

**AS CAPACIDADES DINÂMICAS NA INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS  
STARTUPS RESIDENTES NO CUBO**

**MARCELO HENRIQUE GOMES COUTO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
marcelohgc@usp.br

**PEDRO MARINS FREIRE TEBERGA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
pedro.teberga@usp.br

**AMANDA CRISTINA DE CASTRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)  
amandacdcastro@gmail.com

# AS CAPACIDADES DINÂMICAS NA INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS *STARTUPS* RESIDENTES NO CUBO

## 1 INTRODUÇÃO

*Startups* são novos negócios com elevado potencial inovador e crescimento exponencial, que se encontram em processo de estruturação empresarial e procura por um modelo de negócios (MEYER, 2012; BLANK; 2013; BLANK; DORF, 2014; FINEP, 2017). No Brasil, segundo o banco de dados da Associação Brasileira de Startups (ABS), são cerca de 4.200 *startups* cadastradas (ABS, 2017) que movimentam R\$784 milhões por ano (SEBRAESP, 2015).

Apesar de existentes diversos casos de sucesso, entretanto, a grande maioria desses negócios fracassam e encerram as suas atividades de maneira precoce (FEINLEIB, 2012; BLANK, 2013; GIARDINO et al., 2014). Aproximadamente 25% das *startups* brasileiras encerram suas atividades com menos de 1 ano de vida, chegando a 50% em startups com até 4 anos de vida (FDC, 2014).

Deste modo, em função do risco de inovação adquirido desde a concepção inicial do negócio, as condições de extrema incerteza e de rápida evolução as quais estão submetidas, novos desafios inexplorados são impressos aos “startupper” (RIES, 2012; BLANK, 2013; GIARDINO et al., 2014; FINEP; 2017) exigindo-os transformações rápidas em seus modelos de negócios como resposta a pressões e tensões causadas por processos internos e externos.

No entanto, para que essas transformações aconteçam de maneira eficiente durante o processo de evolução do negócio, uma *startup* precisa desenvolver capacidades individuais e organizacionais de aprendizado a partir das experiências malsucedidas (SOSNA et al., 2010).

Neste sentido, a teoria das capacidades dinâmicas proposta originalmente por Teece et al. (1997) pode contribuir para a demonstração de como as transformações durante a trajetória de uma empresa permitem que a mesma desenvolva, adapte e renove o seu modelo de negócios para criar valor de forma sustentada, em meio a ambientes competitivos e com rápidas mudanças (ACHTENHAGEN et al. 2013; MEZGER, 2014; GHEZZI et al., 2015).

Entretanto, apesar desse entendimento, são ainda poucos os estudos empíricos neste campo (AMBROSINI; BOWMAN, 2009) que buscam compreender como as empresas podem ser inovadoras e sustentar essa inovação com seus modelos de negócios num ambiente extremamente competitivo, globalizado e dinâmico (WIRTZ, 2016).

Neste contexto, estudos de caso em empresas inseridas em ambientes dinâmicos sob a perspectiva da estratégia-prática podem fornecer informações de como e porque as capacidades dinâmicas podem estar ligadas a resultados estratégicos, evidenciando como elas podem diferir entre as empresas e formando uma base para o desenvolvimento de prescrições gerenciais (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Desta forma, o presente artigo busca investigar e descrever como as *startups* residentes no CUBO, um espaço de *coworking* criado em setembro do ano de 2015 e localizado na cidade de São Paulo, desenvolvem suas capacidades dinâmicas e como essas capacidades contribuem para a inovação em seus modelos de negócios.

Para o cumprimento do objetivo proposto adota-se o método de múltiplos casos, a abordagem qualitativa e o caráter exploratório-descritivo. Como estratégia de coleta de dados utiliza-se a entrevista semi-estruturada, analisada por meio do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Capacidades dinâmicas

Desenvolvida em meados da década de 1990, a teoria das capacidades dinâmicas é uma abordagem relativamente recente no meio acadêmico (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016) e que busca desenvolver um modelo lógico de natureza evolucionária que explique como as organizações desenvolvem vantagens competitivas e as sustentam durante determinado intervalo de tempo (ARAUJO et al., 2014).

Originalmente proposta por Teece et al. (1997), o conceito de capacidades dinâmicas encontrado na literatura, no entanto, não é universal (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014; MOREIRA; MORAIS, 2016), diferenciando-se principalmente entre dois aspectos: elementos componentes e mecanismos pelos quais a empresa desenvolve as capacidades dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Na definição inicial proposta por Teece et al. (1997), o termo foi definido como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências funcionais, habilidades e recursos organizacionais externos e internos em ambientes de rápida mudança tecnológica, na tentativa de alcançar novas formas de vantagem competitiva. Isso sugere que a criação de valor em ambientes de alta dinâmica tecnológica dependa em grande parte da capacidade tecnológica, organizacional e dos processos gerenciais, por meio das capacidades de identificar novas oportunidades e se organizar para conquistá-las (TEECE et al. 1997).

Essa definição inicial é marcada por uma perspectiva fortemente multidisciplinar e que vai além dos limites tradicionais da área de estratégia, incluindo perspectivas de áreas variadas como inovação e aprendizagem organizacional (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE, 2014). Deste modo, as capacidades dinâmicas resultam da combinação e reconfiguração dos processos de gestão desenvolvidos ao longo do tempo por meio de uma rotina de aprendizagem, resultado da trajetória organizacional de uma empresa e que a permite perceber as mudanças ambientais, a fim de adaptar suas atividades de acordo com as necessidades estabelecidas (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIM, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Assim, partindo-se do pressuposto inicial de que as capacidades dinâmicas são suportadas pela abordagem especialmente relevante no mundo “Schumpeteriano”, e de que estão baseadas na habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em direção às rápidas mudanças ambientais (TEECE et al., 1997), Teece (2007) destaca que existem três fatores de sustentação das capacidades dinâmicas: capacidade de sentir o contexto do ambiente ou detecção (i); capacidade de aproveitar oportunidades ou apreensão (ii) e; capacidade de gerenciar ameaças e transformações ou reconfiguração (iii). Também conhecidos como microfundamentos das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), esses fatores, então, são capazes de explicar como as empresas mudam, mantêm e desenvolvem vantagem competitiva e capturam valor sistematicamente (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

O conceito de capacidades dinâmicas, portanto, têm como essência os processos organizacionais da firma (jeito da empresa de fazer as coisas, ou seja, as rotinas e padrões de práticas e aprendizados da organização), que são, por sua vez, formados pelas posições (recursos e ativos disponíveis) e moldados pela própria evolução da história da firma (caminhos já percorridos pela empresa, considerando as ameaças e oportunidades produtivas identificadas) (TEECE et al., 1997).

