



MODELO CONCEITUAL INTEGRADO DA COOPETIÇÃO PARA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL EM ECOSISTEMAS DE CONHECIMENTO

AN INTEGRATED CONCEPTUAL MODEL OF COOPETITION FOR SUSTAINABLE INNOVATION IN KNOWLEDGE ECOSYSTEMS

DOI: 10.5281/zenodo.19243043



Bruno Seeller Biesczad¹
Gisele Furtado Schmitzli²
Monique Alves Peifer³
Rozana Maiza Vicente⁴
Édis Mafra Lapolli⁵
Inara Antunes Vieira Willerding⁶

RESUMO

A complexidade dos ambientes organizacionais tem ampliado a relevância das interações interorganizacionais como mecanismos estratégicos para a geração de inovação. Nesse contexto, a coopetição, caracterizada pela coexistência simultânea de colaboração e competição entre organizações, emerge como uma estratégia capaz de favorecer a criação, o compartilhamento e a

1 Membro do CoMovI e Mestrando em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: brunobiesczad.ufsc@gmail.com

2 Membro do CoMovI e Doutoranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: giselefurtado.s@gmail.com

3 Membro do CoMovI e Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: moniquepeifer@gmail.com

4 Membro do CoMovI e Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: romaiza.maiza43@gmail.com

5 Membro do CoMovI e Doutora em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: edispandion@gmail.com

6 Membro do CoMovI e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: inara.antunes@gmail.com

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





recombinação de conhecimento em ecossistemas organizacionais. Embora a literatura reconheça o potencial da coopetição para impulsionar processos inovadores, ainda persistem lacunas quanto à compreensão integrada dos mecanismos que conectam coopetição, capacidades organizacionais e a sustentabilidade dos ecossistemas de conhecimento. Este estudo busca responder à pergunta de pesquisa: como a estratégia de coopetição influencia a inovação e a sustentabilidade em ecossistemas de conhecimento? Com o objetivo de analisar, à luz da literatura científica, as relações entre coopetição, compartilhamento de conhecimento e inovação em ecossistemas de conhecimento, propomos um modelo conceitual integrador que explique essas dinâmicas de forma sistêmica. Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza teórica, baseada em Revisão Integrativa da Literatura, permitindo a síntese e a articulação de diferentes correntes teóricas provenientes dos campos da estratégia, da inovação e da gestão do conhecimento. Como resultado, propõe-se o Modelo Conceitual Integrado da Coopetição para Inovação Sustentável em Ecossistemas de Conhecimento, no qual a coopetição atua como um mecanismo relacional capaz de estimular o compartilhamento de conhecimento entre organizações, mediado pelo capital social e pela capacidade de absorção. O modelo evidencia que interações favorecem a geração de inovação e fortalecem a sustentabilidade dos ecossistemas de conhecimento, criando ciclos contínuos de aprendizado, recombinação de conhecimento e geração de valor. Dessa forma, o estudo contribui para a literatura ao integrar diferentes perspectivas teóricas e oferecer uma estrutura conceitual que amplia a compreensão das dinâmicas cooperativas que sustentam a inovação em ambientes interorganizacionais.

Palavras-chave: coopetição; inovação; ecossistemas de conhecimento; compartilhamento de conhecimento; sustentabilidade.

ABSTRACT

The complexity of organizational environments has heightened the importance of interorganizational interactions as strategic mechanisms for generating innovation. In this context, coopetition—characterized by the simultaneous coexistence of collaboration and competition among organizations—emerges as a strategy capable of fostering the creation, sharing, and recombination of knowledge within organizational ecosystems. Although the literature recognizes the potential of coopetition to drive innovative processes, gaps still persist regarding an integrated understanding of the mechanisms that connect coopetition, organizational capabilities, and the sustainability of knowledge ecosystems. This study seeks to answer the research question: how does the coopetition strategy influence innovation and sustainability in knowledge ecosystems? With the aim of analyzing, in light of the scientific literature, the relationships between coopetition, knowledge sharing, and innovation in knowledge ecosystems, we propose an integrative conceptual model that explains these dynamics in a systemic manner. Methodologically, the research adopts a qualitative approach of a theoretical nature, based on an Integrative Literature Review, allowing for the synthesis and articulation of different theoretical currents from the fields of strategy, innovation, and knowledge management. As a result, we propose the Integrated Conceptual Model of Coopetition for Sustainable Innovation in Knowledge Ecosystems, in which coopetition acts as a relational mechanism capable of stimulating knowledge sharing among organizations, mediated by social capital and absorptive capacity. The model demonstrates that interactions foster innovation and strengthen the sustainability of knowledge





ecosystems, creating continuous cycles of learning, knowledge recombination, and value creation. Thus, the study contributes to the literature by integrating different theoretical perspectives and offering a conceptual framework that broadens the understanding of the coopetitive dynamics underpinning innovation in interorganizational environments.

