

**FACULDADE FIPECAFI**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**DAVI LUCAS DA SILVA**

**A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e  
crescimento das *Startups* no Brasil**

**SÃO PAULO**

**2023**

**DAVI LUCAS DA SILVA**

**A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e crescimento das  
*Startups* no Brasil**

Dissertação de mestrado apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

**SÃO PAULO**

**2023**

**FACULDADE FIPECAFI**

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Diretor de Pesquisa

Prof. Mestre João Domiraci Paccez

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S586i Silva, Davi Lucas da.

A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de vida de nascimento e crescimento das startups no Brasil. / Davi Lucas da Silva. – São Paulo,

2023.

64 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

1. Capacidades Dinâmicas
2. Ciclo de nascimento e crescimento
3. Startups
4. Empreendedorismo I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título

**658.022**

**DAVI LUCAS DA SILVA**

**A Influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e crescimento das Startups no Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 25/08/2023

---

Prof<sup>a</sup> Dr. Paschoal Tadeu Russo  
Faculdade FIPECAFI  
Professor Orientador – Presidente da Banca

---

Prof<sup>a</sup> Dr. Iago França Lopes  
Faculdade FIPECAFI  
Membro Interno

---

Prof<sup>a</sup> Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov  
Faculdade FECAP  
Membro Externo

**São Paulo**

**2023**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos grandes mestres professores que, mesmo em tempos de pandemia global, mantiveram seus projetos de vida ao compartilhar seus conhecimentos e experiências e manter a essência transformadora da educação. Dedico também aos empreendedores brasileiros de *Startups* que participaram desta pesquisa e a tornaram real, pois acreditam na conexão entre a academia e o mercado, além de acreditarem que o futuro da economia está no empreendedorismo e que o Brasil tem grande potencial à liderança mundial.

## **AGRADECIMENTOS**

À grande energia da vida que permitiu este momento;

Aos mentores que me acompanharam e me acompanham nesta caminhada;

Aos amigos que sempre tenho por perto, pois são minha família;

Aos grandes mestres professores que compartilham conhecimento e experiências;

À faculdade FIPECAPÍ por acreditar na grande transformação que o ensino traz à humanidade;

Ao Prof. Dr. Tadeu Paschoal Russo pela sua grandiosidade em aceitar me orientar neste caminho.

## RESUMO

da Silva, Davi Lucas. (2023). A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de vida de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

As *Startups* assumem o papel de protagonistas no cenário econômico do empreendedorismo inovador, com pilares nas tecnologias, na inovação dos modelos de negócios e com foco na escalabilidade, sendo alavancadas pela utilização das tecnologias presentes nos tempos atuais e das que virão. Neste trabalho objetivou-se examinar, empiricamente, a influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil. Buscou-se compreender a presença das capacidades dinâmicas e sua influência em cada etapa do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil. Utilizou-se como referência teórica as 7 fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* e as 3 dimensões das capacidades dinâmicas de Teece (2007). Foram elaboradas 21 hipóteses de cruzamentos que buscaram testar estatisticamente as relações entre as variáveis latentes. Durante a caracterização da amostra foi obtido um total de 103 questionários completos por meio de *websurvey* e, após validações necessárias de acordo com o estudo, estes se transformaram em 93 questionários validados. Esta foi a base para a análise estatística com a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Foram realizadas três investigações para validar os constructos e confiabilidade do modelo de mensuração. Os resultados finais apresentados após 3<sup>a</sup> investigação confirmaram diversas hipóteses, mesmo quando não apresentam uma relação estatisticamente significativa, considerando que algumas fases iniciais do ciclo de vida de nascimento e crescimento das *Startups* são originárias da mente do empreendedor e dependem de sua ação concreta para que sejam estruturadas e figurem como um ambiente organizacional, a ponto de possibilitar mensurar a presença das capacidades dinâmicas, tais como as fases de Ideação e Intenção. Já com a fase de preparação foi possível estabelecer relação positiva com a capacidade dinâmica *Transforming*, e os resultados mais significativos apresentados confirmam a presença das três capacidades dinâmicas na fase Saída, que segue um dos pilares principais das *Startups*: o foco na escalabilidade. Esta fase inclui pensar em estratégias de saída, tais como fusões, aquisições, sucessão familiar, parcerias e abertura de capital. Com tal perspectiva pode-se concluir que as capacidades dinâmicas estão presentes, influenciam e são necessárias na fase onde a *Startup* está elaborando as estratégias de saída. Com sua escalabilidade plena torna-se possível uma nova rodada de investimentos com solidez, pois apresentam um ambiente organizacional estruturado, aproximando-se das empresas tradicionais e demonstrando que passaram da fase de alto risco de investimentos e podem vir a abrir capital, participar de fusões e aquisições e impactar a sociedade com seu modelo de negócio, podendo trazer mudanças sem precedentes como ocorrem com as *Startups* chamadas de unicórnios.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas; *Startups*; ciclo de nascimento e crescimento; empreendedorismo; inovação.

## ABSTRACT

da Silva, Davi Lucas. (2023). A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de vida de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Startups take on a leading role in the innovative entrepreneurship economic landscape, with pillars in technology, innovative business models, and a focus on scalability, driven by the use of current and future technologies. This study aimed to empirically examine the influence of dynamic capabilities on the birth and growth cycle of Startups in Brazil. We sought to understand the presence of dynamic capabilities and their influence at each stage of the Startup's birth and growth cycle in Brazil. The theoretical framework included the 7 phases of the Startup birth and growth cycle and Teece's (2007) 3 dimensions of dynamic capabilities. Twenty-one cross-sectional hypotheses were developed to statistically test the relationships between latent variables. During the sample characterization, a total of 103 complete questionnaires were collected through a web survey, and after necessary validations according to the study, these were transformed into 93 validated questionnaires. This formed the basis for statistical analysis using the Structural Equation Modeling (SEM) technique. Three investigations were conducted to validate the constructs and the reliability of the measurement model. The final results presented after the third investigation confirmed several hypotheses, even when they did not show a statistically significant relationship. This is because some initial stages of the Startup's birth and growth cycle originate from the entrepreneur's mind and depend on their concrete actions to be structured and become an organizational environment, allowing the measurement of the presence of dynamic capabilities, such as the Ideation and Intention phases. In the Preparation phase, a positive relationship with the dynamic capability "Transforming" was established. The most significant results confirmed the presence of all three dynamic capabilities in the Exit phase, which aligns with one of the main pillars of Startups: a focus on scalability. This phase involves thinking about exit strategies, such as mergers, acquisitions, family succession, partnerships, and going public. From this perspective, it can be concluded that dynamic capabilities are present, influence, and are necessary in the phase where the Startup is formulating exit strategies. With full scalability, a new round of investments becomes possible with stability because they have a structured organizational environment, moving closer to traditional companies. This demonstrates that they have moved beyond the high-risk investment phase and can potentially go public, participate in mergers and acquisitions, and impact society with their business model, potentially bringing unprecedented changes, as seen with Unicorn Startups.

**Keywords:** Dynamic capabilities; Startups; birth and growth cycle; entrepreneurship; innovation.

## Lista de figuras

Figura 1: Fontes de fomento a <i>Startups</i> no Brasil.....	17
Figura 2: Fases do ciclo de vida das organizações.....	19
Figura 3: Fases do ciclo de vida das <i>Startups</i> .....	23
Figura 4: Modelo Conceitual da Pesquisa.....	25
Figura 5: Modelo de mensuração <i>Smart PLS</i> .....	35
Figura 6: Diagrama <i>PLS</i> - 3 <sup>a</sup> Investigação rodada final.....	38
Figura 7: Modelo de mensuração final.....	42

## Lista de tabelas

Tabela 1: <i>Ranking</i> global das 20 cidades com mais <i>Startups</i> no mundo.....	15
Tabela 2: Critérios para classificação no ranking global de cidades.....	15
Tabela 3: Enquadramento como <i>Startups</i> - Lei complementar n <sup>o</sup> 182/2021.....	16
Tabela 4: Categorias de <i>Startups</i> definidos na lei n <sup>o</sup> 181/2021.....	17
Tabela 5: Ciclo de criação de valor organizacional.....	18
Tabela 6: Estágios do ciclo de vida das <i>Startups</i> .....	20
Tabela 7: Elaborado com base Teece (2007) .....	21
Tabela 8: Faixa etária dos respondentes.....	30
Tabela 9: Nível de escolaridade dos respondentes.....	30
Tabela 10: Tempo de início das atividades.....	31
Tabela 11: Número de funcionários das <i>Startups</i> .....	31
Tabela 12: Atual posição do respondente na <i>Startup</i> .....	31
Tabela 13: Codificação das variáveis relacionadas as capacidades dinâmicas.....	32
Tabela 14: Codificação das variáveis relacionadas ao ciclo de nascimento e crescimento das <i>Startups</i> .....	33
Tabela 15: Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 3 <sup>a</sup> Investigação.....	35
Tabela 16: Significâncias das cargas Fatoriais - 1 <sup>o</sup> Investigação Bootstrapping - Outer Loading.....	36
Tabela 17: Constructos não validados.....	37
Tabela 18: Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 3 <sup>a</sup> Investigação rodada final.....	38
Tabela 19: Significância das Cargas Fatoriais 1 - 3 <sup>a</sup> investigação rodada final.....	39
Tabela 20: Significância das Cargas Fatoriais 2 - 3 <sup>a</sup> investigação rodada final.....	40
Tabela 21: Resultado da Regressão - 3 <sup>a</sup> investigação rodada final.....	41
Tabela 22: Resultado regressão rodada final x Confirmação das hipóteses.....	42

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Contextualização e problema de pesquisa.....	12
1.2. Objetivo geral.....	13
1.3. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificativa da pesquisa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. <i>Startups</i> .....	15
2.1.1. <i>Startups no Brasil</i> .....	15
2.2. Teoria do ciclo de vida.....	19
2.2.1. <i>Ciclo de vida das Startups</i> .....	21
2.3. As capacidades dinâmicas.....	22
2.4. As capacidades Dinâmicas e os estágios do ciclo de nascimento e crescimento das <i>Startups</i> .....	24
2.5. Modelo conceitual proposto.....	26
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1. Método de investigação.....	27
3.2. Seleção da população e amostra.....	27
3.3. Estratégia de Coleta de Dados – Questionário <i>Survey</i> .....	27
3.4. Das medidas.....	28
3.4.1. <i>Da qualificação do respondente</i> .....	28
3.4.2. <i>Da qualificação como Startup no Brasil</i> .....	28
3.4.3. <i>Do porte da empresa e tipo societário</i> .....	28
3.4.4. <i>Das Capacidades Dinâmicas</i> .....	29
3.4.5. <i>Das etapas de desenvolvimento da Startups em sua fase de nascimento e crescimento</i> .....	29
3.4.6. <i>Do Modelo de mensuração</i> .....	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1. Análise das respostas recebidas.....	31
4.2. Da tratativa da dos dados antes da análise estatística.....	32
4.3. Avaliação do Modelo de mensuração e do estrutural.....	33
4.3.1. <i>Descrição das dimensões e das variáveis associadas as Capacidades Dinâmicas</i> .....	33
4.3.2. <i>Descrição das dimensões e das variáveis associadas ao ciclo de nascimento e crescimento das Startups no Brasil</i> .....	34
4.3.3. <i>Avaliação do Modelo de Mensuração – Primeira investigação e Segunda Investigação</i> .....	35
4.3.4. <i>Avaliação do Modelo de Mensuração – Terceira Investigação</i> .....	36
4.3.5. <i>Avaliação do Modelo de Mensuração – 3º investigação rodada final</i> .....	39
4.3.6. <i>Análise do Modelo Final</i> .....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1. Atendimento dos objetivos da pesquisa.....	47
5.2. Contribuições da pesquisa.....	47
5.3. Limitações da pesquisa.....	48
5.4. Sugestões para novas pesquisas.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE.....	56
ANEXO.....	62

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O cenário econômico global que vivenciamos nesta década exige grande dinamismo e capacidade de adaptação a mudanças sem precedentes para as organizações (Plummer & Armitage, 2010; Miceli, Hagen, Riccardi, Sotti, & Settembre-Blundo, 2021). O estudo das capacidades dinâmicas, desde a proposta original realizada por Teece, Pisano & Shuen (1997), vem evidenciando os fatores pelos quais as empresas se tornam capazes de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, contribuindo com sua resiliência frente às novas realidades dos ambientes competitivos em que as organizações estão inseridas.

Neste contexto globalizado e dinâmico, o estudo das capacidades dinâmicas tem ganhado cada vez mais espaço em pesquisas de diversas áreas (Shamim, Zeng, Shariq, & Khan, 2019; Warner & Wäger, 2019; Mikalef, Boura, Lekakos, & Krogstie, 2019; Bocken, & Geradts, 2020). A abordagem das capacidades dinâmicas aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo da adequação das capacidades organizacionais à dos ambientes, contribuindo assim para a construção da vantagem competitiva ao longo do tempo (Helfat & Peteraf, 2009). O estudo das capacidades dinâmicas nas organizações constitui um ramo de grande interesse para pesquisadores na área de administração em campos diversos do conhecimento, desde gerenciamento estratégico, empreendedorismo, marketing, gestão de recursos humanos, gestão de operações, até sistemas de informação (Meirelles, 2014). A importância desse conceito reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (Dosi, Nelson, & Winter, 2000; Nelson, 1991; Teece & Pisano, 1997; Teece et al., 1997).

As capacidades comuns exploram a base de recursos existentes para garantir a continuidade das operações atuais. As capacidades dinâmicas, por outro lado, alteram a base de recursos para permitir que as empresas explorem além de seus mercados atuais e domínios tecnológicos (Qaiyuma & Wang, 2018). As capacidades dinâmicas incluem detecção (*SEISING*), captura (*SEIZING*) e transformação (*TRANSFORMING*), necessários para projetar e implementar um modelo de negócio. A capacidade de sensoriamento refere-se à organização de examinar continuamente o ambiente organizacional. A capacidade de apreensão, por sua vez, diz respeito a desenvolver e selecionar oportunidades de negócios que se ajustem ao ambiente da organização, envolvendo seus pontos fortes e fracos. Por fim, a capacidade de transformação refere-se a aprimorar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa, de acordo com as dependências de trajetória e a inércia (Teece, 2007).

Uma empresa com fortes capacidades dinâmicas será capaz de construir e renovar lucrativamente recursos ativos e capacidades comuns, reconfigurando-se conforme necessário para inovar e responder ou até mesmo provocar mudanças de mercado (Teece, 2017).

Dentro de contextos dinâmicos, um dos fenômenos que mais tem despertado o interesse em recentes pesquisas é o de como as empresas nascem, crescem e se transformam, sobretudo aquelas que são denominadas *Startups*. As *Startups* “são as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados” (Lei Complementar nº 182, 2021), e para (Ries, 2012) as *Startups* com frequência são decorrentes da economia globalizada, consumidores mais exigentes, tecnologias disruptivas, com modelos de negócios inovadores. Entretanto, criar uma *Startup* não é um ato espontâneo e carece de esforço, necessariamente envolvendo gestão e acontecendo ao longo do tempo em um processo evolutivo. Por isso, os estudos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) têm recebido destaque crescente aos estágios iniciais dentro da fase de nascimento das empresas, uma vez que se aumentou o entendimento de que as atividades e

estruturas organizacionais mudam ao decorrer do tempo e esta pode ser a chave para administração de um negócio (Kuckertz et. al., 2020; Singh, Klarner, & Hess, 2020; Van de Ven, 1992).

Estudos específicos sobre a forma como *Startups* nascem e crescem oferecem elementos que possibilitam aprofundar a compreensão sobre etapas do ciclo de vida das *Startups*, que possuem características próprias desse tipo de organização. O ciclo de vida começa com uma ideia e termina com uma estratégia de saída (fusão, aquisição, IPO, Etc.) (Salamzadeh & Kesim, 2017).

Para os autores Salamzadeh e Kesim (2017), a fase do nascimento de uma *Startup* pode ser subdividida em sete etapas, a saber:

- a) 1<sup>a</sup> - Ideação: simboliza o nascimento da ideia do empreendedor com o reconhecimento de uma oportunidade de mercado;
- b) 2<sup>a</sup> - Intenção: significa a motivação de iniciar o negócio, impactar a sociedade, ter oportunidade de solucionar um problema, obter satisfação pessoal e financeira;
- c) 3<sup>a</sup> - Preparação: traz a fase da busca pelo financiamento, busca pela captação de recursos, gerar competências internas necessárias para o negócio e estruturação burocrática, tais como patenteamento de novas tecnologias, licenças, etc.;
- d) 4<sup>a</sup> - Networking: consiste na criação da rede de relacionamento, busca pelo conhecimento identificando recursos capazes de colaborar ao negócio, tais como colaboradores, clientes, fornecedores, pesquisadores, universidades, especialistas na área de atuação da *Startup*, colaborando para expansão em mercados nacionais e internacionais;
- e) 5<sup>a</sup> - Entrada dos Produtos no Mercado: fase quando as *Startups* tentam oferecer seus produtos ou serviços em um mercado real;
- f) 6<sup>a</sup> - Criação de valor: fase onde o ponto de equilíbrio é atingido, caracterizando assim *Startups* em crescimento;
- g) 7<sup>a</sup> - Saída: Seguindo um dos pilares das *Startups*, o foco na escalabilidade, nesta fase inclui o pensar em estratégias de saída, tais como fusões, aquisições, sucessão familiar, parcerias e abertura de capital.

