups com um maior número de aliança e com um portfólio diversificado apresentarão melhor desempenho do que outras em relação aos concorrentes, crescimento de vendas, crescimento do lucro e participação de mercado.	<i>Survey</i> – análise de 76 <i>startups</i>
Du, Leten e Vanhaverbeke (2014)	Alianças → Desempenho Financeiro Gerenciamento formal de projetos → Impacta positivamente a relação entre as parcerias	A primeira hipótese do artigo é avaliar as ações de alianças estratégicas a partir de indicadores financeiros, o que constitui uma forma reducionista de avaliação de alianças. A segunda hipótese conflita com metodologias ágeis, pois metodologias de projetos formais é muito baseada em <i>path method</i> (CPM) e rastreamento de base histórica, ou seja, os autores determinam os	<i>Survey</i> – análise de 489 projetos

	baseada no mercado e o desempenho financeiro	fatores críticos de sucesso de uma aliança estratégica.	
Autores	Impacto das alianças estratégicas segundo os autores	Visão de aliança segundo os autores	Método de Pesquisa
Love, Roper e Vahter (2014)	Alianças → Desempenho Inovador	Por meio de uma análise econométrica os autores avaliaram se a abertura de atividades de inovação em empresas em períodos anteriores, tem efeito positivo em termos de desempenho inovador em uma nova parceria no período atual. Os autores utilizam-se de variáveis de medição como quantidade de colaborações realizada pela empresa no passado e proporções das vendas de produtos recém-introduzidos ou aprimorados durante o período de três anos para avaliar o desempenho inovador, conflitando diretamente com o contexto de startups <i>early-stages</i> as quais não possuem dados históricos para medição.	Análise econométrica – análise de 1064 empresas
Gesing, Antons, Piening, Rese e Salge (2015)	Alianças → Desempenho de P&D	O artigo busca avaliar as alianças estratégicas por meio de <i>survey</i> , sob uma ótica de tipos de governança: formal e informal e como isso afeta o desempenho de P&D interno e colaboração externa.	<i>Survey</i> – análise de 2502 participantes
Allen, Gloor, Colladon, Woerner e Raz (2016)	Proximidade geográfica em Alianças → Capacidade Inovadora	Suas hipóteses são direcionadas a relacionar a capacidade inovadora das startups de biotecnologia em relação a proximidade geográfica e ao nível de interação de compartilhamento de conhecimento na rede de parceiros em um <i>cluster</i> de alta tecnologia.	<i>Survey</i> – análise de 70 startups
Adams e Graham (2017)	Flexibilidade de Alianças → Novos conhecimentos e desempenho	Avalia as alianças estratégicas medindo por meio de <i>survey</i> o efeito que a flexibilidade do relacionamento entre os parceiros possui na criação de novos conhecimentos e o quanto contribui para o desempenho das empresas.	<i>Survey</i> – análise de 630 participantes
Barac, Ratkovic-Zivanovic, Labus, Milinovic e Labus, (2017)	Alianças utilizando tecnologias de gestão → Qualidade do relacionamento	Os autores utilizam-se de indicadores e modelos estatísticos para avaliar a qualidade do relacionamento entre empresas parceiras que adotam tecnologias de gestão de relacionamento (PRM).	<i>Survey</i> – análise de 78 participantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros 2 artigos remanescente no portfólio dos autores Gomes *et al.* (2016); Agarwal, Singh e Agariya (2017) restringiram suas pesquisas em contextos de revisões bibliográficas compilando a literatura recente e fornecendo uma visão abrangente sobre os temas de: *Strategic Alliance* e *Partner Relationship Management*, respectivamente. Esses artigos se referem de forma global, não podendo inferir visão epistemológica.

Em sua revisão bibliográfica Gomes *et al.* (2016) destacam que, em termos de tópicos de pesquisa em alianças estratégicas, os periódicos selecionados em seu portfólio apresentam um interesse crescente no desempenho das alianças, tratando-a como uma variável dependente que é influenciada por recrutamento de novos funcionários, confiança, capacidade de absorção, rivalidade competitiva, entre outros.

Ademais, Gomes *et al.* (2016) relatam que, metodologicamente, a literatura de alianças estratégicas pode ser descrita como “*undergoing systematic improvement*”, devido a evidências de tamanho de amostras, altas taxas de respostas e amostragem estatísticas.

Porém, conforme os autores ainda há espaço para melhorias adicionais em relação ao uso de métodos estatísticos sofisticados, bem como a modificação de escalas de medição para se adequarem ao contexto. Percebe-se, o viés dos autores Gomes *et al.* (2016) em apoiar o já conhecido “*mainstream*” das pesquisas em alianças estratégicas, trabalhando sob um paradigma de otimização de processos.

Agarwal, Singh & Agariya (2017) em sua revisão de literatura analisam 339 artigos sobre *Partner Relationship Management* (PRM) e identificam os construtos de pesquisa e as diferentes definições propostas por diferentes pesquisadores sobre o tema nos contextos B2B e B2C. Apesar da importância de sua pesquisa que ajuda a reduzir o tempo e os esforços dos pesquisadores, fornecendo uma visão geral da literatura de PRM, o artigo não explora a metodologia utilizada nas pesquisas que foram selecionadas para compor o seu portfólio bibliográfico.

Do restante do portfólio selecionado para presente pesquisa outros 7 artigos (Quadro 2) reconhecem a *path dependence* em seus contextos de estudo, entendendo que as organizações não são iguais e que a figura do decisor interfere na forma como conduzem seus empreendimentos e avaliam suas ações em alianças estratégicas.

Quadro 2 – Artigos que reconhecem a *path dependence*

Autores	Visão sobre Alianças Estratégicas	Objetivo do estudo	Método de pesquisa
Holzmann, Sailer e Katzy (2014)	Inovação aberta	Reconhecendo a heterogeneidade e a trajetória do caminho das empresas os autores sugerem que para uma melhor combinação entre parceiros de inovação aberta, o mercado requer pelo menos três agentes para formar uma aliança com maior probabilidade de sucesso: o buscador da inovação, o provedor de inovação e o intermediário de inovação. Este último responsável por coordenar os processos de correspondência para alcançar o	Estudo de múltiplos casos – Análise de 3 casos com pesquisa-ação

		sucesso ao criar uma rede de parceiros com base nos requisitos dos buscadores de inovação.	
Autores	Visão sobre Alianças Estratégicas	Objetivo do estudo	Método de pesquisa
Hahn e Gold (2014)	Recursos Intangíveis e mecanismos de governança informais	Os autores analisam como empresas privadas podem criar parcerias estratégicas com empresas sociais (sem fins lucrativos) e criam um <i>framework</i> para ajudar os gestores a relacionarem-se com esse tipo de empresa. Destacam que é necessário identificar a competência, experiência, capacidades e posição na rede (<i>network</i>) dessas organizações para que seja possível o <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> a longo prazo entre as empresas criando laços pessoais estáveis via mecanismos de governança informais.	Estudo de múltiplos casos – Análise de 4 casos
Hagen e Zucchella (2014)	Trajectoria de crescimento de longo prazo entre parceiros internacionais	Os autores estudam a associação entre a natureza da equipe empreendedora (mais diversa e aberta) a natureza das decisões de entrada em mercados internacionais por meio de parcerias estratégicas. Para eles o grande potencial de mercados internacionais só pode ser explorado quando a parceria é gerida com objetivo de aprendizagem compartilhada, compromisso e benefício mútuo.	Estudo de múltiplos casos – Análise de 6 casos longitudinais
Kohler (2016)	Estrutural	O autor descreve uma estrutura onde os gestores de aceleradoras e empreendedores de <i>startups</i> recebem pontos de partida para aumentar suas chances de se beneficiarem das possibilidades promissoras desse tipo de parceria estratégica, levando em consideração dimensões como: proposição do relacionamento, processos, pessoas e lugar.	40 entrevistas semiestruturadas
Weiblen e Chesbrough (2015)	Estrutural	Os autores descrevem quatro tipos de diferentes estruturas que as corporações podem utilizar para envolver-se com startups na tentativa de acelerar sua tomada de decisão e sua capacidade de atrair, apoiar e reter empreendimentos nascentes em grande quantidade. O estudo destaca que não existe uma melhor estrutura de engajamento, em vez disso, cada estrutura tem suas virtudes e desafios e as empresas devem selecionar o que melhor se encaixa em seus objetivos estratégicos, visto que podem optar por internalizar a criatividade empreendedora (inovação de fora para dentro) ou utilizar a agilidade das <i>startups</i> para levar suas próprias inovações ao mercado (inovação de dentro para fora).	12 entrevistas semiestruturadas
Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016)	Estrutural	Neste artigo os autores desenvolvem um <i>framework</i> de parâmetros estruturais de alianças com base em considerações clássicas do design organizacional. Especificadamente identificam e discutem cinco parâmetros chave de projetos envolvendo alianças:	Desenvolvimento de <i>framework</i>

		<i>interface, intraface, especialização, formalização e centralização.</i>	
Autores	Visão sobre Alianças Estratégicas	Objetivo do estudo	Método de pesquisa
Esposito De Falco <i>et al.</i> (2017)	Inovação aberta	Os autores analisam como as plataformas digitais para inovações aberta podem impulsionar sinergias operacionais entre parceiros estratégicos. O artigo revela que as plataformas digitais possuem um efeito ganhadora, apesar de uma estratégia de revelação assimétrica, ou seja, os parceiros em seu estudo mostraram interesses divergentes e também diferentes formas de abertura. Entretanto, a plataforma mostrou-se um mecanismo altamente eficaz na coordenação e redução de incertezas e ambiguidade do processo colaborativo.	Estudo de caso exploratório

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com intuito de compreender mais sobre cada artigo do PB do (Quadro 2) que reconhecem a *path dependence* em suas pesquisas, destaca-se a seguir a contribuição teórica de cada um deles.

Hahn e Gold (2014) em seu artigo apesar de não discutirem explicitamente a *path dependence*, os autores tratam da capacidade dos gestores de identificar, avaliar e selecionar potenciais parceiros não comerciais levando em consideração a experiência passada dessas empresas em lidar com parceiros privados e a posição dos empreendedores em sua rede social (*network*).

Da mesma forma, Holzmann, Sailer e Katzy (2014) reconhecem que as organizações não são iguais e possuem heterogeneidades que em uma parceria estratégica precisam ser tratadas para mitigar a incerteza entre as partes.

Sua pesquisa colabora com a literatura investigando o papel do intermediário de inovação, que realiza o processo de conexão entre as empresas para criar uma percepção comum do que deve ser esperado com o acordo realizado. O impacto prático dessa nova perspectiva teórica é uma mudança na compreensão dos papéis gerenciais nas fases iniciais do estabelecimento de parcerias de inovação aberta (HOLZMANN *et al.*, 2014).

Esposito De Falco *et al.* (2017) exploram a mesma temática e reconhecem a trajetória histórica das empresas. Porém, diferentemente do estudo de Holzmann *et al.* (2014), a análise é feita na relação entre estratégias abertas de inovação colaborativa e plataformas digitais que atuam como um mecanismo colaborativo impactando na governança da parceria. A análise

sugere que a combinação de plataformas digitais e acordos colaborativos de inovação pode facilitar o processo criativo e ser um impulsionador de sinergias operacionais.

No artigo de Hagen e Zucchella (2014) os autores analisam os caminhos que levam a internacionalização de novos empreendimentos com abordagens que consideram a trajetória de cada empresa. Assim, em seu estudo, os autores afirmam que fatores específicos do empreendedor e da empresa (endógenos) e específicos do ambiente (exógenos) são antecedentes e impulsionadores da internacionalização.

Esta ênfase é baseada no fato de que a tomada de decisões em esses empreendimentos está frequentemente nas mãos de apenas uma pessoa, ou de um pequeno grupo de pessoas - o (s) empreendedor (es) - que, portanto, desempenham um papel único e crucial nas organizações (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001).

Neste sentido, o empreendedor e suas características e experiência são fundamentais antecedentes de uma internacionalização, uma vez que o conhecimento dos empreendedores acumulado no passado forma a trajetória para a futura internacionalização das empresas (MADSEN; SERVAIS, 1997).

Sendo assim, as características do empreendedor/equipes, parcerias estratégicas e a entrada em mercados complexos são os principais diferenciais nos padrões de crescimento de novas empresas que se internacionalizam independentemente da indústria (HAGEN; ZUCHELLA, 2014).

Por fim, no artigo de Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016) os autores afirmam que a escolha por uma determinada configuração de aliança pode ser influenciada por projetos que foram utilizados em parcerias anteriores, sugerindo assim uma possível dependência do caminho de características estruturais de diferentes alianças ao longo do tempo. Em outras palavras, a estrutura organizacional da aliança pode ser projetada de várias maneiras para acomodar os objetivos e preferências dos parceiros.

Ao observar o portfólio bibliográfico selecionado para essa tese nota-se que existe uma ênfase em pesquisas que possuem uma preferência em obter um conhecimento mais racionalista sobre as alianças estratégicas. Percebe-se que as pesquisas quantitativas em sua maioria possuem uma visão condicionante de alianças que advém da exploração de fatores de escala e desempenho que é utilizado para gestão de alianças em grandes empresas/indústrias e organizações onde a inovação é baixa ou incremental.

Metodologicamente, a literatura de alianças estratégicas tornou-se gradualmente mais sistemática por natureza, ou seja, isso é evidente quando se observa o tamanho de amostras

robustas, altas taxas de resposta, amostragem probabilística, uso crescente de processos formalizados e associação de variáveis causais em pesquisas *surveys* (GOMES *et al.*, 2016).

Isso contribuiu para que obtivéssemos descobertas representativas, confiáveis e valiosas sobre questões de alianças estratégicas. Porém, tais metodologias de pesquisa conflitam com o contexto em que as *startups* são criadas, onde metodologias ágeis são mais adequadas para lidar com o ambiente dinâmico e incerto no qual se encontram (SHEPHERD; GRUBER, 2020).

Dessa maneira, o reconhecimento do *path dependence* em pesquisas entre *startups* e parceiros estratégicos garante uma nova abordagem de estudos que permite incorporar instrumentos de apoio ao processo decisório do empreendedor e aumento de entendimento sobre a própria realidade, melhorando a compreensão de como empreendedores endereçam suas alianças estratégicas em *startups early-stages*.

Logo, nessa lente de análise tem-se a **oportunidade de pesquisa em explorar novas abordagens que reconheçam os valores e preferências dos empreendedores, bem como sua trajetória histórica como fatores necessários para a gestão de suas alianças estratégicas.**

Isto ajuda a criar alinhamento e coerência nas ações realizadas em conjunto com os parceiros estratégicos, além de uma maior assertividade nas decisões, uma vez que as percepções dos decisores estarão embutidas nos objetivos de uma determinada atividade conjunta.

2.1.2 Gerenciamento de Recursos em Ambiente dinâmico

Nos estágios iniciais de seu desenvolvimento as *startups* frequentemente passam por mudanças e inovações devido a necessidade de lidar com a escassez de recursos e alinhar os recursos adquiridos às condições externas, principalmente no contexto dinâmico e incerto em que atuam (MCDOUGALL; OVIATT, 1996; HANLON; SAUNDERS, 2007; KATILA; SHANE, 2005; GHEZZI; CAVALLO, 2020).

Nesse contexto dinâmico, inovar é um exercício complexo que exige abordagens idiossincráticas, divergentes e ferramentas que as *startups* podem selecionar conforme necessário, dependendo da direção que pretendem tomar ao iniciar seu processo de inovação (GHEZZI; CAVALLO, 2020).

Esses apontamentos tornam-se cada vez mais relevantes em ecossistemas empresariais digitais (NAMBISAN, 2017; CAVALLO; GHEZZI; BALOCCO, 2019), no qual as *startups*

precisam lidar com o dinamismo ambiental, muitas vezes adaptando seus modelos de negócios ao ambiente volátil e/ou aproveitando oportunidades de inovar suas ações, desencadeando assim fenômenos mais dinâmicos (DOWNES; NUNES, 2013).

Dessa maneira, compreende-se que a agilidade em atender as mudanças decorrentes do ambiente de negócios é um diferencial importante que agrega valor à organização (OLIVA; KOTABE, 2019).

Além disso, ressalta-se que o planejamento é necessário, mas não única condição para sucesso de uma *startup*. Conforme os autores (DVIR; LECHLER, 2004) projetos são envoltos por complexidade, limitação de tempo e tarefas únicas que nunca foram desenvolvidas antes.

No Portfólio de artigos selecionados, os mesmos 7 artigos que reconhecem a *path dependence* (Quadro 2) também reconhecem a presença da dinamicidade em suas pesquisas, conforme pode-se observar a seguir.

Para Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016) ambientes dinâmicos exigem arranjos estruturais de aliança mais flexíveis. Os autores sugerem o inverso de pesquisas relacionadas a Economia dos Custos de Transação (ECT) Parkhe (1993) que indicam modos mais hierárquicos de governança para relacionamentos caracterizados por alta incerteza e complexidade (GULATI; SINGH, 1998; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

Já no estudo de Hagen e Zucchella (2014) os autores identificaram uma série de antecedentes e impulsionadores da internacionalização de empresas de tecnologia que são essencialmente agrupados em fatores específicos do empreendedor e da empresa e específicos do ambiente que são considerados fora do controle do empreendedor (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; ZUCHELLA; PALAMARA; DENICOLAI, 2007; OVIATT; MCDOUGALL, 2005; KUIVALAINEN *et al.*, 2012).

Para os autores Hagen e Zucchella (2014), a capacidade de crescimento depende da capacidade da empresa de agir e se adaptar às oportunidades e ameaças ambientais, ou seja, a capacidade de crescer ao longo do tempo depende de parcerias-chave, mas também da capacidade de redirecionar essas parcerias para novos objetivos e benefícios mútuos.

No estudo de Holzmann, Sailer e Katzy (2014) os autores apresentam três estudos de caso participativos em projetos de inovação colaborativa. Os casos mostram como intermediários de inovação organizam o processo de correspondência atuando como prestadores de serviço que diminuem a incerteza entre as empresas em um processo iterativo que constantemente muda ao longo do tempo.

Neste sentido, o ambiente no qual foi desenvolvida a pesquisa é altamente incerto, com diversas possibilidades de negociações entre as empresas que foram mediadas pelos “*innovation intermediaries*”, que ajudam os empreendedores a interpretar e a perceber oportunidades e transformações que ocorrem ao longo do processo de alinhamento entre as empresas colaboradoras, o que parece ir ao encontro da literatura de (GREWAL; TANSUHAJ, 2001; TEECE, 2007).

A pesquisa de Hahn e Gold (2014) também ocorre em um ambiente dinâmico. Nele os autores por meio de estudos de caso, investigam sobre colaborações entre empresas e empresas sociais (sem fins lucrativos) e destacam que esse tipo de parceria é caracterizado pelo desafio de se adaptar mutualmente aos recursos do parceiro idiossincrático e aos fatores situacionais.

Com isso, os recursos contribuídos pelo parceiro não comercial, ou seja, (conhecimento local, uma posição central no contexto socioeconômico de rede e capital social) não podem ser facilmente obtidos no mercado e requerem uma quantidade substancial de tempo para serem construídas (HAHN; GOLD, 2014).

Consequentemente, o ambiente pelo qual é conduzido esse tipo de relacionamento entre parceiros é envolto a incertezas e mudanças constantes onde mecanismos informais de governança são utilizados pelas empresas com mais recursos, pois precisam transmitir confiabilidade e o desejo de chegar a um entendimento comum com seus parceiros sociais (HAHN; GOLD, 2014).

Já no estudo de Kohler (2016) o autor conduz 40 entrevistas semiestruturadas com gerentes de aceleradores corporativos e empreendedores de *startups*. As entrevistas procuraram identificar as estratégias e táticas de aceleradores eficazes e gerar *insights* sobre como facilitar a interação entre empresas e *startups*. O autor destaca que empresas estabelecidas ficam próximas a *startups* em ascensão principalmente em eventos, resultando em interações não planejadas.

Seguindo essa mesma lógica, os autores Weiblen e Chesbrough (2015) destacam em seu artigo quatro diferentes tipos de estruturas de governança que permitem que as corporações se envolvam com mais *startups* e o façam mais rapidamente para acompanhar o ambiente dinâmico, turbulento e potencialmente disruptivo em que se encontram essas empresas, são eles: *Corporate Venturing*, *Corporate Incubation*, *Startup Program (Outside-In)* e *Startup Program (Platform)*.

Já no artigo de Esposito De Falco *et al.* (2017) os autores dedicam-se a analisar a relação entre inovação colaborativa aberta e plataformas digitais no nível de gerenciamento de

operações, ou seja, a dinâmica que rege a implementação deste binômio, como ele é processado, e seus efeitos estratégicos e operacionais.

Para os autores, as plataformas digitais em um ambiente dinâmico prosperam na convergência tecnológica e são veículos para sinergias positivas entre os parceiros, reduzindo custos na busca de novas ideias, armazenamento, coordenação e redução de incertezas bilaterais (ESPOSITO DE FALCO *et al.*, 2017).

Os demais artigos (PANGARKAR; WU, 2013; DU; LETEN; VANHAVERBEKE, 2014; LOVE; ROPER; VAHTER, 2014; GESING *et al.*, 2015; ALLEN *et al.*, 2016; GOMES *et al.*, 2016; ADAMS; GRAHAM, 2017; BARAC *et al.*, 2017; AGARWAL *et al.*, 2017) não reconhecem o gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico em suas pesquisas ou apenas limitam-se a citar a dinamicidade de contexto como um fator a ser avaliado no momento da formalização de contratos de parcerias, onde contratos formais são mais rígidos e contratos informais permitem uma maior flexibilidade de ações e necessitam de uma maior confiança entre as partes envolvidas.

Assim, nenhum estudo do PB traz consigo um novo instrumento ou mecanismo que ajude os empreendedores a beneficiar-se de um ambiente dinâmico.

Logo, nessa lente de análise tem-se a **oportunidade de pesquisa em explorar uma nova abordagem que permita os empreendedores a compreenderem as transformações ambientais, de maneira que sejam capazes de entender mudanças de contextos e expansão de entendimento relacionados a suas decisões, adaptando as estratégias realizadas em conjunto com o parceiro de forma a alocar corretamente tempo e recursos para aproveitar as oportunidades percebidas.**

2.1.3 Gerenciamento de Recursos sob Incerteza

Em se tratando de alianças estratégicas, a questão do gerenciamento de recursos sob incerteza parece estar no cerne da discussão, uma vez que decisores necessitam coordenar uma complexa rede de atores na presença de incertezas individuais e coletivas, ou seja, no desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, os empreendedores e seus parceiros experimentam tanto incertezas individuais (aquelas que afetam um ator em particular) quanto incertezas coletivas (as quais afetam um grupo de atores) (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

A compreensão de incerteza adotada aqui é a mesma proposta por O'Connor e Rice (2013) onde os autores identificaram quatro dimensões ou categorias relacionadas à incerteza em projetos de inovação radical: i) técnica; ii) mercado; iii) organizacional e; iv) recursos.

A incerteza técnica relaciona-se ao grau em que o conhecimento científico subjacente é bem compreendido e pode vir a ser uma tecnologia confiável e econômica que possa ser fabricada (O'CONNOR; RICE, 2013).

Já a incerteza de mercado refere-se ao grau em que os mercados de atuação são definidos, as necessidades e os desejos dos clientes são bem compreendidos, a extensão de formas convencionais de interação entre o cliente e o produto, a adequação dos métodos tradicionais de vendas/distribuição, modelos de receita e ainda, a compreensão da equipe do projeto sobre a relação da inovação radical com os produtos dos concorrentes (O'CONNOR; RICE, 2013).

Em se tratando da incerteza organizacional, os projetos de inovação radical precisam lidar com incertezas relacionadas a questões organizacionais internas e externas do projeto. Por exemplo, a falta de continuidade e persistência, resistência organizacional, inconsistência nas expectativas e métricas e/ou mudanças nos compromissos estratégicos (O'CONNOR; RICE, 2013).

Por último, a incerteza de recursos diz respeito em atrair os recursos necessários (financeiros e competências) para o projeto. Nesse quesito, para a maioria dos projetos no estudo de O'Connor e Rice (2013) o financiamento externo (governos e/ou parcerias) fez a diferença entre o projeto continuar ou ser arquivado. Sendo, portanto, o networking fundamental principalmente em *startups early stages* (SILVA *et al.*, 2021).

Dito isto, uma das possíveis abordagens para realizar a gestão de incertezas coletivas é a comunicação efetiva entre os parceiros que irá permitir que os gerentes de alianças estabeleçam metas, coordenem a comunicação inicial e o *feedback* subsequente (AGARWAL; CROSON; MAHONEY, 2010).

Entretanto, a gestão de incertezas coletivas impõe alguns desafios aos tomadores de decisões, como a necessidade de identificar quantos atores são afetados por uma incerteza específica ou como lidar com as falhas inerentes ao método de aprendizagem por tentativa e erro (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

No portfólio de artigos selecionados para a presente tese percebemos que a incerteza percebida é baixa ou inexistente na maioria dos estudos. Os mesmos artigos, conforme (Quadro 1), que não reconhecem a *path dependence*, utilizam-se de abordagens causais ou modelos

analíticos para a obtenção de soluções maximizadoras, concentrando-se na implementação da estratégia conforme planejada, tratando eventos inesperados como indesejáveis, uma vez que exigem mudanças na estratégia (REYMEN *et al.*, 2015).

Identifica-se também, no (Quadro 2), os artigos que levam em consideração a incerteza percebida. Mesmo não abordando o assunto de forma direta, é possível perceber suas visões epistemológicas sobre o tema. Esses artigos são os mesmos que consideram a *path dependence* no contexto do decisor.

Em nossa análise descobrimos, por exemplo, na pesquisa de Holzmann, Sailer e Katzy (2014) que seu estudo investiga projetos colaborativos de inovação e o papel do intermediário de inovação, que atua como um prestador de serviços externo organizando o processo de seleção e correspondência entre as empresas que desejam entrar em projetos colaborativos.

Levando em consideração a incerteza percebida dos agentes, os autores Holzmann, Sailer e Katzy (2014) apontam que, por definição, projetos inovadores são incertos, pois os requisitos de tecnologias externas ou parceiros não podem ser especificados *ex ante*.

Neste sentido, o intermediário da inovação tem o compromisso de desenvolver um entendimento comum entre as organizações a fim de reduzir as assimetrias de informações e criar um ambiente de confiança. Assim, sua atuação pode ser considerada também como um gerenciador de incertezas coletivas, o qual é descrito na literatura por (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

Outro estudo encontrado no portfólio de Esposito De Falco et al. (2017) diz respeito ao uso de plataformas digitais para inovação colaborativa entre empresas, as quais permitem criar mecanismo de coordenação altamente eficaz, reduzindo a incerteza bilateral e padronizando os comportamentos colaborativos.

Já no artigo de Hagen e Zucchella (2014), os autores apontam que as características dos empreendedores em gerenciarem seus times e parceiros estratégicos em um mercado complexo são os principais diferenciais nos padrões de crescimento, independentemente do mercado/indústria.

Neste sentido, torna-se importante entendermos como os empreendedores atuam perante a incertezas coletivas, visto que a coordenação de ações pode ser pertinente para alinhar os atores com percepções semelhantes e ações sinérgicas ou pelo menos coerentes (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

O alinhamento de parceiros é citado no artigo de Hahn e Gold (2014) onde descrevem que a governança informal baseada na confiança e na visão comum prova ser estável e resiliente

facilitando a tomada de decisão, diminuindo a incerteza e ajudando a encontrar o equilíbrio certo entre os objetivos das empresas.

Da mesma forma, no estudo de Kohler (2016), o autor analisa a construção de parcerias entre *startups* e acelerados corporativos. Segundo o autor, o alinhamento de metas e expectativas entre as partes precisa ser definida, visto que as *startups* possuem algumas expectativas com esse tipo de aliança como: acesso a recursos, aumento de credibilidade, acesso a mercado, obtenção de financiamento, entre outros.

Em outro artigo do portfólio Weiblen e Chesbrough (2015) destacam os desafios de implementação em modelos diferentes que as empresas podem empregar para se envolver com *startups*. Neste sentido, uma das incertezas que precisa ser gerenciada junto aos empreendedores é o medo de que as empresas se apropriem indevidamente das suas ideias ou demorem demasiado para tomar decisões críticas necessárias para o sucesso da *startup*.

Para os autores, a aliança com uma grande corporação, por exemplo, é bastante simplificada se estiverem participando de um programa de aceleração. Com a participação dos empreendedores em tais programas, as empresas estabelecem uma *interface* que visa mitigar essas preocupações ajudando as *startups* obterem acesso a recursos corporativos não disponíveis em outro lugar no ecossistema (por exemplo, experiência/ equipamento bem como acesso ao mercado e a clientes de marcas já conhecidas e estabilizadas) (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Sob outro ponto de vista, Albers, Wohlgezogen e Zajac (2016) investigam como empresas parceiras, que são singulares por natureza, realizam suas atividades colaborativas e diminuem as incertezas ao longo do caminho. Os autores identificam cinco parâmetros (*interface*, *intraface*, especialização, formalização e centralização) que fornecem uma compreensão mais profunda da governança da aliança e sugerem como as organizações parceiras podem alcançar níveis diferenciados de conectividade e direção para seus empreendimentos colaborativos.

Portanto, os atores em uma aliança estratégica podem perceber as incertezas de formas diferentes, do mesmo modo que podem adotar distintas ações que não necessariamente são sinérgicas e, por vezes, até conflitantes levando a resultados não convergentes, como aprendizado fragmentado e disperso, atrasos e perda de recursos (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

Apesar do reconhecimento da incerteza percebida, em alguns artigos do PB, não foi encontrado estudos que apresentem uma nova ferramenta ou *framework* que oriente o

empreendedor a como agir perante uma decisão com um número infinito de soluções e a falta de conhecimento para estabelecer critérios de decisão.

Logo, nessa lente de análise tem-se a oportunidade de pesquisa em explorar abordagens que permitam os empreendedores triangularem suas percepções e incertezas com seus parceiros guiando-os a reduzir a incerteza individual e coletiva, bem como a assimetria de informações.

2.1.4 Gap – Path dependence

A primeira lente se refere ao conceito de *path dependence*, que diz respeito aos aspectos medidos em um dado contexto representam os objetivos que operacionalizam os valores percebidos pelos decisores como necessários e suficientes para o seu gerenciamento naquele momento específico, a partir de uma visão construtivista (ROY, 1994).

O sucesso de novos empreendimentos, deste modo, depende de como o empreendedor/equipe fundadora coletivamente busca e seleciona informações (LIESCH; KNIGHT, 1999), estima oportunidades ambientais e, conseqüentemente, decide sobre a posição de negócios, processos e ações (HAGEN; ZUCHELLA, 2014).

Estudos sobre a escolha de oportunidades por empreendedores de *startups* como o de Gruber, Kim e Brinckmann (2015), por exemplo, descobriram que a compreensão sobre a atratividade de oportunidades depende de seu histórico de experiências passadas.

Neste sentido, é interessante mais estudos que investiguem quais opções os empreendedores descartam no início do processo empreendedor e como seu histórico afeta essas decisões, visto que qualquer organização com recursos limitados requer uma estratégia que especifique limites (COLLIS, 2016; SHEPHERD; GRUBER, 2020).

Mais recentemente várias ferramentas e práticas surgiram para apoiar as *startups* a superar as barreiras recorrentes, principalmente durante os estágios iniciais de desenvolvimento (SILVA *et al.*, 2020).

Uma das metodologias que se destaca é a LS (*Lean Startup*) de Ries (2011), que foca na aprendizagem a partir do fracasso e recomenda um conjunto de práticas genéricas para validar elementos do modelo de negócios usando processos de interação rápida contínua (SILVA *et al.*, 2020).

Conduzindo uma revisão sistemática da literatura (Silva *et al.*, 2020) observaram que entre 71 artigos selecionados para seu portfólio bibliográfico, apenas 15 buscam integrar a (LS)

com outras metodologias ou propor novos modelos que aconselham a condução rápida de testes de hipóteses. Ainda conforme os autores, um dos artigos analisados Ghezzi *et al.* (2015) discute a implementação da LS com ferramentas estratégicas, como design do modelo de negócios por meio da ferramenta Canvas Modelo de Negócios.

Originalmente chamado de *Business Model Canvas*, esse tornou-se uma estrutura muito importante e popular em aulas de empreendedorismo e mentorias de *startups* (FELIN *et al.*, 2019). No modelo Canvas, o empreendedor possui nove caixas distintas para serem preenchidas: parceiros-chave, recursos-chave, canais, propostas de valor, relacionamento com o cliente, atividades-chave, segmentos de cliente, fluxos de receita e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; CHESBROUGH, 2010).

O intuito é que, ao abordar os nove elementos do modelo Canvas, surjam valiosas hipóteses que então precisam ser testadas (BLANK, 2013). Em certo sentido, a ferramenta Canvas fornece uma lista atraente de elementos do modelo de negócios em potencial que merecem consideração para uma *startup* (FELIN *et al.*, 2019).

Porém, o passo inicial necessário não é analisar vastamente o ambiente em busca de um modelo de negócios completo, mas sim desenvolver uma hipótese única e potencialmente valiosa, construída a partir da visão de mundo do empreendedor (FELIN *et al.*, 2019).

No estudo de Silva *et al.* (2020) os autores chegaram à conclusão que, embora todas as metodologias e ferramentas tenham grande potencial de integração, elas foram muito pouco exploradas nos estudos e demandavam de explicações sobre como as *startups* em estudo utilizavam as metodologias, ou como deveriam ser ajustadas para diferentes tipos de empresas.

Alguns pesquisadores tentaram suprir essa lacuna na literatura como Fagerholm *et al.* (2017) que combinaram as metodologias de LS com os Métodos Agéis; Girgenti *et al.* (2016) com uma abordagem de design axiomático e LS; Still (2017) visando compreender a aplicabilidade e o uso do paradigma da LS dentro do contexto de pesquisa (universidades e outros centros de pesquisa); Balocco *et al.* (2019) com desenvolvimento de um *framework* para empresas que operam em setores dinâmicos.

Entretanto, esses estudos apesar do potencial em exploração carecem muitas vezes de resultados (aplicação empírica), diretrizes e lentes teóricas para apoiar a pesquisa e aprofundar suas contribuições (SILVA *et al.*, 2020).

Assim, em se tratando da *path dependence* em alianças estratégicas com *startups*, por exemplo, são necessárias novas abordagens para lidar com desejos dos decisores e utilizar seus recursos singulares para alcançar objetivos estratégicos colaborativos criando vantagens

competitivas sustentáveis (TEECE, 2012), em contraponto a sistemas gerenciais genéricos baseados em otimização e com uso intenso de base histórica de dados, inexistentes em modelos de negócios disruptivos (LACERDA *et al.*, 2014).

Em outras palavras, a estrutura organizacional da aliança pode ser projetada de infinitas maneiras para acomodar os objetivos e preferências dos parceiros (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016) e essas opções não são dispostas *a priori*, sendo que muitas alternativas de curso de ações emergem da prática, e não da mera reflexão antecipada.

Logo, a sobrevivência das organizações, quando medidas pelo desenvolvimento de capacidades tecnológicas, como no caso das *startups* digitais, depende do papel do empreendedor como gerente de relações dos processos interorganizacionais com seus parceiros estratégicos (TUMELERO *et al.*, 2018).

Apesar de enfatizar a relevância da parceria corporativa para o desenvolvimento da empresa, a literatura de gerenciamento de alianças até agora não leva em consideração a trajetória histórica da empresa e do empreendedor e seus anseios, exacerbando situações aparentemente correlatas de contextos diferentes e buscando generalizações que muitas vezes desconsidera o potencial do negócio em específico (COMI; EPPLER, 2015).

Em vista disso, são necessárias mais pesquisas que ajudem a identificar configurações de aliança em *startups*, os antecedentes de implantação (trajetória histórica) e suas consequências de desempenho (COMI; EPPLER, 2015; ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Novos estudos podem contribuir também para uma perspectiva cognitiva dos modelos de negócios, visto que o desenvolvimento de uma *startup* não se restringe a mente de um único empreendedor, pois envolve a equipe fundadora, os funcionários iniciais e as parcerias realizadas ao longo do processo empreendedor, ou seja, pode-se avançar na literatura investigando o desenvolvimento e a natureza das cognições compartilhadas sobre o modelo de negócios e as formas como essas cognições mudam como resultado de feedback interno e externo (SHEPHERD; GRUBER, 2020).

2.1.5 Gap – Gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico

A segunda lente de pesquisa está relacionada ao fato que para entender melhor como as alianças evoluem e se adaptam, e como elas se comportam, precisamos de uma melhor

compreensão da coordenação e controle das alianças (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Conforme Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016) o modelo de negócios aborda as características da interação entre a empresa e seu ambiente (interno/externo), essenciais para monetização. Dessa forma, como o ambiente muda constantemente, os modelos de negócios também devem ser dinâmicos.

Em particular, para as *startups* a mudança passa ser um estado permanente, um processo de ajuste fino onde a sustentabilidade da empresa depende da capacidade de se antecipar e responder as transformações (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Na literatura chamamos de capacidade dinâmica a maneira como as organizações podem dinamicamente adaptar e alinhar suas rotinas e recursos para alcançar uma vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com Teece (2007) as capacidades dinâmicas podem ser definidas em termos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Sensing compreende “*analytical systems to learn and to sense, filter, shape, and calibrate opportunities*”, ou seja, inclui todos os processos que ajudam uma organização a coletar e analisar informações de mercado para aprender sobre clientes, concorrentes e membros de canal.

Seizing está relacionado em abordar as oportunidades detectadas “*through new products, processes, or services*”; portanto, normalmente compreendem atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, *reconfiguring* se refere a “*ability to recombine and to reconfigure assets and organizational structures*” a fim de combinar os processos internos da organização com as oportunidades aproveitadas, pode envolver mudanças no modelo de negócios, fusões, aquisições e desinvestimentos (TEECE, 2010).

Este conjunto de recursos fornece uma estrutura analítica que ajuda a capturar como as organizações se adaptam e respondem a um ambiente de negócios em constante mudança como no caso do contexto das *startups*.

Com o mesmo entendimento, Chan *et al.* (2019) afirmam em seu estudo que os pequenos empreendimentos, por serem ágeis em responder as inovações digitais disruptivas, desenvolvem capacidade inovadora por meio da adaptabilidade organizacional, característica importante, uma vez que nem toda capacidade inovadora conduz à agilidade.

Neste sentido, uma das alternativas encontradas pelos empreendedores para lidar com o ambiente dinâmico, segundo Bocken, Schuit e Kraaijenhagen (2018), é a experimentação que pode impulsionar transições (internas e externas) de forma sustentável, criando uma atmosfera mais empreendedora dentro das organizações, mitigando a resistência às transições com ajuda de *loops* de aprendizagem, e limitando a exposição negativa devido à natureza de poucos recursos e pequena escala dos experimentos.

