REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

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

# RELATIONAL CAPABILITIES: AN INTEGRATIVE REVIEW ON CREATING AND CAPTURING VALUE IN STARTUPS

# CAPACIDADES RELACIONALES: UNA REVISIÓN INTEGRADORA SOBRE LA CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR EN STARTUPS

**Nísia Maria Nascimento**
Doutoranda, Universidade Federal de Lavras - UFLA, Brasil
E-mail: nisianascimento22@gmail.com

**Cleber Carvalho de Castro**
Doutor, Universidade Federal de Lavras - UFLA, Brasil
E-mail: clebercastro@ufla.br

## Resumo

Este artigo objetivou compreender o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*. Utilizou-se revisão integrativa estruturada conceitualmente, com busca nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Selecionaram-se 16 artigos, classificados em cinco categorias: coordenação, cultural, conhecimento, tecnologia e coadaptação. Os estudos demonstraram a importância da integração do conhecimento e da interação entre parceiros, identificando impacto positivo significativo das capacidades relacionais no relacionamento das *startups* com outras organizações. Organizações e *startups* apostam na criação e captura de valor para fortalecerem-se, servirem melhor seus clientes e alcançarem vantagem competitiva. As capacidades relacionais constituem fonte de aprendizagem e vantagem competitiva. Com apoio de outras empresas, *startups* podem crescer e tornar-se mais estáveis. Como contribuição, o estudo fornece *framework* integrativo desenvolvido a partir da literatura analisada e aponta perspectivas de pesquisa para avanço do conhecimento sobre o tema.

**Palavras-chave:** Capacidades relacionais; Valor; *Startup*; Parceria; Organizações.

## Abstract

This article aimed to understand the role of relational capabilities in the process of value creation and capture in startups. An integrative review structured conceptually was used, with searches in Web of Science and Scopus databases. Sixteen articles were selected, classified into five categories: coordination, cultural, knowledge, technology, and co-adaptation. Studies demonstrated the importance of knowledge integration and interaction between partners, identifying a significant positive impact of relational capabilities on startups' relationships with other organizations. Organizations and startups invest in value creation and capture to strengthen themselves, better serve their customers, and achieve competitive advantage. Relational capabilities constitute a source of learning and competitive advantage. With support from other companies, startups can grow and become more stable. As a contribution, the study provides an integrative framework developed from the analyzed literature and points to research perspectives for advancing knowledge on the topic.

**Keywords:** Relational capabilities; Value; Startup; Partnership; Organizations.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

## Resumen

Este artículo tuvo como objetivo comprender el papel de las capacidades relacionales en el proceso de creación y captura de valor en startups. Se utilizó una revisión integradora estructurada conceptualmente, con búsquedas en las bases de datos Web of Science y Scopus. Se seleccionaron 16 artículos, clasificados en cinco categorías: coordinación, cultura, conocimiento, tecnología y coadaptación. Los estudios demostraron la importancia de la integración del conocimiento y de la interacción entre socios, identificando un impacto positivo y significativo de las capacidades relacionales en la relación de las startups con otras organizaciones. Las organizaciones y las startups apuestan por la creación y captura de valor para fortalecerse, servir mejor a sus clientes y alcanzar una ventaja competitiva. Las capacidades relacionales constituyen una fuente de aprendizaje y de ventaja competitiva. Con el apoyo de otras empresas, las startups pueden crecer y volverse más estables. Como contribución, el estudio presenta un marco integrador desarrollado a partir de la literatura analizada y señala perspectivas de investigación para el avance del conocimiento sobre el tema.

**Palabras clave**: Capacidades relacionales; Valor; Startup; Asociación; Organizaciones.

## 1. Introdução

Em cenários competitivos, organizações buscam parcerias sólidas e rentáveis. Em ambientes dinâmicos, alianças tornaram-se essenciais. As organizações avaliam se potenciais parceiros possuem recursos complementares antes de iniciar parcerias. Essa colaboração pode gerar bom desempenho, permitindo resposta ágil às mudanças de mercado (Dyer; Singh; Hesterly, 2018; Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023).

Cada organização desenvolve capacidades distintas em sua trajetória. Essas capacidades explicam estratégias superiores e o potencial de criação de valor, como as capacidades relacionais (Arantes *et al*., 2021). "Capacidade Relacional" refere-se a aptidões e rotinas que permitem criar valor mútuo nas interações com parceiros (Arantes *et al*., 2021; Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023). Alianças possibilitam maior aprendizado conjunto e produtos mais eficientes (Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023).

Alianças incentivam criação e captura de valor. Com gestão adequada, seleção de parceiros, construção de capital social e confiança, tornam-se vantagem competitiva (Wang; Rajagopalan, 2015). Para avaliar criação de valor, considera-se se recursos são tangíveis ou intangíveis. Parceiros com recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis terão maior poder de negociação e rendas superiores (Dyer; Singh; Hesterly, 2018).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

*Startups*, embora inovadoras, carecem de recursos e enfrentam incertezas de mercado, dependendo de parcerias externas para sobrevivência, crescimento e escalabilidade (Teece, 2014; Helfat; Peteraf, 2003). Essas interações permitem criar e capturar valor conjuntamente, gerando benefícios mútuos e fortalecendo posições no mercado (Kohtamäki; Rabetino; Möller, 2018). Grandes empresas buscam inovação em parcerias com *startups* (Yazbek; Alves, 2023), que compensam sua falta de alcance mercadológico enquanto atraem organizações por suas capacidades inovadoras (Prashantham; Madhok, 2023).

Parcerias exigem capacidade para interagir, coordenar competências e combinar conhecimentos além das fronteiras organizacionais, evidenciando a importância das capacidades relacionais (Yazbek; Alves, 2023). Para *startups*, essas capacidades são cruciais: possibilitam acesso a recursos externos, facilitam cooperação e compartilhamento de conhecimento, contribuindo para oportunidades empreendedoras e melhor desempenho, especialmente em ambientes com recursos limitados (Kusa, 2020; Li; Ang; Fabeil, 2025).

A escassez de estudos sobre parcerias com *startups*, em contextos tecnológicos, segundo Giraldi, Coacci e Cedrola (2023), destaca a relevância de investigar essas competências. A capacidade de formar e gerenciar relacionamentos tornou-se análise crucial (Laasonen, 2023). Parcerias são complexas, especialmente entre organizações distintas em cultura, poder, recursos e estrutura. Embora parcerias com *startups* sejam atraentes e populares, muitas organizações ainda experimentam configurações de gestão (Yazbek; Alves, 2023), pois o impacto dos recursos relacionais no desempenho empresarial permanece incerto (Li; Ang; Fabeil, 2025).

Este trabalho busca preencher essa lacuna respondendo: Qual é o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*? O objetivo é investigar qual é o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups,* utilizando uma revisão integrativa. A investigação aprofundada dessas capacidades, especialmente em parcerias entre organizações e *startups*, é fundamental para gerar inovação e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

transferência de conhecimento para o desenvolvimento social (DaSilva *et al*., 2020).

Este estudo é relevante porque capacidades relacionais permitem que *startups* formem relacionamentos dinâmicos, facilitando troca de conhecimento e recursos, influenciando sua evolução e sucesso (Hasche; Linton, 2016). Relacionamentos interorganizacionais, especialmente com empresas maiores, aumentam a capacidade de absorção das *startups*, permitindo acesso a conhecimentos valiosos para desenvolver produtos e serviços essenciais ao mercado (Cajuela; Galina, 2020). Recursos relacionais melhoram o desempenho ao facilitar a inovação em criação de valor (Haibo et al., 2024).

Além da introdução, o artigo possui cinco seções. A segunda aborda fundamentos teóricos relevantes. Seguem-se etapas metodológicas da revisão integrativa. A quarta seção apresenta e discute resultados mediante análise categorizada dos estudos sobre capacidades relacionais e interações entre organizações e startups. Finalmente, apresentam-se considerações finais e referências.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Criação e captura de valor em relacionamentos interorganizacionais

Criar e capturar valor em *startups* envolve abordagem multifacetada integrando inovação, colaboração e tecnologia. *Startups* devem lidar com complexidades de seus modelos de negócios para gerar e reter valor eficazmente. Segundo Zardini *et al*. (2023), aspectos sociais e econômicos das interações entre participantes influenciam a capacidade de capturar ou criar valor. A capacidade de colaboração permite aproveitar competências especiais para sentir, perceber e capturar valor conjuntamente.