O trabalho de Santos (2021) utilizou-se da estrutura conceitual proposta por Salamzadeh e Kesim (2017) e investigou como o gerenciamento de processos contribui com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em *Startups*, evidenciando o surgimento de diferentes capacidades dinâmicas ao longo das etapas do ciclo de nascimento das *Startups*. Por ser um estudo de caso múltiplo, ajudou a compreender quais foram as capacidades dinâmicas observadas nas diferentes organizações estudadas.

Nesta pesquisa, busca-se compreender os efeitos específicos de cada uma das dimensões das capacidades dinâmicas como indutores de etapas da fase de nascimento das *Startups*. Parte-se do pressuposto que em uma determinada *Startup*, conhecendo-se as características do grupo de empreendedores à luz das competências provenientes das dimensões da capacidade dinâmica, será possível inferir quais delas seriam mais frequentes e com maior demanda nessas organizações, podendo assim contribuir para que tais empreendimentos aumentem suas chances de sobrevivência.

Neste contexto, o estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **quais são as relações entre as capacidades dinâmicas com as etapas da fase do nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil?**

## 1.2 Objetivo geral

Compreender quais capacidades dinâmicas estão relacionadas a cada etapa da fase do nascimento das *Startups* no Brasil.

### 1.3 Objetivos específicos

- a) Elaborar constructos para identificar etapas do ciclo de vida de *Startups*;
- b) Desenvolver um modelo teórico que possibilite articular a influência das capacidades dinâmicas nas etapas (ou nas fases) no processo de nascimento e crescimento das *Startups*;
- c) Mensurar a relação das capacidades dinâmicas com cada estágio da evolução da *Startup* no Brasil.

### 1.4 Justificativa da pesquisa

Este estudo se justifica pela relevância do tema principal no cenário econômico global, pois as *Startups* são empresas que ganharam notoriedade pela sua capacidade de impactar toda a economia de um país (Arruda & Nogueira, 2014). Diversas pesquisas indicam que muitos fundadores possuem dificuldades em gerenciar novos negócios além de seu estágio inicial (Boeker & Karichalil, 2002; Galbraith, 1982) e com as *Startups* não é diferente. Quando estas não conseguem atender os fatores que condicionam sua permanência no mercado ocorre a falência. Cerca de 25% das *Startups* deixam de existir após 1 ano ou menos de abertura, 50% após 4 anos e 75% após 13 anos ou menos de abertura (Arruda & Nogueira, 2014). Por isso, entender os estágios das *Startups* e quais capacidades dinâmicas são necessárias nas etapas contribui para o crescimento das empresas, trazendo ganho ao empreendedorismo. Desta forma, sob a perspectiva do processo de desenvolvimento organizacional, dirigir uma organização pode representar um grande desafio gerencial, uma vez que à medida que as empresas são construídas, crescem e se desenvolvem, o gerenciamento também precisa evoluir (Koplyay et al. 2013).

Não existem muitos estudos que relacionam capacidades dinâmicas e o ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*. Sendo assim, por meio do presente estudo e suas conclusões, mensurando as capacidades dinâmicas e seu alinhamento com cada estágio do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*, será possível auxiliar empresas e seus administradores, direcionando os esforços na busca de capacidades dinâmicas que venham a contribuir em cada estágio do desenvolvimento da *Startup* no Brasil e agregar conhecimento à academia e ao mercado no Brasil e no exterior.

O estudo comprova, com as análises estatísticas realizadas, a presença das capacidades dinâmicas nas etapas que levam as *Startups* a patamares elevados, quando ganham escalabilidade e podem partir para outras estratégias, como fusões, aquisições, incorporações e abertura de capital. Este entendimento é de grande valia para empresas se avaliarem do ponto de vista do ambiente organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Startups*

O termo *Startup* tem origem na palavra “*Start*” que na língua inglesa significa o verbo “começar”, de acordo com o dicionário Oxford. O termo *Startup* tem sentido de “começar algo novo”, e que se relaciona aos conceitos de empreender e inovar, ou seja, empreendedorismo inovador. O empreendedorismo é um fenômeno socioeconômico global que está em crescente evidência em nossas vidas, e para Salamzadeh e Kesim (2017) as *Startups* desempenham um papel significativo na melhoria das sociedades.

Ries (2012) caracteriza uma *Startup* como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza, enquanto para os autores Granlund et al. (2005) a definição de *Startup* considera o crescimento rápido ou empresas em rápido crescimento e que operam em negócios de tecnologia da informação e comunicação. Em um modelo de negócio escalável, as atividades e as transações de uma empresa podem ser replicadas de uma forma que a empresa consiga aumentar sua receita em uma taxa muito maior do que seus custos (Monteiro, 2021).

De acordo com a Associação Brasileira de *Startups*, *Startup* é uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil, enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real, oferecendo uma solução escalável para o mercado e, para isso, usa a tecnologia como ferramenta principal (Associação Brasileira de Startups [ABSTARTUPS], 2022).

O cenário econômico mundial apresenta diversas tecnologias disruptivas de uma forma acelerada, revela desafios sem precedentes às empresas e a necessidade de inovar, trazendo à tona o espírito empreendedor para um desenvolvimento sustentável, que é, sem qualquer sombra de dúvida, essencial na capacidade de gestão da tecnologia e no domínio da utilização das novas tecnologias (Leite, 2017).

As *Startups* dependem de um ecossistema que lhes deem condições de suportar riscos técnicos, financeiros e comerciais (Morelix, A., Matos, F., De Oliveira, L., Afonso, R., & Radaelli, V., 2020). Na biologia, um ecossistema é caracterizado pela interação entre os seres vivos e o ambiente em que se encontram, de maneira harmônica. De uma maneira similar, um ecossistema de inovação é aquele em que a produção de conhecimento e a sua transformação em novos produtos caminham juntas, trazendo equilíbrio e incentivando uma à outra, sendo formadoras deste ecossistema necessário para *Startups*: As empresas, as universidades, os institutos de pesquisa, as organizações trabalhistas e empresariais e órgãos governamentais responsáveis por planejar ou financiar atividades de pesquisa e desenvolvimento são algumas das principais entidades produtoras ou fomentadoras de inovação. A inter-relação entre essas unidades, suas formas de cooperação e a profundidade de suas ligações se tornaram importantes para a economia de inovação, produzindo mudanças marcantes em vários países (Santos, 2017).

#### 2.1.1 *Startups no Brasil*

A cidade de São Paulo tem obtido posições de destaque em índices de avaliação de ecossistemas empreendedores nacionais e internacionais (Santos, 2017). O impulso para o desenvolvimento das *Startups* no Brasil deu-se a partir da década de 2010. No ano de 2022, de acordo com o relatório “2022 *Global Ranking report*” da *Startup link*, o Brasil mantém sua posição como o país dominante e melhor classificado na América Latina. Comparado ao ano de 2021, São Paulo subiu 4 posições em número de *Startups* e ocupa o 16º lugar global. Esta é uma conquista notável, pois nenhuma outra cidade latino-americana está entre as 40 primeiras. A cidade de Curitiba, 2ª nacional, foi classificada no 141º lugar global após um aumento de 3 pontos. São Paulo

e Curitiba mantém suas posições de liderança latino-americana, classificados em 1º e 7º, respectivamente (Startup link, 2022).

Abaixo segue a demonstração do ranking global das 20 cidades de acordo com o relatório de 2022, apresentada na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1**

*Ranking global das 20 cidades com mais Startups no mundo*

Ranking Global das 20 cidades com mais <i>Startups</i> no mundo					
2020		2021		2022	
Ranking	Cidade	Ranking	Cidade	Ranking	Cidade
1º	São Francisco	1º	São Francisco	1º	São Francisco
2º	Nova Iorque	2º	Nova Iorque	2º	Nova Iorque
3º	Londres	3º	Beijing	3º	Londres
4º	Boston	4º	Los Angeles	4º	Los Angeles
5º	Los Angeles	5º	Londres	5º	Boston
6º	Beijing	6º	Boston	6º	Beijing
7º	Telavive	7º	Shangai	7º	Shangai
8º	Berlim	8º	Telavive	8º	Bangalore
9º	Moscou	9º	Moscou	9º	Tel. Aviva
10º	Shangai	10º	Bangalore	10º	Paris
11º	Seattle	11º	Paris	11º	Seattle
12º	Paris	12º	Seattle	12º	Berlim
13º	Chicago	13º	Berlim	13º	Nova Délhi
14º	Bangalore	14º	Nova Délhi	14º	Chicago
15º	Nova Délhi	15º	Tokyo	15º	Tokyo
16º	Tokyo	16º	Mumbai	<b>16º</b>	<b>São Paulo</b>
17º	Austin	17º	Chicago	17º	Mumbai
<b>18º</b>	<b>São Paulo</b>	18º	Austin	18º	Shenzhen
19º	Atlanta	19º	Washington DC	19º	Washington DC
20º	Amsterdan	<b>20º</b>	<b>São Paulo</b>	20º	Austin

Nota. Startup link (2022).

A pesquisa utilizou-se de 3 critérios para a classificação de acordo com o relatório global de 2022, estes são apresentados na Tabela 2 abaixo.

**Tabela 2**

*Crítérios para classificação no ranking global de cidades*

Crítério	Considerações
Quantidade	Número de <i>Startups</i>
	Número de espaços <i>Coworking</i>
	Número de aceleradores
	Número de <i>meetups</i> relacionados a <i>Startups</i>
Qualidade	Presença de filiais estratégicas e centros de P & D
	Investimento total do setor privado
	Número de funcionários
	Número e tamanho de eventos e conferências globais
	Presença de empresas unicórnios, saídas e panteão

Ambiente de Negócios	Presença de influenciadores globais
	Número de <i>Startups</i> apoiadas por aceleradores
	Índice de diversidade
	Velocidade de internet
	liberdade de internet
	Investimento em P&D
	Número de patentes
	Nível de proficiência em Inglês
	Principais universidades

Nota. Startupblink (2022).

O Brasil no ano de 2021 deu um importante passo em prol do empreendedorismo e da inovação ao instituir o marco legal das *Startups* e do empreendedorismo inovador, através da Lei complementar n° 182 de 1° de junho de 2021, publicada no D.O.U em 02 de junho de 2021. Em seu Art. 3° destacam-se os 9 princípios e diretrizes, dentre eles o reconhecimento do empreendedorismo inovador como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental. O chamado marco legal das *Startups* no Brasil trouxe importantes definições quanto ao modelo de negócio das *Startups*, e este enquadramento legal está apresentado na Tabela 3 abaixo.

**Tabela 3**

*Enquadramento como Starturp - Lei complementar n° 182/2021*

Conceito Principal	Tipo Societário	Receita Bruta	Tempo de Inscrição CNPJ	Requisitos Mínimos
Organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou produtos ou serviços ofertados	Empresário Individual (MEI), Sociedades de responsabilidade Limitada (Unipessoal ou sociedade LTDA), sociedades cooperativas e Sociedades Simples	Até 16 milhões de reais ano, ou fração quando menos que 12 meses	Com até 10 anos de registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)	a) Declaração em seu ato constitutivo ou alterador e utilização de modelos de negócios inovadores para a geração de produtos ou serviços, nos termos do inciso IV do caput do art. 2 da Lei n° 10.973/ 2004 ou b) Enquadramento no regime especial do Inova Simples, nos termos do art.65-A da Lei complementar n° 123/2006.

Nota. Governo Federal: Lei complementar n°182/2021 (2021).

A lei complementar n° 182/2021 trouxe em seu artigo 2° o conceito do investidor anjo, figura tão importante e presente no ciclo de nascimento e crescimento das Startups: “O investidor anjo é o investidor que não é considerado sócio nem tem qualquer direito a gerência ou a voto na administração da empresa, não responde por qualquer obrigação da empresa e é remunerado pelos seus aportes” (Lei Complementar n° 182, 2021).

Não será considerado como integrante do capital social da empresa o aporte realizado na *Startup* por meio dos seguintes instrumentos, de acordo com a Lei complementar n° 182/2021:

- a) I - contrato de opção de subscrição de ações ou de quotas celebrado entre o investidor e a empresa;
- b) II - contrato de opção de compra de ações ou de quotas celebrado entre o investidor e os acionistas ou sócios da empresa;
- c) III - debênture conversível emitida pela empresa nos termos da Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976;

- d) IV - contrato de mútuo conversível em participação societária celebrado entre o investidor e a empresa;
- e) V - estruturação de sociedade em conta de participação celebrada entre o investidor e a empresa;
- f) VI - contrato de investimento-anjo na forma da Lei Complementar n<sup>o</sup> 123, de 14 de dezembro 2006;
- g) VII - outros instrumentos de aporte de capital em que o investidor, pessoa física ou jurídica, não integre formalmente o quadro de sócios da *Startup* e/ou não tenha subscrito qualquer participação representativa do capital social da empresa.

No estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foi possível identificar as principais fontes de recursos para o fomento de *Startups*, e elas estão representadas na Figura 1 abaixo:

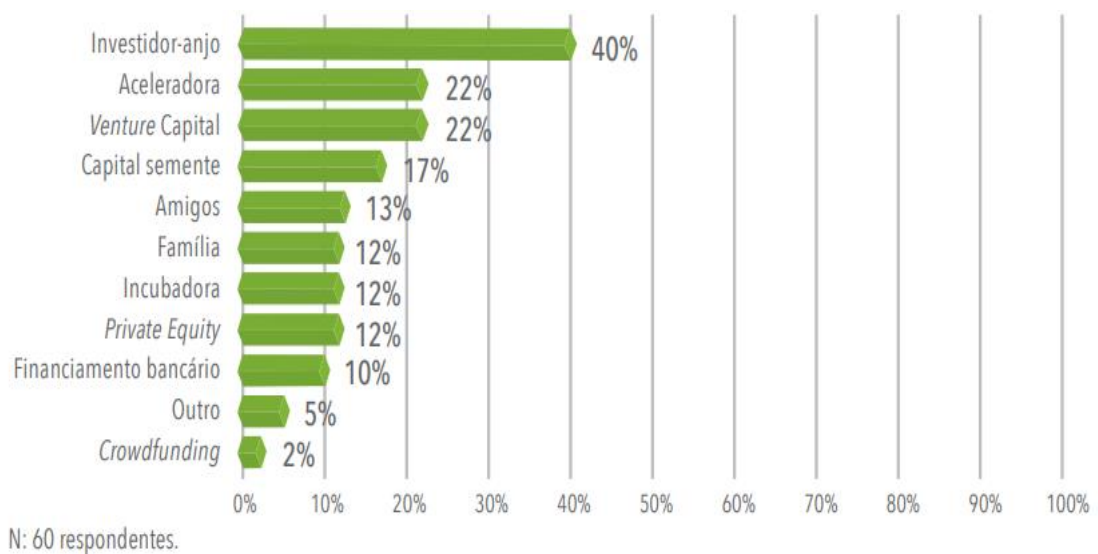


Figura 1. Fontes de fomento a *Startups* no Brasil. IBGC (2019)

Outro ponto importante que o marco legal das *Startups* trouxe para o cenário brasileiro foi o Ambiente regulatório experimental (Sandbox regulatório), que é o conjunto de condições especiais simplificadas para que as pessoas jurídicas participantes possam receber autorização temporária dos órgãos ou das entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores e testar técnicas e tecnologias experimentais, mediante o cumprimento de critérios e de limites previamente estabelecidos pelo órgão ou entidade reguladora e por meio de procedimento facilitado.

Ainda de acordo com a Lei complementar n<sup>o</sup> 182/2021, existem duas categorias de *Startups* definidas em lei, são elas: as *Startups* incrementais e as *Startups* disruptivas, conforme Tabela 4 abaixo.

**Tabela 4**

*Categorias de Startups definidas na lei n<sup>o</sup> 181/2021*

<i>Startup</i> Incremental	<i>Startup</i> Disruptiva
----------------------------	---------------------------

<p>Visa aperfeiçoar sistemas, métodos ou modelos de negócios, de produção, de serviços ou de produtos existentes, ou seja, não há criação de algo novo, mas visam um aprimoramento de recursos pré-existentes.</p>	<p>Criação de algo totalmente novo, promovendo a inovação do mercado.</p>
--	---

---

*Nota.* Governo Federal: Lei complementar nº 182/2021 (2021).