Para novos empreendimentos, como no caso das *startups*, a experimentação, a adaptação e a mudança contínua são essenciais para obter uma vantagem competitiva sustentável no mercado em que atuam (NICHOLLS-NIXON; COOPER; WOO, 2000; GERSICK, 1994).

Na literatura atual sobre *startups* e ambiente dinâmicos existe um conjunto de métodos pragmáticos baseados nos princípios enxutos e ágeis da LS que apoia empreendedores de *startups* que enfrentam o processo de inovação no modelo de negócios por meio de testes de mercado e *feedbacks* iniciais dos clientes (RIES, 2011; BLANK, 2013; GHEZZI; CAVALLO, 2020).

No entanto, a relação teórica e prática entre o processo de inovação no modelo de negócios e a LS em ambientes digitais dinâmicos raramente são investigadas (GHEZZI; CAVALLO, 2020). A literatura existente ressalta a necessidade de fornecer ferramentas e práticas que ajudem os empreendedores a lidar com o processo de mudança no modelo de negócio (BALOCCO *et al.*, 2019).

Os empreendedores precisam ter um mecanismo por meio do qual filtrar as informações e lições ambientais que os ajude a saber quais dados e observações são mais relevantes e usar como base para sua validação e aprendizagem em primeiro lugar (FELIN; ZENGER, 2009; LE MENS *et al.*, 2018).

Por exemplo, em alianças estratégicas as *startups* devem reavaliar continuamente o equilíbrio estratégico a partir do qual definem suas prioridades, demandas e as circunstâncias sob as quais podem decidir parar com uma aliança ou seguir e adaptar sua estratégia de negociação com base no andamento das negociações e quaisquer novos *insights* que obtenha (FREYTAG, 2019).

Conforme Earle, Merenda e Davis (2019) os empreendedores de tecnologia além de experimentarem um processo de comercialização de tecnologia não linear, também enfrentam a interação dinâmica de mercados (maturação da indústria, efeitos de legados e divergência por

padrões e práticas), desenvolvimento de tecnologia e integração (relações simbióticas) e desafios psicológicos (confiança em modelos heurísticos e mentais).

Além disso, em ambientes altamente competitivos é evidente também que as necessidades e requisitos dos clientes estão continuamente mudando, considerando a possibilidade ou não de comprar um determinado produto/serviço (BARAC *et al.*, 2017).

Neste sentido, os empreendedores precisam atentar para as diferentes percepções de valor dos seus *stakeholders*, ou seja, o valor que não está apenas focado no cliente, mas em suas relações estratégicas (VOSGIEN *et al.*, 2011).

No entanto, destaca-se a necessidade de não apenas realizar parcerias de forma geral, o refinamento continuado dessa relação é o que desenvolve as capacidades de parceria de um empreendimento, uma vez que as parcerias não seguem uma fórmula específica (DEWALD; FROMHOLD-EISEBITH, 2015; EARLE, MERENDA; DAVIS, 2019).

Logo, em um ambiente de negócios altamente incerto, onde as mudanças são constantes, as empresas necessitam desenvolver recursos diferenciados para interpretar corretamente as transformações, adequando suas estratégias e alocando recursos necessários para atender às oportunidades percebidas (GREWAL; TANSUHAJ, 2001; TEECE, 2007).

Uma adequação de estratégia, por exemplo, encontra-se no estudo realizado por Earle, Merenda e Davis (2019), que analisa como os empreendedores de tecnologia navegam nos principais pontos de transição nas fases iniciais do processo de comercialização do produto/serviço.

Os autores descobriram em seu estudo de caso que a *startup* pesquisada focou primeiro em parceiros investidores e só mais tarde voltou-se para outros parceiros, como órgãos normativos, universidades e demais *stakeholders*.

Isso revela que à medida que um empreendimento aborda conjunturas críticas, reformular a abordagem de parcerias pode ser uma ferramenta essencial para transitar nas diferentes fases de comercialização de uma nova tecnologia (EARLE, MERENDA; DAVIS, 2019).

2.1.6 Gap – Gerenciamento de Recursos sob Incerteza

Por último, a respeito do gerenciamento de recursos sob incerteza dadas as dificuldades dos indivíduos em identificar interdependências relevantes (HEATH; STAUDENMAYER, 2000; SHERMAN; KELLER, 2011) e incertezas (MILLIKEN, 1987),

torna-se necessário triangular percepções de interdependências e incertezas para cobrir pontos cegos cognitivos dos empreendedores (ZAJAC; BAZERMAN, 1991).

Dessa forma, um indivíduo é incapaz, por natureza, de prever algo com precisão e experimenta incertezas porque percebe que não tem informações suficientes para realizar uma previsão totalmente assertiva ou porque se sente incapaz de discriminar entre dados relevantes e dados irrelevantes (GIFFORD; BOBBITT; SLOCUM, 1979; MILLIKEN, 1987).

Em outras palavras, os empreendedores, após identificarem oportunidades para suas *startups*, devem considerar entender os diferentes níveis de incerteza associados a cada oportunidade (SHEPHERD; GRUBER, 2020).

Neste sentido, é preciso mais estudos que levem em consideração fatores de contingência como a incerteza ou complexidade enfrentados pelos parceiros da aliança, pesquisas que examinem essas influências prometem contribuir para uma melhor compreensão no design das alianças, os inter-relacionamentos entre os diferentes tipos de alianças e a possível equifinalidade de diferentes combinações em circunstâncias específicas (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Uma das abordagens que a literatura relata para lidar com as incertezas coletivas chama-se de “*effectuation*”, na qual os empreendedores desenvolvem seu negócio por meio do crescimento de uma rede de parceiros comprometidos que moldam os objetivos do empreendimento e fornecem recursos que ajudam os empresários a aumentar o controle sobre a situação atual, reduzindo as incertezas (SARASVATHY *et al.*, 2014; DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018)

Nesta abordagem os empreendedores não realizam análises causais para identificar incertezas que afetam seus parceiros, ao invés disso, a “*effectuation*” exige maior flexibilidade e abertura, com intuito de beneficiar-se de eventos inesperados que possam ocorrer (WILTBANK *et al.*, 2006; DEW *et al.*, 2009).

Como relatam Eisenmann, Ries e Dillard (2012) e Andries, Debackere e Van Looy (2013) os empreendedores podem reduzir a incerteza até certo ponto, empregando uma técnica de pesquisa, mas os benefícios de testar produtos/serviços e procurar *feedbacks* reais (experimentação) são muito mais confiáveis.

No entanto, é necessário que os empreendedores estejam cientes do risco de *feedback* tendencioso e levar em consideração os efeitos da influência social no reconhecimento de oportunidades (MCALLISTER; ELLEN III; FERRIS, 2018).

Por exemplo, nas alianças estratégicas formadas por *startups*, no início nem sempre é claro se uma determinada circunstância é um custo estratégico ou um benefício estratégico, mas considerar ambas as possibilidades, fornece uma visão maior durante o processo de negociação (FREYTAG, 2019).

Nos estudos de Lindgren e Münch (2016) e Silva *et al.* (2021), os autores relatam que poucas *startups* utilizam a experimentação de forma contínua e sistemática, demandando uma consciência sobre tais práticas. Da mesma forma Shepherd e Gruber (2020) destacam que ainda são necessárias mais pesquisas que atentem para o processo de experimentação para aprendizagem.

Conforme Sarasvathy (2001), a *effectuation* predetermina quanta perda é aceitável e se concentra em experimentar quantas estratégias forem possíveis com os recursos limitados existentes, ou seja, os empreendedores que utilizam essa abordagem preferem opções que criem mais opções no futuro em vez daquelas que maximizam os retornos no presente.

Neste sentido, existe a necessidade dos arranjos estruturais em alianças estratégicas serem mais flexíveis, com intuito de aproveitar às incertezas como oportunidades de negócio que emergem do ambiente organizacional (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

A *effectuation*, quando aplicada, enfatiza as alianças estratégicas e compromissos prévios das partes interessadas como uma forma de reduzir a incerteza e erguer barreiras de entrada, diferentemente de análises competitivas com modelos de causalidade como, por exemplo, o modelo de Porter, que enfatiza o detalhamento de análises competitivas (SARASVATHY, 2001).

Segundo Baldassarre *et al.* (2017), os empreendedores podem utilizar de sessões de cocriação com usuários para ganhar uma perspectiva multifacetada de *stakeholders* e, consequentemente identificar potenciais parceiros para sua empresa.

A experiência mostra que muitos dos problemas na fase de implementação de uma parceria têm suas origens em um alinhamento inadequado das partes interessadas durante a fase de negociação devido a racionalidade limitada e a incerteza entre os parceiros estratégicos (WILLIAMSON, 1991).

Mais estudos podem abordar os efeitos da assimetria de informação no processo de colaboração e nos desempenhos bilaterais em parcerias, principalmente em se tratando de negócios que utilizem de plataformas digitais, esta oportunidade tecnológica abre um novo fluxo de pesquisa que merece atenção dos estudiosos (ESPOSITO DE FALCO *et al.*, 2017).

Portanto, é necessário que os fundadores de *startups* invistam tempo e energia nessa etapa. Em certo sentido, precisam olhar além do presente para algum futuro desconhecido, além dos produtos e realidades existentes (FREYTAG, 2019; FELIN *et al.*, 2019).

2.2 INSPIRAÇÕES DO *FRAMEWORK* PROPOSTO - *STARTUP ALLIANCE MANAGEMENT* (SAM)

A partir do levantamento realizado na pesquisa bibliométrica do autor desta tese Silveira e Lacerda (2019), sucedeu-se uma revisão sistemática dentro do portfólio de artigos selecionados, dentre os quais destacam-se seis estudos, a saber: Hagen e Zucchella (2014); Hahn e Gold (2014); Gesing *et al.* (2015); Agarwal, Singh e Agariya (2017); Adams e Graham (2017); Esposito De Falco *et al.* (2017). Tais trabalhos fazem referência à Teoria de Alianças Estratégicas de Dyer e Singh (1998), conhecida como *Relational View* (RV).

Nesta teoria, Dyer e Singh (1998) oferecem um *framework* no qual são propostos os seguintes quatro determinantes primários para a criação de valor em alianças estratégicas: a) ativos específicos de relação, b) rotinas de compartilhamento de conhecimento, c) recursos e capacidades complementares e, d) governança eficaz (WEBER *et al.*, 2017).

Por meio de tal contribuição, a *Relational View* ganhou crescente reconhecimento no campo científico, sendo utilizada tanto em áreas de gestão como de estratégia, como constata-se a partir dos trabalhos de Acquaah (2007), Capaldo (2007), Zahra (2010), Leischnig, Geigenmueller e Lohmann (2014), e Gölgeci *et al.* (2019). Nos estudos supracitados, os quatro determinantes descritos na RV são vistos como recursos relacionais essenciais que devem ser desenvolvidos e mantidos pelas empresas para competir com sucesso em seus segmentos.

Entretanto, a RV foi desenvolvida para um contexto industrial, onde a maioria dos estudos desenvolvidos com essa teoria escolheram a Gestão da Cadeia de Suprimentos como objeto empírico. Assim, conseqüentemente, os estudos analisaram empresas de grande ou médio porte e com ampla base histórica, tendo pouca evidência em estudos relacionados à geração de conhecimento, geração de inovação e absorção de conhecimento (TOIGO, 2019).

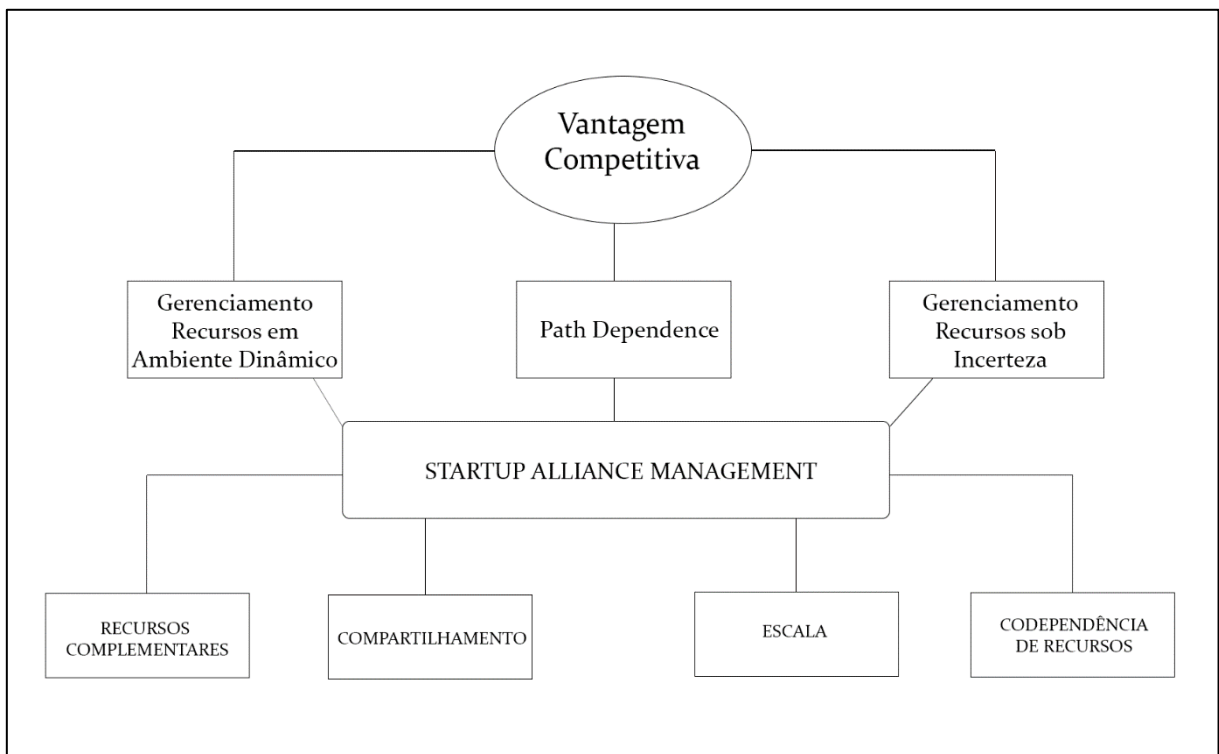
Embora a RV possua uma relevância teórica, é raro encontrar a utilização concomitante dos quatro elementos chamados de recursos relacionais em trabalhos posteriores. Um dos motivos que pode ter levado isso a ocorrer, conforme apontam Tescari e Brito (2018), talvez seja a falta de influência de variáveis ambientais.

Porém, apesar dessa ausência, reconhece-se a importância da RV no apoio ao desenvolvimento da Teoria de Alianças Estratégicas. Entretanto, cabe aqui ressaltar que a presente tese utiliza-se da teoria de Dyer e Singh (1998) como um suporte para o desenvolvimento de um novo *framework*, que pode ser utilizado para guiar a gestão de alianças estratégicas por empreendedores de *startups* por meio de uma perspectiva integradora que considera as lentes epistemológicas da vantagem competitiva (*path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico, e gerenciamento de recursos sob incerteza) e os constructos advindos da literatura de alianças estratégicas, fruto da análise sistêmica do portfólio de artigos selecionados, sendo estes: recursos complementares, compartilhamento, escala e co-dependência de recursos.

2.2.1 Proposta inicial da SAM e seus constructos

Diante do exposto, apresenta-se na Figura 1 a proposta inicial do *Framework* SAM com as lentes de análise da vantagem competitiva sendo operacionalizadas por meio dos constructos pertencentes a uma nova abordagem chamada de *Startup Alliance Management* (SAM).

Figura 1 – Proposta inicial do *Framework* SAM



Fonte: Elaborado pelo autor.

O detalhamento acerca dos conceitos explorados para cada constructo da SAM, proposta por esta tese, acontecerá no decorrer do presente capítulo, a partir das seguintes quatro subseções: 2.2.2) Recursos Complementares; 2.2.3) Compartilhamento de conhecimento; 2.2.4) Escala; e, 2.2.5) Co-dependência de Recursos.

2.2.2 Constructo Recursos Complementares

As alianças estratégicas têm por objetivo a criação de valor através da combinação de recursos e capacidades que residem além das fronteiras da empresa, e as vantagens dessas parcerias são alcançadas pelos esforços realizados em conjunto para atingir um objetivo em comum (MINDRUTA; MOEEN; AGARWAL, 2016; HAHN; GOLD, 2014).

Este pensamento embasou diferentes percepções na literatura de alianças estratégicas, como pode ser observado nos trabalhos de diversos autores, como Teece (1986), Hamel (1991), Hill e Hellriegel (1994), Shan, Walker e Kogut (1994), e Dyer e Singh (1998), os quais há mais de duas décadas já relatavam que os recursos complementares na formação e gestão de alianças são os responsáveis por impulsionarem a geração de valor.

Nesse sentido, o conceito de recursos complementares adotado por este estudo é definido como os recursos singulares de cada parceiro em uma aliança que, coletivamente, geram valor maior do que a soma daqueles obtidos por recursos individuais de cada parceiro (DYER; SINGH, 1998).

A lógica fundamental por trás da complementariedade, então, é a noção de diferenciação de recursos (FIERRO; PÉREZ, 2018). No entanto, cabe ressaltar que nem todos os tipos de recursos se enquadram nessa categoria, apenas aqueles recursos chamados de sinérgicos (GRIMM; GILBERT, 2019). Isto, pois a sinergia implica que dois recursos são considerados complementares quando o seu desempenho em conjunto torna-se maior do que quando é cada um por si (MILGROM; ROBERTS, 1990).

Conforme Cobeña, Gallego e Casanueva (2016), a literatura relata que as colaborações heterogêneas são mais valiosas devido à sua ampla gama de recursos disponíveis e que implica mais flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente. Isso ocorre devido à possibilidade do desenvolvimento de diferentes vantagens competitivas, criadas por meio de combinações de recursos muito diferentes.

Neste sentido, para que seja possível a geração de valor, nenhuma das empresas parceiras pode ser capaz de comprar tais recursos em um mercado secundário (WEBER *et al.*,

2017), pois os recursos devem ser indivisíveis, criando assim um incentivo para que as organizações formem alianças com o intuito de acessarem os recursos complementares de seus parceiros (DYER; SINGH, 1998).

Além disso, geralmente, o valor gerado aumenta com o grau de complementariedade dos recursos compartilhados (COZZOLINO; ROTHARMEL, 2018). Entretanto, é necessário examinar cuidadosamente cada nova complementariedade agregada por um novo parceiro para ver se irão causar algum conflito com relações anteriores e se irão criar menos valor (CANER; TYLER, 2013).

A diversidade, a não redundância, a sinergia e a amplitude dos aspectos dos recursos do parceiro são elementos relevantes ligados ao desempenho da empresa, e fazem parte da agenda de pesquisa sobre a configuração do portfólio de alianças (WASSMER, 2010; COBEÑA; GALLEGU; CASANUEVA, 2016).

Constata-se, ainda, que, na literatura, existe um interesse ainda maior por pesquisadores que buscam construir suas pesquisas no entendimento sobre como as diferentes características do portfólio de alianças (diversidade e/ou semelhança entre empresas e entre os recursos que possuem) afetam o desempenho da empresa (DUYSTERS; LOKSHIN, 2011; CUI; O'CONNOR, 2012; COLLINS; RILEY, 2013; DE LEEUW; LOKSHIN; DUYSTERS, 2014; KIM, 2014).

Além desse, observa-se que o nível da diversidade no portfólio de alianças fez com que alguns pesquisadores investigassem a relação entre diversidade e aumento de custos na empresa (FAEMS *et al.*, 2010; LOKSHIN, 2011; DUYSTERS; LAHIRI; NARAYANAN, 2013; DE LEEUW; LOKSHIN; DUYSTERS, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014), sendo que nestes, dentre as evidências e argumentos apresentados, nota-se que alguns estudos mostram que a diversidade é apenas positiva até um determinado nível (KOKA; PRESCOTT, 2002; DUYSTERS; LOKSHIN, 2011).

Entretanto, ainda seguindo essa linha de pensamento, entende-se que se os parceiros de aliança superarem as dificuldades, por exemplo, com uma função especial dedicada a coordenar e facilitar as trocas de recursos (KALE; DYER; SINGH, 2001; DYER; KALE; SINGH, 2001; FAEMS *et al.*, 2010), as empresas irão compartilhar vários recursos, e esses ativos, por sua vez, irão conceder flexibilidade estratégica para obter uma melhor posição no mercado e também aumentar a probabilidade de sobrevivência, permitindo obter um melhor desempenho (COLLINS; RILEY, 2013).

Normalmente, atribuir um valor aos recursos complementares do potencial parceiro é uma tarefa difícil e complexa, pois as empresas variam em sua capacidade de identificar e avaliar potenciais parceiros e valorizar seus recursos complementares por três razões principais: (1) diferenças na experiência de alianças anteriores; (2) diferenças na capacidade interna de pesquisa e avaliação de potenciais parceiros; e, (3) diferenças em sua capacidade de adquirir informações sobre potenciais parceiros em função da posição ocupada em sua(s) rede(s) social(is)/econômica(s) (GRIMM; GILBERT, 2019).

Para facilitar esse processo, é importante destacar três dimensões do capital social para combinar e complementar recursos e, assim, criar valor: estar localizado em uma rede social (dimensão estrutural); lucrar com essas relações pelo gozo de confiança e merecimento (dimensão relacional); e, conhecer os códigos compartilhados que facilitam a compreensão e comunicação de objetivos e visões comuns (dimensão cognitiva) (TSAI; GHOSHAL, 1998; HAHN; GOLD, 2014).

Com um entendimento similar, Emden, Calantone e Droge (2006) reconheceram a importância dos recursos complementares e delinearam três etapas importantes ao fazer seleções de parcerias de inovação: alinhamento tecnológico (por exemplo, sobreposição de certas áreas de conhecimento, além da complementariedade); alinhamento estratégico (por exemplo, uma correspondência entre a motivação e os objetivos dos parceiros); e, alinhamento relacional (por exemplo, adequação cultural).

Em geral, todos esses alinhamentos são difíceis de alcançar no começo de uma parceria, já que as empresas tendem a ter objetivos assimétricos (por exemplo, obter rentabilidade versus exploração tecnológica) e recorrer a diferentes estruturas organizacionais e culturas (por exemplo, uma *startup* versus uma grande organização burocrática) (HOGENHUIS; VAN DEN HENDE; HULTINK, 2016).

Além disso, no processo de seleção de parceiros é importante não apenas dar atenção aos recursos inovadores, mas também focar na escassez desses recursos, de acordo com os requisitos de diferentes aspectos da inovação do produto/serviço (LV; QI, 2019).

A partir do momento que uma empresa tenha identificado um potencial parceiro com os recursos estratégicos complementares necessários, um próximo desafio passa a ser o desenvolvimento de mecanismos organizacionais que permitam o acesso aos benefícios dos recursos complementares. Com isso, o valor entre as empresas só pode ser gerado se existirem sistemas, processos e culturas que sejam compatíveis o suficiente para facilitar a ação coordenada (DOZ, 1996; DYER; SINGH, 1998).

Neste sentido, a complementariedade organizacional ou a adequação também são essenciais para que as *startups* e os clientes se beneficiem plenamente das alianças; a lógica de compatibilidade e semelhanças, no que diz respeito a estratégia; além do fato de que a cultura organizacional, objetivos e processos de comunicação devem estar alinhadas para que ambas as partes entrem no relacionamento com forte determinação para colaborar e compartilhar visões semelhantes sobre os benefícios e dividendos esperados na aliança (DYER; SINGH 1998; DAS; TENG, 2002; FIERRO; PÉREZ, 2018).

Os objetivos compartilhados e os benefícios percebidos constituem uma dimensão complementar que tem um impacto positivo no compartilhamento de conhecimento e na aprendizagem, o qual será mais bem discutido na próxima subseção.

2.2.3 Constructo Compartilhamento de conhecimento

A capacidade de uma empresa de interagir e aprender, acumular e compartilhar conhecimento e se adaptar rapidamente, é um requisito básico para inovar, sobreviver e prosperar no atual ambiente competitivo de negócios (FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2021).

Estudiosos como Levinson e Asahi (1995), e Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), há muito tempo já pontuam que o aprendizado organizacional é fundamental para o sucesso competitivo, observando que as organizações geralmente aprendem colaborando com outras organizações. Tais estudos sugerem, ainda, que os parceiros em uma aliança muitas vezes podem ser a fonte mais importante de novas ideias e informações que resultam em inovações e tecnologia que melhoram o desempenho organizacional.

Nesse íterim, a capacidade de gerenciar, integrar e aprender em uma aliança tem efeitos significativos na atração e co-criação de valor, inovação, desempenho com fornecedores e clientes (FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2021). Assim, pesquisadores e empresas passaram a se interessar mais por processos, estruturas, ferramentas e atividades que são relevantes para a gestão, integração e aprendizagem no quadro de uma aliança (DRAULANS; DEMAN; VOLBERDA, 2003).

É importante salientar que as rotinas de compartilhamento de conhecimento definidas aqui neste estudo são padrões regulares de interações entre empresas que permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado, ou seja, são processos

institucionalizados para facilitar as trocas de conhecimento entre os parceiros de aliança (GRANT, 1996; DYER; SINGH, 1998).

Dessa forma, é importante entender como os parceiros criam suas rotinas de compartilhamento de conhecimento que resultam em vantagens competitivas. A partir de tais percepções, pesquisadores, como Grant (1996) e Kogut e Zander (1992), analisam o conhecimento em dois tipos: (1) informação e (2) *know-how*.

O primeiro é definido como o conhecimento facilmente codificável, que pode ser transmitido sem perda de integridade, uma vez que as regras para o decifrar são conhecidas, e as informações incluem fatos, proposições e símbolos (GRIMM; GILBERT, 2019).

Já quando nos referimos ao *know-how*, este envolve conhecimento tácito e difícil de codificar, o que torna mais complexo sua imitação e transferência, tendo, portanto, maior probabilidade de resultar em vantagens que sejam sustentáveis ao longo do tempo, assim, quando os parceiros de aliança são eficazes na transferência de *know-how* superam os concorrentes que não são (KOGUT; ZANDER, 1992; GRIMM; GILBERT, 2019).

Uma das formas de ocorrer o compartilhamento do conhecimento tácito é por meio de encontros informais, tais como encontros de corredor, almoços em conjunto, e conversas na hora do café. Esse é o conhecimento mais difícil de ter seus resultados mensurados, isto é, medidos de forma precisa, pois envolve atitudes espontâneas de uma interação entre dois indivíduos ou mais (STEFFEN, 2019).

A capacidade dos parceiros de aliança de gerarem valor por meio do compartilhamento do conhecimento depende de um alinhamento de incentivos que estimule os parceiros a serem transparentes, a realizarem a transferência deste conhecimento e a não agirem de forma oportunista (DYER; SINGH, 1998).

Em particular, a empresa que transfere o conhecimento necessita de um incentivo para dedicar os recursos necessários para transferir o *know-how*, esses incentivos podem ser formais (financeiros) ou informais (reciprocidade), o importante é que tanto a capacidade de absorção desse conhecimento quanto o incentivo à transparência podem influenciar o potencial da geração de valor por meio do compartilhamento de conhecimentos (GRIMM; GILBERT, 2019).

Os incentivos para intenção de compartilhar conhecimento foram discutidos em duas revisões de literatura mais extensas, elaboradas e publicadas por Wang e Noe (2010), e Witherspoon (2013). Ambas as revisões focaram em aspectos de nível individual que influenciam o compartilhamento de conhecimento, e indicaram que fatores como recompensas

organizacionais esperadas, objetivos compartilhados e normas subjetivas podem estar positivamente ligados à intenção de compartilhamento de conhecimento (LAITINEN; SENOO, 2019).

Outro ponto interessante nesse sentido compreende a observação de que um dos fatores que influencia a motivação para compartilhar corresponde aos benefícios recíprocos do compartilhamento (FEHR; GINTIS, 2007). Aqui, a reciprocidade é definida como responder da mesma forma ao comportamento que se recebe (KUBE; MARÉCHAL; PUPPE, 2012). Assim, em um ambiente onde ocorra a interação frequente, espera-se que surjam normas que apoiem a reciprocidade, visto que os membros que interagem com frequência estão trabalhando juntos em prol de um objetivo unificado (FEHR; FISCHBACHER; GACHTER, 2002).

Portanto, a reciprocidade tem uma implicação particularmente importante para *startups Early-stages*, onde os salários costumam ser compensados através da distribuição de ações futuras, em que, se a *startup* falhar, não terá valor (LAITINEN; SENOO, 2019).

Também, em uma parceria estratégica, os recursos de conhecimento podem se tornar redundantes à medida em que os parceiros aprendem um com o outro, ou, ainda, tornam-se comoditizados à medida em que outras empresas os imitam (HAMEL, 1991; APPELYARD, 1996).

Ademais, o conhecimento também se difunde ao longo do tempo entre as organizações e a que apresenta a forma mais rápida em aprender o conhecimento do outro tem um incentivo para sair da aliança, criando e capturando valor por conta própria (COZZOLINO; ROTHÄRMEL, 2018).

Ainda, conforme Fierro e Pérez (2018), no caso de alianças simétricas, ou seja, quando a estratégia de negócios e objetivos são muito semelhantes, existem maiores chances de ocorrer comportamentos oportunistas e aumento de conflito entre os parceiros. Além disso, a falta de complementariedade ou adequação levará inevitavelmente à retenção de informações e à diminuição do potencial de criação de valor e aprendizado.

Neste sentido, as *startups* correm o risco de que o parceiro atue de maneira oportunista, imitando suas tecnologias ou internalizando conhecimento e informações tecnológicas e confidenciais (FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014) sem se comprometer com uma reciprocidade, o que representa uma grave perda de controle sobre o processo inovador (RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2013).

Nessa perspectiva, é necessário que ambos os parceiros se certifiquem de que o compartilhamento do conhecimento seja cuidadosamente equilibrado com a devida proteção do conhecimento (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURAU, 2013; HORA *et al.*, 2018).

Essa é uma questão importante, pois as empresas em uma aliança podem proteger seus ativos por meio da implementação de acordos contratuais formais e de sigilo, que descrevem quais tipos de atividades e resultados devem ser incluídos e excluídos da parceria, garantindo que o equilíbrio entre o compartilhamento do conhecimento e a manutenção da exclusividade possa ser alcançado (GNYAWALI; PARK, 2011; HORA *et al.*, 2018).

Em um contexto onde ocorra a transferência bem sucedida de conhecimento dos parceiros da aliança, uma *startup* pode se beneficiar, por exemplo, através da *exploitation* e *exploration* e, portanto, no desenvolvimento e inovação de novos produtos. Assim, espera-se que o compartilhamento de conhecimento construa um contexto específico onde as parcerias realizadas possam evoluir, estimulando a cadeia de efeitos entre as estratégias (FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2021).

2.2.4 Constructo Escala

O pensamento de escala é uma abordagem que se concentra em priorizar a escalabilidade de um sistema de conseguir se expandir sem ter que mudar de forma substantiva ou repensar seus elementos constitutivos, ou seja, o sistema é projetado de tal forma que pode acomodar novas entradas sem ter que alterar sua estrutura fundamental (TSING, 2019).

Engajar-se no pensamento de escala, então, significa tentar reduzir um processo complexo ou interação à sua troca mais elementar e simplista de entrada e saída (HANNA; PARK, 2020).

Nesse sentido, as implicações do pensamento em escala são três. No primeiro, o pensamento em escala requer que as unidades de trabalho sejam intercambiáveis, abstratas e universais, em que tais unidades podem ser: escritórios, banco de dados, trabalhadores individuais, servidores, entre outros. O segundo pensamento, requer que os usuários sejam do mesmo tipo, ou dentro de um conjunto estreito de limites predefinidos. E, por último, o pensamento de escala tem implicações para legibilidade dos usuários, com um ponto final natural na coleta de dados e na ficção de dados de indivíduos (HANNA; PARK, 2020).

No contexto das *startups* tecnológicas, os investidores buscam negócios que são estruturados para atender a qualquer nível de demanda do momento (HANNA; PARK, 2020).

Por meio da credibilidade adquirida pelas *startups*, os investidores não investem porque ela é uma vencedora, mas sim por causa do desempenho potencial dessa *startup* após o investidor ter garantido que os empreendedores irão gerenciar bem o investimento aportado (CACCIOLATTI *et al.*, 2020).

Entretanto, devido à pequena escala das *startups Early-stages*, os investidores costumam apostar no desempenho dessas organizações, pois não existem garantias de retorno imediato ou aumento da lucratividade de curto prazo, isso se deve ao efeito defasado do aumento do custo do escalonamento que segue o investimento e do tempo que leva para a *startup* se capitalizar (CACCIOLATTI *et al.*, 2020).

Muitas vezes, os empreendedores de *startups* são inexperientes e requerem recursos substanciais para financiar os primeiros passos de seu negócio, além disso, seus projetos de desenvolvimento são especulativos. Sendo assim, as receitas não podem ser esperadas em um curto prazo (BAUM; SILVERMAN, 2004).

Os empreendedores inexperientes que crescem prematuramente e focam em crescimento rápido antes de estabelecer uma base sólida, normalmente falham ao desenvolver suas *startups* (PICKEN, 2017).

Neste sentido, um fator importante para ter sucesso com a escalabilidade nas *startups* está relacionado à adoção de parcerias estratégicas, pois isso permite o acesso à recursos, orientação sobre mercados e clientes, bem como ao aumento de credibilidade (KOHLENER, 2016; JENEFELDT; JAKOBSSON, 2020).

O crescimento e o aumento de escala são elementos essenciais para manter clientes e investidores ativos em uma *startup*, porém, apenas alguns obtêm sucesso nesse estágio, sendo que uma das razões para que isso ocorra pode ser a escolha do modelo de negócios inicialmente adotado, que tem um grande efeito na escalabilidade de uma empresa (JENEFELDT; JAKOBSSON, 2020).

Conforme Lund e Nielsen (2018a), um modelo de negócios escalável pode ser definido como um modelo de negócios flexível que permite a *startup* lidar com forças e demandas internas e externas, tanto em crescimento quanto em declínio.

O conceito de escalabilidade aqui adotado é o mesmo de Juntunen, Ahokangas e Nguyen (2018), que afirmam que a escalabilidade é a capacidade com que as empresas conseguem lidar com mudanças no volume de negócios, espaço de negócios em relação aos mercados e clientes, bem como as mudanças que ocorrem no modelo de negócios ao longo do tempo. Ainda conforme esses autores, a escalabilidade permite que uma empresa escolha

rapidamente novas oportunidades de negócios, por ser estrategicamente flexível e focada no mercado, levando à proatividade e a capacidade de criar suas próprias oportunidades.

A escalabilidade também está relacionada a dois fatores importantes: o mercado e a gestão da empresa. Além destes, aspectos como o tamanho de mercado, tanto atual, quanto potencial, quão dinâmico o mercado é, e quão educado é, também apresentam significativa importância (STAMPFL; PRÜGL; OSTERLOH, 2013).

Neste sentido, os empreendedores são os grandes responsáveis no desenvolvimento de uma *startup* escalável, pois são eles que identificam novos parceiros que possam fornecer recursos ou realizar atividades que aumentem a proposta de valor (NIELSEN; LUND, 2018b).

Em segundo lugar, a *startup* deve explorar como os parceiros podem ajudar a fazer negócios de forma diferente e alterar o modelo de negócios atual, e quais consequências isso pode trazer. A partir disso, os empreendedores devem avaliar e examinar como as diferentes opções podem ser organizadas para gerar retornos mais elevados sobre o investimento (NIELSEN; LUND, 2018b).

Outrossim, a escalabilidade dos negócios está ligada ao escalonamento tecnológico, que se refere à capacidade do sistema de aumentar a produção ou lidar com o aumento do trabalho enquanto novos recursos são adicionados (NIELSEN; LUND, 2015).

A digitalização oferece oportunidades de expansão e a tecnologia apresenta benefícios como acesso a mercados maiores, melhores formas de comunicação, novas tecnologias e talentos apropriados, pois para acessar todos os benefícios possíveis da transformação digital, as habilidades dos empreendedores e funcionários precisam ser atualizadas (EMILSSON; CARLQVIST, 2021).

Conforme Huang *et al.* (2017), as *startups* digitais podem crescer em um ritmo sem precedentes, o qual é chamado de escala rápida. Os autores apontam que o escalonamento rápido pode ser definido como um processo generativo, onde a base de usuários é expandida rapidamente durante um curto período temporal.

A generatividade é definida por Zittrain (2006) como a capacidade do sistema de criar uma nova saída sem entrada do originador, ou seja, neste caso, o processo é generativo no sentido de que os usuários iniciais aumentam a probabilidade de atrair usuários adicionais ainda que não seja necessário um aumento paralelo no esforço despendido para obter esses novos clientes (HUANG *et al.*, 2017).

Dessa maneira, as *startups* podem usar mecanismos como *big datas*, onde os dados são usados para entender os clientes e tomar decisões mais rápidas, o que implica que o intervalo

de tempo entre uma inovação ou atualização e a entrega ao usuário é minimizado e, finalmente, obtêm-se uma transformação que permite as *startups* mudarem seu modelo de negócios rapidamente, caso sintam essa necessidade (HUANG *et al.*, 2017).

Em suma, a escalabilidade do modelo de negócios de uma *startup* se concentra na capacidade dos empreendedores em alinharem a sua proposta de valor junto ao mercado, sua capacidade de gestão, sua tecnologia e seus parceiros estratégicos (LUND; NIELSEN, 2018a).

2.2.5 Constructo Co-dependência de recursos

O constructo da co-dependência de recursos apresenta-se na presente tese como sendo a formação de uma parceria estratégica para o co-desenvolvimento de produtos ou serviços, isto é, uma solução produzida em conjunto pela *startup* e pelo parceiro. Desse modo, esse tipo de parceria estratégica incorpora uma relação de trabalho mútua entre duas ou mais partes destinadas a criar e entregar um novo produto, tecnologia ou serviço (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

O potencial para inovação no modelo de negócios via co-desenvolvimento é significativo, pois o uso de parceiros na pesquisa e/ou desenvolvimento de um novo produto ou serviço cria opções que podem reduzir significativamente as despesas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de expandir a inovação e abrir novos mercados (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Uma mudança de P&D tradicional, ou seja, desenvolvido internamente para o co-desenvolvimento, cria o desafio de construir processos entre empresas para estimular ganhos de produtividade (DECK; STROM, 2002). Assim, o co-desenvolvimento em uma aliança é definido como o esforço colaborativo de várias partes compartilhando suas habilidades, recursos e conhecimento para o desenvolvimento de um produto ou serviço adequado ao cliente (TSOU; CHEN; YU, 2018).