A literatura distingue criação e captura de valor como processos inter-relacionados, porém analiticamente distintos. A criação de valor refere-se à geração conjunta de benefícios econômicos e estratégicos por meio da combinação de recursos complementares, inovação e aprendizagem colaborativa. Já a captura

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

de valor diz respeito à apropriação diferencial desses benefícios pelos parceiros, influenciada por mecanismos como governança, poder de barganha, proteção do conhecimento e estruturas contratuais (Dyer; Singh; Hesterly, 2018). Em *startups*, a criação de valor tende a se manifestar de forma mais explícita, enquanto a captura ocorre de modo assimétrico e condicionado à posição relacional do empreendimento.

O principal desafio ao selecionar parceiros é determinar se possuem recursos complementares valiosos, lidando com seleção adversa (Wang; Rajagopalan, 2015). Giraldi, Coacci e Cedrola (2023) indicam quatro passos na formação de alianças: (1) identificar posição no mercado e tipos de alianças desejadas; (2) definir pré-requisitos; (3) buscar e contatar potenciais parceiros; (4) após análise e seleção, iniciar negociações considerando viabilidade da parceria.

A interdependência de recursos é condição inicial fundamental na dinâmica de criação de valor. Recursos são a base organizacional sobre a qual capacidades são implementadas (Laasonen, 2023), classificados como tangíveis (pessoas, máquinas) e intangíveis (competências, conhecimento, relações sociais, marca, cultura). A utilização de conhecimento compartilhado exige alta frequência de interação, comunicação e resolução colaborativa de problemas, criando laços, confiança e permitindo compartilhamento de conhecimento (Zardini *et al*., 2023).

Em baixa interdependência de recursos, rendas acumulam-se rapidamente, mas desaparecem rapidamente. Alianças altamente interdependentes demoram mais para formar e têm menos probabilidade de divisão, levando tempo para formar ou dissolver (Dyer; Singh; Hesterly, 2018). Quanto mais complementaridades são descobertas e exploradas, mais valor é criado e maior a duração da parceria. Organizações podem aproveitar capacidades relacionais para combinar investimentos internos e externos, criando valor (Giraldi; Coacci; Cedrola, 2023).

### 2.2. Capacidades relacionais

À medida que indivíduos ou organizações ganham experiência, criam-se capacidades que se desenvolvem com a prática e melhoram no futuro. Essas capacidades, adaptadas e coordenadas de forma estratégica, são fatores

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

importantes para vantagem competitiva (Helfat; Peteraf, 2015). Empresas colaboram para acessar recursos em trocas interorganizacionais produzindo ganhos coletivos (Comin; Carvalho; Begnini, 2023). Dyer, Singh e Hesterly (2018) afirmam que empresas devem priorizar capacidades de gerenciamento colaborativo ao formar parcerias estratégicas.

Capacidade relacional é definida por Dyer e Hatch (2006) como capacidades de criar, ampliar ou modificar recursos para complementar recursos do parceiro, melhorando desempenho global. Laasonen (2023) reforça que são atividades e processos para construir, gerenciar, explorar e aprender com relacionamentos, bem como gerenciar recursos e maximizar seu potencial, incorporadas na estrutura para criar e capturar valor e apoiar a inovação. Através de rotinas de compartilhamento de conhecimento e capacidades complementares, influenciam desempenho operacional e crescimento de vendas (Yazbek; Alves, 2023).

A base das capacidades relacionais é a formação de parcerias focadas em aprendizagem e criação de benefícios futuros (Arantes *et al*., 2021; Lorenzoni; Lipparini, 1999). Essas capacidades facilitam aquisição de conhecimento e impactam significativamente o desenvolvimento de capacidades inovadoras, melhorando colaboração através de novas formas de gestão do conhecimento. Giraldi, Coacci e Cedrola (2023) mostram que alinhamento dessas capacidades com ferramentas apropriadas e laços sociais baseados em confiança levam a altos níveis de colaboração.

### 2.3. Delimitação Conceitual: Capacidades Relacionais e Construtos Correlatos

Para fins deste estudo, estabelecemos as seguintes distinções operacionais:

**Capacidade relacional** refere-se à habilidade organizacional de identificar, desenvolver e gerenciar relacionamentos interorganizacionais de forma a criar e capturar valor (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Wang; Rajagopalan, 2015). Trata-se de uma capacidade dinâmica de segunda ordem que permite à organização reconfigurar sua base de recursos por meio de parcerias.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

**Capital relacional**, por sua vez, representa o estoque de recursos derivados da rede de relacionamentos da organização, incluindo confiança acumulada, reputação e vínculos estabelecidos (Dyer; Singh, 2018). Enquanto a capacidade relacional é processual e dinâmica, o capital relacional é estrutural e estático em determinado momento.

**Capital social** engloba o valor agregado proveniente da estrutura de relacionamentos sociais, normas de reciprocidade e confiança em redes (Nahapiet; Ghoshal, 1998), constituindo um conceito mais amplo que pode existir em níveis individual, organizacional e interorganizacional.

**Recursos relacionais** são ativos específicos criados conjuntamente por parceiros em uma aliança, incluindo conhecimento combinado, rotinas compartilhadas e sistemas integrados (Dyer; Hatch, 2006).

Neste manuscrito, adotamos **capacidade relacional** como construto central de análise, reconhecendo que esta mobiliza capital relacional e social previamente acumulados para gerar recursos relacionais específicos em parcerias. Assim, tais construtos não são tratados como sinônimos, mas como elementos complementares em distintos níveis analíticos.

### 2.4. Dimensões das capacidades relacionais

Conforme Alves, Segatto e De-Carli (2016), a capacidade relacional é específica, difícil de imitar e pode ser complexa e heterogênea, desenvolvida de muitos pontos de partida e de diferentes maneiras. Os autores perceberam múltiplas características e componentes reunidos em dimensões diferentes, mas semelhantes. Assim, os autores reorganizaram dimensões e componentes mencionados em estudos anteriores (Alves, 2015), e criaram uma estrutura conceitual para a compreensão do construto, como explicado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões das capacidades relacionais, de acordo com o modelo de Alves, Segatto e De-Carli (2016)

| Dimensão | Conceito | Componentes que a formam |
|---|---|---|

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

| | | |
|---|---|---|
| Coordenação | capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, lucrativos e produtivos | Ações formalizadas, Integração e sinergia, Benefícios da coordenação |
| Cultural | capacidade de lidar com a diversidade cultural dos parceiros, ressaltando a importância da confiança e da compatibilidade de valores | Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento |
| Conhecimento | capacidade de criar, integrar, usar e gerenciar o conhecimento gerado pela parceria para desenvolver novos conhecimentos, negócios e oportunidades | Obtenção de conhecimento, Comunicação, Recompensas e incentivos |
| Tecnológica | capacidade de estabelecer padrões de recursos tecnológicos, para sua competência e desenvolvimento | Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas |
| Coadaptação | capacidade de adaptar os diferentes recursos e/ou modos operacionais para aumentar os benefícios da parceria | Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação, Relações estreitas. |

Fonte: Yazbek; Alves (2023) p.7

Empresas que desenvolvem capacidades relacionais mantêm relacionamentos mais próximos e duradouros com parceiros, combinando recursos para explorar novas oportunidades (Yazbek; Alves, 2023). Para *startups*, desenvolver capacidades para acessar recursos externos é vital para sobrevivência, pois sua evolução requer cooperação com parceiros para acessar recursos intangíveis, como novas competências. Capacidades relacionais são habilidades estratégicas que emergem com a experiência interacional, importantes para maior criação e apropriação de valor entre parceiros (Yazbek; Alves, 2023).

Adota-se o modelo de Alves, Segatto e De-Carli (2016) por sua capacidade de organizar evidências empíricas dispersas em dimensões analiticamente distintas. Embora originalmente aplicado a contextos interorganizacionais amplos, o modelo mostra-se adequado às *startups* por capturar mecanismos relevantes de coordenação, cultura, conhecimento, tecnologia e coadaptação. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

## 3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa inspirada em Torraco (2016) e Gegenfurtner *et al*. (2009), tendo como propósito produzir novos conhecimentos por meio de revisão de literatura e análise abrangente de um tema específico. A pesquisa pode ser organizada de três maneiras: conceitualmente - onde a literatura que trata das mesmas ideias é examinada em conjunto; historicamente - na ordem cronológica dos temas literários; ou metodologicamente - onde a literatura que utiliza os mesmos métodos de pesquisa é revisada em conjunto. Torraco (2016) argumenta que uma revisão integrativa da literatura é uma forma única de pesquisa que pode reunir novas informações sobre o assunto em estudo.