Ries (2012) afirma que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada uma *Startup*. Portanto, para que seja possível caracterizar as *Startups* foram utilizados no questionário os parâmetros: número de funcionários, receita atual, anos de vida, tipo de segmento, aplicação da tecnologia, tipo de investidor, inovação no modelo de negócio.

## 2.2 Teoria do ciclo de vida

A teoria clássica do ciclo de vida organizacional (CVO) considera que as organizações empresariais nascem através do processo criativo de fazer produtos/serviços necessários aos clientes (Greiner, 1972).

O estudo do ciclo de vida das organizações aborda a questão de como as organizações se desenvolvem no tempo e buscam demonstrar as transformações e variações nas características organizacionais associadas a um negócio no decorrer de sua trajetória de crescimento, o que implica em alterações fundamentais nas dimensões estruturais e em atributos específicos e variados nos diferentes estágios de vida (Machado-da-Silva, Vieira, & Dellagnelo, 1998; Quinn & Cameron, 1983; Pokushalov, et. al., 2009).

O ciclo de vida da organização é uma noção teórica de que as organizações progridem através de vários estágios do ciclo de vida à medida que nascem, crescem e eventualmente morrem. Esses estágios são uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto, estratégia e estrutura da organização (Hanks et al., 1994).

A mudança é um fenômeno inerente ao desenvolvimento organizacional (Lima & Vasconcelos, 2017), e uma das abordagens mais amplamente adotadas por estudos dessa natureza utiliza a metáfora orgânica para conceber a transformação organizacional mediante estágios de ciclo de vida (Machado-da-Silva et al., 1998; O'Rand & Krecker, 1990; Van de Ven, 1992). Neste aspecto, semelhante aos organismos vivos, a abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) propõe que as organizações apresentam, desde o momento de sua criação até o encerramento de suas atividades, um determinado período de vida ou de duração (Fry et. al., 1998; Lester et al., 2003).

Os autores Miller e Friesen (1984) presumem a existência de cinco estágios comuns e os utilizam para demonstrar as mudanças nos aspectos previamente descritos na Tabela 5 a seguir, em cada fase do CVO proposto:

**Tabela 5**

*Ciclo de criação de valor organizacional*

---

Fase	Características essenciais
------	----------------------------

---

Nascimento	A empresa busca estabelecer a viabilidade mercadológica da solução e adota uma estratégia de nicho com frequentes inovações. A empresa ainda é jovem e pequena em relação ao mercado e a sua gestão é dominada pelos seus proprietários, por meio de estruturas organizacionais simples e informais. Alto apetite de riscos e orientação proativa. As decisões são frequentemente tomadas com base na intuição do empreendedor sobre a situação.
Crescimento	A empresa busca alcançar crescimento rápido das vendas e acumular recursos. Alguma departamentalização é adotada e uma estrutura funcional é estabelecida. Além disso, alguma autoridade é delegada e os procedimentos são formalizados. A empresa tenta expandir o seu nicho no mercado e as decisões são mais influenciadas pelos clientes. A tomada de decisão é mais analítica e integrada.
Maturidade	A empresa torna-se mais madura, grande e conservadora. Espera-se que as vendas se estabilizem e que o nível de inovação decresça assim como uma estrutura burocrática se estabeleça. Estrutura departamental e funcional.
Renascimento	Caracteriza-se por uma diversificação de mercados e dos produtos, e pela adoção de uma estrutura dividida em detrimento a uma estrutura funcional, de modo a garantir competitividade em mercados heterogêneos. A inovação é estimulada a altos níveis e os sistemas de controle e planejamento formais são mais enfatizados.
Declínio	Inicia-se o processo de estagnação com a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a se tornar obsoletas. A estrutura é formal e burocrática e a organização torna-se extremamente conservadora e avessa aos riscos.

Nota. Miller e Fiesen (1984).

Neste sentido, para Greiner (1998), o CVO é formado por cinco fases ao longo de sua existência. Para o autor, cada fase caracteriza-se por momentos específicos de evolução, crise e revolução (Figura 2).

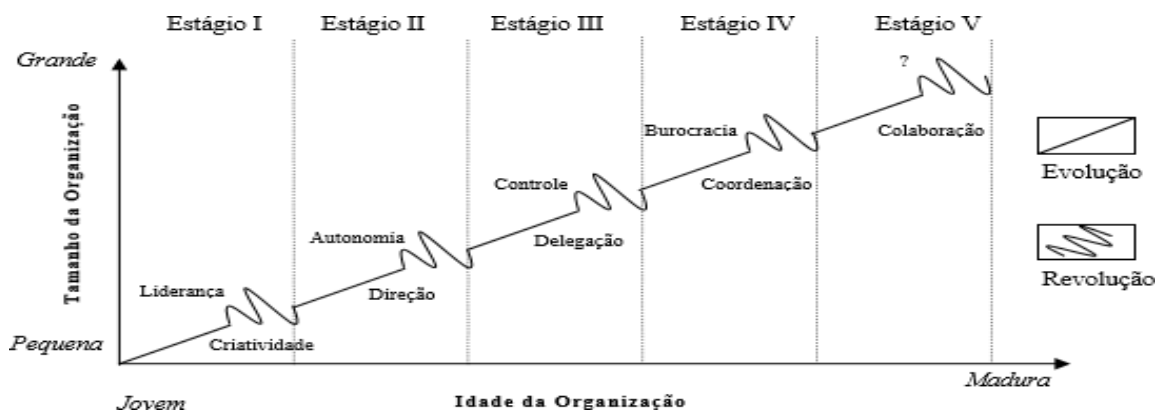


Figura 2. Fases do ciclo de vida das organizações. Adaptado de Greiner (1998)

A pesquisa está delimitada ao ciclo de nascimento e crescimento organizacional no contexto das *Startups*, no estágio inicial do CVO. Greiner (1972) afirmou ainda que a organização jovem enfrentava problemas de processos internos, capacidades internas e o foco do fundador como

empreendedor. Para Adizes (2002), a natureza do crescimento e envelhecimento nas organizações se deve à manifestação primordial da inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade e não a causas como tamanho e tempo. Em outras palavras, segundo o autor, as organizações mais jovens são mais flexíveis e menos controláveis, ao passo de que as organizações mais maduras são menos flexíveis e mais controláveis.

### 2.2.1 Ciclo de vida das Startups

Existem diferentes modelos para tratar das fases iniciais do ciclo de vida das Startups. Em um estudo exploratório realizado com 150 fundadores de *Startups* no Brasil, realizado no ano de 2019 pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), foi possível definir os estágios de desenvolvimento de uma *Startup*:

**a) Ideação:** a *Startup* encontra-se entre o desenvolvimento da ideia e o entendimento do problema que se propõe a resolver ou a lacuna do mercado que se propõe a ocupar. É a fase de concepção e de união entre pessoas que se ligam com um propósito definido e começam a desenvolver o que poderá se tornar uma empresa no futuro;

**b) Validação:** o produto, mercado e modelo de negócio da *Startup* encontram-se em experimentação, buscando responder às incertezas que foram mapeadas na fase de ideação. As proposições e suposições levantadas na primeira fase serão realmente testadas. A empresa está formalizada, tem atividade operacional e pode receber os primeiros aportes de recursos de terceiros;

**c) Tração:** o serviço/produto oferecido pela *Startup* está validado e os desafios principais consistem em conquistar clientes e aumentar o faturamento, sem abrir mão dos princípios e valores da organização;

**d) Escala:** a empresa já está estabelecida, seu desafio é crescer em um ritmo acelerado, garantindo a ótima exploração das oportunidades e a expansão do negócio em termos geográficos, de mercado ou produtos, conforme a pertinência da estratégia da organização.

Para Salamzadeh e Kesim (2017), o ciclo de vida inicia-se na Ideação e finaliza no processo de saída, o qual foi a base do modelo conceitual deste estudo. As etapas do ciclo de vida do nascimento ao crescimento estão descritas na Tabela 6 a seguir:

**Tabela 6**

*Estágios do ciclo de vida das Startups*

Estágio	Descrição
Ideação	Simboliza o nascimento da ideia do empreendedor com o reconhecimento de uma oportunidade de mercado
Intenção	Significa a motivação de iniciar o negócio, impactar a sociedade, ter oportunidade de solucionar um problema, obter satisfação pessoal e financeira
Preparação	Traz a fase da busca pelo financiamento, busca pela captação de recursos, gerar competências internas necessárias para o negócio e estruturação burocrática, tais como patenteamento de novas tecnologias, licenças, etc.
<i>Networking</i>	Consiste na criação da rede de relacionamento, a busca pelo conhecimento identificando recursos capazes de colaborar ao negócio, tais como colaboradores, clientes, fornecedores, pesquisadores, universidades, especialistas na área de atuação da <i>Startup</i> , colaborando para expansão em mercados nacionais e internacionais

Entrada dos Produtos no Mercado	Fase quando as <i>Startups</i> tentam oferecer seus produtos ou serviços em um mercado real
Criação de valor	Fase onde o ponto de equilíbrio é atingido, caracterizando assim <i>Startups</i> em crescimento
Saída	Seguindo um dos pilares das <i>Startups</i> , o foco na escalabilidade, esta fase inclui o pensar em estratégias de saída, tais como fusões, aquisições, sucessão familiar, parcerias e abertura de capital

---

*Nota.* Adaptado de Salamzadeh e Kesim (2017) e Santos (2021).

Em suma, o ciclo de vida de uma *Startup* típica começa com a sua formação, continua com desafios e termina com uma estratégia de saída. Embora esse ciclo de vida seja um tanto genérico, ele transmite a ideia de que qualquer *Startup* deve seguir etapas para ter sucesso (Salamzadeh & Kesim, 2017).

### 2.3 As capacidades dinâmicas

O tema capacidades dinâmicas ganha força e relevância à medida que a competitividade entre as empresas aumenta, e com os mercados cada vez mais globalizados se torna uma ferramenta indispensável. A abordagem de capacidade dinâmica aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (Helfat & Peteraf, 2009). Existem empresas que integram, constroem e reconfiguram suas competências mesmo em ambientes pouco dinâmicos e com baixas taxas de mudança (Zollo & Winter, 2002).

“Capacidade” tem como seu sinônimo na língua portuguesa a palavra “habilidade” e a palavra “dinâmico” tem como significado “o que se adapta com facilidade”. Logo, podemos entender como capacidade dinâmica a habilidade de se adaptar com facilidade. Colins (1994) trouxe como definição: a capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. Na definição inicial proposta por Teece et al. (1997), a capacidade dinâmica é definida como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida.

Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões, oportunidades tecnológicas e de mercado). Os processos organizacionais são moldados pela posição da firma em ativos e pela trajetória, a qual define alternativas estratégicas disponíveis. Esses três aspectos determinam a “essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência” (Teece et al., 1997, p. 518).

#### Tabela 7

*Elaborado com base em Teece (2007)*

---

Teece (2007)	Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança; Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas); Identificação de segmentos de mercado alvo; Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios; Definição de fronteiras da organização; Definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; Solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa; Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; Co-especialização de ativos.
--------------	--

---

Nota. Adaptado de Teece (2007).

Collins (1994), por sua vez, define uma hierarquia de três níveis de capacidades:

- a) Nível 1: capacidades funcionais, que são as capacidades operacionais que fazem com que a empresa exista;
- b) Nível 2: capacidades de melhoramento dinâmico dos processos de negócio;
- c) Nível 3: capacidade criativa ou empresarial; esta última é a que caracteriza a capacidade dinâmica.

A associação de capacidades dinâmicas com a exploração de oportunidades e a geração de ideias também está presente no trabalho de Chandler, et. al. (2009). Os autores definem capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades, como:

- a) Capacidade de geração de ideias;
- b) Capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua;
- c) Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes;
- d) Capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes.

Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas são o produto da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si, algumas das quais podem ser fundamentos de outras e, por isso, devem ser aprendidas primeiro. Segundo Winter (2003), uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível, ou coleção de rotinas que, junto com o fluxo de entrada, confere à gerência da organização um conjunto de opções para produzir resultados significativos. As capacidades dinâmicas são compostas por conjuntos de rotinas que criam mudanças organizacionais, denominadas rotinas de busca (Nelson & Winter, 1982). Winter (2003) classifica as capacidades organizacionais em capacidades de nível zero (capacidades operacionais) e capacidades de nível superior, nas quais se encontram as capacidades dinâmicas.

Uma organização baseada apenas em suas capacidades operacionais não cria mudanças, trata-se de uma organização que sobrevive vendendo o mesmo produto ou serviço para a mesma população de clientes, sem capacidade de realizar alterações em suas rotinas. Esse tipo de organização não evolui e não apresenta um diferencial que confira uma vantagem competitiva. Na medida em que a organização consegue mudar seus procedimentos, gerando novos processos, novos produtos e novos serviços, e ampliando a escala ou a base de clientes servidos, ela possui capacidades dinâmicas. A existência desse conjunto de capacidades dinâmicas é que permite que a empresa mantenha um desempenho superior no longo prazo (Winter, 2003).

A visão de capacidade dinâmica ganhou destaque em relação ao entendimento da vantagem competitiva baseada em inovação de serviços (Hogan, Soutar, McColl-Kennedy, & Sweeney, 2011; Tuzovic et al., 2018), nesse sentido, o importante, na fundamentação de capacidades dinâmicas, é a existência de mecanismos rotineiros que permitam a reconfiguração das capacidades das empresas, ou seja, o uso de mecanismos automáticos de mudanças de capacidades.

A empresa precisará obter as capacidades de Detecção (*SEISING*), Captura (*SEIZING*) e Transformação (*TRANSFORMING*), sendo simultaneamente desenvolvidas e aplicadas para construir e manter a vantagem competitiva (Teece et al, 1997). A definição de cada dimensão das capacidades dinâmicas de acordo com os autores segue abaixo:

- a) **SEISING** - Capacidade de uma organização de examinar continuamente o ambiente das organizações. De acordo com Teece (2007, 2014), a detecção refere-se a acumular e filtrar informações do ambiente organizacional “para criar uma conjuntura ou uma hipótese sobre a provável evolução de tecnologias, necessidades dos clientes e respostas do mercado” e “envolve a varredura e monitoramento de desenvolvimentos tecnológicos internos e externos e avaliação do cliente em suas necessidades, expressas e latentes” (Teece, 2007, p. 1323), além de moldar

oportunidades de mercado e monitorar ameaças. No entanto, Teece (2007, 2014) declara que a conceituação original é mais orientada para o ambiente externo da organização. Entende-se a dimensão da detecção como sendo principalmente como detecção externa, postulando-se que uma organização com alta capacidade de detecção é capaz de adquirir de forma contínua e confiável informações estrategicamente relevantes do ambiente, incluindo tendências de mercado, melhores práticas e atividades de concorrentes (Kump et. al 2018).

b) **SEIZING** - A captura refere-se ao desenvolvimento e seleção de oportunidades de negócios que se ajustem ao ambiente da organização e seus pontos fortes e fracos (Teece, 2007). Aproveitar, portanto, significa que as oportunidades de mercado são exploradas com sucesso e que as ameaças são iludidas. A capacidade de captação parte de uma estratégia que possibilita o reconhecimento de um conhecimento valioso e esta avaliação é baseada no conhecimento prévio, resultando em uma variedade de opções estratégicas.

c) **TRANSFORMING** - A capacidade de aproveitamento dentro de uma organização é alta se esta for capaz de decidir se algumas informações são de valor potencial e transformar informações valiosas em oportunidades de negócios concretas que se ajustem aos seus pontos fortes e fracos, tomando decisões de acordo. "Aprimorar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa" (Teece, 2007, p. 1319), de modo que as dependências de trajetória e a inércia sejam evitadas. Ou seja, transformar refere-se a colocar em prática as decisões de novos modelos de negócios, inovações de produtos ou implementar processos às estruturas e rotinas necessárias, fornecendo a infraestrutura e garantindo que a força de trabalho tenha as competências necessárias. A transformação caracteriza-se pela efetiva realização da renovação estratégica dentro da organização, por meio da reconfiguração de recursos, estruturas e processos. Teece (2007, p. 1335) descreve a transformação (reconfiguração) como a "capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e à medida que os mercados e as tecnologias mudam" .

