

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de pesquisa: Athena
Área de especialidade: Organizações, Inovação e Processos
Colaborativos

**APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA ABERTA:
PROPOSIÇÃO DE UM GUIA PARA O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DE
SANTA CATARINA**

CPF: 099.817.826-88

**Florianópolis
2025**

1. INTRODUÇÃO

Os ecossistemas de inovação têm se tornado cada vez mais relevantes no cenário global, impulsionados pela necessidade de organizações e regiões se adaptarem a um ambiente competitivo e dinâmico. Esses ecossistemas são caracterizados pela interação entre diversos atores, como empresas, universidades, governos e startups, que colaboram para a geração de inovações e valor compartilhado (ADNER, 2017).

Ainda, um "ecossistema de inovação" (EI) pode ser compreendido como uma estrutura dinâmica, seja ela espontânea ou planejada, que integra diversos elementos interconectados de maneira colaborativa, ainda que com certa aleatoriedade. Essa estrutura facilita a atuação de empreendedores e inovadores, promovendo a geração de inovações de forma sustentável em um território específico (SCHLEMM; SPINOSA; REIS, 2015). Os EIs são reconhecidos como ambientes favoráveis ao empreendedorismo inovador e à criação contínua de novas soluções além de funcionarem como espaços de aprendizado coletivo, troca de saberes, práticas produtivas e processos criativos, nos quais se destacam a criatividade, a capacidade de gerar e integrar conhecimentos, além do desenvolvimento e disseminação de produtos e serviços inovadores (SPINOSA; KRAMA, 2014).

Nesse contexto, a abordagem da *Open Strategy* - estratégia aberta - surge como um modelo adequado para promover mais compartilhamento de conhecimentos entre os participantes do ecossistema. De acordo com Chesbrough (2003), a estratégia aberta é um paradigma que sugere que as organizações podem e devem utilizar tanto ideias externas quanto internas, bem como caminhos internos e externos ao mercado, para impulsionar sua inovação.

Segundo Seidl et al (2023), as principais dimensões discutidas no âmbito da estratégia aberta são: I) transparência, a qual, em síntese, se refere à abertura em relação ao acesso à informação estratégica e pode ser medida pela variedade de públicos que têm acesso às informações estratégicas e pela amplitude dos tópicos divulgados; II) inclusão, que diz respeito à gama de pessoas envolvidas no processo de formulação da estratégia e pode variar em termos de profundidade de envolvimento e escopo dos direitos de decisão.

A abordagem de estratégia aberta, que envolve co-criação e colaboração, promove um processo de aprendizagem mais transparente e inclusivo na medida em que, ao envolver múltiplos atores e facilitar diálogos abertos, sugere que as organizações podem melhorar sua capacidade de aprender e se adaptar (DOELEMAN et al, 2020).

Para alguns autores, "estratégia aberta" se define como um processo contínuo de "estrategizar", que envolve a interação e a ação de múltiplos atores dentro da organização, além de ser vista como um conjunto de práticas que permite a co-criação de objetivos estratégicos e a adaptação contínua às mudanças no ambiente organizacional. Nesse sentido, os estudos sobre participação em estratégia convidam a questões sobre sua natureza e limites, que devem ser levados a sério na pesquisa e na prática (VAARA et al, 2023).

Assim, essa abordagem é caracterizada pela participação ativa de diferentes partes interessadas na formulação e implementação da estratégia organizacional (DOELEMAN et al, 2020).

Para Seidl et al (2023), Open Strategy promete ser uma solução potencial para o conservadorismo estratégico. Ao tornar o processo estratégico mais transparente e incluir uma ampla variedade de membros da organização, o padrão histórico de formulação de estratégias na organização pode ser examinado, questionado, debatido e reinterpretado. A abertura deve melhorar as decisões estratégicas ao incluir um conjunto mais amplo de perspectivas sobre a razão de ser da organização.

A aprendizagem interorganizacional, por sua vez, é um processo fundamental para a efetividade desses ecossistemas. De acordo com Lane e Lubatkin (1998), a aprendizagem interorganizacional ocorre quando organizações compartilham e internalizam conhecimentos, criando uma base comum para a inovação. Esse processo é especialmente relevante em ecossistemas e redes de inovação, onde a colaboração e a troca de conhecimentos são essenciais para o sucesso coletivo. No entanto, ainda há lacunas na literatura sobre como a estratégia aberta facilita ou dificulta a aprendizagem interorganizacional nesses contextos.

