

A Influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços no Crescimento de Startups de Serviços

Autoria

Emidio Gressler Teixeira - emidiogt@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Área Escola de Gestão e Negócios - PPGAdm/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Gilnei Luiz de Moura - gilneilm@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências Sociais Humanas - PPGA/CCSH/UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

Luis Felipe Dias Lopes - lflopes67@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências Sociais Humanas - PPGA/CCSH/UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

DIEGO ANTONIO BITTENCOURT MARCONATTO - dmarconatto@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Área Escola de Gestão e Negócios - PPGAdm/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Adalberto Americo Fischmann - aafischm@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

Este trabalho conta com o auxílio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Resumo

Um dos dilemas mais antigos e recorrentes no contexto acadêmico da gestão econômica e estratégica é a compreensão das características e fatores que impulsionam o sucesso comercial e a perpetuidade dos pequenos negócios. Pesquisas apontam as capacidades dinâmicas como um conjunto de competências essenciais à inovação e que influenciam o crescimento destas organizações (UHLANER et al., 2013). Contudo, tem-se poucas evidências do setor de serviços, principalmente em países emergentes, apesar de sua crescente relevância ao redor do globo (WORLD BANK, 2019). Neste estudo, analisou-se a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços (CDISs) no crescimento de startups brasileiras, pois a inovação é uma condição sine qua non para a existência destes negócios e um pressuposto para o crescimento. Como método, utilizou-se o modelo desenvolvido por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) para mensurar as CDISs e técnicas de estatísticas multivariadas para compreensão dos fenômenos. Os resultados indicam que, especificamente, as capacidades de Detecção das Necessidades do Usuário e de Escalonamento e Alongamento influenciam positivamente o crescimento destas organizações. Entretanto, diferentemente do previsto pela literatura, a capacidade de Detecção das Opções Tecnológicas, influencia negativamente o crescimento, enquanto as capacidades de Conceitualização e Coprodução não exercem influência significativa no crescimento destes negócios.

A Influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços no Crescimento de Startups de Serviços

RESUMO:

Um dos dilemas mais antigos e recorrentes no contexto acadêmico da gestão econômica e estratégica é a compreensão das características e fatores que impulsionam o sucesso comercial e a perpetuidade dos pequenos negócios. Pesquisas apontam as capacidades dinâmicas como um conjunto de competências essenciais à inovação e que influenciam o crescimento destas organizações (UHLANER et al., 2013). Contudo, tem-se poucas evidências do setor de serviços, principalmente em países emergentes, apesar de sua crescente relevância ao redor do globo (WORLD BANK, 2019). Neste estudo, analisou-se a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços (CDISs) no crescimento de *startups* brasileiras, pois a inovação é uma condição *sine qua non* para a existência destes negócios e um pressuposto para o crescimento. Como método, utilizou-se o modelo desenvolvido por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) para mensurar as CDISs e técnicas de estatísticas multivariadas para compreensão dos fenômenos. Os resultados indicam que, especificamente, as capacidades de Detecção das Necessidades do Usuário e de Escalonamento e Alongamento influenciam positivamente o crescimento destas organizações. Entretanto, diferentemente do previsto pela literatura, a capacidade de Detecção das Opções Tecnológicas, influencia negativamente o crescimento, enquanto as capacidades de Conceitualização e Coprodução não exercem influência significativa no crescimento destes negócios.

Palavras-chave: Crescimento de pequenos negócios; Startups; Capacidades Dinâmicas; Inovação; Serviços.

1. INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios tem uma função econômica e social inegável ao redor do globo. No Brasil, estas empresas são 98,5% do total de estabelecimentos, faturam até R\$4,8 milhões de reais e são responsáveis por 54,5% dos empregos formais e 27% do PIB (SEBRAE, 2017). Apesar de sua relevância e do volume crescente de pesquisas aplicadas ao setor, nossa base de conhecimento ainda carece de um corpo teórico consistente capaz de explicar a dinâmica do crescimento de pequenas negócios (DOBBS; HAMILTON, 2007). Sabe-se, contudo, que muitos estudos iniciais tentaram descobrir um caminho universal por meio do qual todos os pequenos negócios cresceriam, porém chegou-se ao entendimento de que as trajetórias de desenvolvimento são contextualmente contingentes e uma verdade absoluta é improvável (DESANTOLA; GULATI, 2017).

Embora esse fenômeno seja idiosincrático, pesquisas demonstram evidências significativas de que diversos fatores podem influenciar o crescimento dos pequenos negócios, tais como a orientação empreendedora (EGGERS et al., 2013; STENHOLM; PUKKINEN; HEINONEN, 2016), características pessoais dos empreendedores (COLOMBELLI, 2015; TOMCZYK; LEE; WINSLOW, 2013), tempo de existência da empresa (DAVIDSSON et al., 2002; GRILLI; MURTINU, 2014) e outros. Especialmente, tem-se fortes evidências da importância da gestão do conhecimento como fator essencial para a inovação e geração de diferenciais competitivos em ambientes de rápida mudança e, conseqüentemente, para o crescimento das pequenas empresas (ALTINAY et al., 2016; ESHIMA; ANDERSON, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018).

Neste sentido, diversos pesquisadores tem se dedicado à compreender a lógica e os fatores que rodeiam as capacidades dinâmicas e o crescimento destas organizações, porém em sua maioria as pesquisas tendem a focalizar a compreensão do fenômeno no âmbito da indústria e o setor de serviços permanece relegado (DEN HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010; JANSSEN; CASTALDI; ALEXIEV, 2016), apesar de sua crescente relevância para o PIB global, como no caso das nações emergentes (WORLD BANK, 2019). Essa relevância do conhecimento e destas capacidades dinâmicas tem seu potencial aumentado para organizações que possuem em sua essência a necessidade de inovar, como é o caso das startups (PRANGE; VERDIER, 2011; SEO; LEE, 2019), que são organizações temporárias em busca de um modelo comercial escalável, repetitivo e lucrativo (BLANK; DORF, 2012).

Desta forma, este estudo tem por objetivo analisar a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços (CDISs) no crescimento de startups brasileiras provedoras de serviços com base no modelo teórico-empírico desenvolvido por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016). A partir de uma análise quantitativa, esta pesquisa apresenta implicações teóricas ao evidenciar as relações existentes entre estas capacidades e o crescimento deste nicho organizacional específico, ressaltando as similaridades e as diferenças verificadas em relação a literatura existente. Em termos gerenciais, este estudo apresenta contribuições claras ao apresentar quais capacidades que, ao serem fomentadas, podem impactar positivamente o crescimento destes negócios.