Em práticos e teóricos, portanto, o tema ganha relevância, sobretudo em mercados e ambientes altamente dinâmicos, nos quais a mudança tecnológica rápida e sistêmica, exige

que a manutenção da vantagem competitiva supere não apenas o desenvolvimento de estratégias e competências internas, tal como proposto pelos autores seminais no campo da Teoria Baseada em Recursos (RBV). Deste modo, isso sugere que as capacidades dinâmicas sejam mais eficazes na identificação das mudanças ambientais por analisar as firmas sob a perspectiva de suas rotinas e processos em busca de uma estratégia de criação e manutenção de valor, ultrapassando, pois, a condição da análise estática dos recursos internos (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007; MEIRELLES; MOREIRA, 2014; TEECE, 2014; MOREIRA; MORAES, 2016).

### 2.3 Modelo de negócios

Segundo Magretta (2002), embora na atualidade a validade de um modelo de negócios tenha sido colocada em questão, devido aos prejuízos financeiros advindos de investimentos em modelos de negócios falhos, essa falha não necessariamente reside no conceito de modelo de negócios em si, mas sim na sua distorção e uso indevido. Assim, ainda segundo a autora, um bom modelo de negócios permanece essencial para uma empresa bem-sucedida, e o que se faz necessário é a eliminação da imprecisão associada ao termo.

Para Betz (2002) o modelo de negócios pode ser resumidamente entendido como uma abstração de um negócio, devendo identificar como este opera para levantar dinheiro de forma lucrativa. Magretta (2002), no entanto, acredita que o conceito do modelo de negócios seja mais amplo e deve contar ou ilustrar a história de como uma empresa opera, respondendo a questões essenciais como: quem é o cliente? Como o cliente avalia o negócio? Como a empresa ganha dinheiro com o negócio? Como a organização entrega valor ao cliente a um custo apropriado?

Similar a Magretta (2002), para Chesbrough e Rosenbloom (2002) a função de um modelo de negócios é:

Articular a proposição de valor; identificar um segmento de mercado e especificar o mecanismo de geração de receita; definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia; especificar mecanismos de receita pelos quais a empresa será paga pela oferta; estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro; descrever a posição da empresa dentro da rede de valor ligando fornecedores e clientes; e formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará vantagem sobre os rivais.

Um modelo de negócios descreve, portanto, o raciocínio de como uma organização cria, fornece e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e pode ser utilizado como uma ferramenta capaz de ao longo do tempo, identificar necessidades, satisfazer e entregar valor (MAGRETTA, 2002; TEECE, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTEWERWALDER; PIGNEUR, 2010; BLANK, 2013).

Em particular ao contexto das *startups*, uma das diferenças críticas quanto às empresas estabelecidas é que, enquanto estas executam um modelo de negócio, aquelas procuram por um, à medida em que são definidas como organizações temporárias projetadas para procurar um modelo de negócios repetível e escalável (BLANK, 2013; BLANK; DORF, 2014).

### 2.3.1 Inovação em modelos de negócio e capacidades dinâmicas

O conceito de modelo de negócios pode ser utilizado sob duas diferentes perspectivas: a primeira relacionada a uma abordagem estática, na qual é utilizado como um modelo para a coerência entre os diferentes componentes do mesmo e a segunda relacionada a uma abordagem mais transformacional, utilizando o conceito como uma ferramenta para promover a mudança e a inovação na empresa, ou no próprio modelo (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Logo, a inovação do modelo de negócios representa então uma mudança transformacional voluntária ou um processo de ajuste, no qual as empresas desafiam a arquitetura de negócios existente criando novas ofertas de valor, implementando novas estruturas de cadeia de valor, ou reconfigurando recursos e capacidades (OSTERWALDER; 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010). Ela pode acontecer devido a entrega de um novo produto desenvolvido para uma necessidade não satisfeita, ou ainda devido a uma inovação de processo, ou seja, uma maneira melhor de fazer, vender ou distribuir um produto ou serviço (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER, 2004). Desta forma, as inovações em modelos de negócios podem acontecer em partes do modelo de negócios (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) ou no todo (TEECE, 2010).

Entretanto, segundo Blank (2013), apenas melhorar os modelos de negócios existentes já não é suficiente para garantir o sucesso e, por isso, para lidar com ameaças externas cada vez maiores é preciso inovar continuamente, criando novos modelos de negócios o que, contudo, exige estruturas e competências organizacionais inteiramente novas.

Assim, apesar da recente literatura de modelo de negócios reconhecer essa necessidade de mudança, uma questão ainda mal compreendida, apesar de sua importância prática e teórica, refere-se a como essas empresas podem mudar, desenvolver, adaptar e inovar em seus modelos de negócios para conseguir uma criação de valor sustentada (TEECE, 2010; ACHTENAGEN et al., 2013). Neste sentido, para Teece et al. (1997) as empresas que têm alcançado o valor sustentado são aquelas que além de atender às demandas latentes no tempo certo, são rápidas e flexíveis em termos de inovação e que possuem capacidades para coordenar e utilizar competências internas e externas.

Desde então, a abordagem das capacidades dinâmicas, portanto, tem ganhado relevância (TEECE, 2007), uma vez que busca analisar as fontes e os métodos de criação e apropriação de valor pelas empresas que operam em ambientes em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE et al., 1997).