#### 2.4 As capacidades dinâmicas e os estágios do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*

Para Teece et al. (1997), a abordagem de capacidades dinâmicas vai além das especificidades das capacidades da firma como fonte de vantagem competitiva. O foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, considerando as fases do ciclo de vida das *Startups* apresentadas por Salamzadeh e Kesim, 2017, que se iniciam na ideação e finalizam na saída, conforme Figura 3 abaixo:

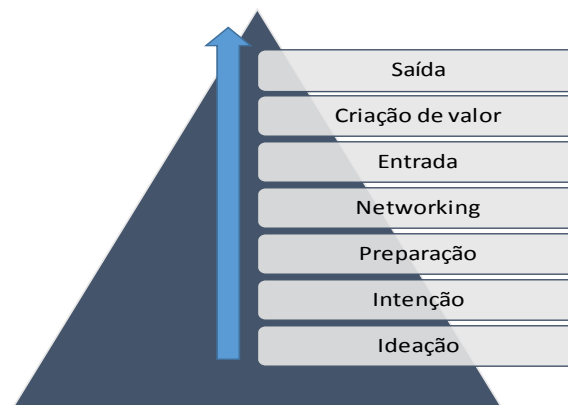


Figura 3. Fases do ciclo de vida das *Startups*.  
Adaptado de Salamzadeh e Kesim (2017)

Considerando as capacidades dinâmicas apresentadas por Teece (2007): *SEISING*; *SEIZING* e *TRANSFORMING*, conceituadas anteriormente, levantam-se algumas hipóteses para a pesquisa. Foram elaboradas 21 hipóteses, considerando as 3 capacidades dinâmicas e as 7 fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil:

- a) H1.1- Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) **não tenha** uma relação significativa com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Ideação;
- b) H1.2 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) **não tenha** uma relação significativa com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Intenção;
- c) H1.3 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) tenha uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Preparação;
- d) H1.4 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) tenha uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Networking;
- e) H1.5 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) tenha uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Entrada no mercado;
- f) H1.6 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) tenha uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Criação de valor;
- g) H1.7 - Que a capacidade dinâmica Detecção (*SEISING*) tenha uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Saída;
- h) H2.1 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) **não tenha** uma relação significativa com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Ideação;
- i) H2.2 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) **não tenha** uma relação significativa com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Intenção;
- j) H2.3 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) tem uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Preparação;
- k) H2.4 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) tem uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Networking;
- l) H2.5 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) tem uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Entrada de Mercado;
- m) H2.6 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) tem uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Criação de valor
- n) H2.7 - Que a capacidade dinâmica Captura (*SEIZING*) tem uma relação positiva com fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Saída
- o) H3.1 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), **não tenha** relação positiva com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Ideação
- p) H3.2 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), **não tenha** relação significativa com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Intenção
- q) H3.3 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), **não tenha** relação significativa com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Preparação
- r) H3.4 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), tenha relação positiva com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Networking
- s) H3.5 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), tenha relação positiva com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Entrada no mercado
- t) H3.6 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), tenha relação positiva com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Criação de valor
- u) H3.7 - Que a capacidade dinâmica Transformação (*TRANSFORMING*), tenha relação positiva com a fase do ciclo de nascimento e crescimento da *Startup* Saída

## 2.5 Modelo conceitual proposto

Após a revisão bibliográfica e conceituação dos temas, a proposta do estudo traz como modelo conceitual a Figura 4 apresentada a seguir, com o relacionamento entre as variáveis capacidades dinâmicas e o ciclo de vida das *Startups*, tendo como variável independente as fases do ciclo de vida da *Startup* e como variável dependente as capacidades dinâmicas. Espera-se que o modelo conceitual possibilite a elaboração das hipóteses a serem confirmadas de quais capacidades dinâmicas estão melhor relacionadas com cada fase do ciclo de vida da *Startup*.

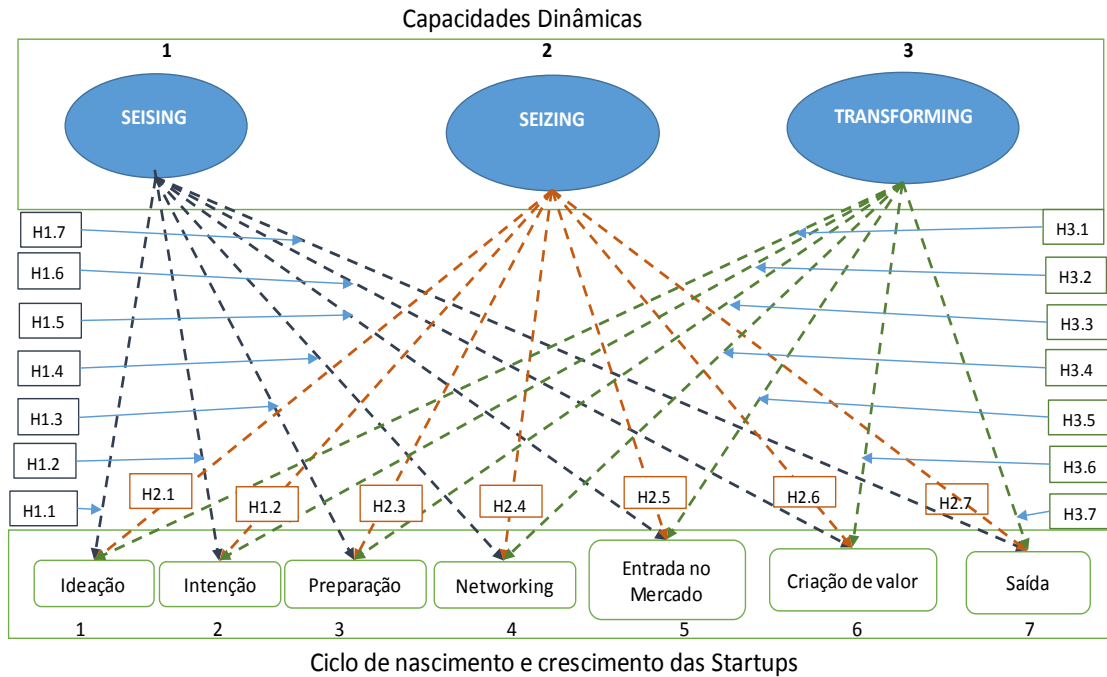


Figura 4. Modelo Conceitual da Pesquisa.

A elaboração do questionário foi baseada nas bibliografias propostas no referencial teórico e espera-se obter as respostas validadas suficientes para aplicar o modelo de mensuração proposto, para fazer os cruzamentos entre as fases do ciclo de vida das *Startups* com as capacidades dinâmicas necessárias para sua evolução e crescimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Método de investigação

O presente estudo é uma pesquisa quantitativa e explicativa, que na visão de Beuren (2006) é aquela que mais aprofunda o conhecimento sobre um determinado fenômeno. Ainda segundo a autora, os estudos explicativos objetivam definir a razão do porquê das coisas, além de definir determinantes de ocorrência dos fenômenos.

O estudo foi realizado através de um levantamento (*Survey*) por meio de um questionário eletrônico que foi enviado às empresas participantes. Para Gil (2019, p.61) a *survey* é o desenho mais adotado para elucidação de impasses ou dilemas associados à opinião pública, o comportamento eleitoral e o consumo, dentre outros.

Na busca pelas respostas, o autor participou de eventos voltados ao público das *Startups*, participou de reuniões com agentes integradores de *Startups*, tais como associações, visitou parques de fomento a *Startups*, elementos essenciais do ecossistema das *Startups*.

#### 3.2 Seleção da população e amostra

O questionário da *Survey* foi direcionado a *Startups* no Brasil, através de associações tais como a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS), fundos de investimentos e investidores anjos. Foi disponibilizado em eventos *on-line* voltados a *Startups* e difundido em redes sociais, principalmente o *LinkedIn*® e o *Instagram*®. Na busca pelo público alvo, foram realizadas pesquisas por fundadores de *Startups*, para os quais foi enviado diretamente o questionário eletrônico, tendo em vista serem profissionais diretamente ligados à gestão das *Startups*, desde sua fundação ao seu crescimento. A amostra foi definida pelos profissionais que atuam diretamente na gestão das *Startups*, com foco em fundadores e cofundadores das *Startups* no Brasil, sendo assim o fator de controle principal a característica do respondente referente ao cargo atual na *Startup* na data do preenchimento do questionário, eliminando da amostra cargos que culturalmente não exercem função de gestão direta, como analistas por exemplo.

#### 3.3 Estratégia de coleta de dados - Questionário *Survey*

Desenvolveu-se um questionário eletrônico *on-line* através da ferramenta *Google Forms* de propriedade e disponibilizado pela empresa global *Google*®, na sua plataforma (<https://workspace.google.com>). Essa ferramenta da *Google* permite a criação de questionários eletrônicos e formulários, e além da praticidade das respostas em tempo real, geram gráficos a cada resposta, integrados a muitas outras ferramentas do ambiente virtual da empresa, configurando privilégios da tecnologia com a qual vivemos. Os respondentes tiveram acesso ao formulário através de link que foi disponibilizado por meio de *e-mail*, *websites*, redes sociais, *WhatsApp*® individuais e de grupos de fundadores de *Startups*. O questionário foi disponibilizado de 14 de março de 2023 a 13 de junho de 2023, sendo que nesta última data o recebimento de respostas foi travado através da própria ferramenta.

O modelo final do questionário foi construído em 3 partes, conforme itens abaixo:

- a) **Parte 1** - Caracterização do respondente e da empresa à qual ele pertence;
- b) **Parte 2** - Caracterização das fases do ciclo de vida da *Startup*;
- c) **Parte 3** - Caracterização das capacidades dinâmicas.

A pesquisa baseou-se em escalas, onde o respondente atribuiu uma nota às perguntas do questionário. As notas eram pré-determinadas, variando de 0 a 10, e com isso espera-se conseguir identificar primeiramente em qual fase do ciclo de vida cada *Startup* se encontra e quais foram as capacidades dinâmicas mais importantes em cada fase.

O autor e a instituição de ensino entendem que a consideração ética é uma parte fundamental de qualquer pesquisa acadêmica ou científica. É importante garantir que a pesquisa foi conduzida de maneira ética e respeitosa, especialmente por envolver seres humanos como participantes. Foi disponibilizado juntamente ao questionário *web survey* o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinado mediante a aceitação da participação na pesquisa, conforme ANEXO. O acesso ao questionário para respostas foi liberado somente após o consentimento do participante.

### **3.4 Das medidas**

#### ***3.4.1 Da qualificação do respondente***

Para qualificar o respondente do questionário, será utilizado o nível do cargo e seu envolvimento com a gestão da *Startup*, para que seja possível o entendimento da fase em que se encontra a *Startup* bem como futuros rumos da empresa. Espera-se que os respondentes do questionário sejam os seus fundadores, cofundadores, gerentes e supervisores envolvidos na gestão da *Startup*.

#### ***3.4.2 Da qualificação como Startup no Brasil***

As *Startups* são projetadas para enfrentar situações de incerteza extrema. Abrir uma empresa clone de uma existente em seu modelo de negócio, precificação, público-alvo e produto podem parecer um investimento atraente, mas não configuram uma *Startup* (Ries, 2012).

Conforme revisão bibliográfica descrita no item 2.1, para qualificação como uma *Startup* participante da pesquisa, a organização deve ter inovação em seu modelo de negócio, escalabilidade e aplicação de tecnologia, bem como tempo de vida e fomentos recebidos condizentes com o marco legal das *Startups* no Brasil.

#### ***3.4.3 Do porte da empresa e tipo societário***

Conforme definido no chamado marco legal das *Startups* no Brasil (Lei nº 181/2021), no seu artigo 4º inciso 1º são elegíveis para enquadramento na modalidade *Startup* organizações cujo tipo societário são: empresário individual (MEI), sociedade empresarial limitada unipessoal, sociedade empresarial limitada, sociedades cooperativas e as sociedades simples.

O parágrafo 1º do artigo 4º do marco legal das *Startups* indica que a empresa tenha como receita bruta anual até o valor de R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) ou sua fração conforme meses de fundação.

Apesar do marco legal das *Startups* delimitar níveis de faturamento e tempo de vida para seu enquadramento, optou-se na pesquisa pela classificação que o mercado e a ABSTARTUPS adotam, que é mais flexível e sobretudo delimita a atuação com tecnologia aplicada ao negócio e inovação no modelo de negócio.

### 3.4.4 Das capacidades dinâmicas

Em 13 de dezembro de 2018, Kump, et. al (2018) publicaram na revista “*Industrial and corporate change*” da universidade de Oxford um estudo realizado na Universidade de Viena na Áustria, em que se apresenta o desenvolvimento de uma escala de 16 itens baseada na estrutura de capacidades dinâmicas bem estabelecida de Teece (2007), avaliando capacidades de detecção (SE), captura (SZ) e transformação (T).

A capacidade de detecção representada pela sigla (SE - *SEISING*) refere-se à capacidade de uma organização de examinar continuamente o ambiente organizacional (Teece, 2007, 2014; Pavlou & El Sawy, 2011; Makkonen et al., 2014) e detectar a capacidade organizacional da empresa, e para isso a escala contém 5 questões. A sigla captura representada pela sigla (SZ - *SEIZING*), por sua vez, refere-se a desenvolver e selecionar oportunidades de negócios que se ajustem ao ambiente da organização e seus pontos fortes e fracos (Teece, 2007), e para mensurar a captura de oportunidades de negócios nas empresas a escala utiliza-se de 4 questões. Finalmente, a transformação representada pela sigla (T- *TRANSFORMING*), de acordo com Teece (2007, p. 1319), inclui “aprimorar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa”, e para evidenciar a transformação nas empresas a escala utiliza-se de 7 questões. No total são, portanto, 16 questões referentes à mensuração das capacidades dinâmicas, apresentadas no questionário da pesquisa no **APÊNDICE**.

### 3.4.5 Das etapas de desenvolvimento das Startups em sua fase de nascimento e crescimento

Para mensurar em qual estágio a *Startup* se encontra, será utilizado como base o questionário elaborado com base no referencial teórico, conforme **APÊNDICE**.

### 3.4.6 Do Modelo de mensuração

A Modelagem de equações estruturais (MEE) é um procedimento para estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou constructos representados por múltiplas variáveis medidas e incorporadas a um modelo integrado. O modelo de equações estruturais é utilizado principalmente como uma técnica confirmatória de análise de dados (Malhotra, Lopes, & Veiga, 2014).

A modelagem de equações estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) nas áreas das ciências sociais e do comportamento, têm se mostrado como uma excelente possibilidade para a avaliação de relações entre constructos (ou fatores, componentes, variáveis latentes, variáveis não observadas, subescalas etc.), pois é robusta à falta de normalidade multivariada e é viável para amostras pequenas (menores que ~100 casos). Aspectos esses muito presentes no uso de escalas de atitude (Bido & Silva, 2019).

Ainda segundo Bido & Silva (2019), a complexidade do modelo, a ausência de normalidade multivariada dos dados ou a necessidade de uso de constructos com variáveis formativas são outras razões para se justificar o uso do PLS-SEM.

Esse modelo combina bem-estar no trabalho levando à intenção de deixar a empresa. O objetivo é medir o impacto combinado dos fatores estudados. Também explica os vários elementos do ajuste do modelo, as nuances e os parâmetros estatísticos necessários para validar o modelo. Os valores observados e extraídos foram considerados para testar a hipótese da pesquisa, finalmente para generalizar os achados.

A análise fatorial confirmatória (CFA) será realizada para examinar a validade fatorial dos fatores e avaliar a qualidade do ajuste referente ao modelo (Byrne, 2001 como citado em

Sathyanarayan & Lavanya, 2018). O modelo foi então testado usando o procedimento de modelagem de equações estruturais (SEM). Além da estatística de ajuste, é de particular interesse o significado do caminho indicado pela estimativa de regressão padronizada ( $\beta$ ) que avalia os efeitos das variáveis estudadas. O ponto central na análise de modelos estruturais é a extensão em que o modelo hipotético se encaixa ou descreve adequadamente os dados da amostra (Byrne, 2001 como citado em Sathyanarayan & Lavanya, 2018). O nível de significância foi estabelecido em  $p < 0,05$ . Antes de testar o modelo, foram realizadas as propriedades psicométricas e a qualidade do ajuste dos constructos estudados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo e nos próximos tópicos estão presentes os resultados e discussões sobre esta pesquisa. Serão apresentadas as análises das respostas recebidas, através das seguintes etapas: análise de frequência das variáveis de controle, análise descritiva dos dados obtidos por intermédio de evidências das variáveis latentes, avaliação e testagem estatística do modelo de mensuração proposto e modelo estrutural, bem como a apresentação e análise do modelo final. O questionário utilizado no presente estudo foi direcionado ao público que trabalha diretamente com *Startups* no Brasil, fundadores, cofundadores, investidores, fundos de investimentos, diretores, gerentes e supervisores que trabalham diretamente na gestão das *Startups*.

