

# Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros

## Inter-organizational relationships and innovation: A case study on the financial services industry

Priscila P. Sartori<sup>1</sup>, Ana L. R. Facco<sup>1</sup> e Ivan L. Garrido<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre, RS, Brasil

### Notas dos autores

Priscila P. Sartori é agora doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos); Ana L. R. Facco é agora doutoranda do PPGA da Unisinos; Ivan L. Garrido é agora professor do PPGA da Unisinos.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Priscila P. Sartori, Avenida Nilo Peçanha, 1600, Boa Vista, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 91330-002. *E-mail*: [priscisartori@gmail.com](mailto:priscisartori@gmail.com)



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** O objetivo deste estudo consistiu em compreender como as relações interorganizacionais podem contribuir para a inovação em empresas de serviços, identificando práticas utilizadas em determinada aliança ou díade.

**Originalidade/valor:** O desenvolvimento da literatura sobre relações interorganizacionais e inovação confirma que esse debate se tornou relevante em estudos gerenciais. Porém, com a variedade de *drivers* nesse processo, identificou-se a necessidade de uma compreensão aprofundada sobre o papel das relações interorganizacionais na inovação, lacuna para a qual este estudo buscou contribuir. Cabe ressaltar que muito do conhecimento sobre gestão da inovação é baseado na compreensão de indústrias de manufatura, sendo necessária uma maior compreensão do processo de gestão, estratégia e práticas na indústria de serviços. Com base nisso, este estudo oferece contribuições teóricas e gerenciais.

**Design/metodologia/abordagem:** Foi realizado um estudo de caso único, por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, com foco em uma aliança estratégica entre uma *startup* e um banco tradicional na indústria financeira brasileira.

**Resultados:** Motivações para o engajamento em uma aliança, seleção de parceiros, práticas adotadas para o compartilhamento de recursos complementares, entre eles o conhecimento, colaboração e aprendizagem foram identificadas no caso em análise como fatores que favoreceram tanto a criação de um ambiente de inovação quanto os resultados de inovação para ambas as empresas.

**Palavras-chave:** relações interorganizacionais, parcerias, inovação, serviços, estratégia

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to understand how inter-organizational relationships can contribute to innovation in service firms, by identifying practices used in a given alliance or dyad.

**Originality/value:** Literature development on inter-organizational relationships and innovation confirms that this debate has become relevant in management studies. However, given the variety of drivers in this process, we identified the need for an in-depth understanding of the role of inter-organizational relations in innovation, a gap that this study sought to fill. Much of the knowledge on innovation management stems from the understanding of manufacturing industries, requiring a greater understanding of the management process, strategy and practices in the service industry. Based on this, this study offers theoretical and managerial contributions.

**Design/methodology/approach:** We carried out a single case study, through an exploratory qualitative approach, with a focus on a strategic alliance between a startup and a traditional bank in the Brazilian financial industry.

**Findings:** Motivations for engaging in an alliance, selection of partners, practices adopted for sharing complementary resources, including knowledge, collaboration and learning were identified in the case under analysis as factors that favored both the creation of an environment of innovation and the innovation results for both companies.

**Keywords:** inter-organizational relationships, partnerships, innovation, services, strategy

## INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo apontada como um caminho essencial para a sobrevivência e prosperidade das organizações, e, por conta disso, deve ser gerenciada e compreendida como um processo, uma estratégia de sustentabilidade e competição, além de uma fonte de resultados (Dodgson et al., 2014). A inovação apresenta características relacionais e comumente envolve a colaboração entre dois ou mais parceiros (Salter & Alexy, 2014), dado que conexões externas são consideradas essenciais nesse contexto (Schüßler et al., 2013). No âmbito de gestão da inovação, o acesso a fontes externas de conhecimentos, por meio da colaboração (Dodgson et al., 2014), por exemplo, é capaz de determinar a importância das relações interorganizacionais como um dos elementos-chave para a inovação (Kastelle & Steen, 2014).

Nesse sentido, Cap et al. (2019) apontaram que a colaboração interorganizacional é considerada um dos principais *drivers* da inovação. Em complemento, para Cantù et al. (2015), a análise de relações interorganizacionais como um meio de acesso a recursos externos e compartilhamento deles constitui um dos principais *clusters* de pesquisa sobre redes e inovação, com foco em como o conhecimento pode ser transferido dentro das redes, de modo a criar oportunidades para aprendizado mútuo e inovação.

Recentemente, Yström et al. (2019) destacaram a importância de apoiar a criação de conhecimento dentro de redes interorganizacionais, apontando a existência de um modelo para aprendizagem orientado para inovação colaborativa. Outros estudos empíricos (Qi Dong et al., 2017; Sampson, 2007; Dyer & Hatch, 2006; Goes & Park, 1997) demonstraram a importância do compartilhamento de recursos, do acesso a novos conhecimentos e da aprendizagem entre os parceiros, de modo a criar condições para uma melhor *performance* de inovação.

O desenvolvimento da literatura sobre relações interorganizacionais e inovação confirma que esse debate vem se tornando relevante em estudos gerenciais. Porém, com a variedade de *drivers* (complexidade do domínio do conhecimento, heterogeneidade do ator em rede e funções, mecanismos de governança, por exemplo), além dos possíveis níveis de análise (ator, díade e rede), identifica-se a necessidade de uma compreensão mais aprofundada sobre o papel das relações interorganizacionais na inovação (Cantù et al., 2015).

Cabe ressaltar ainda que muito do conhecimento sobre gestão da inovação é baseado na compreensão de indústrias de manufatura (Dodgson et al., 2010). Nas últimas décadas, houve uma crescente conscientização sobre a

importância da inovação em serviços para o crescimento econômico (Morrar, 2014), sobre a compreensão do processo de gestão e estratégia, e sobre a forma como as empresas inovam nessa indústria. Trata-se de aspectos que carecem de contribuições teóricas e gerenciais. A economia de serviços apresenta uma mudança de foco em relação à economia industrial, atentando-se a sistemas organizacionais – arranjos de pessoas, informações e processos –, à experiência do consumidor e a organizações multidisciplinares, holísticas, colaborativas e abertas (Dodgson et al., 2010). Com base nessas considerações, emerge a questão de pesquisa:

- Como as relações interorganizacionais podem contribuir para a inovação em empresas de serviços?

Diante desse cenário, esta pesquisa buscou compreender como as relações interorganizacionais podem contribuir para a inovação em empresas de serviços, identificando práticas utilizadas em determinada parceria. Destaca-se que, embora este estudo tenha se concentrado em um caso único, seu modelo de análise pode ser também aplicado a outros tipos de relações interorganizacionais entre empresas em outros setores. Nesse caso, as práticas citadas são compreendidas como processos institucionalizados entre empresas que são propositadamente concebidos para facilitar trocas de conhecimentos em uma aliança (Dyer & Singh, 1998). Nessa perspectiva, Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018) demonstraram que as empresas podem criar e capturar valor, processos inerentes à inovação, a partir de alianças, quando identificam parceiros com recursos complementares, criam altos níveis de confiança informal e compartilham conhecimentos.