Um estudo empírico realizado por Mezger (2014), por exemplo, demonstrou que a inovação em modelos de negócios, por meio de rotinas e processos organizacionais que sustentam essas capacidades, pode até mesmo ser conceituada como uma capacidade dinâmica distinta para identificar, projetar e implementar novos modelos de negócios. Já Najmaei (2011) afirma que inovar um modelo de negócios configura-se como uma atividade estratégica processual sistemática, diretamente dependente da capacidade da empresa em classificar, avaliar, aperfeiçoar e reorganizar seus diversos recursos e capacidades.

Deste modo, compreende-se que o processo de inovação em modelos de negócios é, no geral, um processo de aprendizagem e ajuste (TEECE, 2010), ou ainda um experimento inicial seguido de ajustes finos e constantes com base em teste e erro (SOSNA et al., 2010), no qual as capacidades dinâmicas são alinhadas para aquele novo contexto (GHEZZI et al. 2015).

No contexto no qual as *startups* existem, isso é relativamente comum e é conhecido como metodologia da *startup* enxuta, na qual os clientes são uma fonte importante de inovação (RIES, 2012; BLANK, 2013; BLANK; DORF, 2014; TEECE, 2014). Nela, se as respostas do mercado demonstrarem que suas hipóteses de negócios estão erradas, as *startups*

então revisam seus modelos, em movimentos conhecidos como pivôs, para testar novas hipóteses (RIES, 2012; TEECE, 2014; BLANK, 2013; BLANCK; DORF, 2014).

Assim, cada estágio de desenvolvimento do cliente é iterativo e uma *startup* provavelmente falhará várias vezes antes de encontrar a abordagem correta (BLANK, 2013). Por isso, a resposta a uma falha pode ser crítica para que o processo de tentativa e erro subsequentemente desenvolva-se, no qual a capacidade de aprender com experiências erradas e a resiliência para continuar experimentando são capacidades individuais e organizacionais fundamentais para a evolução do negócio (SOSNA et al., 2010).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Contexto e sujeitos de pesquisa

O presente artigo busca investigar e descrever como as *startups* desenvolvem as suas capacidades dinâmicas para a inovação em modelos de negócio e utiliza o CUBO como contexto de pesquisa. O CUBO é um espaço de *coworking* criado em setembro do ano de 2015 e localizado na cidade de São Paulo, que busca alcançar o status de centro de gravidade do empreendedorismo nacional, oferecendo um espaço inspirador para conectar ideias e pessoas empenhadas em transformar negócios, tecnologia e o cotidiano das pessoas (CUBO, 2017). Além do tradicional espaço de trabalho compartilhado, o CUBO oferece ainda apoio de mentores especializados, plataformas de eventos com diversas atividades (*workshops*, palestras, *hackathons*, etc) e a oportunidade de estar em contato com uma rede global de conexões entre os diversos agentes do ecossistema empreendedor. Atualmente o *coworking* possui 56 *startups* residentes que para integrar o espaço atenderam a requisitos de seleção como, maturidade, tração do negócio, histórico de conquistas, faturamento e potencial de escala.

Para compor o conjunto de sujeitos de análise, 15 *startups* residentes foram convidadas para participação na pesquisa, via e-mail ou redes sociais (LinkedIn® ou Facebook®). Deste total, 4 *startups* concordaram em participar da pesquisa. Por fim, buscando-se ainda assegurar a representatividade da investigação, estabeleceu-se como critério de participação que o respondente da pesquisa detivesse do conhecimento da trajetória da *startup*, assim como dos processos sistêmicos da empresa (QUADRO 1).

Quadro 1 – Identificação das *startups* e respondentes participantes

<b>STARTUP</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>RESPONDENTE</b>	<b>CODIFICAÇÃO</b>
Colaboradores	2 anos e 5 meses	Co-Fundador e Diretor de Vendas	E1
Cuco Health	1 ano e 9 meses	Co-Fundador e CEO	E2
Looqbox	3 anos e 6 meses	Co-Fundador e CEO	E3
Mastertech	1 ano e 9 meses	Fundador e CEO	E4

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

#### 3.2 Delineamento de pesquisa

Com base nos objetivos de pesquisa propostos, o presente artigo adota a abordagem qualitativa de pesquisa, uma vez que esta se compõe de um conjunto de técnicas interpretativas que buscam entender e interpretar um determinado fenômeno (COOPER; SCHINDLER, 2011) a partir da compreensão e perspectiva dos agentes envolvidos neste fenômeno (GODOI; BALSINI, 2006).

O método de estudo de múltiplos casos foi o escolhido (YIN, 2010). Segundo o autor, esse estudo de caso consiste numa investigação empírica que analisa o fenômeno em profundidade, na qual a existência de múltiplas evidências pode contribuir para a compreensão mais extensiva do fenômeno. Deste modo, além da compreensão de “como” e “por que” o fenômeno ocorre em um determinado ambiente, o estudo de múltiplos casos permite ainda comparar similaridades e contrastes entre os casos estudados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Quanto à natureza, este estudo classificou-se como exploratório-descritivo. Exploratório, porque buscou desenvolver uma melhor compreensão sobre um tema em que há pouca teoria disponível para orientar previsões e, descritivo, porque detalha uma nova situação, de modo a permitir identificar um evento ou atividade (HAIR, 2005).

### 3.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista semi-estruturada (COOPER; SCHINDLER, 2011), cujo roteiro de questões elaborado baseou-se nas definições constitutivas e operacionais encontradas nos estudos de Teece et al. (1997), Teece (2007) Osterwalder e Pigneur (2010), Osterwalder (2004) e Demil e Lecocq (2010) (QUADRO 2).