Keywords: coopetition; innovation; knowledge ecosystems; knowledge sharing; sustainability.

INTRODUÇÃO

A complexidade dos ambientes competitivos tem ampliado a necessidade de cooperação entre organizações como estratégia para geração de inovação e criação de valor. Em um contexto marcado pela intensificação da competição global, avanços tecnológicos e crescente interdependência entre organizações, torna-se cada vez mais evidente que a inovação raramente ocorre de forma isolada. Pelo contrário, ela emerge a partir de interações complexas entre múltiplos atores que compartilham conhecimentos, recursos e capacidades.

Nesse cenário, ganha destaque o conceito de coopetição, entendido como a coexistência simultânea de cooperação e competição entre organizações que atuam em um mesmo mercado ou ecossistema. A coopetição permite que organizações concorrentes colaborem em determinadas atividades estratégicas, como pesquisa, desenvolvimento ou compartilhamento de infraestrutura tecnológica, ao mesmo tempo em que mantêm relações competitivas em outras dimensões de suas operações (Esteves: Moori; Moraes, 2021).

A literatura tem destacado que a coopetição pode gerar benefícios significativos para as organizações, especialmente no que se refere ao acesso a conhecimentos complementares e à ampliação da capacidade inovadora. Entretanto, essas relações também envolvem desafios relevantes, especialmente no que se refere à gestão das tensões inerentes ao compartilhamento de conhecimento entre concorrentes.

Paralelamente, o avanço da economia do conhecimento tem impulsionado o surgimento de ecossistemas de conhecimento, caracterizados por redes interorganizacionais compostas por empresas, universidades, centros de pesquisa e outros atores que interagem na





criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento (Kalenyuk; Djakona; Panchenko, 2024).

Apesar do avanço da literatura sobre coopetição, inovação e ecossistemas de conhecimento, ainda existem lacunas quanto à compreensão integrada dos mecanismos que conectam esses fenômenos. Em particular, permanece limitada a compreensão de como fatores como capital social, capacidade de absorção e gestão do paradoxo coopetitivo influenciam a dinâmica de compartilhamento de conhecimento e a geração de inovação nesses ambientes.

Diante desse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo analisar, à luz da literatura científica, as relações entre coopetição, compartilhamento de conhecimento e inovação em ecossistemas de conhecimento, propondo um modelo conceitual integrador que explique essas dinâmicas de forma sistêmica.

COOPETIÇÃO COMO ESTRATÉGIA RELACIONAL PARA INOVAÇÃO

A intensificação da competição global e a crescente complexidade tecnológica têm levado as organizações a buscar novas formas de interação estratégica, capazes de ampliar sua capacidade inovadora. Nesse contexto, a coopetição tem emergido como uma estratégia relacional relevante, caracterizada pela coexistência simultânea de colaboração e competição entre organizações (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Diferentemente das formas tradicionais de cooperação interorganizacional, a coopetição envolve relações entre atores que são, ao mesmo tempo, parceiros e concorrentes. Essa configuração cria oportunidades para a criação conjunta de valor por meio do compartilhamento de recursos, conhecimentos e competências complementares, permitindo às organizações ampliar suas capacidades de inovação e responder de forma mais eficaz às transformações do ambiente competitivo.

A literatura tem destacado que a coopetição pode gerar benefícios significativos para as organizações, especialmente em setores intensivos em conhecimento e inovação. Ao





estabelecer parcerias estratégicas com concorrentes, as organizações podem acessar conhecimentos especializados, compartilhar custos de pesquisa e desenvolvimento e acelerar processos de inovação (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Entretanto, essas relações também envolvem desafios relevantes, particularmente no que se refere à gestão das tensões inerentes ao compartilhamento de conhecimento entre concorrentes. A necessidade de equilibrar colaboração e competição cria um paradoxo estratégico que exige mecanismos específicos de governança e gestão relacional (Estrada, Faems e Faria, 2016).

Nesse sentido, a coopetição pode ser compreendida como uma forma de governança estratégica que permite às organizações explorar simultaneamente oportunidades de colaboração e diferenciação competitiva, especialmente em ambientes caracterizados por elevada interdependência entre as organizações envolvidas.

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM RELAÇÕES COOPETITIVAS

O compartilhamento de conhecimento constitui um dos principais mecanismos por meio dos quais as relações de coopetição geram valor para as organizações. Em ambientes interorganizacionais, o fluxo de conhecimento entre diferentes atores permite a combinação de competências complementares e a geração de novas ideias, produtos e processos (Nascimento; Lima e Gondim, 2022)

A literatura sobre gestão do conhecimento destaca que o compartilhamento de conhecimento depende de fatores relacionais, organizacionais e institucionais que influenciam a disposição das organizações em compartilhar informações estratégicas com parceiros externos. Em relações coopetitivas, esse processo torna-se ainda mais complexo, uma vez que os atores envolvidos precisam equilibrar os benefícios da colaboração com os riscos associados à perda de vantagens competitivas.