Em uma revisão integrativa, a literatura representativa relacionada ao assunto é criticada e sintetizada holisticamente para abrir novas estruturas e perspectivas sobre o tema, as revisões integrativas oferecem novas perspectivas sobre temas específicos (Scully-Russ; Torraco, 2020). Esta revisão integrativa foi desenvolvida com base em algumas etapas: definir o problema e o objetivo da pesquisa; estabelecer critérios de inclusão e exclusão; definir informações a serem extraídas dos estudos; avaliar os estudos; interpretar os resultados; síntese da revisão (Scully-Russ; Torraco, 2020). O Quadro 2 apresenta as etapas metodológicas seguidas neste trabalho para atingir o objetivo traçado.

Quadro 2 – Etapas metodológicas

| |
|---|
| **1 Problema**<br>Qual é o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em startups? |
| **2 Objetivo**<br>Investigar qual é o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em startups. |
| **3 Fontes de buscas**<br>*Web of Science*<br>*Scopus* |
| **4 *Strings* de busca**<br>**Wos e Scopus:** ALL (“relational capability*” OR “relational capacity”) AND ALL (startup* OR start-up*) AND ALL (“value creation” OR “value capture”). |
| **5 Critérios de inclusão** |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

| |
|---|
| Acesso aberto.<br>Enquadramento na temática.<br>Tratar sobre parcerias entre startups e organizações. |
| **6 Critérios de exclusão**<br>Não estar disponível para leitura.<br>Estar em duplicidade nas bases selecionadas.<br>Não estar relacionado ao tema. |
| **7 Mapeamento**<br>Categorias pesquisadas: objetivos da pesquisa, principais abordagens teóricas utilizadas, principais resultados e discussões. |
| **8 Apresentação**<br>Organização e apresentação dos dados de acordo com as categorias pesquisadas. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A revisão integrativa apresentada neste artigo visa examinar e analisar criticamente a questão de qual é o papel das capacidades relacionais na criação e captura de valor em *startups*. Trata-se de uma revisão conceitual, pois manteve o foco no estudo dos parâmetros teóricos que orientam as pesquisas já realizadas (Torraco, 2016; Gegenfurtner *et al*., 2009). Além da classificação temática, procedeu-se a uma avaliação crítica mínima dos estudos incluídos, considerando tipo de estudo, clareza metodológica e contribuição teórica, com o objetivo de calibrar o alcance inferencial dos resultados.

Optou-se por utilizar as bases *Web of Science* e *Scopus* para selecionar os artigos, pois a produção intelectual contida nestas bases caracteriza-se pela indexação de periódicos com alto fator de impacto (Visser; Van Eck; Waltman, 2021; Mugnaini; Fujino; Kobashi, 2017). Considerando os procedimentos de coleta, a busca nas bases foi feita em janeiro de 2024, sem restrição temporal inicial, abrangendo publicações até a data da busca e sem aplicação de filtros. Foram utilizados os termos "*relational capacity*", "*startup*" e "*value creation and value capture*" conectadas pelos operadores booleanos AND e OR que estivessem presentes no título, resumo ou palavras-chave. A inserção desse refinamento foi em razão de buscar estudos totalmente direcionados para a temática e a pergunta de pesquisa.

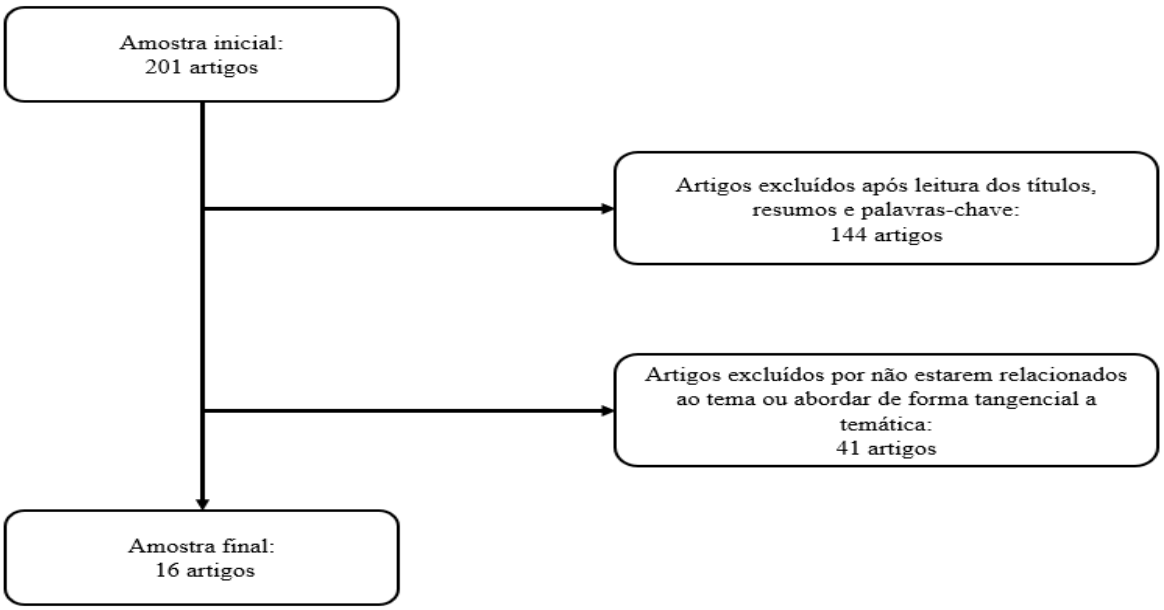
Foram encontrados 201 trabalhos. Em seguida, foi feita a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos pré-selecionados, com a intenção de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

identificar quais, realmente, poderiam compor a base de dados, o que resultou em 57 artigos. Após a filtragem desses tópicos dos trabalhos, o último filtro aplicado foi a realização da leitura completa dos artigos. Diante de uma análise mais minuciosa dos trabalhos, 16 artigos permaneceram e fizeram parte do banco de dados da pesquisa (os artigos selecionados são apresentados no Apêndice). Os outros 41 foram excluídos por não estarem relacionados ao tema da presente pesquisa ou por abordar de forma tangencial a temática. A Figura 1 ilustra as etapas de seleção dos artigos.

Figura 1 – Fluxograma da seleção dos artigos




Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Os métodos empregados foram eficazes para obter os artigos a serem discutidos. Além disso, foram descritos os meios e os termos de busca utilizados, bem como os critérios de inclusão e exclusão dos textos selecionados, os quais viabilizam a possibilidade de replicação. Os critérios de inclusão e exclusão seguiram as diretrizes de Hoon (2013). Adotou-se o critério de acesso aberto por duas razões metodológicas: (1) garantir replicabilidade plena do protocolo de revisão, permitindo que pesquisadores sem acesso institucional possam verificar e reproduzir as análises; (2) priorizar publicações em periódicos com política de abertura científica, alinhadas ao movimento de ciência aberta que tem ganhado

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

tração na área de empreendedorismo e inovação (Nosek *et al*., 2015). Reconhece-se como limitação que estudos relevantes em periódicos de alto impacto sob *paywall* podem não ter sido incluídos, o que será abordado na seção de limitações.

Após a leitura integral dos artigos selecionados, foi realizada a categorização dos mesmos a fim de extrair suas informações chaves, organizar essas informações de forma concisa e elaborar uma síntese do conhecimento. Foram identificados trechos que demonstravam as capacidades relacionais em parcerias de *startups* com organizações. Em seguida, no segundo nível de categorização, os trechos foram categorizados nas dimensões de Alves, Segatto e De-Carli (2016) sobre a capacidade relacional: coordenação, cultura, conhecimento, tecnologia e coadaptação. Optou-se por essa categorização devido a sua abrangência multidimensional, aplicabilidade a contextos de inovação e complementaridade com criação e captura de valor. Os estudos foram reunidos, relacionados e sintetizados entre si conforme a hermenêutica das temáticas, considerando a análise de conteúdo de Bengtsson (2016). A análise e interpretação dos resultados do estudo são apresentadas no tópico a seguir.

## 4. Análise e interpretação dos resultados

Esta seção aborda a análise categorizada dos estudos selecionados e fornece uma visão geral da pesquisa científica internacional relacionada às capacidades relacionais e à criação e captura de valor pelas *startups*. As principais informações dos 16 trabalhos selecionados que compõem o banco de dados desta pesquisa, após a aplicação de todos os filtros, podem ser observadas na Tabela 1, que consta no Apêndice. Os tópicos a seguir referem-se às categorias de análise, com a discussão sobre as capacidades relacionais e o processo de criação e captura de valor em *startups*. Além disso, é apresentada uma síntese das informações obtidas a partir da análise dos trabalhos selecionados.