Como campo empírico para este estudo, destacou-se a indústria de serviços financeiros brasileira, que vem apresentando rápidas e constantes transformações, impulsionadas pela intensa competição por inovações e transições tecnológicas. Esse cenário vem sendo impactado por novos modelos de organizações, tidos como *fintechs* ou *startups*, e pelas parcerias entre esse tipo de organização e os grandes bancos que atuam tradicionalmente no setor, prática que vem se tornando cada vez mais recorrente em busca de inovações (Federação Brasileira de Bancos – Febraban, 2018b).

Dessa forma, esta pesquisa buscou contribuições tanto para a teoria quanto para a prática de gestão da inovação em serviços. O método utilizado foi o estudo de caso único, uma vez que se buscou analisar o caso em profundidade, identificando suas características e relações com a literatura (Yin, 2015; Gil, 2010). A estrutura deste estudo apresenta as seguintes seções: referencial teórico, em que se identificam os aspectos centrais que embasam



a proposta da pesquisa; método, em que são detalhados os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados; apresentação e discussão dos resultados; e considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são explorados os temas estratégia e gestão de inovação e relações interorganizacionais como subsídios teóricos para o estudo.

### Inovação, estratégia e gestão

A inovação, na perspectiva estratégica, é considerada um dos aspectos-chave para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Sinha & Srivastava, 2016), relacionada à capacidade das empresas em utilizar sua base de conhecimentos existente, além de adquirir conhecimentos a partir de fontes externas (Kyläheiko et al., 2011). Inovações podem ocorrer em diferentes formas, e uma das distinções mais utilizadas é aquela que difere inovações de produto, o que envolve a criação e o lançamento de novos produtos e/ou serviços e de processo, por meio de mudanças nas operações, tarefas e formas de trabalho nas organizações (Salter & Alexy, 2014).

Com relação ao grau de novidade de uma inovação, delimita-se que inovações incrementais ocorrem mais frequentemente em mercados estabelecidos, utilizando-se tecnologias e processos de forma mais próxima às atividades existentes na organização. Já as inovações radicais implicam maiores impactos nos mercados, tecnologias e processos muito diferentes daqueles suportados pela base de recursos estabelecida em uma organização (Dodgson et al., 2014).

Além da distinção entre o que é novo ou substancialmente melhorado, podem ser aplicadas as definições de inovação de produto/serviço, processo, *marketing* (posição) e organizacional (paradigma) (Francis & Bessant, 2005) no intuito de categorizar as formas de inovação empreendidas pelas empresas com impacto na *performance*. Francis e Bessant (2005) propuseram o modelo de 4Ps (produto, processo, posição e paradigma) para definir os possíveis tipos de inovação:

- *Inovação de produto*: consiste em mudanças significativas nas características fundamentais dos produtos/serviços que uma empresa oferece.
- *Inovação de processo*: refere-se às mudanças oriundas do emprego de métodos novos ou significativamente melhorados e à maneira como os produtos/serviços são produzidos e entregues.



- *Inovação de posição*: trata-se das mudanças no contexto em que produtos/serviços são ofertados e da abertura de novos mercados.
- *Inovação de paradigma*: consiste nas mudanças realizadas nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz e na forma como ela utiliza seu conhecimento em novos arranjos organizacionais.

Cabe ressaltar que a literatura que trata da inovação em serviços destaca as peculiaridades da inovação nesse contexto, seja pelas características do serviço em si, seja pelo processo por meio do qual o setor de serviços empreende inovações (Hipp & Grupp, 2005). Serviços são considerados atividades com características particulares que os distinguem de bens produzidos na indústria de manufatura, dado que os produtos gerados não são totalmente formatados e codificados (Kon, 2004; Sundbo & Gallouj, 1998), trazendo maior complexidade para a análise do processo de inovação. A exemplo disso, de acordo com Hertog (2000), as inovações em serviços podem ser analisadas em quatro dimensões: 1. conceito de serviço, o que é novo no mercado; 2. interface com o cliente, novas maneiras pelas quais os clientes envolvem-se na produção dos serviços; 3. sistema de prestação de serviços, que compreende novas formas de entrega de serviços; e 4. tecnologia.

Argumenta-se ainda que a inovação de serviços é provavelmente o resultado de aspectos contextuais, atores e suas interações (Toivonen & Tuominen, 2009), diferenciando-se assim das inovações na indústria de manufatura. No contexto deste estudo e com base nas definições apresentadas (Hertog, 2000; Francis & Bessant, 2005; Toivonen & Tuominen, 2009), considera-se que a inovação abrange novos serviços, novos processos para sua criação e oferta, novos mercados acessados pelas empresas, novas formas de utilização do conhecimento e novos arranjos organizacionais, bem como melhorias significativas nesses aspectos, capazes de gerar valor para as empresas.

Na prática, a inovação, inclusive em serviços, pode ser impulsionada por novas oportunidades tecnológicas e de mercado, emergindo a partir de fontes potenciais, com uma multiplicidade de influências e estímulos, que podem derivar de novos regulamentos ou normas técnicas e de concorrência, o que força as empresas a desenvolver novas soluções e buscar parceiros colaborativos, por exemplo. Tais estímulos combinam-se para produzir uma matriz complexa e inter-relacionada de colaboradores para o processo de inovação (Dodgson et al., 2014), já que inovar de forma isolada pode tornar o processo mais oneroso e limitado.

Quando se unem estratégia, gestão e práticas a partir do engajamento em novos projetos para o desenvolvimento de novas tecnologias e para a criação de novos mercados, ocorre um processo de aprendizagem, capacitação

e renovação organizacional. Com isso, esforços para a exploração do aprendizado, a transferência de conhecimento e a replicação de novas práticas em toda a organização poderão auxiliar a empresa a institucionalizar novas rotinas, de modo a construir capacidades necessárias para inovação (Brady & Davies, 2004; Shamsie et al., 2009; Brady & Davies, 2014).

No que se refere ao processo de busca por inovações e construção de capacidades organizacionais para inovar, a obtenção de informações e conhecimentos externos tornou-se uma questão estratégica para as empresas (Berchicci, 2013; Wang et al., 2017). Nesse âmbito, o *spillover* de conhecimento é considerado o processo em que há transferência de conhecimento de determinada organização (fonte de conhecimento) para outra (receptor de conhecimento), o que também pode ser visto como um processo de aprendizagem. Assim, determinada empresa pode atingir uma *performance* superior em inovação por meio de conhecimentos adquiridos a partir de fontes externas, como parceiros estratégicos, reduzindo os esforços para inovação em uma atuação isolada (Wang et al., 2017; Griliches, 1991; Smith, 1994).