Quadro 2 – Definições utilizadas para construção do roteiro de pesquisa

<b>TERMOS</b>	<b>DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA</b>	<b>DEFINIÇÃO OPERACIONAL</b>
Capacidades dinâmicas	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências funcionais, habilidades e recursos organizacionais externos e internos em ambientes de rápida mudança tecnológica (TEECE et al., 1997)	Capacidade para detectar oportunidades e ameaças (detecção); capacidade para aproveitar as oportunidades (apreensão) e; capacidade de reconfiguração para manter a competitividade (reconfiguração) (TEECE, 2007)
Modelo de negócio	Descreve resumidamente o raciocínio de como uma organização cria, fornece e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)	Business Model Generation: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)
Inovação em modelo de negócios	Mudança transformacional ou processo de ajuste voluntário, no desafia-se a arquitetura de negócios existente, criando novas ofertas de valor, implementando novas estruturas de cadeia de valor, ou reconfigurando recursos e capacidades (OSTERWALDER; 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010)	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

### **3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados**

A coleta dos dados aconteceu entre os dias 07 e 14 de junho de 2017, mediante prévio agendamento com as *startups*. As entrevistas foram realizadas presencialmente no próprio espaço do CUBO. O tempo médio das entrevistas foi de 45 minutos. Os conteúdos das entrevistas foram registrados em gravação digital e por anotações manuscritas. Ao final, os registros foram armazenados em dispositivo móvel.

Para análise dos dados, o método utilizado foi o de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010), uma vez que este possui um conjunto de técnicas de análise de comunicação que por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos permite a descrição do conteúdo das mensagens analisadas. Deste modo, a técnica de análise de conteúdo desenvolveu-se ao longo de três etapas sequenciais propostas por Bardin (2010): pré-análise; exploração do material e; inferência e interpretação à partir do tratamento dos resultados.

O processo de análise do conteúdo iniciou-se por meio da transcrição manual das mensagens obtidas nas 4 entrevistas. Posteriormente, a etapa de pré-análise iniciou-se com a leitura flutuante das mensagens textuais transcritas, objetivando verificar o atendimento das mensagens ao escopo dos objetivos de pesquisa dos conteúdos transcritos.

Em relação à exploração do material, considerou-se os três pontos abordados por Bardin (2010) para a prática desta etapa: operações de codificação, decomposição ou enumeração. Assim, para a exploração do conteúdo foi elaborado uma planilha no programa Excel que permitiu a codificação do conteúdo em categorias de análise, desenvolvida com base nos objetivos e blocos de questões investigativas. A cada categoria foram associadas palavras e expressões-chave que permitiram a identificação e separação do conteúdo.

Posteriormente, para a fase de tratamento, inferências e interpretações, a partir dos conteúdos selecionados na planilha de codificação, foram desenvolvidas para análise dos casos. O processo de identificação de similaridades e discrepâncias foi desenvolvido após o tratamento dos conteúdos de cada caso.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caso 1: Colaboradores**

A Colaboradores é uma *startup* do tipo B2B idealizada no final de 2013 e lançada em janeiro de 2015, que oferece uma plataforma que simplifica a gestão de parcerias e convênios empresariais. A detecção da proposta de valor se deu a partir da percepção de uma oportunidade de mercado ainda não atendida e com alto potencial de escalabilidade.

A validação da proposta aconteceu após uma pesquisa de mercado com 150 empresas, o que permitiu confirmar a necessidade não atendida pelo mercado. Após a validação, desenvolveu-se um plano de negócios básico, elaborado principalmente para captura de investimentos externos. Atualmente a Colaboradores possui 21 membros na equipe.

#### **4.1.1 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas**

A rotina de captura de informações para detectar ameaças e oportunidades é realizada de maneira contínua na Colaboradores. Neste sentido, a principal fonte para adquirir informações e monitorar o mercado e os concorrentes é a internet. No entanto, para a tomada de decisão sobre mudanças organizacionais, os dados internos gerados pela própria função de controle é que orientam os processos de melhoria e são utilizados como base para a inovação. Em outras palavras, é a partir da análise dos dados coletados que são geradas informações internas que serão utilizadas para a tomada de decisões estratégicas.

Esses dados são, muitas vezes, coletados por meio de interações com os clientes e usuários. Por isso, apesar de possuir uma pessoa responsável pela área de produto, que executa a função de pesquisa e desenvolvimento, essa função também é desempenhada pelos 4 sócios, uma vez que eles estão em constante contato com o mercado. Assim, após detectadas oportunidades, elas são avaliadas quanto ao impacto, esforço, projeção de resultados e disponibilidade de recursos para então serem apreendidas.

Logo, uma oportunidade para ser aproveitada precisa estar alinhada ao apetite de crescimento atual da Colaboradores. Deste modo, caso não esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, uma oportunidade pode não ser desenvolvida após a detecção. Se selecionada, caso a oportunidade necessitar de recursos e capacidades para desenvolvimento, investidores anjos e parcerias externas também podem ser buscados para integração e reconfiguração. Por isso, sempre que necessário, realizam a contratação de profissionais autônomos para o desenvolvimento de tecnologias que não são de domínio da Colaboradores, por exemplo.

Assim, todas as decisões estratégicas que possam alterar o modelo de negócios são tomadas pelos sócios-fundadores com posterior envolvimento da equipe. Para que a apreensão e a reconfiguração aconteçam, é preciso compreender primeiro como as inovações trarão vantagem competitiva a empresa.

#### **4.1.2 Capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios**

A proposta de valor atual da Colaboradores foi resultado de um processo de detecção de uma oportunidade de mercado não atendida, que promoveu a alteração da proposta de valor inicial da empresa. Essa mudança aumentou o número de clientes potenciais, as fontes de receita, os parceiros-chave e as formas de relacionamento com os clientes, exigindo reconfigurações nessas áreas do modelo.

Neste caso, observa-se, portanto, que o processo de detecção de uma oportunidade por meio de pesquisas de campo e interação contínua com usuários e clientes foi de fundamental importância para a inovação de partes do modelo de negócios (RIES, 2012; TEECE, 2014; BLANK, 2013; BLANCK; DORF, 2014).

Portanto, a inovação no modelo de negócios representou uma mudança transformacional voluntária baseada no processo de ajuste inicial da proposta de valor, que exigiu a reconfiguração dos recursos e das capacidades iniciais (OSTERWALDER; 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010) em determinadas áreas do modelo. Assim, é possível compreender neste caso que as capacidades dinâmicas foram fundamentais para a promoção da inovação no modelo de negócios (Teece et al., 1997; TEECE, 2007).