Na segunda seção deste trabalho, apresenta-se a fundamentação teórica que provê respaldo a execução desta pesquisa e as hipóteses construídas com base nesta literatura. A terceira seção, por sua vez, apresenta o método e técnicas utilizados. A quarta seção apresenta os resultados, discussões e implicações destes achados. Por fim, na última seção, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora reconhecida a importância da inovação de serviços e da lógica dominante do segmento (MICHEL; BROWN; GALLAN, 2008), os estudos sobre a gestão estratégica e os antecedentes deste tipo de inovação permanecem escassos (GALLOUJ; DJELLAL, 2010; HERTOOG; AA; JONG, 2010; JANSSEN; CASTALDI; ALEXIEV, 2016; MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2008; SUNDBO, 1996). É sobre esse *gap* que Hertog, Aa e Jong (2010) desenvolveram um *framework* teórico que conecta a perspectiva da *Dynamic Capabilities View* (DCV) e da *Resource Based View* (RBV) à gestão da inovação de serviços. Com essa fusão conceitual, os autores ofereceram um quadro teórico promissor que é particularmente útil à gestão da inovação, especialmente, mas não exclusivo, à inovação no setor de serviços. Esta especificidade dá-se pelo fato de que os processos de inovação de serviços são mais intangíveis e dependentes das capacidades incorporados nestes e nas rotinas de toda organização (HERTOOG; AA; JONG, 2010).

Sob essa ótica, os autores trazem duas principais contribuições. Primeiramente, a aplicação e a operacionalização de capacidades dinâmicas no âmbito específico da inovação de serviços. Geralmente, a literatura fornece diretrizes essenciais para o aumento e sustentação do desempenho para a indústria manufatureira (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; TEECE, 2007), mas não especificamente para o setor de serviços. Outras contribuições para a RBV e a DCV se dedicam aos recursos e as capacidades como gestão de alianças, criação de conhecimento e outros (SALOMO; GEMÜNDEN; LEIFER, 2007), mas não especificamente para os conhecimentos incorporados nos processos de gestão de inovação de serviço.

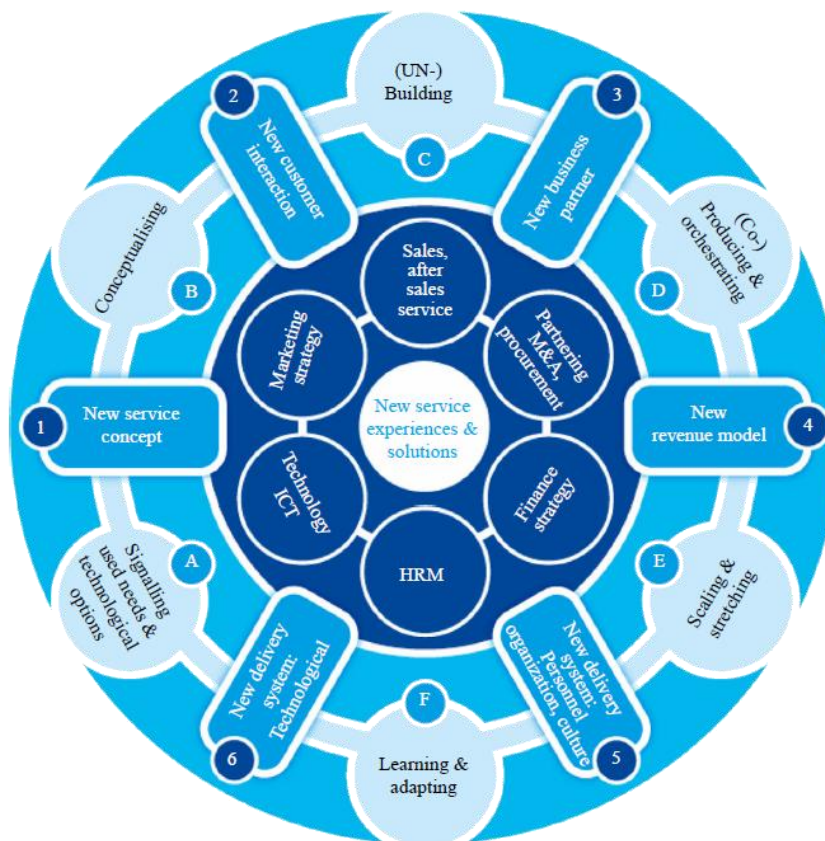
A segunda contribuição dos autores é o desenvolvimento de um modelo hexadimensional de inovação de serviços (modelo 6D), o qual tem como objetivo abarcar as

possíveis dimensões em que a inovação pode ocorrer e as capacidades embutidas nestes processos. Hertog, Aa e Jong (2010) salientam ainda que o *framework* teórico não abrange somente as empresas de prestação pura de serviço, mas ampara também as organizações que produzem bens mas são eminentemente baseadas em serviços. Na próxima seção, o modelo 6D é apresentado e detalhado.

2.1. AS DEFINIÇÃO DAS DSICS E O MODELO HEXADIMENSIONAL (6D)

O quadro teórico desenvolvido, a priori, abrange as capacidades dinâmicas necessárias para oferecer e comercializar com sucesso uma nova experiência ou uma nova solução de serviço. A partir deste pressuposto, os autores definiram CDISs como aquelas capacidades de inovação de serviços que são difíceis de transferir e imitar, as quais as organizações possuem para “desenvolver, (re)moldar, (des)integrar e (re)configurar recursos e capacidades operacionais novas ou existentes” (HERTOG; AA; JONG, 2010, p. 498). Assim como as demais capacidades dinâmicas, as CDISs estão alinhadas com a estratégia organizacional, com a dinâmica do mercado e com a dependência de trajetória da empresa (*path dependence*). A Figura 1 apresenta o quadro conceitual desenvolvido que contempla as dimensões dos serviços (numeradas de 1 à 6), as CDISs (identificadas de A à F) e alguns recursos e capacidades operacionais essenciais para a inovação de serviços (círculos ao redor do centro). Por fim, o centro da ilustração apresenta o objetivo final do modelo 6D: a criação de novas soluções e/ou experiências de serviços.

Figura 1 – CDISs: o modelo hexadimensional de inovação de serviços



Fonte: Hertog, Aa e Jong (2010, p. 493).