Em síntese, a troca de conhecimentos e o compartilhamento de recursos em determinada parceria podem ocorrer com base na estratégia de gestão da inovação ou como parte dela, principalmente em ambientes dinâmicos, em que empresas competem por inovações e possuem recursos limitados ou insuficientes para inovar isoladamente na velocidade necessária (Dodgson et al., 2014; Gulati, 1998). Com isso, a empresa deixa de ser o *locus* exclusivo da inovação (Wang et al., 2017), passando esse *locus* para toda sua rede. A análise desse processo contribui para a compreensão de como as empresas podem gerenciá-lo e obter vantagens a partir de relações interorganizacionais (Cantù et al., 2015), mais uma vez considerando a relação entre estratégia, gestão e práticas. Nessa perspectiva, destaca-se a importância de identificar como e sob que condições a afiliação a uma rede ou parceria pode tornar-se um recurso estratégico (Cantù et al., 2015), de modo a impactar a inovação.

## Relações interorganizacionais e inovação

Alianças podem ser definidas como formas organizacionais que permitem a empresas independentes compartilhar diferentes tipos de recursos e com isso criar valor (Anand & Khanna, 2000). Sob a ótica estratégica, a entrada de empresas em alianças, em que se estabelecem relações interorganizacionais e em que a unidade de análise passa a ser a *díade*, pode ser compreendida por meio desta sequência de eventos: 1. decisão de entrar numa

aliança; 2. escolha de um parceiro apropriado; 3. escolha da estrutura para a aliança; e 4. evolução dinâmica da aliança à medida que a relação se desenvolve ao longo do tempo. Assim, embora nem todo o processo de formação de alianças obedeça a essa sequência, nessa série de eventos estão compreendidas as diversas decisões gerenciais a serem tomadas e que são inerentes ao processo de gestão (Gulati, 1998).

Na prática, grandes e pequenas empresas podem entrar em alianças (Anand & Khanna, 2000). Enquanto grandes empresas buscam acessar recursos complementares, como fontes de inovação e para troca de conhecimentos, empresas menores e mais jovens podem obter benefícios a partir de relacionamentos e recursos específicos de empresas estabelecidas (Baum et al., 2000; Gulati, 1998). Nessa lógica, relacionamentos são capazes de gerar e entregar valor desde os estágios iniciais (Eggert et al., 2006), de modo a melhorar não apenas a eficiência das operações, mas também, e fundamentalmente, com o objetivo de tornar os novos negócios possíveis (Dzever et al., 2001; Biggemann & Buttle, 2012).

Estudos empíricos vêm demonstrando que alianças são uma das principais fontes de novas ideias e informações que resultam em tecnologia e inovações com impacto no desempenho (ver, por exemplo, Pouwels & Koster, 2017; Hippel, 1988; Powell et al., 1996). Utilizando dados de 32 países europeus, em seis diferentes setores, Pouwels e Koster (2017) analisaram o efeito da relação entre cooperação interorganizacional e inovação, e demonstraram efeito positivo quanto à estrutura organizacional, à interação em rede, à aquisição de conhecimento externo e ao acesso a recursos complementares.

O estudo empírico de Dias et al. (2019), realizado no setor de agronegócio no Brasil e na Espanha, sobre a relação de redes interorganizacionais para o desenvolvimento de inovação, demonstrou a importância do compartilhamento de recursos em uma rede interorganizacional para inovação, apontando ainda que a rede é uma estrutura que favorece o desenvolvimento da inovação, contudo a sua gestão é necessária para o alcance de um desempenho superior. Isso reforça o argumento de que a estratégia, a gestão e as práticas devem estar alinhadas para a obtenção de resultados a partir do engajamento em alianças estratégicas.

Lavie (2006) propôs que alianças podem proporcionar vantagem competitiva no nível da rede, concentrando-se nas rotinas da díade ou da rede como unidade de análise. Tais rotinas podem ser definidas como um padrão regular de interações interfirmas que permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento (Grant, 1996; Dyer & Singh, 1998). De acordo com Qi Dong et al. (2017), empresas que trabalham em conjunto

com outras organizações em uma rede de alianças possuem maiores chances de acessar tipos de conhecimentos necessários para inovações de natureza mais disruptiva, aumentando sua capacidade de inovação.

Nessa lógica, rotinas podem ainda ser compreendidas como práticas: processos institucionalizados entre empresas que são propositadamente concebidos para facilitar trocas de conhecimentos entre os parceiros (Dyer & Singh, 1998). Na busca pela compreensão sobre como as relações interorganizacionais podem impactar as inovações nas empresas, a visão sobre a estratégia de formação de alianças, aliada à gestão e às práticas empreendidas, apresenta-se como um caminho para análise desse fenômeno. Com base na revisão de literatura, foram identificados fatores que compõem tanto a estratégia quanto a gestão no âmbito das alianças estratégicas, além das práticas adotadas para a promoção de inovações:

- *Seleção de parceiros:* Qi Dong et al. (2017) apontaram os desafios que as alianças estratégicas encontram quando o objetivo é a busca de parceiros para desenvolver inovações. Os autores constataram que as organizações que formam alianças com parceiros que são centrais na rede tendem a desenvolver mais a inovação na relação interorganizacional. Já a heterogeneidade do parceiro público-privado foi considerada um elemento moderador na relação entre parceiros, no que diz respeito à inovação em alianças interorganizacionais. Por fim, os autores destacaram que as empresas que têm maior interação com parceiros privados estão mais suscetíveis a desenvolver inovações. Nesse sentido, a motivação para o engajamento em uma aliança corresponde à estratégia propriamente, na busca por parceiros com recursos complementares.
- *Colaboração:* De acordo com Schoenmakers e Duysters (2010), as organizações tendem a colaborar com outras que são centrais em uma rede de aliança, em razão de terem mais acesso ao conhecimento externo. Qi Dong et al. (2017) revelaram ainda que as organizações que trabalham em alianças tendem a ser mais expostas ao conhecimento necessário para desenvolver uma inovação, impactando sua capacidade de inovação.
- *Práticas:* Yström et al. (2019) desenvolveram empiricamente um modelo para promover a aprendizagem em uma plataforma colaborativa para redes interorganizacionais. Esse modelo baseou-se em como o processo de aprendizagem por meio de ações modificou a natureza das interações. Para os autores, o processo por ação envolve criar espaços para interações, o que é considerado fundamental para a aprendizagem. Uma abordagem para avaliar complementariedade – e como o valor provavelmente será criado na aliança – é considerar se os recursos sensíveis à

sinergia do parceiro são recursos ou ativos tangíveis (por exemplo, instalações, equipamentos, locais) ou recursos intangíveis (conhecimento), ou ambos (Dyer et al., 2018). Ademais, Lee et al. (2010) apontaram que parceiros que colaboram para buscar sinergia acessando recursos complementares estão mais propensos a ser bem-sucedidos.