Isto posto, apesar da relevância da estratégia aberta e da aprendizagem interorganizacional para a dinâmica dos ecossistemas de inovação, ainda são escassos os estudos que exploram a relação entre esses dois conceitos. De acordo com Whittington et al. (2011), "a estratégia aberta é um campo emergente que necessita de mais estudos empíricos para consolidar suas bases teóricas". Além disso, a literatura sobre aprendizagem interorganizacional tem se concentrado principalmente em relações bilaterais entre organizações, negligenciando o contexto mais amplo dos ecossistemas de inovação (DYER; SINGH, 1998).

Assim, a questão-problema que orienta esta proposta é: "Como a estratégia aberta influencia a aprendizagem interorganizacional em ecossistemas de inovação?"

A tese que se pretende defender é a de que a adoção da estratégia aberta pelas organizações facilita a aprendizagem interorganizacional, promovendo a criação e

disseminação de conhecimentos inovadores no ecossistema. Essa tese está alinhada com a visão de Nonaka e Takeuchi (1995), que destacam a importância da colaboração e do compartilhamento de conhecimentos para a inovação. Tais autores argumentam que a inovação é impulsionada pelo processo de criação do conhecimento, que ocorre por meio da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Além disso, eles propõem o modelo da espiral do conhecimento, que envolve quatro modos de conversão do conhecimento: I) socialização: que é o compartilhamento de conhecimentos tácitos por meio da interação direta entre indivíduos; II) externalização: que é a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, por meio de diálogos e reflexões, III) combinação: que é a integração de conhecimentos explícitos, criando novos conhecimentos e IV) internalização: que é a aplicação de conhecimentos explícitos, transformando-os em tácitos por meio da prática.

Os conceitos encontram sinergia com a pesquisa sobre estratégia aberta. Segundo Whittington et al. (2011), a estratégia aberta é uma prática que envolve a inclusão de stakeholders externos no processo de formulação e implementação de estratégias. Ou seja, para eles, a estratégia aberta promove maior transparência e colaboração, criando oportunidades para a inovação e a aprendizagem interorganizacional.

2. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se justifica pela sua relevância teórica e empírica. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a consolidação do campo da estratégia aberta, ainda em desenvolvimento, e para a ampliação da literatura sobre aprendizagem interorganizacional, ao explorar sua aplicação em ecossistemas de inovação. Segundo Autio e Thomas (2020), os ecossistemas de inovação são vistos como um novo paradigma para a geração de valor, embora ainda exista uma lacuna em estudos que explorem suas dinâmicas internas. Além disso, a pesquisa busca oferecer ferramentas práticas para gestores e formuladores de políticas públicas, ao identificar mecanismos que facilitem a colaboração e a inovação em ecossistemas.

A proposta também está alinhada com os objetivos do programa de doutorado e do grupo de pesquisa Athena, que tem como foco inovação, organizações e processos colaborativos, do qual a candidata já faz parte.

Além do exposto, a candidata atua como liderança de uma organização inserida em um ecossistema de inovação maduro e ativo, que é o de Santa Catarina, tem uma trajetória

acadêmica e profissional dedicada ao estudo desses temas, e o doutorado representa uma oportunidade para consolidar e expandir essa relação entre academia e mercado de trabalho, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e para gerar mais impacto no ambiente onde está imersa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor um guia que auxilie gestores de organizações inseridas no ecossistema de inovação catarinense a implementar a estratégia aberta para facilitar e potencializar a aprendizagem interorganizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Caracterizar os mecanismos de estratégia aberta utilizados por organizações no ecossistema de inovação catarinense, identificando práticas de transparência, inclusão e colaboração;

b) Analisar como a aprendizagem interorganizacional ocorre em ecossistemas de inovação, com foco nos processos de compartilhamento, internalização e aplicação de conhecimentos entre os atores.

c) Identificar os fatores facilitadores e as barreiras à implementação de estratégias abertas que promovam a aprendizagem interorganizacional, considerando aspectos como cultura organizacional, governança e redes de colaboração.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Esta seção tem como objetivo apresentar os principais constructos teóricos que fundamentam a investigação sobre como a estratégia aberta influencia a aprendizagem interorganizacional em ecossistemas de inovação. A fundamentação teórica está estruturada em três pilares centrais: (I) Aprendizagem Interorganizacional, (II) Aprendizagem Interorganizacional em Ecossistemas de Inovação e (III) Estratégia Aberta. Esses constructos

fornece as bases conceituais para compreender como as práticas de estratégia aberta podem facilitar e potencializar a aprendizagem entre organizações em ambientes colaborativos e dinâmicos, como os ecossistemas de inovação.