Janssen, Castaldi e Alexiev (2016), com base nos fundamentos teóricos recentemente desenvolvidos para o DCV, refinaram e operacionalizaram o conjunto hexadimensional de Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços desenvolvido por Hertog, Aa e Jong (2010). Mais especificamente, a revisão da literatura recente e alguns estudos direcionados guiaram a escolha de quais recursos da conceituação original (modelo 6D) seriam incluídos ou excluídos da escala, e como formular os itens para medição. Com estas análises, primeiramente, os autores do instrumento argumentam, como ensejado por Hertog, Aa e Jong (2010), que a capacidade “Aprendizagem e Adaptação” é explicitamente uma meta-capacidade que permite a organização refletir, e conseqüentemente melhorar, as outras capacidades. A partir desta perspectiva, entende-se que essa meta-capacidade permeia as demais capacidades, o que a impede de ser medida isoladamente.

Em segundo lugar, ao verificar se cada DSIC pode ser dividida em várias microfundações constituintes, Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) constataram que a capacidade “(Des)Agrupamento” identificada no modelo 6D de fato não pode ser considerada uma capacidade dinâmica, uma vez que esta não está relacionada à atividades observáveis. Em outras palavras, esta capacidade apenas indica se a inovação é recombinação ou não, ou seja, ela apresenta uma característica da inovação e não uma capacidade. Deste modo, as capacidades dinâmicas “Aprendizagem e Adaptação” e “(Des)Agrupamento” foram excluídas do processo de elaboração do instrumento de coleta de dados.

Fundamentados nestes entendimentos, os autores desenvolveram uma escala *Likert* multi-item de 7 pontos que varia de “discorda totalmente” à “concorda totalmente” para cada uma das quatro Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços remanescentes. O propósito da escala seria de mensurar, a partir de seus 18 itens, a presença destas capacidades nas atividades específicas de inovação de serviços das empresas, refletindo as microfundações no nível da estrutura e dos processos.

Entretanto, as análises de Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) permitiram verificar que a capacidade dinâmica “Detecção das Necessidades dos Usuários e as Opções Tecnológicas” apresentam carga em dois fatores distintos, o que levou a divisão desta capacidade em duas: os três primeiros itens da escala passaram a corresponder à capacidade “Detecção das Necessidades dos Usuários” e os demais três itens à capacidade “Detecção das Opções Tecnológicas”. Adicionalmente, estas análises permitiram excluir três itens que não apresentaram carga em nenhum dos fatores e um quarto item ficou abaixo do limiar 0,60 e também foi excluído. Desta maneira, o modelo teórico definitivo das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços passou a ter cinco dimensões (cinco fatores) e quatorze itens.

Neste sentido, sequencialmente, são apresentadas as cinco CDISs que constituíram o instrumento desenvolvido e as hipóteses formuladas com base nesta revisão da literatura. A primeira CDIS (capacidade A) é Detecção das Necessidades dos Usuários. Essa dimensão compreende a ideia de que a maioria das inovações de serviços surgem como uma resposta a uma necessidade percebida de clientes reais ou potenciais. Aos inovadores de serviços é fundamental possuir um sistema de busca organizado que procura e interpreta sinais do mercado com algum tipo de função de inteligência. Esta competência, portanto, pode ser compreendida como a capacidade de compreender claramente as tendências dominantes e necessidades não atendidas. Neste sentido, esta capacidade deve conduzir a inovação (JANSSEN; CASTALDI; ALEXIEV, 2016) e conseqüentemente ao crescimento do negócio (FREEL; ROBSON, 2004). Assim:

H1: A capacidade Detecção das Necessidades dos Usuários influencia de forma positiva e significativa o crescimento das startups brasileiras.

A Detecção das Opções Tecnológicas é capacidade de conversão de uma nova opção tecnológica em proposição de serviço. Esta competência, portanto, pode ser compreendida como a capacidade de articular opções tecnológicas promissoras para novas configurações de serviços. Estas novas configurações tecnológicas devem propiciar novas possibilidades de negócios e por sua vez impactar o crescimento do negócio. Desta maneira:

H2: A capacidade Detecção das Opções Tecnológicas influencia de forma positiva e significativa o crescimento das startups brasileiras.

Para compreender a terceira capacidade, Conceitualização, é preciso recobrar a essência da inovação de serviços que é prover, por meio da combinação de recursos novos ou existentes, uma nova proposta de valor para um cliente ou grupo de clientes específicos. A Conceitualização, neste sentido, envolve detalhar e visualizar a oferta de serviços gradualmente, como também, implica em definir como “a nova oferta de serviços se relaciona com a estratégia da empresa, o público-alvo, a intensidade e as formas de interação com o cliente, a organização do sistema de entrega [...]” (HERTOG; AA; JONG, 2010, p. 501). Essa adequação entre cliente e empresa deve minimizar os ruídos entre oferta e demanda e consequentemente elevar o nível de negócios realizados. Assim:

H3: A capacidade Conceitualização influencia de forma positiva e significativa o crescimento das startups brasileiras.

A quarta CDIS, Coprodução e Orquestração, refere-se à capacidade da empresa em gerir a inovação de serviços em todos os limites da organização e sua capacidade de envolver-se em redes. Essa capacidade materializa-se na natureza combinatória da inovação de serviços (combinar elementos de diferentes serviços para a oferta de uma nova solução ou experiência de serviço) e na consequente necessidade de coprodução com os clientes e outros provedores de serviços. Em outras palavras, é a capacidade da empresa em gerir de maneira eficaz estas alianças de modo a gerar um serviço de valor agregado, o que por sua vez, deve influenciar o crescimento de pequenos negócios (PENA, 2004). Portanto:

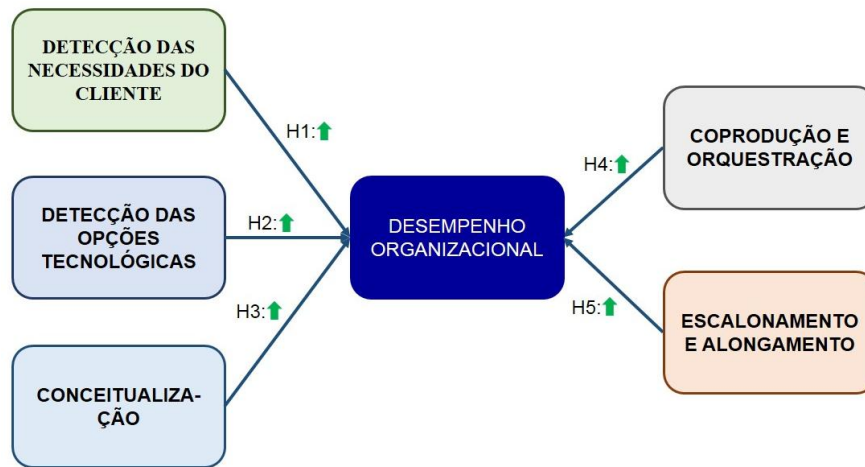
H4: A capacidade Coprodução e Orquestração influencia de forma positiva e significativa o crescimento das startups brasileiras.