#### **4.2 Caso 2: Cuco Health**

Idealizada no final do ano 2015 e validada em meados do ano de 2016, a Cuco é uma *startup* do tipo B2B e B2C, cuja proposta de valor busca melhorar a experiência do tratamento médico de pacientes, por meio de um aplicativo que conecta médicos, pacientes e demais agentes da área de saúde a uma enfermeira digital de inteligência artificial.

O processo de desenvolvimento da ideia iniciou-se pelo mapeamento do mercado de saúde e dos principais problemas do mesmo, seguido pelo estudo da relevância e escalabilidade das oportunidades identificadas.

A validação da proposta aconteceu com hospitais, médicos e pacientes. Vários modelos de negócios desde a ideia inicial foram desenvolvidos até então, a partir de técnicas de desenvolvimento da proposta de valor a partir do contato direto com clientes e usuários. Atualmente a Cuco possui 8 colaboradores.

#### 4.2.1 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

O processo de monitoramento das informações sobre o mercado e a concorrência é uma atividade constantemente desenvolvida. Esse processo é realizado principalmente via internet, através de blogs de *digital health*, assim como em eventos da área.

Contudo, as informações para tomada de decisão sobre inovações e mudanças em processos e serviços são orientadas pelos *feedbacks* dos clientes e não necessariamente pelas tendências. Por exemplo, mesmo que uma tendência seja identificada, caso o cliente não demonstre interesse pela mesma, essa oportunidade não é desenvolvida. Isso demonstra que os processos de aproveitamento das oportunidades na Cuco são orientados por inovações que tragam vantagem competitiva e que satisfaçam necessidades não atendidas.

O processo de detecção de oportunidades e ameaças, desta forma, é predominantemente empírico, desempenhado principalmente pelos dois sócios fundadores, que buscam atender um protocolo de tomada de decisão que minimize os erros de tomada de decisão, por meio da detecção de tendências em produto e desenvolvimento do mapa de orientação inovador da empresa e a detecção e validação de mercado advindos do contato com os clientes. Deste modo, a tomada de decisão sobre a apreensão de inovações é resultado de análise conjunta entre a CEO, o Diretor Técnico e o Diretor de Produto, que analisam se a oportunidade detectada é uma demanda frequente e que traga valor para um conjunto de clientes.

Ainda neste sentido, de modo a diminuir os custos, atender a uma demanda de mercado e promover a escalabilidade da solução, a Cuco recentemente encontra-se em processo de desenvolvimento e integração da tecnologia de inteligência artificial utilizada em sua solução, que é atualmente fornecida por um parceiro de grande porte. Para isso, parte da equipe técnica atual, sob coordenação do Diretor Técnico, foi reconfigurada para iniciar esse processo. Novos profissionais serão contratados no futuro para aprimorar e finalizar o projeto.

Parceiros de grande porte também são fontes de detecção de oportunidades, por meio de mentorias oferecidas para o desenvolvimento do produto e de tecnologias escaláveis. Esses parceiros ainda costumam adotar a proposta de valor como forma de validar e chancela-la em mercado. A Cuco é ainda acelerada pelo programa Biominas.

Por fim, a reconfiguração dos recursos, devido ao contexto no qual o negócio está inserido, não acontece de maneira estruturada e, na maior parte das vezes, responde às mudanças necessárias para adaptar ao ambiente e garantir a vantagem competitiva da empresa de maneira rápida. Por isso, a gestão dos recursos disponíveis é um elemento-chave na orientação do processo de inovação, desde a detecção até a integração e reconfiguração.

#### 4.2.2 Capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios

A proposta de valor da Cuco mantém-se constante desde a ideia inicial, que foi resultado do processo de detecção de uma oportunidade por meio de estudos de mercado e apreensão de tecnologias e parcerias. Contudo, a forma como ela é ofertada é constantemente alterada, evidenciando reconfigurações no modelo de negócio. Isso pode ser observado por meio das constantes mudanças nos recursos atividades, e parceiros-chave como resposta a detecção e apreensão de tendências e *feedbacks* de clientes (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007; MEIRELLES; MOREIRA, 2014; TEECE, 2014; MOREIRA; MORAES, 2016).

Ainda neste sentido, o segmento de clientes também foi reconfigurado desde a concepção inicial da ideia, desenvolvendo-se à medida que a solução é aprimorada. Em relação aos canais, uma mudança apenas na estratégia de comunicação foi necessária, como forma de atender ao perfil de clientes do mercado de saúde.

Percebe-se, portanto, que é importante o papel das capacidades dinâmicas para a inovação do modelo de negócios na Cuco, uma vez que se expressam como um conjunto de processos e atividades estratégicas e sistêmicas relacionadas à capacidade de classificar, avaliar, aperfeiçoar e reorganizar recursos (NAJMAEI, 2011).

### 4.3 Caso 3: Looqbox

A Looqbox oferece soluções em tecnologia da informação para o mercado B2B. A partir de mecanismos de *business intelligence* e *analytics*, a proposta de valor otimiza os mecanismos de busca das informações gerenciais. A ideia inicial foi detectada pelo CEO enquanto Gerente da área de Tecnologia de uma experiência profissional passada, na qual dificuldades em fornecer informações estruturadas ao usuário quando solicitada era rotineiras.

Assim, a ideia foi concebida como uma hipótese de solução para empresas e o mínimo produto viável foi desenvolvido e testado junto aos clientes potenciais, o que validou a proposta de valor da empresa. O modelo de negócios foi posteriormente desenvolvido e atualmente a Looqbox possui 8 colaboradores.

#### 4.3.1 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

A internet é o meio de detecção mais utilizado pela Looqbox, principalmente para obtenção de informações estratégicas e estudos de mercado. Além disso, dados econômicos e demográficos também são constantemente monitorados por meio da internet e utilizados para análises de projeções mercadológicas futuras.