O compartilhamento de conhecimento em relações coopetitivas tende a ocorrer de forma seletiva, sendo mediado por mecanismos de confiança, normas relacionais e estruturas





de governança que regulam as interações entre os parceiros (Randolph, Hu e Silvernail, 2020).

Nesse contexto, dois fatores organizacionais desempenham papel particularmente relevante para a eficácia desses processos: o capital social e a capacidade de absorção.

CAPITAL SOCIAL E COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

O capital social desempenha um papel fundamental na sustentação das relações interorganizacionais, especialmente em contextos caracterizados pela interação entre múltiplos atores em redes de colaboração e competição. Em ecossistemas organizacionais, o capital social manifesta-se por meio de relações baseadas em confiança, legitimidade e reciprocidade, elementos que favorecem a coordenação entre organizações e facilitam o fluxo de informações e conhecimentos entre os membros da rede (Randolph; Hu; Silvernail, 2020).

No contexto das relações de coopetição, nas quais organizações concorrentes estabelecem simultaneamente relações de colaboração e competição, o capital social assume uma função ainda mais relevante. A presença de confiança e normas relacionais reduz a percepção de risco associada ao compartilhamento de conhecimento estratégico entre concorrentes, criando condições mais favoráveis para a cooperação em atividades voltadas à inovação (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Dessa forma, o capital social atua como um mecanismo relacional que sustenta as interações coopetitivas e contribui para equilibrar as tensões inerentes a esse tipo de relação.

Além de fortalecer as relações entre os atores do ecossistema, o capital social contribui diretamente para a intensificação dos processos de compartilhamento de conhecimento entre organizações. Redes caracterizadas por elevados níveis de capital social tendem a apresentar maior disposição para a troca de informações, aprendizagem interorganizacional e desenvolvimento de soluções inovadoras (Abubakar, 2024; Vătămănescu *et al.*, 2022).

Nesse sentido, o capital social pode ser compreendido como um elemento mediador entre a coopetição e os processos de inovação. Ao fortalecer as relações entre os atores e





favorecer o compartilhamento de conhecimento, ele amplia as condições para a geração de inovação e para o fortalecimento dos ecossistemas de conhecimento, contribuindo para a sustentabilidade das interações interorganizacionais ao longo do tempo.

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Além dos fatores relacionais presentes nas redes interorganizacionais, a eficácia do compartilhamento de conhecimento em ambientes coopetitivos também depende das capacidades internas das organizações. Nesse contexto, destaca-se a capacidade de absorção, entendida como a habilidade das organizações de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los em suas atividades, transformando-os em resultados inovadores (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Em relações de coopetição, nas quais organizações concorrentes compartilham conhecimentos e recursos estratégicos, a capacidade de absorção torna-se um elemento essencial para que as empresas consigam transformar o conhecimento proveniente de parceiros externos em novos produtos, processos ou serviços. Organizações que apresentam níveis mais elevados dessa capacidade tendem a aproveitar de forma mais eficaz os fluxos de conhecimento presentes nas redes interorganizacionais, ampliando seu potencial de inovação (Estrada; Faems; Faria, 2016).

Nesse sentido, a capacidade de absorção atua como um mecanismo que converte o conhecimento compartilhado nas relações coopetitivas em aprendizagem organizacional e resultados inovadores. Esse processo envolve não apenas a assimilação do conhecimento externo, mas também sua integração às rotinas organizacionais e sua aplicação na criação de novas soluções (Tsou; Liu, 2025).

Além disso, estudos indicam que organizações inseridas em ecossistemas de conhecimento que apresentam maior capacidade de absorção tendem a desenvolver maior habilidade para explorar oportunidades de inovação e adaptar-se às transformações do ambiente competitivo (Ajmal; Islam; Islam, 2025). Dessa forma, a capacidade de absorção





fortalece os processos de aprendizagem organizacional e amplia a capacidade das organizações de transformar o conhecimento compartilhado em inovação.

Assim, no modelo conceitual proposto neste estudo, a capacidade de absorção desempenha um papel mediador fundamental ao permitir que o conhecimento compartilhado nas relações de coopetição seja efetivamente convertido em inovação e geração de valor nos ecossistemas de conhecimento.

GESTÃO DO PARADOXO COOPETITIVO

Embora a coopetição ofereça oportunidades significativas para a geração de inovação, ela também envolve tensões inerentes às relações entre organizações concorrentes que compartilham recursos e conhecimentos estratégicos. Esse fenômeno é frequentemente descrito na literatura como paradoxo coopetitivo, caracterizado pela necessidade de equilibrar simultaneamente a colaboração para criação conjunta de valor e a competição para apropriação individual dos resultados gerados (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Czakon, Fernandez e Minà, 2014).