Não se trata simplesmente de terceirizar o desenvolvimento e a gestão do *design* de produtos ou serviços, mas sim do desenvolvimento conjunto e da divisão de responsabilidades (FREENS, 2017).

Conforme Kohler (2016), as empresas ou grandes corporações que desenvolvem uma solução conjunta com uma *startup*, normalmente tornam-se parceiras de distribuição. Dessa forma, a *startup* pode se beneficiar da rede da empresa parceira e abrir novos mercados, em vez de ter que construir seu próprio *networking*.

O sucesso desse tipo de parceria muitas vezes depende de um *briefing* claro entre as empresas, um orçamento pré-definido, bem como um prazo dentro do qual ambas empresas decidem se estendem a aliança para além do projeto piloto (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; ALKALALI; MALMQVIST, 2020).

Em sua pesquisa, Alkalali e Malmqvist (2020) descobriram que, para as parcerias realizadas com *startups* com o propósito de co-desenvolvimento, é essencial que as partes cheguem em um acordo comercial o quanto antes, elementos como a duração do projeto piloto e a estrutura econômica devem ser claros.

No entanto, processos excessivamente detalhados e burocráticos devem ser evitados, em parte porque os recursos no início são limitados e, também, porque podem prejudicar o ambiente inovador desejado (ALKALALI; MALMQVIST, 2020).

Um tipo de problema em potencial que pode ocorrer neste tipo de parceria é uma avaliação incorreta dos objetivos de negócios ou, ainda, um julgamento incorreto do quão crítica uma capacidade específica é para o sucesso geral da empresa. Neste quesito, faz-se importante que os empreendedores se preocupem com a potencial falta de alinhamento entre os modelos de negócios dos parceiros de co-desenvolvimento (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

Uma análise fundamental é determinar até que ponto o seu modelo de negócios está alinhado com o de seu parceiro, pois modelos de negócios alinhados são complementares e, se bem executado, ambos obtêm benefícios aumentando as chances de que a parceria possa ser sustentada com o tempo e até mesmo expandida (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

Neste ponto, de acordo com Chesbrough e Schwartz (2007), implementar parcerias de co-desenvolvimento exige que os parceiros estratégicos reflitam sobre quatro elementos: (i) o objetivo do negócio; (ii) a avaliação dos recursos necessários; (iii) o grau de alinhamento do modelo de negócios com o parceiro; e, (iv) a reflexão sobre colaborações futuras, e não apenas na necessidade atual. Tais elementos visa estruturar a busca e seleção de parceiros.

Já Deck e Strom (2002), tratam o co-desenvolvimento como sendo baseado nas melhores práticas, onde estes autores desenvolveram um modelo de três camadas e seis elementos, sendo este um modelo mais macro, usado para gerenciar alianças estratégicas de co-desenvolvimento.

Sobre este referido modelo, sabe-se que: a primeira camada refere-se à estratégia, abrange o desenvolvimento do projeto e a seleção dos parceiros; a segunda camada, denominada de execução, consiste em governança e métricas, que são estruturas e processos

organizacionais que permitem que o desenvolvimento se estenda além das barreiras da organização; e, a terceira e última camada, que compreende a infraestrutura, consiste na criação de uma infraestrutura de tecnologia para facilitar a troca rápida de decisões de gerenciamento e dados de desenvolvimento (DECK; STROM, 2002).

Outros critérios de importância, avaliados pela literatura de alianças de co-desenvolvimento, retratam a confiança como sendo um fator importante para esse tipo de parceria, em que um nível maior de confiança diferencia claramente entre relacionamentos colaborativos de alto e baixo desempenho no desenvolvimento de novos produtos (BSTIELER, 2006). A comunicação aberta e frequente e a justiça na aliança beneficiam a confiança, enquanto os conflitos e o egoísmo percebido têm uma influência negativa na confiança entre os parceiros da aliança (BSTIELER, 2006).

Outro fator importante corresponde à criação da percepção de igualdade de benefícios e garantia de que os parceiros contribuam conforme o esperado. Além disso, a flexibilidade no estilo de gestão e processos de negócios são elementos importantes para alianças de co-desenvolvimento bem-sucedidas (LITTLER; LEVERICK; BRUCE, 1995; FREENS, 2017).

A gestão e a proteção de propriedade intelectual são outros fatores que importam em uma aliança de co-desenvolvimento. Frente à criação de novos produtos e serviços desenvolvidos por dois parceiros ou mais, os direitos à propriedade intelectual sempre fazem parte da negociação ao formar esse tipo de aliança (ALEXY; CRISCUOLO; SALTER, 2009).

O modelo escolhido para a distribuição da propriedade intelectual e a apropriação do valor para os parceiros da aliança é crucial para impulsionar a iniciativa de inovação colaborativa (LETEN *et al.*, 2013). Perante a importância que a propriedade intelectual possui, o fluxo de conhecimento é considerado um problema e o roubo de inovação dentro de alianças de co-desenvolvimento é visto como uma ameaça (FREENS, 2017).

Neste sentido, as patentes são a forma mais forte de proteção legal, impedindo a cópia, aumentando a reputação e permitindo licenciar a inovação (COHEN *et al.*, 2002). Entretanto, conforme explica Sobieraj (2003), muitas vezes as partes não concordam totalmente sobre o compartilhamento dos direitos de propriedade intelectual e possuem demandas para mantê-los separados.

Portanto, é necessário que as organizações em uma aliança de co-desenvolvimento concordem com antecedência sobre quaisquer questões relacionada aos direitos de propriedade intelectual, porém, não existe uma maneira certa de fazer isso e essas discussões variam de acordo com o projeto (SOBIERAJ, 2003).

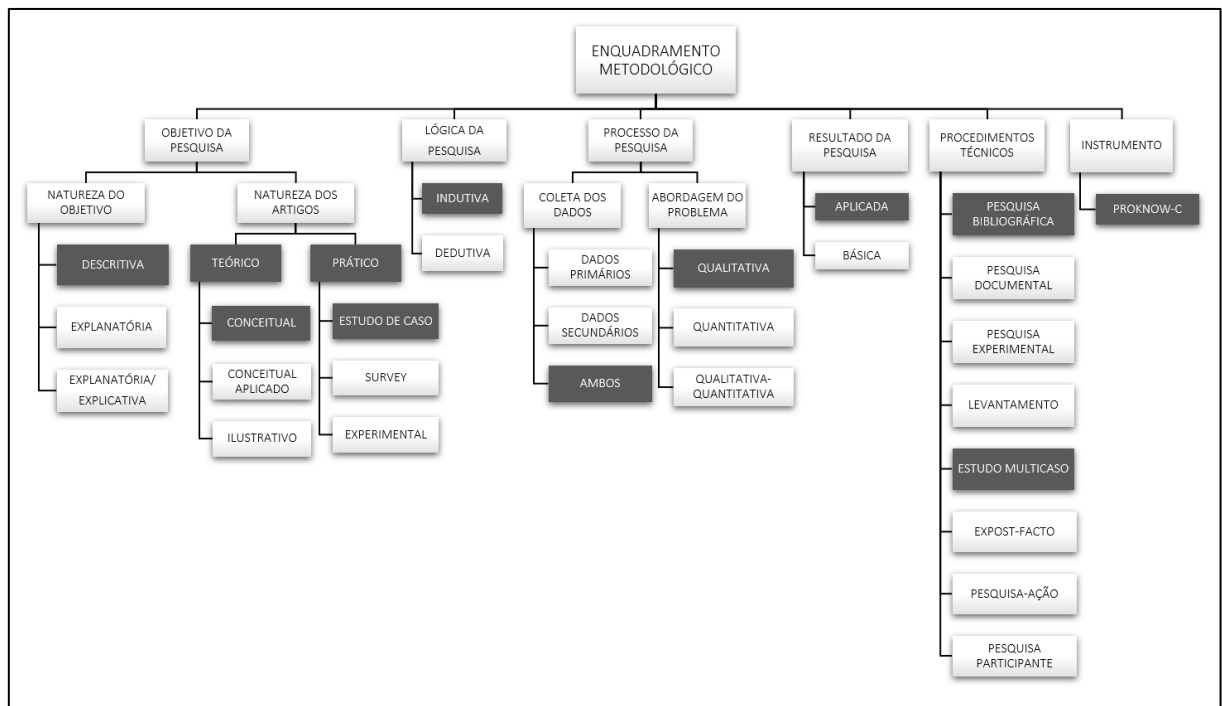
3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem o papel de explicitar os elementos da metodologia científica utilizadas nessa tese para atingir os objetivos propostos. O mesmo está subdividido em duas seções: (i) Enquadramento metodológico; e, (ii) Procedimentos técnicos.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A sustentação desta tese é dada pelo enquadramento metodológico o qual possibilita aos leitores uma contextualização sobre a ótica que a pesquisa está estruturada e executada para atingir seus objetivos e resultados (LACERDA, 2009). Assim sendo, a evidenciação do enquadramento metodológico adotado durante a etapa de planejamento até a obtenção dos resultados é exemplificada na Figura 2.

Figura 2 – Enquadramento Metodológico



Fonte: Adaptado de Eduardo Tasca *et al.* (2010).

Com base no trabalho de Eduardo Tasca *et al.* (2010) as abordagens selecionadas foram adotadas no desenvolvimento do presente estudo, considerando: objetivo de pesquisa, lógica da pesquisa, processo da pesquisa, resultado da pesquisa, procedimentos técnicos e instrumento de pesquisa.

3.1.1 Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa é examinado em dois aspectos: a natureza do objeto e a natureza da pesquisa.

No tocante à natureza do objeto esta pesquisa é caracterizada como sendo descritiva, Gil (2010) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em descrever as características de um fenômeno, população ou variável.

Referente à natureza da pesquisa, este trabalho científico é de cunho teórico e faz o uso do estudo de caso para aprofundar o conhecimento em relação ao objeto de pesquisa.

Nessa pesquisa realizou-se o estudo de caso múltiplo, dado que vários estudos foram conduzidos simultaneamente.

Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de prova, que podem incluir dados de entrevistas, observação direta, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Os estudos de caso podem ter o foco em uma unidade – um indivíduo (caso único e singular) ou múltiplo, nos quais diversos estudos são conduzidos simultaneamente – vários indivíduos ou organizações (VENTURA, 2007).

Desse modo, entre os principais benefícios na condução do estudo de caso, destacam-se: (i) o aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneos, além de permitir uma descrição (ii) o teste de uma teoria existente, e (iii) o desenvolvimento de uma nova teoria (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; CAUCHICK MIGUEL, 2007; ALCÁZAR; FERNÁNDEZ; GARDEY, 2008).

3.1.2 Lógica da pesquisa

Para diversos estudiosos, toda e qualquer atividade intelectual que rege a organização do conhecimento científico é tratada em um processo lógico de procedimentos intelectuais e técnicos. Esses procedimentos têm em seus postulados a lógica pela qual a pesquisa é guiada (ALI; BIRLEY, 1999). Assim, a lógica de pesquisa ou linha de raciocínio pode ser: indutiva, dedutiva ou uma formação de ambas.

A abordagem indutiva é a lógica utilizada nesta tese, uma vez que, segundo Thomas (2006), dentre outros propósitos, a abordagem indutiva tem o objetivo de estabelecer vínculos entre os objetivos de pesquisa e os resultados oriundos dos dados brutos coletados.

3.1.3 Processo da pesquisa

O processo de pesquisa pode ser entendido por meio de duas perspectivas que são a coleta de dados e a abordagem da pesquisa (EDUARDO TASCA *et al.*, 2010). A coleta de dados pode ser classificada em: dados primários recolhidos diretamente do campo; dados secundários provenientes de estudos e documentos já publicados ou desenvolvidos; e, ambos que utiliza tanto dados primários e secundários (RICHARDSON, 1999).

Esta pesquisa utiliza ambas as fontes de dados, onde as fontes primárias referem-se as entrevistas realizadas com empreendedores responsáveis por suas *startups* e pela formulação dos modelos de negócio. E as fontes secundárias, as quais compreendem as publicações científicas realizadas nas bases de dados que compõem o marco teórico deste trabalho e documentos referentes a condução dos empreendedores com suas alianças estratégicas.

Em se tratando da abordagem da pesquisa, pode ser classificada como: qualitativa, quantitativa ou qualitativa-quantitativa. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, onde não há uma definição de hipóteses *a priori*; os dados são coletados por meio de técnicas como entrevistas em profundidade e documentos, com intuito de abarcar a produção de sentido associada a questão sob investigação, sendo a análise realizada considerando a perspectiva dos participantes do estudo (GODOY, 1995; FLICK, 2004).

A pesquisa qualitativa propicia a descoberta de novos fenômenos ou variáveis enriquecendo teorias vigentes (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009). Além disso, considera-se que existe um vínculo dinâmico e indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo, onde a atribuição de significados e a interpretação dos fenômenos são processos da pesquisa qualitativa (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

3.1.4 Resultado da pesquisa

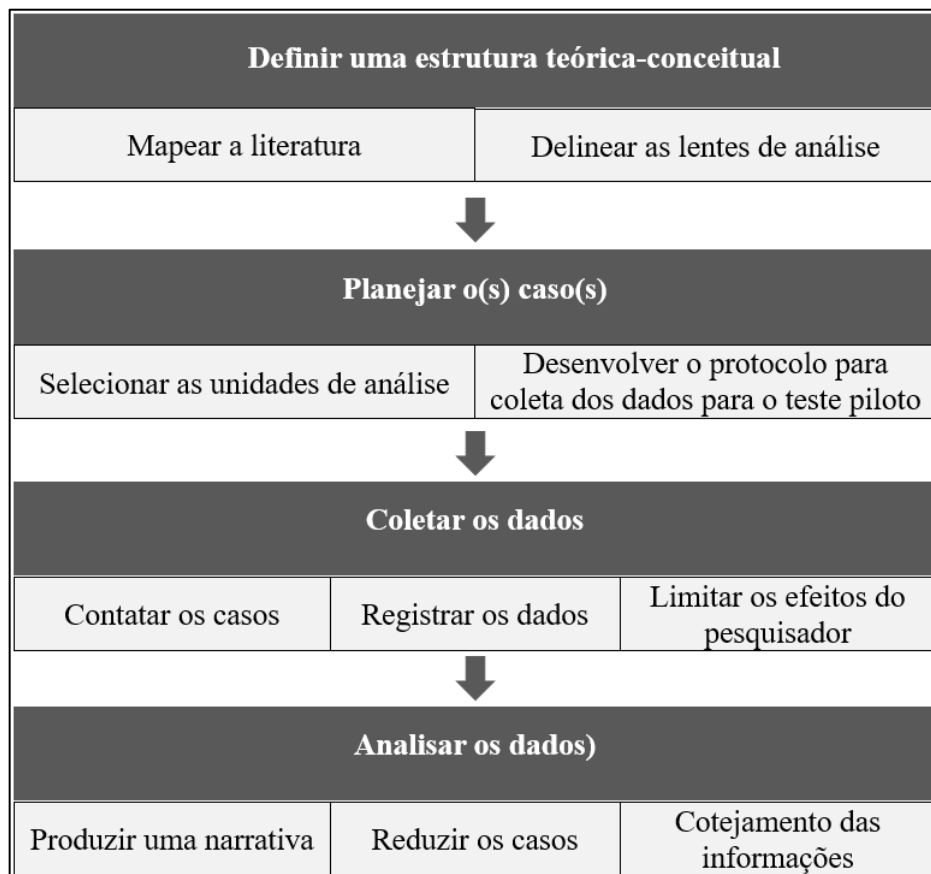
Em se tratando dos resultados, a pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada. A pesquisa aplicada foi adotada nesse estudo onde o foco é gerar conhecimento para aplicação prática, ou seja, esse tipo de pesquisa é direcionado a solução de problemas que contenham objetivos anteriormente definidos.

3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Esta pesquisa adota a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, o qual é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, dentro de um contexto real de vida, geralmente contemporâneo, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (GODOY, 2006; CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Neste sentido, Cauchick Miguel (2007) apresenta uma proposta de conteúdo e sequência para condução de um estudo de caso, a qual segue: (i) definição de uma estrutura teórica-conceitual; (ii) planejar os casos; (iii) coletar dados; (iv) analisar os dados; e, (v) gerar relatórios. Instrumento este utilizado por esta tese e exemplificado na Figura 3.

Figura 3 – Condução do Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Cauchick Miguel (2007).

Desta maneira, na próxima seção aborda-se como ocorreu a definição da estrutura teórica-conceitual.

3.2.1 Definição da estrutura teórica-conceitual

Na realização de um estudo de caso deve-se definir um referencial conceitual-teórico para o trabalho por meio do mapeamento da literatura sobre o tema estudado (CROOM, 2005). Para a presente pesquisa, o método utilizado para esta etapa de pesquisa foi o *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process – Constructivist*) (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Os procedimentos para o mapeamento da literatura foram divididos em três etapas:

- i. Investigação preliminar;
- ii. Seleção dos artigos que irão compor o portfólio para pesquisa;
- iii. Análise bibliométrica do portfólio de artigos para o referencial teórico em questão.

3.2.1.1 Investigação preliminar – cronologia da pesquisa

Os procedimentos dessa etapa foram realizados entre os meses de novembro e dezembro de 2018. O período temporal estabelecido foi de cinco anos anteriores à pesquisa (2013-2018) de trabalhos publicados apenas em periódicos de alto impacto.

3.2.1.2 Sobre a base de dados

Neste trabalho, foram selecionadas três bases de dados para coleta de artigos: *ISI Web of Science*, *Scopus* e *Proquest*, os quais indexam as principais áreas de conhecimento consideradas relevantes para pesquisa. Além disso, a *Web of Science* (ou *ISI*) é a base que dá origem ao *JCR* (*Journal Citation Report*), ou seja, o fator de impacto dos periódicos (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Neste sentido, o pesquisador entende que tais bases constituem a maior contribuição científica para o tema pesquisado.

3.2.1.3 Sobre a etapa bibliométrica

Todas as informações e procedimentos que foram realizados na etapa bibliométrica podem ser encontrados no artigo publicado pelo autor desta tese (Silveira e Lacerda, 2019). No artigo em questão encontra-se: i) seleção das palavras-chave; ii) seleção dos artigos que compõem o portfólio de pesquisa; iii) análise bibliométrica do portfólio de artigos selecionados;

iv) análise bibliométrica das referências dos artigos selecionados; e, v) classificação dos artigos conforme relevância acadêmica na amostra.

3.2.1.4 Seleção das palavras-chave

Com a definição das bases de dados, foi iniciado o processo de busca das publicações, por meio de combinações das palavras-chave definidas para cada eixo de pesquisa, delimitadas aos campos de títulos dos artigos (*article title*), palavras-chave (*keywords*) e resumos (*abstracts*). Levando em consideração que a presente tese tem como primeiro eixo de pesquisa a linha que trata sobre *Startups*, o pesquisador determinou *a priori* as seguintes palavras-chave: “*Startups*”, “*B2B*”, “*Ventures*”, “*Scalability*”, “*Large Firms*”, “*Seed Capital*”, “*Open Innovation*” e “*Venture Capital*”.

Para o segundo eixo de pesquisa, cujo assunto é Alianças Estratégicas, as palavras-chave relacionadas ao tema foram: “*Alliance Strategy*”, “*Partner*”, “*Partnerships*” e “*Collaborative Innovation*”. O Quadro 3 apresenta de forma visual as combinações utilizadas com as palavras-chave de cada eixo.

Quadro 3 – Palavras-chave de cada eixo

	EIXO 1	EIXO 2
01	<i>Startups</i>	<i>Alliance strategy</i>
02	<i>B2B</i>	
03	<i>Ventures</i>	<i>Partner</i>
04	<i>Scalability</i>	
05	<i>Large firms</i>	<i>Partnerships</i>
06	<i>Seed capital</i>	
07	<i>Open Innovation</i>	<i>Collaborative innovation</i>
08	<i>Venture Capital</i>	

Fonte: Silveira e Lacerda (2019).

Antes da definição das palavras-chave do eixo 2, optou-se por realizar um teste de aderência com outras cinco palavras-chave, visando determinar se um conjunto de dados adveio ou não de uma determinada distribuição, as quais foram: *Asymmetric Partnerships*, *Partner Diversity*, *Learning Alliance*, *Alliance Capability*, *Strategic Alliance Management*. Entretanto, nenhuma delas retornou resultados quando combinadas com o eixo 1.

3.2.1.5 Seleção dos artigos que compõem o portfólio de pesquisa

Com as palavras-chave e a caracterização do campo de pesquisa definidos, iniciou-se o processo de seleção dos artigos que fizeram parte do portfólio para construção do referencial teórico da pesquisa em pauta. Neste processo, utilizou-se o auxílio do software *EndNote X7* para um efetivo gerenciamento dessas referências. Assim, a busca realizada retornou um volume total de 824 referências, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Número de referências por base de dados

BASE DE DADOS	ARTIGOS
<i>Scopus</i>	708
<i>ISI</i>	105
<i>ProQuest</i>	11
Total	824

Fonte: Silveira e Lacerda (2019).

Assim, após o processo de seleção dos artigos que fizeram parte do portfólio, nesta tese opta-se apenas por descrever em ordem alfabética de autores no Quadro 5 os 16 artigos selecionados que formaram o portfólio final bibliográfico após todas as etapas bibliométricas.

Quadro 5 – Artigos que formaram o portfólio bibliográfico para compor o referencial teórico sobre *startups* e alianças estratégicas.

1	ADAMS, F. G.; GRAHAM, K. W. Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. Industrial Marketing Management , v. 63, p. 179-191, 2017.
2	AGARWAL, A.; SINGH, D.; AGARIYA, A. K. What Really Leads to Partner Relationship Management? A Review of Literature. Journal of Relationship Marketing , v. 16, n. 4, p. 245-285, 2017.
3	ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: An organization design perspective. Journal of Management , v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016.
4	ALLEN, T. J.; GLOOR, P.; COLLADON, A. F.; WOERNER, S. L.; RAZ, O. The power of reciprocal knowledge sharing relationships for <i>startup</i> success. Journal of Small Business and Enterprise Development , v. 23, n. 3, p. 636-651, 2016.
5	BARAC, D.; RATKOVIC-ŽIVANOVIC, V.; LABUS, M.; MILINOVIC, S.; LABUS, A. Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. Journal of Business & Industrial Marketing , v. 32, n. 8, p. 1203-1216, 2017.
6	DU, J.; LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W. Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. Research Policy , v. 43, n. 5, p. 828-840, 2014.

7	ESPOSITO DE FALCO, S.; RENZI, A.; ORLANDO, B.; CUCARI, N. Open collaborative innovation and digital platforms. Production Planning & Control , v. 28, n. 16, p. 1344-1353, 2017.
8	GESING, J.; ANTONS, D.; PIENING, E. P.; RESE, M.; SALGE, T. O. Joining Forces or Going It Alone? On the Interplay among External Collaboration Partner Types, Interfirm Governance Modes, and Internal R & D. Journal of Product Innovation Management , v. 32, n. 3, p. 424-440, 2015.
9	GOMES, E.; BARNES, B. R.; MAHMOOD, T. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. International business review , v. 25, n. 1, p. 15-27, 2016.
10	HAHN, R.; GOLD, S. Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. Journal of Business Research , v. 67, n. 7, p. 1321-1333, 2014.
11	HAGEN, B.; ZUCHELLA, A. Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. Management International Review , v. 54, n. 4, p. 497-525, 2014.
12	HOLZMANN, T.; SAILER, K.; KATZY, B. R. Matchmaking as multi-sided market for open innovation. Technology Analysis & Strategic Management , v. 26, n. 6, p. 601-615, 2014.
13	KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and <i>startups</i> . Business Horizons , v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.
14	LOVE, J. H.; ROPER, S.; VAHTER, P. Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. Strategic management journal , v. 35, n. 11, p. 1703-1716, 2014.
15	PANGARKAR, N.; WU, J. Alliance formation, partner diversity, and performance of Singapore <i>startups</i> . Asia Pacific Journal of Management , v. 30, n. 3, p. 791-807, 2013.
16	WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with <i>startups</i> to enhance corporate innovation. California Management Review , v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.

Fonte: Silveira e Lacerda (2019).

Por fim, após a definição de um referencial conceitual-teórico para o trabalho os 16 artigos selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo que está detalhada na seção “2.1 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA DE ALIANÇAS E *STARTUPS*” com o intuito de localizar as lacunas de pesquisa.

3.2.2 Planejamento dos casos

A etapa do planejamento dos casos inicia-se com a escolha das unidades de análise, ou seja, dos casos a serem estudados. Assim, a primeira tarefa é determinar o número de casos: único ou múltiplos casos (YIN, 2015). Na adoção de estudos de caso múltiplos, pode-se obter maior generalização dos resultados; entretanto, espera-se uma profundidade menor na avaliação de cada um dos casos, além de consumir muito mais recursos (YIN, 2015).

Nesta pesquisa, foi realizado o estudo de caso múltiplo com três unidades de análise. Os casos foram selecionados atendendo aos critérios de conveniência, intencionalidade e acessibilidade aos dados (STAKE, 2003). Além disso, as *startups* selecionadas deveriam atender aos seguintes critérios:

- a) *Startups early stage* incubadas;
- b) Base tecnológica;
- c) Sediadas na região sul do Brasil.

Os nomes relacionados as *startups* estudadas permanecem sob sigilo respeitando o anonimato dos empreendedores. Sendo assim, nomes fictícios foram criados para melhor compreensão dos casos estudados, conforme visualiza-se abaixo:

- Caso 1 – *Startup* Netuno
- Caso 2 – *Startup* Urano
- Caso 3 – *Startup* Saturno

3.2.3 Coleta e análise dos dados

Ao selecionar os casos, deve-se determinar os métodos e técnicas para coleta e análise dos dados (CAUCHICK MIGUEL, 2007). Para esta tese, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental, conforme pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Instrumentos de coleta de dados

INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	FONTE	TRANSCRIÇÕES E CODIFICAÇÃO
Entrevistas semiestruturadas	Empreendedores Fundadores	<i>Software</i> - Atlas.ti®
Análise documental	Documentos institucionais, site, vídeos e entrevistas externas.	<i>Software</i> - Atlas.ti®

Fonte: Elaborado pelo autor.

Eisenhardt (1989) relata que o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com as lentes de análise identificadas a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance uma maior validade da pesquisa.

Neste sentido, tem-se a possibilidade de verificar a qualidade dos dados obtidos em campo, visando identificar se eles estão associados as lentes de análise e se contribuem para o atendimento aos objetivos da pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Realizou-se uma entrevista piloto com um fundador de uma *startup* digital não incluída na amostra teórica. Essa entrevista permitiu confirmar que as perguntas e subquestões relacionadas estavam claras para os informantes. O *feedback* do entrevistado do caso piloto levou a pequenas mudanças na redação das perguntas para melhor entendimento e geração de discussões perspicazes.

Após a entrevista piloto, ocorreram 3 entrevistas semiestruturadas com três *startups early stages* digitais que compuseram a amostra teórica. A primeira entrevista relacionada a *startup* Netuno ocorreu em janeiro de 2020 com seu fundador e CEO (*Chief Executive Officer*), a segunda entrevista pertinente a *startup* Urano foi realizada em fevereiro de 2020 também com seu respectivo fundador e CEO, e por fim, a entrevista com a *startup* Saturno aconteceu em julho do mesmo ano com dois de seus fundadores o CEO e CDO (*Chief Digital Officer*).

As entrevistas duraram entre 30 e 60 minutos cada e foram *online* via plataforma *Skype*, com média de 45 minutos. Os informantes foram solicitados a descrever e a comentar sobre o processo de criação de seus negócios e o desenvolvimento de parcerias que foram realizadas ao longo do caminho empreendedor. Uma lista detalhada de perguntas que orientaram as entrevistas semiestruturadas é fornecida no Apêndice A.

Fontes secundárias de evidências de dados também foram coletadas para complementar os dados das entrevistas, eles incluem arquivos como: páginas de internet, artigos de blogs, entrevistas fornecidas pelos empreendedores a mídia local e documentos institucionais.

Como os estudos de caso dependem fortemente da exatidão das informações fornecidas pelos entrevistados para sua validade e confiabilidade, eles podem ser aprimorados usando várias fontes ou "olhando para os dados de várias maneiras" (EISENHARDT, 1989). O processo de triangulação de dados considerou todas as fontes (ou seja, dados de entrevistas, dados de arquivos e documentos externos) - consulte o Apêndice B.

Com isso, efetua-se a etapa de análise dos dados. O processo de análise de dados é definido por Zanella (2006) como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados. Nesta etapa utiliza-se o auxílio do *software* Atlas.ti® que é um programa qualitativo de análise de dados.

As respostas dos entrevistados foram gravadas e transcritas na íntegra. Se alguma informação ainda não estivesse clara ou mais dados e informação fossem necessários, os informantes eram contatados posteriormente para solicitar esclarecimentos.

Dessa forma, é necessário realizar uma redução dos dados, de modo que seja incluída na análise somente aquilo que for essencial e que possui estreita ligação com os objetivos e constructos da pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Assim, para cada um dos três casos foi construída uma rede de fragmentos que contém os códigos identificados em campo. As narrativas e os dados secundários foram contrastados e comparados com cada uma das lentes de análise adotada nessa tese (*Path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento sob incerteza).

Os códigos criados foram agrupados em torno das lentes e constructos (recursos complementares, compartilhamento, co-dependência de recursos e escala pertencentes a SAM.

Na análise dos dados adotou-se a técnica da análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; DA SILVA, 2006), juntamente com a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), buscando comparar o marco teórico e os dados coletados. Os dados podem ser analisados de forma conjunta, articulando a teoria e a narrativa, a fim de comparar padrões teóricos e práticos.

Assim, foram definidos, a partir do marco teórico revisado, as lentes e os constructos de análise utilizados no processo de coleta de dados e que, posteriormente, facilitaram a análise dos resultados. As lentes e suas definições e orientações de campo são encontradas no (Quadro 6).

Quadro 7 – Lentes de Análise, Definições e Orientações de Campo

Lentes de Análise	Definição/Orientações de Campo	Fontes
<i>Path Dependence</i>	Buscar evidências que façam contraponto a decisões genéricas e ou decisões amplamente aceitas pela comunidade de praticantes. Ex.: “Todos fazem assim, mas aqui a gente fez do nosso jeito” “Na teoria o correto seria assim, mas achamos melhor fazer de outra forma.” “Seguimos o nosso <i>feeling</i> ” “O ideal é que tivéssemos a condição X ou Y, mas como não tínhamos fizemos o que podemos”.	Roy (1994); Teece (2007); Hagen e Zucchella (2014); Lacerda <i>et al.</i> , (2014); Shepherd e Gruber (2020).
Gerenciamento de Recursos em Ambiente Dinâmico	Buscar evidências que apresentem fatos ou eventos internos ou externos que fizeram com que a empresa mudasse de rota. Ex.: “Primeiro fizemos A, mas aprendemos que B seria melhor.” “Iniciamos uma execução, mas o mercado mudou no meio do caminho”. Geralmente associado a palavras-chave “Mudar/Alterar/Pivotar”	Downes e Nunes, (2013); Cavallo, Ghezzi, e Balocco (2019); Shepherd e Gruber (2020).

Lentes de Análise	Definição/Orientações de Campo	Fontes
<p align="center">Gerenciamento sob incerteza</p>	<p>Buscar evidências que apresentem elementos de decisão onde o empreendedor e ninguém do contexto de negócios consiga aferir as variáveis e conteúdo das variáveis para uma decisão.</p> <p>Geralmente estas decisões implicam em infinitas alternativas de solução e ausência de conhecimento para estabelecer critérios de decisão.</p> <p>As ações envoltas em incertezas normalmente sugerem a ação (experimento) para posterior avaliação de aprendizagem (em contraponto ao clássico modelo planejamento/controlado).</p> <p>Ex.: “Não sabemos como o mercado vai reagir a nossa solução.”</p> <p>“Não sabemos qual é a capacidade/competências necessária” para executar uma determinada atividade”.</p>	<p>O’Connor e Rice (2013); De Vasconcelos Gomes <i>et al.</i>, (2018); Shepherd e Gruber (2020).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 8 é exibido a Questão de Pesquisa, Proposição de Pesquisa e Constructos de Análise.

Quadro 8 – Questão de pesquisa, Proposição e Constructos de análise

Questão de pesquisa
<p>Como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em <i>startups</i> considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido?</p>
Proposição de pesquisa
<p>O uso de alianças estratégicas por parte dos empreendedores de <i>startups</i> como forma de recursos para mitigação de incertezas (DE VASCONCELOS GOMES <i>et al.</i>, 2018).</p>
Constructos de Análise
C1: RECURSOS COMPLEMENTARES
<p>Definição: Refere-se aos recursos singulares de parceiros de aliança que coletivamente geram rendas maiores do que a soma daquelas obtidas por recursos individuais de cada parceiro (DYER; SINGH, 1998).</p> <p>Operacionalização: buscou-se analisar, por meio de entrevistas e análise de documentos, como os empreendedores exploram a busca por recursos complementares que o ajudem no desenvolvimento de seus modelos de negócios.</p>
C2: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
<p>Definição: Refere-se ao compartilhamento de informações/conhecimentos entre as empresas em uma aliança estratégica (DYER; SINGH, 1998; SHEPHERD; GRUBER, 2020).</p> <p>Operacionalização: buscou-se identificar, por meio de entrevista, como são realizadas as trocas de informações e/ou conhecimentos em uma aliança estratégica, suas diretrizes, processos e desdobramentos.</p>
C3: CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS
<p>Definição: Trata-se de trabalhar juntos para alcançar objetivos mútuos, ou seja, refere-se ao co-desenvolvimento de produtos ou serviços na aliança estratégica (JOHNSEN; FORD, 2007; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; ALKALALI; MALMQVIST, 2020).</p> <p>Operacionalização: buscou-se identificar, por meio de entrevistas, se ocorre co-dependência de recursos entre a <i>startup</i> e seus parceiros estratégicos.</p>
C4: ESCALA
<p>Definição: Indica se os recursos podem ou não ser escaláveis na aliança (GOMES-CASSERES, 1997; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)</p> <p>Operacionalização: buscou-se analisar por meio de entrevistas que ações os empreendedores de <i>startups</i> realizam para escalar seu produto/serviço e como as alianças podem contribuir na escalabilidade.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, passa-se à análise das lentes (*path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incerteza) operacionalizadas com quatro constructos advindos da literatura de alianças estratégicas. Os conceitos e as narrativas são articulados de forma conjunta e complementar com os documentos coletados em campo. No Quadro 9 observar-se as lentes e constructos que foram analisados.

Quadro 9 – Quadro Analítico

Lentes de Análise	Constructos			
	Recursos Complementares	Compartilhamento de conhecimento	Co-dependência de recursos	Escala
<i>Path Dependence</i>	Incidentes, eventos e códigos identificados em campo que dão origem as narrativas.			
Gerenciamento de Recursos em Ambiente Dinâmico				
Gerenciamento de Recursos sob Incerteza				

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.4 Teste de necessidade e suficiência da SAM

Os estudos de caso denotaram a ilustração da aplicabilidade da SAM, porém o pesquisador para identificar se cada constructo da SAM é necessário e suficiente fez a realização de um teste complementar que envolveu especialistas e praticantes da área do empreendedorismo.

Justifica-se essa etapa em função de obter evidências claras de que o *framework* proposto é exaustivo e representativo para gestão de alianças estratégicas em *startups*.

Isso ocorreu por meio da realização de 10 entrevistas semiestruturadas, sendo cinco delas com empreendedores de *startups* e outras cinco com praticantes da inovação que trabalham no ecossistema dentro de incubadoras e programas de aceleração.

Espera-se ao final desse teste que os constructos confirmados tenham ao menos evidências em dois estudos de caso (de três possíveis) e ao menos cinco respondentes especialistas e praticantes do contexto das *startups* (de dez possíveis) ou ainda evidências em um estudo de caso e seis respondentes, totalizando a maioria das respostas.

As entrevistas duraram entre 40 e 70 minutos cada e ocorreram *online* via plataforma *Google meet* no mês de setembro de 2021, com média de 50 minutos.

As perguntas de pesquisa que orientaram a coleta de dados junto aos empreendedores foram relacionadas as lentes da SAM e seus constructos e são encontradas no (Apêndice C).

Da mesma forma, no (Apêndice D) encontra-se o instrumento de perguntas para o teste de necessidade e suficiência de constructo referente aos praticantes da inovação.

Após a realização das entrevistas semiestruturadas os dados coletados foram transcritos na íntegra e codificados com o auxílio do *Software - Atlas.ti*®.

Da mesma maneira que os estudos de caso realizados, o teste de necessidade e suficiência da SAM adotou como técnica a análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; DA SILVA, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

Com base nos procedimentos metodológicos apresentados e somados à sustentação teórica elaborada, os estudos de caso apresentados aqui referem-se a três *startups* digitais em fase inicial de inovação do modelo de negócios, ou seja, *early-stages* posicionadas de forma heterogênea em termos de *path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incertezas.

Dessa forma, nessa seção apresenta-se uma narrativa que tem por objetivo dar familiaridade ao pesquisador sobre os dados obtidos em campo e sua codificação. Assim, nas próximas figuras é possível visualizar os códigos identificados em campo que originam as redes de fragmentos de cada caso.

4.1 A *STARTUP* NETUNO

A Netuno é uma *startup* especializada em oferecer soluções para o Manejo Integrado de Pragas, por meio do desenvolvimento de um conjunto de tecnologias para prover a automação de processos de monitoramento e oferecer soluções biológicas para o controle de pragas. Idealizada por dois doutores em agronomia ambos com expertise em Fitossanidade e Entomologia.