A quinta capacidade, Escalonamento e Alongamento, é importante principalmente em operações de serviços de grande escala. O Escalonamento está ligado à capacidade da empresa em ofertar os seus serviços de forma semelhante em todos os canais, ou da forma mais padronizada possível. Desenvolver essa capacidade é algo desafiador para as organizações, dado ao aspecto intangível dos serviços e da alta dependência do fator humano. A capacidade de Alongamento, por sua vez, está vinculada ao poder de comunicação e de marca que a empresa possui. Uma marca estabelecida pode ser realmente valiosa para entrar em mercados de serviços novos. Ao lançar conceitos de serviços inovadores utilizando o poder da marca existente, a empresa alonga a oferta de serviços principais e portanto, influencia seu crescimento. Logo:

H5: A capacidade Escalonamento e Alongamento influencia de forma positiva e significativa o crescimento das startups brasileiras.

A Figura 2 apresenta o modelo conceitual com as hipóteses formuladas.

Figura 2 – Modelo conceitual hipotético



Fonte: elaborado pelos autores.

3. MÉTODO

O objetivo desta pesquisa foi operacionalizado por meio de um estudo descritivo com o intuito de analisar a influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços no crescimento de startups de um país emergente. Portanto, os procedimentos de pesquisa adotados são *ex-post-facto*, pois investiga-se as relações de causa e efeito a partir da observação de um fenômeno que já ocorreu. Esse método buscou determinar quais variáveis estão relacionadas com o dito fenômeno, assim como explicar de que maneira e por que o mesmo ocorre (TRIVIÑOS, 1987). Estas relações foram determinadas por meio de uma análise de regressão entre os construtos apresentados no Quadro 1, observado o nível de 10% de significância como valor limítrofe para o aceite destas relações. A execução dos testes propiciou aferir a validade nomológica dos construtos, ou seja, confirmar ou refutar a importância destas capacidades dinâmicas para o crescimento dos pequenos negócios analisados.

3.1. AMOSTRA E COLETA DE DADOS

O surgimento das *startups* no Brasil, unidade de análise desta pesquisa, é bastante recente. Segundo a Associação Brasileira das Startups (ABStartups), esse movimento teve início em 2011 e fortaleceu ainda mais o empreendedorismo em âmbito nacional (ABSTARTUPS, 2017a). Ao contrário das empresas estabelecidas e/ou de grande porte com amplos recursos e visibilidade do mercado, essas organizações são negócios em estágio inicial, de base tecnológica, de alto conhecimento agregado e de relevante impacto econômico e social (GEM, 2014). Geralmente, são prematuras nas operações comerciais e, ao mesmo tempo, desenvolvem produtos inovadores para expandir o negócio em mercados escaláveis (PATERNOSTER et al., 2014).

Dado, em linhas gerais, o potencial inovador destas organizações, as startups estão na contramão da tendência generalizada de demissões e reduções produtivas, ao gerar mais empregos e renda (GEM, 2014). Esse movimento vem crescendo e se consolidando rapidamente no Brasil, alicerçado na propensão dos brasileiros em empreender, nos recentes

incentivos do governo – como a Lei de Incentivo à Inovação (BRASIL, 2016) – e na expansão de diversos habitats de inovação.

Tendo em vista que a unidade de análise desta pesquisa são as startups, os sujeitos pesquisados são os gestores destas organizações. Neste trabalho, o conjunto de dados coletados foi de 137 respostas frente a população total de 4231 startups na ocasião da coleta (ABSTARTUPS, 2017b), o que é suficiente para testar o instrumento, dado que o critério de proporção 5 respostas para cada variável foi cumprido (HAIR Jr. et al., 2005) e, desta forma, garante a fidedignidade dos resultados. A coleta de dados deu-se, nos meses de novembro e dezembro de 2017, por meio de uma plataforma *survey* (*Google Forms*) com a utilização de um banco de dados construído por uma pesquisa em sites de incubadoras, *coworkings*, aceleradoras e outros domínios eletrônicos. Além disso, realizou-se ações presenciais em diversos habitats de inovação nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo com o intuito de estimular a participação destas organizações nesta pesquisa. A Tabela 1 apresenta as principais características da amostra.

Tabela 1 – Características da amostra.

ANO DE INÍCIO DO NEGÓCIO	QTD	%	Nº DE COLABORADORES	QTD	%
1998 - 2002	1	0,73	Até 10	117	85,4
2003 - 2007	5	3,65	11 - 20	14	10,22
2008 - 2012	17	12,41	21 - 30	3	2,19
2013 - 2017	114	83,21	Mais de 30	3	2,19
TOTAL	137	100	TOTAL	137	100
TIPO DE APOIO RECEBIDO	QTD	%	FASE ATUAL DO NEGÓCIO	QTD	%
Processo de incubação	65	47,45	Curiosidade	1	0,73
Processo de aceleração	9	6,57	Ideação	16	11,68
Ambos os processos	14	10,22	Operação	52	37,96
Não participante	49	35,77	Tração	43	31,39
			Scaleup	24	17,52
			Outra	1	0,73
TOTAL	137	100	TOTAL	137	100

Fonte: dados da pesquisa.