Em ambientes interorganizacionais, especialmente em ecossistemas de conhecimento, as organizações são incentivadas a compartilhar informações, capacidades e conhecimentos para impulsionar processos de inovação. Entretanto, esse compartilhamento também pode gerar riscos associados ao vazamento de conhecimento, à perda de vantagens competitivas e ao comportamento oportunista por parte dos parceiros (Estrada; Faems; Faria, 2016).

Diante dessas tensões, a gestão do paradoxo coopetitivo torna-se um elemento central para o sucesso das relações coopetitivas. Organizações que conseguem administrar adequadamente o equilíbrio entre cooperação e competição tendem a obter melhores resultados em termos de aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento e desempenho inovador (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Czakon, Fernandez e Minà, 2014).





Nesse contexto, mecanismos de governança relacional, normas institucionais e instrumentos formais de proteção do conhecimento desempenham papel fundamental na regulação das interações entre os parceiros. Esses mecanismos contribuem para reduzir a incerteza nas relações interorganizacionais e criar condições mais seguras para a cooperação entre concorrentes (Estrada; Faems; Faria, 2016).

Assim, no modelo conceitual proposto neste estudo, a gestão do paradoxo coopetitivo constitui um elemento moderador nas dinâmicas de cooperação e competição, permitindo que as organizações compartilhem conhecimento de forma estratégica ao mesmo tempo em que preservam seus ativos competitivos, favorecendo a geração de inovação e o fortalecimento dos ecossistemas de conhecimento.

GAP TEÓRICO E JUSTIFICATIVA DO MODELO

Apesar do crescimento da literatura sobre coopetição, inovação e ecossistemas de conhecimento, ainda persistem limitações importantes na compreensão integrada desses fenômenos em contextos interorganizacionais. Estudos anteriores têm destacado o papel da coopetição como estratégia capaz de ampliar o acesso a recursos e conhecimentos complementares, favorecendo processos de inovação e desempenho organizacional (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Vătămănescu *et al.*, 2022). Entretanto, a literatura ainda apresenta lacunas relevantes quanto à compreensão sistêmica das dinâmicas que conectam coopetição, compartilhamento de conhecimento e inovação em ecossistemas organizacionais.

A primeira lacuna refere-se ao fato de que grande parte dos estudos analisa a coopetição e a inovação de forma isolada, sem considerar os mecanismos organizacionais e relacionais que sustentam os processos de compartilhamento de conhecimento entre organizações concorrentes (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

A segunda lacuna diz respeito à limitada integração entre fatores relacionais e capacidades organizacionais nos estudos sobre coopetição. Embora pesquisas recentes indiquem que elementos como capital social e capacidade de absorção desempenham papel





relevante na circulação e utilização do conhecimento nas redes interorganizacionais, ainda são escassos os modelos conceituais que articulam esses fatores de forma integrada (Randolph; Hu; Silvernail, 2020; Estrada; Faems; Faria, 2016).

A terceira lacuna relaciona-se à compreensão da sustentabilidade das interações cooperativas em ecossistemas de conhecimento. Apesar de evidências indicarem que o compartilhamento de conhecimento pode favorecer processos de inovação e desempenho sustentável, ainda são limitados os estudos que explicam como as organizações gerenciam as tensões inerentes ao paradoxo cooperativo, equilibrando colaboração e competição ao longo do tempo (Abubakar, 2024).

Diante dessas lacunas, torna-se relevante desenvolver modelos conceituais capazes de integrar os diferentes construtos que influenciam as dinâmicas de cooperação, compartilhamento de conhecimento e inovação. Assim, este estudo propõe um modelo conceitual integrador, que articula cooperação, capital social, capacidade de absorção e gestão do paradoxo cooperativo como mecanismos explicativos da geração de inovação e da sustentabilidade em ecossistemas de conhecimento.

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

O presente estudo contribui para o avanço da literatura ao propor um modelo conceitual integrador que articula cooperação, compartilhamento de conhecimento, capacidades organizacionais e inovação no contexto dos ecossistemas de conhecimento. Ao reunir diferentes perspectivas teóricas, o estudo amplia a compreensão das dinâmicas interorganizacionais que sustentam a geração de valor em ambientes caracterizados por elevada complexidade e interdependência entre organizações.

A primeira contribuição do estudo refere-se ao campo da literatura sobre cooperação. Embora pesquisas anteriores tenham evidenciado o potencial da cooperação para impulsionar o desempenho inovador das organizações, grande parte desses estudos concentra-se nos efeitos diretos dessa estratégia sobre a inovação. O modelo proposto amplia essa perspectiva





ao evidenciar os mecanismos intermediários que sustentam essas relações, oferecendo uma visão mais sistêmica das dinâmicas cooperativas em redes organizacionais (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Vătămănescu *et al.*, 2022).