O primeiro pilar, Aprendizagem Interorganizacional, aborda o processo pelo qual as organizações adquirem, compartilham e aplicam conhecimentos além de suas fronteiras, por meio de interações mútuas e arranjos cooperativos, como redes, parcerias e alianças (Lyles e Schwenk, 1992; Cemberci et al., 2021). Esse constructo destaca a importância da flexibilidade, da colaboração e da capacidade de adaptação para que as organizações mantenham sua competitividade em ambientes complexos e interdependentes (Holmqvist, 2003; Watanabe-Wilbert et al., 2022). A aprendizagem interorganizacional é essencial para a criação de valor compartilhado e a geração de resultados sinérgicos, como a melhoria da capacidade inovadora e a otimização de processos (Wegner, 2011).

O segundo pilar, Aprendizagem Interorganizacional em Ecossistemas de Inovação, explora como a colaboração entre diversos atores—como empresas, universidades, governos e instituições de pesquisa—facilita a circulação de conhecimentos tácitos e explícitos, promovendo a inovação e a adaptação às mudanças no ambiente competitivo (Dyer e Singh, 1998; Balestrin et al., 2010). Nesses ecossistemas, a aprendizagem interorganizacional ocorre em um contexto de relações baseadas em confiança e reciprocidade, onde a diversidade de perspectivas e experiências enriquece o processo de construção e reinterpretação de conhecimentos (Watanabe-Wilbert et al., 2022). As redes interorganizacionais funcionam como espaços privilegiados para a cocriação de soluções inovadoras, que dificilmente seriam alcançadas de forma isolada (Dyer e Singh, 1985).

Por fim, o terceiro pilar, Estratégia Aberta, aborda a democratização dos processos estratégicos, promovendo a transparência, a inclusão e a colaboração entre diversas partes interessadas, tanto internas quanto externas (Splitter et al., 2019; Whittington et al., 2011). A estratégia aberta emerge como uma abordagem que contrasta com práticas tradicionais e fechadas, permitindo que diferentes perspectivas e experiências sejam consideradas no processo de formulação e implementação de estratégias (Seidl et al., 2019). Essa abertura não apenas facilita a implementação de estratégias, mas também enriquece a aprendizagem organizacional, criando um ambiente propício para a inovação e a adaptação (Doeleman et al., 2020). Além disso, a estratégia interorganizacional—um conceito relacionado—destaca a importância da colaboração entre organizações para o desenvolvimento de estratégias conjuntas e a criação de conhecimento compartilhado (Gooyert et al., 2019).

4.1 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

Segundo Lyles e Schwenk (1992), a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que envolve a revisão e atualização das estruturas de conhecimento, e um dos maiores desafios para as organizações é garantir que as estruturas de conhecimento não se tornem rígidas ou obsoletas. A flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para manter a competitividade em ambientes dinâmicos.

Aliado a esse conceito, está o de aprendizagem interorganizacional (AIO). A AIO é um processo que ocorre no contexto de grupos de organizações que cooperam de forma proativa, complementando a aprendizagem gerada internamente dentro de cada organização (HOLMQVIST, 2003) e é essencial em um cenário empresarial marcado pela crescente complexidade e interdependência, no qual as organizações buscam formas de compartilhar conhecimentos, recursos e experiências para alcançar vantagens competitivas.

Também é possível afirmar que aprendizagem interorganizacional é um processo por meio do qual as organizações aprendem durante interações mútuas e compartilham conhecimento além de suas fronteiras (CEMBERCI et al., 2021; SEO; PARK, 2022). Esse processo ocorre por meio de alianças com outras organizações (HALACHMI; WORAN, 2013) ou pela participação em redes interorganizacionais (KNIGHT, 2002). Considerada um fenômeno relacionado à aprendizagem organizacional, a aprendizagem interorganizacional envolve a aquisição de conhecimento de outras organizações, a transferência de conhecimento entre elas e a criação de novos conhecimentos resultantes da interação entre esses atores.

Para Watanabe-Wilbert et al. (2022), para que a aprendizagem interorganizacional ocorra de forma eficaz, é necessário que as organizações demonstrem uma predisposição para compartilhar conhecimento, receptividade para absorver conhecimento externo e habilidade para interpretar informações tanto dentro da rede quanto entre as organizações que a compõem. Essas características são essenciais para que as interações resultem em benefícios mútuos e na geração de valor compartilhado.