3.2. O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Uma vez que o instrumento de coleta de dados não foi desenvolvido para o contexto que pretende-se analisar, fez-se necessário então realizar alguns procedimentos, antes da coleta de dados, para garantir que a escala de Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) pudesse ser utilizada em âmbito das *startups* brasileiras e propiciasse resultados fidedignos à realidade investigada. Primeiramente, realizou-se a tradução e retradução do instrumento do idioma inglês para o português, processada por especialistas distintos com fluência em ambos idiomas para a obtenção de uma versão definitiva do instrumento em português (idioma nativo dos pesquisados). Em seguida, realizou-se a comparação entre as diferentes traduções para verificar possíveis divergências de entendimento e a correção da versão final da tradução. Esta versão definitiva em português foi então encaminhada para dez especialistas da área para avaliação e sugestões de possíveis ajustes necessários. Deste total, três especialistas retornaram com sugestões para melhoria do instrumento, as quais foram avaliadas e implementadas. Por fim, realizou-se um pré-teste no qual o instrumento foi aplicado pelos pesquisadores em 4 startups para verificar a necessidade de possíveis adequações. Nesta fase, realizou-se pequenos ajustes semânticos e então chegou-se a versão final do instrumento que é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – O instrumento de coleta de dados (versão em português)

Nº	CONSTRUTOS COM OS ITENS SUBJACENTES
DET1	Deteção das necessidades dos usuários – variável independente
VAR01	Sistematicamente observamos e avaliamos as necessidades de nossos clientes.
VAR02	Analizamos o uso efetivo dos serviços ofertados ao cliente.
VAR03	A nossa empresa é consistente em distinguir diferentes grupos de usuários e segmentos de mercado.
DET2	Deteção das opções tecnológicas – variável independente
VAR04	Estar atualizado com novos serviços e tecnologias é importante para nossa empresa.
VAR05	Afim de identificar possibilidades para novos serviços, utilizamos diferentes fontes de informação.
VAR06	Acompanhamos quais tecnologias nossos concorrentes utilizam.
CONC	Conceitualização – variável independente
VAR07	Somos inovadores em criar ideias para novos conceitos de serviço.
VAR08	Achamos difícil traduzir ideais brutos em serviços detalhados ¹ .
VAR09	Nossa empresa testa novos conceitos de serviço.
VAR10	Alinhamos novas ofertas de serviço com nossos atuais negócios e processos.
COPR	Produção e orquestração – variável independente
VAR11	Nossa empresa tem dificuldades com iniciação e manutenção de parcerias.
VAR12	A colaboração com outras organizações nos ajuda no aperfeiçoamento ou na introdução de novos serviços.
VAR13	Nossa empresa é consistente em coordenar atividades de inovação em serviço envolvendo diversas partes (parceiros, fornecedores, clientes, etc.).
ESCA	Escalonamento e alongamento – variável independente
VAR14	Somos capazes de expandir um novo serviço bem-sucedido por toda a nossa organização.
VAR15	No desenvolvimento de novos serviços, levamos em consideração nossa estratégia de marca.
VAR16	Nossa empresa é ativamente engajada em promover seus novos serviços.
VAR17	Introduzimos novos serviços seguindo nosso plano de marketing.
VAR18	Achamos difícil escalar um novo serviço bem-sucedido ¹ .
DESO	Desempenho organizacional – variável dependente
VAR19	Em comparação aos concorrentes, nossa empresa gerou maior retorno em patrimônio líquido no ano passado
VAR20	Em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento do lucro no ano passado.
VAR21	Em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento do volume de negócios no ano passado.
VAR22	Em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento da participação de mercado no ano passado.

Fonte: adaptado de Janssen, Castaldi e Alexiev (2016).

Nota: Itens removidos da escala final.

Optou-se também, neste estudo, por aplicar e testar o instrumento com todos os 18 itens inicialmente previstos por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) de forma a verificar se o comportamento destas variáveis seriam mantidos ou alterados no contexto das startups brasileiras. Decidiu-se também por alterar a escala Likert de 7 para 5 pontos pois, aparentemente, esta é menos confusa para os entrevistados e aumenta a taxa e a qualidade das respostas (BABAKUS; MANGOLD, 1992; DEVLIN; DONG; BROWN, 1993). Além das adequações da escala à realidade das startups brasileiras, foi elaborado um bloco de questões para a caracterização do perfil dos gestores respondentes (faixa etária, gênero, escolaridade e

estado civil) e das organizações, contemplando questões como tempo de existência do negócio, a existência ou não do apoio de incubadoras e aceleradoras, a quantidade de funcionários e o tipo de negócio (dados disponíveis com autores sob demanda) conforme classificações da Associação Brasileira de Startups (ABStartups).

3.2.1. Certificação da validade do instrumento de coleta de dados

Com o intuito de certificar a validade convergente e discriminante do instrumento de coleta de dados desenvolvido por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) para este contexto, foi realizada a análise fatorial dos dados, com atenção especial à confiabilidade composta e variância média extraída dos construtos. O primeiro teste realizado foi o *Kaiser–Meyer–Olkin* (KMO), para verificar a adequação da amostra às variáveis, o qual gerou valor de 0,810 ($p < 0,001$). Na sequência, analisou-se preliminarmente a correlação entre as variáveis e seus respectivos construtos. Nesta fase, verificou-se que as variáveis VAR08 e VAR18, assim como no modelo previsto por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016), foram eliminadas por não apresentarem correlação significativa com os demais itens dos seus respectivos construtos. Contudo, as variáveis VAR11 e VAR14, no modelo desta pesquisa, apresentaram correlações suficientes para permanecerem em seus respectivos construtos. Assim, para efeitos deste estudo, permaneceram 16 itens na escala.

A partir destas premissas, seguiu-se para os testes que conferiram a validade convergente da escala, ou seja, a extensão pela qual os diversos itens de medida do mesmo construto estão relacionados. Para isso, analisou-se primeiramente o percentual de Variância Total Extraída, cujo resultado indica que as variáveis do instrumento explicam 60,836% da variância em cinco fatores, ou seja, a modelagem de cinco construtos proposta por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) está adequada também para o âmbito das startups nacionais, assim como no estudo original. Uma vez que verificou-se a adequação do modelo e que este explica o mínimo de variância cumulativa, coube analisar a correlação entre as variáveis do modelo desta pesquisa (16 itens) e seus fatores, no intuito de compreender a natureza destes construtos em particular. Para isso, analisou-se as cargas fatoriais rotacionadas pelo método Varimax, o qual proporcionou uma estrutura fatorial simplificada. A partir destas cargas fatoriais, verificou-se também a confiabilidade composta e a variância média extraída dos construtos. A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados da análise fatorial.