A segunda contribuição relaciona-se à literatura de gestão do conhecimento e inovação. O estudo destaca o papel do compartilhamento de conhecimento como mecanismo central nas relações cooperativas e evidencia a importância de capacidades organizacionais, como o capital social e a capacidade de absorção, para transformar interações interorganizacionais em resultados inovadores. Dessa forma, o modelo integra fatores relacionais e organizacionais que influenciam a circulação e a utilização do conhecimento nas redes de cooperação entre organizações (Randolph; Hu; Silvernail, 2020; Estrada; Faems; Faria, 2016).

A terceira contribuição refere-se à compreensão dos ecossistemas de conhecimento sob uma perspectiva sistêmica. O modelo proposto evidencia que a inovação gerada nas relações cooperativas fortalece os ecossistemas organizacionais ao estimular ciclos contínuos de compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e geração de valor. Assim, o estudo contribui para ampliar o entendimento sobre como as interações cooperativas podem sustentar processos de inovação e desempenho sustentável em ecossistemas organizacionais complexos (Abubakar, 2024).

Dessa forma, ao integrar diferentes construtos teóricos em uma estrutura conceitual única, o modelo proposto oferece uma base analítica para o avanço das pesquisas sobre coopetição, inovação e ecossistemas de conhecimento, além de abrir novas possibilidades para investigações empíricas futuras.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa teórica de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de Revisão Integrativa da Literatura. Esse método permite reunir, analisar e sintetizar resultados de estudos teóricos e empíricos sobre determinado fenômeno,

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





possibilitando a construção de modelos conceituais capazes de explicar relações complexas entre diferentes construtos (Whittemore e Knafl, 2005; Snyder, 2019). A revisão integrativa tem sido utilizada em estudos que buscam integrar diferentes correntes teóricas, identificar lacunas na literatura e propor novas estruturas conceituais para o avanço do conhecimento científico (Torraco, 2005).

De acordo com Creswell (2014), pesquisas qualitativas voltadas à construção teórica permitem explorar fenômenos organizacionais complexos por meio da análise interpretativa da literatura existente. Nesse sentido, a revisão integrativa possibilita a articulação de diferentes perspectivas teóricas, contribuindo para a compreensão sistêmica de fenômenos interorganizacionais, como as relações de coopetição e os processos de inovação em ecossistemas de conhecimento.

O processo metodológico foi conduzido de forma sistemática e estruturado em cinco etapas principais, conforme sugerido na literatura sobre revisões integrativas.

A primeira etapa consistiu na definição do problema de pesquisa e na identificação dos construtos centrais investigados no estudo. A análise concentrou-se nos conceitos relacionados à coopetição, compartilhamento de conhecimento, capital social, capacidade de absorção, inovação e ecossistemas de conhecimento, considerando sua relevância para compreender as dinâmicas interorganizacionais presentes em ambientes organizacionais complexos.

A busca sistemática da literatura foi realizada em bases de dados científicas internacionais de reconhecida relevância na área de administração e gestão do conhecimento, especificamente Scopus e Web of Science. Essas bases foram selecionadas por sua cobertura de periódicos científicos de alto impacto e por serem frequentemente utilizadas em estudos de revisão de literatura (Snyder, 2019).

A estratégia de busca foi estruturada a partir de palavras-chave relacionadas aos construtos centrais da pesquisa, incluindo os termos: *coopetition*; *innovation*; *knowledge sharing*; *absorptive capacity* e *knowledge ecosystems*. As palavras-chave foram combinadas





por meio de operadores booleanos para ampliar a abrangência da busca e identificar estudos relevantes para o tema investigado.

Para garantir a qualidade e a relevância dos estudos analisados, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Foram considerados critérios de inclusão:

- artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares;
- estudos relacionados aos construtos centrais da pesquisa;
- publicações que abordassem relações interorganizacionais, inovação ou gestão do conhecimento.

Como critérios de exclusão, foram considerados:

- documentos duplicados nas bases de dados;
- estudos sem relação direta com o tema da pesquisa;
- publicações que não apresentassem contribuição teórica relevante para os construtos investigados.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, os estudos selecionados foram analisados com base na relevância teórica e contribuição para a compreensão das relações entre os construtos investigados. Conforme destacado por Snyder (2019), a etapa de análise em revisões integrativas envolve a identificação de padrões conceituais e lacunas na literatura, permitindo a articulação de diferentes perspectivas teóricas.

Nesse processo, buscou-se identificar os principais mecanismos explicativos relacionados à coopetição, ao compartilhamento de conhecimento e à inovação em contextos interorganizacionais.

A etapa final consistiu na síntese das evidências teóricas identificadas na literatura, permitindo integrar diferentes perspectivas conceituais relacionadas aos construtos investigados. De acordo com Torraco (2005), a síntese teórica em revisões integrativas permite desenvolver novas interpretações e estruturas conceituais capazes de ampliar a compreensão de fenômenos organizacionais complexos.