- *Aprendizagem*: Pouwels e Koster (2017) mostraram a relação positiva entre cooperação e inovação. Tais resultados indicaram a existência de mecanismos para o avanço da inovação, o acesso a recursos complementares e o envolvimento na aprendizagem interativa, demonstrando um possível efeito da transferência de conhecimento. No mesmo estudo, foi apontado ainda o impacto significativo da qualificação dos funcionários na inovação. Outro achado de Pouwels e Koster (2017) foi o efeito significativo da aquisição informal de conhecimento na inovação. Em complemento, Yström et al. (2019) descreveram a complexidade da aprendizagem em redes interorganizacionais, mostrando a dinâmica da implementação de ações de apoio à colaboração em uma iniciativa de criação coletiva de conhecimento.
- *Inovação*: A inovação aqui se apresenta como resultante do processo, da interação entre estratégia, gestão e práticas, capaz de promover mudanças relevantes em produtos ou serviços e processos, sejam incrementais ou radicais. A inovação é vista ainda como um objetivo na formação da aliança. Hynes e Elwell (2016) demonstraram que as redes agem de modo a permitir que a inovação seja desafiada e, assim, sugerem que um maior alcance no mercado por parte das empresas resulte de uma ação coletiva. Os resultados de Goes e Park (1997) indicaram que os elos interorganizacionais geram oportunidades de aprendizagem e compartilhamento de recursos para a inovação, o que também pode ser visto como resultado do processo.

Cabe destacar ainda, segundo Autio e Thomas (2014), a noção de ecossistemas de inovação, capaz de ampliar a noção de relações interorganizacionais, compreendendo uma gama de interações para criação de valor e entre conjuntos de organizações interconectadas, sendo esse o cenário em que parcerias vêm se desenvolvendo em grande número e de forma mais expressiva para a inovação. Em síntese, as empresas buscam engajar-se em parcerias ou alianças para acessar e compartilhar recursos, e, com isso, criar valor (Dyer et al., 2018; Anand & Khanna, 2000).

Assim, essa estratégia tende a impactar as inovações (Hynes & Elwell, 2016; Dias et al., 2019) por meio da própria efetividade na seleção de parceiros



(Qi Dong et al., 2017), do processo colaborativo que se estabelece na aliança (Schoenmakers & Duysters, 2010), dos processos que envolvem *spillover*, compartilhamento e criação de conhecimentos (Wang et al., 2017; Griliches, 1991; Smith, 1994), da aprendizagem (Yström et al., 2019; Goes & Park, 1997) e das práticas que se estabelecem e facilitam as interações e a troca de conhecimentos (Dyer & Singh, 1998; Yström et al., 2019), que compõem aspectos da gestão da aliança para que os objetivos sejam atingidos.

## MÉTODO

A estratégia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso único, com uma abordagem qualitativa exploratória (Yin, 2015). O método utilizado para a seleção do caso foi o não probabilístico, o que, de acordo com Gates e McDaniel (2003), inclui elementos selecionados de maneira não aleatória. Assim, o caso foi selecionado por julgamento, com vistas a atender aos critérios de interesse da pesquisa, como uma forma de amostragem intencional com base em características observadas previamente (Hair et al., 2005).

Dessa forma, para a seleção do caso foram observados os seguintes critérios: 1. empresas atuantes na indústria financeira brasileira, uma vez que o tipo de relação em estudo tem sido uma prática recorrente no setor como uma forma de alavancar inovações (Febraban, 2018b); 2. empresas que tenham se engajado em parcerias para inovação no último ano. Por meio de pesquisas em sítios da internet e de indicações de profissionais da área, identificaram-se algumas parcerias divulgadas no setor, o que permitiu a seleção qualificada do caso.

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Utilizaram-se também dados secundários e documentos internos, além de publicações em veículos de informação. Foram convidados a participar da entrevista representantes das empresas que tiveram envolvimento direto com o processo de formação e eventos da aliança, resultando em quatro entrevistas, realizadas entre julho de 2018 e maio de 2019, período em que as interações se desenvolveram de forma mais efetiva.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que adota as seguintes etapas: 1. pré-análise: preparação do material; 2. exploração e categorização do conteúdo; 3. tratamento dos resultados e apresentação do conteúdo, dos resultados e das conclusões finais (Bardin, 2011).



**Tabela 1**

**Perfil dos entrevistados**

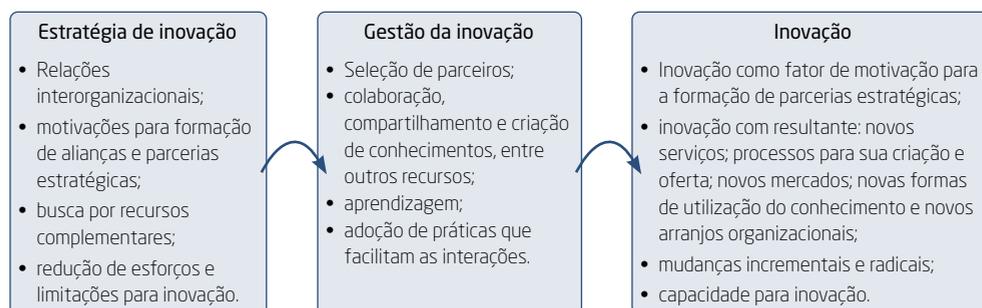
Entrevistado	Cargo	Empresa	Tempo de empresa
E01	Gerente de soluções – área de estratégia e inovação	Banco A	18 anos
E02	Assessor empresarial – área de estratégia e inovação	Banco A	9 anos
E03	Gerente de soluções – área de negócios digitais e inovação	Banco A	16 anos
E04	Chief operating officer (COO)	Startup B	3,5 anos

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa adotado neste estudo, como uma síntese do referencial teórico, a partir do qual emergiram ainda as categorias de análise.

**Figura 1**

**Modelo de pesquisa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir da revisão de literatura, definiram-se as categorias e subcategorias de análise *a priori*, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2**  
**Categorias de análise**

Categoria	Subcategoria	Referências
Estratégia	Engajamento na formação de alianças, parcerias e seleção de parceiros, relações interorganizacionais e busca por compartilhamento de recursos.	Qi Dong et al. (2017)
	Processo colaborativo: sinergia e acesso a recursos complementares.	Schoenmakers e Duysters (2010), Qi Dong et al. (2017), Dyer et al. (2018) e Dias et al. (2019)
Gestão	Processos que envolvem <i>spillover</i> , compartilhamento e criação de conhecimentos.	Wang et al. (2017), Griliches (1991) e Smith (1994)
	Práticas adotadas (recorrência, interações)	Dyer e Singh (1998) e Yström et al. (2019)
	Aprendizagem	Yström et al. (2019), Goes e Park (1997), Lee et al. (2010) e Pouwels e Koster (2017)
Inovação	Novos produtos/serviços, novos processos para criação e oferta, novos mercados acessados pelas empresas, novas formas de utilização do conhecimento e novos arranjos organizacionais, bem como melhorias significativas nesses aspectos capazes de gerar valor para as empresas.	Hynes e Elwell (2016), Francis e Bessant (2005), Toivonen e Tuominen (2009) e Hertog (2000)

*Fonte:* Elaborada pelos autores.