### 4.1. Coordenação

No contexto das *startups*, as capacidades relacionais desempenham um papel estratégico fundamental no processo de criação e captura de valor. Quando

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

analisamos essas capacidades sob a perspectiva da coordenação, elas se referem à habilidade de gerenciar os recursos compartilhados em parcerias de forma eficiente, produtiva e lucrativa. Essa dimensão evidencia a importância das relações entre atores do ecossistema empreendedor como um meio de alinhar esforços, reduzir ineficiências e promover o crescimento sustentável. Por meio da coordenação, *startups* conseguem acessar, integrar e mobilizar recursos externos que, sozinhas, dificilmente obteriam, aumentando suas chances de sucesso em mercados altamente dinâmicos.

O capital social, entendido como a rede de relações entre indivíduos e organizações, é um ativo central nesse processo. Ele permite que as *startups* aprendam, adquiram recursos e identifiquem oportunidades de maneira mais eficaz (Pahnke *et al*., 2023). Um exemplo claro disso é apresentado por Perry e Woolard (2023), que estudaram cervejarias artesanais na Carolina do Norte, onde os empreendedores viram na colaboração uma forma de otimizar processos e modernizar sua produção. Nesse caso, a coordenação entre os participantes da rede foi essencial para compartilhar recursos e conhecimento técnico. Outro exemplo relevante é o das *startups* do setor de dispositivos médicos, que, conforme investigado por Pahnke *et al*. (2023), são altamente inovadoras, mas carecem de estrutura para produção e comercialização. Para resolver essa lacuna, dependem de parcerias com empresas consolidadas. A coordenação dessas parcerias exige uma forte capacidade relacional para trocar informações, integrar processos e alinhar atividades – desde o recebimento de pedidos até a entrega dos produtos aos clientes (Mulyana; Nurhayati; Putri, 2023).

Talebi, Rezania e Bragues (2022), em pesquisa realizada no Canadá, mostraram como *startups* que participam de projetos de compras públicas de inovação precisam desenvolver suas capacidades relacionais por meio de ações coordenadas. Elementos como o entendimento mútuo entre os parceiros, a mediação de conflitos e a realização de reuniões regulares contribuem para a construção de uma linguagem comum e para a superação de barreiras de comunicação. A mentoria fornecida aos participantes facilitou o compartilhamento

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

de informações e a resolução conjunta de problemas, reforçando o papel da coordenação como pilar da eficácia das relações. No contexto italiano, Paoloni e Modaffari (2022) mostraram que a relação entre incubadoras e *startups* é marcada pela transferência coordenada de conhecimento e apoio estratégico. A *startup*, ao receber orientação sobre seu modelo de negócios e gestão operacional, reconhece o valor dos recursos relacionais fornecidos pela incubadora. Esses recursos são ativados e potencializados pela coordenação eficaz entre os agentes do ecossistema, permitindo maior eficiência na alocação de recursos e no desenvolvimento de soluções inovadoras (Santos *et al*., 2023).

Estudo conduzido por Prashantham e Madhok (2023) no Vale do Silício destaca a atenção como um recurso relacional essencial. *Startups* que conseguem atrair e manter a atenção de grandes empresas parceiras aumentam significativamente suas chances de capturar valor. Essa habilidade exige coordenação para alinhar interesses e objetivos, tornando a relação mutuamente vantajosa. Por fim, Luiz, Frare e Beuren (2023) analisaram o papel dos sistemas de controle de gestão nas parcerias de inovação no Brasil. Eles identificaram que tais sistemas, ao serem alinhados por meio da coordenação relacional, ajudam a prevenir conflitos e promovem relações sustentáveis. Normas de cooperação, rotinas informais e trocas contínuas de informações são mecanismos que fortalecem a integração entre os parceiros e aumentam a eficiência no uso dos recursos compartilhados.

Em síntese, a dimensão de coordenação das capacidades relacionais é determinante para que as *startups* criem e capturem valor em ambientes colaborativos. Ao gerenciar com eficácia os recursos provenientes de suas parcerias, essas empresas conseguem superar limitações internas, acelerar seu desenvolvimento e se posicionar de forma competitiva. A coordenação permite transformar interações em resultados concretos, fazendo da relação entre os atores um vetor central da inovação e do sucesso nos ecossistemas empreendedores.

### 4.2. Cultural

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

No processo de criação e captura de valor em *startups*, as capacidades relacionais exercem papel essencial ao viabilizar interações construtivas com diferentes parceiros. Sob a ótica da dimensão cultural, essas capacidades dizem respeito à habilidade de lidar com a diversidade de valores, crenças e práticas dos atores envolvidos nas parcerias. Essa dimensão destaca a importância da confiança, respeito mútuo e compatibilidade cultural como elementos fundamentais para estabelecer relacionamentos duradouros, superar divergências e promover cooperação efetiva. Para *startups*, que muitas vezes atuam em ambientes dinâmicos e interconectados, essa competência cultural é um diferencial estratégico na construção de redes de colaboração sólidas.

A compreensão da cultura e dos valores dos parceiros facilita a prevenção e a resolução de conflitos nas interações empresariais. Segundo Mulyana, Nurhayati e Nurkholis (2022), essa compreensão cultural ajuda a superar divergências e permite que as empresas aprendam a trabalhar com diferentes formas de pensar e agir. A confiança e o respeito, por sua vez, constituem a base dos relacionamentos de longo prazo, criando um ambiente favorável à cooperação contínua. Yu e Huo (2019) reforçam que esses elementos culturais fortalecem as transações e promovem o engajamento conjunto, como no controle de qualidade em parcerias entre empresas e fornecedores. Além disso, as capacidades relacionais de base cultural têm impacto direto nas atividades de cocriação de valor. Elas possibilitam a troca recíproca de informações, o aprendizado conjunto e a partilha de riscos entre os parceiros. Tais interações culturais não apenas fortalecem a relação, como também promovem inovação e agilidade na entrega de soluções mais adequadas ao mercado. Mulyana, Nurhayati; Putri (2023), ao estudarem empresas na Indonésia, identificaram que essa base relacional contribui para que as *startups* entendam melhor as necessidades dos clientes, reajam rapidamente às mudanças e aumentem sua capacidade de geração de valor de forma ágil e eficaz.

Outro ponto relevante, apresentado por Mulyana, Nurhayati e Nurkholis (2022), é o potencial das capacidades culturais em promover o aprendizado intercultural. A convivência com diferentes culturas empresariais favorece o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

desenvolvimento de competências internas e a resolução colaborativa de problemas. A cultura torna-se, assim, um canal para a absorção de conhecimento, melhoria da eficiência e fortalecimento da qualidade das interações. Isso se traduz em benefícios diretos para o desempenho do negócio, especialmente quando há entendimento mútuo e valorização dos aspectos culturais de cada parte. Complementando essa perspectiva, o estudo de Malik *et al*. (2022), que abrangeu regiões como Índia, Oriente Médio e Indonésia, aponta que a valorização de aspectos culturais como confiança, autonomia e partilha de conhecimento fortalece o desempenho das *startups*. Através de laços culturais, as organizações desenvolvem relações mais pessoais, mantêm a consistência da informação e criam um ambiente propício ao diálogo aberto. Isso amplia o potencial de inovação e aprendizado, elementos essenciais para *startups* em busca de vantagem competitiva.

Em suma, a dimensão cultural das capacidades relacionais é um fator determinante para a criação e captura de valor em *startups*. A habilidade de lidar com a diversidade cultural, compreender os valores dos parceiros e construir relações baseadas na confiança permite que essas empresas não apenas evitem conflitos, mas também tirem proveito das diferenças para inovar e aprender. Em um cenário global e colaborativo, essa competência torna-se vital para fortalecer alianças, compartilhar conhecimento e responder com agilidade às demandas do mercado.

### 4.3. Conhecimento

No contexto das *startups*, a dimensão do conhecimento assume papel estratégico no fortalecimento das capacidades relacionais. Essa dimensão envolve a habilidade de criar, integrar, utilizar e gerenciar o conhecimento gerado nas parcerias, permitindo que as *startups* desenvolvam novos saberes, modelos de negócios e oportunidades. As interações com parceiros estratégicos, como fornecedores, incubadoras, clientes e instituições de ensino, tornam-se meios valiosos para a troca e a construção coletiva de conhecimento, contribuindo diretamente para a geração de valor e a sustentabilidade do negócio.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

Ao investir em capacidades de aprendizagem e em uma orientação voltada para o mercado, as *startups* se tornam aptas a compartilhar, incorporar e integrar conhecimentos oriundos de diversas fontes — internas ou externas — em suas estratégias de criação e captura de valor (Malik *et al*., 2022). A construção de parcerias colaborativas e baseadas na confiança facilita esse processo, promovendo o compartilhamento de informações, o alinhamento de práticas de qualidade entre *startups* e fornecedores e a otimização de processos organizacionais (Yu; Huo, 2019). A aptidão para adquirir novos conhecimentos e integrá-los ao funcionamento da empresa é essencial para aprimorar modelos de negócio e fomentar a inovação (Witschel *et al*., 2019). Nesse sentido, a aprendizagem dentro das alianças estratégicas torna-se um importante mecanismo de geração de valor, capaz de impulsionar significativamente o desempenho da *startup* (Kohtamäki; Rabetino; Huikkola, 2023).