Com base nessa síntese, foi desenvolvido o Modelo Conceitual Integrado da Coopetição para Inovação Sustentável em Ecossistemas de Conhecimento, que busca explicar





de forma sistêmica como as relações de coopetição influenciam os processos de compartilhamento de conhecimento, inovação e sustentabilidade em ecossistemas organizacionais.

DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL

Com base na síntese teórica resultante da Revisão Integrativa da Literatura, propõe-se o Modelo Conceitual Integrado da Coopetição para Inovação Sustentável em Ecossistemas de Conhecimento, apresentado na Figura 1. O modelo busca explicar, de forma sistêmica, como relações de coopetição estimulam processos de compartilhamento de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação, contribuindo para o fortalecimento e a sustentabilidade dos ecossistemas de conhecimento.

Figura 1 – Modelo Conceitual Integrado da Coopetição para Inovação Sustentável em Ecossistemas de Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)



O modelo estrutura-se a partir da articulação de sete construtos principais, organizados em três dimensões analíticas: estratégia interorganizacional, mecanismos de criação de conhecimento e resultados sistêmicos. Essa estrutura permite compreender como interações cooperativas desencadeiam fluxos de conhecimento capazes de sustentar a inovação em redes interorganizacionais.

COOPETIÇÃO COMO ESTRATÉGIA RELACIONAL

A coopetição representa o ponto de partida do modelo e refere-se à coexistência simultânea de colaboração e competição entre organizações que atuam em um mesmo ecossistema (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Esteves; Moori; Moraes, 2021). Em ambientes organizacionais caracterizados por elevada complexidade tecnológica e interdependência entre atores, as organizações frequentemente precisam colaborar com concorrentes para acessar recursos complementares, reduzir custos de desenvolvimento tecnológico e acelerar processos de inovação.

Nesse contexto, a coopetição cria condições para a formação de redes interorganizacionais nas quais o conhecimento circula entre diferentes atores, ampliando o potencial de aprendizagem coletiva e inovação. Estudos indicam que redes cooperativas favorecem o acesso a recursos estratégicos e ampliam as oportunidades de recombinação de conhecimento entre organizações (Vățămănescu *et al.*, 2022). Dessa forma, propõe-se que: A coopetição influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento entre organizações em ecossistemas de conhecimento.

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO MECANISMO CENTRAL

O compartilhamento de conhecimento constitui um dos principais mecanismos por meio dos quais as relações cooperativas geram valor. Em ambientes interorganizacionais, o fluxo de conhecimento entre diferentes organizações permite combinar competências





complementares e desenvolver novas soluções tecnológicas e organizacionais (Ferreira; Coelho; Moutinho, 2021).

Contudo, em contextos de coopetição, o compartilhamento de conhecimento tende a ocorrer de forma seletiva, uma vez que os atores envolvidos precisam equilibrar os benefícios da colaboração com os riscos associados à exposição de conhecimento estratégico. Assim, o compartilhamento de conhecimento depende de fatores relacionais e organizacionais que sustentam as interações entre os parceiros.

Nesse sentido, dois elementos desempenham papel central nesse processo: capital social e capacidade de absorção.

CAPITAL SOCIAL COMO BASE RELACIONAL

O capital social refere-se ao conjunto de relações baseadas em confiança, legitimidade e reciprocidade que se estabelecem entre os atores de uma rede organizacional (Randolph; Hu; Silvernail, 2020). Em ecossistemas de conhecimento, esses elementos são fundamentais para reduzir a incerteza nas interações interorganizacionais e estimular a cooperação entre os atores.

Em relações coopetitivas, o capital social desempenha papel particularmente relevante, pois contribui para reduzir a percepção de risco associada ao compartilhamento de conhecimento entre concorrentes. Redes caracterizadas por elevados níveis de confiança tendem a apresentar maior disposição para a troca de informações estratégicas e aprendizagem interorganizacional (Abubakar, 2024).

Assim, propõe-se que: O capital social influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento em relações de coopetição.





CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Além dos fatores relacionais, a eficácia do compartilhamento de conhecimento também depende das capacidades internas das organizações. Nesse contexto, destaca-se a capacidade de absorção, definida como a habilidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los em atividades organizacionais (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Organizações com elevada capacidade de absorção conseguem transformar o conhecimento proveniente de parceiros externos em novos produtos, serviços ou processos, ampliando seu potencial de inovação. Esse processo envolve não apenas a assimilação do conhecimento externo, mas também sua integração às rotinas organizacionais e sua aplicação prática (Tsou; Liu, 2025).

Assim, propõe-se que: A capacidade de absorção influencia positivamente a conversão do conhecimento compartilhado em inovação.

