

## **A Relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho de Startups Moderada pelos Stakeholders**

**RODRIGO TEIXEIRA GUIMARÃES VELOSO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

**THIAGO RIBEIRO SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

**PABLO PERON DE PAULA**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**FELIPE FRÓES COUTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

**CARLOS DENNER DOS SANTOS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

## A Relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho de *Startups* Moderada pelos *Stakeholders*

### 1. INTRODUÇÃO

Existem diversos tipos de *startups*, contudo, essas empresas podem ser definidas como uma organização projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2011), nesse sentido, as *startups* não podem ser consideradas como uma pequena versão de uma grande organização (Blank & Dorf, 2012). Uma *startup* requer um novo tipo de gestão, apropriado para ambientes incertos pois necessitam aprender a desenvolver um negócio sustentável transformando ideias em produtos, medindo a reação dos clientes e então decidindo entre pivotar ou perseverar, completando assim um ciclo de aprendizado (Ries, 2011). As *startups* se diferem quanto as suas origens e objetivos, dessa forma classificam-as em seis diferentes tipos, a saber, “*Buyable*”, *Large Company*, *Lifestyle*, *Scalable*, *Small Business* e *Social* (Blank & Dorf, 2012).

As capacidades dinâmicas de uma organização têm sido debatidas no âmbito das pesquisas relacionadas à estratégia empresarial. Inicialmente definidas como a capacidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), as capacidades dinâmicas foram associadas ao desempenho organizacional (Chien & Tsai, 2012; Tseng & Lee, 2014), à obtenção e sustentação de vantagem competitiva (Wang & Ahmed, 2007) e à performance de inovação (Akgün, Keskin, & Byrne, 2012). A inovação é vista como a capacidade da empresa de gerar um novo produto ou serviço que os clientes almejam ou a adoção de novas ideias e processos para a empresa (Afuah, 1998; Schumpeter, 1950).

A teoria dos *stakeholders*, noutro giro, vê a empresa como uma entidade organizacional pela qual numerosos e diversos participantes realizam múltiplos, e nem sempre congruentes propósitos (Donaldson & Preston, 1995). Essa teoria pode ser utilizada sob diferentes perspectivas, metodologias e critérios de avaliação, destacando-se o seu uso descritivo, para descrever e explicar as características e comportamentos organizacionais; instrumental, para identificar as conexões, ou falta de conexões, entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos organizacionais e; normativo, para interpretar a função da organização, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a operação e gestão (Donaldson & Preston, 1995).

Apesar do avanço da teoria dos *stakeholders*, é recente o desenvolvimento de pesquisas focadas nas capacidades organizacionais que tornam a orientação, identificação e engajamento de *stakeholders* mais efetivos (Dentoni, Bitzer, & Pascucci, 2016). Os autores apresentaram o conceito de capacidades dinâmicas orientadas aos *stakeholders* para descrever a capacidade das organizações para sentir, interagir, aprender e mudar, de acordo com as necessidades de seus *stakeholders*.

Nesse sentido, esse artigo busca responder à seguinte questão: Como as capacidades dinâmicas, formadas pelas capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa e moderadas pelos *stakeholders*, podem impactar no desempenho em inovação de *startups* de base tecnológica? Dessa forma, tem-se como objetivo: analisar a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho em inovação em *startups* de base tecnológica e, o papel moderador dos *stakeholders* nessa relação.

Nosso argumento é de que, para as *startups*, em função de suas características organizacionais, por atuarem em ambientes incertos e dinâmicos e por enfrentarem desafios

envolvendo tecnologia, potencializar a realização das capacidades dinâmicas, formadas pelas capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa, pode ser fundamental para melhorar o desempenho de inovação das startups de base tecnológica. Este artigo se articula em seis seções, incluindo esta introdução. A seguir, a fundamentação teórica, seguido do percurso metodológico, dos resultados e análises, da conclusão e, por fim, das referências deste trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste referencial, apresentaremos os conceitos de Capacidades Dinâmicas, suas subdivisões em capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa e, por fim, teoria dos stakeholders para construir um modelo teórico que relacione essas dimensões teóricas com o desempenho de inovação de uma organização.