Apesar de, atualmente não existirem concorrentes diretos da empresa, concorrentes e soluções indiretas são encontradas no mercado e, neste sentido, o processo de detecção de informações sobre essas tecnologias concorrentes são obtidas por meio da interação com as demais *startups* e com o ambiente de inovação proporcionado pelo CUBO, o que demonstra uma importante função do espaço no processo de detecção. Logo, a detecção de oportunidades e ameaças é, em grande parte, resultado da intuição, do *feeling* e do monitoramento empírico das informações de mercado.

Todos os membros da equipe são responsáveis pelo processo de detecção. No entanto, para seleção das oportunidades de inovação, o *feeling* do fundador desempenha papel fundamental para avaliação da viabilidade da oportunidade. Entretanto, a tomada de decisão não acontece de maneira centralizada. Após a detecção de uma oportunidade de inovação, reuniões para discussão sobre a mesma são constantemente desenvolvidas, tornando a decisão final coletiva.

Além disso, constantes pesquisas orientam o processo de seleção de novas tecnologias para atendimento das novas demandas e, neste sentido, o ecossistema proporcionado pelo CUBO contribui fortemente por meio da interação com outras *startups*. Deste modo, as *startups* residentes funcionam como “parceiros” neste processo.

Para apreensão e reconfiguração dos recursos, ferramentas online de gestão de projetos são utilizadas. Assim, a reorganização para adaptação às mudanças acontece à medida que o projeto evolui. A estrutura organizacional da *startup*, bem como a divisão das funções, por exemplo, pode alterar conforme o desenvolvimento do projeto, demonstrando-se altamente dinâmica. No processo de reconfiguração, ainda, os riscos associados ao processo de inovação tecnológica exigem que a Looqbox aprenda e reorganize seus recursos de maneira rápida. Por isso, nesse processo ajustes constantes são necessários como resposta à necessidades ambientais.

### 4.3.2 Capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios

A proposta de valor inicial da Looqbox não se alterou desde sua criação. Contudo, as tecnologias utilizadas para desenvolvimento e escalonamento da mesma sofreram constantes reconfigurações, como forma de projetar maior valor à solução (TEECE, 2007) e entrega-la o mais facilmente possível para toda a comunidade de interesse (SOSNA et al., 2010).

A detecção de oportunidades de inovação a partir de novas necessidades dos clientes, foi a principal promotora para inovações no modelo, principalmente nos recursos e atividades-chave. Ainda quanto aos recursos-chave, alguns puderam também ser detectados por meio da interação com outras *startups* do CUBO.

Além de inovações nos recursos e atividades-chave, o relacionamento com o cliente também desenvolveu-se ao longo da trajetória da Looqbox, aprimorando-se desde então. A plataforma de CRM, por exemplo, foi recentemente alterada de modo a agregar maior valor à solução.

Desta forma, a inovação do modelo de negócios da Looqbox representou uma mudança voluntária orientada pelo processo entrega e captura de valor de maneira escalável (TEECE, 2007; SOSNA et al., 2010), sendo possível concluir que as capacidades dinâmicas contribuíram para a inovação do seu modelo de negócios (Teece et al., 1997; TEECE, 2007).

## 4.4 Caso 4: Mastertech

Nascida em janeiro do ano de 2016, dentro do próprio CUBO, a partir de outra *startup* até então residente, a Ponte 21, a Mastertech oferece soluções em treinamento de habilidades do século XXI para o mercado B2B e B2C. Para desenvolver e validar a proposta de valor, uma pesquisa de mercado com gestores de grandes corporações e empreendedores foi realizada, de modo a identificar quais as principais habilidades necessárias ao desenvolvimento profissional dos mesmos e de suas equipes.

No total, a equipe é formada por 12 membros. Porém, membros em transição da *startup* Ponte 21 também estão em processo de integração a Mastertech.

### 4.4.1 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas

A internet é uma das principais fontes para adquirir informações. O Gartner, por exemplo, é um site amplamente utilizado para monitoramento de mercado e tecnologias. No entanto, conexões com outros empreendedores e intercâmbios de conhecimento inesperados e aleatórios, conhecidos como *serendipities* (MORISSET, 2013; FUZI et al., 2014), também são formas de adquirir informações. Além dessas, o *benchmarking* também é amplamente desenvolvido principalmente por meio do monitoramento de outros ecossistemas de *startups*, como o Vale do Silício, por exemplo.

A sensibilidade do mercado por meio de *feedbacks* de clientes é mais uma forma para detectar oportunidades e a estrutura enxuta da empresa permite que esse processo seja potencializado, uma vez que permite que o processo de detecção seja exercido por todos os membros do time, apesar de possuir uma profissional específica para pesquisa, seleção e desenvolvimento de novas tecnologias.

A partir de então, o processo de aproveitamento e incorporação da oportunidade de inovação é desenvolvido por meio de testes. Esse processo é rápido e orientado pela metodologia de Blank e Dorf (2014), conhecida por Go To Market. Assim, “uma *startup* não precisa estar completamente certa durante o processo de inovação, precisa desenvolver uma primeira versão, aprender com os erros e desenvolver a segunda” (E4). Por isso, a seleção,

apreensão e integração de inovações e tecnologias é um processo dinâmico realizado por meio de testes, na busca para encontrar a melhor forma de entregar valor ao usuário.

Deste modo, a tomada de decisão quanto a apreensão de uma oportunidade de inovação é descentralizada. Todos os membros participam deste processo e, de modo particular, quem toma a decisão final “é quem tem a melhor capacidade técnica para tal e não necessariamente os fundadores ou o CEO” (E4). Em outras palavras, a decisão final é de quem possui melhor *expertise* ou o *feeling* sobre o determinado assunto.

A Mastertech também possui uma série de parceiros que são utilizados como fontes de aquisição de novas tecnologias e vantagem competitiva. Esse processo permite além de acelerar o desenvolvimento tecnológico, que os membros estejam mais orientados ao desenvolvimento de processos estratégicos.