O compartilhamento de informações sobre mercados e consumidores, especialmente dentro de ecossistemas de negócios, é um fator crítico para o crescimento das *startups* (Santos *et al*., 2023). Por exemplo, o estudo de Talebi, Rezania e Bragues (2022), conduzido no Canadá, mostra que *startups* envolvidas em projetos de compras públicas de inovação participavam de encontros periódicos para discutir ideias e aprender sobre seus clientes. Tais interações permitiram aos participantes oferecer orientações práticas e favoreceram a absorção de conhecimentos relevantes sobre a busca por soluções inovadoras. De maneira semelhante, Paoloni e Modaffari (2022), em pesquisa realizada na Itália, destacam que parcerias com incubadoras auxiliam *startups* a superar desafios iniciais, promovendo inovação e agregando valor ao negócio, o que evidencia o papel da transferência de conhecimento nesses ambientes.

Além disso, Weerawardena *et al*. (2020), em estudo nos Estados Unidos, reforçam que o aprendizado sobre o mercado, viabilizado pelas capacidades relacionais, possibilita às *startups* adquirir novos conhecimentos relevantes ao seu desenvolvimento. Relações com outras empresas, universidades e centros de pesquisa são apontadas como fontes prioritárias de conhecimento para esses

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

empreendimentos. A pesquisa de Milanesi, Guercini e Tunisini (2020), realizada na Itália, observou que a intensificação dos relacionamentos com fornecedores fortalece as capacidades relacionais e promove melhorias significativas na gestão do conhecimento. Esse aprendizado compartilhado se mostra essencial também para a implementação de mecanismos de controle e governança (Luiz; Frare; Beuren, 2023).

Estabelecer uma comunicação eficaz e manter interações contínuas são estratégias fundamentais para aprimorar o desempenho empresarial (Mulyana; Nurhayati; Putri, 2023). A mesma pesquisa ressalta que relacionamentos pautados em benefícios mútuos tendem a gerar aumento de compras e, consequentemente, maior lucratividade. Nesse contexto, os gestores devem promover ações formais e informais que incentivem o aprendizado conjunto e a troca cultural, como treinamentos, intercâmbios e outras atividades colaborativas, visando consolidar vínculos duradouros e produtivos com seus parceiros (Li; Zahari; Sanusi, 2023).

Portanto, a dimensão do conhecimento nas capacidades relacionais exerce um papel decisivo na criação e captura de valor em *startups*. A capacidade de aprender com parceiros, integrar conhecimentos diversos e aplicá-los estrategicamente ao desenvolvimento organizacional não apenas fortalece a posição da *startup* no mercado, como também potencializa sua capacidade de inovar e crescer de forma sustentável. As parcerias, quando bem geridas, tornam-se verdadeiros ativos intangíveis, impulsionando o desempenho competitivo das *startups*.

### 4.4. Tecnologia

No contexto altamente dinâmico em que as *startups* estão inseridas, a dimensão tecnológica das capacidades relacionais revela-se essencial para garantir inovação, competitividade e crescimento sustentável. Essa dimensão diz respeito à habilidade das *startups* de estabelecer padrões tecnológicos e integrar recursos que favoreçam a competência técnica e o desenvolvimento de soluções inovadoras. As relações estratégicas permitem o compartilhamento de conhecimento técnico, a experimentação conjunta e a adaptação rápida às

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

mudanças tecnológicas do mercado, elementos que são fundamentais para criar e capturar valor de forma eficaz.

Segundo Weerawardena *et al*. (2020), evidências de empresas globais mostram que *startups* do setor de serviços tecnológicos se valem de estratégias empreendedoras focadas no desenvolvimento de mercado para acessar clientes internacionais de forma eficaz. Essa abordagem depende, em grande medida, da capacidade de criar redes de relacionamento que promovam o intercâmbio tecnológico e fortaleçam a presença da *startup* em novos mercados. Malik *et al*. (2022) complementam ao afirmar que o investimento em valores específicos e práticas de gestão tecnológica contribui para a construção de um contexto relacional que potencializa a criação e a captura de valor. A inovação tecnológica, quando integrada a essas relações, torna-se um diferencial competitivo crucial, possibilitando que a *startup* atenda com mais precisão às exigências do mercado (Weerawardena *et al*., 2020).

Além disso, as capacidades relacionais associadas à tecnologia favorecem a resolução colaborativa de problemas e promovem uma comunicação eficiente entre parceiros, o que facilita o desenvolvimento de novos produtos e soluções (Malik *et al*., 2022). Isso demonstra como a tecnologia não é apenas um recurso isolado, mas algo que se fortalece e se desenvolve por meio das interações entre empresas. O estudo de Mulyana, Nurhayati e Putri (2023) ilustra como o uso de ferramentas digitais no relacionamento entre empresas pode melhorar significativamente o desempenho, como observado no setor da moda. Através de meios digitais, a criação de valor foi potencializada, mostrando que a adoção tecnológica aliada a relações sólidas amplia as oportunidades de inovação. Os autores destacam a importância da agilidade dos líderes empresariais na integração da tecnologia, sobretudo para responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo.

Já Pahnke *et al*. (2023) demonstram, com base em *startups* de dispositivos médicos, que o capital tecnológico é um ativo essencial, especialmente nas fases iniciais do negócio. Nessas situações, a capacidade de desenvolver tecnologias e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

produtos inovadores pode superar a necessidade de outros recursos mais tradicionais, evidenciando a centralidade da tecnologia como fonte primária de valor. Paralelamente, Li; Zahari e Sanusi (2023) observam que, em mercados menos dinâmicos, é necessário cultivar relações estratégicas com parceiros para obter benefícios tecnológicos. No entanto, em ambientes altamente dinâmicos, como os característicos de *startups*, essas relações exercem um impacto ainda mais relevante na promoção da inovação.

Dessa forma, conclui-se que a dimensão tecnológica das capacidades relacionais exerce papel estratégico na criação e captura de valor em *startups*. A articulação entre tecnologia e relacionamento permite que essas empresas inovem com mais frequência, enfrentem desafios com maior eficiência e aproveitem melhor as oportunidades de mercado. Ao estabelecer conexões que favoreçam o intercâmbio tecnológico, as *startups* não apenas aumentam sua competência técnica, mas também constroem um ecossistema relacional que impulsiona sua competitividade e viabilidade no longo prazo.

### 4.5. Coadaptação

Em um ambiente marcado por mudanças rápidas, incertezas e alta competitividade, as *startups* precisam ser ágeis e flexíveis para adaptar seus recursos, processos e estratégias. Nesse contexto, a dimensão da coadaptação das capacidades relacionais torna-se essencial. Ela se refere à capacidade de ajustar e alinhar modos operacionais e recursos entre parceiros com o objetivo de ampliar os benefícios mútuos da colaboração. A coadaptação envolve desde a construção de confiança até a implementação de mecanismos práticos que favoreçam a complementaridade entre os agentes envolvidos, permitindo a criação conjunta de valor.

Para que essa coadaptação ocorra de forma eficaz, é fundamental que as empresas cultivem relacionamentos de longo prazo, baseados em confiança mútua e comunicação contínua. Yu e Huo (2019) destacam que altos níveis de capital relacional são construídos por meio de interações frequentes e duradouras. Parcerias bem estruturadas, que combinam recursos e competências

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

complementares, favorecem não apenas a adaptação mútua, mas também o crescimento conjunto, como evidenciado por Witschel *et al*. (2019), ao analisar relações entre *startups* e seus parceiros estratégicos. De modo semelhante, Milanesi, Guercini e Tunisini (2020) demonstram que a adoção de novos métodos produtivos e a busca por melhoria contínua nos produtos e serviços são exemplos concretos de como a coadaptação impulsiona a inovação e a realização de objetivos compartilhados. Quando uma ideia é desenvolvida até se tornar um produto ou serviço no mercado, essa capacidade de adaptação conjunta torna-se um diferencial competitivo (Pahnke *et al*., 2023).