GESTÃO DO PARADOXO COOPETITIVO

Embora a coopetição ofereça oportunidades significativas para a geração de inovação, ela também envolve tensões inerentes às relações entre organizações concorrentes que compartilham recursos e conhecimentos estratégicos. Esse fenômeno é frequentemente descrito como paradoxo coopetitivo, caracterizado pela necessidade de equilibrar colaboração e competição simultaneamente (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; A gestão eficaz desse paradoxo envolve o desenvolvimento de mecanismos de governança capazes de equilibrar o compartilhamento de conhecimento com a proteção de ativos estratégicos. Instrumentos formais de proteção do conhecimento e normas relacionais podem reduzir o risco de comportamento oportunista e aumentar a confiança entre os parceiros (Estrada; Faems; Faria, 2016).





Nesse sentido, propõe-se que: A gestão do paradoxo coopetitivo modera a relação entre compartilhamento de conhecimento e inovação.

INOVAÇÃO COMO RESULTADO DAS INTERAÇÕES COOPETITIVAS

A interação entre coopetição, compartilhamento de conhecimento, capital social e capacidade de absorção contribui para a geração de inovação em redes interorganizacionais. A literatura destaca que a coopetição pode estimular tanta inovação exploratória, voltada à criação de novos conhecimentos e tecnologias, quanto inovação incremental, relacionada ao aprimoramento de soluções existentes (Ritala; Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Esteves; Moori; Moraes, 2021.).

Em redes coopetitivas, a combinação de conhecimentos provenientes de diferentes organizações amplia o potencial de recombinação de ideias e desenvolvimento de soluções inovadoras (Xiao; Bao, 2022).

Dessa forma, propõe-se que: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a geração de inovação em ecossistemas de conhecimento.

ECOSSISTEMAS DE CONHECIMENTO E CICLOS DE RETROALIMENTAÇÃO

Por fim, o modelo destaca o papel dos ecossistemas de conhecimento, que consistem em redes interorganizacionais compostas por empresas, universidades, centros de pesquisa e outros atores que interagem na criação e aplicação de conhecimento.

A inovação gerada nessas redes fortalece os ecossistemas ao estimular novos ciclos de interação, aprendizagem e geração de valor coletivo. Esse processo cria dinâmicas de retroalimentação nas quais a inovação reforça as relações de cooperação e incentiva novas formas de coopetição (Tsou; Liu, 2025).

Assim, propõe-se que: A inovação fortalece os ecossistemas de conhecimento e estimula novas dinâmicas de coopetição.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou ampliar a compreensão das dinâmicas que conectam coopetição, compartilhamento de conhecimento e inovação em ecossistemas de conhecimento. Ao integrar diferentes perspectivas teóricas provenientes da literatura, foi possível avançar na compreensão de como relações simultâneas de colaboração e competição podem atuar como mecanismos estruturantes da geração de valor em redes interorganizacionais. A análise da literatura evidenciou que os processos de inovação em ambientes organizacionais contemporâneos estão cada vez mais associados a interações entre múltiplos atores, nas quais o conhecimento circula e é continuamente re combinado.

Nesse contexto, a principal contribuição deste estudo consiste na proposição de um modelo conceitual integrador que articula coopetição, compartilhamento de conhecimento, capital social, capacidade de absorção e gestão do paradoxo coopetitivo como elementos interdependentes na geração de inovação em ecossistemas de conhecimento. Diferentemente de abordagens que analisam esses construtos de forma isolada, o modelo proposto oferece uma visão sistêmica das dinâmicas interorganizacionais que sustentam processos de aprendizagem coletiva e inovação. Ao destacar os mecanismos que conectam interações coopetitivas à geração de inovação, o estudo contribui para ampliar a compreensão teórica sobre como redes organizacionais podem estruturar processos de criação e circulação de conhecimento.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para três campos de investigação. Primeiro, no campo da estratégia interorganizacional, o modelo reforça a compreensão da coopetição como uma estratégia relacional que transcende a lógica tradicional de competição, evidenciando seu papel na criação conjunta de valor em redes organizacionais. Segundo, no campo da gestão do conhecimento, o estudo evidencia o compartilhamento de conhecimento como mecanismo central nas dinâmicas coopetitivas, destacando a importância de fatores relacionais e capacidades organizacionais na transformação do conhecimento em inovação. Terceiro, no campo dos ecossistemas de inovação e conhecimento, o modelo propõe uma





interpretação sistêmica das interações entre organizações, sugerindo que a inovação não emerge apenas de capacidades individuais, mas de processos contínuos de interação, aprendizagem e recombinação de conhecimento entre os atores do ecossistema.

Além das contribuições teóricas, o modelo também apresenta implicações relevantes para a prática organizacional. Em ambientes cada vez mais orientados ao conhecimento, organizações que conseguem estruturar relações cooperativas baseadas em confiança, governança relacional e capacidades de aprendizagem tendem a ampliar sua capacidade de inovação. Nesse sentido, a gestão eficaz do paradoxo cooperativo, equilibrando compartilhamento de conhecimento e proteção de ativos estratégicos, que torna-se um elemento fundamental para o desenvolvimento de ecossistemas colaborativos capazes de sustentar processos contínuos de geração de valor.