As relações interorganizacionais se manifestam em uma ampla variedade de arranjos cooperativos, como joint-ventures, parcerias, redes de empresas e acordos de colaboração (GULATI, 1998). Esses arranjos são caracterizados por trocas voluntárias entre empresas, envolvendo o compartilhamento e o desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias e serviços. Em redes de cooperação, cada membro mantém sua individualidade, participando ativamente das decisões e dividindo de forma simétrica os benefícios e resultados alcançados por meio das atividades conjuntas (VERSCHOORE, 2004).

A aprendizagem interorganizacional ocorre em um contexto de relações entre organizações, envolvendo indivíduos, grupos e as próprias organizações (KNIGHT, 2002). No entanto, ela difere da aprendizagem em rede, que considera a rede como o sujeito da aprendizagem, enfatizando a dinâmica coletiva e a construção de conhecimento de forma colaborativa. Nesse sentido, a aprendizagem está intrinsecamente relacionada ao processo de integração em uma comunidade, uma vez que as relações sociais são fundamentais para a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de identidades compartilhadas (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Segundo Wegner (2011) as estruturas organizacionais baseadas em redes dependem, em grande medida, da interação entre seus participantes e da capacidade de compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, gerando resultados sinérgicos. É por meio dessas interações e relações que a aprendizagem interorganizacional se torna possível, e seus efeitos podem ser observados nas organizações que compõem as redes. Esses efeitos incluem a melhoria da capacidade inovadora, a otimização de processos e a criação de valor compartilhado, reforçando a importância da cooperação como estratégia para o desenvolvimento organizacional.

4.2 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Conforme lecionam Dyer e Singh (1998), as redes interorganizacionais oferecem um ambiente propício para o aprendizado colaborativo, onde empresas podem trocar conhecimentos, habilidades e recursos que seriam inacessíveis de forma isolada. A aprendizagem interorganizacional acontece quando parceiros trabalham juntos para desenvolver novos conhecimentos ou adaptar práticas existentes, visando aprimorar o desempenho coletivo.

Para Balestrin et al (2010), as redes de cooperação são estruturas que possibilitam a execução de ações coletivas e a troca de recursos entre organizações, visando atingir metas comuns. Essas redes podem ser compreendidas como um sistema de interações contínuas, sustentadas por arranjos relacionais e estruturais com limites flexíveis e componentes interligados (TODEVA, 2006). Por representarem um fenômeno relevante no campo da teoria organizacional, as redes de cooperação têm sido amplamente investigadas sob diversas perspectivas teóricas (GRANDORI; SODA, 1995).

Segundo Watanabe-Wilbert et al. (2022), a aprendizagem interorganizacional não se limita à simples troca de informações, mas envolve um processo dinâmico de construção e reinterpretação de conhecimentos, que é potencializado pela diversidade de perspectivas e experiências presentes em ecossistemas de inovação.

Nesses ecossistemas de inovação, a aprendizagem interorganizacional assume um papel central, uma vez que esses ambientes são caracterizados pela colaboração entre diversos atores, como empresas, universidades, governos e instituições de pesquisa. A interação entre esses atores facilita a circulação de conhecimentos tácitos e explícitos, promovendo a inovação e a adaptação às mudanças no ambiente competitivo. Assim, as redes interorganizacionais funcionam como espaços privilegiados para a aprendizagem, onde a confiança e a reciprocidade são fundamentais para o sucesso das colaborações (WATANABE-WILBERT et al, 2022).

As redes interorganizacionais, assim como são os ecossistemas de inovação, não apenas facilitam a transferência de conhecimento, mas também a criação de conhecimento conjunto. Parceiros colaborativos podem combinar seus recursos e capacidades para desenvolver soluções inovadoras que nenhuma organização poderia alcançar sozinha (DYER; SINGH, 1985).

4.3 ESTRATÉGIA ABERTA

Open Strategy - ou Estratégia Aberta - na concepção dos autores Splitter et al (2019), é uma abordagem que propõe a abertura dos processos estratégicos das organizações para a inclusão de uma variedade maior de partes interessadas, promovendo, assim, transparência e colaboração. Essa abordagem contrasta com práticas estratégicas mais tradicionais e fechadas, onde as decisões estratégicas são tipicamente tomadas por um pequeno grupo de líderes.

Segundo esses mesmos autores, envolve a democratização dos processos de estratégia, permitindo que uma gama mais ampla de participantes contribua nas discussões e decisões estratégicas.