### 4.1 Análise das respostas recebidas

Foram recebidos 103 questionários completamente respondidos, entre os dias 14 de março de 2023 e 13 de junho de 2023, onde 52,5% dos respondentes se identificam com gênero masculino e 45,5% com o gênero feminino e 2% como outros. Verificou-se também que a faixa etária predominante foi de 28 a 42 anos, representando 47,6% dos respondentes, conforme Tabela 8 de frequência de respostas abaixo:

**Tabela 8:**

*Faixa etária dos respondentes*

Faixa etária	Frequência	%
De 16 a 22 anos	2	1,90%
De 23 a 27 anos	18	17,50%
De 28 a 42 anos	49	47,60%
De 43 a 57 anos	31	30,10%
De 58 anos ou mais	3	2,90%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Sobre o nível de escolaridade dos respondentes, identificou-se que 64% possui algum tipo de pós-graduação, em níveis de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. Identificou-se também que 34% dos respondentes possuem ensino superior, conforme Tabela 9 abaixo. Essas observações indicam que 98% dos respondentes possuem nível de escolaridade entre superior ou mais.

**Tabela 9**

*Nível de escolaridade dos respondentes*

Nível de escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	0	0,00%
Ensino Médio	2	1,90%
Ensino Superior	35	34,00%
Especialização / MBA	41	39,80%
Mestrado	19	18,40%
Doutorado	5	4,90%
Pós-Doutorado	1	1,00%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Tais resultados em primeira análise podem sugerir uma relativa preparação gerencial e empreendedora dos respondentes, sendo que 64,10% desta população possui algum tipo de pós-graduação.

Quanto às características das *Startups*, verificou-se que 66,99% iniciou suas atividades em menos de 5 anos, conforme Tabela 10 a seguir.

**Tabela 10**

*Tempo de início das atividades*

Início das atividades	Frequência	%
Menos de 1 ano	19	18,45%
De 1 ano a 5 anos	50	48,54%
De 6 anos a 10 anos	23	22,33%
Acima de 10 anos	11	10,68%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Como mencionado anteriormente, mesmo que o marco legal tenha definido tempo de início das atividades para definir *Startups*, optou-se pela manutenção das empresas respondentes com base na aplicabilidade de tecnologia e inovação de modelo de negócio.

Quanto ao faturamento anual das *Startups*, verificou-se que 60,2% possui faturamento até 16 milhões de reais ano e que 18,4% ainda não apresentam faturamento.

Em relação ao número de colaboradores, verifica-se na Tabela 11 a seguir que 42,72% possui de 0 a 10 funcionários, característica das *Startups* modelo enxuta.

**Tabela 11**

*Número de funcionários das Startups*

N <sup>a</sup> atual de Funcionários	Frequência	%
De 0 a 10 funcionários	44	42,72%
De 11 a 20 funcionários	16	15,53%
De 21 a 30 funcionários	14	13,59%
De 31 a 50 funcionários	9	8,74%
De 51 a 100 funcionários	10	9,71%
Mais de 101 funcionários	10	9,71%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Os dados evidenciam o quanto *Startups* são enxutas, visto que a grande maioria apresenta até 10 funcionários.

#### 4.2 Da tratativa dos dados antes da análise estatística

Como mencionado anteriormente no item 3.4.1 sobre a qualificação do respondente, houve parâmetros de qualidades pré-estabelecidos neste estudo, para garantir que os respondentes tenham envolvimento na gestão da *Startup*.

Foram excluídos da amostra os respondentes com posição de analista na *Startup*, reduzindo a amostra de 103 respondentes para 93 respondentes válidos entre posição de CEO/Fundador a Supervisor, conforme Tabela 12 demonstrada abaixo.

**Tabela 12**

*Atual posição do respondente na Startup*

Posição Atual	Frequência	%
---------------	------------	---

CEO/Fundador(a)	58	56,31%
CFO/Cofundador(a)	16	15,53%
Diretor(a)	6	5,83%
Controller	2	1,94%
Gerente	8	7,77%
Supervisor(a)	3	2,91%
Analista	10	9,71%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

### 4.3 Avaliação do Modelo de mensuração e do estrutural

No próximo tópico será examinada a qualidade dos modelos, de mensuração e do estrutural por intermédio da submissão dos algoritmos PLS e *Bootstrapping* por sequências de duas séries consecutivas, com o intuito de encontrar o modelo mais adequado para atender o objetivo desta pesquisa.

#### 4.3.1 Descrição das dimensões e das variáveis associadas às capacidades dinâmicas

Para realizar as análises no modelo de investigação com os resultados apresentados com o uso do questionário, este foi composto por 3 dimensões para as capacidades dinâmicas conforme Teece, (2014). O questionário utilizado já foi validado por Couto (2019), e contém o total de 16 variáveis, sendo 5 questões para dimensão *SEISING* (SES), 4 questões para *SEIZING* (SEZ) e 7 questões para *TRANSFORMING* (TRA). As escalas de resposta variaram de 1 a 6, sendo 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente, conforme Tabela 13 abaixo:

**Tabela 13**

*Codificação das variáveis relacionadas as capacidades dinâmicas*

Dimensão	ID	Variáveis Observáveis
<i>SEISING</i> (SES)	SES1	1- Nossa empresa conhece as melhores práticas de mercado
	SES2	2- Nossa empresa está atualizada sobre a situação atual do mercado
	SES3	3- Nossa empresa busca sistematicamente informações sobre a situação atual do mercado
	SES4	4- Como empresa, sabemos como acessar novas informações
	SES5	5- Nossa empresa está sempre de olhos nas atividades dos nossos concorrentes
<i>SEIZING</i> (SEZ)	SEZ1	6- Nossa empresa percebe rapidamente as mudanças de mercado
	SEZ2	7- Nossa empresa pode se relacionar rapidamente com novos conhecimentos de fora
	SEZ3	8- Reconhecemos quais novas informações podem ser utilizadas por nossa empresa
	SEZ4	9- Nossa empresa é capaz de transformar novos conhecimentos tecnológicos em inovação de processos e de produtos

TRANSFORMING (TRA)	TRA1	10- A informação atual leva ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços
	TRA2	11- Ao definir responsabilidades claras, implementamos com sucesso planos de mudanças em nossa empresa
	TRA3	12- Mesmo quando ocorrem interrupções imprevistas, os projetos de mudanças planejadas são vistos de forma consistente em nossa empresa
	TRA4	13- As decisões sobre as mudanças planejadas são tomadas de forma consistente em nossa empresa
	TRA5	14- No passado demonstramos nossos pontos fortes na implementação de mudanças
	TRA6	15- Em nossa empresa, projetos de mudança podem ser colocados em prática no dia-a-dia dos negócios
	TRA7	16- Em nossa empresa os planos de negócios podem ser adaptados de forma flexível à situação atual

#### 4.3.2 Descrição das dimensões e das variáveis associadas ao ciclo de nascimento e crescimento das Startups no Brasil

Foi realizada uma adaptação do formulário validado por Couto (2019), em que foram utilizadas 21 questões do questionário sendo 3 questões para cada etapa do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*, em escala de 1 a 6, sendo 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente, conforme Tabela 14 abaixo.

**Tabela 14**

*Codificação das variáveis relacionadas ao ciclo de nascimento e crescimento das Startups*

Dimensão	ID	Variáveis Observáveis
IDEAÇÃO (IDE)	IDE1	1- O atual papel do(s) nosso(s) fundador(es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos
	IDE2	2- Nossa <i>Startup</i> está formulando e reformulando as ideias ou as hipóteses sobre uma possível solução
	IDE3	3- Testar as viabilidades técnicas e de mercado da solução, bem como especificar e descrever a proposta de valor atualmente são nossos principais objetivos
INTENÇÃO (INT)	INT1	4- Nosso(s) fundador(es) concentra(m) a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmo(s) sobre a situação
	INT2	5- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) atualmente está em construir e desenvolver a solução
	INT3	6- A nossa <i>Startup</i> já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade da solução
PREPARAÇÃO (PRE)	PRE1	7- Nosso(s) fundador(es) está(ão) atualmente ocupado(s) em desenvolver a equipe e criar regras e procedimentos

	PRE2	8- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) atualmente está em crescer rapidamente e descobrir como financiar este crescimento
	PRE3	9- Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos
NETWORKING (NET)	NET1	10- Atualmente nossa <i>Startup</i> está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes
	NET2	11- Atualmente nossos principais objetivos são desenvolver novas soluções, aumentar a diversidade de nichos de mercados atendidos e criar novos negócios
	NET3	12- Atualmente os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização, gerenciar a equipe e desenvolver o exercício da liderança.
ENTRADA DOS PRODUTOS NO MERCADO (ENT)	ENT1	13- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas
	ENT2	14- Atualmente nossos principais objetivos e tarefas são construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução
	ENT3	15- Os principais desafios atuais enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro
CRIAÇÃO DE VALOR (CVA)	CVA1	16- O foco atual de nosso(s) fundador(es) está em aumentar a eficiência das operações
	CVA2	17- Os principais desafios atuais enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente
	CVA3	18- Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita
SAIDA (SAI)	SAI1	19- Nosso(s) fundador(es) está(ão) atualmente ocupado(s) com o planejamento do futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia à equipe
	SAI2	20- O foco atual de nosso(s) fundador(es) está em estruturar e consolidar a organização
	SAI3	21- A nossa <i>Startup</i> já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento

#### 4.3.3 Avaliação do Modelo de mensuração - primeira investigação e segunda investigação

Com base nas respostas obtidas através do questionário eletrônico e estruturado aplicado, os 92 questionários foram completamente validados e realizou-se a execução do algoritmo do PLS, o qual foi rodado sem a necessidade do tratamento de “*missing values*”, uma vez que se assegurou que todas as respostas eram completas. Ao analisar a significância das cargas fatoriais, considerando

um  $v-t > 1,96$ , e  $v-t > 1,65$  os resultados não se demonstraram satisfatórios, assim, tendo em conta a proposta exploratória deste estudo, optou-se por considerar significância a 10%, considerando-se assim o valor  $t > 1,28$ , conforme 3<sup>o</sup> investigação a seguir.

#### 4.3.4 Avaliação do Modelo de mensuração - terceira investigação

Com base no modelo proposto foi realizada execução do algoritmo PLS, conforme figura 5 abaixo:

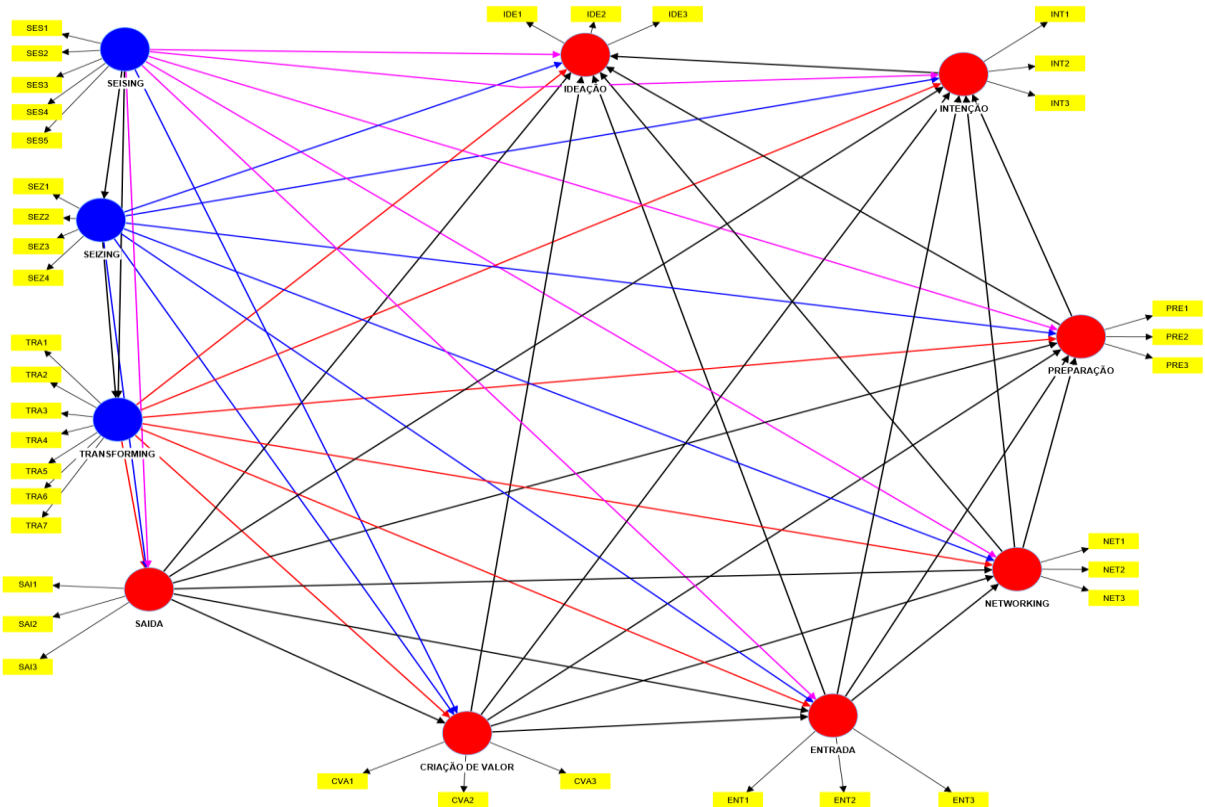


Figura 5. Modelo de mensuração *Smart PLS*.  
Smart PLS4

Os círculos em azul representam a dimensão das capacidades dinâmicas *SEISING*; *SEIZING* e *TRANSFORMING*, e os círculos vermelhos representam a dimensão do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*. Conforme proposto no modelo teórico, todas foram ligadas conforme demonstrado na Figura 5, e o algoritmo do *Bootstrapping* foi rodado com os seguintes parâmetros: *SignChanges*; *no Sign Changes*; *comases*: 92; e *Samples*: 5000.

Na Tabela 15 abaixo, são apresentados os resultados. Para que a validade convergente do modelo de mensuração seja considerada boa, os indicadores devem idealmente ter carga superior a 0,7 ou pelo menos valores de cargas maiores nas VLs originais do que em outras (Hair et al., 2014; Chin, 1998).

Conforme verifica-se na Tabela 14, os seguintes indicadores não atenderam aos requisitos estabelecidos: *Intenção* (INT1) e *Networking* (NET2).

**Tabela 15**

*Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 3<sup>a</sup> Investigação*

IDE	INT	PRE	NET	ENT	CVA	SAI	SES	SEZ	TRA
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

CVA1			0.753	
CVA2			0.852	
CVA3			0.863	
ENT1			0.876	
ENT2			0.897	
ENT3			0.849	
IDE1	0.862			
IDE2	0.875			
IDE3	0.844			
INT1	<b>0.587</b>			
INT2	0.859			
INT3	0.710			
NET1		0.751		
NET2		<b>0.660</b>		
NET3		0.782		
PRE1	0.758			
PRE2	0.812			
PRE3	0.845			
SAI1			0.822	
SAI2			0.827	
SAI3			0.821	
SES1				0.740
SES2				0.785
SES3				0.823
SES4				0.873
SES5				0.805
SEZ1				0.866
SEZ2				0.868
SEZ3				0.821
SEZ4				0.778
TRA1				0.733
TRA2				0.861
TRA3				0.818
TRA4				0.834
TRA5				0.843
TRA6				0.853
TRA7				0.749

Foi também analisada a significância das cargas fatoriais, conforme a Tabela 16 abaixo, onde se pode perceber que o indicador da Intenção: INT1 e os indicadores do *Networking*: NET1; NET2 relacionados às variáveis das dimensões do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* não foram consideradas significantes (**valor-t < 1,28**).

**Tabela 16**

*Significâncias das cargas fatoriais - 1<sup>o</sup> Investigação Bootstrapping - Outer loading*

Indicador	VIF
CVA1	1,435
CVA2	1,612
CVA3	1,721
ENT1	2,351
ENT2	2,524

ENT3	1,709
IDE1	2,132
IDE2	2,079
IDE3	1,629
INT1	1,141
INT2	1,452
INT3	1,298
NET1	1,118
NET2	1,226
NET3	1,318
PRE1	1,401
PRE2	1,442
PRE3	1,506
SAI1	1,494
SAI2	1,592
SAI3	1,560
SES1	1,806
SES2	1,887
SES3	2,105
SES4	2,894
SES5	2,184
SEZ1	2,400
SEZ2	2,755
SEZ3	2,032
SEZ4	1,519
TRA1	2,169
TRA2	3,898
TRA3	2,834
TRA4	2,580
TRA5	2,742
TRA6	3,467
TRA7	2,398

Nota. Smart PLS4.

Com necessidade da exclusão das variáveis INT1, NET1 e NET 2, os constructos Intenção (INT) e *Networking* (NET) foram prejudicados e não apresentaram significância, motivo pelo qual foram excluídos do modelo original, gerando uma nova rodada dentro da 3<sup>o</sup> investigação.

**Tabela 17**

*Constructos não validados*

Variáveis	VIF
INT2	1,275
INT3	1,275
NET3	1,000

Nota. Smart PLS4.