Em síntese, o protocolo adotado para este estudo abrangeu as seguintes etapas: 1. revisão de literatura, questão de pesquisa e objetivo, definindo as orientações teórico-conceituais e estruturais, bem como o método utilizado; 2. planejamento do estudo de caso, definindo a unidade de análise, a forma de coleta de dados e o roteiro de entrevista semiestruturado, baseado nas categorias de análise definidas *a priori*; 3. coleta de dados; 4. análise dos dados; e 5. elaboração do relatório para discussão e apresentação dos resultados.

## RESULTADOS

### Mercado financeiro brasileiro, *startups* e *fintechs*

A inovação vem assumindo um protagonismo estratégico para a ampliação e sustentabilidade dos negócios, tanto para pequenas quanto para grandes empresas, principalmente pelas transformações no cenário competitivo impulsionadas pela ampliação do uso de tecnologia. Na indústria financeira não é diferente, sobretudo em função dos impactos gerados pelas novas tecnologias financeiras implementadas por *fintechs* e *startups* (Banco Interamericano de Desenvolvimento & Finnovista, 2017).

Os bancos brasileiros e os estrangeiros que atuam no Brasil estão investindo na exploração, no desenvolvimento, na aplicação e nas melhorias de tecnologias com foco na experiência do consumidor de serviços financeiros, de modo a ampliar o uso de canais digitais (Febraban, 2018b). Já as *fintechs* e *startups* vêm transformando a indústria financeira por meio de inovações focadas na inclusão financeira e na ampliação dos serviços, atendendo muitas vezes a segmentos não considerados pelos bancos tradicionais (Banco Interamericano de Desenvolvimento & Finnovista, 2017).

Nesse cenário, observa-se ainda um incremento das iniciativas de cooperação entre as grandes empresas do setor financeiro e as *startups* (Banco Central do Brasil – Bacen, 2018). Ao focarem a experiência do cliente, os bancos precisam desenvolver serviços inovadores de forma ágil, sendo necessário não somente o domínio da tecnologia, mas também agilidade organizacional, compreendendo investimentos em inovação, gestão de talentos e parcerias, dentro de um ecossistema amplo. Por sua vez, as *startups* trazem em sua essência essa competência, por serem capazes de perceber com maior rapidez as necessidades dos consumidores. A partir da coexistência de bancos estabelecidos, *fintechs* e *startups*, emerge um ecossistema em transformação, contexto favorável para o surgimento de parcerias (Febraban, 2018b).

O ecossistema de *startups* intensivas no uso de tecnologia financeira (*fintech*) apresenta-se diversificado e em crescimento no Brasil (Bacen, 2018). As *startups* podem ser definidas como organizações criadas para desenvolver novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, fortemente apoiadas em inovação e empreendedorismo (Ries, 2012). No que tange às suas atividades, as *fintechs* podem ser definidas, de acordo com o Financial Stability Board (FSB), como inovações financeiras, habilitadas por tecnologias que podem resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com efeitos tangíveis na prestação de serviços financeiros (Bacen, 2018).

Diante desse panorama, embora as *fintechs* e *startups* tenham maior potencial inovador e maior agilidade na proposição de soluções, os grandes bancos podem se valer de três fatores como forma de proteger suas posições de liderança: as barreiras regulatórias, a inércia natural dos consumidores e a falta de recursos vultosos dos entrantes para adquirir ou replicar concorrentes (Febraban, 2018b). Colaborar, nesse sentido, pode ser considerado uma alternativa estratégica e uma oportunidade de ganhos superiores para ambos.

## **Aliança/parceria estratégica entre banco A e startup B**

Como objeto de estudo, analisou-se uma parceria estabelecida entre um banco tradicional brasileiro, banco A, e uma aceleradora de *startups*, a *startup* B. Essa parceria teve como objetivo alavancar inovações no banco A em termos de soluções para o mercado financeiro, captando projetos de *startups* que pudessem ser suportados e implementados pela aliança com a *startup* B, além de promover a capacitação de funcionários do banco A sobre empreendedorismo e cultura de inovação, resultando em inovações de processo.

Em um breve histórico, o banco A atua no mercado brasileiro e internacional como uma das maiores instituições financeiras da América Latina, com atuação consolidada em diversos segmentos do mercado financeiro. Já a *startup* B foi fundada em 2011. Nas edições de seus programas de aceleração de *startups*, realizados no Brasil, ao longo de sua existência, participaram cerca de 317 *startups*, envolvendo um grupo de mais de mil empreendedores. As aceleradoras de *startups* atuam oferecendo metodologia, conexões, estrutura e suporte para estruturação e atividades das *startups*, sendo remuneradas de acordo com a *performance* dos novos negócios.

A parceria entre as empresas foi formalizada estabelecendo o escopo de entregas previsto e as responsabilidades de cada um dos parceiros. As entregas previstas para esse contrato foram divididas em quatro pilares: posicionamento no ecossistema (estratégia), acesso a *startups* (troca de conhecimentos, novos negócios), treinamentos (capacitação da equipe do banco A em métodos ágeis utilizados pelas *startups* para desenvolvimento de soluções e novos negócios) e aceleração de *startups*, por meio do programa específico para aceleração de novos negócios.

## **Discussão dos resultados**

Em teoria, empresas entram em alianças estratégicas para compartilhar diferentes tipos de recursos e criar valor (Anand & Khanna, 2000), em que

a colaboração interorganizacional tem sido vista como um dos *drivers* da inovação (Cap et al., 2019). Esse processo pode ser caracterizado como uma sequência de eventos que se inicia com a decisão estratégica pelo engajamento em uma aliança, seguindo com a escolha de um parceiro apropriado, a escolha da estrutura para a aliança e sua evolução dinâmica ao longo do tempo (Gulati, 1998). No caso em análise, observou-se essa sequência de eventos suportados por decisões estratégicas e gerenciais.

No que se refere às motivações para o engajamento em alianças, como uma estratégia para potencializar resultados de inovação, grandes empresas buscam alianças para acessar recursos complementares (Dyer et al., 2018) e trocar conhecimentos, por exemplo, enquanto empresas menores e mais jovens podem obter benefícios a partir de relacionamentos e recursos específicos de empresas estabelecidas (Baum et al., 2000; Gulati, 1998). De acordo com E04, quando uma grande empresa entende que precisa buscar inovações, esse processo passa pela aproximação de *startups*. Seja contratando, por meio de parcerias ou de alguma forma que possibilite compreender como elas trabalham, apoiam o desenvolvimento de uma cultura de inovação propensa a mudanças e buscam como resultados inovações em processos, além de um aumento na capacidade de inovação.