4.1.1 Método de análise

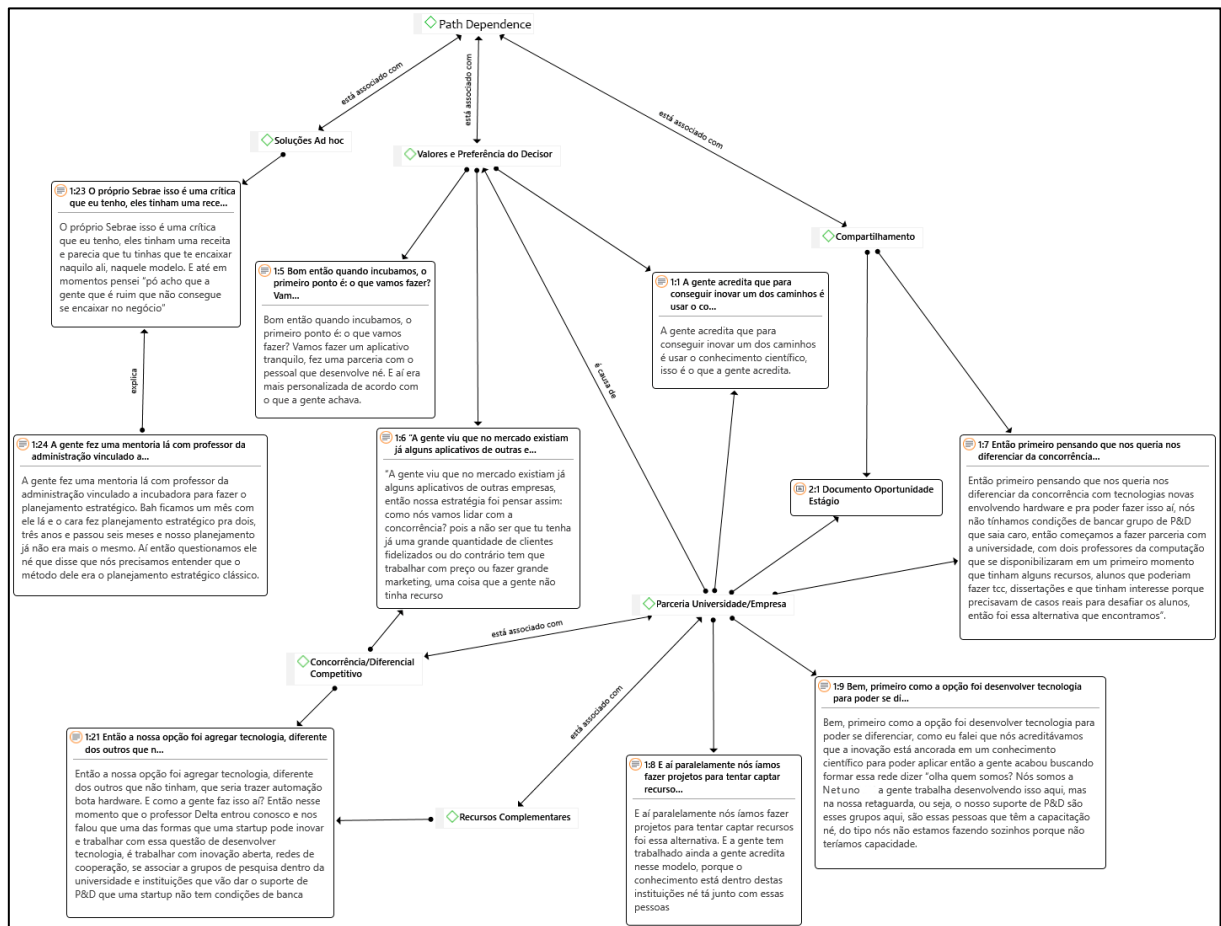
O caso da *startup* Netuno contou com a análise do site e outros dois documentos sendo o primeiro uma entrevista semiestruturada e o segundo documento uma chamada de estágio oferecida pela empresa.

Após a transcrição da entrevista na íntegra, os dois documentos foram codificados usando o software Atlas.ti® onde observou-se os principais códigos identificados pelo pesquisador.

4.1.2 Códigos identificados referente a lente *Path dependence* - Netuno

A partir dos códigos identificados em campo, uma rede de fragmentos foi construída (Figura 4) para embasar a análise da narrativa da primeira lente de análise do quadro analítico a qual refere-se ao cruzamento da lente de *Path Dependence* com os constructos da (SAM).

Figura 4 – Fragmentos relacionados a lente *Path Dependence* - Netuno



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos códigos importantes relacionados a lente da *Path Dependence* da empresa Netuno é chamado de **Parceria Universidade/Empresa**, onde o empreendedor descreve sua preferência por trabalhar em parceria com a universidade utilizando esta como um recurso propulsor de inovação, conforme o entrevistado relata no fragmento 1:1: “A gente acredita que para conseguir inovar um dos caminhos é usar o conhecimento científico, isso é o que a gente acredita”. (Fragmento 1:1)

Assim, o código **Parceria Universidade/Empresa** é a causa do código **Valores e Preferências do Decisor**.

Em uma outra fala o empreendedor relata como ocorre o processo de construção de seu primeiro produto (MVP) que foi realizado em parceria com dois programadores externos que trabalharam pela receita futura da venda de assinaturas do aplicativo. Os serviços e recursos disponíveis nesse aplicativo era baseado nas premissas dos sócios empreendedores, conforme observado no fragmento 1:5 ligado ao código **Valores e Preferências do Decisor**: “Bom então quando incubamos, o primeiro ponto é: o que vamos fazer? Vamos fazer um aplicativo tranquilo, fizemos uma parceria com o pessoal que desenvolve né. E aí era mais personalizada de acordo com o que a gente achava”. (Fragmento 1:5)

Entretanto, os empreendedores perceberam por meio de uma pesquisa de mercado que já existiam outras empresas que ofereciam um serviço similar ao deles, foi quando sentiram a necessidade de diferenciarem-se dos concorrentes, conforme observado no fragmento 1:6 que está relacionado com os códigos: **Concorrência/Diferencial Competitivo** e **Valores e Preferências do Decisor**.

(...) A gente viu que no mercado existiam já alguns aplicativos de outras empresas. Então nossa estratégia foi pensar assim: como nós vamos lidar com a concorrência? pois a não ser que tu tenhas já uma grande quantidade de clientes fidelizados ou do contrário tem que trabalhar com preço ou fazer grande marketing, uma coisa que a gente não tinha recurso. (Fragmento 1:6)

Nesse íterim, os empreendedores recuaram em entrar no mercado com o aplicativo que possuíam naquele momento, mesmo já estando validado com os primeiros usuários, pois não tinham recursos suficientes para aplicar em *marketing* de divulgação e não gostariam de disputar seu produto pelo preço. Por esse motivo, o trecho 1:6 é codificado como **Valores e Preferências do Decisor**.

A saída encontrada pela *startup* Netuno para se diferenciarem no mercado foi agregar *hardware*, ou seja, colocar automação em seu produto conectando o aplicativo a um dispositivo móvel. Essa ideia surgiu a partir de conversas com um professor da universidade, que relatou a possibilidade da realização de uma parceria estratégica para o desenvolvimento do *hardware* em conjunto com a universidade que tinha os recursos necessários.

Conforme relatado pelo empreendedor no fragmento 1:21, que está relacionado aos códigos **Concorrência/Diferencial Competitivo** e **Recursos Complementares**.

(...) Então a nossa opção foi agregar tecnologia, diferente dos outros que não tinham, que seria trazer automação colocar hardware. (...) E como a gente faz isso aí? Então nesse momento que o professor Delta entrou conosco e nos falou que uma das formas que uma startup pode inovar e trabalhar com essa questão de desenvolver tecnologia, é trabalhar com inovação aberta, redes de cooperação, se associar a grupos de pesquisa dentro da universidade e instituições que vão dar o suporte de P&D que uma startup não tem condições de bancar”. (Fragmento 1:21)

Após a conversa com o professor Delta, os empreendedores começam a parceria com a universidade. Essa troca de informações e conhecimento entre as organizações é relatada no fragmento 1:7 ligado ao código **Compartilhamento** que está relacionado com a *Path Dependence*. A fala do empreendedor descreve como ocorreram as trocas de recursos e informações, conforme observado no trecho.

(...) Então primeiro pensando que nós queríamos nos diferenciar da concorrência com tecnologias novas envolvendo hardware, começamos a fazer parceria com a universidade, com dois professores da computação que se disponibilizaram em um primeiro momento e que tinham alguns recursos, alunos que poderiam fazer TCC, dissertações e que tinham interesse porque precisavam de casos reais para desafiar os alunos”. (Fragmento 1:7)

De forma a ilustrar o **Compartilhamento** entre a *startup* e a Universidade, o fragmento 2:1 (Documento Oportunidade de Estágio – ANEXO A) mostra o desdobramento na prática por meio da seleção de alunos com interesse em desenvolver trabalhos de conclusão de curso com assuntos relacionados às áreas de atuação da *startup*.

Os dois fragmentos 1:7 e 2:1 são também relacionados ao código **Parceria Universidade/Empresa**, representando a trajetória do caminho dos empreendedores e sua preferência em atuarem junto a universidade.

Essa linha de pensamento foi corroborada pelos fragmentos 1:8 e 1:9, onde os empreendedores reforçam a ideia de que a inovação está ancorada em um conhecimento científico, observado em falas como as seguintes: “E a gente tem trabalhado ainda, a gente acredita nesse modelo, porque o conhecimento está dentro destas instituições né está junto com essas pessoas”. (Fragmento 1:8)

(...) Bem, primeiro como a opção foi desenvolver tecnologia para poder se diferenciar, como eu falei que nós acreditamos que a inovação está ancorada em um conhecimento científico para poder aplicar então a gente acabou buscando formar essa rede dizer “olha quem somos nós?” Nós somos a NETUNO a gente trabalha desenvolvendo isso aqui, mas na nossa retaguarda, ou seja, o nosso suporte de P&D são esses grupos aqui, são essas pessoas que tem a capacitação né, do tipo nós não estamos fazendo sozinhos porque não teríamos capacidade. (Fragmento 1:9)

Outro ponto importante relacionado a lente *Path Dependence* diz respeito ao código **Soluções Ad hoc** na qual o empreendedor explica que ao participarem de um programa de desenvolvimento de *startups* perceberam que as mentorias realizadas baseavam-se em soluções genéricas, ou seja, não levando em considerações a trajetória de cada *startup*.

Como pode ser observado nos fragmentos 1:23 e 1:24 que relatam:

(...) O próprio Programa de aceleração, isso é uma crítica que eu tenho, eles tinham uma receita e parecia que tu tinhas que te encaixar naquilo ali, naquele modelo. E até em momentos pensei: acho que a gente que é ruim porque não consegue se encaixar no negócio”. (Fragmento 1:23)

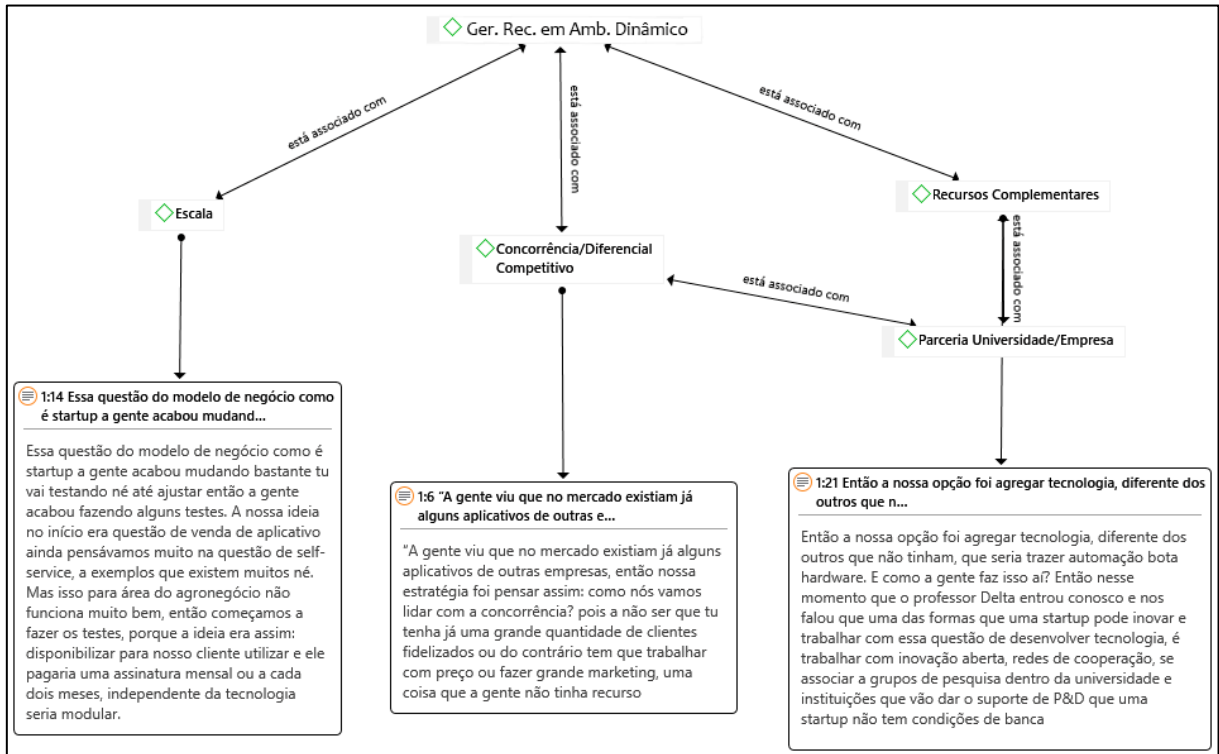
(...) A gente fez uma mentoria com um professor da administração vinculado a incubadora para fazer o planejamento estratégico e ficamos um mês com ele lá e o cara fez planejamento estratégico pra dois, três anos e passou seis meses e nosso planejamento já não era mais o mesmo. Aí então questionamos ele né que disse que nós precisamos entender que o método dele era o planejamento estratégico clássico. (Fragmento 1:24)

Esse aspecto presente na fala do empreendedor retrata que ao participarem de um programa de aceleração de *startups*, os mentores utilizaram-se de práticas que não atendem a realidade vivenciada nas *startups* negligenciando a trajetória histórica do empreendedor e o ambiente incerto e dinâmico que existe.

4.1.3 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Netuno

Na sequência apresenta-se a rede de fragmentos e a análise da narrativa referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico, conforme Figura 5.

Figura 5 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Netuno



Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente as ocorrências ocasionadas pelo contexto ambiental, o empreendedor ao ser questionado sobre o modelo de negócios adotado pela empresa, informou que: “Essa questão do modelo de negócio como é startup a gente acabou mudando bastante tu vais testando né até ajustar, então a gente acabou fazendo alguns testes”. (Fragmento 1:14)

Esse trecho retrata o **Ambiente Dinâmico** evidenciado pelo gerenciamento de testes que envolvem o modelo de negócio da empresa e codificado como **Escala**, pois inicialmente os empreendedores pretendiam seguir um modelo de negócios B2C (*Business to Customer*), por meio da comercialização de seu aplicativo para o maior número de clientes possíveis, conforme a fala do empreendedor na continuação do fragmento 1:14: “A nossa ideia no início era questão de venda de aplicativo ainda pensávamos muito na questão de self-service, porque a ideia era assim: disponibilizar para nosso cliente utilizar e ele pagaria uma assinatura mensal ou a cada dois meses”.

Entretanto, conforme relatado na lente da **Path Dependence** no fragmento 1:6 os empreendedores decidiram mudar de rota e buscar a diferenciação competitiva em primeiro

lugar, ou seja, os dois sócios postergam sua entrada no mercado, com intuito de construir um *hardware* que se conecta ao aplicativo e que segundo suas percepções os conduziria ao diferencial competitivo.

O ambiente dinâmico caracteriza-se a partir do momento em que os empreendedores decidem “*pivotar*”, ou seja, mudar de rota sua ideia inicial de negócio que no início era o desenvolvimento de um aplicativo em parceria com um desenvolvedor. O modelo de negócio inicial pretendido era focado na busca por escalabilidade, sendo o código **Escala** relacionado a lente de gerenciamento de recursos em **Ambiente Dinâmico**.

Neste sentido, a lente de gerenciamento de recursos em **Ambiente Dinâmico** está relacionado também ao código **Concorrência/Diferencial Competitivo** pois os empreendedores iniciaram uma execução, mas eventos externos como a concorrência, fizeram com que a empresa mudasse de rota optando por agregar um novo tipo de tecnologia a qual começou ser explorada por meio da parceria com a Universidade, por este motivo o Fragmento (1:21) é codificado como **Parceria Universidade/empresa** que está associado ao código **Recursos Complementares**.

4.1.4 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos sob incerteza - Netuno

Por último, apresenta-se a rede de fragmentos e a análise da narrativa construída para lente de gerenciamento de recursos sob incerteza, conforme Figura 6.

(...) Nós não conseguimos terminar a armadilha (hardware) ainda, o que aconteceu? Faltou dinheiro. Além disso, tem uma questão ainda que apesar da gente defender esse modelo de ter essa interação existe um problema que a cultura dentro da universidade ainda é muito lenta, o ritmo deles é diferente do nosso, então aí tem férias, tem greve e a empresa fica na mão, esse é o lado ruim. (Fragmento 1:11)

(...) Então essa é a dificuldade, na universidade a gente tem reunião quinzenal, só que vai igual eu falei naquele ritmo. (...) Agora fizemos uma pressão, mas chegou final do ano e o pessoal saiu de férias e isso está mais no controle dos professores. (...) Ficamos janeiro e fevereiro praticamente parados, apenas tocando a parte dos insetos, mas o que eu digo essa parte de tecnologia (hardware) parou e poderia ter tocado, e aí imagina a gente não tem como controlar isso. (Fragmento 1:17)

Assim, o gerenciamento de recursos sob incerteza caracteriza-se pela instabilidade encontrada na relação com a Universidade aumentando a dependência dos empreendedores quanto a finalização do protótipo e conseqüentemente o novo modelo de negócios a ser adotado pela *startup*.

Após a constatação de que o desenvolvimento do *hardware* em parceria com a universidade iria atrasar, os empreendedores foram em busca de uma nova parceria com uma empresa privada com intuito de desenvolver em paralelo uma alternativa para não ficarem dependentes apenas dos recursos advindos da parceria com a Universidade.

Conforme observado no trecho da fala 1:12 do empreendedor e codificado como **Parceiro privado** que está relacionado ao código **Recursos Complementares**.

(...) Então como estava atrasando a gente pegou uma parceria com uma empresa privada. No final a parte de software do hardware seria o mesmo, só que como estava travando bastante nessa questão de hardware a gente pegou outra parceria com essa empresa para o desenvolvimento. (Fragmento 1:12)

Entretanto, durante o desenvolvimento do novo protótipo com o novo parceiro a empresa ficou sem recurso impossibilitando o andamento da aliança, conforme relatado pelo empreendedor no fragmento 1:16 e codificado como **Parceiro Privado** que por sua vez também é a causa da **Dependência de recursos** da *startup Netuno*.

(...) Nosso parceiro esse falou que iria entregar o projeto no ano passado e já passou, porque ele se apertou de recursos e teve que pegar outros trabalhos e então teve que dar uma parada porque não estava entrando dinheiro do nosso projeto, então a gente teve que entender né, ou a gente botava recurso para pagar ele ou ele tinha que buscar recurso por fora. (Fragmento 1:16)

Observa-se que os empreendedores se encontraram em uma situação de dependência de ambas as parcerias realizadas (Universidade e Empresa privada). Portanto, a **dependência**

de recursos aumentou a incerteza dos empreendedores em relação ao seu modelo de negócio e sua escalabilidade, conforme observado no fragmento 1:15 relacionado aos códigos **limitação de conhecimento e escala**.

(...) É como eu falei ainda está em ajuste a gente ainda não tem um plano de receita bem definido, de como é que vai vender, a gente tem essa ideia de assinatura, de comodato dos equipamentos, usa por um ou dois anos depois a gente recolhe, mas que nem eu falei a gente não sabe ainda se nós vamos fazer isso aí agora no futuro quando tiver as armadilhas (hardware) prontas nós vamos passar para alguém, como que vai ser né, mas de qualquer forma a gente tem que testa isso aí, colocar isso em campo, tem que validar para poder buscar esses parceiros aí, seja para repassar a tecnologia ou seja para buscar investidor para poder escalar. (Fragmento 1:15)

Este trecho é corroborado pelo fragmento 1:4 relacionado ao código **Escala** no qual o empreendedor explica que: “A gente ainda tem algumas coisas envolvidas estamos trabalhando, mas a gente não sabe ainda como vai fazer isso aí, se vai trabalhar em parceria com alguém se alguém vai licenciar isso a gente ainda tá vendo né”.

E suportada pelo fragmento 1:18 codificado como **limitação de conhecimento** que relata a falta de *know-how* na área tecnológica do empreendedor e seu sócio, conforme relato: “Essa parte que a gente tá passando trabalho, eu e o meu sócio não temos know-how nessa parte de TI, porque dando algum problema a gente não consegue resolver”. (Fragmento 1:18)

4.2 A *STARTUP* URANO

A Urano é uma empresa desenvolvedora de um sistema automatizado para atender e fechar pedidos de *delivery's* de restaurantes pelo *WhatsApp* e *Facebook*. A *startup* utiliza-se de inteligência artificial e *big data* em sua tecnologia. Foi fundada por 5 sócios da área de tecnologia da informação.

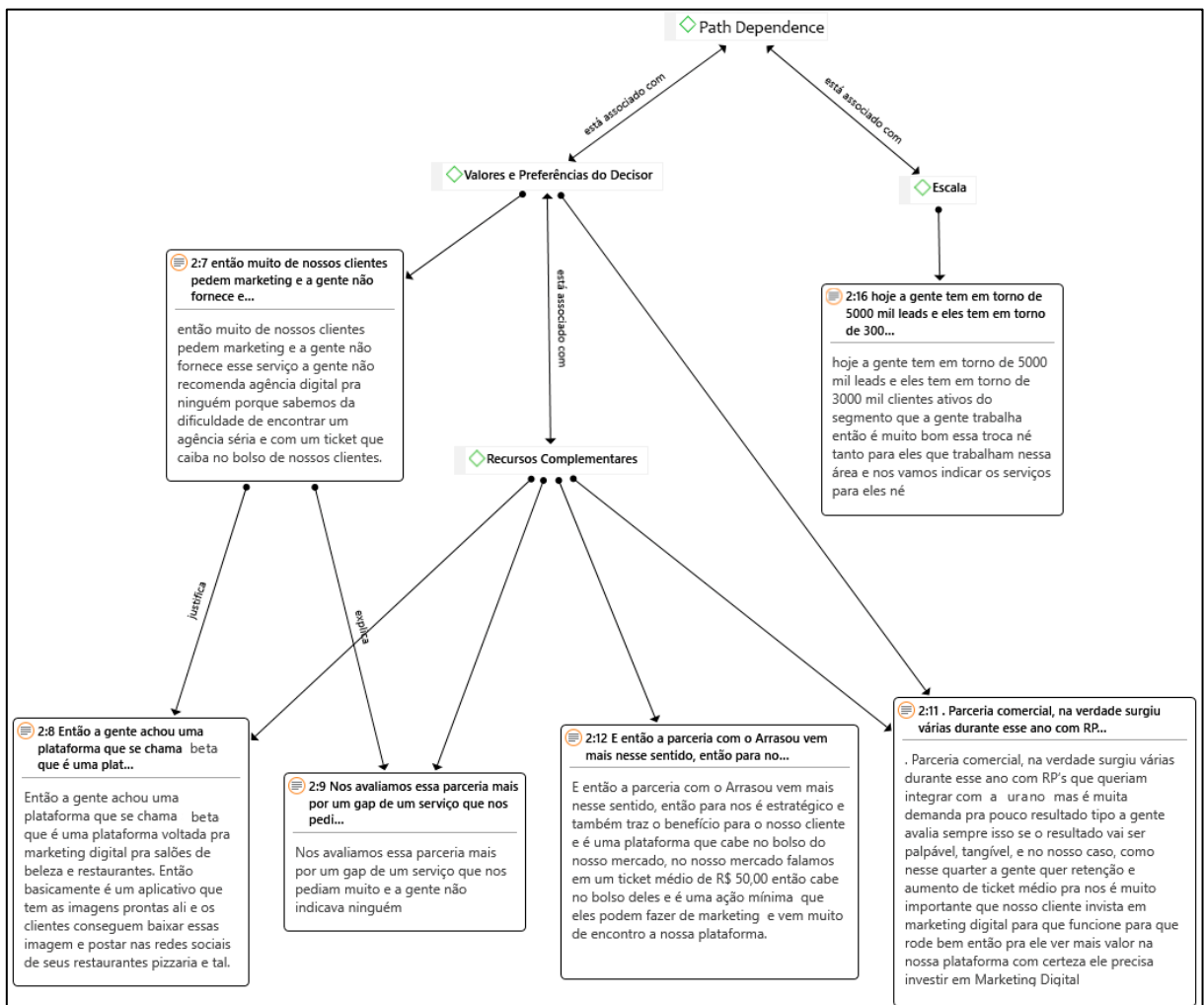
4.2.1 Método de análise

O caso da *startup* Urano contou com a análise do site e uma entrevista semiestruturada onde realizou-se a transcrição na íntegra e codificada usando o software Atlas.ti®. Observou-se os principais códigos identificados pelo pesquisador.

4.2.2 Códigos identificados referente a lente *Path dependence* - Urano

A partir dos códigos identificados em campo, uma rede de fragmentos foi construída (Figura 7) para embasar a análise da narrativa da primeira lente de análise do quadro analítico a qual refere-se ao cruzamento da lente da *Path Dependence* e os constructos da (SAM).

Figura 7 – Fragmentos relacionados a lente *Path Dependence* - Urano



Fonte: Elaborado pelo autor.

A trajetória do caminho (*Path Dependence*) da *startup* Urano é relacionada com o código **Valores e Preferências do Decisor** e começa com o relato do empreendedor sobre a decisão tomada pelos sócios de não incluir em seu modelo de negócios parcerias com agências de *marketing* digital, por acreditarem ser difícil de encontrar empresas sérias na área que possam de fato estar ajudando seus clientes.

Conforme observado no relato do empreendedor no fragmento **2:7**.

(...) Então muito de nossos clientes pedem marketing e a gente não fornece esse serviço a gente não recomenda agência digital pra ninguém porque sabemos da dificuldade de encontrar uma agência séria e com um ticket que caiba no bolso de nossos clientes. (Fragmento 2:7)

Neste sentido, com a percepção que seus clientes necessitavam de serviços de *marketing* digital, os sócios empreendedores decidem buscar por uma empresa que não fosse uma agência de *marketing* para realizar uma parceria estratégica. Observa-se no fragmento **2:8** relacionado ao código **Recursos Complementares** a fala do empreendedor que relata:

(...) Então a gente achou uma plataforma que se chama BETA que é uma plataforma voltada pra marketing digital pra salões de beleza e restaurantes. Então basicamente é um aplicativo que tem as imagens prontas ali e os clientes conseguem baixar essas imagens e postar nas redes sociais de seus restaurantes, pizzarias e tal. (Fragmento 2:8)

O empreendedor ainda explica no fragmento **2:9** que também está relacionado ao código **Recursos Complementares** o porquê resolveram considerar a parceria estratégica com a plataforma BETA: “Nós avaliamos essa parceria mais por um gap de um serviço que nos pediam muito e a gente não indicava ninguém”. (Fragmento 2:9)

Na sequência o fragmento **2:11** que está relacionado a **Recursos Complementares e Valores e Preferência do Decisor** é possível observar que os empreendedores já recusaram outras parcerias devido suas premissas e objetivos daquele momento, conforme sua fala:

(...) Parceria comercial, na verdade surgiu várias durante esse ano com RP's (Relações Públicas) que queriam integrar com a Urano mas é muita demanda pra pouco resultado tipo a gente avalia sempre isso se o resultado vai ser palpável, tangível, e no nosso caso, como nesse quarter (trimestre) a gente quer retenção e aumento de ticket médio pra nós é muito importante que nosso cliente invista em marketing digital para que funcione para que rode bem então pra ele ver mais valor na nossa plataforma com certeza ele precisa investir em Marketing Digital. (Fragmento 2:11)

O empreendedor no fragmento **2:12** relacionado ao código **Recursos Complementares** deixa claro como a parceria com a plataforma BETA pode beneficiar sua *startup* na exploração de sua proposta de valor, segundo relato:

(...) Então para nós é estratégico e também traz o benefício para o nosso cliente e é uma plataforma que cabe no bolso do nosso mercado, no nosso mercado falamos em um ticket médio de R\$ 50,00 então cabe no bolso deles e é uma ação mínima que eles

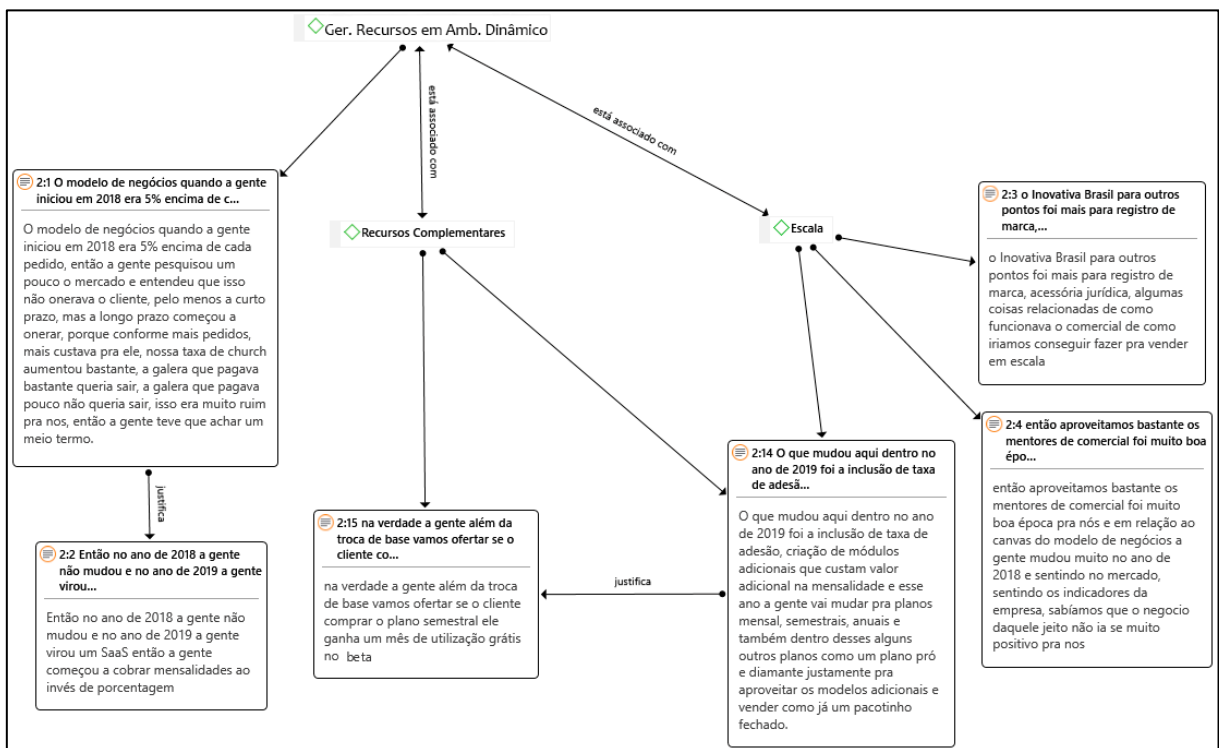
podem fazer de marketing e vem muito de encontro a nossa plataforma. (Fragmento 2:12)

Por fim, o fragmento 2:16 relacionado ao código **Escala** o empreendedor relata a importância que a base de clientes do parceiro BETA possui para escalabilidade de sua *startup* naquele momento, conforme diz: “Hoje a gente tem em torno de 5000 mil leads e eles tem em torno de 3000 mil clientes ativos do segmento que a gente trabalha então é muito bom essa troca né tanto para eles que trabalham nessa área e nos que vamos indicar os serviços para eles né”. (Fragmento 2:16)

4.2.3 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Urano

Na sequência apresenta-se a rede de fragmentos e a análise da narrativa referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico, conforme Figura 8.

Figura 8 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico – Urano



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerenciamento de recursos no **Ambiente Dinâmico** no caso da *startup* Urano configura-se no momento que ocorreu a primeira mudança no modelo de negócios da empresa conforme relatado pelo empreendedor nos fragmentos 2:1 e 2:2:

(...) O modelo de negócios quando a gente iniciou em 2018 era 5% encima de cada pedido, então a gente pesquisou um pouco o mercado e entendeu que isso não onerava o cliente, pelo menos a curto prazo, mas a longo prazo começou a onerar, porque conforme mais pedidos, mais custava pra ele, nossa taxa de “*churn rate*” aumentou bastante (começaram a perder clientes), a galera que pagava bastante queria sair, a galera que pagava pouco não queria sair, isso era muito ruim pra nós, então a gente teve que achar um meio termo. (Fragmento 2:1)

No fragmento **2:2** o empreendedor justifica a mudança no modelo de negócios, conforme relato: “Então no ano de 2018 a gente não mudou e no ano de 2019 a gente virou um SaaS então a gente começou a cobrar mensalidades ao invés de porcentagem”.

O empreendedor no fragmento **2:3** que está relacionado ao código **Escala** explica que por meio de um programa de aceleração para *startups* conectaram-se a mentores que os ajudaram a modelar sua parte comercial para vender em escala, conforme relato: “O Inovativa Brasil para outros pontos foi mais utilizado para registro de marca, acessória jurídica, algumas coisas relacionadas de como funcionava o comercial de como iríamos conseguir fazer pra vender em escala”.

Neste sentido, o fragmento **2:14** relacionado ao código **Escala** e **Recursos complementares** descreve as mudanças que ocorreram no modelo de negócios no ano de 2019 e no decorrer do ano de 2020, conforme relata:

(...) O que mudou aqui dentro no ano de 2019 foi a inclusão de taxa de adesão, criação de módulos adicionais que custam valor adicional na mensalidade e esse ano (2020) a gente vai mudar pra planos mensal, semestrais, anuais e também dentro desses alguns outros planos como um plano pró e diamante justamente pra aproveitar os modelos adicionais e vender como já um pacotinho fechado. (Fragmento 2:14)

O fragmento 2:14 justifica o fragmento 2:15 que está relacionado aos **Recursos Complementares** que advém da parceria realizada, conforme relato do empreendedor: “Na verdade a gente além da troca de base vamos ofertar se o cliente comprar o plano semestral ele ganha um mês de utilização grátis na BETA”. (Fragmento 2:15)

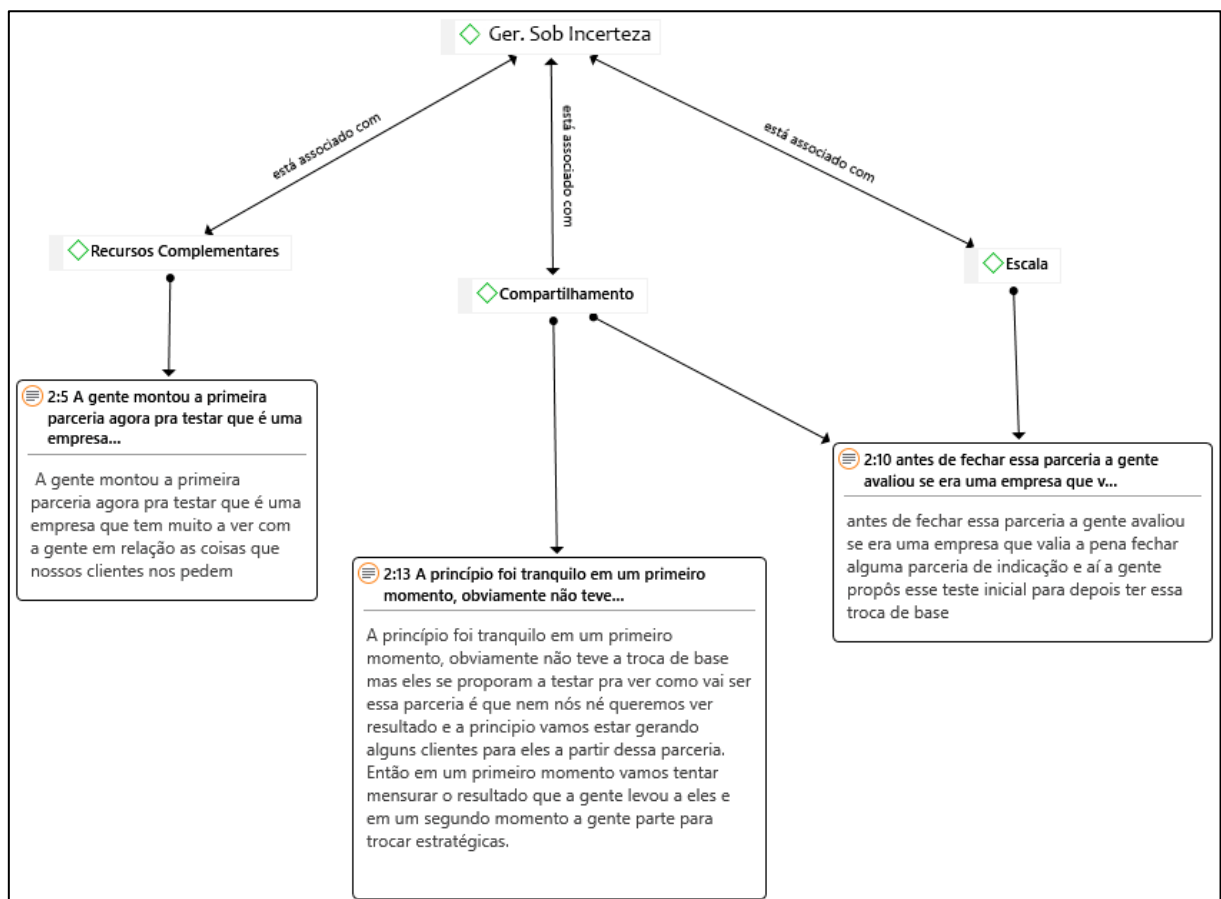
Com isso, compreende-se que os empreendedores da *startup* Urano visam utilizar a parceria realizada para explorar seu modelo de negócios de forma que os recursos complementares de *marketing* digital advindos da empresa BETA possam ser aliados na busca

pela escalabilidade e demonstração de valor de sua plataforma com os recursos complementares agregados.

4.2.4 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos sob incerteza - Urano

Por último, apresenta-se a rede de fragmentos construída e a análise da narrativa para lente de gerenciamento de recursos sob incerteza, conforme Figura 9.

Figura 9 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento sob incerteza – Urano



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerenciamento de incertezas da *startup* Urano pode ser representado pelo fragmento 2:5 que está associada ao código **Recursos Complementares** na qual o empreendedor relata que: “A gente montou a primeira parceria agora pra testar que é uma empresa que tem muito a ver com a gente em relação as coisas que nossos clientes nos pedem”.

Os empreendedores ainda não sabem como vai ocorrer sua parceria com a empresa BETA, ou seja, irão realizar uma ação no primeiro momento com os recursos complementares advindos dessa parceria para posterior avaliação de aprendizagem.

Já no fragmento 2:10 que está associado ao código **Escala** observa-se que os empreendedores ao realizar a parceria levaram em consideração também a base de dados de clientes da futura parceira.

Entretanto, devido à incerteza em um primeiro momento não ocorre a troca de base de dados e os empreendedores focam em estudar outras ações de compartilhamento, como por exemplo, levar clientes a empresa parceira por meio de indicação, por este motivo esse fragmento também é codificado como **Compartilhamento**.