No estudo de Talebi, Rezania e Bragues (2022), reuniões regulares entre *startups* e demais participantes de projetos de inovação pública criaram um ambiente propício à troca de capacidades e ao fortalecimento da confiança. Essas interações estruturadas, combinando comunicação formal e informal, além da disponibilização de espaços físicos, facilitaram o fluxo de informações e construíram uma base sólida para a coadaptação entre os agentes envolvidos. Já no caso estudado por Paoloni e Modaffari (2022), observou-se que a transferência de conhecimento financeiro entre incubadoras e *startups* possibilitou uma organização mais eficiente das atividades das novas empresas, demonstrando como o suporte relacional permite ajustes que melhoram o desempenho e viabilizam o crescimento.

A colaboração entre *startups* locais, como relatado por Perry e Woolard (2023) no setor cervejeiro, evidencia a coadaptação como um mecanismo de valorização mútua e geração de valor territorial. Essas parcerias, construídas com base em propósitos comuns, como revitalização de espaços urbanos e fortalecimento da identidade local, reforçam o papel da coadaptação na criação de valor que transcende os interesses individuais das empresas. Além disso, Malik *et al*. (2022) mostram que mudanças na cultura organizacional e na gestão de recursos humanos, voltadas à melhoria da comunicação com os clientes, podem favorecer significativamente a coadaptação interna e externa. A implementação de treinamentos, programas de desenvolvimento e incentivos ajudou as equipes a se

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

adaptarem às necessidades do mercado e a se comunicarem de forma mais eficiente. Mulyana, Nurhayati e Putri (2023) complementam, destacando que a capacidade de responder rapidamente às demandas dos clientes – resultado direto de uma comunicação eficaz e da adaptação dos processos – impulsiona a agilidade na criação de valor.

Em suma, a coadaptação, enquanto dimensão das capacidades relacionais, representa um elemento central no processo de criação e captura de valor em *startups*. Ao promover o alinhamento entre recursos, estratégias e processos operacionais com parceiros e clientes, as *startups* tornam-se mais resilientes, inovadoras e capazes de prosperar em mercados voláteis. Essa capacidade de ajustar-se em colaboração com outros atores do ecossistema é o que permite às *startups* transformar relações em oportunidades e parcerias em vantagem competitiva.

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

Os trabalhos selecionados, foram realizados em diversos locais como Estados Unidos, China, Indonésia, Brasil, Índia, Oriente Médio, Itália, Canadá e Alemanha, proporcionaram uma visão geral da discussão do tema proposto neste trabalho. Observa-se que as capacidades relacionais exercem um impacto positivo significativo no relacionamento das *startups* com outras organizações. O capital relacional pode auxiliar as empresas a construir capacidades únicas, criando e sustentando, dessa forma, uma vantagem competitiva duradoura tanto para a empresa quanto para toda a cadeia de abastecimento (Yu; Huo, 2019). As empresas necessitam cada vez mais de capacidades relacionais para construir novos recursos e desenvolver novos modelos de negócio, sendo que a parceria com *startups* pode ser um meio eficaz para alcançar esse objetivo (Witschel *et al*., 2019).

Em ambientes marcados por incerteza, escassez de recursos e alta competitividade, as *startups* dependem de relações estratégicas para inovar, se consolidar e crescer. Nesse contexto, as capacidades relacionais representam um

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

conjunto de habilidades essenciais que permitem às *startups* estabelecer, manter e desenvolver parcerias eficazes com outros atores do ecossistema, como clientes, fornecedores, investidores, incubadoras e grandes empresas. Tais capacidades não apenas facilitam a superação de limitações internas, como também criam condições para geração de valor compartilhado.

As *startups* apresentam diferentes níveis de experiência e capacidade de desenvolver soluções. Diante disso, estabeleceu-se uma linguagem comum entre departamentos e *startups* para facilitar a construção de relacionamentos, a troca de informações e conhecimentos entre os participantes (Talebi; Rezania; Bragues, 2022). A capacidade relacional cultural demanda a habilidade de compreender os valores culturais dos parceiros nas relações comerciais, permitindo que as empresas superem diferenças culturais e resolvam rapidamente problemas comuns (Mulyana; Nurhayati; Nurkholis 2022). Investir em capacidades relacionais fomenta um ambiente de confiança e compromisso, promovendo a criação de valor e um modelo orientado para soluções (Malik *et al*., 2022).

Construir e alavancar parcerias produtivas é frequentemente desafiador, e muitas colaborações entre empresas e *startups* podem falhar devido à competição não reconhecida por atenção. As *startups* que buscam obter valor de parcerias com grandes corporações devem gerenciar as diversas demandas de atenção corporativa (Prashantham; Madhok, 2023). Adicionalmente, é importante saber como lidar com conflitos, visto que a criação de valor é uma ação positiva para benefício mútuo. Portanto, as empresas capazes de compreender as mudanças do mercado desenvolverão estratégias adequadas para fornecer o melhor valor aos seus clientes (Mulyana; Nurhayati; Putri, 2023). Nenhum recurso isolado é suficiente para garantir o sucesso de uma *startup*; para alcançar resultados positivos, é crucial que os recursos sejam interdependentes (Pahnke *et al*., 2023).

Considerando a dinâmica do mercado, as organizações em geral e as *startups* investem na criação e captura de valor para se fortalecerem, atenderem melhor seus clientes e alcançarem vantagem competitiva. Os recursos estão disponíveis no mercado (informações, conhecimento, interação, atenção,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

inovação), e as capacidades relacionais sustentam a troca de recursos e o apoio mútuo por meio das dimensões de coordenação, cultural, conhecimento, tecnologia e coadaptação. Em cada parceria, destaca-se uma troca de recursos que ocorre conforme o segmento das organizações em geral e das *startups*. Cada dimensão da capacidade relacional é apropriada e utilizada de acordo com as habilidades e recursos disponíveis de cada participante, conforme ilustrado na Figura 3, que apresenta uma síntese do estudo.

Figura 3 – Síntese do estudo




Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

O *framework* apresentado sintetiza o papel das capacidades relacionais no processo de criação e captura de valor em *startups*, baseado em revisão integrativa da literatura. A estrutura conceitual ilustra como recursos disponíveis no mercado são mobilizados através das dimensões das capacidades relacionais, resultando em criação de valor e vantagem competitiva sustentável. O *framework* demonstra que as capacidades relacionais constituem fonte de aprendizagem e vantagem competitiva, permitindo que *startups*, com apoio de outras organizações, possam crescer e tornar-se mais estáveis.

O objetivo final do *framework* é a conquista de vantagem competitiva sustentável. O capital relacional pode auxiliar as empresas a construir capacidades únicas, criando e sustentando uma vantagem competitiva duradoura tanto para a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

empresa quanto para toda a cadeia de relacionamentos. As empresas necessitam cada vez mais de capacidades relacionais para construir novos recursos e desenvolver novos modelos de negócio. A parceria com *startups* pode ser um meio eficaz para alcançar esse objetivo, desde que as organizações desenvolvam e gerenciem adequadamente suas capacidades relacionais nas cinco dimensões apresentadas. Considerando a dinâmica do mercado, as organizações em geral e as *startups* investem na criação e captura de valor para se fortalecerem, atenderem melhor seus clientes e alcançarem vantagem competitiva. As capacidades relacionais sustentam a troca de recursos e o apoio mútuo, permitindo que *startups*, com suporte de outras empresas, possam crescer e tornar-se mais estáveis.

Os estudos analisados demonstram a importância da integração do conhecimento e da interação entre parceiros, identificando impacto positivo significativo das capacidades relacionais no relacionamento das *startups* com outras organizações. Este modelo integrativo fornece uma base conceitual para o entendimento do papel das capacidades relacionais no ecossistema de *startups* e aponta perspectivas de pesquisa para avanço do conhecimento sobre o tema, contribuindo tanto para a academia quanto para a prática gerencial.

### 4.7. Análise crítica da literatura sobre capacidades relacionais, criação e captura de valor em *startups*

A literatura analisada evidencia de forma consistente que as capacidades relacionais desempenham papel central na **criação de valor** em *startups*, sobretudo ao viabilizar a combinação de recursos complementares, a aprendizagem interorganizacional e a inovação colaborativa. No entanto, observa-se uma ênfase desproporcional nos mecanismos de criação conjunta, em detrimento de uma problematização mais aprofundada sobre a **captura de valor** por parte das *startups*. Embora criação e captura de valor sejam reconhecidas conceitualmente como processos distintos, muitos estudos tendem a tratá-los de forma integrada, o que limita a compreensão das assimetrias frequentemente presentes nas parcerias interorganizacionais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

Em particular, a literatura sugere que *startups* participam ativamente da cocriação de valor em ecossistemas de inovação, mas enfrentam restrições estruturais para apropriar-se dos benefícios gerados, especialmente em relações com organizações incumbentes. Nesse contexto, as capacidades relacionais, ao mesmo tempo em que ampliam o potencial de criação de valor sistêmico, não garantem, por si só, a captura proporcional desse valor pelas *startups*. Aspectos como poder de barganha, governança das parcerias e posicionamento relacional tendem a exercer influência decisiva sobre os resultados de captura, permanecendo relativamente subexplorados nos estudos revisados.