#### 4.3.5 Avaliação do Modelo de mensuração - 3<sup>o</sup> investigação rodada final

Com o intuito de atender o objetivo proposto pelo estudo e com a intenção de obter uma melhor modelagem de mensuração, realizou-se a segunda rodada de investigação do Modelo Ampliado, onde foram retiradas as variáveis relacionadas às dimensões do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* que apresentaram valor  $-t > 1,28$ . Os constructos Intenção e *Networking* permaneceram com valor- $t < 1,28$  e foram desconsiderados para análise final de dados, conforme Figura 6 abaixo:

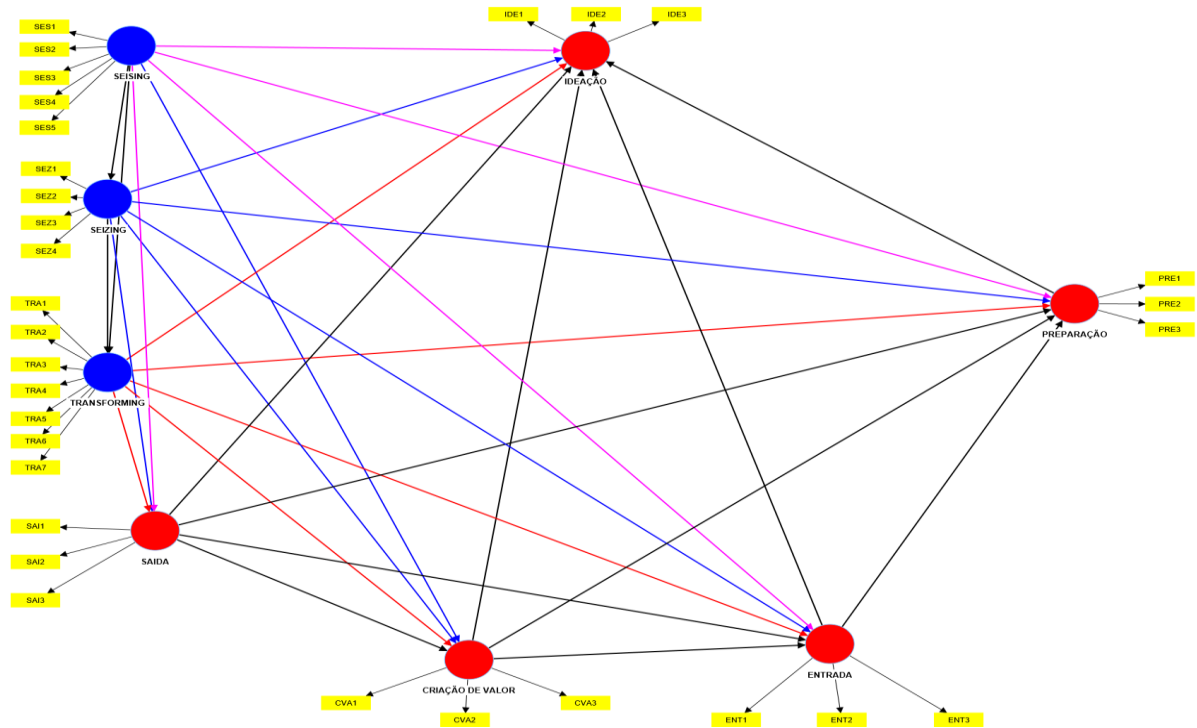


Figura 6. Diagrama PLS - 3<sup>a</sup> Investigação rodada final.  
Smart PLS4

O algoritmo do PLS foi rodado sem a necessidade do tratamento de “missing values”, uma vez que se assegurou que todas as respostas eram completas. Os parâmetros utilizados foram: *Weighting Scheme: Path Weighting Scheme*, *Data Metric: Mean 0, Var 1*, *Maximum Interactions: 500*, *Abort Criterion: 1,00E-5* e *Initial Weights: 1,0*.

**Tabela 18**

*Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 3<sup>a</sup> Investigação rodada final*

	CVA	ENT	IDE	PRE	SAI	SES	SEZ	TRA
CVA1	0,761							
CVA2	0,857							
CVA3	0,852							
ENT1		0,866						
ENT2		0,890						
ENT3		0,863						
IDE1			0,871					
IDE2			0,865					

IDE3	0,846		
PRE1		0,733	
PRE2		0,860	
PRE3		0,812	
SAI1			0,804
SAI2			0,821
SAI3			0,844
SES1			0,741
SES2			0,787
SES3			0,824
SES4			0,873
SES5			0,804
SEZ1			0,865
SEZ2			0,868
SEZ3			0,820
SEZ4			0,78
TRA1			0,73
TRA2			0,861
TRA3			0,821
TRA4			0,837
TRA5			0,841
TRA6			0,853
TRA7			0,747

Foi também analisada a significância das cargas fatoriais após a exclusão dos constructos que não apresentaram relação significativa na primeira investigação. Pode-se observar na Tabela 19 abaixo que todas as cargas fatoriais apresentaram valor-t < 1,28.

**Tabela 19**

*Significância das Cargas Fatoriais 1 - 3<sup>a</sup> investigação rodada final*

	VIF
CVA1	1,435
CVA2	1,612
CVA3	1,721
ENT1	2,351
ENT2	2,524
ENT3	1,709
IDE1	2,132
IDE2	2,079
IDE3	1,629
PRE1	1,401
PRE2	1,442
PRE3	1,506
SAI1	1,494
SAI2	1,592
SAI3	1,560

SES1	1,806
SES2	1,887
SES3	2,105
SES4	2,894
SES5	2,184
SEZ1	2,400
SEZ2	2,755
SEZ3	2,032
SEZ4	1,519
TRA1	2,169
TRA2	3,898
TRA3	2,834
TRA4	2,580
TRA5	2,742
TRA6	3,467
TRA7	2,398

Nota. Smart PLS4.

Da mesma forma, também foi analisada a significância das cargas fatoriais da Tabela 19, onde se pode observar que todas as cargas fatoriais dos constructos foram classificadas como significantes (valor-t < 1,28) (Tabela 20).

**Tabela 20**

*Significância das Cargas Fatoriais 2 - 3<sup>a</sup> investigação rodada final*

	<b>CVA</b>	<b>ENT</b>	<b>IDE</b>	<b>PRE</b>	<b>SAI</b>	<b>SES</b>	<b>SEZ</b>	<b>TRA</b>
<b>CVA</b>	<b>0,823</b>							
<b>ENT</b>	0.676	<b>0,873</b>						
<b>IDE</b>	0.213	0.208	<b>0,861</b>					
<b>PRE</b>	0.633	0.557	0.162	<b>0,802</b>				
<b>SAI</b>	1.028	0.561	0.240	0.536	<b>0,823</b>			
<b>SES</b>	0.621	0.420	0.067	0.329	0.639	<b>0,806</b>		
<b>SEZ</b>	0.414	0.407	0.093	0.291	0.372	0.831	<b>0,833</b>	
<b>TRA</b>	0.614	0.533	0.082	0.381	0.635	0.745	0.891	<b>0,813</b>
<b>AVE</b>	0,680	0,763	0,740	0,645	0,678	0,651	0,695	0,663
<b>Viabilidade composta</b>	0,784	0,857	0,828	0,775	0,768	0,873	0,857	0,917
<b>Alpha de Cronbachs</b>	0,765	0,846	0,825	0,732	0,763	0,865	0,854	0,915

Considerou-se que a variância média extraída (AVE) deve ser superior a 0,5 (Fornel & Larcker, 1981). No modelo em questão, durante a primeira investigação todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,5, porém os constructos Intenção e *Networking* foram excluídos por não apresentarem uma carga fatorial significativa.

Para a análise de validade discriminante, além da análise das cargas cruzadas, compararam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson)

entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornel & Larcker, 1981) de acordo com a (Tabela 21) a seguir.

**Tabela 21**

*Resultado da Regressão - 3<sup>a</sup> investigação rodada final*

Hipoteses	Variáveis	Original sample (O)	Desvio Padrão	valor T	valor P	SIG.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> AJUSTADO
H1.1	SES -> IDE	0,114	0,153	0,745	0,456	Não Sig.		
H2.1	SEZ -> IDE	-0,178	0,216	0,824	0,410	Não Sig.	0,167	0,097
H3.1	TRA -> IDE	0,116	0,219	0,528	0,597	Não Sig.		
H1.3	SES -> PRE	-0,034	0,185	0,185	0,853	Não Sig.		
H2.3	SEZ -> PRE	0,057	0,210	0,271	0,786	Não Sig.	0,288	0,238
H3.3	TRA -> PRE	0,004	0,187	0,024	0,981	Não Sig.		
H1.5	SES -> ENT	-0,049	0,148	0,328	0,743	Não Sig.		
H2.5	SEZ -> ENT	0,038	0,155	0,246	0,806	Não Sig.	0,369	0,332
H3.5	TRA -> ENT	0,238	0,143	1,669	0,095	Sig. a 10%		
H1.6	SES -> CVA	0,084	0,119	0,710	0,478	Não Sig.		
H2.6	SEZ -> CVA	-0,006	0,141	0,041	0,967	Não Sig.	0,640	0,624
H3.6	TRA -> CVA	0,093	0,151	0,616	0,538	Não Sig.		
H1.7	SES -> SAI	0,504	0,121	4,176	0,000	Sig. a 1%		
H2.7	SEZ -> SAI	-0,560	0,135	4,159	0,000	Sig. a 1%	0,435	0,416
H3.7	TRA -> SAI	0,642	0,148	4,341	0,000	Sig. a 1%		

Com retirada dos constructos *Intenção* e *Networking*, as hipóteses relacionadas a estes constructos foram consideradas sem relação significativa, são elas: H1.2; H2.2; H3.2; H1.4; H2.4 e H3.4. Estas não foram consideradas pois não apresentaram relação significativa desde a primeira análise realizada. Porém, em relação às hipóteses referentes ao constructo *Intenção*, era esperado que não houvesse relação significativa com as capacidades *SEIZING* e *TRANSFORMING*, pois de acordo com Salamzadeh & Kesim (2017), a fase *Intenção* significa a motivação de iniciar o negócio, impactar a sociedade, ter oportunidade de solucionar um problema, obter satisfação pessoal e financeira, e figura ainda como uma intencionalidade presente na mente do empreendedor, uma vontade de satisfazer-se sem que seja um fenômeno real, estruturado que permita a existência de um ambiente organizacional para mensuração das capacidades dinâmicas. *SEIZING* significa a captura e refere-se ao desenvolvimento e seleção de oportunidades de negócios que se ajustem ao ambiente da organização e seus pontos fortes e fracos (Teece, 2007), bem como *TRANSFORMING* refere-se a transformar e reconfigurar informações valiosas em oportunidades de negócios concretas que se ajustem aos seus pontos fortes e fracos e tomar decisões de acordo, validando assim as hipóteses elencadas como H2.2 e H3.2.

A maior relação encontrada é das três capacidades dinâmicas com a fase saída, que será abordada mais profundamente no próximo capítulo durante a análise do modelo final. Neste momento será realizada análise da confirmação das hipóteses do estudo.

**4.3.6 Análise do modelo final**

Após a avaliação do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural apresentados na primeira, segunda e terceira rodada de investigação, além da terceira rodada final, e após atender todos os requisitos conforme foram apresentados no decorrer das avaliações, obteve-se o diagrama do PLS com o modelo final que é representado pela Figura 7. As linhas verdes representam que as hipóteses foram confirmadas. Não há necessariamente existência de relação estatística significativa, pois em algumas hipóteses era esperado não existir relação significativa devido às fases muito iniciais das *Startups*, tais como Ideação e Intenção. Nestas fases ainda não existe o ambiente organizacional da *Startup*. As linhas pontilhadas em vermelho representam que não foi possível confirmar as hipóteses com os testes de estatística realizados, onde se esperava ter relação significativa e não foi possível estabelecer essa comprovação.

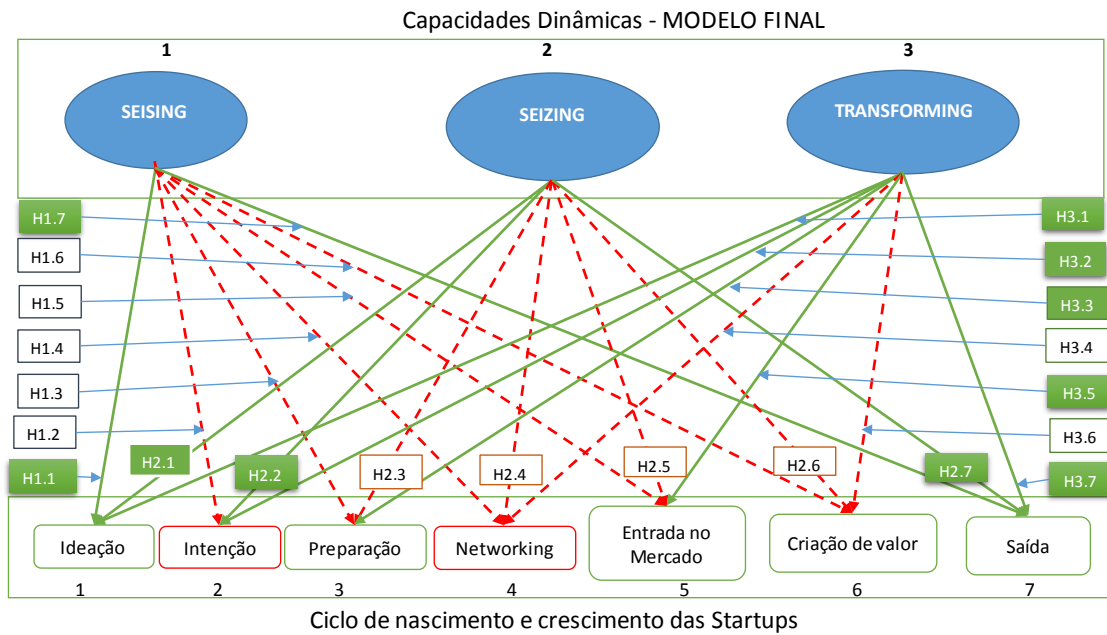


Figura 7. Modelo de Mensuração final.

A baixo apresentamos na (Tabela 22) o resultado final da regressão com a confirmação das hipóteses

**Tabela 22**

Resultado regressão rodada final x Confirmação das hipóteses

Hipóteses	Variáveis	Conf.	Coefficiente Estrutural	Desvio Padrão	Valor-t	Valor-p	Sig	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
H1.1	SES -> IDE	Sim	0,114	0,153	0,745	0,456	Não Sig.		
H2.1	SEZ -> IDE	Sim	-0,178	0,216	0,824	0,41	Não Sig.	0,167	0,097
H3.1	TRA -> IDE	Sim	0,116	0,219	0,528	0,597	Não Sig.		
H1.3	SES -> PRE	Não	-0,034	0,185	0,185	0,853	Não Sig.	0,288	0,238
H2.3	SEZ -> PRE	Não	0,057	0,21	0,271	0,786	Não Sig.		

H3.3	TRA -> PRE	Não	0,004	0,187	0,024	0,981	<b>Não Sig.</b>		
H1.5	SES -> ENT	Não	-0,049	0,148	0,328	0,743	<b>Não Sig.</b>		
H2.5	SEZ -> ENT	Não	0,038	0,155	0,246	0,806	<b>Não Sig.</b>	0,369	0,332
H3.5	TRA -> ENT	Sim	0,238	0,143	1,669	0,095	<b>Sig. a 10%</b>		
H1.6	SES -> CVA	Não	0,084	0,119	0,71	0,478	<b>Não Sig.</b>		
H2.6	SEZ -> CVA	Não	-0,006	0,141	0,041	0,967	<b>Não Sig.</b>	0,64	0,624
H3.6	TRA -> CVA	Não	0,093	0,151	0,616	0,538	<b>Não Sig.</b>		
H1.7	SES -> SAI	Sim	0,504	0,121	4,176	0	<b>Sig. a 1%</b>		
H2.7	SEZ -> SAI	Sim	-0,56	0,135	4,159	0	<b>Sig. a 1%</b>	0,435	0,416
H3.7	TRA -> SAI	Sim	0,642	0,148	4,341	0	<b>Sig. a 1%</b>		

Com base nos dados apresentados, os resultados demonstram que as relações das capacidades dinâmicas, representadas pelos códigos SES (*SEISING*); SEZ (*SEIZING*) e TRA (*TRANSFORMING*), não possuem uma relação significativa com a fase Ideação (IDE) do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*, confirmando as hipóteses H1.1, H2.1 e H3.1. Isto se deve ao fato de tratar-se de uma etapa muito inicial, tendo em vista que de acordo com Salamzadeh & Kesim (2017), esta fase simboliza o nascimento da ideia do empreendedor com o reconhecimento de uma oportunidade de mercado. Em outras palavras, se configura a ideia do empreendedor sem a sua formalização, a ideia encontra-se ainda na mente do empreendedor.