(...) Antes de fechar essa parceria a gente avaliou se era uma empresa que valia a pena fechar alguma parceria de indicação e aí a gente propôs esse teste inicial para depois ter essa troca de base, hoje a gente tem em torno de 5000 mil leads e eles tem em torno de 3000 mil clientes ativos do segmento que a gente trabalha então é muito bom essa troca né tanto para eles que trabalham nessa área e nós vamos indicar os serviços para eles né. (Fragmento 2:10)

No fragmento 2:13 que está associado ao código **Compartilhamento** o empreendedor relata sua ideia de ações de compartilhamento na parceria, conforme sua fala:

(...) Em um primeiro momento, obviamente não teve a troca de base, mas eles se propuseram a testar pra ver como vai ser essa parceria é que nem nós né queremos ver resultado e a princípio vamos estar gerando alguns clientes para eles a partir dessa parceria. (...) Então em um primeiro momento vamos tentar mensurar o resultado que a gente levou a eles e em um segundo momento a gente parte para trocas estratégicas. (Fragmento 2:13)

4.3 A *STARTUP* SATURNO

A empresa Saturno é um *marketplace* idealizado para comercializar produtos de lojas locais valorizando o comércio dentro da própria cidade. Foi idealizada por dois estudantes de engenharias.

Neste sentido, os empreendedores tinham como objetivo criar uma plataforma cujo diferencial seria a **agilidade na entrega dos produtos**, conforme observa-se no fragmento 5:1 que está associado ao código **Nome/Diferencial** que por sua vez é associado ao código **Valores e Preferências do Decisor**. Observa-se na fala do empreendedor o trecho:

(...) Bom Saturno quer dizer o nome científico do guepardo, e esse é o animal terrestre mais rápido mundo, ele atinge até 120km/h. E quando a gente criou a Saturno, a gente queria assim, ter um nome que fosse nosso diferencial né? E no que somos diferentes das outras lojas de sites grandes? Qual que é nosso diferente? E daí a gente noto que como os produtos ficavam aqui na nossa cidade, sei lá estão a 3 ou 4km no máximo da gente. (...) A gente conseguia entregar pro nosso cliente o produto no mesmo dia, diferente de ele comprar em um site grande que vai demorar uma semana ou mais. (Fragmento 5:1)

Assim, o nome da empresa Saturno reflete os valores e preferências dos decisores. Uma vez que definido seu diferencial competitivo (agilidade na entrega) os empreendedores foram em busca de parcerias estratégicas para que as operações necessárias fossem colocadas em prática, conforme relato dos fragmentos **2:2** e **2:4** ligado ao código **Recursos Complementares** que estão associados com o código **Nome/Diferencial**.

(...) A gente percebeu a deficiência na parte de venda online do comércio online de nossa cidade e essa questão da logística né que também é nosso diferencial. Com relação a isso, a gente foi buscar parceiros, até mesmo parceiros dentro do próprio Parque Tecnológico que estamos incubados. (Fragmento 2:2)

(...) A gente antes fazia a logística com entregadores próprios e outras empresas e recentemente a gente fechou uma parceria de definição de entrega exclusiva, a startup Alpha lá do parque que também é incubada. A gente se uniu nessa questão, eles fazem a parte da entrega como parceiro da Saturno. (Fragmento 2:4)

O fragmento **2:7** ligado ao código **Escala** que por sua vez é associado ao código **Valores e Preferências do Decisor** ajuda a compreender que os empreendedores se preocuparam com duas questões principais sobre a parceria realizada com a *startup Alpha*: i) os recursos serem complementares e necessários para seu negócio e ii) a escalabilidade dos recursos advindos da parceria.

O fragmento 2:8 que é associado com o código **Recursos Complementares** reforça essa ideia conforme a fala do empreendedor:

(...) E eles tinham já uma estrutura que se a gente fosse desenvolver a parte dos entregadores ia ser bastante custoso para nós em termos de tempo e dinheiro. Se a

gente pensar em operações escaláveis, criar um aplicativo pro entregador, captar entregador, para nós ia ser um trabalho bem extenso. (Fragmento 2:7)

(...) Então como existia uma empresa que era da mesma incubadora e que tem uma proposta bem legal que já está no mercado e funcionando bem, já está validado né, porque a gente não poderia aproveitar o sistema deles pra resolver um problema que é nosso também né, ou seja, resolve nosso problema da logística e eles ganham mais pedidos, movimenta mais o negócio deles também. (Fragmento 2:8)

O fragmento **2:3, 2:15**, associado ao código Co-dependência mostra a preferência dos empreendedores em iniciar relações de parcerias que sejam **codependentes**. Observa-se na fala do empreendedor:

(...) Cara toda parceria que a gente faz pensamos no ganha-ganha, ou seja, benefícios para os dois lados. Eles no caso dessa parte da logística, forneciam esse serviço e a gente olhou com olhos especiais principalmente por estar na mesma incubadora que a gente e como somos uma plataforma de valorizar a economia local, nada melhor de que uma empresa que está lado a lado trabalhando até no mesmo *coworking*. (Fragmento 2:3)

Este pensamento é corroborado também pelo fragmento no qual o empreendedor descreve:

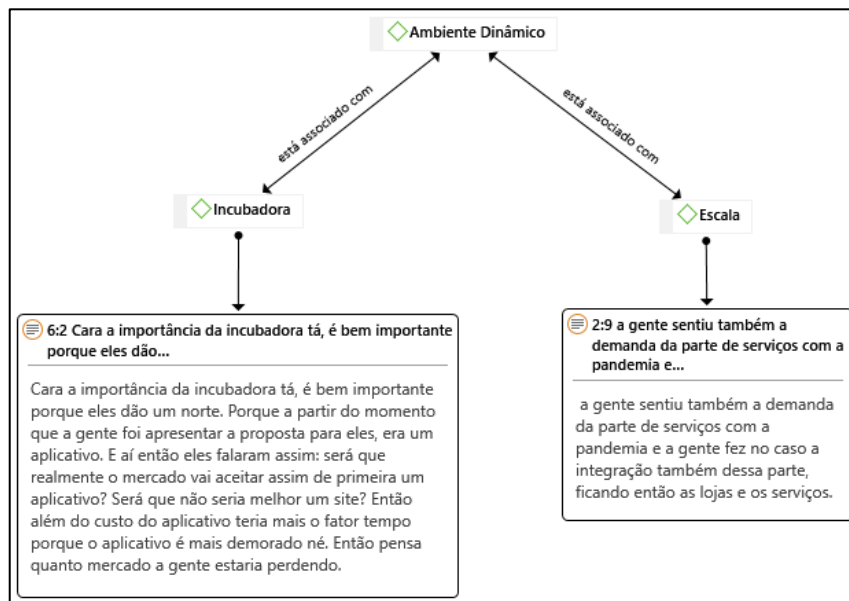
(...) Eu acredito que parcerias é um sistema de interdependência, onde é gerada uma inovação que vai resolver um problema. Acredito que para todas as parcerias a gente foca nessa questão de interdependência tanto para sanar um problema ou evoluir algo da nossa parte quanto também do parceiro. (Fragmento 2:15)

Os fragmentos 2:10, 2:14 e 2:17 suportam a mesma linha de entendimento.

4.3.3 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico - Saturno

Na sequência apresenta-se a rede de fragmentos e a análise da narrativa referente a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico, conforme Figura 11.

Figura 11 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico – Saturno



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerenciamento de recursos em **Ambiente Dinâmico** da *startup* Saturno configura-se no momento pelo qual os dois sócios empreendedores apresentam sua proposta inicial para a incubadora. Os empreendedores inicialmente idealizaram a empresa Saturno como sendo um aplicativo para telefones móveis.

Entretanto, após receberem direcionamentos dos gestores da incubadora mudaram a ideia inicial de um aplicativo para uma plataforma *web*, pois entenderam nesse momento que era o melhor caminho a ser seguido devido a questões de custos e tempo de desenvolvimento, conforme relatado pelo empreendedor no fragmento **6:2** que está relacionado ao código **Incubadora**.

(...) A importância da incubadora tá, é bem importante porque eles dão um norte. Porque a partir do momento que a gente foi apresentar a proposta para eles, era um aplicativo. E aí então eles falaram assim: será que realmente o mercado vai aceitar assim de primeira um aplicativo? Será que não seria melhor um site? Então além do custo do aplicativo teria mais o fator tempo porque o aplicativo é mais demorado né. Então pensa quanto mercado a gente estaria perdendo. (Fragmento 6:2)

Pensando na escala de sua solução o empreendedor no trecho **2:9**, relata uma mudança que aconteceu devido a pandemia de COVID-19, a qual foi a integração de um novo tipo de público alvo. Além dos lojistas locais a empresa Saturno passa a contemplar também a parte de Serviços Locais, conforme observa-se em sua fala: “A **gente sentiu também a demanda da**

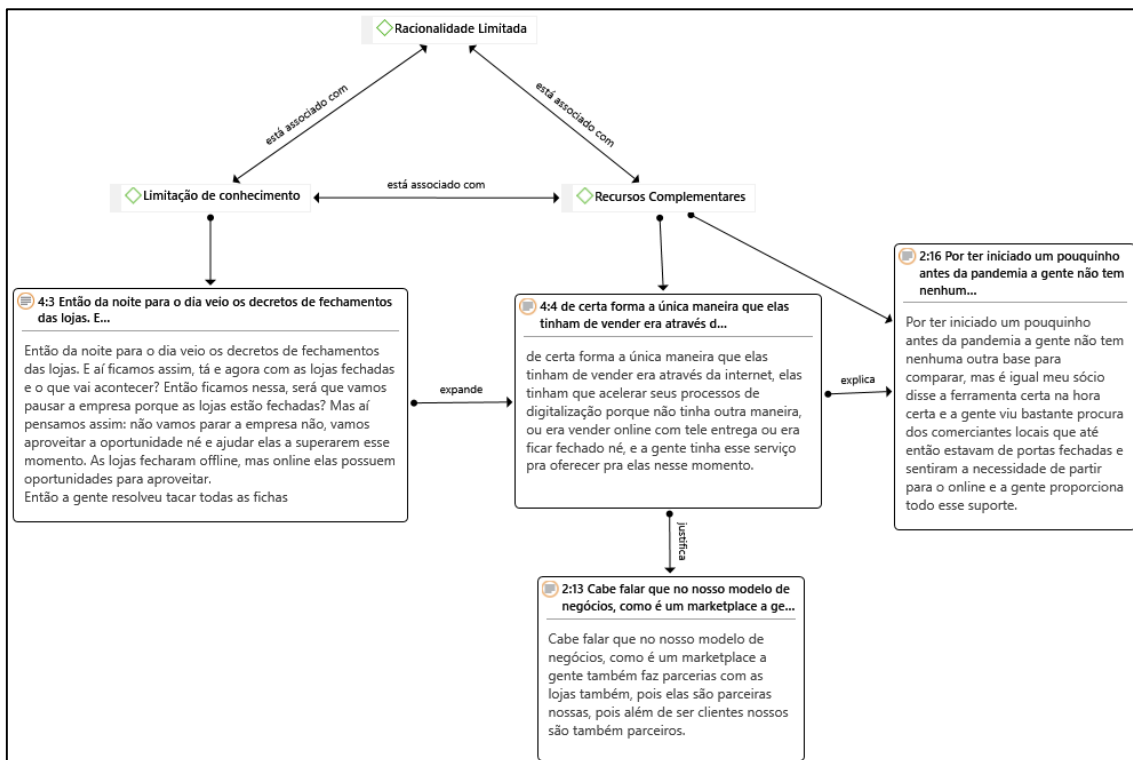
parte de serviços com a pandemia e a gente fez no caso a integração também dessa parte, ficando então as **lojas e os serviços.**” (Fragmento 2:9)

Com isso, compreende-se que eventos externos como no caso da pandemia fizeram que os empreendedores aumentassem o escopo de seu negócio, buscando uma maior **escalabilidade** junto a parceiros que oferecem serviços locais.

4.3.4 Códigos identificados referente a lente de gerenciamento sob incerteza - Saturno

Por último, apresenta-se a rede de fragmentos construída e a análise da narrativa para lente de gerenciamento de recursos sob incerteza, conforme Figura 12.

Figura 12 – Fragmentos relacionados a lente de gerenciamento sob incerteza – Saturno



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerenciamento de recursos sob incerteza da *startup* Saturno caracteriza-se com um relato do empreendedor (fragmento 4:3) que está associada ao código **Limitação de Conhecimento**, conforme sua fala:

(...) Então da noite para o dia veio os decretos de fechamentos das lojas. E aí ficamos assim, tá e agora com as lojas fechadas e o que vai acontecer? Então ficamos nessa, será que vamos pausar a empresa porque as lojas estão fechadas? Mas aí pensamos

assim: não vamos parar a empresa não, vamos aproveitar a oportunidade né e ajudar elas a superarem esse momento. As lojas fecharam offline, mas online elas possuem oportunidades para aproveitar. Então a gente resolveu por todas as fichas. (Fragmento 4:3)

Nesse sentido, o fragmento 4:4 que está relacionado ao código Recursos Complementares mostra que a decisão dos empreendedores em manter a *startup* mesmo em período de pandemia trouxe resultados principalmente na questão de busca por novos parceiros (lojistas) que possuem os recursos necessários (produtos) que a *startup* Saturno necessita para ser operacional. Conforme explica o empreendedor:

(...) De certa forma a única maneira que elas tinham de vender era através da internet, elas tinham que acelerar seus processos de digitalização porque não tinha outra maneira, ou era vender online com tele entrega ou era ficar fechado né, e a gente tinha esse serviço pra oferecer pra elas nesse momento. (Fragmento 4:4)

A ação dos empreendedores em continuar com a empresa frente a uma incerteza (Pandemia) trouxe novos parceiros sem a necessidade de investir mais tempo para ir atrás desses recursos.

Observa-se também que no fragmento 2:16 relacionado ao código Recursos Complementares o empreendedor relata que não possui nenhuma base de comparação para períodos anteriores a pandemia, referindo-se a busca por parceiros (lojistas), conforme relato:

(...) Por ter iniciado um pouquinho antes da pandemia a gente não tem nenhuma outra base para comparar, mas é igual meu sócio disse a ferramenta certa na hora certa e a gente viu bastante procura dos comerciantes locais que até então estavam de portas fechadas e sentiram a necessidade de partir para o online e a gente proporciona todo esse suporte. (Fragmento 2:16)

O entendimento por parte dos empreendedores que os lojistas e prestadores de serviços são seus parceiros pode ser observada no fragmento 2:13 conforme sua fala: “Cabe falar que no nosso modelo de negócios, como é um *marketplace* a gente também faz parcerias com as lojas, pois elas são parceiras nossas, pois além de ser clientes, são nossos parceiros também”. (Fragmento 2:16).

5 RESULTADOS DA PESQUISA E COTEJAMENTO

O estudo de caso descritivo revelou descobertas sobre como a trajetória individual de cada empreendedor influencia na maneira que conduzem suas alianças estratégicas frente a um ambiente dinâmico caracterizado por um alto nível de incerteza e instabilidade.

Na tentativa de extrair uma contribuição teórica acerca das lentes de análise, nossa discussão tratou cada caso isoladamente evidenciando ao fim de cada seção as descobertas realizadas.

5.1 *PATH DEPENDENCE*

No estudo de **Caso 1** referente a *startup* Netuno a *Path Dependence* é retratada no primeiro MVP (*Minimum Viable Product*) da empresa, onde os empreendedores decidem criar um aplicativo baseado em suas premissas, cuja funcionalidades desenvolvidas foram escolha dos próprios decisores. Além disso, podemos citar também a preferência dos empreendedores em não lançar seus serviços no mercado devido à concorrência, começando então a desenvolverem um protótipo (*hardware*) considerado pelos sócios um diferencial competitivo planejado em parceria com a universidade local. Este fato é esse embasado pelos seus valores e preferências, uma vez que, os empreendedores acreditam que a inovação está baseada em um conhecimento científico.

No estudo de **Caso 2** – a *Path Dependence* da *startup* Urano pode ser destacada inicialmente pela preferência estratégica dos empreendedores em priorizar a parceria com uma plataforma de marketing digital no mesmo segmento de sua *startup* e que oferecia serviços complementares para seu cliente, além de agregar uma base de dados ativa e promissora.

Segundo os empreendedores o problema da falta de ações de marketing por parte de seus clientes poderia ser resolvido por meio de uma agência de marketing. Entretanto, os sócios da *startup* Urano não acreditavam ser uma boa escolha aliar-se a uma agência, devido a relação custo/benefício não ser boa para seus clientes.

Ainda, a *Path Dependence* da *startup* Urano pode ser compreendida também pela escolha estratégica dos empreendedores em não trabalhar com parceiros que sejam representantes comerciais ou relações públicas (RPs) em virtude de suas prioridades no primeiro *quarter* (primeiros 3 meses do ano de 2020) ser o aumento de *ticket* médio e retenção de clientes.

Por fim, no estudo de **Caso 3 – a *Path Dependence*** da *startup* Saturno está associada aos valores e preferências do decisor, pois trata da decisão dos empreendedores logo no início em diferenciar-se dos demais *players* do mercado com uma proposta que trouxesse no nome da *startup* o seu diferencial. Dessa forma, a escolha do nome determinou a proposta de valor a ser seguida e a qual diz respeito a velocidade de entrega dos produtos dentro de sua cidade.

Em se tratando das alianças estratégicas os empreendedores começaram parcerias com entregadores locais (autônomos). Porém, durante sua trajetória, encontraram a *startup Alpha*, que tinha os recursos e capacidades necessárias que ajudariam os sócios da *startup* Saturno a operacionalizar sua proposta de valor (maior velocidade na entrega).

Os empreendedores também mostraram sua preferência por realizar a parceria com a *startup Alpha* pelo motivo da valorização da economia local, visto que a mesma atua apenas na sua região e está instalada no mesmo parque tecnológico que a *startup* Saturno.

Outro ponto importante nessa análise diz respeito a empresa parceira possuir um produto validado e funcionando no mercado. Em se tratando disto, os sócios da Saturno, visando a escalabilidade do seu negócio de forma mais rápida dentro de sua cidade, perceberam que poderiam criar uma vantagem competitiva se associassem suas propostas de negócios. Com entregadores exclusivos poderiam aumentar sua agilidade e qualidade do serviço, uma vez que estão lado a lado com a empresa responsável pela logística.

No Quadro 10 realizamos uma síntese das principais evidências dos valores e preferências dos empreendedores, além dos recursos e competências encontrados na lente da *path dependence* nos três casos apresentados.

Quadro 10 – Evidências lente *path dependence*

<i>PATH DEPENDENCE</i>	EVIDÊNCIA VALORES E PREFERÊNCIAS	EVIDÊNCIA DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS COM ALIANÇAS
CASO 1	<p>Aplicativo com funções baseada na escolha dos sócios;</p> <p>Preferência em esperar entrar no mercado com um diferencial competitivo devido à concorrência;</p> <p>Sócios acreditam que a inovação está ancorada ao conhecimento científico.</p>	<p>Desenvolvimento do seu protótipo (<i>hardware</i>) competência e recursos encontrados na parceria junto a Universidade.</p>

<i>PATH DEPENDENCE</i>	EVIDÊNCIA VALORES E PREFERÊNCIAS	EVIDÊNCIA DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS COM ALIANÇAS
CASO 2	<p>Preferência em inicialmente utilizar o mesmo modelo de negócios (porcentagem sobre a compra) de grandes <i>players</i> como <i>Ifood</i> e <i>Uber Eats</i>;</p> <p>Preferência em não trabalhar com agências de marketing e representantes (RP's);</p> <p>Aumento de <i>ticket</i> médio e retenção de clientes nos primeiros três meses de 2020.</p>	<p>Serviços de marketing digital, recursos complementares encontrados na aliança com a empresa BETA;</p> <p>Base de dados ativa do parceiro estratégico.</p>
CASO 3	<p>Nome da <i>startup</i> retrata a preferência e valores dos sócios;</p> <p>Valorização da economia local;</p> <p>Proximidade do parceiro.</p>	<p>Inicialmente utilizam-se de entregadores locais com parcerias formadas individualmente com cada entregador.</p> <p>Parceria com uma empresa especializada em entregas na região de abrangência da <i>startup</i> Saturno, obtendo dessa forma a vantagem competitiva (velocidade de entrega e integração de sistemas entre as empresas);</p> <p>MVP da empresa parceria validado e com base de dados ativa (entregadores).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 GERENCIAMENTO DE RECURSOS EM AMBIENTE DINÂMICO

No entender de Wallace *et al.* (2010), ambientes estáveis são caracterizados por alterações mínimas nas preferências dos clientes, tecnologias e dinâmica competitiva, enquanto setores altamente dinâmicos são caracterizados por uma elevada taxa de mudança e instabilidade, aumentando à incerteza da decisão. No entanto, todas as empresas estão suscetíveis às condições ambientais.

O gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico do estudo de **Caso 1** é caracterizado pelo momento em que os empreendedores decidem *pivotar* (mudar sua ideia inicial), agregando *hardware* ao seu aplicativo. Esta ideia de alterar as ações da empresa, surgiu depois de uma pesquisa sobre a concorrência na qual foi possível identificar empresas oferecendo aplicativos similares ao imaginado no começo da empresa.

Assim, a Netuno idealizada para ser um aplicativo que comercializaria serviços com foco na escalabilidade, alterou sua rota por compreender que o diferencial competitivo poderia ser alcançado com a criação de um dispositivo (*hardware*) e que este poderia ser desenvolvido

em parceria com a Universidade, pois segundo os empreendedores os recursos necessários encontram-se nestas instituições de ensino.

No estudo de **Caso 2** o gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico da *startup* Urano é configurado quando os empreendedores percebem que precisavam mudar seu modelo de negócios. No princípio a Urano usava um modelo de negócios similar ao de empresas consolidadas como o *iFood* ou *Uber Eats* cobrando uma taxa de 5% sobre o pedido. Entretanto, a longo prazo esse modelo começou a onerar seus clientes porque, conforme mais pedidos os seus clientes possuíam maior era o custo para eles, e com isso a taxa de perda de clientes aumentou.

Após entenderem por método de tentativa e erro e estudarem o mercado no ano de 2019, o modelo de negócios é mudado para um SaaS (*Software as a Service*), ou seja, os clientes pagariam um valor pelo serviço utilizado. Com esse ajuste realizado, os empreendedores focaram na parceria estratégica firmada. Por meio dos recursos complementares das empresas torna-se possível a exploração de novos modelos de negócios por meio da inclusão de novos serviços advindos da parceria, contribuindo também para seu objetivo de aumentar o *ticket* médio de suas vendas e a retenção de clientes.

A escala dos serviços, mesmo não sendo o foco da *startup* Urano no primeiro *quarter*, também é percebida quando os empreendedores falam sobre a troca de base de clientes, onde será possível no momento oportuno realizar a aquisição de novos clientes cadastrados na base da empresa parceira contribuindo, portanto, para sua escalabilidade.

Por último no estudo de **Caso 3**, a configuração do gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico da *startup* Saturno acontece no momento em que os empreendedores recebem um *feedback* da incubadora sobre sua proposta inicial. Com o *feedback* os dois sócios resolveram mudar o tipo de plataforma para entrar no mercado.

Antes da avaliação do projeto pela incubadora a empresa foi idealizada em forma de aplicativo. Entretanto, após ouvirem os conselhos dos gestores da incubadora decidiram mudar para uma plataforma *web*, pois entenderam que iriam captar clientes de uma maneira mais rápida e traria economia de tempo e dinheiro para sua *startup*.

O gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico também pode ser observado quando os sócios decidem aumentar o escopo de seu negócio integrando a parte de Serviços Locais em sua plataforma. Isto ocorreu devido à eventos externos (pandemia). Nesse contexto, os empreendedores sentiram uma demanda do mercado que ainda não havia sido contemplada

em sua proposta inicial. Assim, com o avanço da pandemia de COVID-19 foi possível atingir um novo público, que trabalha na área de serviços de sua cidade.

No Quadro 11 realizamos uma síntese das principais mudanças internas e externas encontradas na lente de gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico para os três casos estudados.

Quadro 11 – Evidências lente gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico

GERENCIAMENTO DE RECURSOS EM AMBIENTE DINÂMICO	MUDANÇA INTERNA	MUDANÇA EXTERNA
CASO 1	Empreendedores <i>pivotam</i> seu MVP e a forma como entregam valor ao seu cliente. É agregado <i>hardware</i> ao seus serviços (<i>effectuation</i>) (Sarasvathy, 2001).	Os empreendedores iniciaram uma execução, mas eventos externos como a concorrência, fizeram com que a empresa mudasse de rota optando por agregar um novo tipo de tecnologia a qual começou ser explorada por meio da parceria com a Universidade.
CASO 2	Mudança no modelo de negócios pautada na expansão de entendimento por experimentos por meio da percepção dos empreendedores que o modelo o qual utilizava-se (porcentagem sobre as vendas) a longo prazo onerava seus clientes (<i>effectuation</i>) (Sarasvathy, 2001).	A leitura do ambiente externo por parte dos empreendedores foi fundamental para eles compreenderem que alguns de seus clientes estavam sendo onerados com o uso de sua plataforma. A partir de então, surge a necessidade de encontrar um parceria estratégico que complementa a sua solução por meio do marketing digital.
CASO 3	Sócios recebem o <i>feedback</i> de gestores de incubadora (expansão de conhecimento), ocorrendo uma mudança no tipo de plataforma a ser escolhida para entrar no mercado. (<i>effectuation</i>) (Sarasvathy, 2001).	Empreendedores experimentam uma nova alternativa de aumentar seu escopo de mercado (<i>exploration</i>) (Sarasvathy & Dew, 2005) incluindo o segmento de serviços de sua cidade em uma busca ativa para aproveitar as oportunidades de novas parcerias que poderiam surgir durante a pandemia de COVID-19.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 GERENCIAMENTO DE RECURSOS SOB INCERTEZA

Em ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças torna-se importante entendermos como os empreendedores atuam perante a incertezas coletivas. Isto porque a coordenação de ações pode ser pertinente para alinhar os atores com percepções semelhantes e ações sinérgicas ou pelo menos coerentes (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018).

No estudo de **Caso 1**, o gerenciamento de recursos sob incerteza apresenta-se relacionado à limitação de conhecimentos dos empreendedores da Netuno, que por sua vez é

fruto da situação de dependência criada nas duas parcerias firmadas. Com poucos recursos e sem *know-how* próprio para desenvolver o *hardware*, os empreendedores dependem de seus parceiros para finalizar o protótipo (MVP), ou seja, enfrentam uma incerteza tecnológica e de recursos.

Nesta situação, a dependência de recursos contribuiu por caracterizar um estado de incerteza, onde os empreendedores não possuem o conhecimento suficiente para estabelecer critérios de decisão em relação ao modelo de negócios a ser adotado e sua escalabilidade, pois dependem que o protótipo final esteja pronto para ser testado em campo.

Os sócios da *startup* Netuno, em um primeiro momento realizaram uma parceria com a Universidade para o desenvolvimento de seu *hardware*. Porém, a aliança formada não apresentou bons resultados devido a questões como cultura que se traduz em tempos diferentes de trabalho que existe entre a *startup* e a instituição gerando uma situação de dependência para Netuno.

Os empreendedores, portanto, buscaram um novo parceiro. Porém, mantiveram sua relação com a universidade e começaram a desenvolver em paralelo dois projetos. Apesar de realizarem uma nova parceria para o desenvolvimento do protótipo, os sócios da *startup* Netuno foram obrigados a pausar às atividades em razão da falta de recursos.

Dessa maneira, caracteriza-se um estado de dependência das parcerias realizadas. Por meio da lógica de *effectuation* (Sarasvathy, 2001), os empreendedores perceberam, frente a um ambiente instável e incerto que ainda precisavam continuar desenvolvendo suas relações de parcerias, flexibilizando recursos e aceitando perdas toleráveis frente ao ambiente dinâmico.

Goel e Karri (2006) alertaram para as consequências que a “*effectuation*” poderia trazer como a forte dependência de sua rede de parceiros. Além disto, também é possível que ocorra desgaste no uso de mecanismo disciplinadores e ineficiência na comunicação, levando a atrasos e perdas de informações.

Já no estudo de **Caso 2** o gerenciamento de recursos sob incerteza da *startup* Urano está relacionada a incerteza que os empreendedores possuem em relação ao compartilhamento de informações com a aliança firmada, ou seja, em um primeiro momento o empreendedor relata que é necessário um tempo de experiência com a empresa (teste) para tentar mensurar o resultado que os recursos complementares podem gerar nessa aliança estratégica.

O tempo de experiência inclui ações como o serviço de indicações entre as empresas, pois como os recursos são complementares a ideia inicial dos empreendedores é ofertar os serviços da empresa BETA para seus clientes e vice-versa. Somente após os empreendedores

avaliarem o resultado dessa ação específica é que iria ocorrer, se oportuno, a troca de base de clientes visando, portanto, a escalabilidade.

Neste sentido, compreende-se que a incerteza é inerente a todo processo da parceria realizada, pois, mesmo a empresa parceira possuindo os recursos complementares, existe uma incerteza de como deve ocorrer o compartilhamento de informações estratégicas e se ela de fato deve ocorrer.

Essa abordagem é relacionada com a *effectuation* (Sarasvathy, 2003), pois parte do entendimento de que o ambiente é mutável, dinâmico e incerto, ou seja, os empreendedores não tentam controlar ou quantificar metas na parceria realizada, ao invés disso, buscam criar novas alternativas, com possibilidade de experimentar e desenvolver novos cenários com muitas possibilidades de desfecho.

Por fim, o estudo de **Caso 3** mostra que os sócios da *startup* Saturno frente a incerteza ocasionada pela pandemia de COVID-19 resolvem manter sua *startup* operando, mesmo sem saber qual seria a reação do mercado, executando uma ação para posterior avaliação.

A decisão tomada pelos empreendedores contribuiu para obtenção de novos parceiros (lojistas), pois com os decretos estabelecidos pelo governo do Estado, os empresários deveriam manter suas lojas fechadas, possibilitando apenas a venda por tele entrega.

Nesse sentido, observa-se que frente a uma incerteza a decisão dos sócios da *startup* Saturno em manter sua empresa operando foi fundamental para o crescimento da mesma, principalmente em função dos recursos que são necessários para operacionalizar suas atividades (produtos para vender no site).

Com isso, a pandemia ocasionou uma busca maior pela *startup* Saturno por parte dos empresários/lojistas de sua cidade, além de expandir o entendimento de mercado dos empreendedores que observaram a oportunidade de ampliar seus serviços vinculando um novo público referente ao setor de “serviços” em sua plataforma.

Os sócios da *startup* Saturno também utilizaram-se da lógica de *effectuation*, por meio da exploração de novas possibilidades (*exploration*), percebendo seus fornecedores e *stakeholders* como parceiros que impulsionam e auxiliam o novo mercado.

Assim, operando na lógica do *effectuation*, os empreendedores dos casos 1, 2 e 3 aceitam perdas de rendimentos ou perda tolerável de recursos e flexibilizam suas ações criando novas contingências (experimentando). Os sócios buscam pares que se comprometam e estejam engajados com seus negócios (CHANDLER *et al.*, 2011; DEW *et al.*, 2009; SARASVATHY, 2003; SARASVATHY; DEW, 2005).

No Quadro 12 apresenta-se a síntese das principais incertezas individuais e coletivas encontradas na lente de gerenciamento de recursos sob incerteza para os três casos estudados.

Quadro 12 – Evidências lente de gerenciamento de recursos sob incerteza

GERENCIAMENTO DE RECURSOS SOB INCERTEZA	INCERTEZA INDIVIDUAL	INCERTEZA COLETIVA
CASO 1	Incerteza em relação ao modelo de negócios a ser adotado, devido ao desalinhamento entre as alianças formadas.	Incerteza coletiva entre os parceiros devido a questões de cultura e a dependência de parceiros, os quais são responsáveis pelos recursos complementares para conclusão do protótipo.
CASO 2	Incerteza em relação a empresa parceira e ao modelo de negócios a ser desenvolvido com a mesma.	Incerteza coletiva entre as empresas relacionado ao como e quando compartilharem informações.
CASO 3	Incerteza em lançar o serviço no mercado devido a pandemia de COVID-19.	Incerteza de mercado por parte tanto dos empreendedores como também dos parceiros lojistas que tiveram suas lojas fechadas durante a pandemia de COVID-19.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 TESTE DE NECESSIDADE E SUFICIÊNCIA DE CONSTRUCTOS DO *FRAMEWORK* SAM

Após a realização dos estudos de caso, o pesquisador fez um teste de necessidade cujo objetivo consistia em identificar se cada constructo da SAM é necessário e suficiente. Nas próximas seções são apresentados os quatro constructos iniciais e dois constructos que foram incluídos no *framework* final por apresentarem dados que confirmam sua necessidade.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco empreendedores e cinco praticantes da área do empreendedorismo em *startups*.

Todos os empreendedores entrevistados são *CEO's* de suas *startups*, enquanto os praticantes são profissionais da área do empreendedorismo. Dentre os praticantes, um deles é coordenador de incubadora e os outros quatro são gestores de inovação responsáveis por liderarem programas de fomento à *startups*.

Os nomes relacionados aos entrevistados permanecem sob sigilo respeitando o anonimato dos mesmos. Sendo assim, nomes fictícios foram criados visando contribuir para uma melhor compreensão dos relatos, conforme visualiza-se: Empreendedor 1; Empreendedor 2; Empreendedor 3; Empreendedor 4; Empreendedor 5; Praticante 1; Praticante 2; Praticante 3; Praticante 4; e Praticante 5.

5.4.1 Constructo 1 da SAM – Recursos Complementares

O primeiro constructo da SAM refere-se aos recursos complementares de cada parceiro na aliança estratégica. Para este constructo, todos os empreendedores participantes desta pesquisa destacaram os “Recursos complementares” como um dos motivos pelos quais buscam e conectam-se à possíveis parceiros estratégicos. Nestes relatos, um dos elementos comuns na fala dos empreendedores são as conexões geradas por incubadoras, parques tecnológicos, aceleradoras e programas de fomento à inovação, que permitem os empreendedores iniciarem a busca por recursos dentro do próprio ecossistema de inovação, como se observa.

(...) Funciona assim, por meio da incubadora criam-se pontes de networking. Por exemplo, eu vou te apresentar esse cara aqui que eu acho que pode ter um caminho legal, mas não é nada estruturado, é bate um papo para ver se vocês se entendem. E às vezes rola uma conexão, ah tem esse negócio X aqui e o cara tem outro negócio que está precisando de tal coisa e tu tem pra oferecer então aí pode ter uma futura parceria talvez. (...) E cara não sei fazer, essa é a verdade, eu não sei fazer parcerias. É uma coisa que eu quero aprender. Eu não sei, eu vou por esse caminho que tem que ser legal pra todos né juntar os recursos que eu tenho e que meu parceiro não tem e vice versa. (Empreendedor 1)

(...) Eu tenho uma parceria muito forte com a TECH e pra formar essa parceria a gente teve que ir atrás para sabe qual parque tem os recursos que precisamos, pra mim foi mais fácil porque eu conhecia pessoas de poder de decisão de dentro da universidade. (...) A parceria com o SEBRAE também foi importante e nos abriu algumas portas e conhecemos um cara que poderia nos ajudar na parte de fabricação do nosso produto. (...) E por meio dos programas de fomento a inovação a gente conhece bastante gente e também vai indicando para outros empreendedores os nossos próprios contatos para formar essa rede. (Empreendedor 2)

(...) Eu sou Early stage, mas já tenho bastante vivência no empreendedorismo e olha só que interessante a X4 ela nasceu com uma parceria grandes. A X4 o objetivo dela ter nascido foi através da inovação aberta com uma corporate, então ela só existe por causa do parceiro estratégico, dos recursos que eles nos trazem, se ele não existisse ela não teria nascido. (Empreendedor 3)

(...) Então eu peguei contatos, da época de faculdade, da época de trabalho e comecei a apresentar o projeto como um pitch, eu fiz milhões de pitch. Cara e assim nessas apresentações surgiram pessoas da incubadora que falaram que iriam me apresentar pessoas da cooperativa por que lá tinha um programa de educação financeira. (...) E aí eu sentei com a gerente da cooperativa e ela me mostrou todo projeto de educação financeira deles e tem zero de agronegócio. E eu pensei, eles são a maior cooperativa de crédito no agro e não tem uma educação financeira pro agro? Então o que estou levando é de certa forma um recurso que pode ser útil pra eles também. (Empreendedor 4)

(...) Temos alianças não formalizadas com outras startups aqui no parque. Essas parcerias são empreendedores que são do mesmo setor que o nosso. (...) Fizemos essas

parcerias porque a ideia é de se complementar né, então tem que ser um conhecimento que ao mesmo tempo a gente agregue pro nosso parceiro e da parte deles trazer algo que a gente não tem. (Empreendedor 5)

Cumprir notar que a fala dos empreendedores não existe de forma isolada, ela acompanha a percepção de que o caminho para iniciar uma aliança estratégica começa principalmente nos recursos singulares de cada empresa.

Além disso, apesar dos elementos comuns observados na fala dos entrevistados que se referem ao apoio de incubadoras, parques tecnológicos, entidades, entre outros órgãos de fomento para gerar conexões e formar redes de *networking*, as parcerias só são possíveis se os empreendedores se manterem ativos e participativos na busca por recursos dentro do ecossistema de inovação.

Essa busca ocorre de forma individual para cada empreendedor e depende de sua trajetória e vivência no contexto em que estão inseridos. Na fala do empreendedor 1, por exemplo, observa-se que a falta de experiência para formar parcerias estratégicas é um dos desafios que deve ser superado. Em contraste, na fala do empreendedor 3 é possível notar que a sua experiência foi um dos fatores essenciais para encontrar um parceiro estratégico que possuísse os recursos necessários para o desenvolvimento de sua *startup*.

No tocante ao tratamento de incertezas, o Empreendedor 01 relata sobre a eventual decisão que precisar tomar entre focar na sua *persona* ou explorar o mercado por meio de um possível parceiro que tenha os recursos necessários para tal exploração. Conforme observa-se no trecho:

(...) E tem outro detalhe o foco né cara, tu está indo e olhando para aquela persona e aí vem e aparece um parceiro que tem um recurso que tu precisa e aí tu fica na dúvida será que vou por aqui ou será que atendo o parceiro? Vai valer o esforço ou será que isso vai me dar mais dor de cabeça do que resultado, sabe? Essa decisão aqui é bem difícil. (Empreendedor 1)

Outra preocupação observada pelo Empreendedor 1 é a falta de clareza que existe em torno de uma possível parceria, segundo ele torna-se um desafio entender como seus recursos e os recursos do parceiro podem juntos ser somados e como ambos irão gerar valor e renda. Ademais, em sua fala percebe-se a necessidade das incubadoras explorarem com maior densidade o tema de alianças estratégicas, pois não existe um direcionamento de como os empreendedores devem se preparar para a formação de uma parceria.