A estratégia aberta emergiu recentemente como um fenômeno particularmente interessante que tem muito a oferecer para nossa compreensão da participação na elaboração de estratégias (BURGELMAN et al., 2018; SEIDL; WHITTINGTON, 2014) e tem ganhado destaque na literatura como um modelo que promove a transparência e a inclusão no processo de inovação. Whittington et al. (2011) complementam que a estratégia aberta envolve a participação até de stakeholders externos no processo de formulação e implementação de estratégias, promovendo maior colaboração e compartilhamento de conhecimentos.

Para Seidl et al (2019), a Open Strategy promete ser uma solução potencial para o conservadorismo estratégico. Ao tornar o processo estratégico mais transparente e incluir uma ampla variedade de membros da organização, o padrão histórico de formulação de estratégias na organização pode ser examinado, questionado, debatido e reinterpretado. A abertura deve melhorar as decisões estratégicas ao incluir um conjunto mais amplo de perspectivas sobre a razão de ser da organização.

Assim, ao incluir uma variedade de membros da organização e partes interessadas externas, a Open Strategy permite que diferentes perspectivas e experiências sejam consideradas, o que pode enriquecer o entendimento coletivo sobre a organização e seu ambiente (SEIDL et al, 2019).

A inclusão de diversas vozes pode ajudar a desafiar as lógicas dominantes que muitas vezes limitam a capacidade de aprendizagem e inovação dentro das organizações e, ao questionar e reinterpretar as suposições existentes, a Open Strategy pode facilitar um ambiente onde a aprendizagem é promovida, permitindo que a organização se adapte e evolua em resposta a novas informações e contextos (SEIDL et al, 2019).

Nesta toada, um aspecto da estratégia aberta é o conceito de “estratégia interorganizacional”. Segundo Gooyert et al (2019), “estratégia interorganizacional” refere-se ao processo em que organizações trabalham juntas para desenvolver estratégias de forma colaborativa. Essa abordagem envolve a participação conjunta de diferentes organizações, podendo ser formal ou informal, e abrange a tomada de decisões, o engajamento de stakeholders externos e a criação de conhecimento compartilhado.

Ainda, a aprendizagem interorganizacional pode ser vista como uma parte essencial da estratégia interorganizacional. Ao colaborar na formulação de estratégias, as organizações também aprendem com a experiência e as perspectivas umas das outras, fortalecendo sua

capacidade de tomar decisões estratégicas mais informadas (GOOYERT et al, 2019). Ou seja, até mesmo em um contexto de formulação de estratégia interorganizacional, a aprendizagem permite que organizações compartilhem conhecimento e construam sobre as experiências de outras organizações. Em outras palavras, isso lhes permite “agregar sua expertise” (HARDY et al, 2006).

Corroborando com esse entendimento Doeleman et al. (2020), quando afirmam que a estratégia aberta é compreendida como um fenômeno que vai além de facilitar a implementação de estratégias, contribuindo também para o enriquecimento da aprendizagem organizacional. Os autores destacam que a adoção de práticas de estratégia aberta permite às organizações estabelecer um ambiente propício à participação ativa e à colaboração, envolvendo diversos níveis hierárquicos e partes interessadas.

3. METODOLOGIA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na etnografia organizacional para compreender os mecanismos de aprendizagem interorganizacional no ecossistema de inovação catarinense. A etnografia, enquanto método de investigação social, permite captar as dinâmicas e práticas organizacionais *in loco*, fornecendo uma visão aprofundada sobre os processos de interação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os atores do ecossistema (GEERTZ, 1973; BOURDIEU, 1979).

Inspirada na perspectiva de Bourdieu (1979, 1996), a pesquisa considera que a aprendizagem interorganizacional não ocorre de maneira isolada, mas é influenciada por estruturas de poder, *habitus* e capitais simbólicos que moldam as relações entre os agentes do ecossistema de inovação. Dessa forma, busca-se compreender como os mecanismos de estratégia aberta contribuem para a internalização e aplicação do conhecimento compartilhado entre as organizações.

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, pois visa identificar e caracterizar os mecanismos de estratégia aberta utilizados por organizações do ecossistema de inovação catarinense, bem como os fatores que facilitam ou dificultam a aprendizagem interorganizacional e a abertura da estratégia.

A coleta de dados será conduzida por meio de duas técnicas principais:

- a) Observação participante: a pesquisadora acompanhará, de forma imersiva, reuniões, eventos e interações entre os atores do ecossistema, registrando práticas, discursos e dinâmicas que evidenciem os processos de aprendizagem

interorganizacional (FLICK, 2013). As observações serão sistematizadas em diários de campo.