A fase denominada Preparação (PRE), conforme Salamzadeh & Kesim (2017), é a da busca pelo financiamento, busca pela captação de recursos, gerar competências internas necessárias para o negócio e estruturação burocrática, tais como patenteamento de novas tecnologias, licenças, etc. Ela não apresenta relação significativa com as capacidades dinâmicas, confirmando a hipótese H3.3, pois não teria ainda a presença da capacidade dinâmica TRA (*TRANSFORMING*). Por outro lado, não foi possível confirmar as hipóteses H1.3 e H2.3, onde esperava-se uma relação significativa com as capacidades dinâmicas SES (*SEISING*) e SEZ (*SEIZING*), por se tratar de uma fase de captação de recursos junto a investidores. Mesmo que entendam que o cenário de *Startups* é de investimento de alto risco, seria plausível para captação de recursos apresentar uma certa estrutura organizacional.

Com a fase denominada entrada (ENT), que conforme Salamzadeh & Kesim (2017) é quando as *Startups* tentam oferecer seus produtos ou serviços em um mercado real, somente foi possível estabelecer relação com significância a 10% com a capacidade dinâmica TRA (*TRANSFORMING*), validando assim a hipótese H3.5. Entretanto, não foi possível estabelecer relação estatística com as outras duas capacidades dinâmicas, não podendo confirmar as hipóteses H1.5 e H2.5. Nestas situações esperava-se haver uma relação significativa, prevendo que seria o momento em que a *Startup* estaria em contato direto com consumidores reais, num mercado real, podendo validar ou não seu modelo de negócio. Porém, a confirmação com a capacidade dinâmica TRA (*TRANSFORMING*) demonstra o quanto as *Startups* se adaptam, se transformam e se reconfiguram com rapidez.

Na fase denominada criação de valor (CVA), onde para Salamzadeh & Kesim (2017) é onde o ponto de equilíbrio é atingido, caracterizando assim *Startups* em crescimento, não foi possível estabelecer relação estatisticamente comprovada com nenhuma das capacidades dinâmicas, não validando assim as hipóteses H1.6, H2.6 e H3.6. Neste ponto esperava-se uma relação significativa com as três capacidades dinâmicas para um potencial estabelecimento de um crescimento orgânico, um ponto de análise, novamente um potencial diferencial entre as *Startups* de empresas tradicionais. Analisando a fase a seguir, denominada Saída, foi possível observar relações significantes.

As confirmações mais significativas apresentadas pelo estudo referem-se às hipóteses H1.7, H2.7 e H3.7, onde as capacidades dinâmicas SES (*SEISING*), SEZ (*SEIZING*) e TRA (*TRANSFORMING*) apresentam relação significativa a 1% e com p-valor (0,000). A fase SAÍDA

é representada pelo código SAI, e de acordo com Salamzadeh e Kesim (2017), esta fase segue o grande pilar da *Startup*, o foco na escalabilidade, incluindo o pensar em estratégias de saída, tais como fusões, aquisições, sucessão familiar, parcerias e abertura de capital, fase onde verifica-se a influência das capacidades dinâmicas conforme proposta do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou investigar a influência das capacidades dinâmicas nas fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil, através de pesquisa realizada com foco em fundadores e cofundadores de *Startups* no Brasil. As hipóteses elaboradas com base na literatura pesquisada (conforme descrito no item 2), possibilitaram a elaboração de um primeiro modelo conceitual da pesquisa que buscava testar estatisticamente esses relacionamentos.

Os dados foram coletados a partir de redes sociais do autor, tais como *LinkedIn*® e *Instagram*®, bem como envio do *link* do questionário eletrônico por *e-mail* e *WhatsApp* do autor. Também foram utilizados contatos fornecidos por associações de *Startups* e fundos de investimentos, que disponibilizaram lista de *e-mails* de fundadores e cofundadores e de colaboradores de *Startups*. Isso tornou possível o envio do *e-mail* direcionado ao público-alvo.

Com aplicação do questionário eletrônico, foi obtido retorno de 103 questionários completamente respondidos, dos quais 92 respostas foram validadas com base nos critérios que buscaram assegurar a adequação do perfil do respondente da pesquisa e foram excluídos cargos menores à gestão da *Startup*. Esta base de dados validada propiciou a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que forneceu suporte para testar as hipóteses das pesquisas que buscaram identificar a influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e crescimento de *Startups* no Brasil.

Pode-se considerar que a pesquisa empírica foi representativa, pois se refere a um público-alvo envolvido diretamente com a fundação, cofundação e atualmente na gestão direta das *Startups* no Brasil, onde 64,10% dos respondentes possuem algum tipo de pós-graduação.

Para alcance do objetivo, o estudo buscou avaliar as relações entre as variáveis latentes capacidades dinâmicas com as fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*. Durante o processo de análise estatística dos dados, dois constructos não apresentaram relação significativa e foram desconsiderados para análise final, as fases *Intenção* e *Networking*, representadas respectivamente pelos constructos INT e NET. Estas foram excluídas na 3<sup>o</sup> análise da rodada final, contudo nas hipóteses H2.2 e H3.2 já se esperava que as capacidades *SEIZING* e *TRANSFORMING* não apresentariam relação significativa com a fase *Intenção*, uma vez que de acordo com Salamzadeh e Kesim (2017), esta fase significa a motivação de iniciar o negócio, impactar a sociedade, ter oportunidade de solucionar um problema, obter satisfação pessoal e financeira. Em resumo ainda trata-se de intencionalidade do empreendedor em obter um negócio, não fazendo uma relação direta ainda com estas capacidades dinâmicas.

Finalizando a análise dos dados, pode-se verificar que mesmo que durante as fases evolutivas das *Startups*, não foram possíveis as comprovações científicas em toda a influência das capacidades dinâmicas. Porém, não podemos afirmar que elas não existam de alguma forma, pois as fases mais iniciais dependem muito da mente empreendedora, da intenção de tornar real a ideia. Assim como em fases intermediárias, mesmo que em ambientes de testes de mercado, na busca pela captação de investimentos, neste momento considerando que *Startups* são investimentos de alto risco, classificados pelos próprios investidores. Mas para que a *Startup* alcance um de seus pilares primordiais, a escalabilidade, a fase Saída é onde podemos afirmar que a relação e as influências das capacidades dinâmicas são essenciais. Em uma análise paralela, podemos considerar que a fase denominada de crescimento com base na teoria do ciclo de vida organizacional, de acordo com Miller e Fiesen (1984), é onde a empresa busca alcançar o crescimento rápido das vendas e acumular recursos, alguma departamentalização é adotada e uma estrutura funcional é estabelecida. Além disso, alguma autoridade é delegada e os procedimentos são formalizados. A empresa tenta expandir o seu nicho no mercado e as decisões são mais influenciadas pelos clientes. A tomada de decisão é mais analítica e integrada, ou seja, é o momento em que a *Startup* parte para fusões e aquisições, abertura de capital, etc.

A inteligência empreendedora é uma particularidade do ser humano e a *Startup* é fruto desta inteligência humana. Ela nasce de uma ideia que necessita ser intencionada, ou seja, necessita da ação para fazer fenômeno na economia e sociedade. Com a influência e a agilidade das tecnologias disponíveis na atualidade e das que virão, é possível que a dinâmica das *Startups* esteja cada vez mais presente na humanidade. Pois mesmo que não seja possível configurar a existência das capacidades dinâmicas separadamente em cada fase deste ciclo, é possível entender que para o momento de absorção real onde a *Startup* vai fazer a diferença na humanidade as capacidades dinâmicas estão presentes, em atendimento aos grandes pilares para qual foram idealizadas: lucratividade, escalabilidade e a transformação da sociedade.

### 5.1 Atendimento dos objetivos da pesquisa

Em relação ao primeiro objetivo específico, buscou-se elaborar constructos para identificar etapas do ciclo de vida das *Startups*. Estes foram elaborados tendo como base o questionário proposto por Couto (2019), onde cada constructo foi construído com 3 perguntas relacionadas a cada fase do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*, definidas por Salamzabeh e Keim (2017). Conforme demonstrado anteriormente na Tabela 14, os constructos atenderam os critérios de confiabilidade compostos por Alfa de Crombach com medidas superiores a 0,7 (Hair et al, 2014), com exceção de dois constructos relacionados às fases Intenção e *Networking*, que foram desconsiderados no modelo final na 3<sup>o</sup> investigação.

Em relação ao segundo objetivo específico, o qual buscou desenvolver modelo teórico que possibilite articular a influência das capacidades dinâmicas nas fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups*, foi possível apresentar um primeiro modelo de mensuração, tendo em vista que não foi possível encontrar pesquisas anteriores que realizaram esta forma de análise e cruzamento das capacidades dinâmicas com cada fase do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, buscou-se mensurar a relação das capacidades dinâmicas com cada estágio da evolução das *Startups*, estando ligado diretamente ao objetivo principal da pesquisa, cuja intenção foi compreender quais capacidades dinâmicas estão mais frequentemente e intensamente relacionadas a cada fase do ciclo de nascimento e crescimentos das *Startups*. Foi possível identificar a presença das capacidades dinâmicas em fases mais avançadas de evolução das *Startups* e confirmar a não existência desta relação em fases mais iniciais, o que já era esperado devido à dinâmica apresentada pelas *Startups*, que em fases iniciais estão diretamente ligadas a mente do empreendedor. Nas fases tais como Ideação e Intenção não existe ambiente organizacional e nem estrutura propícia para evidenciar a existência de relação com as capacidades dinâmicas, seguindo na dinâmica de *Startups* serem enxutas, pela contenção de gastos financeiros e tendo ainda grande desafio de buscas por investidores que acreditem na ideia e façam a primeira rodada de investimentos. Para que, dessa forma, a *Startup* possa dar um “start” em seu próprio processo de estruturação como uma empresa de fato.

O estudo atende ao objetivo principal quando as capacidades dinâmicas se fazem presentes e com relação significativa com a fase saída, fase esta que melhor representa o crescimento da *Startup* a ponto de participar de fusões, aquisições, novas rodadas de investimentos e até mesmo processos de abertura de capital. Por estes motivos as *Startups* alcançaram o atual destaque na economia global.

### 5.2 Contribuições da pesquisa

O estudo das capacidades dinâmicas não é recente, existem diversas pesquisas sobre o tema. Contudo, a relação entre as fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* apresenta uma evolução em sentidos acadêmicos e mercadológicos. Pesquisar sobre *Startups* é um estudo

acadêmico-mercadológico relativamente emergente, como as tecnologias que impulsionam o desenvolvimento das mesmas.

O estudo contribui como um direcionador para novas pesquisas, apresenta um novo modelo teórico de mensuração, e ao relacionar as capacidades dinâmicas com as fases do ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* aponta a necessidade de um melhor entendimento do perfil do empreendedor brasileiro e suas habilidades e capacidades. Além disso, apresenta o entendimento sobre como é importante a presença das capacidades dinâmicas nas fases finais do ciclo de crescimento da *Startup*, quanto a gestão necessita evoluir para que tenha saída vitoriosa e alcance os patamares almejados quando da sua ideação.

Os resultados ajudarão a construir um mapa gerencial que será capaz de identificar essas capacidades e fornecer conhecimento sobre as transformações organizacionais que acontecem nas *Startups*, permitindo aos empreendedores identificar e otimizar a utilização destas capacidades dinâmicas e impulsionar o seu desenvolvimento.

Por fim, este estudo está longe de esgotar o tema em questão, pois trata-se de um tema relativamente novo, onde a figura central são as *Startups*, empresas emergentes que buscam inovação em seu modelo de negócio, com foco em escalabilidade e a utilização de tecnologias antes inexistentes, buscando a atenção de investidores de capital de risco.

### 5.3 Limitações e delimitação da pesquisa

O fenômeno das *Startups* é recente no Brasil, também complexo e multifacetado. Este é o primeiro estudo que fez relação das capacidades dinâmicas de Teece (2007), já muito utilizadas em diversos trabalhos. Porém, não foram encontrados estudos até o presente momento sobre a relação com as fases de nascimento e crescimento das *Startups*, sendo o empreendedorismo o principal combustível das *Startups*, juntamente com as tecnologias que evoluem constantemente em um espaço de tempo nunca visto antes. Com o nascimento de tecnologias disruptivas a todo instante aliado ao espírito empreendedor do brasileiro, há a combinação para que ideias sejam plantadas e intencionadas a virar negócios promissores. Porém, somente a ideia e a intenção não bastam para que *Startups* se integrem ao mercado e conquistem seu espaço. De acordo com uma pesquisa, *the Top 12 reasons Why Startups Fail*”, da CB Insights, apenas 10% das *Startups* sobrevivem e 70% encerra as atividades entre dois e cinco anos de existência. Muitas sem financiamento inicial acabam não evoluindo, nem chegam a fazer conexão com as capacidades dinâmicas e a forma enxuta da realidade das *Startups* acaba não permitindo esta evolução. Somente ao passar pelas primeiras etapas e continuar na direção do crescimento caracterizado no estudo como fase saída foi possível confirmar a presença das capacidades dinâmicas.

Foram consideradas delimitações do estudo, onde o modelo de mensuração, foi testado pela primeira vez para identificar a fase em que a *Startup* se encontra. Utilizou-se de um o modelo inicial, como referência para construção dos constructos, este modelo inicial apresentava um total de 64 questões, do qual foi utilizado um conjunto de 21 questões para tentar identificar a fase em que a *Startup* se encontrava, outra delimitação foi a amostra que obteve um total de 93 questionários válidos

### 5.4 Sugestões para novas pesquisas

São encorajados estudos futuros que busquem investigar a forma mentis dos empreendedores, podendo utilizar-se de entrevistas com fundadores e cofundadores na intenção de obter informações empíricas principalmente das fases de Ideação e Intenção que são ligadas diretamente ao empreendedor, para possivelmente relacionar com as capacidades dinâmicas.

Estudos que venham a corroborar com os resultados encontrados, desenvolver comparações e amadurecer o fenômeno analisado, tendo vista a tendência de que as *Startups* vão estar cada vez mais presente na sociedade, com a grande evolução tecnológica presente na atualidade.

Em termos exploratórios, estudos qualitativos e desenvolvidos com maior profundidade em *Startups* são estimulados, a fim de possibilitar um aprofundamento no entendimento sobre os pilares que sustentam o ciclo de vida das *Startups*, como algumas conseguem atingir seu potencial máximo e trazer à tona o uso de tecnologias disruptivas que mudam a maneira de viver da humanidade chegando a patamares dos chamados unicórnios.

## REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (2002). *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2014). Causas da mortalidade de startups brasileiras. *Núcleo de Inovação e Empreendedorismo*, Fundação Dom Cabral, 33.
- Associação Brasileira de Startups - ABSTARTUPS. (2022). Criada por Startups para Startups Brasileiras. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>
- Beuren, I. M. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- de Souza Bido, D., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826. <https://doi.org/10.5465/3069314>
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.
- Chandler, G. N., McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth—Employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 373-387.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Collins, M. D., et. al. (1994). The phylogeny of the genus *Clostridium*: proposal of five new genera and eleven new species combinations. *International Journal of Systematic and Evolutionary Microbiology*, 44(4), 812-826.

- Couto, M. H. G. (2019). *Análise do ciclo de vida das startups: características, agentes e riscos associados* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). The nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford university press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
- Fornel, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fry, D. W., et al. (1998). Specific, irreversible inactivation of the epidermal growth factor receptor and erbB2, by a new class of tyrosine kinase inhibitor. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 95(20), 12022-12027.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational dynamics*, 10(3), 5-25.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- Gil, J. M. (2019). Lectoescrita como sistema neurocognitivo. *Educación y Educadores*, 22(3), 422-447.
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management accounting research*, 16(1), 21-57.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, p. 1-11.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hanks, S. H., & Chandler, G. N. (1994). Patterns of functional specialization in emerging high tech. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102.  
<https://doi.org/10.1177/14761270081001>
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceituando a capacidade de inovação da empresa de serviços profissionais: Desenvolvimento de escala. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2023). Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).
- Koplyay, T., Chillingworth, L., & Mitchell, B. (2013). Corporate lifecycles: modelling the dynamics of innovation and its support infrastructure. *Technology Innovation Management Review*, 3(10). <https://doi.org/10.22215/timreview/733>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., et. al. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kump, B., Engelmann A., Kessler A., Schweiger C. (2018). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Lei Complementar nº 182, de 1º de Junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp182.htm#:~:text=Lcp%20182&text=Institui%20o%20marco%20legal%20das,14%20de%20dezembro%20de%202006.&text=Art.,startups%20e%20do%20empreendedorismo%20inovador](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm#:~:text=Lcp%20182&text=Institui%20o%20marco%20legal%20das,14%20de%20dezembro%20de%202006.&text=Art.,startups%20e%20do%20empreendedorismo%20inovador)
- Leite, E. F. (2017). *O fenômeno do empreendedorismo*. Saraiva Educação SA.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five- stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354.
- Lima, L. V., DeSantana, J. M., Rasmussen, L. A., & Sluka, K. A. (2017). Short-duration physical activity prevents the development of activity-induced hyperalgesia through opioid and serotonergic mechanisms. *Pain*, 158(9), 1697.