Tabela 2 – Síntese dos resultados da análise fatorial

ÍNDICES	CONTRUTO				
	DET1	DET2	CONC	COPR	ESCA
Confiabilidade Composta	0,84	0,76	0,79	0,75	0,85
Variância Extraída	0,64	0,52	0,56	0,50	0,60
Cargas Fatoriais	0,76 à 0,84	0,66 à 0,80	0,71 à 0,78	0,57 a 0,78	0,78 à 0,80

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que a variável VAR11 mensura a capacidade das organizações em iniciar e manter parcerias. Essas alianças são formadas com clientes, fornecedores, concorrentes e outros que, por sua vez, conferem a característica de coprodução aos serviços (HERTOG; AA; JONG, 2010). Os referidos parceiros, em razão desta colaboração, trocam acesso a recursos e vantagens de toda ordem, o que impulsiona ambos negócios. No contexto específico das startups, é comprovada a importância da formação de parcerias adequadas e sua influência no

desempenho destas organizações (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000), o que justifica, em conjunto com a análise estatística realizada, a continuidade deste item na escala.

A opção de manter a variável VAR14 na escala, a qual detém-se a avaliar a capacidade da organização como um todo de alongar uma oferta de serviço, parece fundamentar-se, além do amparo estatístico, no fato de que as startups, de forma geral (ainda que não essencialmente), são organizações pequenas e flexíveis. Essas características, aparentemente, conferem a possibilidade a estas organizações de reconfigurarem-se mais facilmente para alongar uma oferta de serviço e, por isso, analisar esse item faz-se necessário para compreender a capacidade de escalonamento e alongamento das startups.

Destaca-se ainda que, assim como verificado no estudo de Janssen, Castaldi e Alexiev (2016), os seis itens do construto Detecção das Necessidades dos Usuários e Opções Tecnológicas também apresentaram carga fatorial em dois fatores distintos, logo, as variáveis VAR01, VAR02 e VAR03 continuam a compor o construto Detecção das Necessidades dos Usuários e as variáveis VAR04, VAR05 e VAR06, o construto Detecção das Opções Tecnológicas.

Para verificar a validade discriminante da escala foi analisada a correlação entre construtos. A Tabela 3 apresenta os resultados desta análise cujos resultados confirmam que as correlações entre cada dois construtos são estatisticamente diferentes de 1 ($p < 0,05$). Com estes resultados, confirma-se a validade discriminante da escala (SCHMITT; STULTS, 1986).

Tabela 3 – Análise de correlações

	DET1	DET2	CONC	COPR	ESCA
DET1	1				
DET2	0,380**	1			
CONC	0,394**	0,392**	1		
COPR	0,309**	0,322**	0,327**	1	
ESCA	0,457**	0,314**	0,477**	0,411**	1

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

A partir destas análises, conclui-se que foi alcançado o propósito de certificar a validade do instrumento de coleta de dados para o contexto estudado. Essa constatação é importante para legitimar os resultados oriundos da aplicação da escala neste nicho de organizações e, permitiu assim, o prosseguimento das análises que proferiram a validade nomológica, a qual é apresentada na seção seguinte.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro resultado a ser apresentado diz respeito a intensidade de Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços e de Desempenho Organizacional presentes em startups brasileiras provedoras de serviços. A relevância desta análise está em estimar em que nível (média) as ditas capacidades estão presentes e o nível de crescimento das organizações pesquisadas, o quanto estes dados variam em torno da média (desvio padrão) e os valores mínimos e máximos aferidos na amostra. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas que suportam estes resultados.

A partir dos dados apresentados na Tabela 4, pode-se aferir que as CDISs mais presentes em startups são as capacidades de Detecção das Necessidades dos Usuários ($M=4,36$) e de

Detecção das Opções Tecnológicas (M=4,62). Esse resultado comprova o pressuposto de que startups são, geralmente, organizações voltadas aos clientes e possuem sistemáticas eficazes para identificar e avaliar as demandas específicas de diferentes mercados, o que aumenta o seu potencial inovador. A capacidade de Conceitualização, apesar de não ser a capacidade mais intensa das startups, tem significativa presença (M=4,34) nas organizações estudadas. Esse resultado revela a habilidade destes negócios em congregar as demandas percebidas dos clientes com as opções tecnológicas disponíveis e assim formatar um serviço palatável aos usuários.

Tabela 4 – Resumo da amostra

	DET1	DET2	CONC	COPR	ESCA	DESO
N	137	137	137	137	137	67
Média	4,36	4,62	4,34	3,76	3,80	3,15
Desvio Padrão	0,63	0,44	0,59	0,75	0,79	1,13
Mínimo	1,67	2,67	2,67	1,00	1,75	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: dados da pesquisa.

A capacidade Coprodução e Orquestração, apesar de ser uma condição importante para uma organização provedora de serviços, apresentou menor nível de intensidade dentre as CDISs, o que sinaliza a dificuldade destas organizações em trabalhar conjuntamente com parceiros. Contraditoriamente, apesar de escalar ser uma condição de existência das *startups* (BLANK; DORF, 2012), o Escalonamento e Alongamento revelou-se não ser a capacidade mais forte destas organizações (M=3,80). Essas informações remetem ao entendimento de que estes negócios, apesar da elevada capacidade de compreender as demandas do mercado e dominar as opções tecnológicas, tem menos facilidade em escalar e alongar suas ofertas de serviços. Conforme ensejado por Janssen, Castaldi e Alexiev (2016), essa dificuldade pode estar relacionada à problemas nos processos de Conceitualização.

A partir destas análises, foi possível compreender a intensidade e a consistência das CDISs presentes nas startups. Desta maneira, a etapa seguinte foi mensurar a influência destas capacidades no crescimento destes negócios e, para este propósito, realizou-se uma análise de regressão. No modelo estimado, verificou-se de que forma as variáveis independentes Detecção das Necessidades do Usuário (DET1), Detecção das Opções Tecnológicas (DET2), Conceitualização (CONC), Coprodução e Orquestração (COPR) e Escalonamento e Alongamento (ESCA) impactam a variável dependente Desempenho Organizacional (DESO), que por sua vez, é composta por variáveis que dizem respeito ao crescimento das startups em termos de participação do mercado, do lucro, do faturamento e do retorno em patrimônio líquido. Os resultados da análise são expressos da Tabela 5.