Embora o estudo contribua para a integração conceitual da literatura sobre coopetição e inovação, sua natureza teórica representa uma limitação importante, uma vez que o modelo proposto ainda carece de validação empírica. Dessa forma, futuras pesquisas podem avançar na investigação das relações conceituais apresentadas neste estudo por meio de diferentes abordagens metodológicas. Estudos quantitativos baseados em modelagem de equações estruturais podem testar empiricamente as relações entre os construtos do modelo, enquanto estudos de caso comparativos podem explorar como essas dinâmicas se manifestam em diferentes contextos organizacionais e setores econômicos.

Adicionalmente, uma agenda de pesquisa futura pode explorar novas dimensões relacionadas à governança dos ecossistemas de conhecimento, aos mecanismos institucionais que regulam as relações cooperativas e às capacidades organizacionais necessárias para sustentar processos de inovação em ambientes interorganizacionais. Investigações longitudinais também podem contribuir para compreender como as dinâmicas de coopetição evoluem ao longo do tempo e de que forma influenciam a sustentabilidade dos ecossistemas de conhecimento.

Em síntese, ao propor um modelo conceitual integrador que articula coopetição, compartilhamento de conhecimento e inovação em ecossistemas organizacionais, este estudo





oferece uma base analítica para o avanço das pesquisas sobre interações interorganizacionais e inovação. Ao evidenciar a natureza sistêmica desses processos, o modelo contribui para ampliar o entendimento sobre como organizações podem estruturar relações estratégicas capazes de sustentar a geração de conhecimento, inovação e valor em ambientes caracterizados por elevada complexidade e interdependência.

REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, A. Competition and cooperation: a coopetition strategy for sustainable performance through serial mediation of knowledge sharing and open innovation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 2024. <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2023-0398>.

AJMAL, M.; ISLAM, Z.; ISLAM, A. Enhancing organizational performance in higher education through knowledge-centered culture and absorptive capacity: the mediating role of the knowledge creation process. *The Learning Organization*, v. 32, n. 5, p. 733-756, 2025. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2023-0127>.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage, 2014.

CZAKON, Wojciech; FERNANDEZ, Anne-Sophie; MINÀ, Anna. Editorial – from paradox to practice: the rise of coopetition strategies. *International Journal of Business Environment*, v. 6, n. 1, p. 1–10, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBE.2014.058040>

ESTEVES, Robson; MOORI, Roberto Giro; MORAES, Roberto Ramos de. Estratégia da coopetição para a gestão da cadeia de suprimentos: uma análise bibliométrica entre 2010 a 2015. *Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis*, v. 3, n. 1, 2021. <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/LOGS/article/view/15853>

ESTRADA, I.; FAEMS, D.; FARIA, P. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, v. 53, p. 56-65, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013>.





FERREIRA, J.; COELHO, A.; MOUTINHO, L. Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing. *Management Decision*, v. 59, n. 3, p. 524-567, 2021. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1239>.

KALENYUK, I., DJAKONA, A., & PANCHENKO, Y. (2024). Understanding the knowledge ecosystem: core and forms. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(4), 229-244. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-229-244>

NASCIMENTO, S. DE F., LIMA, M. C., & GONDIM, I. J. C. (2022). Level of collaboration and knowledge transfer among actors of the innovation ecosystem: the proposition of an analytical model. *International Journal of Innovation*, 10(3), 434–460. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i3.21057>

RANDOLPH, R. V.; HU, H.; SILVERNAIL, K. D. Better the devil you know: Inter-organizational information technology and network social capital in coopetition networks. *Information & Management*, v. 57, p. 103344, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103344>.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 2019.

TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 2005.

TSOU, H.; LIU, F.. Unpacking the nexus between innovation ecosystem-oriented coopetition capability, organizational learning, and service innovations: A mediation-moderation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 42, p. 235-253, 2025. <https://doi.org/10.1002/cjas.1774>.





VĂTĂMĂNESCU, E.; MITAN, A.; ANDREI, A. G.; GHIGIU, A. M. Linking coopetition benefits and innovative performance within small and medium-sized enterprises networks: a strategic approach on knowledge sharing and direct collaboration. *Kybernetes*, v. 51, n. 7, p. 2193-2214, 2022. <https://doi.org/10.1108/K-11-2020-0731>.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 2005.

XIAO, J.; BAO, Y. Partners' knowledge utilization and exploratory innovation: the moderating effect of competitive and collaborative relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 42, n. 9, p. 1356-1383, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2021-0517>.

Recebido em: 27/02/2026

Aprovado em: 11/03/2026

Publicado em: 26/03/2026