Do ponto de vista metodológico, observa-se predominância de abordagens qualitativas e contextuais, que privilegiam a análise dos processos de interação e criação de valor, mas oferecem evidências limitadas sobre os resultados efetivos de captura ao longo do tempo. Além disso, a literatura tende a tratar *startups* de forma relativamente homogênea, sem considerar de maneira sistemática como diferentes estágios de desenvolvimento, setores de atuação ou contextos institucionais condicionam os mecanismos de criação e apropriação de valor.

Em síntese, embora as capacidades relacionais sejam amplamente reconhecidas como catalisadoras da criação de valor em *startups*, persistem lacunas relevantes quanto à compreensão dos mecanismos que permitem a **captura desse valor**. O avanço do campo demanda abordagens que articulem de forma mais explícita criação e captura de valor, considerando assimetrias relacionais, dinâmicas de poder e a evolução temporal das parcerias interorganizacionais.

## 5. Considerações Finais

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

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

competitiva. Com o apoio de outras empresas, as *startups* podem crescer mais e tornar-se mais estáveis.

Este estudo apresenta contribuições teóricas fundamentadas em teorias como as de Capacidades Relacionais, Visão Baseada em Recursos (RBV) e Teoria do Capital Social. No âmbito das Capacidades Relacionais, argumenta-se que as *startups* precisam desenvolver e utilizar suas capacidades relacionais para otimizar alianças estratégicas e, assim, maximizar a criação e captura de valor. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, as *startups* empregam seus recursos e capacidades para gerar e apropriar valor, sendo que as alianças estratégicas podem auxiliar na aquisição de novos recursos e capacidades. Finalmente, de acordo com a Teoria do Capital Social, as *startups* podem se valer do capital social para construir relacionamentos com outras empresas e indivíduos, o que pode facilitar o acesso a novos recursos e oportunidades.

Oferece também *insights* práticos para empreendedores, gerentes e outras partes interessadas, ao fornecer um modelo para orientar estratégias de alianças estratégicas, colaboração, comunicação e negociação. As *startups* podem se beneficiar de alianças estratégicas estabelecidas com outras empresas, como fornecedores, clientes e parceiros tecnológicos. Além disso, a colaboração com outras empresas pode permitir que *startups* desenvolvam novos produtos e serviços ou ingressem em novos mercados. A utilização da inovação aberta também se apresenta como uma estratégia para desenvolver novos produtos e serviços com o apoio de outras empresas e indivíduos. É crucial que as *startups* gerenciem seus relacionamentos com outras empresas e indivíduos para assegurar o sucesso de suas alianças estratégicas. A comunicação eficaz com os parceiros é fundamental para evitar conflitos e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da parceria. Adicionalmente, a capacidade de negociar com os parceiros é essencial para obter os termos mais favoráveis para suas alianças.

Quanto a contribuições econômicas e sociais, este estudo identifica determinantes da criação e captura de valor, competitividade, emprego, inovação e sustentabilidade. As *startups* têm o potencial de gerar valor tanto para si quanto

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

para seus parceiros por meio de alianças estratégicas, sendo fundamental que sejam capazes de capturar o valor resultante dessas parcerias. Adicionalmente, as alianças estratégicas podem impulsionar a competitividade das *startups* no mercado. Ao mesmo tempo, as *startups* podem gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento econômico. No âmbito da inovação e desenvolvimento tecnológico, as *startups* possuem um papel crucial como agentes de impulso. Por fim, as *startups* também podem contribuir para a sustentabilidade ambiental e social.

Este estudo apresenta algumas limitações. A inclusão apenas de artigos em acesso aberto pode ter excluído contribuições relevantes em periódicos de alto impacto sob *paywall*, potencialmente enviesando resultados para publicações de menor fator de impacto ou *journals* de acesso aberto. Embora *Web of Science* e *Scopus* sejam bases robustas, a não inclusão de outras fontes pode ter omitido estudos relevantes, especialmente de contextos geográficos sub-representados. A *string* focada em "*relational capability/capacity*" pode ter excluído estudos que abordam fenômenos similares sob outras terminologias, limitando exaustividade. Como comum em revisões, existe tendência de publicação de resultados positivos/significativos, podendo superestimar efeitos das capacidades relacionais. É possível perceber também que existem diferenças entre regiões. Portanto, é importante expandir a pesquisa para outros segmentos e focar em algumas localidades.

### 5.1. Agenda de pesquisa futura

Com base nas lacunas identificadas no estudo, é possível propor algumas direções para futuras pesquisas:

**1. Estudos longitudinais de desenvolvimento de capacidades:** Como evoluem capacidades relacionais em *startups* ao longo do ciclo de vida? Estudos de casos longitudinais (3-5 anos) poderiam rastrear trajetórias de maturação, identificando eventos críticos e pontos de inflexão.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

**2. Mecanismos de captura de valor em alianças assimétricas:** Quais estratégias contratuais e relacionais permitem a *startups* capturar valor em parcerias com incumbentes de poder desproporcional? Pesquisas comparativas entre setores regulados vs. não-regulados poderiam iluminar papel de instituições.

**3. Dimensão temporal e velocidade:** Como *startups* conciliam necessidade de construir confiança (processo lento) com imperativo de escala rápida? Etnografias ou estudos de tempo real poderiam capturar práticas de "aceleração relacional".

**4. Contextos geográficos e institucionais diversos:** Há variação nas capacidades relacionais críticas entre ecossistemas maduros (Silicon Valley) vs. emergentes (América Latina, África)? Estudos comparativos *cross-country* com atenção a distâncias institucionais.

**5. Processos de desaprendizagem e reconfiguração:** Como *startups* "desaprendem" práticas relacionais inadequadas ou rompem alianças improdutivas? Literatura sobre *organizational unlearning* é praticamente ausente no corpus analisado.

**6. Papel de intermediários:** Aceleradoras e plataformas atuam como *brokers* relacionais? Investigar se, e como reduzem custos de transação e aceleram construção de capacidades.

Ampliar o escopo da pesquisa para incluir outros segmentos de mercado e diferentes localizações geográficas é outra direção promissora. Investigar relações interorganizacionais em outros ecossistemas de inovação também pode ser um caminho para novas pesquisas. A coleta de dados por meio de entrevistas e pesquisas de campo pode gerar descobertas valiosas, complementando e avançando os resultados deste estudo. A interação de empresas com diversos parceiros externos, como clientes, fornecedores e *startups*, ou o estabelecimento de parcerias intersetoriais na construção de ecossistemas e plataformas digitais são fenômenos importantes. Assim, se torna importante repensar o conhecimento existente sobre o comportamento cooperativo e as capacidades relacionais,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

incentivando mais pesquisas que contribuam para a compreensão das capacidades relacionais necessárias para o sucesso dessas parcerias.

## Referências

ALVES, F. S. Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/1884/39991. Acesso em: 05 de maio de 2025.

ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Theoretical framework about relational capability on inter-organizational cooperation. *Journal of Industrial Integration and Management*, v. 1, n. 4, p. 1650012, 2016.

ARANTES, R. de C. *et al*. O caminho importa? Desenvolvimento das capacidades relacionais na região do cerrado mineiro. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 3, p. 192-218, 2021.

BENGTSSON, M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, v. 2, p. 8-14, 2016.

CAJUELA, A. R.; GALINA, S. V. R. Processes in interorganizational relationships to develop absorptive capacity in startups. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, p. 550-566, 2020.

COMIN, L. C.; CARVALHO, C. E.; BEGNINI, S. Relational capability in strategic partnerships: the role of managerial competencies from a microfoundational perspective. *Revista Alcance*, v. 30, n. 2, 2023.

DASILVA, L. R. *et al*. Inovação colaborativa: uma proposta para gerenciamento dos desafios e oportunidades para startups de base tecnológica. *FTT Journal of Engineering and Business*, n. 6, 2020.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.

GEGENFURTNER, A. *et al*. Motivation to transfer training: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, v. 8, n. 3, p. 403-423, 2009.

GIRALDI, L.; COACCI, S.; CEDROLA, E. How relational capability can influence the success of business partnerships. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2023.

HAIBO, L. *et al*. Exploring the effects of relational resources and digital capability on entrepreneurial performance based on the mediating role of value creation innovation: a conceptual study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 14, n. 8, p. 254-262, 2024.