### 2.1. Capacidades Dinâmicas

Capacidades dinâmicas podem ser definidas como o subconjunto de competências/capacidades que possibilitam às organizações criarem novos produtos e processos para responder as demandas e condições de mercado (Helfat, 1997). A literatura sobre capacidades dinâmicas tem crescido nos últimos 20 anos, diversificando-se entre os fundamentos que levam as organizações a construírem (Rodenbach & Brettel, 2012; Teece, 2007); o impacto delas no desempenho organizacional (Chien & Tsai, 2012; Tseng & Lee, 2014); e o papel delas para a obtenção de vantagem competitiva (Breznik & Lahovnik, 2014; Kaur & Mehta, 2017). Para Teece (2007), as capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, implantem e protejam os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio no longo prazo. Teece (2007) defende que as organizações são capazes de alcançar capacidades dinâmicas por meio de *Sensing* (detectar e moldar oportunidades e ameaças), *Seizing* (aproveitar oportunidades) e *Reconfiguration* (gerenciar as ameaças e reconfigurar ativos e estruturas).

As capacidades dinâmicas possibilitam que as organizações criem produtos e processos para responder às demandas e condições de mercado (Helfat, 1997) além de sustentarem as estratégias empresariais na busca por novas configurações de recursos, em mercados que emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, as capacidades dinâmicas são vistas como a orientação comportamental de uma empresa com foco em atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta à mudança ambiental para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (Wang & Ahmed, 2007). A literatura reconhece a relevância da capacidade absorptiva, da capacidade adaptativa e da capacidade inovativa na formação das capacidades dinâmicas (Kaur & Mehta, 2016, 2017; Wang & Ahmed, 2007).

Por suas características organizacionais, por atuarem em ambientes incertos e dinâmicos e por enfrentarem desafios envolvendo tecnologia, utilizar as capacidades dinâmicas, formadas pelas capacidades: absorptiva; adaptativa e inovativa; irão influenciar o desempenho de inovação das *startups* de base tecnológica. Dessa forma, é possível estabelecer as seguintes proposições: **(P4):** *A capacidade dinâmica das startups de base tecnológicas é formada por suas capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa.* **(P5):** *A capacidade dinâmica impacta positivamente no desempenho de inovação das startups de base tecnológica.*

#### 2.1.1. Capacidade Absortiva

A sobrevivência em ambientes dinâmicos depende da captação e utilização do conhecimento como fonte de vantagem competitiva ao longo do tempo, e da reconfiguração e reavaliação do conhecimento de forma a trazer novos recursos (Wang & Ahmed, 2007). A capacidade da empresa desenvolver esses processos é entendida como a Capacidade Absortiva

(Cohen & Levinthal, 1990). A capacidade absorptiva pode ser intensificada com as experiências dos funcionários, que trazem consigo bagagem de conhecimento para tomar decisões e promover melhorias internas e externas (Cohen & Levinthal, 1990; Cruz & Corrêa, 2018).

A capacidade absorptiva pode ser composta por quatro dimensões, sendo elas: aquisição; assimilação; transformação e; aplicação. Desenvolver e empregar essas dimensões serve como base para a construção de vantagem competitiva (Zahra & George, 2002). Para que as *startups* sobrevivam em ambientes de rápida mudança, é necessário que a inovação esteja conforme as demandas e especificações dos clientes. Dessa forma, é de extrema importância que as *startups* adquiriram, assimilem, transformem e explorem o conhecimento externo, fazendo assim, uso de sua capacidade absorptiva e possibilitando um maior desenvolvimento de suas potencialidades (Debrulle, Maes, & Sels, 2014).

Nas *startups*, a extração de conhecimento de fontes externas potencializa seus atributos, aumentando sua velocidade de adaptação e aceitação de seus produtos. (Blank, 2013; Debrulle *et al.*, 2014). Dessa forma, é possível estabelecer a seguinte proposição: **(P1)** *Há uma presença relevante da capacidade absorptiva em startups de base tecnológica.*

### **2.1.2. Capacidade Adaptativa**

A capacidade adaptativa refere-se à habilidade responsiva da organização frente ao dinamismo do ambiente externo. Por meio dessa resposta, é possível o desenvolvimento da vantagem competitiva, oportunizando a mudança em favor do empreendimento, de maneira a permitir, como consequência, o aumento da performance da empresa (Hofer, Niehoff, & Wuehrer, 2015; Kaur & Mehta, 2017; Tseng & Lee, 2014; Wang & Ahmed, 2007).