Por conseguinte, a fala do Empreendedor 2 corrobora com os relatos do Empreendedor 1, ao dizer que a falta de experiência e de recursos prejudica a forma como os empreendedores conduzem suas alianças.

(...) E agora outro ponto que estávamos tratando de uma parceria com a COREEAD e não avança entendeu, porque? Porque não tem clareza nem pra mim e nem pra eles entendeu do que podemos somar ou nos complementar. Então as coisas não andam assim. (Empreendedor 1)

(...) Olha sendo bem sincero até agora não tivemos esse papo de alianças na incubadora, é indicado um contato por exemplo, o match do tipo conversa com esse cara sabe. (...) Mas assim, como proceder com uma aliança, como chamar um parceiro digamos assim. Isso ai ainda não soubemos fazer essa é a verdade, porque o problema que aparece parceria do tipo em outras cidades e vem aquela história de gerar conteúdo pra mim e eu entro com o software pra ti e aquilo ali vira em nada certo. (...) Ai depois aparece outros parceiros, por exemplo um cara que é um consultor rural, mas não é claro como aquilo é importante pra nós e como que ambos vão ganhar dinheiro e como esta amarrado de alguma forma, não tem uma estratégia clara. (...) E aí toda vez que tu vai falar com uma possível parceria tu não sabe como te posicionar, como conduzir a parceria, porque tu não tem essa clareza entendeu. É aquela coisa vamos ser parceiro? Vamos, e fica postergando. (...) As vezes tu está deixando negócio na mesa, o cara até tem algo que tu precisa tipo um recurso e por não ter essa clareza de como isso vai acontecer a coisa não anda, entendeu. (Empreendedor 1)

(...) O empreendedor não tem planejamento, não tem visão de longo prazo, ele não tem recursos financeiros, não tem recursos de pessoas pra fazer tudo que precisa e as vezes nem sabe onde buscar os recursos que ele precisa. (Empreendedor 2)

Outro ponto importante destacado na fala do Empreendedor 2 diz respeito a uma mudança ocorrida em sua *startup* devido a duas parcerias estratégicas que não deram certo. Conforme consta em seu relato, o entrevistado afirma que após falhar na formação de suas parcerias percebeu que elas não traziam os recursos complementares para sua *startup*, o que acabou ocasionando uma mudança de rota na busca por parceiros que trouxessem os recursos que fossem realmente necessários para o desenvolvimento de seu negócio.

(...) A gente fez duas pivotagens devido ao insucesso de parcerias. Teve uma que eu fiz uma parceria com um cara que era do nosso setor, uma parceria informal e a gente conseguiu fazer algumas vendas, mas não andou pra frente, porque não tinha a complementariedade entre a gente, mas foi ai que percebi que precisava mudar meu target. (Empreendedor 2)

Neste sentido, torna-se interessante analisar, também, quais práticas são realizadas pelos praticantes da inovação para fomentar parceiros estratégicos. Na análise das narrativas dos praticantes entrevistados neste estudo destacam-se elementos como: a preocupação em dar

um direcionamento aos empreendedores sobre a formação de *networking*, a busca por recursos no ecossistema, e a orientação sobre investimentos.

(...) O que acontece na prática são conversas para tentar entender o modelo de cada um, por exemplo, essa semana a gente pegou um cara que era investidor e fez uma sabatina assim com três incubados nossos para tentar entender um pouquinho dar algum direcionamento justamente porque a startup ainda está em uma fase de buscar investimento e recursos. (Praticante 1)

(...) Uma coisa que a gente monto e estamos pensando em lançar em novembro é a realização de um “*matchmaking*”. A gente pensou justamente em trazer cases práticos de como ocorre o *matchmaking*, principalmente pensando que uma startup trabalha em um ritmo e a empresa parceira normalmente em um ritmo mais lento, principalmente para mudanças, trazer essa vivência né de como eles se conversam, como que um consegue se encaixar com o outro que é diferente dele e também a questão de buscar recursos, aceleradoras, fundos de investimento. (...) E então ao final de seis meses a gente ter um banco de dados rico para montar um material para o próximo programa, a gente ter um guia, um material, algo que direcione e traga algumas coisas do tipo boas práticas mais voltado para *matchmaking* em nosso caso. (Praticante 2)

(...) A cada seis meses a gente senta com eles enxerga o que eles atingiram e quantos porcentos eles evoluíram dentro do processo de maturação deles. (...) E então a gente faz as conexões que julgamos importante pra eles naquele momento. Pode ser uma conexão .edu, pode ser uma conexão .gov, pode ser uma conexão .com. (...) Então assim, por exemplo, se o empreendedor trabalha com realidade aumentada e ele está com uma dificuldade no P&D dele ou busca gente qualificada pra essa área, eu conecto no .EDU, conecta ele com pesquisadores, coordenador de instituto que possa dialogar com eles e trazer a maturação e a resolução do problema enfrentado. (...) Quando é dinheiro, se a startup precisa crescer então vamos buscar investidor. (...) A gente tem um programa que abraça profissionais de múltiplas áreas, podem ser professores, podem ser executivos, pode ser empreendedores das empresas, pode ser profissionais liberais como advogados, contadores, enfim uma gama variada de perfis e eles se cadastram nessas áreas de: ideiação, go to market, tração, market fit, design, vendas, jurídico, finanças, investimentos, pessoas, liderança, relações exteriores, a questão das verticais né, explorar os setores. (Praticante 3)

(...) Hoje a gente conecta empresas, universidades e startups dentro de nossos projetos, mas o objetivo é que eles próprios busquem recursos no ecossistema e criem suas conexões, o grande legado do nosso programa vai ser as conexões. (...) O empreendedor ele ainda não entende como usar esses recursos do ecossistema para fomentar novos negócios, então muitos empreendedores de startups não sabem quais recursos vão alavancar o negócio deles. (...) Eles não sabem o que pedir, para quem pedir, aonde chegar. (Praticante 4)

(...) O nosso programa conversa com vários parceiros estratégicos desde o setor público até o setor empresarial, meio acadêmico e também toda a parte de associações e o sistema S (Sebrae, Senac, Senar, Senai, Sesi, Sesc) e o meu papel como gestor é de articulação. Então aqui no programa a gente enxerga os parceiros como fonte de recursos e de potencial de conectar esses atores. A gente tem projetos voltados para área da saúde e área agroalimentar e na área da saúde é um projeto de tecnologias inteligentes para promoção, prevenção e reabilitação. E eu pensei, legal, mas que tipo de tecnologias são essas? É big data? É data Science? É inteligência artificial? Então aqui no programa precisávamos esmiuçar mais isso para justamente conectar com as

startups. (...) E na hora de fazer essas conexões né, o empreendedor pode pensar: mas eu coloco no google e saí procurando empresas para fazer parcerias? Não necessariamente é assim, tu podes pegar da rede de networking da incubadora dos parques e marcar uma reunião, conversar, estruturar. (Praticante 5)

Os relatos possibilitam perceber que as formas de fomento à parceiros estratégicos para *startups* são distintas, porém, todas acontecem com a lógica da formação de redes de *networking* com apoio de verticais de negócios que tem por objetivo estimular os empreendedores a se conhecerem, conectando empresas de um mesmo segmento. A ideia é que os próprios empreendedores busquem recursos dentro do ecossistema e criem suas próprias conexões.

Um aspecto interessante de se destacar está presente na fala do Praticante 2, que pontua o *matchmaking* (ato de conectar a *startup* com empresas) como uma prática estruturada para realizar essas conexões e sua preocupação em criar um material que possa ser direcionador nesse processo. O relato do Praticante 5 também identifica, em seu contexto de atuação, a necessidade de detalhar mais as formas de conectar as *startups* às empresas.

Outro aspecto importante é encontrado na fala do Praticante 1, o qual descreve uma prática utilizada para orientar os empreendedores quando o assunto é a realização de parcerias ou busca por investimentos. Segundo o entrevistado, realizam-se encontros com investidores para que esses possam transmitir seu conhecimento às *startups early-stages*.

Percebe-se nos relatos dos praticantes a necessidade de existir mais ferramentas/metodologias estruturadas que fomentem parceiros estratégicos. Uma das razões é identificada no relato do Praticante 4, onde destaca-se a falta de experiência dos empreendedores no que refere à busca por recursos complementares no ecossistema, o que parece ir ao encontro do relato do Empreendedor 2.

Portanto, o constructo “**recursos complementares**” foi confirmado no teste de necessidade e suficiência da SAM, apresentando evidências nos três estudos de caso e nas dez entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes.

5.4.2 Constructo 2 da SAM – Compartilhamento de conhecimento

O segundo constructo da SAM refere-se ao compartilhamento de informações/conhecimento entre as empresas parceiras. Os Empreendedores 1, 2, 3 e 4 destacaram o constructo “Compartilhamento” como sendo um processo desafiador que envolve a disseminação do conhecimento tácito entre as empresas colaboradoras. As narrativas dos

empreendedores pesquisados trazem elementos que aludem a confiança no parceiro, dificuldades em como realizar a transferência de conhecimento, riscos de imitação e o linguajar social utilizado nas interações com o parceiro estratégico.

Nos relatos dos Empreendedores 2, 3 e 4, quando questionados sobre como ocorre a evolução da relação em suas parcerias estratégicas, observa-se o elemento confiança como sendo o principal ponto a ser considerado para acontecer as trocas de informações/conhecimento entre as empresas.

(...) O compartilhamento com nossos parceiros no começo foi informal, porque tu não tens muita coisa palpável, tu tens muitas ideias e daí realmente a gente trabalha na confiança. (...) Depois que a coisa começa a se formatar melhor de tu ver melhor um produto ou serviço, aí a transferência de conhecimento é mais formal e o que a gente faz aqui é acordos de não divulgação. (Empreendedor 2)

(...) O relacionamento com eles ao longo dos meses a gente foi compartilhando aos poucos as dificuldades que estávamos sentido e eles entendendo o nosso lado. Então é sempre uma linha muito tênue. (...) De pensar até aonde eu posso reclamar para eles que a gente não está bem assim, que não estamos satisfeitos de modo que eles não se chateiem. (...) E dependendo de como a gente vai sentido a relação criando confiança, vamos colocando mais coisas para que a gente vá moldando esse relacionamento para ir ficando melhor. (Empreendedor 3)

(...) Cara e como que eu fiz essas alianças? Foi compartilhando meu projeto, peguei muito do conceito que veio da APPLE do tipo procurar pessoas que acreditem naquilo. Pessoas que acreditem que a educação financeira no agro vai mudar o jogo de como as famílias tratam esse assunto. (...) E então foi assim, sentei com eles e falei a ideia, abri o jogo e eles me falaram que poderiam pegar todo o projeto e desenvolver dentro da cooperativa e não me ajudar em nada, roubar a ideia, mas eu fui transparente e passei confiança. E aí que começamos a tocar o projeto em parceria. E assim foi no começo 100% compartilhando minha ideia com eles na confiança. (Empreendedor 4)

No que se refere ao tratamento de incertezas ao compartilharem informações/conhecimento com seus parceiros, os Empreendedores 1, 2 e 3 apontam a falta de mecanismos, processos e métodos para que isso aconteça de maneira sistemática, os riscos inerentes ao processo de compartilhar informações, bem como a necessidade de existir um intermediário que tenha um linguajar social, isto é, que seja compreendido por ambas as partes, como se observa:

(...) E outra coisa, como agora estou dentro de uma aceleradora e tem outras startups que estão ali também a gente começa a observa né. E o problema que tenho visto é uma startup early stage que vai tentar se alinhar com um gigante, aí dá um monte de problema porque não sabem por onde começar como transferir conhecimento e por aí vai. (Empreendedor 1)

(...) A primeira vez que tentamos fazer uma parceria não deu certo porque teve boicote, a gente descobriu que o pessoal da TI da suposta empresa que ia ser nossa parceira nos boicoto, eles copiaram nosso produto. (...) A gente tinha feito uma demonstração do produto para eles, mostramos resultados, cara fizemos um trabalho muito legal e o pessoal da TI olhou aquilo e no fim das contas nos copiaram. (Empreendedor 2)

(...) Já agora com um novo parceiro o nosso compartilhamento com eles no começo foi muito informal. E agora não, a coisa ficou mais séria, porque temos produtos que vamos lançar ainda que não pode ficar facilitando com uma divulgação desenfreada. (Empreendedor 2)

(...) O compartilhamento é complicado, porque assim, qual é o compartilhamento que a gente tem da corporate? O conhecimento de mercado de como funciona o negócio. Agora nos entregar o peixe pronto para eles a gente evita. (...) Acho que o compartilhamento está sendo mais de uma via só do que duas. A gente está mais absorvendo o conhecimento deles em termos de negócios de como funciona o negócio para vender e nos evitamos entregar tanto o peixe sem estar sendo pago, porque a qualquer momento essa empresa pode criar um projeto com seus funcionários e desenvolver a ideia em paralelo. (Empreendedor 3)

(...) Então a gente estava trabalhando aqui e toda hora abria uma janela de vaga no LinkedIn, o banco abrindo uma vaga de data Science, mas a gente tem aqui dentro que é esse nosso business a parte de dados, então porque eles botaram essa vaga lá? (...) E ai ficamos pensando, será que esses caras vão deixar passar um ano e nos dispensar e continuar o desenvolvimento internamente? Pode acontecer, então a gente tem esse pensamento interno, então temos que correr pra absorver o conhecimento rápido deles porque lá na frente pode ser que acabe e eles implementem o projeto internamente. (Empreendedor 3)

E assim no nosso caso, a gente tem um time com cinco pessoas, um senhor com sessenta anos que mora em Portugal e que trabalhava dentro de bancos e tinha visão muito corporativa e os outros três caras tem 23/24 anos, empreendendo pela primeira vez. (...) E eu já estava a mais tempo nesse negócio o que naturalmente aconteceu? Os nossos parceiros do banco sentiram muita facilidade em conversar comigo então eu sempre fui um porta voz da startup, não apenas por eu ser o CEO, mas por ter esse linguajar que eles falavam. (Empreendedor 3)

É importante destacar que, em relação ao Empreendedor 3, suas falas indicam a presença de uma preocupação em absorver o conhecimento da empresa parceira no menor tempo possível e evitar compartilhar informações mais sensíveis com os mesmos, pois existe uma incerteza por parte dele e de sua equipe relacionada a um projeto paralelo que pode vir a ser desenvolvido pelo parceiro, indicando nesse caso que o compartilhamento não acontece de forma igualitária.

Ainda na fala do Empreendedor 3 constata-se o relato do aspecto da linguagem utilizada nas interações com o parceiro estratégico. Percebe-se que o compartilhamento entre sua *startup* e a empresa parceira é centralizada na figura dele, que exerce um papel de intermediário entre as empresas.

No que diz respeito à possíveis mudanças na forma como os empreendedores se relacionaram com seus parceiros durante a pandemia de COVID-19, percebe-se na fala dos Empreendedores 1 e 4 que não existiu nenhum impacto em como compartilham informações/conhecimento, pois suas *startups* foram concebidas com o conceito do trabalho remoto desde o princípio.

(...) Cara a gente nasceu online né, no início da pandemia claro a gente estava trabalhando mais próximo, todo mundo era part-time né com suas obrigações e trabalhava nas horas vagas e a gente se encontrava esporadicamente e quando estourou a pandemia ficou 100% remoto. E agora como temos nossa parceira com a aceleradora e as coisas estão voltando ao normal, a gente está começando a trabalhar mais próximo com outras startups, aquela conversa com cafezinho sabe? Esse contato certamente o online ele não permite né e com a pandemia ficou pior. (Empreendedor 1)

(...) Na verdade a minha startup começou no meio da pandemia, então pra mim não mudou muita coisa, nossas reuniões já eram online e agora como estamos saindo da pandemia que vou experimentar como vai ser daqui pra frente com encontros presenciais com meus parceiros e clientes, mas assim como estou incubado pode ser que haja uma mudança em nossos processos, por ter mais proximidade com outras startups né coisa que com a pandemia era impossível. Então estar junto a outras empresas acredito que vai ser bom pra gente e pode trazer uma mudança de como fazemos as coisas internamente em questão de compartilhar ideias e aprendizados uns com os outros. (Empreendedor 4)

Em relação às narrativas identificadas na análise das entrevistas dos praticantes no que diz respeito ao constructo “Compartilhamento”, os Praticantes 2, 3, 4 e 5 apontam as dificuldades iniciais que existem no tocante às interações e ao compartilhamento entre as *startups* e as empresas parceiras, observadas em relatos como os seguintes:

(...) Nos eventos que existem de *matchmaking* a startup chega lá e os empreendedores que já participaram de outros programas já mais ou menos sabem como funciona, mas muitos chegam nu e cru. O gestor de uma empresa se não participou de outros programas também vai chegar nu e cru. (...) E aí como que isso acontece? Ah vai conversando. Eu por exemplo, participei de um programa de *matchmaking* que aconteceu da secretária do Estado. E chegou um momento que o pessoal se perguntou: Tá e agora o que a gente faz? (...) E no caso o nosso trabalho nesse programa era só até realizar o *matchmaking* do tipo agora vocês têm contato um do outro, já conversaram e se faz sentido vocês seguem conversando, ou seja, não tinha nenhum direcionamento entendeu? E eles ficaram meio perdidos. (Praticante 2)

(...) Ainda existe um receio do próprio empreendedor em abrir suas questões para terceiros, e como essa questão de patentes que é complicado, tudo que tu falas, cada detalhe é uma questão muito individual de cada um, mas é a parte que é menos colaborativa em minha opinião. (Praticante 3)

(...) Lá no nosso programa a gente é facilitador, somos conectores de pessoas e negócios. Essa questão de compartilhar informações as startups elas na minha

percepção são muito fechadas no dia a dia delas e não enxergam potencial de compartilharem entre si ou com parceiros. (Praticante 4)

(...) Teve um episódio em que juntamos duas empresas da área de automação hospitalar que pensam de forma diferente para trabalharem juntos e aí observando eles eu vejo que as empresas precisam estar no mesmo papo, tem que estar na mesma batida digamos assim, porque nos juntamos outras empresas e vimos que muitas não deu match, porque? Por que muitas vezes a linguagem de um era muito técnica a do outro era mais mercadológica, então ao invés de dar match ficou um conflito ali. (...) Então ali eu percebi que isso daí é muito importante, estar na mesma pegada de querer fazer, e acho que entra muito a questão de estar com a mente aberta para inovação e compartilhar as ideias. (Praticante 5)

Percebe-se que na atividade de *matchmaking*, relatada pelo Praticante 2, existe uma dificuldade por parte de empreendedores e empresários que conectam-se para compartilhar informações/conhecimentos. Ou seja, apesar da interação entre *startups* e empresas serem muito incentivadas, muitas vezes nenhum dos lados sabem como efetivamente podem encontrar uma forma de trabalharem em conjunto.

Esse pensamento é corroborado pelo Empreendedor 1, que relata justamente a falta de maturidade em entender como os parceiros podem encontrar formas de compartilharem informações/conhecimentos e competências entre si.

Ainda, as falas dos Praticantes 3 e 4 apontam para um elemento comum que diz respeito à incerteza dos empreendedores em compartilharem suas questões para terceiros, aumentando a dificuldade de disseminação do conhecimento.

Outro aspecto importante, presente na fala do Praticante 5, remete à linguagem utilizada nas interações entre as empresas, aspecto esse já identificado no trecho relatado pelo Empreendedor 3.

Portanto, as entrevistas realizadas com os praticantes demonstram que existem barreiras e desafios que devem ser superados entre as empresas para que ocorra um processo de compartilhamento mais eficiente.

Diante do exposto, o constructo “**compartilhamento**” foi confirmado no teste de necessidade e suficiência da SAM com evidências em dois estudos de caso e em oito entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes.

5.4.3 Constructo 3 da SAM – Escala

O terceiro constructo da SAM refere-se a escala dos recursos. Os Empreendedores 1, 2 e 3 apontaram o constructo “Escala” como um importante componente a ser analisado ao

realizar uma parceria estratégica. Nas narrativas dos empreendedores destacam-se elementos como: promessas de escala e internacionalização por parte do parceiro, *smart money* e *trade-off* de escala.

No relato do Empreendedor 1, identifica-se o risco de realizar parcerias que colocam a escala de seu negócio em ameaça, como se observa:

(...) Existiu uma proposta de parceria com um produtor grande e não fechou por causa do preço e também porque a gente ia dispor de uma energia gigante para atender uma operação somente deles, nos iríamos customizar a solução para eles, mas a contrapartida não existiu. (...) E então veio aquela briga de gente grande e o pequenininho, o cara com uma grande força te empurrando e a gente foi reduzindo nosso preço. E esse parceiro foi nos falando que poderia abrir porta de diversos outros lugares pra escalar inclusive fora do Brasil, sabe foi nos seduzindo, o Canto da Sereia foi chamando, mas a verdade é que a gente iria atender somente a operação deles. (...) E os caras falando que lá eles tinham volume, os caras experientes né e pega eu marinheiro de primeira viagem que não tinha empreendido até então, vai indo nessa onda deles e eu estava quase caindo. (Empreendedor 1)

Percebe-se que o possível parceiro estratégico fez promessas de escala e de internacionalização da sua solução, o que acabou chamando a atenção do empreendedor em um primeiro momento. Entretanto, o entrevistado identificou que, embora as promessas fossem convidativas, esse parceiro poderia por em risco a capacidade de escala de sua *startup* devido a exigência do parceiro para customizar sua solução.

Outro aspecto presente na fala do Empreendedor 2 trata do *smart-money* ou dinheiro inteligente. Dentre as menções realizadas em relação à escala, o entrevistado descreve sua intenção em captar investimentos que tragam parceiros que o ajudem a escalar o negócio. Percebe-se, também, sua atenção relacionada a rodadas de investimentos futuros em que menciona a diluição do valor da *startup* caso o aporte inicial seja alto.

(...) Semana passada a gente foi apresentado para um investidor e o cara me perguntou o que vocês querem? E aí eu respondi que queria o dinheiro, mas mais que isso contatos, quero que abra portas pra mim é a questão da escala né, eu preciso de alguém que me ajude a escalar, então a escala sempre foi um norte pra mim, só dinheiro não me adianta. (...) Porque se tu pega um investidor que só vai colocar dinheiro, dilui muito o valor da empresa no futuro e depois quando for fazer uma rodada maior pra outro investimento isso se torna um ponto de dificuldade. (...) Então a gente conversou e acertamos e ele vai conseguir abrir 11 empresas pra gente apresentar nosso produto, o cara vai nos trazer escala. (Empreendedor 2)

Já a narrativa presente na fala do Empreendedor 3 revela a existência de um *trade-off* relacionado a escala do seu negócio e ao seu parceiro estratégico, conforme o trecho.

(...) Com essa parceria eles nos garantem um recurso financeiro importante para gente não morrer, eles nos dão folego financeiro todo mês para gente conseguir contratar e desenvolver o produto dentro de um laboratório que é o próprio cliente, mas isso não nos da escala. (...) Porque ao fazer isso a gente está personalizando muito essa solução para eles. (...) Então o que a gente vem fazendo quando eles nos pedem uma alteração na tela por exemplo, eu sentei com meu desenvolvedor e a gente começou a pensar o quanto a gente consegue generalizar e suprir essa necessidade para a gente não fazer tão personalizado e daqui a pouco já não serve para o próximo cliente. (...) Então tipo assim, eu sei que esse parceiro não me dá escala, mas eu vou aproveitar ao máximo o que eu puder dele para debaixo dos panos eu desenvolver um produto mais genérico. Acho que esse ponto da escala é esse um *trade-off*. (...) Então eles nos dão sustentação financeira, mas em compensação eles nos tiram a escala.
(Empreendedor 3)

Evidencia-se, na fala do entrevistado, que apesar do seu parceiro estratégico aportar recursos financeiros e estruturais existe um *trade-off* na qual a escala de sua solução é colocada em risco, devido a personalização para o parceiro. Uma das soluções encontradas pelo Empreendedor 3 para lidar com essa incerteza foi pensar em formas de desenvolver um produto mais genérico que atenda também outros parceiros e clientes.

Desafios e oportunidades em relação ao constructo “Escala” também foram identificados nas narrativas das entrevistas realizadas com os Praticantes 2, 3 e 4. Dentre os episódios narrados pelos entrevistados, o Praticante 2 destaca a necessidade da criação de um material que possa ser utilizado em *workshops* para ajudar os empreendedores a escalarem seus negócios, como também atender demandas de empresas que participam de eventos como *matchmaking*, como se observa:

(...) A ideia é que no primeiro evento a gente colete dados, tanto durante o *matchmaking* quanto depois, acompanhe por seis meses juntamente com o SEBRAE que é nosso parceiro patrocinador e fazer um diagnóstico das startups e então preparar e oferecer workshops para essas startups, para ajudar elas tanto a escalar, crescer, quanto atender as demandas das empresas (Praticante 2)

O Praticante 3 destaca, em sua narrativa, a experiência em acompanhar uma *startup* que aproveitou os recursos de um parceiro para escalar o negócio.

(...) Aqui no programa tivemos uma *foodtech* a alguns anos atrás que começou com quatro programadores, eles criaram um aplicativo de delivery vieram sozinhos e começaram a ganhar mercado atuando em seis estados, passaram a ser uma média empresa e não mais uma startup e então o *Ifood* chegou no Brasil. E o *Ifood* entrou comprando empresas e então comprou a MARMITA.COM. e eles ficaram um tempo dentro do *Ifood* incorporando o negócio no business deles (...) Depois de venderem e saírem do *Ifood* e com mais know-how eles abriram outra startup que é um sistema de gestão de bares e restaurantes, um ERP integrando todas áreas. E hoje eles receberam um investimento de mais de cinco milhões e com esse aporte eles agora estão

escalando o negócio e aí passaram de 40 funcionários para 300 funcionários, mas só foi possível virar a chave e escalar por causa desses parceiros. (Praticante 3)

Nota-se, na fala do Praticante 3, que a *startup* em questão aproveitou os recursos financeiros de investidores para escalar o novo negócio. Porém, percebe-se que a trajetória dos empreendedores sinalizou aos investidores uma maturidade para receberem um aporte de cinco milhões de reais.

Em contraponto a essa situação, o Praticante 4 descreveu a falta de conhecimento de empreendedores que estão começando sua trajetória, como se observa:

(...) O que eu vejo bastante são empreendedores que muitas vezes são ótimos desenvolvedores, mas não sabem fazer negócio, não sabem como escalar, não sabem processos de venda. Então muitas vezes as próprias startups não sabem de que forma podem usar os recursos de um parceiro por exemplo pra escalar o negócio deles. (Praticante 4)

Em sua fala, o entrevistado relata que, apesar das *startups* possuírem muitas vezes uma equipe técnica bem capacitada, existe uma lacuna na parte de gestão relacionada a processos de escala, vendas e entendimento de como um parceiro pode ajudar nesse processo.

Perante o exposto, fica evidente que o constructo “**escala**” é um elemento que requer atenção no gerenciamento de alianças estratégicas e foi confirmado no teste de necessidade e suficiência da SAM com evidências em três estudos de casos e em seis entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes.

5.4.4 Constructo 4 da SAM – Co-dependência de recursos

O quarto constructo da SAM refere-se à “co-dependência de recursos” entre parceiros. Tal fator foi pontuado em um único estudo de caso da *startup* Saturno, e, no que diz respeito às entrevistas com empreendedores e praticantes, nota-se que obteve apenas uma evidência advinda do Praticante 1, o qual relata uma situação na qual uma *startup* utiliza-se do *know-how* dos empreendedores para participarem da propriedade intelectual do produto a ser cocriado. Neste caso, existe um processo sistemático de transferência de conhecimento entre as empresas baseado em um contrato.

(...) Tem uma empresa aqui conosco que é a QTUM, eles começaram na onda assim do COVID-19, eles tinham uma plataforma para teste rápido da covid, só que eles perderam esse time porquê de novo entra a questão da capacidade de produção, eles não conseguem ter a produção local, por questões regulatórias e demora 2 ou 3 anos para conseguir as primeiras regulações e então já era, o covid até lá já está mais

controlado(...) Então, eles começaram com essa visão e mudaram entenderam que podem usar o know-how que eles tem pra contribuir com projetos de P&D que é o que está acontecendo. Aí entra a questão do compartilhamento e o que tem acontecido, a partir de alguns canais a turma da QTUM conseguiram fechar parceiros com ICT's [Institutos de Ciência e Tecnologia] e órgãos dessa linha. Então eles têm as parcerias com as indústrias que efetivamente produzem, eles são um elo dessa cadeia, ou seja, eles dão suporte a esse processo de co-desenvolvimento especialmente a parte mais inicial. (Praticante 1)

(...) Então eles têm a capacidade de barganha nesse ponto com um parceiro. Hoje eles têm um contrato de desenvolvimento em que eles só estão recebendo os recursos pra insumos, mas trocando por royalty lá na frente. Então eles estão participando da propriedade intelectual e aí quando o produto for vendido eles vão ganhar na questão dos *royalties*. É um modelo que eles conseguiram estruturar na fase inicial até conseguir criar um laboratório. Então se eles fossem sozinhos eles não iriam existir. (Praticante 1)

Neste sentido, o episódio narrado pelo Praticante 1 demonstra que o co-desenvolvimento é uma possibilidade com que os empreendedores podem usar para entrarem no mercado realizando parcerias estratégicas baseadas em propriedade intelectual, desde que haja contratos formais que mitiguem os riscos inerentes ao processo de transferência de conhecimento.

Apesar da aparente relevância, o constructo co-dependência de recursos não obteve evidências suficientes para ser legitimado como sendo necessário e, por essa razão, o mesmo foi excluído do *framework* final da SAM.

Entretanto, as perguntas relacionadas à esse constructo obtiveram respostas que apontaram para a existência da dependência de recursos entre os parceiros estratégicos. Essas evidências são destacadas no próximo constructo.

5.4.5 Constructo 5 da SAM – Dependência

O quinto constructo abordado na presente pesquisa é denominado “Dependência”, e, apesar de ser pontuado no estudo de caso da *startup* Netuno, esse constructo não fez parte do *framework* inicial da SAM por não ter sido legitimado nos demais estudos de caso realizados. Porém, o mesmo apresentou-se de forma evidente para o modelo, uma vez que foi identificado novamente nessa seção de teste complementar da SAM nos relatos dos Empreendedores 1, 4 e 5.

A dependência identificada nas narrativas remete a um elemento comum na fala dos empreendedores, que se refere a uma preocupação em aceitar recursos financeiros/estruturais

de uma empresa parceira e ela exigir a customização de suas soluções impossibilitando a *startup* escalar seus produtos/serviços no mercado, como se observa:

(...) Vou te dar um exemplo que aconteceu meses atrás, tinha um grande produtor o cara lá de Minas Gerais o maior produtor do Brasil, e aí gastamos quase um mês e meio em negociação com os caras, não fechou, não fechou por preço, eles queriam praticamente nos esmagar, trabalhar de graça né, mas foi a melhor coisa que poderia ter acontecido, porque se nos tivesse fechado essa parceria, eles iriam até colocar um dinheiro para nos ajudar a impulsionar, mas nos iríamos ficar amarrado com esse cara e iria impossibilitar nosso crescimento. (...) Nos iríamos estar atendendo um problema de uma propriedade e as demais a gente não consegue dar foco. A gente se livrou por sorte. E porque eu estava quase caindo nessa? Não tinha clareza.

(Empreendedor 1)

(...) E uma coisa que eu vejo, na verdade um problema que eu tenho é saber qual momento eu sento com um investidor para tentar entrar em uma rodada de negócios. Por que assim eu tive uma proposta da segunda maior escola de agronegócio do país e um dos sócios me chamou pra conversar e me perguntou como estava minha startup e de novo apresentei de forma transparente, abri o jogo e o cara adorou e me perguntou, quanto vale minha empresa? Quanto tu queres pra desenvolver esse projeto aqui dentro? (...) E eu falei pra ele, cara eu não quero nada, porque se eu te der um preço tu vais me colocar aí dentro e eu em seis meses viro teu funcionário e deixo de ser dono da minha empresa. Porque eu não vou ter braço, capacidade para lutar contra o teu capital e tua estrutura. E aí o que vai acontecer? Ele não vai dar a mínima pro meu propósito e vai olhar para parte financeira que de mais lucros para ele. Então o que aconteceu? Eu não fechei com eles, conversei também com o pessoal que me aconselha e eles me disseram exatamente isso, se tu entras nesse negócio não te dou oito meses e tu esquece esse teu projeto porque tu vais depender deles pra tudo.

(Empreendedor 4)

(...) Cara hoje não estamos buscando investimentos, se um cara me pergunta se eu quero dinheiro, eu vou dizer que não, porque não tem onde eu gastar e eu não iria precisar ficar dependendo do que é dele, não valeria a pena. (...) E assim quando pensar em um parceiro tu tens que ter bem definido o que é teu core business porque se tu ficares na mão de alguém tu está encrencado. E cara outra coisa tá, esses programas que estão surgindo agora tipo esses hacktown, editais de fomento para as startups, muitos deles já vem com as empresas por trás colocando dinheiro e dizendo as demandas. Então aquele empreendedor que não atende nenhuma demanda desses programas acaba perdendo um pouco e ganha quem é adaptável a resolver problemas que as empresas colocam. (...) E o cara que entra nesses editais pensando que vai inovar e empreender muitas vezes faz parcerias com uma grande empresa e no fim acaba virando refém deles. (Empreendedor 5)

Além disso, é interessante observar, na fala do Empreendedor 5, que, quando trata da realidade dos programas de fomento à *startups*, os empreendedores que participam desses eventos/ações precisam ser adaptáveis para vencer. Isso significa estar disposto a mudar sua solução para atender a uma demanda interna de uma grande empresa, ou seja, aqueles empreendedores que possuem o pensamento de escala e inovação muitas vezes acabam dependendo da empresa parceira para tomarem as decisões relacionadas à sua própria *startup*.

No que diz respeito às narrativas identificadas na análise das entrevistas, observa-se na fala dos Praticantes 1, 2, 3 e 5, que a preocupação relatada pelos empreendedores é válida e deve ser um ponto de atenção no gerenciamento de suas alianças estratégicas. Sobre esse registro, o Praticante 1 descreve uma situação em que observou uma *startup* tornar-se dependente da capacidade produtiva de um parceiro, como se observa:

(...) Pensando no caso de uma startup nossa aqui a ETHER o grande ponto ali, tem um produto tem a parte técnica da coisa desenvolvida, mas eles não têm capacidade de produção, então se eles não tiverem um parceiro é um ponto de ruptura da produção, no momento eles dependem de um parceiro para produzir. (...) Então tem esses pontos que eles estão tendo dificuldades de dimensionar um pouco essa situação, eles conseguiram fechar a cadeia, mas aí também eles no momento são reféns de quem está produzindo pra eles, porque eles terceirizaram esse serviço. E aí tu dependes da capacidade produtiva do parceiro, enfim é uma coisa mais complexa. (Praticante 1)

O Praticante 2 aponta outra situação de uma *startup* que atua no mercado bovino. Nesse caso, existe a preocupação relacionada ao segmento que os empreendedores estão inseridos, pois, de acordo com a fala do Praticante 2, são poucas as empresas que dominam esse mercado, e pode acontecer de a *startup* ficar dependente de um único parceiro. Uma alternativa encontrada nesse caso pelos empreendedores e com a ajuda do Praticante 2, foi criar uma *segunda* persona e buscar entregar valor para um outro *stakeholder* dessa cadeia para mitigar as incertezas que existem nesse setor.

(...) A questão da dependência que muitas startups tem de um único fornecedor, de um único parceiro, por exemplo, a gente estava falando com uma startup que ela atua no mercado bovino, tipo assim, quantos clientes ela vai ter? Ela está falando lá com três ou quatro empresas que dominam todo mercado, então tem essa dependência, e aí querendo ou não uma empresa grande dessas vai fazer o que quiser com essa startup. (...) Então assim, o empreendedor vai precisa ter um plano B, criar uma segunda persona, entregar valor para outro stakeholder dentro da cadeia porque se ele ficar só na mão desse grandão assim pode dar muito certo e pode não dá, é muita incerteza. (Praticante 2)

As narrativas identificadas nas falas dos Praticantes 3 e 5 parecem ir ao encontro da entrevista dada pelo Empreendedor 5. Neste sentido, um dos elementos comuns é o entendimento que os programas de fomento às *startups* como os *hacktowns* são direcionados a encontrar solução para problemas de grandes empresas, ou seja, existe um senso comum de que as *startups* ganhadoras não irão possuir autonomia para a tomada de decisão tornando-se dependentes de recursos financeiros e estruturais das grandes empresas patrocinadoras desses eventos, como se observa nos trechos:

(...) Eu vejo muitos programas que as grandes empresas fazem do tipo pescaria. O *hacktown*, por exemplo, é uma fachada onde as startups entram já com seus produtos prontos, ninguém cria nada e é só um canal pra ofertar as soluções e a maioria das propostas é leonina não existe uma proposta ganha-ganha. (Praticante 3)

(...) Inclusive nos estamos organizando um *hacktown* aqui na área da saúde e uma das empresas patrocinadoras colocou uma exigência de que a solução que fosse desenvolvida e ganhasse o prêmio, a equipe da startup que fosse ganhadora ficasse exclusivamente dedicada a trabalhar essa solução para aquela empresa que iria patrocinar. (...) E conversamos com pessoal dos parques tecnológicos e eles orientaram do tipo: olha na verdade a equipe vencedora tem toda liberdade de fazer o que eles quiserem, bem como a empresa patrocinadora, eles têm toda livre escolha de firmar ou não um contrato. Então isso a gente não pode digamos assim condicionar o valor do patrocínio para aquela solução e se aquela solução ganhar vai ter que ficar condicionada a desenvolver exclusivamente para aquela empresa. (...) E as vezes a empresa grande ela não entende, elas querem ganhar de qualquer jeito de algum lugar. (Praticante 5)

Diante do exposto, o constructo “**dependência**” foi confirmado no teste de necessidade e suficiência da SAM com evidências em, pelo menos, um estudo de caso e sete entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes. Logo, o constructo foi adicionado ao *framework* final da SAM.

5.4.6 Constructo 6 da SAM – Cultura

O último constructo, chamado “Cultura”, foi caracterizado no estudo de caso da *startup* Netuno, e, assim como o constructo da dependência, também não integrou o *framework* inicial da SAM devido a insuficiência de elementos que o legitimassem. Todavia, o mesmo foi identificado novamente no teste complementar da SAM a partir dos relatos dos Empreendedores 1, 3, 4 e 5.