#### **4.4.2 Capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios**

O desenvolvimento da proposta de valor originou-se do processo de detecção de uma oportunidade latente e não satisfeita pelo mercado (MAGRETTA, 2002). Deste modo, constantes inovações são realizadas no desenvolvimento de novas soluções e também no aprimoramento dos produtos desenvolvidos, como forma prospectar maior valor (TEECE, 2007). Isso conseqüentemente desenvolve o segmento de clientes atendidos e aumenta a necessidade de recursos-chaves, assim como permite maior agregação de parceiros. Por fim, a adição do mercado B2B incorporou novas fontes de receita ao modelo de negócios, bem como a estrutura de custos. Essas combinações e recombinações para Teece (2010) e Osterwalder e Pigneur (2010) podem de fato acontecer em todos ou partes dos componentes do modelo de negócio.

### **4.5 Análise cruzada**

#### **4.5.1 Desenvolvimento das capacidades dinâmicas**

Teece et al. (1997) enxergam as organizações, assim como a criação e manutenção da vantagem competitiva, sob a ótica de três elementos: posição (i); trajetória organizacional (ii) e; processos organizacionais (iii). Neste sentido, observa-se que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos casos estudados esteve diretamente relacionado a esses elementos, ora dependendo dos recursos que a empresa dispõe (i), dos aprendizados adquiridos durante a trajetória (ii), ou dos processos organizacionais e informações internas geradas (iii).

Sobre o processo de detecção de oportunidades e ameaças, nota-se que os casos realizam o monitoramento ambiental principalmente via internet, utilizando-se também do contato direto com clientes atuais e potenciais para detectar necessidades não atendidas pelo mercado (MAGRETTA, 2002) e, a partir de então, tomar as decisões acerca da integração ou não da inovação aos modelos de negócios. Esse processo é na maior parte das vezes realizado por todos os membros da equipe, apesar de os negócios possuírem profissionais específicos para este fim. Isso, segundo Teece et al. (1997) contribui para uma maior capacidade de monitoramento do ambiente, uma vez que um grande número de informações a respeito do negócio pode ser obtida pelo envolvimento direto de colaboradores e (TEECE, 2007).

Na Colaboradores, entretanto, dados e informações internos também orientam o processo de inovação nos modelos de negócio, demonstrando o desenvolvimento de procedimentos e protocolos para a tomada de decisão que busca evitar erros na mesma (TEECE, 2007). A Mastertech, ainda, utiliza-se do *benchmarking* para detectar oportunidades.

Depois de identificadas as oportunidades, a seleção para atendimento das mesmas varia entre os casos, como resposta aos aprendizados e trajetórias de cada negócio (Teece et

al., 1997; TEECE, 2007). O que é comum, entretanto, é a ideia de que a seleção para apreensão de uma oportunidade deva atender a disponibilidade e utilização racional dos recursos (TEECE, 2007) e aumentar a capacidade de entrega e captura de valor de maneira escalável (TEECE, 2007; SOSNA et al., 2010). Ainda quanto a seleção, observou-se também que a utilização de metodologias baseadas na experimentação rápida (SOSNA et al., 2010; BLANK, 2013; BLANK; DORF, 2014) por meio de interações constantes com clientes e usuários foram comuns a todos os casos.

Parceiros externos também são amplamente utilizados pela Colaboradores, Cuco e Mastertech, como forma de obter informações e tecnologias, o que contudo, não as impede de desenvolver suas próprias, como a Cuco e a Looqbox, na tentativa de adquirir vantagem competitiva (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007; TEECE, 2014).

#### **4.5.2 Capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios**

Para Teece (2007) a capacidade que uma empresa tem para criar, ajustar, aperfeiçoar e, se necessário, substituir o modelo de negócios, é fundamental para as capacidades dinâmicas. Assim, sob esta perspectiva, observa-se que as inovações nos modelos de negócios identificadas resultaram principalmente dos processos de ajuste e aperfeiçoamento das soluções oferecidas, a partir da detecção de oportunidades não atendidas pelo mercado. Isso permitiu que as empresas desenvolvessem a capacidade de perceber o ambiente de modo a adaptar suas atividades e processos conforme as necessidades e oportunidades identificadas (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIM, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002), o que resultou em aprendizados e rotinas que nada mais são que capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

Deste modo, a partir dos casos estudados, percebe-se que ao decorrer das trajetórias, as empresas foram capazes de desenvolver inovações em seus modelos de negócios, principalmente por meio da identificação de oportunidades ocultas (MAGRETTA, 2002), obtidas pelo contato direto com clientes e usuários. No caso da Colaboradores, ainda, observa-se que as informações geradas pelo sistema de controle interno da empresa também orienta o processo de inovação no modelo de negócios, o que representa um aprendizado desenvolvido pela empresa para suporte e seleção de processos para tomada de decisão (TEECE, 2007).

A partir de então, de modo geral, o processo de seleção das oportunidades de inovação nos modelos de negócios inicia-se pela avaliação das mesmas, a partir do entendimento da capacidade da oportunidade de agregar vantagem competitiva ao negócio (TEECE, 2007), estar alinhada aos objetivos da organização (NAJMAEI, 2011) e satisfazer as necessidades não atendidas por clientes (MAGRETTA, 2002).

Após selecionada, a oportunidade então é integrada por meio de metodologias rápidas de tentativa e erro (SOSNA et al., 2010; BLANK, 2013; BLANK; DORF, 2014) sofrendo ajustes necessários à medida que a inovação acontece. E neste sentido, o papel dos clientes como uma fonte de inovação e de teste das hipóteses desenvolvidas (RIES, 2012; TEECE, 2014; BLANK, 2013; BLANCK; DORF, 2014) é crucial.

Logo, a inovação dos modelos de negócios estudados, portanto, representaram mudanças transformacionais voluntárias, no qual se desafiou a arquitetura de negócios existente para criar novas ofertas de valor, a partir da reconfiguração dos recursos e das capacidades (OSTERWALDER; 2004; DEMIL; LECOCQ, 2010). Esse processo buscou como resultado principal criar, manter e sustentar a vantagem competitiva da empresa por um intervalo de tempo (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007; ARAUJO et al., 2014) e aconteceu, em todos os casos, em partes do modelo.