No caso das *startups*, observa-se uma variação considerável quanto ao acesso a recursos e relacionamentos estáveis. Ao ingressarem em alianças, as *startups* podem acessar recursos competitivos, sociais, técnicos e comerciais que normalmente exigiriam anos de experiência operacional para serem adquiridos (Baum et al., 2000). Assim, as práticas de mentorias e aceleração contempladas no escopo de atividades da parceria entre o banco A e a *startup* B reforçaram esse argumento.

Contemplando aspectos de gestão da inovação, a formação de parcerias é vista como uma prática recorrente para ambas as empresas. O banco A foi um dos pioneiros a estruturar uma operação de *open banking* no Brasil, em parceria com uma *startup*, oferecendo uma plataforma de gestão e controle financeiro para micro e pequenas empresas. Em termos de experiências, a *startup* B já havia desenvolvido parcerias similares com empresas de grande porte. Porém, no caso analisado, há uma característica de ineditismo para o banco A, conforme relatado pelo entrevistado E01:

[...] ter uma aceleradora externa para promover, desenvolver e incubar projetos de inovação no banco é inédita. Existe iniciativa similar com uma aceleradora nos Estados Unidos, mas as equipes aceleradas são em número menor, e o escopo dos projetos é definido exclusivamente pelo banco, enquanto que, na *startup*, o escopo de projetos é

mais amplo e a velocidade do desenvolvimento dos projetos é maior. Em ambos os cenários, o escopo de tecnologias utilizadas não se restringe aos padrões do banco.

No que se refere à seleção de parceiros, de acordo com os entrevistados E01 e E02, o banco A busca selecioná-los com base em critérios como identificação das melhores práticas ou mesmo aqueles cuja capacidade técnica seja exclusiva. Para a *startup* B, a busca por parceiros para o desenvolvimento de projetos em conjunto está atrelada aos seguintes critérios, de acordo com o entrevistado E04: seriedade da instituição, capacidade ou potencial para entrega de valor para as *startups* e para o ecossistema, se poderá de fato desenvolver um trabalho que apoie o desenvolvimento das *startups*.

Com relação às práticas adotadas, observou-se que os métodos adotados para a troca de conhecimentos e interações na parceria foram considerados inovações para as empresas. Segundo o entrevistado E01, “ao invés de competir, as empresas estão se posicionando como parceiros, aproximando e fomentando essas iniciativas de inovação”. Essa prática vai ao encontro do que vem se apresentando como uma tendência estratégica no mercado financeiro: grandes bancos vêm desenvolvendo iniciativas de fomento a parcerias com *fintechs* e *startups*, em um ambiente de intensa competição por inovações (Febraban, 2018a).

As práticas entre as empresas parceiras contemplaram os seguintes módulos:

- *Módulo pessoas*: produção de conteúdo sobre inovação (artigos e videoaulas), treinamento para mentores (capacitação de funcionários a fim de internalizar a postura empreendedora e os métodos ágeis de *startups* no banco) e mentorias periódicas para os projetos desenvolvidos pela equipe de inovação do banco A (estruturas internas para o desenvolvimento de projetos com foco em inovação) com o objetivo de gerar melhorias nos projetos baseadas em questionamentos e provocações de especialistas de fora do banco.
- *Módulo negocial*: exibição da marca do banco A em ações promovidas pela *startup* B perante as *startups*, bem como divulgação de produtos e exclusividade contratual no segmento bancário.
- *Módulo inovação*: promoção de eventos tanto para aceleração de *startups* quanto para aproximação do banco A com o ecossistema empreendedor.

Como exemplo, nas práticas de mentorias há uma troca de experiências entre uma *startup* e o seu mentor com base em um desafio específico. Assim,

o mentor pode contribuir com seu conhecimento e experiência para o crescimento da *startup*, auxiliando na identificação de oportunidades de negócio que possam ter sinergia com o banco. De acordo com E03, foram capacitados cerca de 30 executivos do banco A como mentores. Em termos de treinamentos sobre metodologias de trabalho em *startups*, 12 áreas do banco A foram impactadas diretamente, trabalhando em diferentes níveis de desafios, tanto de negócios quanto estratégicos, envolvendo mentores internos e do ecossistema.

Os principais eventos e interações destacados pelos entrevistados que ocorreram durante a parceria foram: 1. treinamentos para mentores do banco A; 2. mentorias periódicas conduzidas pela *startup* B para a equipe de inovação do banco A; 3. eventos com a participação das empresas parceiras, empreendedores e *startups*; 4. realização de palestras e *workshops*; 5. promoção de encontros com empresas parceiras; 6. produção periódica de artigos para disseminação da cultura de inovação por meio de canais internos de comunicação no banco A. Destaca-se que os processos conduzidos durante a parceria resultaram, em grande parte, em inovações de processo, tanto pela adoção de novos métodos quanto pela melhoria, ampliando a capacidade de inovação de ambas as empresas, bem como acesso a novos mercados.

No caso em estudo, foram identificados exemplos que caracterizam o processo colaborativo por meio do compartilhamento de recursos complementares, em consonância com a visão de redes como estruturas favoráveis para a geração de inovações (Dias et al., 2019), em que as empresas podem acessar recursos e conhecimentos externos (Dodgson et al., 2014; Kyläheiko et al., 2011). Conforme relatado pelos entrevistados E03 e E04, as empresas compartilharam, além de conhecimentos e experiências, espaços físicos (estruturas), criando ambientes de interação.

Em termos de troca de conhecimentos, mais especificamente, de acordo com o entrevistado E04, a *startup* B recebeu diversos *insights* do banco A, além de contribuir com conhecimentos sobre novos métodos de trabalho, com provocações emergentes em debates com *startups*, no intuito de promover mudanças na cultura organizacional. Embora cada empresa tenha suas características e seu ritmo, após conhecer e compreender alguns processos internos e as melhores formas de praticar essas trocas de conhecimentos, o fluxo foi facilitado.

Do ponto de vista do banco A, segundo o entrevistado E03, houve uma necessidade de adaptação interna envolvendo processos e pessoas para que a parceria pudesse atingir seus objetivos, caracterizando um processo dinâmico de aprendizado e inovação em processos para ambas as empresas,

sendo esse o principal desafio enfrentado durante a parceria. Isso foi destacado principalmente em função das diferentes características de cada empresa, sendo uma de grande porte com processos mais hierarquizados e outra com uma cultura e uma estrutura mais ágeis, sendo uma *startup*.

Em complemento, o *spillover* de conhecimento foi caracterizado por E03 pela troca de informações que ocorreu durante as interações, formando o conhecimento e a experiência das empresas. Os mentores que são funcionários do banco A, por exemplo, ao fazerem mentoria dos projetos da *startup* B, também aprenderam e trouxeram conhecimentos de fora para dentro da organização, o que reforça a ideia da prática de mentorias como um meio de aprendizagem para ambos os parceiros. Isso vai ao encontro do argumento de Wang et al. (2017) de que esse acesso a informações de forma mais próxima corrobora o processo de aprendizagem, além de se tornar uma fonte de ideias para inovações, tanto incrementais quanto radicais. O modelo de relacionamento com *startups* desenvolvido nesta parceria foi citado como um aprendizado e uma inovação para o banco A, como uma prática de inovação aberta.