Os resultados da Tabela 5 evidenciam que, conforme previsto na literatura, a capacidade Detecção das Necessidades dos Usuários ($\beta=0,309$; $p=0,035$) impacta de forma positiva e significativa o crescimento das *startups*. Esse resultado sugere que a capacidade das startups em distinguir os diferentes grupos de usuários e segmento de mercado, analisar o uso efetivo dos serviços ofertados e observar e avaliar as necessidades dos clientes deve colaborar para o aumento do desempenho negócio pois, em ambientes de rápida mudança, o que de fato importa é compreender o mais rápido possível as novas demandas do cliente. Neste sentido, quanto maior for a capacidade da startup de conhecer seus clientes e estar atualizado com suas demandas, maior será a probabilidade de crescimento de negócio. Esse resultado também reforça a importância dos gestores criarem políticas e/ou ações que busquem a proximidade

com o cliente, incentivando sua participação no processo de inovação e produção no setor de serviços. Desta forma, podemos confirmar a Hipótese 1 deste estudo.

Tabela 5 – Análise de regressão

Variável Dependente	Modelo I		
	Desempenho Organizacional (DESO)		
	Beta não-padronizado	Beta padronizado	Sig.
DET1	0,506	0,309**	0,035
DET2	-0,630	-0,234*	0,086
CONC	0,124	0,069	0,619
COPR	0,077	0,052	0,688
ESCA	0,384	0,275*	0,065
Durbin Watson	2,054		
F	4,235*		
R ²	0,251		

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: **A relação é significativa no nível 0,05. *A relação é significativa no nível 0,10.

No entanto, contraditoriamente ao previsto por estudos anteriores, neste contexto específico, a capacidade de Detecção das Opções Tecnológicas impacta de forma negativa e significativa o desempenho destas organizações ($\beta=-0,234$; $p=0,085$). Esse resultado parece estar alinhado com os achados de Fombrun e Wally (1989) que sugerem que as empresas que crescem por meio de estratégias tecnológicas tendem a promover maior tomada de riscos em suas culturas e, neste sentido, podem desestabilizar o crescimento do negócio. Portanto, a Hipótese 2 deste estudo não foi confirmada.

As capacidades de Conceituação e de Coprodução e Orquestração parecem não influenciar de forma significativa ($p>0,10$) o crescimento das startups. Assim, pode-se afirmar que traduzir demandas dos clientes em novos serviços e sequencialmente testá-los não é uma capacidade diferencial que pode conduzir o crescimento dos negócios. Este resultado também refuta o pressuposto da literatura de que coordenar atividades de inovação em serviço envolvendo diversas partes (parceiros, fornecedores, clientes, etc.) e engajar ativamente na promoção de seus novos serviços tem relação positiva com o desempenho dos negócios. No âmbito das startups, este fator parece não influenciar o crescimento dos negócios, o que denota que o crescimento destas organizações parece ser “autônomo” de algum modo. Portanto, as Hipóteses 3 e 4 não foram suportadas.

A capacidade de Escalonamento e Alongamento mostrou-se influenciar de forma positiva e significativa o crescimento destas organizações ($\beta=0,275$; $p=0,065$). Esse resultado reforça a importância de escalar um novo serviço com sucesso. Segundo Marmer et al. (2012), a condição básica para esse processo é o equilíbrio e a maturidade suficiente em cinco pontos-chave: clientes, produto(s), equipe, financeiro e modelo de negócio. Os autores mencionam ainda que o escalonamento do produto com debilidade em um destes fatores configura prematuridade ao escalonamento. Em termos mundiais, 70% das startups escalam de forma precoce e uma das consequências é o crescimento em ritmo 20 vezes mais lento do que aquelas que o fazem de maneira adequada (MARMER et al., 2012). Nas análises deste estudo, observou-se comportamento semelhante. Entre todas as capacidades avaliadas no instrumento, está foi uma das que mostrou-se menos presente (vide Tabela 4), o que reforça a necessidade de monitorar e revisar o processo de escalonamento nestas organizações a fim de encontrar possíveis alternativas para aperfeiçoamento deste processo. Desta forma, a Hipótese 5 foi confirmada. O Quadro 2 apresenta uma síntese das análises das hipóteses.

Quadro 2 – Síntese das hipóteses

HIPÓTESE	RELAÇÃO ESPERADA	RESULTADO	OBSERVAÇÃO
Hipótese 1	DET1 > DESO (positiva)	Confirmada	-
Hipótese 2	DET2 > DESO (positiva)	Não confirmada	Relação negativa aferida
Hipótese 3	CONC > DESO (positiva)	Não confirmada	Relação não significativa
Hipótese 4	COPR > DESO (positiva)	Não confirmada	Relação não significativa
Hipótese 5	ESCA > DESO (positiva)	Confirmada	-

Fonte: dados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender as relações existentes entre as Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços (CDISs) e o crescimento de startups brasileiras provedoras de serviços. Para cumprir este propósito, investigou-se a realidade de 137 organizações distribuídas em todas as regiões do Brasil. Neste contexto, as startups configuram-se, em sua maioria, como organizações incipientes, com início das atividades entre 2013 e 2017 (83,21%) e com até 10 colaboradores (85,40%). Cabe destacar que, apesar destas características predominantes identificadas na amostra, não é possível afirmar que esse conjunto de atributos define o conceito/propósito destes negócios. Reitera-se: startups são organizações temporárias em busca de um modelo comercial escalável, repetitivo e lucrativo (BLANK; DORF, 2012), independentemente do porte, número de colaboradores ou tempo de existência.

Os resultados deste estudo permitiram confirmar parcialmente os pressupostos iniciais de pesquisa. As capacidades de Detecção das Necessidades dos Usuários e de Escalonamento e Alongamento confirmaram as hipóteses iniciais, ou seja, verificou-se que estas capacidades exercem influência positiva e significativa no crescimento dos negócios analisados. Contudo, a capacidade de Detecção das Opções Tecnológicas, revelou-se influenciar de forma negativa e significativa o fenômeno analisado. As capacidades de Conceitualização e de Coprodução e Orquestração, por sua vez, não apresentaram relações significativas com o crescimento das startups brasileiras. A partir destas afirmativas, pode-se ter uma perspectiva das CDISs que estão associadas diretamente ao crescimento destes negócios. Contudo, cabe reiterar que, apesar de algumas destas capacidades não se relacionarem de forma direta com este desempenho, elas contribuem para o desenvolvimento das demais CDISs e para a criação e comercialização de soluções inovadoras de serviço e desta maneira colaboram também, ainda que indiretamente, para o desempenho das startups (TEIXEIRA, 2018).