Dentre os episódios narrados, o Empreendedor 1 relata a necessidade de existir um alinhamento de cultura entre as empresas parceiras, entretanto, o entrevistado também aponta a dificuldade de construir uma cultura com todos os sócios da *startup* devido às mudanças frequentes que ocorrem no dia a dia da empresa, como se observa:

(...) E tem a questão se tem um match de cultura né com o parceiro porque a *startup Early stage* ela esta no momento de fazer a cultura, construir a cultura com todos os sócios, mas não tem uma cultura estabelecida e é muito difícil montar uma estratégia de longo prazo nesse momento porque cara hoje de manhã é uma coisa e hoje de tarde pode ser outra né, as coisas mudam a toda hora essa é a verdade entendeu e então fica muito difícil de fazer isso. (Empreendedor 1)

Já o Empreendedor 3 relata o que são, na prática, as diferenças de cultura vivenciadas por ele em relação a seu parceiro estratégico. Conforme seu relato, ficam evidentes as dificuldades encontradas pelo empreendedor no que diz respeito a questões como pagamentos, setor jurídico, agilidade organizacional e poder.

(...) Agora um cuidado lá que a aceleradora do programa nos disse foi que era para usar a parceria como uma alavanca para entrar no mercado, usado com essa expressão. Então tudo certo, a gente entrou com essa ideia, começamos a desenvolver o projeto e o que aconteceu nos primeiros meses? A gente esbarrou na cultura da empresa, isso é uma coisa que está sendo muito falado né que as grandes corporates possuem projetos de inovação aberta, mas muitas matam as startups porque a diferença de cultura é muito grande. (...) E o que é essa diferença de cultura em termos práticos? São tempos de pagamento diferentes, se a startup ela não tiver o dinheiro dia trinta ela morreu, porque não tem muitos recursos de pagamento. Dificuldades com o jurídico, a questão do contrato é muito difícil e tu precisa gastar bastante pra ter um advogado do teu lado. As diferenças de poder é muito grande. E então estando lá dentro eu comecei a perceber essas coisas, primeiro a diferença de agilidade entre a corporate e nós é enorme. Enquanto a gente aqui escreve um contrato em um ou dois dias, lá o jurídico deles levou trinta entre vai e volta. (Empreendedor 3)

Neste sentido, um aspecto interessante presente na narrativa do Empreendedor 5 diz respeito a criação da cultura da sua *startup*. Conforme o entrevistado relata, para evitar problemas com o alinhamento de cultura, busca-se observar no possível parceiro elementos como: a rotatividade, o índice de satisfação e a confiança dos funcionários no gestor da empresa parceira.

(...) Cara eu sou muito chato na questão da cultura, a gente tem uma cultura bem definida dentro da empresa, qualquer parceiro a gente procura olhar como é dentro da empresa dele, se tem muita rotatividade de funcionários. Então, por exemplo, esse parceiro que a gente tem é uma empresa que os funcionários gostam de trabalhar lá, que não tem tanta rotatividade e eu tenho meu contato lá dentro que já trabalhou em várias empresas grandes e ele nos relata que o CEO dele é um dos melhores com quem ele já trabalhou.(...) E isso para nós é importante porque assim quando tu pensas em uma parceria, se todo mundo se sente bem trabalhando nessa empresa, confiam no gestor essa deve ser uma parceria que devemos pensar. (Empreendedor 5)

No que se refere à narrativa do Empreendedor 4, o constructo cultura é mencionado quando o mesmo aponta as dificuldades em encontrar um parceiro que esteja disposto a compartilhar ideias e projetos, como se observa:

(...) Eu me decepcionei bastante no ecossistema de inovação aqui. Por exemplo, no Vale do Silício os caras fecham contrato milionários tomando cafézinho e o que eu vejo aqui e acho que é muito cultural nosso, é tipo assim de não abrir a ideia, da galera segurar, querem fazer parcerias, mas são muito fechados. E a gente precisa mudar isso, compartilhar, colocar a cara a tapa. (Empreendedor 4)

Nas narrativas identificadas na análise das entrevistas dos praticantes, o constructo cultura foi apontado pelos Praticantes 2 e 5.

Percebe-se na fala dos praticantes supracitados que a cultura dentro de uma *startup* nem sempre é compreendida e que os empreendedores possuem dificuldades em entender sobre o tema. Ainda segundo os entrevistados, os problemas se acentuam quando existe a tentativa de uma *startup* se alinhar com uma empresa tradicional. No relato do Praticante 5 é apontada, também, a importância da experiência de mercado dos empreendedores para que haja maior potencial de alinhamento de cultura com uma empresa tradicional.

(...) E tem a questão da cultura né, e o que é efetivamente a cultura e o que querem ser né. Porque é muito difícil tu enxergar isso, ainda mais se tu vais se unir a outra empresa, por exemplo, uma empresa super tradicional se unir a uma startup, normalmente vai ter muitos problemas. (Praticante 2)

(...) Olha a questão da cultura é muito importante, por exemplo, eu vejo que os empreendedores que estão nessa startup da área da saúde tem bastante experiência na área de mercado o que facilita a conversa com a empresa parceira, principalmente essa parte de negociação, vendas, comercial, isso daí é muito importante, porque o que acontece, às vezes a startup ela não consegue ter abertura para entrar em uma grande empresa, pra grande empresa ver potencial e de fato pagar por aquela solução. (...) E isso por N questões como tradicionalismo, cultura, por exemplo temos um parceiro grande aqui no programa que a direção está na quarta geração da família, então é uma empresa super tradicional e querendo ou não eles têm uma cultura forte lá dentro. (Praticante 5)

Por fim, o último constructo identificado, “**cultura**”, foi confirmado no teste de necessidade e suficiência da SAM com evidências em, pelo menos, um estudo de caso e sete entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes. Logo, o constructo foi adicionado ao *framework* final da SAM.

5.5 REFLEXÕES SOBRE OS ACHADOS DA PESQUISA

Considerando a questão de pesquisa que guiou esta tese, qual seja, “**como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em startups considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido?**”, elaborou-se uma proposição a partir da revisão da literatura mencionada.

Tal proposição considera “o uso de alianças estratégicas por parte dos empreendedores de *startups* como forma de recursos para mitigação de incertezas” (DE VASCONCELOS GOMES *et al.*, 2018). Sobre isso, compreende-se com os dados advindos do campo empírico

que o empreendedor endereça a gestão de suas alianças estratégicas de uma maneira personalizada, usando os recursos disponíveis naquele dado instante em que a janela de oportunidade está aberta e de acordo com sua trajetória histórica (*path dependence*).

Entende-se também que os empreendedores, frente a um ambiente dinâmico e incerto, se utilizam de *effectuation* para mitigar as incertezas por meio de parcerias e pré-compromisso dos diferentes *stakeholders*, além de levarem em consideração seus valores e princípios para analisar o que pode ser feito ou em que efeitos podem criar (SARASVATHY, 2001; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Nesta lógica, os empreendedores, frente à suas parcerias, não esperam controlar nem prever o futuro, mas se adequar conforme as demandas do ambiente externo e interno (DEW *et al.*, 2009). Isto é, a essência do processo de formação de alianças não é a escolha entre alternativas ou meios, mas a transformação da realidade existente em novas alternativas por meio do engajamento e comprometimento de parceiros (SARASVATHY; DEW, 2005).

Percebe-se também que a conexão entre *startups* e parceiros estratégicos ocorre principalmente pela necessidade de **recursos** que são **complementares** a cada empresa (DYER; SINGH, 1998). Essas conexões sofrem influência das experiências pessoais, histórias de vida, valores, crenças e capacidades de cada empreendedor, o que permite compreender o *path dependence*, que caracteriza a forma como os empreendedores buscam os recursos no ecossistema.

Em consonância com os autores Lukosiute, Jensen e Tanev (2019), as conexões realizadas pelos empreendedores estudados são, em sua maioria, fornecidas por incubadoras e aceleradoras que proporcionam a constituição de uma rede de *networking* e a criação de novas oportunidades para melhorarem suas vantagens competitivas, alcançando os recursos tangíveis e intangíveis necessários.

Neste aspecto, convém resgatar Pangarkar (2009), que enfatizou em seu estudo que as *startups* têm recursos limitados e pouca ou nenhuma experiência de trabalho em uma aliança estratégica. O mesmo resultado foi encontrado nos três estudos de caso realizados para a construção desta pesquisa, além de aparecerem nas falas de quatro empreendedores (1, 2, 4 e 5) e dois praticantes (2 e 4) entrevistados.

Os motivos para isso ocorrer se devem à falta de uma estratégia clara de parceria, bem como do pouco conhecimento por parte dos empreendedores sobre a gestão de parcerias, sendo a incerteza um processo intrínseco na busca por recursos e na formação desse tipo de relacionamento.

Além disso, os resultados deste estudo evidenciaram que apesar da literatura propor a priorização de objetivos e a criação de uma hipótese de colaboração, no sentido de buscar entender quais recursos são necessários e quais benefícios podem ser esperados (SCHAETTGEN; MUR, 2017), na prática isso não ocorre, conforme constata-se nas narrativas apresentadas pelos empreendedores 1 e 2 e o praticante 4, os quais evidenciam que muitas das *startups early-stage* não entendem quais recursos são úteis para seu negócio, nem como podem somar recursos e/ou capacidades.

A contingência de recursos e a pouca experiência dificulta os empreendedores a definirem claramente os objetivos da aliança, o que mais tarde pode ocasionar problemas, como transferir a culpa de um para o outro quando as expectativas não são atendidas. Nesta fase, os gestores de cada empresa devem se comunicar e articular com clareza suas expectativas (HERATRI; KLANG, 2019; HU, 2020).

Estendendo este entendimento, com amparo das evidências procedentes do estudo de caso referente às *startups* Netuno e Urano e das entrevistas realizadas no teste de suficiência de constructo com os empreendedores (1, 2, 3 e 4) e praticantes (1, 2, 3, 4 e 5), verificou-se que a comunicação e a articulação das expectativas estão relacionadas ao constructo **compartilhamento**.

Neste sentido, Ngyuean Duc e Abrahamsson (2017) afirmam que para existir compreensão dos dois lados é necessário que haja uma pessoa responsável por cuidar do relacionamento entre a *startup* e o parceiro estratégico. Em virtude do que foi possível apreender do campo estudado, evidenciou-se que o empreendedor 3, por estar dentro do laboratório do parceiro e utilizar sua estrutura e recursos financeiros, realiza o papel de intermediário do relacionamento, tendo essa responsabilidade acontecido de forma natural por ele possuir uma linguagem na qual o parceiro se identificava.

Entretanto, os entrevistados, em sua maioria, argumentam que existem muitas dificuldades em relação ao compartilhamento de conhecimento/informações com seus parceiros. Neste sentido, este fato corrobora a literatura de Ashkenas (2015) ao relatar que a vontade de estar junto, o compartilhamento de informações e a cooperação não são suficientes para uma aliança estratégica, por ainda faltar a capacidade e a flexibilidade dos empreendedores e gestores para alinhar os objetivos e recursos uns dos outros em tempo real.

Ademais, outro ponto que esse estudo identificou, a partir das narrativas dos empreendedores 2 e 3 e dos praticantes 3 e 4, foi a resistência que existe por parte dos empreendedores em compartilhar informações, ideias e conhecimento. Este fato se deve à

incerteza relacionada aos riscos do comportamento oportunista, como evidenciado pelo empreendedor 2, que teve sua ideia copiada por uma empresa com a qual estavam se relacionando, e, também, pelo empreendedor 3, que relata a abertura de vagas de trabalho pelo seu parceiro, vagas estas relacionadas ao *core business* de sua *startup*.

A literatura de Heratri e Klang (2019) e Du, Leten e Vanhaverbeke (2014) recomendam que as *startups* não devem hesitar ao expressar suas expectativas ou opiniões na colaboração, bem como ter uma comunicação e mente aberta para o diálogo, caso contrário, podem perder os benefícios da parceria.

Porém, na prática, o que foi observado no relato do empreendedor 3 refere-se justamente ao contrário, uma vez que o mesmo, em sua narrativa, evidencia que o relacionamento com seu parceiro foi sendo moldado ao longo do tempo, ou seja, existiu um cuidado ao expor as expectativas e opiniões ao seu parceiro para que a relação pudesse ganhar mais confiança de ambas as partes, o que está relacionado ao gerenciamento de incertezas.

Ainda, observa-se que os argumentos de Heratri e Klang (2019) e Du, Leten e Vanhaverbeke (2014) são válidos no caso do empreendedor 4, que começou o projeto de sua *startup* compartilhando sua ideia para o máximo de *stakeholders* possíveis. Entretanto, nota-se que os estágios de maturidade de cada *startup* são diferentes, fato que pode ser exemplificado ao se observar que enquanto o empreendedor 3 tem sua empresa em estágio de desenvolvimento no laboratório do próprio parceiro, o empreendedor 4 utilizou-se da estratégia de abertura de conhecimento para alcançar os primeiros parceiros estratégicos.

Da mesma forma, o praticante 1 relata que uma das *startups* que possui contato foi criada durante a pandemia de Covid-19 com a proposta de fazer testes rápido de corona vírus, porém, devido a questões regulatórias, acabaram mudando sua rota e utilizaram-se da mesma estratégia de abertura de conhecimento que o empreendedor 4, o que caracteriza o gerenciamento de seus recursos em um ambiente dinâmico. Assim, no novo cenário, os empreendedores focam no compartilhamento de seu *know-how* com parceiros estratégicos e, em contrapartida, participam da propriedade intelectual do produto que está sendo criado.

Neste sentido, denota-se também que as *startups*, além de compartilharem informações/conhecimentos e precisarem de vários recursos no começo da jornada empreendedora, objetivam encontrar um modelo de negócio que seja repetível e escalável. Associa-se esta realidade o fato de que as *startups* estudadas (Netuno, Urano e Saturno) se preocupam em realizar parcerias visando a **escalabilidade** que os recursos do parceiro podem proporcionar.

Todavia, na realização de uma parceria estratégica podem existir *trade-off*, visto que, normalmente, o parceiro tem mais poder e recursos, mas, ao mesmo tempo, são inflexíveis e mais burocráticos, enquanto as *startups* são mais ágeis, apesar de apresentar recursos limitados (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Em consonância com a literatura, na prática, com o amparo das narrativas identificadas no estudo de caso da *startup* Netuno, o quesito escala foi prejudicado devido ao insucesso da parceria realizada com a universidade, justamente por esta ser mais burocrática, o que acabou atrasando o desenvolvimento de seu *hardware* e gerando incerteza na escala de seu modelo de negócios.

Outro aspecto importante observado em relação à escala das *startups* refere-se ao desejo dos empreendedores de construir uma prova conceito e, eventualmente, serem capazes de escalar dentro de uma grande empresa, como se identifica no caso do empreendedor 3. Ainda que esse aspecto seja sugerido em teoria, devido a grandes corporações que possuem mentalidades mais amplas e horizontes de longo prazo (JACOBSON; RAMSLOV, 2017), na prática nem sempre isso acontece.

No caso específico do empreendedor 3, foi possível constatar que ele percebeu que seu parceiro estratégico poderia afetar negativamente sua escalabilidade, devido as solicitações realizadas pela empresa parceira para personalizar seu produto. Esse ponto gerou dúvidas e incertezas ao empreendedor, que buscou uma forma alternativa para lidar com a situação. A maneira encontrada foi tentar generalizar ao máximo o seu produto, evitando ajustes que não possam ser utilizados por outros clientes/parceiros.

Ao se engajar em parcerias, as *startups* nem sempre têm clareza de como podem utilizar o potencial de escalabilidade que vem com a formação das mesmas (JENEFELDT; JAKOBSSON, 2020). Neste prisma, a pesquisa revelou que a falta de clareza dos empreendedores em como utilizar os recursos do parceiro para escalar seu negócio pode gerar riscos consideráveis no futuro da *startup*, como no caso do relato do empreendedor 1. Conforme relatado por este empreendedor, um possível parceiro realizou promessas de escala e de internacionalização, que em um primeiro momento, pareciam alinhadas com o propósito do empreendedor, porém, ao decorrer do tempo e das interações, percebeu-se que as promessas eram falsas e colocavam em risco a sua escalabilidade.

Ainda, com o mesmo entendimento da literatura de Jenefeldt e Jakobsson (2020) o praticante 4 descreve que, em seu dia a dia, observa muitos empreendedores tecnicamente

capacitados, contudo, com pouca ou nenhuma experiência em negócios, o que dificulta a formação de parcerias e o potencial de escala que pode ser gerado entre as empresas.

É salutar, neste aspecto, destacar que a questão da utilização de parceiros para escalar um produto ou serviço aborda outro constructo identificado nesta tese, o qual se refere à **dependência de recursos**. Isto pois, os empreendedores, ao utilizarem-se de um parceiro estratégico, precisam estar atentos aos riscos de dependência de recursos que pode ser gerado.

Como observado no caso da *startup* Netuno, a escala de seu negócio foi colocada em risco devido a parceria realizada com a universidade. Esta, por sua vez, é mais burocrática e menos ágil em suas atividades, o que contribuiu para configurar uma situação de dependência de recursos.

Pesquisas anteriores, como as de Nguyen Duc e Abrahamsson (2017) e Nielsen e Lund (2018a), apontam que as *startups* podem utilizar as parcerias para terceirizar partes de seus negócios, uma vez que, ao fazerem isso, inexistem a necessidade de que os empreendedores tenham todos os recursos para realizar essas partes por si mesmos, o que pode representar um aspecto positivo, por um lado, pois favorece aos empreendedores a utilização de seus recursos limitados com mais eficiência.

Apreendeu-se também, por meio da realidade das *startups* pesquisadas neste estudo, que, na prática, a terceirização de serviços no estágio inicial em que geralmente se encontram os empreendedores pode ser prejudicial e configurar uma situação de dependência do parceiro. Tal afirmação respalda-se nas narrativas da *startup* **Netuno** e nas entrevistas realizadas com os empreendedores 1, 4 e 5, bem como com os praticantes 1, 2, 3 e 5.

Sob este aspecto, cabe ressaltar as falas dos praticantes 3 e 5 que mencionam os eventos de *hacktown* como sendo ações oportunistas patrocinadas por grandes empresas que buscam em *startups* uma maneira de reduzir os custos e a velocidade de inovação de suas atividades.

Os riscos aos quais os empreendedores estão submetidos quando participam desses eventos correspondem à possibilidade da cópia de suas soluções e a dependência que pode ocorrer devido a um grande parceiro condicionar a dedicação exclusiva por parte da *startup* vencedora para desenvolver seu produto ou serviço.

Segundo Kohler (2016), as *startups* correm riscos de desenvolvimento alinhando-se a um parceiro que exija o ajuste de seu produto para sua empresa, em vez do ajuste produto-mercado. Além disso, ao escolher uma parceria estratégica, é importante que os empreendedores considerem os desafios relacionados à **cultura** do parceiro que deve ser

compatível com a cultura de sua equipe, pois, existindo compatibilidade, os parceiros podem planejar e executar as tarefas de uma forma produtiva (NGUYEN DUC; ABRAHAMSSON, 2017).

Outra reflexão advinda dos achados desta pesquisa é a de que as *startups* também podem suportar mais ou menos desalinhamento cultural, como identificado no caso da *startup* **Netuno** e da entrevista realizada com o empreendedor 3. Nesses dois casos, foi possível observar que o desalinhamento de cultura se deu devido a tempos de trabalho diferentes, isto pois, a agilidade das *startups* não corresponde à velocidade com que as decisões são tomadas pelos seus parceiros.

Corroborando com os achados de Alkalali e Malmqvist (2020), identificou-se nesta tese que os aspectos legais também foram entendidos como desafiadores no alinhamento da cultura, por requererem tempo e esforço, como pode ser compreendido na narrativa do empreendedor 3. Neste aspecto, analisando a partir do ponto de vista corporativo, pode ser considerado de grande valor facilitar os sistemas burocráticos internos na parceria com uma *startup*.

Ainda com base na literatura visitada, Heratri e Klang (2019) afirmam que embora as *startups* ainda sejam jovens, é recomendável ter sua identidade e cultura definida para que possam ser vistas igualmente independentes de suas parceiras e que também devem ser proativas, estudando o possível parceiro com antecedência, especialmente sua forma de trabalhar, para que não sejam surpreendidas no meio do processo e, dessa forma, possam planejar a parceria com maior sabedoria.

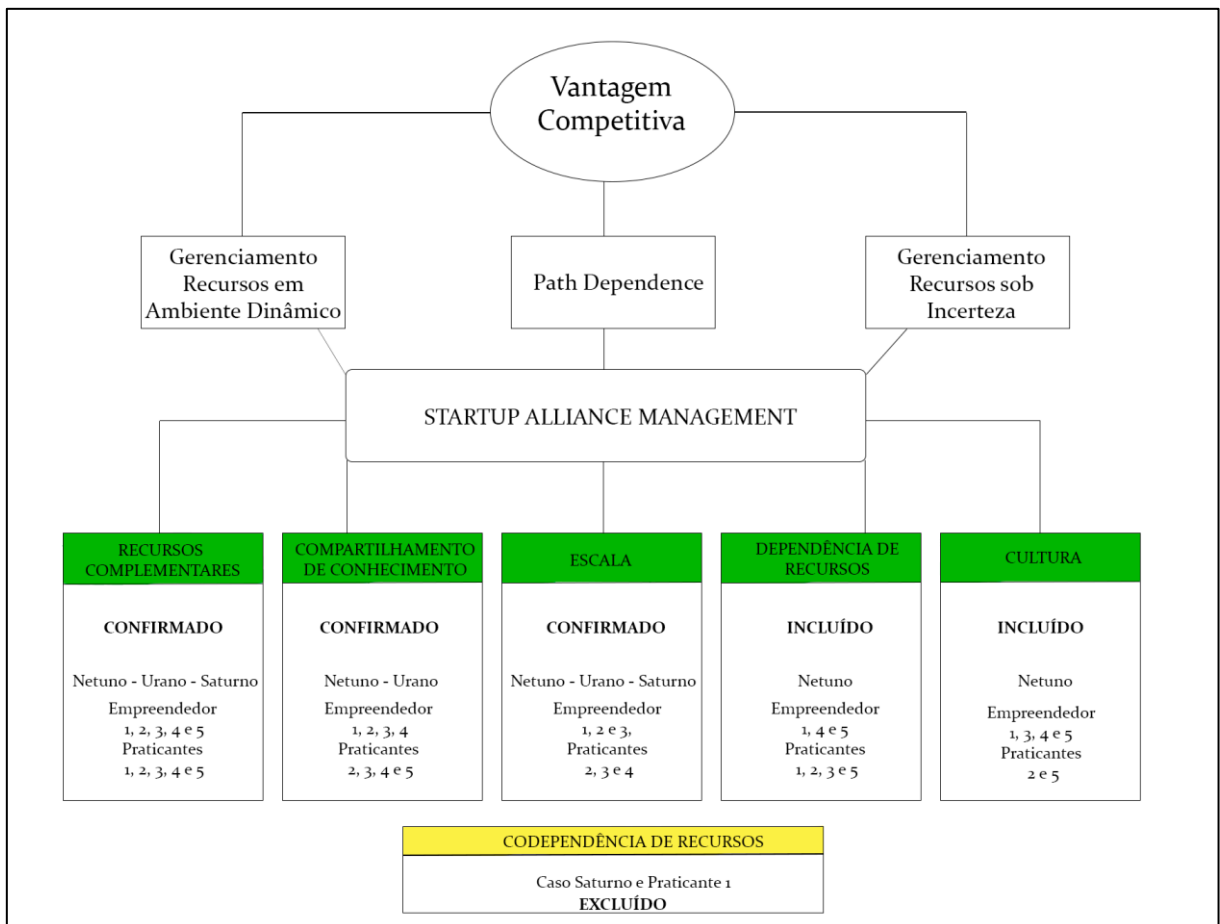
Em se tratando especificamente deste ponto, é possível destacar a narrativa do empreendedor 5 em que o mesmo relata estudar o possível parceiro estratégico verificando sua maneira de trabalhar e avaliando elementos como a rotatividade e o índice de satisfação dos funcionários que lá trabalham.

No entanto, em contrapartida, a narrativa do empreendedor 1 relata que o gerenciamento de seus escassos recursos no ambiente dinâmico dificulta a criação de uma cultura interna com seus sócios na *startup*. Da mesma forma, os praticantes 2 e 5 apontam as dificuldades que os empreendedores possuem em desenvolver uma cultura dentro de suas empresas.

Isto posto, é razoável afirmar que os empreendedores, antes de buscarem parceiros, devem entender quais são seus objetivos e valores, uma vez que tal processo facilita a escolha de parcerias que demonstrem possuir semelhanças culturais.

Neste sentido, diante do exposto e com amparo das evidências advindas da realização do teste complementar por meio de entrevistas com empreendedores e praticantes da área do empreendedorismo, tem-se confirmada, empiricamente, a integração entre as lentes da vantagem competitiva e os principais constructos da SAM. Tal evidência está representada visualmente a partir da Figura 13, onde pode-se observar de forma ilustrativa a interação observada em campo.

Figura 13 – SAM após teste de necessidade e suficiência

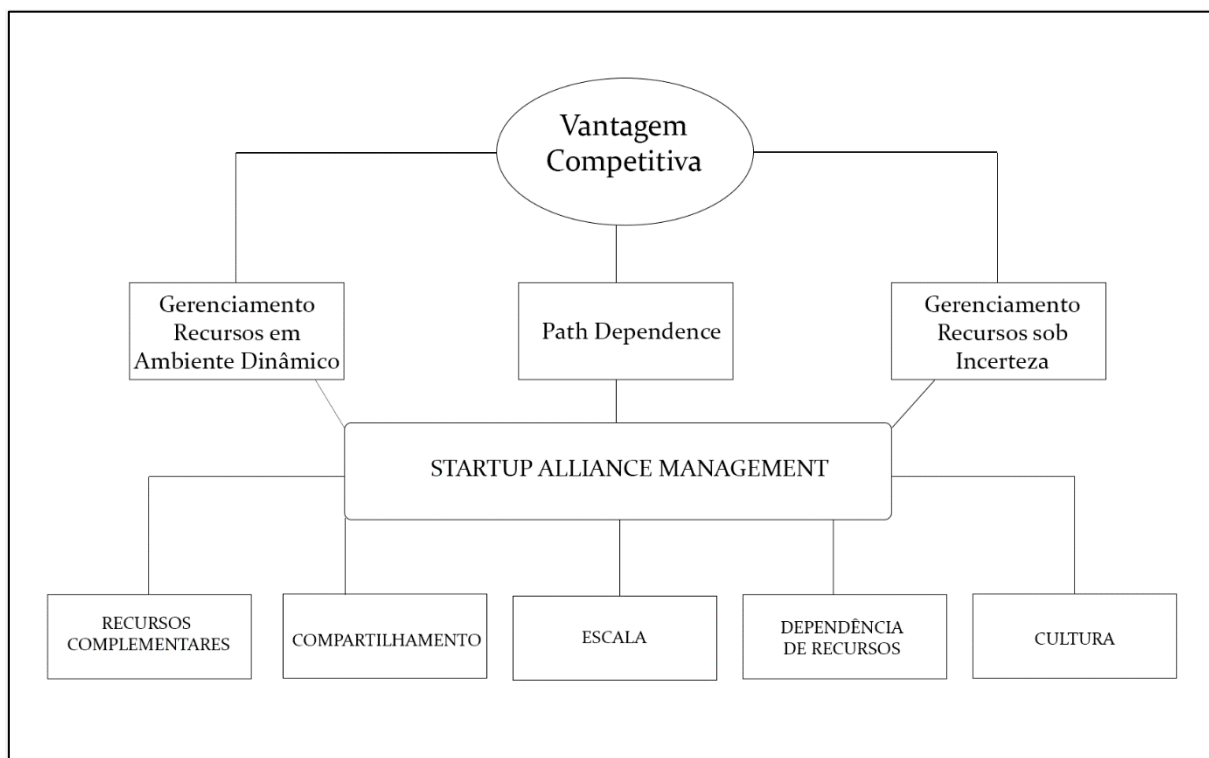


Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível constatar, a Figura 13 demonstra os constructos confirmados em campo. Observa-se que dos quatro constructos iniciais da SAM restaram três: recursos complementares, compartilhamento e escala. Pois, o constructo co-dependência de recursos não apresentou evidências suficientes e, por este motivo, foi excluído. Entretanto, nota-se a inclusão dos constructos dependência de recursos e cultura, uma vez que ambos se mostraram necessários e relevantes para este estudo.

Com esses novos enlaces que complementam o estudo, apresenta-se a Figura 14, intitulada de Versão Final da SAM, que corresponde ao *framework* final desta tese.

Figura 14 – Versão Final da SAM



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo sido apresentadas as principais reflexões acerca dos achados da presente pesquisa, o próximo capítulo destina-se à discussão das conclusões finais deste estudo, apresentando as contribuições teóricas e práticas, bem como as principais limitações que abarcaram o desenvolvimento desta pesquisa, além de trazer sugestões para futuras pesquisas.

6 CONCLUSÕES

O objetivo desta tese foi **compreender como o empreendedor endereça a gestão de alianças estratégicas em startups considerando sua trajetória histórica e o contexto dinâmico e incerto no qual está inserido**. A partir de todo o exposto anteriormente, considera-se que esse objetivo foi atingido visto que os quatro objetivos específicos inicialmente desenhados para a construção do objetivo geral foram alcançados. Para chegar ao primeiro objetivo específico, de **identificar, na literatura de aliança estratégica, os constructos teóricos que possam gerar vantagem competitiva em startups à luz de lentes epistemológicas da *path dependence*, gerenciamento de recursos em ambientes dinâmicos e gerenciamento de recursos sob incerteza**, verificou-se, por meio de uma pesquisa bibliométrica e uma revisão sistemática dentro do portfólio de artigos selecionados, a teoria de Dyer e Singh (1998) chamada de *Relational View* (RV) reconhecida por ser um *framework* de análise de alianças estratégicas, a qual possui quatro determinantes primários para criação de valor entre as empresas, sendo eles: a) ativos específicos de relação; b) rotinas de compartilhamento de conhecimento; c) recursos e capacidades complementares; e, d) governança eficaz (WEBER *et al.*, 2017).

Embora a aparente relevância teórica da RV, o contexto em que ela foi desenvolvida era industrial, remetendo a estudos relacionados com grandes e médias corporações industriais (TOIGO, 2019). Nessa lógica, a teoria de Dyer e Singh (1998) não atende as necessidades de análise de alianças estratégicas em um contexto voltado às *startups*, pois estas estão dentro de um ecossistema dinâmico e inovador. Ademais, um fato que se percebe com maior clareza desde o início da pandemia de Covid-19 é que o cenário global atual vivencia uma revolução tecnológica que passa pela transformação econômica, cultural, política e ambiental nas empresas e na sociedade em geral.

Com esse pensamento, para atender o segundo objetivo específico, que consistiu em **criar um *framework* (aqui denominado *Startup Alliance Management*), a fim de guiar a gestão de alianças estratégicas por empreendedores de startups, baseado em seu contexto histórico, dinâmico e incerto**, buscou-se utilizar a *Relational View* como um apoio para o desenvolvimento da SAM, que tem uma perspectiva integradora, levando em consideração as lentes epistemológicas da vantagem competitiva (*path dependence*, gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico e gerenciamento de recursos sob incerteza) e os principais

constructos advindos da literatura de alianças estratégicas (recursos complementares, compartilhamento, escala e co-dependência de recursos).

Dessa maneira, com o desenvolvimento do *framework* da SAM, foi possível alcançar o terceiro objetivo específico de **legitimar em campo o *framework* proposto por meio de estudo de casos em *startups***, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental, e, como resultados, apresentaram-se evidências pelas quais o *framework* proposto mostrou-se adequado para guiar a construção de alianças estratégicas em *startups*, possuindo diretrizes que podem apoiar a construção de futuros métodos, ferramentas ou *softwares* de gerenciamento de alianças em *startups*.

Entretanto, o constructo co-dependência de recursos, proposto inicialmente no modelo, não obteve evidências suficientes para ser legitimado e foi submetido juntamente com os demais constructos ao quarto e último objetivo específico que se referiu a **testar a necessidade e suficiência do *framework* proposto por meio de entrevistas com especialistas e praticantes em *startups***.

Dessa forma, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas junto a empreendedores e praticantes da inovação, com o propósito de obter evidências claras de que o *framework* proposto é exaustivo e representativo para gestão de alianças estratégicas em *startups*. A partir das entrevistas provocaram-se mudanças estruturais no *framework* proposto, sendo confirmados três dos constructos iniciais dentre os quatro possíveis, a saber: recursos complementares, compartilhamento e escala.

Resgata-se que o constructo co-dependência de recursos obteve apenas uma nova evidência e, portanto, foi excluído do *framework* final. Na continuidade, foram evidenciados dois novos constructos que se desvelam ao longo das narrativas e que se destacam por mostrarem-se necessários no gerenciamento de alianças estratégicas em *startups*, são eles: dependência de recursos e cultura. Estes dois constructos mostraram evidências em, pelo menos, um estudo de caso e sete entrevistas realizadas com empreendedores e praticantes, demonstrando relevância e, por este motivo, sendo incluídos no *framework* final da SAM.

Sendo assim, é plausível afirmar que, a partir das reflexões apresentadas no capítulo anterior, os objetivos desta tese (específicos e geral), inicialmente desenvolvidos, foram alcançados.

No que tange às contribuições acadêmicas, esta tese faz avançar o corpo de conhecimento atual em gerenciamento de alianças estratégicas em *startups* por trazer uma nova perspectiva sobre a forma como os empreendedores endereçam suas parcerias em um estágio

early-stage, reconhecendo o uso de recursos singulares das *startups*, a dinamicidade do contexto e as incertezas que surgem no caminho empreendedor como partes fundamentais ao processo de gerenciamento e formação de alianças.

Ademais, esse estudo contribui explorando como os empreendedores e praticantes estão envolvidos, conectados e como conduzem este processo, revelando, também, como lidam com as incertezas e as mudanças diante dos parceiros estratégicos.

Ao contrário dos autores Gomes *et al.* (2016), que recomendam que a literatura de alianças estratégicas avance ainda mais em pesquisas que trabalhem em paradigmas de otimização de processos com soluções *ad hoc*, nesta tese, reconhece-se à noção de que a *path dependence* dos empreendedores surge como fonte de diferenciação, ou seja, acredita-se que o foco está nas vantagens competitivas sustentáveis que podem ser criadas por meio da formação de alianças, uma combinação específica dos recursos de cada empresa que protege contra a imitação dos possíveis concorrentes.

Em termos práticos, os resultados aqui inferidos apontam a possibilidade de *startups* e órgãos de fomento ao empreendedorismo como incubadoras e aceleradoras encontrarem, nesta discussão, direcionamentos a serem aplicados na gestão de alianças estratégicas, visando o estabelecimento de práticas, métodos ou, até mesmo, a construção de *softwares* voltados ao contexto específico em que atuam as *startups early-stages*.

No que diz respeito às limitações do estudo, visto que esta tese consistiu em construir um *framework* conceitual, as análises foram direcionadas buscando legitimar o *framework* proposto por meio de estudos de caso sem a intenção de verificar qual *startup* tinha ou não vantagem competitiva. Cabe, ainda, destacar que o estudo também não teve o propósito de construir uma ferramenta ou *framework* que possa ser utilizado na prática para a tomada de decisão do empreendedor, mas sim alinhar elementos da teoria de vantagem competitiva com a teoria de alianças estratégicas para guiar a construção de futuros métodos ou *softwares* de gerenciamento de alianças em *startups*.

Logo, pesquisas futuras podem ser realizadas explorando essa questão como ponto de partida. Salienta-se também que a SAM se apresenta como um manifesto científico, ou seja, é um tema de alta subjetividade com lentes de análise e constructos teóricos que são integrados dentro de uma perspectiva construtivista. Dessa forma, carrega consigo o forte viés do pesquisador, e ainda que isto seja intrínseco da pesquisa qualitativa faz-se importante que destacar essa consideração.

Outra limitação que pode ser apontada é o fato de que, devido à pandemia de Covid-19, não foi possível uma maior participação no dia a dia das *startups* pesquisadas com observações de suas atividades cotidianas, o que pode ter limitado o entendimento sobre o gerenciamento de alianças estratégicas pelos empreendedores.

No que tange as limitações metodológicas, ainda que não tenha sido o objetivo desta tese o estudo comparativo, é oportuno considerar a perspectiva das empresas parceiras das *startups*, para que comparações possam ser feitas e se tenha uma maior compreensão do fenômeno, constituindo-se aqui a segunda indicação para futuras investigações.

Sugere-se ainda, com base no que foi apresentado, que sejam realizadas pesquisas com intuito de explorar a possibilidade da inércia estratégica dos empreendedores frente à situação de incerteza ambiental; ou, ainda, estudos direcionados a compreender como a inovação aberta possibilita, ou não, maior abertura e transparência de informações/conhecimento entre uma *startup* e seu parceiro estratégico.

No intuito de ampliar o entendimento sobre o processo de formação de alianças estratégicas por *startups early stages*, novos estudos podem também aprofundar as práticas e metodologias disseminadas por instituições de fomento à inovação (por exemplo, incubadoras e aceleradoras) e as diferenças entre as abordagens aplicadas em cada instituição, visto que estas possuem um papel crítico na formação do conhecimento dos empreendedores.

Pelo que se identificou em campo, tais instituições de fomento possuem diferentes práticas pelas quais orientam os empreendedores na condução de suas alianças estratégicas. Porém, com relação ao gerenciamento de recursos e a atuação do empreendedor frente a um parceiro, não foi constatado nenhum direcionamento por parte das instituições que limitam-se, na maior parte das vezes, em conectar *startups* às possíveis empresas parceiras, com exceção do Praticante 1, em que relata uma abordagem mais individual sobre o tema de alianças para entender o momento que cada empreendedor está passando em sua empresa.

Para finalizar, é pertinente que outros pesquisadores deem continuidade a esta pesquisa, por meio da perspectiva construtivista utilizada, bem como explorar a validade do constructo co-dependência de recursos que foi encontrado de forma pontual. Dessa maneira, pesquisas futuras podem continuar contribuindo para o avanço científico com nossos achados e verificarem gradualmente outras limitações do *framework* aqui proposto.

REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. **Strategic management journal**, v. 28, n. 12, p. 1235-1255, 2007.
- ADAMS, F. G.; GRAHAM, K. W. Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 179-191, 2017.
- AGARWAL, A.; SINGH, D.; AGARIYA, A. K. What Really Leads to Partner Relationship Management? A Review of Literature. **Journal of Relationship Marketing**, v. 16, n. 4, p. 245-285, 2017.
- AGARWAL, R.; CROSON, R.; MAHONEY, J. T. The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 413-437, 2010.
- ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: An organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016.
- ALCÁZAR, F. M.; FERNÁNDEZ, P. M. R.; GARDEY, G. S. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, p. 103-119, 2008.
- ALEXY, O.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Does IP strategy have to cripple open innovation?. **MIT Sloan management review**, v. 51, n. 1, p. 71, 2009.
- ALI, H.; BIRLEY, S. Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk. **Qualitative market research: an international journal**, v. 2, n. 2, p. 103-110, 1999.
- ALLEN, T. J.; GLOOR, P.; COLLADON, A. F.; WOERNER, S. L.; RAZ, O. The power of reciprocal knowledge sharing relationships for *startup* success. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 23, n. 3, p. 636-651, 2016.
- ALKALALI, D.; MALMQVIST, E. **Creating Successful Collaborations between Startups and Large Corporations within the AEC sector A qualitative study of the motives, challenges and critical factors in collaboration**. 2020. 73 f. Dissertação (Mestrado) – Master's thesis in the Master's Programme Design and Construction Project Management, Department of Architecture and Civil Engineering, Division of Construction Management. Göteborg, Sweden, 2020.
- AL SAHAF, M.; AL TAHOO, L. Examining the Key Success Factors for Startups in the Kingdom of Bahrain. **International Journal of Business Ethics and Governance**, p. 9-49, 2021.
- ALVES, H.; FERREIRA, J. J.; FERNANDES, C. I. Customer's operant resources effects on co-creation activities. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1, n. 2, p. 69-80, 2016.

ANDRIES, P.; DEBACKERE, K.; VAN LOOY, B. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 7, n. 4, p. 288-310, 2013.

APPLEYARD, M. M. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 137-154, 1996.

ASHKENAS, R. There's a difference between cooperation and collaboration. **Harvard Business Review**, v. 20, 2015.

BALDASSARRE, B.; CALABRETTA, G.; BOCKEN, N. M. P.; JASKIEWICZ, T. Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. **Journal of cleaner production**, v. 147, p. 175-186, 2017.

BALOCCO, R.; CAVALLO, A.; GHEZZI, A.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Lean business models change process in digital entrepreneurship. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 1520-1542, 2019.

BARAC, D.; RATKOVIC-ŽIVANOVIC, V.; LABUS, M.; MILINOVIC, S.; LABUS, A. Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1203-1216, 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUM, J. A. C.; SILVERMAN, B. S. Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 3, p. 411-436, 2004.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BOCKEN, N. M.; SCHUIT, C. S.; KRAAIJENHAGEN, C. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. **Environmental innovation and societal transitions**, v. 28, p. 79-95, 2018.

BSTIELER, L. Trust formation in collaborative new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 56-72, 2006.

CACCIOLATTI, L.; ROSLI, A.; RUIZ-ALBA, J. L.; CHANG, J. Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 106-117, 2020.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative networks: a new scientific discipline. **Journal of intelligent manufacturing**, v. 16, n. 4-5, p. 439-452, 2005.

CANER, T.; TYLER, B. B. Alliance portfolio R&D intensity and new product introduction. **American Journal of Business**, v. 28, n. 1, p. 38-63, 2013.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CAVALLO, A.; GHEZZI, A.; BALOCCO, R. Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 1291-1321, 2019.

CHAN, C. M.; TEOH, S. Y.; YEOW, A.; PAN, G. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. **Information Systems Journal**, v. 29, n. 2, p. 436-455, 2019.

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; SCHWARTZ, K. Innovating business models with co-development partnerships. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 55-59, 2007.

CHRISTOFFERSEN, J. A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 66-85, 2013.

COHEN, W. M.; GOTO, A.; NAGATA, A.; NELSON, R. R.; WALSH, J. P. R&D spillovers, patents and the incentives to innovate in Japan and the United States. **Research policy**, v. 31, n. 8-9, p. 1349-1367, 2002.

COLLIS, D. Lean strategy. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 3, p. 62-68, 2016.

COLLINS, J.; RILEY, J. Alliance portfolio diversity and firm Performance: Examining moderators. **Journal of Business and Management**, v. 19, n. 2, p. 35 - 50, 2013.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

COMI, A.; EPPLER, M. J. Building strategic alliances in new and small ventures: a review of literature and integrative *framework*. **Strategic Alliances for SME Development**, p. 61-94, 2015.

- COZZOLINO, A.; ROTHÄERMEL, F. T. Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3053-3085, 2018.
- CROOM, S. Topic issues and methodological concerns for operations management research. In: **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**. 2005.
- CUI, A. S.; O'CONNOR, G. Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 4, p. 24-43, 2012.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of management studies**, v. 39, n. 5, p. 725-746, 2002.
- DAVYDOV D. S.; MARCHENKO A. G. The Attractiveness of Individual Regions of the EU as Ecosystems for Creating and Developing *Startups*. **Business Inform**, v. 12, p. 59-63, 2018.
- DECK, M.; STROM, M. Model of co-development emerges. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 3, p. 47-53, 2002.
- DE LEEUW, T.; LOKSHIN, B.; DUYSTERS, G. Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 1839-1849, 2014.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- DE VASCONCELOS GOMES, L. A.; SALERNO, M. S.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 128, p. 164-185, 2018.
- DEVECE, C.; RIBEIRO-SORIANO, D. E.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 2, p. 207-226, 2019.
- DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.
- DEWALD, U.; FROMHOLD-EISEBITH, M. Trajectories of sustainability transitions in scale-transcending innovation systems: The case of photovoltaics. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 17, p. 110-125, 2015.
- DOWNES, L.; NUNES, P. Big bang disruption. **Harvard business review**, p. 44-56, 2013.

- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic management journal**, v. 17, n. S1, p. 55-83, 1996.
- DRAULANS, J.; DEMAN, A. P.; VOLBERDA, H. W. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. **Long range planning**, v. 36, n. 2, p. 151-166, 2003.
- DU, J.; LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W. Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. **Research Policy**, v. 43, n. 5, p. 828-840, 2014.
- DUONG, T. **Dynamic Alliance Capability as a Business Innovation Enabler Towards Sustained Economic Development: An Empirical Study of Organizational Practices**. 2020. 122 p. Master's Thesis – University of Vaasa. Faculty of business studies, Finlandia, 2020.
- DUTTA, D. K.; HORA, M. From Invention Success to Commercialization Success: Technology Ventures and the Benefits of Upstream and Downstream Supply-Chain Alliances. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 2, p. 216-235, 2017.
- DUYSTERS, G.; LOKSHIN, B. Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 4, p. 570-585, 2011.
- DVIR, D.; LECHLER, T. Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. **Research policy**, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2004.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **MIT Sloan management review**, v. 42, n. 4, p. 37-37, 2001.
- EARLE, A. G.; MERENDA, M. J.; DAVIS, J. M. Strategy-as-Process in a Technology Venture: A Case Study of Pivots, Pauses, Partners, and Progress. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 1, p. 9-19, 2019.
- EDISON, H.; SMØRSGÅRD, N. M.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. Lean internal *startups* for software product innovation in large companies: enablers and inhibitors. **Journal of Systems and Software**, v. 135, p. 69-87, 2018.
- EDUARDO TASCA, J.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical *framework* for the evaluation of training programs. **Journal of European industrial training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EISENMANN, T. R.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. **Harvard Business School Entrepreneurial Management Case**, n. 812-095, 2012.

EMDEN, Z.; CALANTONE, R. J.; DROGE, C. Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value. **Journal of product innovation management**, v. 23, n. 4, p. 330-341, 2006.

EMILSSON, T.; CARLQVIST, J. **On the road to commercialize autonomous road mobility. A case study of a scale-up to determine how four critical factors influence international business model scalability**. 124 f. (Master Thesis) Master thesis in Management and Economics of Innovation, Department of Technology Management and Economics, Gothenburg. Chalmers University of Technology, Sweden, 2021.

ENSSLIN, L; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T.; TASCA, J. E. ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. **Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil**, v. 10, n. 4, p. 2015, 2010.

ESPER, T. L.; FUGATE, B. S.; DAVIS-SRAMEK, B. Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. **Journal of Business Logistics**, v. 28, n. 2, p. 57-82, 2007.

ESPOSITO DE FALCO, S.; RENZI, A.; ORLANDO, B.; CUCARI, N. Open collaborative innovation and digital platforms. **Production Planning & Control**, v. 28, n. 16, p. 1344-1353, 2017.

FAEMS, D.; DE VISSER, M.; ANDRIES, P.; VAN LOOY, B. Technology alliance portfolios and financial performance: value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 6, p. 785-796, 2010.

FAGERHOLM, F.; GUINEA, A. S.; MÄENPÄÄ, H.; MÜNCH, J. The RIGHT model for continuous experimentation. **Journal of Systems and Software**, v. 123, p. 292-305, 2017.

FELIN, T.; ZENGER, T.R. Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 2, p. 127-146, 2009.

FELIN, T.; GAMBARDELLA, A.; STERN, S.; ZENGER, T. R. *Lean startup* and the business model: Experimentation revisited. **Forthcoming in Long Range Planning (Open Access)**, 2019. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3427084>

FEHR, E.; FISCHBACHER, U.; GÄCHTER, S. Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. **Human nature**, v. 13, n. 1, p. 1-25, 2002.

FEHR, E.; GINTIS, H. Human motivation and social cooperation: Experimental and analytical foundations. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 33, p. 43-64, 2007.

FERREIRA, J.; COELHO, A.; MOUTINHO, L. Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing. **Management Decision**, v. 59, n. 3, p. 524-567, 2021.

FERNANDEZ, A. S.; LE ROY, F.; GNYAWALI, D. R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 222-235, 2014.

FIERRO, J. J. C.; PÉREZ, L. Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups. **M@n@gement**, v. 21, n. 1, p. 534-573, 2018.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO, M.; HAASE, H. Interfirm alliances: a taxonomy for SMEs. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 168-181, 2015.

FREENS, A. A. **Forming co-development alliances between large enterprises together with small/medium enterprises in the smart mobility industry**. 52 f. (Master Thesis) – Master's thesis in the Master of Science in Innovation management, Eindhoven, Eindhoven University of Technology, Netherlands, 2020.

FREYTAG, R. Strategic negotiations: three essentials for successful partnerships with *startups*. **Strategy & Leadership**, v. 47, n. 1, p. 19-25, 2019.

GALPIN, T.; HEBARD, J. Sustainability in start-up ventures: what founders say versus what they do. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v.11, n.4, p. 246-255, 2015.

GARUD, R.; GIULIANI, A. Paco. A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 157-160, 2013.

GERSICK, C. J. Pacing strategic change: The case of a new venture. **Academy of management journal**, v. 37, n. 1, p. 9-45, 1994.

GESING, J.; ANTONS, D.; PIENING, E. P.; RESE, M.; SALGE, T. O. Joining Forces or Going It Alone? On the Interplay among External Collaboration Partner Types, Interfirm Governance Modes, and Internal R & D. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 424-440, 2015.

GHEZZI, A.; CAVALLO, A.; RANGONE, A.; BALOCCO, R. A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance. In: **ICEIS (3)**. p. 196-203, 2015.

GHEZZI, A.; CAVALLO, A. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean *startup* approaches. **Journal of business research**, v. 110, p. 519-537, 2020.

GIFFORD, W. E.; BOBBITT, H. R.; SLOCUM JR, J. W. Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 458-481, 1979.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIRGENTI, A.; PACIFICI, B.; CIAPPI, A.; GIORGETTI, A. An axiomatic design approach for customer satisfaction through a lean start-up framework. **Procedia CIRP**, v. 53, p. 151-157, 2016.
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. **Journal of small business management**, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research policy**, v. 40, n. 5, p. 650-663, 2011.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva, 2006.
- GOEL, S.; KARRI, R. Entrepreneurs, effectual logic, and over-trust. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 4, p. 477-493, 2006.
- GÖLGEÇI, I.; GLIGOR, D. M.; TATOGLU, E.; ARDA, O. A. A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? **Journal of Business Research**, v. 96, p. 35-46, 2019.
- GOMES, E.; BARNES, B. R.; MAHMOOD, T. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. **International business review**, v. 25, n. 1, p. 15-27, 2016.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.
- GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. **Journal of marketing**, v. 65, n. 2, p. 67-80, 2001.
- GRIMM, J.; GILBERT, D. U. Gaining Mutual Benefits Through Business-non-profit Partnership in Base-of-the-Pyramid Markets: A Relational View. In: **Corporate Social Responsibility and Corporate Change**. Springer, Cham, v. 57, p. 177-203, 2019.
- GRUBER, M.; KIM, S. M.; BRINCKMANN, J. What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 3, p. 205-225, 2015.

- GUERTLER, M. R.; LINDEMANN, U. Identifying open innovation partners: A methodology for strategic partner selection. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 05, 2016.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative science quarterly**, p. 781-814, 1998.
- GUPTA, V.; RUBALCABA, L.; FERNANDEZ-CREHUET, J. M.; PEREIRA, L. F. Open Innovation Through Startup Collaboration. **IEEE Engineering Management Review**, 2021. doi: 10.1109/EMR.2021.3101116
- GUTIÉRREZ, R.; MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E. Configuration and development of alliance portfolios: a comparison of same-sector and cross-sector partnerships. **Journal of business ethics**, v. 135, n. 1, p. 55-69, 2016.
- HAGEN, B.; ZUCHELLA, A. Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 497-525, 2014.
- HAHN, R.; GOLD, S. Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 7, p. 1321-1333, 2014.
- HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic management journal**, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.
- HANNA, A.; PARK, T. M. Against scale: Provocations and resistances to scale thinking. **arXiv preprint arXiv:2010.08850**, 2020.
- HANLON, D.; SAUNDERS, C. Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 619-641, 2007.
- HASKELL, N.; VEILLEUX, S.; BÉLIVEAU, D. Functional and contextual dimensions of INVs' alliance partner selection. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 483-512, 2016.
- HEATH, C.; STAUDENMAYER, N. Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 22, p. 153-191, 2000.
- HERATRI, N.; KLANG, C. **Collaboration between startups and corporations: A Startup perspective**. 2019. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Chalmers University of Technology, Department of Architecture and Civil Engineering. Göteborg, Sweden, 2019.
- HILL, R. C.; HELLRIEGEL, D. Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. **Organization science**, v. 5, n. 4, p. 594-607, 1994.

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2016.
- HOANG, H.; ROTHARMEL, F. T. How to manage alliances strategically. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 1, p. 69, 2016.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. Nova York: McGraw-Hill, 2010. Livro Digital.
- HOGENHUIS, B. N.; VAN DEN HENDE, E. A.; HULTINK, E. J. When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures? Understanding young firms' strengths can help firms make the right decisions around asymmetric collaborations. **Research-Technology Management**, v. 59, n. 1, p. 39-47, 2016.
- HOLZMANN, T.; SAILER, K.; KATZY, B. R. Matchmaking as multi-sided market for open innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 26, n. 6, p. 601-615, 2014.
- HOLMES JR, R. M. **Strategic alliance announcements and new venture stock market returns: Signaling and resource-based perspectives on the effects of partner firm, new venture firm, and alliance characteristics**. Texas A&M University, 2008.
- HORA, W.; GAST, J.; KAILER, N.; REY-MARTI, A.; MAS-TUR, A. David and Goliath: causes and effects of coepetition between start-ups and corporates. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 411-439, 2018.
- HOOPE, D. G.; MADSEN, T. L. A capability-based view of competitive heterogeneity. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n. 3, p. 393-426, 2008.
- HU, S. **Exploring Strategies for Early-stage Startups in Cooperating with Large Organization through Corporate Accelerators**. 54 f. Dissertação (Mestrado) – School of Industrial Engineering and Management, KTH Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden, 2020.
- HUANG, J. HENFRIDSSON, O.; LIU, M. J.; NEWELL, S. Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovaton. **Mis Quarterly**, v. 41, n. 1, 2017.
- JACOBSON, A.; RAMSLOV, P. **Corporate Innovation Powered by Startups**. Teyi Services AB, 2017.
- JENEFELDT, A.; JAKOBSSON, F. E. **Scalability in Startups: A Case Study of How Technological Startup Companies Can Enhance Scalability**. 102 f. (Master Thesis) – Master's thesis in the Master's Programme Strategic Management and Control, Department of Management and Engineering, Linköping University. Linköping, Sweden, 2020.
- JIANG, M. S.; MENGUC, B. Brand as credible commitment in embedded licensing: a transaction cost perspective. **International Marketing Review**, v. 29, n. 2, p. 134-150, 2012.

- JOHNSEN, T. E.; FORD, D. Customer approaches to product development with suppliers. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 300-308, 2007.
- JUNTUNEN, M.; AHOKANGAS, P.; NGUYEN, H. Business Model Scalability in the Cloud Business Context. **Journal of Business Models**, v. 6, n. 1, pp. 19-39, 2018.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.
- KATILA, R.; SHANE, S. When does lack of resources make new firms innovative? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 814-829, 2005.
- KATKALO, V. S.; PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and corporate change**, v.19, n.4, p.1175-1186, 2010.
- KINSKI, A. **Buyer-supplier relationships between established firms and startups from a procurement perspective**. 2021. 113 f. Tese (Doutorado) - Universität Mannheim, Mannheim. Business School, Mannheim, Alemanha, 2021.
- KIM, S.Y. Influence of firm and partner resources on firm performance in the alliance portfolio. **M@n@gement**, v. 17, n. 2, p. 88-109, 2014.
- KNOBEN, J.; BAKKER, R. M. The guppy and the whale: Relational pluralism and start-ups' expropriation dilemma in partnership formation. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 1, p. 103-121, 2019.
- KOBERNYUK, E.; STILES, D.; ELLSON, T. International joint ventures in Russia: Cultures' influences on alliance success. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 471-477, 2014.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. **Strategic management journal**, v. 23, n. 9, p. 795-816, 2002.
- KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.
- KUBE, S.; MARÉCHAL, M. A.; PUPPE, C. The currency of reciprocity: Gift exchange in the workplace. **American Economic Review**, v. 102, n. 4, p. 1644-62, 2012.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; SAARENKETO, S.; MCNAUGHTON, R. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. **International Marketing Review**, v. 29, n. 5, p.448-465, 2012.
- LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. **Knowledge and Process Management**, v.21, n.1, p. 54-66, 2014.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

LACERDA, R. T. D. O. **O sucesso em gerenciamento de projetos: a estruturação de um modelo de avaliação a partir de uma visão construtivista**. 2009. 220 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, Brasil, 2009.

LAHIRI, N.; NARAYANAN, S. Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 9, p. 1042-1064, 2013.

LAITINEN, J. A.; SENOO, D. Knowledge Sharing in young startups—first quantitative steps. **Journal of Service Science and Management**, v. 12, n. 04, p. 495, 2019.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 10, p. 01-16, 2009

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

LE MENS, G.; DENRELL, J.; KOVÁCS, B.; KARAMAN, H. Information Sampling, Judgment, and the Environment: Application to the Effect of Popularity on Evaluations. **Topics in cognitive science**, v. 11, n. 2, p. 358-373, 2018.

LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W.; NADINE, R.; CLERIX, A.; HELLEPUTTE, J. V. IP Models to Orchestrate Innovation Ecosystems. **California Management Review**, v. 55, n. 4, 2013.

LEVINSON, N. S.; ASAHI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 50-63, 1995.

LIESCH, P. W.; KNIGHT, G. A. Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 2, p. 383-394, 1999.

LINDGREN, E.; MÜNCH, J. Raising the odds of success: the current state of experimentation in product development. **Information and Software Technology**, v. 77, p. 80-91, 2016.

LITTLER, D.; LEVERICK, F.; BRUCE, M. Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufacturers of information and communications technology products. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association**, v. 12, n. 1, p. 16-32, 1995.

- LOVE, J. H.; ROPER, S.; VAHTER, P. Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. **Strategic management journal**, v. 35, n. 11, p. 1703-1716, 2014.
- LUKOSIUTE, K.; JENSEN, S.; TANEV, S. Is joining a business incubator or accelerator always a good thing? **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 7, p. 5-15, 2019.
- LUND, M.; NIELSEN, C., 2018a. The Concept of Business Model Scalability. **Journal of Business Models**, v. 6, n. 1, p. 1-18, 2018a.
- LV, B.; QI, X. Research on partner combination selection of the supply chain collaborative product innovation based on product innovative resources. **Computers & Industrial Engineering**, v. 128, p. 245-253, 2019.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International business review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.
- MAFFIA, L. F. C. M.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; OLIVA, F. L.; DE HILDEBRAND, C. C.; CORREA, H. L. Premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em *startups*. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 6, n. 1, p. 71-94, 2018.
- MARAFON, A. D.; ENSSLIN, L.; DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, S. R. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.
- MARTINEZ, M. G.; ZOUAGHI, F.; GARCIA, M. S. Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high- and low-tech industries. **Technovation**, v. 59, p. 55-67, 2017.
- MCALLISTER, C. P.; ELLEN III, B. P.; FERRIS, G. R. Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 1926-1952, 2018.
- MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. **Journal of business venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.
- MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management review**, v. 12, n.1, p. 133-143, 1987.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization. **The American Economic Review**, p. 511-528, 1990.
- MINDRUTA, D.; MOEEN, M.; AGARWAL, R. A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 206-231, 2016.

MOCKER, V.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Winning together a guide to successful corporate–startup collaborations**, 2015.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 135-152, 1994.

MOURI, N.; SARKAR, M. B.; FRYE, M. Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure and firm-level uncertainty. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 355-371, 2012.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 77-91, 1996.

NAIR, S.; BLOMQUIST, T. Failure prevention and management in business incubation: practices towards a scalable business model. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 31, n. 3, p. 266-278, 2019.

NAMBISAN, S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 1029-1055, 2017.

NICHOLLS-NIXON, C. L.; COOPER, A. C.; WOO, C. Y. Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 493-521, 2000.

NICOLINI, D.; MENGIS, J.; SWAN, J. Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. **Organization science**, v. 23, n. 3, p. 612-629, 2012.

NIELSEN, B. B. Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. **International Business Review**, v. 16, n. 3, p. 337-361, 2007.

NIELSEN, C.; LUND, M. The concept of business model scalability. **Available at SSRN 2575962**, 2015.

NIELSEN, C.; LUND, M. Building scalable business models. Building Scalable Business Models. **MIT Sloan Management Review**, v. 59, n. 2, p. 65-69, 2018b.

NGUYEN DUC, A.; ABRAHAMSSON, P., 2017. Exploring the outsourcing relationship in software startups – A multiple case study. In: **21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, Association for Computing Machinery, Karlskrona, Sweden 15 June – 16 June**, pp. 134-143.

NYLAND, K.; SOLLIE, S. M. **New Ventures Entering the Norwegian Maritime Industry- How can new ventures utilize strategic alliances to overcome entry barriers?**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Norwegian University of Science and Technology. Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim, Norway, 2018.

O'CONNOR, G. C.; RICE, M. P. A comprehensive model of uncertainty associated with radical innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, p. 2-18, 2013.

OJAGHI, H.; MOHAMMADI, M.; YAZDANI, H. R. A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem: A systematic literature review. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 10, n. 5, p. 1063-1097, 2019.

OLIVA, F. L.; KOTABE, M. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in *startups*. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 9, p. 1838-1856, 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

OVIATT, B.; M.; MCDUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

OZMEL, U.; REUER, J. J.; GULATI, R. Signals across multiple networks: How venture capital and alliance networks affect interorganizational collaboration. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, p. 852-866, 2013.

PANDA, S. S.; SANGLE, S. Stakeholder engagement as a dynamic capability. **Business Strategy & Development**, v. 3, n. 2, p. 204-212, 2020.

PANGARKAR, N.; WU, J. Alliance formation, partner diversity, and performance of Singapore *startups*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 791-807, 2013.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of management journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PARK, B. J.; SRIVASTAVA, M. K.; GNYAWALI, D. R. Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 26, n. 8, p. 893-907, 2014.

PELLEGRIN-BOUCHER, E.; LE ROY, F.; GURĂU, C. Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 1, p. 71-89, 2013.

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, v. 41, p. 116-145, 1996.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

- REYEMEN, I. M. M. J.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U.; VAN BURG, E. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International business review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.
- RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIES, E. **The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Books, 2011.
- RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013.
- ROGBEER, S.; ALMAHENDRA, R.; AMBOS, B. Open-Innovation effectiveness: when does the macro design of alliance portfolios matter? **Journal of International Management**, v. 20, n. 4, p. 464-477, 2014.
- ROY, B. “On operational research and decision aid”, **European Journal of Operational Research**, v. 73, n. 1, p. 23-26, 1994.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, n. 2, p. 203-220, 2003.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of evolutionary economics**, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005.
- SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.
- SCHAETTGEN, N.; MUR, S. **The age of collaboration: Startups and corporates need each other**. Vienna, Austria: MM Ventures and Arthur D. Little, 2016.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHAH, K. U. Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 89, p. 32-40, 2015.

SHAN, W.; WALKER, G.; KOGUT, B. Interfirm cooperation and *startup* innovation in the biotechnology industry. **Strategic management journal**, v. 15, n. 5, p. 387-394, 1994.

SHEPHERD, D. A.; GRUBER, M. The lean startup framework: Closing the academic–practitioner divide. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 0, n. 00, p. 1-31, 2020.

SHERMAN, J. D.; KELLER, R. T. Suboptimal assessment of interunit task interdependence: Modes of integration and information processing for coordination performance. **Organization Science**, v. 22, n.1, p. 245-261, 2011.

SHI, W. S.; SUN, S. L.; PINKHAM, B. C.; PENG, M. W. Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in China. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 338-362, 2014.

SILVA, D. S.; GHEZZI, A.; de AGUIAR, R. B.; CORTIMIGLIA, M. N.; TEN CATEN, C. S. Lean *Startup*, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 4, p. 595-628, 2020.

SILVA, D. S.; GHEZZI, A.; de AGUIAR, R. B.; CORTIMIGLIA, M. N.; TEN CATEN, C. S. Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 27 n. 4, p. 944-969, 2021.

SILVEIRA, B. R.; LACERDA, R. T. O. Análise bibliométrica da literatura sobre *startups* e alianças estratégicas. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 2, p. 197-210, 2019.

SKINNER, W. “The productivity paradox”. **Management Review**, v.75, n.9, p. 41-45, 1986.

SOBIERAJ, J. Protecting your IP in joint R&D projects. **Managing intellectual property**, v. 131, p. 79-82, 2003.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v.7, n. 2, p. 223–232, 2009.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. London: Sage, 2 ed., p. 134-164, 2003.

STAMPFL, G.; PRÜGL, R.; OSTERLOH, V. An explorative model of business model scalability. **International Journal of Product Development**, v. 18, n. 3-4, p. 226-248, 2013.

STEFFEN, M. O. **A influência do capital social no compartilhamento do conhecimento entre empresas situadas em parques científicos e tecnológicos em diferentes culturas nacionais**. 2019. 216 f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil, 2019.

STILL, K. Accelerating research innovation by adopting the lean startup paradigm. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, p. 32-43, 2017.

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. On the theory of organizational path dependence: Clarifications, replies to objections, and extensions. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 717-734, 2020.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v.49, n.8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018.

THOMAS, D. R. Method Notes A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237-246, 2006.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

TOIGO, T. Revisão Teórica sobre a Visão Relacional. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 132-149, 2019.

TRIPATHI, N.; SEPPÄNEN, P.; BOOMINATHAN, G.; OIVO, M.; LIUKKUNEN, K. Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. **Information and Software Technology**, v. 105, p. 56-77, 2019.

TROCHIM, W. M. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

- TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.
- TSING, A. L. On nonscalability: The living world is not amenable to precision-nested scales. **Common Knowledge**, v. 25, n. 1-3, p. 143-162, 2019.
- TSOU, H.T.; CHEN, J. S.; YU, Y. W. D. Antecedents of co-development and its effect on innovation performance: a business ecosystem perspective. **Management Decision**, v. 57, n. 7, p. 1609-1637, 2018.
- TUMELERO, C.; SBRAGIA, R.; BORINI, F. M.; FRANCO, E. C. The role of networks in technological capability: a technology-based companies perspective. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 8, n. 1, p. 7, 2018.
- UTOMO, P.; KURNIASARIB, F. Firm Competitiveness and Firm Performance-The Impact of Alliance Formation in Early Stage Digital Start-ups. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 5, n. 6, p. 1-13, 2019.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VOSGIEN, T.; JANKOVIC, M.; EYNARD, B.; NGUYEN VAN, T.; BOCQUET, J. C. Lean approach to integrate collaborative product development processes and digital engineering systems. In: **DS 68-1: Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICED 11), Impacting Society through Engineering Design, Vol. 1: Design Processes, Lyngby/Copenhagen, Denmark, 15.-19.08. 2011**. 2011. p. 321-333.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WALLACE, J. C.; LITTLE, L. M.; HILL, A. D.; RIDGE, J. W. CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 4, p. 580-604, 2010.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WEBER, C.; WEIDNER, K.; KROEGER, A.; WALLACE, J. Social value creation in inter-organizational collaborations in the not-for-profit sector—give and take from a dyadic perspective. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 6, p. 929-956, 2017.
- WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with *startups* to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 4, p. 333-358, 2001.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269-296, 1991.

WILTBANK, R.; DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic management journal**, v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006.

WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, p. 250-277, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YOON, B.; SONG, B. A systematic approach of partner selection for open innovation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 7, p. 1068-1093, 2014.

ZAHRA, S. A. Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 2, p. 345-366, 2010.

ZAJAC, E. J.; BAZERMAN, M. H. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 37-56, 1991.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006, 144p.

ZITTRAIN, J. L. The generative Internet. Harvard Law Review. **Oxford Legal Studies Research Paper**, v. 119, p. 1970, 2006.

ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G.; DENICOLAI, S. The drivers of the early internationalization of the firm. **Journal of world business**, v. 42, n. 3, p. 268-280, 2007.

APÊNDICE A – Instrumento de perguntas para os estudos de caso

Abaixo é detalhado a lista de perguntas que foi usada durante as entrevistas com os empreendedores para a realização dos estudos de caso.

Questões gerais sobre a *startup*:

- I. Qual é a história de sua empresa?**
- II. Como a empresa foi desenvolvida?**
- III. Qual o problema que sua *startup* resolve?**
- IV. Qual sua proposta de valor?**
- V. Como sua *startup* entrega valor aos clientes?**
- VI. A quanto tempo sua *startup* existe? Você já está faturando?**

Questões sobre o modelo de negócio da *startup*:

- VII. Como funciona e como foi desenvolvido o modelo de negócios da empresa?**
- VIII. Que tipos de processos, recursos e competências estavam envolvidos na criação do modelo de negócios?**
- IX. Foi utilizado alguma parceria para captar recursos/competências para desenvolver o modelo de negócios? Se sim, que tipo de recurso e/ou competência foi essa?**
- X. O modelo de negócios mudou? Se sim, como ocorreu essa mudança e por quê?**
- XI. As parcerias realizadas ajudaram no desenvolvimento do modelo de negócios e na escalada?**
- XII. Quais as incertezas foram encontradas ao longo do desenvolvimento do modelo de negócios? E como foram superadas?**
- XIII. A pandemia de COVID-19 trouxe mudanças para a *startup*?**
- XIV. A forma como você cria, entrega e captura valor mudou?**

Questões sobre gerenciamento das alianças estratégicas:

- XV. Quais parcerias foram realizadas ao longo do desenvolvimento de negócios e qual a expectativa de cooperação que existia/existe?**
- XVI. O que é mais desafiador no gerenciamento das parcerias estabelecidas?**

- XVII.** O quão estreito é a relação dos parceiros com suas decisões/troca de informações no dia a dia da empresa? É utilizado algum modelo, abordagem ou ferramenta para apoiar esse processo?
- XVIII.** Na sua opinião, quais características devem ser observadas/avaliadas na realização de uma nova parceria? E como ela acontece?
- XIX.** Como é realizado o alinhamento? A questão de co-dependência de recursos e competências entre as empresas ocorre? Se sim, explique.
- XX.** Os acordos são formalizados? São estabelecidos metas e objetivos?
- XXI.** Aconteceu algum investimento em sua *startup*? Se sim, como ocorreu?

APÊNDICE B – Resumo dos dados coletados

Tipo de dado	Quantidade
Entrevista semiestruturada do caso piloto (não utilizado para versão final)	1
Entrevistas semiestruturadas dos estudos de caso da tese	3
Entrevistas semiestruturadas com empreendedores e praticantes da inovação.	10
Documentos públicos e sites	<p align="center">Sites das três <i>startups</i></p> <p align="center">1 documento público coletado (Documento Estágio Netuno)</p>
Fontes externas	<p align="center">2 entrevistas externas coletadas (Entrevista externa a rádio local - Saturno) (Entrevista externa a rádio local - Caso Piloto)</p>

APÊNDICE C – Instrumento de perguntas para teste de necessidade e suficiência de constructos - Empreendedores

Lentes da SAM	Perguntas de pesquisa	Constructos da SAM	O que se espera obter?
<i>Path Dependence</i>	Como você se conecta ao parceiro?	RECURSOS COMPLEMENTARES	Buscar evidências que apresentem elementos de que os recursos complementares é um dos motivos pelos quais os empreendedores buscam e conectam-se a possíveis parceiros estratégicos.
	Como ocorre a evolução de uma parceria estratégica para você?	COMPARTILHAMENTO	Saber como os empreendedores buscam evoluir sua relação com o parceiro e de que forma acontece o compartilhamento de informações/conhecimento entre as empresas nesse processo.
	Como você percebe o parceiro estratégico em relação ao que seus recursos podem trazer para sua <i>startup</i> ?	ESCALA	Buscar entender se os empreendedores buscam nos recursos do parceiro uma forma de escalar seu modelo de negócios.
	De que forma os recursos do parceiro são conectados aos seus recursos?	CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Saber como os empreendedores percebem a conexão dos recursos entre as empresas e se existe uma co-dependência mútua de recursos.
Gerenciamento de recursos em ambiente dinâmico	Fale sobre uma situação em que aconteceu uma mudança em sua <i>startup</i> devido aos recursos de um parceiro.	RECURSOS COMPLEMENTARES	Saber de que forma os recursos de um parceiro estratégico pode impactar em uma mudança de direcionamento na <i>startup</i> .
	Como está sendo o relacionamento com seus parceiros durante a pandemia?	COMPARTILHAMENTO	Buscar entender se a pandemia de COVID-19 impactou a forma como os empreendedores compartilham informações e se relacionam com seus parceiros.
	Como você entende as	ESCALA	Saber como os empreendedores lidam com

	mudanças que um parceiro pode trazer referente a escala de seu modelo de negócios?		as mudanças que um parceiro pode causar no momento da escalada de seu negócio.
	Comente uma situação em que você percebeu uma necessidade de adaptar recursos para realização de uma parceria estratégica.	CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Buscar elementos que apresentem evidências que o empreendedor precisou adaptar seus recursos para criar uma parceria estratégica co-dependente.
Gerenciamento sob incertezas	De que forma os recursos são gerenciados na parceria estratégica?	RECURSOS COMPLEMENTARES	Saber como os empreendedores lidam com as incertezas ao gerenciarem seus recursos em uma parceria estratégica.
	Como é a relação com seus parceiros no que diz respeito as decisões/trocas de informações no dia a dia da empresa?	COMPARTILHAMENTO	Buscar evidências que apresentem situações nas quais os empreendedores lidam com a incerteza no momento de compartilharem informações/conhecimento com seus parceiros.
	Fale sobre uma situação em que teve dúvidas ao tomar decisões relacionadas ao potencial de escala que um parceiro estratégico poderia gerar.	ESCALA	Saber de que forma os empreendedores lidam com as incertezas referentes ao potencial de escala que um parceiro estratégico poder trazer para sua <i>startup</i> .
	Como é realizado o alinhamento de objetivos/metras entre os parceiros?	CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Saber de que forma os empreendedores realizam o alinhamento de objetivos/metras com seus parceiros e se ocorre uma co-dependência de recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – Instrumento de perguntas para teste de necessidade e suficiência de constructos - Praticantes

Perguntas de pesquisa	Constructos da SAM	O que se espera obter?
Quais práticas são realizadas para fomentar parceiros estratégicos?	RECURSOS COMPLEMENTARES	Buscar saber quais práticas são realizadas para fomentar parceiros estratégicos para as <i>startups</i> e se essas práticas promovem conexões com empresas que possuam recursos complementares.
Você pode falar sobre alguma metodologia ou ferramenta adotada que ajude o empreendedor a gerenciar seus recursos em uma aliança estratégica?	RECURSOS COMPLEMENTARES	Buscar saber se existe a adoção de algum método ou ferramenta que ajude o empreendedor a gerenciar seus recursos em uma aliança estratégica.
Como ocorre a questão do compartilhamento de informações/conhecimento entre às <i>startups</i> e um parceiro?	COMPARTILHAMENTO	Buscar evidências que apresentem elementos de compartilhamento de informações/conhecimento entre as empresas parceiras.
Na sua opinião, quais as dificuldades encontradas pelos empreendedores no momento de interagirem e compartilharem informações/conhecimento com parceiros?	COMPARTILHAMENTO	Buscar entender as dificuldades que existem em relação as interações e ao compartilhamento entre as <i>startups</i> e as empresas parceiras.
Existe alguma metodologia ou ferramenta que ajude os empreendedores entender como os recursos de um parceiro pode ajudar no potencial de escala de sua <i>startup</i> ?	ESCALA	Buscar saber se existe a adoção por parte dos praticantes de algum método ou ferramenta que ajude o empreendedor a entender como os recursos de um parceiro pode ajudar no potencial de escala de sua <i>startup</i> .
Você pode comentar alguma situação na qual observou uma <i>startup</i> que tenha aproveitado os recursos de um parceiro para escalar seu negócio?	ESCALA	Buscar evidências que apresentem elementos de empreendedores que tenham aproveitado uma parceria estratégica para escalar o seu modelo de negócios.
Como você percebe o potencial de criação mútua de co-dependência de recursos entre uma <i>startup</i> e um parceiro?	CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Saber como os praticantes de inovação percebem o potencial de conexão entre os recursos de um parceiro e uma <i>startup</i> .
Você pode comentar alguma situação na qual observou uma <i>startup</i> criar uma relação de co-dependência de recursos com seu parceiro estratégico?	CO-DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Buscar evidências que apresentem elementos onde exista uma co-dependência de recursos entre uma <i>startup</i> e um parceiro estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO A – Documento oportunidade de estágio

STARTUP NETUNO

A Netuno é uma StartUp ligada ao Agronegócio e desenvolve tecnologias inovadoras como soluções nas áreas de Digital Farming e Controle Biológico. Trabalha em um modelo de redes de inovação aberta, com grupo de colaboradores multidisciplinares, promovendo um ambiente propício para o crescimento profissional e Networking.

Oportunidade de estágio

A Netuno está buscando alunos regularmente matriculados no curso de Engenharia de Produção com interesse em desenvolver seu Trabalho de Conclusão de Curso com assuntos relacionados às áreas de atuação da empresa.

Área de trabalho: precificação dos produtos e serviços.

Inscrições: enviar currículo resumido para o e-mail netuno@netuno.com.br