Quanto à aprendizagem, ambas as empresas relataram acesso a novos conhecimentos e novas informações, além de terem praticado alguma adaptação para um melhor fluxo de trabalho e melhores resultados a partir da parceria. Para a *startup* B, em termos práticos, o entrevistado E04 citou como principais exemplos de aprendizagem o contato com a estrutura de inovação do banco A, o desenvolvimento de projetos de intraempreendedorismo e como grandes instituições conseguem atuar proativamente para a inovação. Outro aspecto relacionado à aprendizagem citado por E04 foi a respeito da escalabilidade da inovação, sobre como fazer com que novas soluções atinjam um grande número de pessoas, novos mercados, em se tratando de uma empresa com uma base de clientes grande e diversificada, mantendo um bom nível de qualidade e gestão nos processos.

Tais práticas impactaram positivamente o processo de inovação para ambas as empresas e geraram novos processos e a experimentação de novas soluções, envolvendo o acesso a recursos complementares, como o conhecimento, por meio de aprendizagem interativa (Pouwels & Koster, 2017). Identificaram-se ainda aspectos da aprendizagem por meio de redes interorganizacionais, mostrando a dinâmica da implementação de ações de apoio e a colaboração em uma iniciativa de criação compartilhada de conhecimento (Yström et al., 2019).

Como inovações resultantes, destacam-se inovações em processos de capacitação, acesso a novas potenciais fontes de ideias e de novos negócios, bem como a ampliação da rede de relacionamentos dentro do ecossistema,

focadas no incremento de processos que em longo prazo podem resultar em inovações de caráter mais radical. Além disso, o próprio desenvolvimento de capacidades para a gestão do relacionamento com *startups* foi percebido como um resultado de inovação por E03. Tais percepções corroboram a ideia de Hynes e Elwell (2016) de que, a partir das interações em redes interorganizacionais, a inovação seja desafiada e um maior alcance no mercado por parte das empresas resulte de uma ação coletiva com foco na tecnologia disruptiva, de modo a potencializar a capacidade e os resultados de inovação.

No que se refere às especificidades do setor de serviços, a inovação apresenta um caráter multidimensional (Durst et al., 2015) e mostra-se como resultado de aspectos contextuais, atores e interações (Toivonen & Tuominen, 2009). Por meio da parceria entre o banco A e a *startup* B, obteve-se um novo contexto de inovação, com novos atores, e, a partir das interações, foram gerados novos conhecimentos e aprendizados, o que impactou o processo de inovação de ambas as empresas e promoveu a adoção de novos métodos de trabalho e inovações incrementais de processo, além do acesso a novos mercados para ambos, como resultados de curto prazo.

A literatura estabelece que a orientação para a inovação permite às empresas de serviços a realização de práticas de inovação de forma estratégica (Ryu & Lee, 2018; Baron et al., 2009; Menor & Roth, 2007; Worren et al., 2002). Com a parceria, ambas as empresas compartilharam recursos de forma estratégica com a finalidade de promover inovações, percebidas principalmente em processos e na cultura organizacional. Em consonância com o que foi observado, esforços para a exploração dos aprendizados, a transferência de conhecimento e a replicação de novas práticas em toda a organização auxiliam as empresas a institucionalizar novas rotinas, construindo assim capacidades necessárias para inovação tanto incremental quanto radical (Brady & Davies, 2004; Shamsie et al., 2009; Brady & Davies, 2014).

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos resultados percebidos em termos de inovações com a parceria. Cabe ressaltar que tais resultados foram percebidos durante a parceria que teve a duração de cerca de dois anos, caracterizados assim como resultados de curto prazo. Estima-se que tais benefícios possam impactar as inovações das empresas também em longo prazo, pelo aumento da capacidade de inovação.

**Tabela 3**

**Contribuições da parceria e resultados de inovação**

Estratégias e práticas na aliança	Impactos percebidos na inovação
Módulo pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de lideranças e equipes de inovação do banco A em métodos ágeis utilizados pelas <i>startups</i> para desenvolvimento de soluções e novos negócios, gerando inovações em processos, tanto pela adoção de novos métodos de trabalho quanto pela melhoria daqueles existentes. Impacto direto na construção de competências gerenciais para inovação.</li> <li>• Realização de mentorias com <i>startups</i> por parte de funcionários do banco A com maior experiência no mercado, gerando melhorias em produtos/ serviços e processos das <i>startups</i>.</li> <li>• Impacto na cultura de inovação do banco A.</li> </ul>
Módulo negocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de eventos no ecossistema, busca por novos parceiros estratégicos (banco A e <i>startups</i>) e aprendizagem sobre esse modelo de relacionamento como prática de inovação aberta, mudança nas práticas em modelos de contratação e ampliação da rede, de modo a gerar inovações em processos e construir capacidades para inovação.</li> </ul>
Módulo inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem em processos de aceleração de <i>startups</i> e em parcerias, e atuação no ecossistema inovador, a fim de gerar inovações em processos de gestão, criar um novo contexto de inovação e contribuir na construção de capacidades para inovação em ambas as empresas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados neste estudo, que buscou explorar as particularidades de empresas de serviços para a compreensão do impacto das relações interorganizacionais na inovação nesse contexto, apresentaram contribuições teóricas e práticas. Os resultados corroboraram os aspectos teóricos elencados a partir da literatura, como um caminho para uma compreensão ampla do fenômeno nas organizações. As motivações para o engajamento em uma aliança estratégica, os mecanismos para a seleção de parceiros, as práticas adotadas, o processo colaborativo por meio do compartilhamento de recursos, a aprendizagem e os impactos no processo e nos resultados de inovação puderam ser observados no caso analisado, o que possibilitou conexões entre teoria e prática, e forneceu evidências empíricas que contribuem para a construção da teoria e para a prática gerencial.

A compreensão sobre como as empresas inovam, tendo em vista o processo de inovação em empresas de serviços, mostra-se desafiadora pela heterogeneidade e complexidade desse setor em particular, e, nesse sentido, o estudo oferece contribuições com base nas observações do caso. Integrando aspectos da estratégia, gestão e práticas como uma forma de analisar os impactos das relações interorganizacionais na inovação, verificou-se que a formação de parcerias estratégicas corresponde a uma estratégia de inovação que pode não ser exclusiva, mas parte da estratégia corporativa, em que a gestão e a adoção de novas práticas são essenciais para o alcance de resultados positivos para os parceiros.

Conforme evidenciado no caso, a necessidade de adaptações que ambas as empresas precisaram gerenciar a partir das práticas adotadas, resultando em inovações de processos, corresponde a um aprendizado relevante sobre a estruturação do modelo de gestão aplicado a parcerias, principalmente entre empresas com tamanho, estruturas e culturas organizacionais distintas. De fato, as mudanças geradas pela parceria e percebidas como resultados de inovação no curto prazo geraram impactos relevantes para a construção de estratégias e modelos de gestão da inovação baseados em parcerias, o que resultou na adoção de novas práticas e criação de um novo contexto de inovação, e impactou ainda a cultura e capacidade de inovação de ambos os parceiros.