Neste estudo, verificou-se a existência de três principais limitações. Primeiramente, tem-se a inexistência de variáveis de controle ou mediação para avaliar o influência do contexto institucional nestas relações. Neste sentido, sugere-se, para estudos futuros, que sejam avaliadas o papel de variáveis institucionais neste crescimento, tais como, políticas públicas de incentivos, fontes disponíveis de financiamento e/ou investimento, incentivos fiscais, estrutura tributária e outras. Em segundo lugar, percebeu-se a necessidade de desenvolver uma escala de mensuração de desempenho de startups da indústria de serviços que contemple outras dimensões que não somente financeiras. Na revisão da literatura, não encontrou-se um instrumento mais adequado a esse propósito, ainda que a revisão não tenha sido exaustiva. Portanto, sugere-se também, para pesquisas futuras, o desenvolvimento de uma escala específica para o seguimento. Por último, tem-se a impossibilidade de generalização dos resultados, pois a amostra utilizada é não-probabilista e limita-se a compreensão do fenômeno no contexto analisado.

Por fim, salienta-se que as implicações teóricas deste estudo concentram-se em esclarecer as relações existentes entre capacidades dinâmicas e o crescimento das startups, com o foco específico do setor de serviços em um país emergente. Em termos de contribuições gerenciais, evidenciou-se quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas para fomentar o crescimento de startups. Estes achados podem guiar tanto os gestores destas organizações quanto os gestores de órgãos de fomento para a formulação de políticas adequadas de desenvolvimento. Assim, finaliza-se este trabalho com a expectativa de ter colaborado, ainda que de maneira singela, para a compreensão do fenômeno analisado.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com o auxílio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Sobre a ABStartups**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>>. Acesso em: 24 ago. 2017a.
- ABSTARTUPS. **StartupBase**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 24 ago. 2017b.
- ALTINAY, L.; MADANOGLU, M.; DE VITA, G.; ARASLI, H.; EKINCI, Y. The interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 871–891, 2016.
- BABAKUS, E.; MANGOLD, W. G. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. **Health Services Research**, v. 26, n. 6, p. 765–786, 1992.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000.
- BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. 1. ed. Pescadero: K&S Ranch, 2012.
- BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2016. Seção 1, p. 1.
- COLOMBELLI, A. Top management team characteristics and firm growth evidence from a sample of listed companies. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 21, n. 1, p. 107–127, 2015.
- DAVIDSSON, P.; KIRCHHOFF, B.; HATEMI-J, A.; GUSTAVSSON, H. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 4, p. 332–349, 2002.
- DESANTOLA, A.; GULATI, R. Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 640–668, 2017.
- DEVLIN, S. J.; DONG, H. K.; BROWN, M. Selecting a scale for measuring quality. **Marketing Research**, v. 5, n. 3, p. 12–17, 1993.
- DOBBS, M.; HAMILTON, R. T. Small business growth: Recent evidence and new directions.

- International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 13, n. 5, p. 296–322, 2007.
- EGGERS, F.; KRAUS, S.; HUGHES, M.; LARAWAY, S.; SNYCERSKI, S. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 524–546, 2013.
- ESHIMA, Y.; ANDERSON, B. S. Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 770–779, 2017.
- FOMBRUN, C. J.; WALLY, S. Structuring small firms for rapid growth. **Journal of Business Research**, v. 4, n. 2, p. 107–122, 1989.
- FREEL, M. S.; ROBSON, P. J. A. Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 561–575, 2004.
- GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. Introduction: filling the innovation gap in the service economy - a multidisciplinary perspective. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. (Eds.). **The Handbook of Innovation and Services: a multi-disciplinary perspective**. 1. ed. Cheltenham/UK: Edward Elgar Publishing, 2010. p. 822.
- GEM. **Empreendedorismo no brasil: 2015**. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba/PR: IBPQ, 2014.
- GRILLI, L.; MURTINU, S. Government, venture capital and the growth of European high-tech entrepreneurial firms. **Research Policy**, v. 43, n. 9, p. 1523–1543, 2014.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- HERTOG, P. DEN; AA, W. VAN DER; JONG, M. W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490–514, 2010.
- JANSSEN, M.; CASTALDI, C.; ALEXIEV, A. Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 797–811, 2016.
- MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; DOGRULTAN, E.; BERMAN, R. **Startup Genome Report Extra on Premature Scaling**. Startup Genome. San Francisco: 2012.
- MICHEL, S.; BROWN, S. W.; GALLAN, A. S. Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 49–65, 2008.
- MIOCEVIC, D.; MORGAN, R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: explaining exporting SME growth. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 320–341, 2018.
- MÖLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 31–48, 2008.
- PATERNOSTER, N.; GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; GORSCHKE, T.; ABRAHAMSSON, P. Software development in startup companies: a systematic mapping

- study. **Information and Software Technology**, v. 56, n. 10, p. 1200–1218, 2014.
- PENA, I. Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. **Small Business Economics**, v. 22, n. 3/4, p. 223–236, 2004.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126–133, 2011.
- SALOMO, S.; GEMÜNDEN, H. G.; LEIFER, R. Research on corporate radical innovation systems-A dynamic capabilities perspective: An introduction. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 24, n. 1–2, p. 1–10, 2007.
- SCHMITT, N.; STULTS, D. M. Methodology Review: Analysis of Multitrait-Multimethod Matrices. **Applied Psychological Measurement**, v. 10, n. 1, p. 1–22, 1986.
- SEBRAE. **MPE Indicadores**. Brasília/DF: 2017. Disponível em: <<http://agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo MPE Indicadores - 11 11 2016.pdf>>.
- SEO, Y. W.; LEE, Y. H. Effects of internal and external factors on business performance of start-ups in South Korea: The engine of new market dynamics. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 11, p. 1–12, 2019.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Firm Resources in Dynamic Managing To Create Value: Looking Environments Inside the Black Box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273–292, 2007.
- STENHOLM, P.; PUKKINEN, T.; HEINONEN, J. Firm Growth in Family Businesses-The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 697–713, 2016.
- SUNDBO, J. The balancing of empowerment: a strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. **Technovation**, v. 16, n. 8, p. 397–409, 1996.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.
- TEIXEIRA, E. G. **A influência das Capacidades Dinâmicas de Inovação de Serviços em startups brasileiras**. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.
- TOMCZYK, D.; LEE, J.; WINSLOW, E. Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 1, p. 66–82, 2013.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- UHLANER, L. M.; VAN STEL, A.; DUPLAT, V.; ZHOU, H. Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. **Small Business Economics**, v. 41, n. 3, p. 581–607, 2013.
- WORLD BANK. **World Development Indicators. Services, etc., value added (% of GDP)**, 2019. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org>>. Acesso em: 19 maio. 2019