- b) Entrevistas semiestruturadas: serão realizadas entrevistas com gestores de organizações inseridas no ecossistema, líderes de hubs de inovação e responsáveis por iniciativas de colaboração interorganizacional e elaboração do planejamento estratégico. As perguntas abordarão práticas de transparência, inclusão e colaboração, bem como desafios e oportunidades para a adoção da estratégia aberta (YIN, 2015).

Os dados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), permitindo identificar categorias emergentes e padrões nos discursos e práticas observadas. Além disso, será utilizada a análise de campo bourdieusiana (BOURDIEU, 1996) para interpretar como os diferentes capitais (econômico, social, cultural e simbólico) influenciam as dinâmicas de colaboração e aprendizagem entre os atores do ecossistema.

A interpretação dos dados será orientada por categorias previamente estabelecidas (como mecanismos de estratégia aberta, compartilhamento de conhecimento e barreiras organizacionais), mas também aberta à identificação de novas categorias emergentes ao longo da análise.

4. CRONOGRAMA

O presente projeto de doutorado está estruturado para ser desenvolvido ao longo de quatro anos (oito semestres), a partir de agosto de 2025, seguindo um planejamento que contempla a realização das disciplinas, a revisão teórica, a construção metodológica, as orientações, a coleta e análise de dados, a redação da tese e a defesa final, conforme quadro a seguir:

Atividade	Semestre 1 (2025.2)	Semestre 2 (2026.1)	Semestre 3 (2026.2)	Semestre 4 (2027.1)	Semestre 5 (2027.2)	Semestre 6 (2028.1)	Semestr e 7 (2028.2)	Semestre 8 (2029.1)
Disciplinas obrigatórias								
Disciplinas eletivas								
Orientações								
Exame de qualificação								

Revisão bibliográfica								
Definição da metodologia								
Submissão de artigo teórico								
Coleta de dados								
Análise de dados								
Submissão de artigo empírico								
Redação da tese								
Ajustes finais e revisão								

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

5. REFERÊNCIAS

- ADNER, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.
- AUTIO, E.; THOMAS, L. D. W. Innovation ecosystems: Implications for innovation management. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, p. 204-228, 2020.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.
- BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- CHESBROUGH, H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press*, 2003.
- CEMBERCI, M. et al. Interorganizational learning and innovation performance: The role of network embeddedness. *Journal of Business Research*, v. 129, p. 472-483, 2021.
- DOELEMAN, H. J.; VAN DUN, D. H.; WILDEROM, C. P. M. Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Long Range Planning*, v. 53, n. 3, p. 101890, 2020.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Aprendizagem organizacional e práticas sociais no local de trabalho. In: ANTONELLO, C. S. et al. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 537-564.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- HALACHMI, A.; WORAN, K. Interorganizational learning and knowledge transfer: A conceptual framework. *Public Performance & Management Review*, v. 36, n. 4, p. 537-563, 2013.
- HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization Studies*, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.
- KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.
- LYLES, M. A.; SCHWENK, C. R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 155-174, 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. *Oxford University Press*, 1995.
- SCHLEMM, M. M.; SPINOSA, L. M.; REIS, D. R. Ecossistemas de inovação: conceitos e aplicações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Inovação*, v. 4, n. 2, p. 45-60, 2015.
- SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. Defining Open Strategy. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 9-26.
- SEO, J.; PARK, S. Interorganizational learning and innovation in supply chains: A conceptual framework. *Sustainability*, v. 14, n. 3, p. 1-15, 2022.

SPLITTER, V.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Practice-theoretical perspectives on open strategy: implications of a strong programme. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 221-240.

SPINOSA, L. M.; KRAMA, A. N. Ambientes inovadores e o papel do conhecimento coletivo. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

TODEVA, E. Business Networks: Strategy and Structure. *Routledge*, 2006.

VAARA, E.; RANTAKARI, A.; HOLSTEIN, J. Participation Research and Open Strategy. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. p. 27-38.

VERSCHOORE, J. R. Redes de cooperação e aprendizagem interorganizacional: um estudo de caso no setor metal-mecânico. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 123-144, 2004.

WATANABE-WILBERT, J.; STEIL, A. V.; DANDOLINI, G. A. Network learning and interorganizational learning: A theoretical framework of relationship and interdependence. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 17-35, nov./dez. 2022.

WEGNER, D. Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C. S. et al. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. The practice of strategy: Research directions and resources. *Cambridge University Press*, 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.