Como contribuição gerencial, o estudo oferece uma visão sobre como alianças estratégicas podem ampliar os limites do conhecimento, tornando-se uma fonte de recursos complementares, ao ampliar a rede de relacionamentos das empresas e potenciais fontes de inovação. Novas formas de promover a inovação, mudanças na cultura organizacional de modo a torná-la mais alinhada à dinâmica do ambiente competitivo e novos arranjos organizacionais emergentes representam desafios estratégicos contemporâneos, com vistas à sustentabilidade das organizações.

Como sugestões para pesquisas futuras, uma investigação sobre como as empresas criam conhecimentos, ou novas bases de conhecimento, distanciando-se do *status quo* e movendo-se com mais agilidade para inovações disruptivas, por meio de relações interorganizacionais, e sobre como gerenciam tais conhecimentos no nível da díade ou da rede, ou ainda como as parcerias impactam os indivíduos e o ecossistema poderiam complementar os resultados deste estudo.

Estudos de caso que visam à compreensão em profundidade de aspectos reais do processo investigado, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claras, não permitem uma generalização de resultados (Yin, 2015). Oferecem, contudo, a possibilidade de compreensão de uma

realidade em um determinado contexto, com contribuições específicas baseadas nesse cenário.

## REFERÊNCIAS

- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
- Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems. In Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 204–288). OUP Oxford.
- Banco Central do Brasil (2018). Relatório de economia bancária 2017. <http://www.bcb.gov.br/pt-br#!/n/REB>
- Banco Interamericano de Desenvolvimento, & Finnovista (2017). *Fintech: Inovações que não sabia que eram da América Latina e o Caribe*. <https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=pt&>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baron, S., Patterson, A., Oakes, S., Harris, K., Droege, H., Hildebrand, D., & Forcada, M. A. H. (2009). Innovation in services: Present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, 20(2), 131–155.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117–127.
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601–1621.
- Brady, T., & Davies, A. (2014). Managing structural and dynamic complexity: A tale of two projects. *Project Management Journal*, 45(4), 21–38.
- Cantù, C., Corsaro, D., Tunisini, A., Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354–377.

- Cap, J. P., Blauch, E., Kohl, H., Raesfeld, A. von, Harms, R., & Will, M. (2019). Multi level network management: A method for managing inter-organizational innovation networks. *Journal of Engineering and Technology Management*, 51, 21–32.
- Dias, C., Hoffmann, V. E., & Martínez-Fernández, M. T. (2019). Resource complementarities in R&D network for innovation performance: Evidence from the agricultural sector in Brazil and Spain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(2), 193–213.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2014). Perspectives on innovation management. In Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 3–25). OUP Oxford.
- Dodgson, M., Gann, D., & Wladawsky-Berger, I. (2010). Engineers and services innovation. *Ingenia*, 44, 33–35.
- Durst, S., Mention, A. L., & Poutanen, P. (2015). Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 65–72.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701–719.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162.
- Dzever, S., Merdji, M., & Saives, A. L. (2001). Purchase decision making and buyer-seller relationship development in the French food processing industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(5), 216–229.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Federação Brasileira de Bancos (2018a). Inovação e competição: Novos caminhos para redução dos *spreads* bancários? <https://portal.febraban.org.br/pagina/3141/26/pt-br/apresentacoes-setor-bancario>
- Federação Brasileira de Bancos (2018b). Pesquisa de tecnologia bancária. <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>



- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183.
- Gates, R., & McDaniel, C. (2003). *Pesquisa de marketing*. Thomson.
- Gil, A. C. (2010). Amostragem na pesquisa social. In A. C. Gil (Org.), *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed., pp. 90–109). Atlas.
- Goes, J. B., & Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of Management Journal*, 40(3), 673–696.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Griliches, Z. (1991). The search for R&D spillovers [Working Paper nº w3768]. *National Bureau of Economic Research*.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517–535.
- Hippel, E. (1988). *The source of innovation*. Oxford University Press.
- Hynes, N., & Elwell, A. D. (2016). The role of inter-organizational networks in enabling or delaying disruptive innovation: A case study of mVoIP. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 722–731.
- Kastelle, T., & Steen, J. (2014). Networks of innovation. In Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 102–120). OUP Oxford.
- Kon, A. (2004). *Economia de serviços: Teoria e evolução no Brasil*. Campus.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppurä, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508–520.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs; An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.

- Menor, L. J., & Roth, A. V. (2007). New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 825–846.
- Morrar, R. (2014). Innovation in services: A literature review. *Technology Innovation Management Review*, 4(4), 6–14.
- Pouwels, I., & Koster, F. (2017). Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness: A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184–204.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Qi Dong, J., McCarthy, K. J., & Schoenmakers, W. W. (2017). How central is too central? Organizing interorganizational collaboration networks for breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 526–542.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Ryu, H. S., & Lee, J. N. (2018). Understanding the role of technology in service innovation: Comparison of three theoretical perspectives. *Information & Management*, 55(3), 294–307.
- Salter, A., & Alexy, O. (2014). The nature of innovation. In Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 26–49). OUP Oxford.
- Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364–386.
- Schoenmakers, W., & Duysters, G. (2010). The technological origins of radical inventions. *Research Policy*, 39(8), 1051–1059.
- Schüssler, E., Decker, C., & Lerch, F. (2013). Networks of clusters: A governance perspective. *Industry and Innovation*, 20(4), 357–377.
- Shamsie, J., Martin, X., & Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1440–1452.
- Sinha, N., & Srivastava, K. B. (2016). Perceived innovation championing strategies and intrapreneurial orientation the role of social cultural context. *Journal of Management Research*, 16(2), 77–86.
- Smith, S. C. (1994). Innovation and market strategy in Italian industrial cooperatives: Econometric evidence on organizational comparative advantage. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(3), 303–320.

- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services in seven European countries: The results of work packages 3-4 of the SI4S project*. [Research Report] Université Lille 1, CLERSE; Roskilde University.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902.
- Wang, C. C., Sung, H. Y., Chen, D. Z., & Huang, M. H. (2017). Strong ties and weak ties of the knowledge spillover network in the semiconductor industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 114–127.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123–1140.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Yström, A., Ollila, S., Agogué, M., & Coghlan, D. (2019). The role of a learning approach in building an interorganizational network aiming for collaborative innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 27–49.

#### CORPO EDITORIAL

Editor-chefe  
Gilberto Perez

Editora associada  
Márcia da Mota Darós

Suporte técnico  
Vitória Batista Santos Silva

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial  
Jéssica Dametta

Preparação de originais  
Carlos Villarruel

Revisão  
Silvana Gouvea

Diagramação  
Emap

Projeto gráfico  
Libro