É possível compreender então que as capacidades dinâmicas contribuíram para a inovação nos modelos de negócio dos casos estudados (Teece et al., 1997; TEECE, 2007), à medida que o sucesso dessas inovações está diretamente relacionado a capacidade da empresa em identificar, avaliar, aperfeiçoar e reorganizar seus diversos recursos e capacidades (NAJMAEI, 2011). Isso aproxima os resultados encontrados ao proposto por Mezger (2014), na proposição de que a inovação em modelos de negócios, por meio de rotinas e processos organizacionais que sustentam essas capacidades, possa ser considerada como uma capacidade dinâmica.

## 5 CONCLUSÃO

Os achados do presente estudo permitiram concluir que as capacidades dinâmicas podem ser propulsoras da inovação em modelos de negócios, especialmente em ambientes caracterizados pela alta dinâmica competitiva e tecnológica, no qual as *startups* estão inseridas, que exigem respostas e adaptações estratégicas rápidas para manutenção da vantagem competitiva. Além disso, sob uma perspectiva empírica, é possível ainda conceber o próprio processo de inovação em modelos de negócios como uma capacidade dinâmica, que fornece bases para a inovação e desenvolvimento do negócio como um todo de forma sistemática e proposital.

Desta forma, a partir de mudanças sistemáticas e propositais, as inovações nos modelos de negócios dos casos estudados foram motivadas, em primeiro momento, pela capacidade de detecção de necessidades de mercado ainda não atendidas, principalmente a partir de constantes interações com clientes e usuários. Neste sentido, além de importante fonte para a inovação dos modelos, as interações constantes com clientes e usuários, característica do processo de desenvolvimento de uma *startup*, ainda desempenham papel-chave nos processos de seleção e apreensão das oportunidades.

Por fim, conclui-se também que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas para inovação em modelos de negócios está diretamente relacionado à trajetória das *startups*. Ainda que estas sejam relativamente curtas, as características específicas do ambiente altamente dinâmico, competitivo e de mudanças tecnológicas no qual estão inseridas essas empresas são capazes de estimular que as capacidades dinâmicas se desenvolvam de maneira constante como resposta a exigências desse dinamismo ambiental.

Da mesma forma, a posição e os processos do negócio e, conseqüentemente o conjunto de aprendizados desenvolvidos, também relacionam-se as capacidades dinâmicas para inovação em modelos de negócios, tornando o processo de detecção, apreensão e reconfiguração uma atividade sistemática alimentada principalmente pela cultura e pelas rotinas da empresa.

Para estudos futuros, sugere-se que levantamentos quantitativos sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em *startups*. Além disso, estudos que busquem compreender a contribuição dos espaços de *coworking* no desenvolvimento e potencialização dessas capacidades também são sugeridos, visto alguns indícios deste fenômeno no presente estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABS. Associação Brasileira de Startups. **Startupbase**. Disponível em:< <http://startupbase.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em 20 abr. 2017.
- ACHTENHAGEN, Leona; MELIN, Leif; NALDI, Lucia. Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long Range Planning**. Vol. 46. n.6, 427-442. 2013.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". **International Journal of Management Reviews**, v. 11 n. 1, p. 29-49, 2009.

ARAUJO, Davi Lucas Arruda de; BATAGLIA, Walter; POPADIUK, Silvio; FLORES, Edson Marques; COTI-ZELATI, Paolo Edoardo. Capacidades dinâmicas, capacidade de absorção e desempenho operacional: uma proposta de modelo teórico aplicado para distribuidoras e terminais de combustíveis no complexo industrial portuário de suape, PE. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro-RJ, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições, 2010.

BETZ, Frederick. Strategic Business Models. **Engineering Management Journal**, vol.14, n.1, 2002.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572p.

CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COOPER, D; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CUBO. **Cubo Network**. Disponível em: < <https://cubo.network/>>. Acesso em 12 mai. 2017.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution. In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227–246, 2010.

EISENHARDT K. M, MARTIN J. 2000. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.

FDC. Fundação Dom Cabral. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** 2014.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. Biblioteca. **Glossário: termos e conceitos**. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 20 de abr. 2017.

FEINLEIB, David. **Why startups fail: and how yours can succeed**. New York: Apress, 2012. 185p.

FUZI, Anita; CLIFTON, Nick; LOUDON, Gareth. New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space. In: **R & D Management Conference**, 3-6 june, Stuttgart, 2014.

GHEZZI, A.; CAVALLARO, A.; RANGONE, A.; BALOCCO, R. On business models, resources and exogenous (dis) continuous innovation : evidences from the mobile applications industry. **Int. J. Technology Management**. vol. 68, n. 1-2, p. 21-48, 2015.

GIARDINO, Carmine; UNTERKALMSTEINER, Michael; PATERNOSTER; Nicolo; GORSHECK; ABRAHAMSSON, Pekka. What do we know about software development in startups? **IEEE Software**, september/october, 2014.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO, Maria Emília. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol.15, n.1, jan./mar., 2016.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter? **Harvard Business Review**, vol.80 n.5, p.86-92, 2002.

MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. London: Constable, 2012.

- MEZGER, Florian. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. **R&D Management**. vol. 44, n. 5, 429-449. 2014.
- MOREIRA, Vinicius Farias; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Capacidades dinâmicas: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. **Revista Alcance**, vol.23, n.1, jan./mar. 2016.
- MORISSET, Bruno. Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. In: **2nd Geography of Innovation International Conference**, 2014.
- NAJMAEI, Arash. Dynamic Business Model Innovation: An Analytical Archetype. Business Model: Possession and Innovation. In: **International Conference on Information and Financial Engineering** v. 12, p. 165–171, 2011.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a designscience approach**. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas bem-sucedidas**. São Paulo: Leya, 2012. 259p.
- SEBRAESP. Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor. **Pesquisa lado/a, lado/b startups**. 2015.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- \_\_\_\_\_. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.
- \_\_\_\_\_. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**. vol.28. n.4, 328-352. 2014.
- TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- SOSNA, Marc; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, S. Ramakrishna. Business model innovation through trial-and-error learning. **Long Range Planning**, n.43, p.383-407, 2010.
- WIRTZ, Bernd W. et al. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n. 3, p. 339–351, 2002.