HASCHE, N.; LINTON, G. Start-ups value co-creation in inter-firm relationships. In: *NORDIC CONFERENCE ON SMALL BUSINESS RESEARCH*, 19., 2016, Riga. **Proceedings** […]. Riga, 2016.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HOON, Christina. Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational research methods*, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; HUIKKOLA, T. Learning in strategic alliances: reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, v. 110, p. 68-84, 2023.

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

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

KUSA, R. Linking relational capabilities and entrepreneurial orientation of an organization. *International Entrepreneurship Review*, v. 6, n. 3, p. 49-60, 2020.

LAASONEN, V. Exposing the role of relational capabilities in business–research–government cooperation. *European Planning Studies*, v. 31, n. 6, p. 1226-1246, 2023.

LI, H.; ANG, H. L.; FABEIL, N. F. Relational resources, digital capability, and value proposition innovation. *Sustainability*, v. 17, n. 2, p. 671, 2025.

LI, T.; ZAHARI, A. I.; SANUSI, S. The sustainability of technological innovation in China. *Sustainability*, v. 15, n. 5, p. 4242, 2023.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LUIZ, T. T.; FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Does enabling control systems and relational capabilities foster conflict management in innovation ecosystems? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2023.

MALIK, A. *et al*. Leveraging cultural and relational capabilities for business model innovation. *Journal of Business Research*, v. 149, p. 270-282, 2022.

MILANESI, M.; GUERCINI, S.; TUNISINI, A. Exploring SMEs' qualitative growth and networking through formalization. *Competitiveness Review*, v. 30, n. 4, p. 397-415, 2020.

MUGNAINI, R.; FUJINO, A.; KOBASHI, N. Y. *Bibliometria e cientometria no Brasil*. São Paulo: ECA/USP, 2017.

MULYANA, M.; NURHAYATI, T.; NURKHOLIS, L. Cultural and system relational capabilities on business performance. *Journal of Asia-Pacific Business*, v. 23, n. 1, p. 5-23, 2022.

MULYANA, M.; NURHAYATI, T.; PUTRI, E. R. P. Value creation agility on business performance. *Journal of Creating Value*, 2024.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NOSEK, Brian A. et al. Promoting an open research culture. *Science*, v. 348, n. 6242, p. 1422-1425, 2015.

PAHNKE, E. C. *et al*. Resource interdependence and successful exit. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2023.

PAOLONI, P.; MODAFFARI, G. Business incubators vs start-ups. *Journal of Knowledge Management*, v. 26, n. 5, p. 1235-1261, 2022.

PERRY, L. G.; WOOLARD, N. Entrepreneurial micro-ecosystem development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2023.

PRASHANTHAM, S.; MADHOK, A. Corporate-startup partnering. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2023.

SANTOS, J. B. *et al*. Increasing entrepreneurial ecosystem-level outcomes. *Technovation*, v. 128, p. 102873, 2023.

SCULLY-RUSS, E.; TORRACO, R. The changing nature and organization of work. *Human Resource Development Review*, v. 19, n. 1, p. 66-93, 2020.

TALEBI, A.; REZANIA, D.; BRAGUES, G. Developing capabilities to engage start-ups. *Innovation*, v. 24, n. 4, p. 492-521, 2022.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance. *Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

VISSER, M.; VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Large-scale comparison of bibliographic data sources. *Quantitative Science Studies*, v. 2, n. 1, p. 20-41, 2021.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance capabilities. *Journal of Management*, v. 41, n. 1, p. 236-260, 2015.

WEERAWARDENA, J. *et al*. The learning subsystem interplay in service innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 89, p. 181-195, 2020.

WITSCHEL, D. *et al*. Riding on the wave of digitization. *Journal of Business Economics*, v. 89, p. 1023-1095, 2019.

YAZBEK, J. D. D. S.; ALVES, F. S. Capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 22, e023008, 2023.

YU, Y.; HUO, B. The impact of relational capital on supplier quality integration. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 30, n. 11-12, p. 1282-1301, 2019.

ZARDINI, A. *et al*. Entrepreneurial business network and dynamic relational capabilities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 29, n. 2, p. 328-353, 2023.

## Apêndice

Tabela 1 – Trabalhos que compõem a base de dados

| ID | Título | Autoria | Ano | Resumo |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Increasing entrepreneurial ecosystem-level outcomes through orchestration: A proposed framework | Santos *et al*. | 2023 | Teoriza sobre a governança de ecossistemas empreendedores, integrando desenvolvimentos desta corrente de literatura com conceitos e lógica estabelecidos sobre orquestração de redes de inovação. |
| 2 | Resource interdependence and successful exit: A configurational perspective on young technology firms | Pahnke *et al*. | 2023 | Explora como as configurações de recursos afetam a saída de dispositivos médicos minimamente invasivos nas indústrias dos Estados Unidos. |
| 3 | Entrepreneurial micro-ecosystem development: the communality of craft breweries | Perry; Woolard | 2023 | Explora a teoria do capital social através do impacto da indústria cervejeira artesanal. Aborda micro ecossistemas empresariais que partilham um ponto em comum – a necessidade de desenvolvimento e revitalização comunitária. |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research | Kohtamäki *et al.* | 2023 | Compreende como estruturar o campo de pesquisa da aprendizagem em alianças estratégicas e facilita aos pesquisadores da rede a identificação e compreensão dos fundamentos teóricos, contextuais e metodológicos da pesquisa em aprendizagem interorganizacional. |
| 5 | The Sustainability of Technological Innovation in China: From the Perspective of Network Relationships | Li *et al.* | 2023 | Examina o papel que o relacionamento em rede tem no impacto das inovações tecnológicas sustentáveis. |
| 6 | Value Creation Agility on Business Performance: An Empirical Study in Retail Fashion SMEs | Mulyana *et al.* | 2023 | Examina o efeito da capacidade de marketing digital, capacidade relacional, capacidade de conhecimento de mercado e agilidade de criação de valor no desempenho dos negócios. |
| 7 | Does enabling control systems and relational capabilities foster conflict management in innovation ecosystems? | Luiz *et al.* | 2023 | Analisa os efeitos da habilitação de sistemas de controle de gestão e capacidades relacionais na gestão de conflitos em ecossistemas de inovação. |
| 8 | Corporate-startup partnering: Exploring attention dynamics and relational outcomes in asymmetric settings | Prashantham; Madhok | 2023 | Explora como novos empreendimentos (*startups*) obtêm valor a partir de parcerias com grandes corporações. |
| 9 | Leveraging cultural and relational capabilities for business model innovation: The case of a digital media EMMNE | Malik *et al.* | 2022 | Explora como as empresas de mercados emergentes podem potencializar suas capacidades tecnológicas, culturais e relacionais para oferecer negócios e serviços superiores no relacionamento com seus clientes. |
| 10 | Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge | Paoloni; Modaffari | 2022 | Investiga as características e a estrutura dos relacionamentos que incubadoras e empresas devem ter para atingir as metas de crescimento por meio da colaboração. |
| 11 | Cultural and System Relational Capabilities on Business Performance: Role of Value Co-Creation Activities | Mulyana *et al.* | 2022 | Examina o papel das atividades de cocriação de valor como variável mediadora para a relação entre a capacidade relacional cultural e a capacidade relacional dos sistemas gerenciais nos negócios. |
| 12 | Developing capabilities to engage start-ups in the context of public procurement of innovation: a template analysis | Talebi *et al.* | 2022 | Explora como os projetos orientados para a inovação desenvolvem capacidades de forma dinâmica ao longo do ciclo de vida do projeto. |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 02/02/2026 - **Accepted:** 01/03/2026
**Vol**: 13.01
**DOI**: 10.61164/5g28cw35
**Pages:** 1-36

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 13 | The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization | Weerawardena *et al.* | 2020 | Examina o papel da aprendizagem das vantagens específicas das pequenas e médias empresas de serviços na sua internacionalização. |
| 14 | Exploring SMEs' qualitative growth and networking through formalization | Milanesi *et al.* | 2020 | Analisa o papel do networking através da formalização, nomeadamente, a adoção de formas contratuais específicas, no desencadeamento do crescimento qualitativo das pequenas e médias empresas. |
| 15 | Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change | Witschel *et al.* | 2019 | Investiga como as empresas desenvolvem e implementam modelos de negócios digitais a partir de uma lente de capacidade dinâmica. Destaca a importância das capacidades relacionais. |
| 16 | The impact of relational capital on supplier quality integration and operational performance | Yu; Huo | 2019 | Examina o efeito específico do capital relacional na integração da qualidade do fornecedor |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.