- Machado-da-Silva, C. L., Vieira, M. M. F., & Dellagnelo, E. H. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações & Sociedade*, 5, 77-104. <https://doi.org/10.1590/S1984-92301998000100002>
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- Malhotra, N. K., Lopes, E. L., & Veiga, R. T. (2014). Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 28-43.
- Meirelles, D. S.; Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>
- Miller, D., & Fiesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Monteiro, M. G. C. (2021). *Fatores de resiliência organizacional das startups tecnológicas: Caso de estudo do ecossistema da Startup Leiria* (Dissertação de Mestrado). Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (Repositórios Científicos).
- Morelix, A., Matos, F., Oliveira, L. D., Afonso, R., & Radaelli, V. (2020). Startups do Brasil em meio à pandemia: Como o ecossistema brasileiro de startups tem enfrentado a crise da Covid-19: Soluções, desafios e propostas para o futuro. *Banco Interamericano de Desenvolvimento*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002650>
- Nelson, P. A., & Elliott, S. J. (1991). *Active control of sound*. Academic press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American economic review*, 72(1), 114-132.

- O'Rand, A. M., & Krecker, M. L. (1990). Concepts of the life cycle: Their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual review of sociology*, 16(1), 241-262.
- Plummer, R., Armitage, D. (2010). Integrating Perspectives on Adaptive Capacity and Environmental Governance. In: Armitage, D., Plummer, R. (Eds.) *Adaptive Capacity and Environmental Governance*. Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-12194-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-12194-4_1)
- Qaiyuma S., Wangb C. L. Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms. *Journal of Business Research*, 90, 206–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.014>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Ries, E. (2012). *A Startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos* (1ª ed.). Editora Sextante.
- Salamzadeh, A. & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal enterprising communities: People and places i the global economy*, 11(4), 456-479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Santos, M. C. F. (2017). *O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, A. A. A. S. (2021). *Framework de promoção de BPM para startups: desenvolvendo capacidades dinâmicas* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Sathyanarayan, D. K., & Lavanya, D. B. L. (2018). Effect of organizational commitment, motivation, attitude towards work on job satisfaction, job performance and turnover intention—VUCA perspective. *Journal of Management*, 5(4).
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6), 103135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.

Pokushalov, E., Romanov, A., Shugayev, P., Artyomenko, S., Shirokova, N., Turov, A., & Katritsis, D. G. (2009). Selective ganglionated plexi ablation for paroxysmal atrial fibrillation. *Heart Rhythm*, 6(9), 1257-1264.

Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>

Startup link. (2022). Global Startup Ecosystem Report 2023. Disponível em: <https://www.startupblink.com/>.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tuzovic, S., Wirtz, J., & Heracleous, L. (2018). How do innovators stay innovative? A longitudinal case analysis. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 34-45.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 169-188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## APÊNDICE

### PESQUISA SOBRE A RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E O CICLO DE VIDA DAS STARTUPS

Prezado(a) respondente.

Meu nome é Davi Lucas da Silva e eu sou aluno de mestrado profissional em controladoria e finanças da FIPECAFI. Estou desenvolvendo uma pesquisa que busca compreender quais são as capacidades dinâmicas necessárias em cada etapa do ciclo de vida das *Startups* no Brasil. Os resultados ajudarão a construir um mapa gerencial que será capaz de identificar essas capacidades e fornecer conhecimento sobre as transformações organizacionais que acontecem nas Startups, permitindo aos empreendedores identificar e otimizar a utilização destas capacidades dinâmicas e impulsionar o desenvolvimento das *Startups*.

Muito obrigado por seu interesse em colaborar.

**IMPORTANTE: NENHUM DADO INDIVIDUAL SERÁ DIVULGADO.** Suas respostas individuais são confidenciais e estão seguras. Esteja totalmente à vontade para responder.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-me um e-mail: [davi.silva@fipecafi.com.br](mailto:davi.silva@fipecafi.com.br)

#### **PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA *STARTUP***

**Nome da Empresa (opcional) :**

**Qual sua posição atual ?**

- CEO/Fundador Startup
- CFO/ Cofundador
- Controller
- Diretor
- Gerente
- Supervisor

**Qual seu grau de escolaridade?**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação Lato Sensu
- Mestrado
- Doutorado

**Qual é o número de funcionários atual?**

- De 0 a 10 Funcionários
- De 11 a 20 Funcionários
- De 21 a 30 Funcionários
- De 31 a 50 Funcionários
- De 51 a 100 Funcionários
- Acima de 101 Funcionários

**Qual tipo societário atual?**

- Em constituição  
 Micro Empreendedor Individual - MEI  
 Sociedade Limitada - Unipessoal  
 Sociedade Limitada - LTDA  
 Sociedade Simples Limitada  
 Sociedade Cooperativa  
 Sociedade Anônima - S/A

**Quais são os tipos de Investidores?**

- Sócio único - Aporte de capital social  
 2 ou mais Sócios - Aporte de capital social  
 Investidor Anjo  
 Contrato de mútuo conversível  
 Sociedade de conta de participação - SCP  
 Debêntures conversível  
 Contrato de opção de compra de ações ou quotas

**Quanto tempo desde fundação da empresa?**

- menos de 1 ano  
 de 1 ano a 5 anos  
 de 6 anos a 10 anos  
 acima de 10 anos

**Possui registro no INOVA SIMPLES?**

- Sim  
 Não

**Possui registro de alguma patente?**

Receita Bruta Anual - Atual

- Sem faturamento  
 De R\$ 1,00 a R\$ 16.000.000,00  
 Acima de R\$ 16.000.000,00

**Idade do respondente:**

- De 16 anos a 22 anos  
 De 23 anos a 27 anos  
 De 28 anos a 42 anos  
 De 43 anos a 57 anos  
 58 anos ou mais

**PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DO CICLO DE VIDA DA *STARTUP***

Considerando as seguintes fases do Ciclo de Vida de uma *Startup*, marque aquela na qual a sua *Startup* se encontra atualmente:

Utilizar a escala de 0 a 6, sendo: 0 para não concordo e 6 concordo totalmente.

1 - O atual papel do(s) nosso(s) fundador (es) é criar e desenvolver ideias e tomar riscos.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

2 - Nossa *Startup* está formulando e reformulando as ideias ou as hipóteses sobre uma possível solução.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

3- Nossa *Startup* está testando as viabilidades técnicas e de mercado da solução, bem como especificar e descrever a proposta de valor atualmente são nossos principais objetivos.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

4- Nosso(s) fundador(es) concentra(m) a tomada de decisão apenas em suas mãos e ela é feita baseada principalmente na intuição do(s) mesmo(s) sobre a situação.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

5- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) atualmente está em construir e desenvolver a solução.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

6- A nossa *Startup* já possui uma hipótese de negócios e está testando a viabilidade da solução.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

7- Nosso(s) fundador(es) está(ão) atualmente ocupado(s) em desenvolver a equipe e criar regras e procedimentos.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

8- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) atualmente está em crescer rapidamente e descobrir como financiar este crescimento.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

9- Os principais desafios enfrentados pela equipe são desenvolver a capacidade financeira e adquirir recursos.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

10- Atualmente nossa *Startup* está buscando um nicho ideal de mercado e conquistando seus primeiros clientes.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

11- Atualmente nossos principais objetivos são desenvolver novas soluções, aumentar a diversidade de nichos de mercados atendidos e criar novos negócios.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

12- Atualmente os principais desafios enfrentados pela equipe são desenhar o modelo de negócios (recursos necessários, processos e viabilidade econômica), construir uma organização, gerenciar a equipe e desenvolver o exercício da liderança.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

13- O foco do(s) nosso(s) fundador(es) está em encontrar um nicho de mercado e iniciar as vendas.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

14- Atualmente nossos principais objetivos e tarefas são construir e/ou ajustar a proposta de valor da solução.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

15- Os principais desafios atuais enfrentados pela equipe são identificar e qualificar a oportunidade de mercado (necessidades reais, mercado-alvo, tamanho do mercado e ajuste solução-problema), desenhar ou ajustar a oferta e encontrar a estratégia de entrada no mercado necessária para entregar a confiabilidade da oferta ao cliente-alvo com lucro.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

16- O foco atual de nosso fundador(es) está em aumentar a eficiência das operações

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

17- Os principais desafios atuais enfrentados pela equipe são aprimorar o desenvolvimento da oferta, desenvolver novas habilidades e capacidades para construção de uma fundação sólida e preparar a organização para crescer rapidamente.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

18- Atualmente é mais importante desenvolver o time, aumentar as vendas e gerar receita.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

19- Nosso(s) fundador(es) está(ão) atualmente ocupado(s) com o planejamento do futuro do negócio, desenvolver estratégias e fornecer autonomia a equipe.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

20 - O foco atual de nosso(s) fundador(es) está em estruturar e consolidar a organização.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

21 - A nossa *Startup* já tem um modelo de negócios definido e está acelerando seu crescimento.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6

### **PARTE 3 - DA CARACTERIZAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Para a caracterização das capacidades dinâmicas, responder o questionário utilizando a escala de 1 a 6, sendo: 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente.

22- Nossa empresa conhece as melhores práticas de mercado.

1-----2-----3-----4-----5-----6

23- Nossa empresa está atualizada sobre a situação atual do mercado.

1-----2-----3-----4-----5-----6

24- Nossa empresa busca sistematicamente informações sobre a situação atual do mercado.

1-----2-----3-----4-----5-----6

25- Como empresa sabemos como acessar novas informações.

1-----2-----3-----4-----5-----6

26- Nossa empresa está sempre de olhos nas atividades dos nossos concorrentes.

1-----2-----3-----4-----5-----6

27- Nossa empresa percebe rapidamente as mudanças de mercado.

1-----2-----3-----4-----5-----6

28- Nossa empresa pode se relacionar rapidamente com novos conhecimentos de fora.

1-----2-----3-----4-----5-----6

29- Reconhecemos quais novas informações podem ser utilizadas por nossa empresa.

1-----2-----3-----4-----5-----6

30- Nossa empresa é capaz de transformar novos conhecimentos tecnológicos em inovação de processos e de produtos.

1-----2-----3-----4-----5-----6

31- A informação atual leva ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

1-----2-----3-----4-----5-----6

32- Ao definir responsabilidades claras, implementamos com sucesso planos de mudanças em nossa empresa.

1-----2-----3-----4-----5-----6

33- Mesmo quando ocorre interrupções imprevistas, os projetos de mudanças planejadas são vistos de forma consistente em nossa empresa.

1-----2-----3-----4-----5-----6

34- As decisões sobre as mudanças planejadas são tomadas de forma consistente em nossa empresa.

1-----2-----3-----4-----5-----6

35- No passado demonstramos nossos pontos fortes na implementação de mudanças.

1-----2-----3-----4-----5-----6

36- Em nossa empresa, projetos de mudança podem ser colocados em prática no dia-a-dia dos negócios.

1-----2-----3-----4-----5-----6

37- Em nossa empresa os planos de negócios podem ser adaptados de forma flexível à situação atual.

1-----2-----3-----4-----5-----6

## ANEXO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante, você está sendo convidado a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa intitulada **“A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO CICLO DE NASCIMENTO E CRESCIMENTO DAS *STARTUPS* NO BRASIL”** que representa uma etapa da dissertação de mestrado em **Controladoria e Finanças na Faculdade FIPECAFI**, executada pelo discente **DAVI LUCAS DA SILVA** sob a orientação do **prof. Dr. PASCHOAL TADEU RUSSO**.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tem como objetivo assegurar os seus direitos como participante. Por favor, leia com calma e atenção, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois do seu consentimento, você pode esclarecê-las diretamente com os pesquisadores responsáveis pelo estudo, a partir dos contatos informados a seguir. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

#### Objetivo e justificativa da pesquisa:

Este estudo tem por objetivo compreender quais capacidades dinâmicas estão mais frequentemente e intensamente relacionadas a cada etapa da fase do nascimento das *Startups* no Brasil e o estudo se justifica pela relevância do tema principal no cenário econômico global. As *Startups* são empresas que ganharam notoriedade pela sua capacidade de impactar toda a economia de um país (Arruda e Nogueira, 2014), e diversas pesquisas indicam que muitos fundadores possuem dificuldades em gerenciar novos negócios além de seu estágio inicial (Boeker & Karichalil, 2002; Galbraith, 1982). Com as *Startups* não é diferente, quando estas não conseguem atender os fatores que condicionam sua permanência no mercado, há a falência. Cerca de 25% das startups deixam de existir após 1 ano ou menos de abertura, 50% deixam de existir após 4 anos ou menos de abertura e 75% deixam de existir após 13 anos ou menos de abertura.

#### Procedimentos:

Entre as etapas da pesquisa está a condução de uma *survey*, para a qual você está sendo convidado a participar. Não há qualquer custo ou deslocamento para participação neste projeto, tendo em vista que o acesso ao questionário se dará de forma *on-line*. Como os dados serão coletados de forma virtual, serão seguidas todas as orientações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) apresentadas no OFÍCIO CIRCULAR N° 2 / 2021 / CONEP / SECNS / MS.

Caso aceite participar, você irá responder um breve questionário na plataforma **Microsoft Forms** de forma gratuita. O instrumento possui questões que versam sobre sua atuação profissional. O instrumento conta também com questões sociodemográficas, que tem como intuito identificar a relação entre as características dos participantes e o fenômeno ora investigado. A análise dos dados

coletados será realizada a partir de técnicas quantitativas, por meio da agregação das respostas obtidas. Os questionários não serão analisados de forma individualizada. Estima-se que o questionário possa ser respondido entre 10 e 15 minutos.

Seguindo as orientações do OFÍCIO CIRCULAR N<sup>o</sup> 2/2021/CONEP/SECNS/MS, os dados coletados nesta etapa da pesquisa serão tabulados e, posteriormente, apagados das plataformas virtuais, a fim de evitar qualquer vazamento de dados. Os dados tabulados ficarão armazenados no formato eletrônico sob supervisão da pesquisadora responsável pelo projeto por um período de 5 (cinco) anos.

### **Riscos:**

Os riscos relacionados à sua participação são mínimos e se referem a eventuais constrangimentos e/ou sentimentos e emoções em relação a alguma questão durante a resposta ao instrumento de investigação. Você terá o direito de não responder, caso sinta algum tipo de desconforto. É necessário frisar que, a qualquer momento, você pode retirar seu consentimento em participar da pesquisa, mesmo após o preenchimento do instrumento.

### **Benefícios:**

A pesquisa proporcionará um momento de reflexão sobre a sua atuação como executivo. A partir da sua colaboração e da participação de outros profissionais será possível identificar dentro de um contexto das *Startups*, as influências das capacidades dinâmicas no seu ciclo de nascimento e crescimento, direcionando assim os esforços para manter viva as capacidades dinâmicas que mais influenciam em cada etapa do nascimento e crescimento das *Startups*.

### **Sigilo e privacidade:**

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será repassada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Deixamos claro que esta pesquisa está sendo realizada com a aprovação do comitê de ética da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras. Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares. Entretanto, as informações obtidas por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosas, não possibilitando qualquer tipo de identificação dos participantes.

### **Ressarcimento e indenização:**

A sua participação, bem como a de todas as partes envolvidas, será voluntária, não havendo qualquer tipo de remuneração. Não obstante, em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa terá direito à indenização, conforme previsto na resolução 466/2012. Caso queira, você poderá ter acesso a todas as informações e esclarecimentos que desejar antes, durante e depois de sua participação. Ao final da pesquisa, os resultados serão

informados aos participantes.

Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste TCLE, pedimos que aceite fazer parte do estudo, indicando no espaço a seguir. Lembre-se que você tem total direito de não querer participar. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com os pesquisadores do estudo nem com a instituição de ensino envolvida.

Em caso de dúvidas éticas em relação à pesquisa você poderá entrar em contato com os pesquisadores da FIPECAFI, por meio das informações disponibilizadas abaixo.

**Título do Projeto de Pesquisa:** A influência das capacidades dinâmicas no ciclo de nascimento e crescimento das *Startups* no Brasil

Orientador do Projeto - Paschoal Tadeu Russo

Telefone: (11) 2184-2023

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170 - Bela Vista, São Paulo - SP, 01323-

001 E-mail: [paschoal.russo@fipecafi.org](mailto:paschoal.russo@fipecafi.org)

Pesquisador - Davi Lucas da Silva

Telefone: (11) 98731-9138

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170 - Bela Vista, São Paulo - SP, 01323-

001 Email: [davi.silva@fipecafi.org](mailto:davi.silva@fipecafi.org)