As organizações que possuem capacidade adaptativa são capazes de: **(a)** identificar as mudanças rapidamente; **(b)** analisá-las, buscando reconhecer as possíveis tendências de mercado; e **(c)** alocar os recursos da empresa conforme as análises realizadas. Isso posto, pode-se afirmar que a flexibilidade dos recursos é importante no processo de resposta às transformações, que ocorrem, na maioria das vezes, de maneira imprevisível. Ela permite a organização se adequar ao novo quadro que lhe foi imposto, de acordo com as prioridades organizacionais (Akgün *et al.*, 2012; Wang & Ahmed, 2007).

A capacidade adaptativa influencia a inovação, visto que, permite a reestruturação da empresa, criando um processo que visa desenvolver melhorias contínuas perante as mudanças do ambiente. A capacidade adaptativa permite às *startups* desenvolverem novos produtos e/ou adaptarem os já existentes de acordo com o dinamismo ambiental. A importância da capacidade de adaptação em *startups* pode ser encontrada, por exemplo, na metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011), um processo de construção conjunta que permite a empresa interagir com os futuros clientes e obter deles o que é demandado pelo mercado (Blank, 2013; Nardes & Miranda, 2014; Ries, 2011).

A capacidade de adaptação torna-se um diferencial pois, ao não ser validado pelos clientes, o produto desenvolvido pela empresa passa por uma adaptação a fim de atender às necessidades apresentadas. O produto, é reestruturado e reconstruído, culminando num novo protótipo que será novamente apresentado aos clientes para o levantamento de novos *feedbacks* (Blank, 2013; Blank & Dorf, 2012). Dessa forma, é possível estabelecer a proposição: **(P2)** *Há uma presença relevante da capacidade adaptativa em startups de base tecnológica.*

### **2.1.3. Capacidade Inovativa**

A capacidade inovativa refere-se à habilidade da organização de desenvolver inovação, na criação de novos produtos, conquista de novos mercados ou novas formas aprimoradas de

integração da equipe, por meio do alinhamento entre a orientação estratégica com os processos organizacionais (Cabral, 2010; Kaur & Mehta, 2017; Kim, 1997; Wang & Ahmed, 2004, 2007).

As organizações que possuem capacidade inovativa podem incorporar suas habilidades e ativos para efetivamente fomentar, de maneira acentuada, a inovação (Donkor, Donkor, Kankam-Kwarteng, & Aidoo, 2018). A capacidade inovativa concede à organização a habilidade de transformar conhecimento de maneira contínua a novos produtos e processos, explicitando os comportamentos inovadores (Kaur & Mehta, 2017; Tsai & Lan, 2006).

As *startups* contribuem para o país onde se encontram, ao associar sua capacidade de inovação a sua capacidade de comercializar novos produtos (Breznik & Lahovnik, 2014). As *startups* tem por fundamento intrínseco a inovação por meio de sua capacidade de transformar uma ideia inovadora em um produto comercializável e escalável, potencializando sua performance e, conseqüentemente, suas vantagens competitivas nesse ambiente dinâmico (Ribeiro Serra, Portugal Ferreira, Moraes, & Fiates, 2008; Song, Lee, & Khanna, 2016). Dessa forma, é possível estabelecer a seguinte proposição: **(P3) Há uma presença relevante da capacidade inovativa em startups de base tecnológica.**

## 2.2. Teoria de Stakeholders

Um *stakeholder* representa, em uma visão ampla, qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização, ou que seja afetado pela realização dos objetivos da organização. Já em uma visão restrita, representa qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização seja dependente para sua sobrevivência contínua. (Freeman & Reed, 1983).

Apesar do avanço da teoria dos *stakeholders*, é recente o desenvolvimento de pesquisas focadas nas capacidades organizacionais que tornam a orientação, identificação e engajamento de *stakeholders* mais efetivos. Dentoni et al. (2016) apresentaram o conceito de capacidades dinâmicas orientadas aos *stakeholders* para descrever a capacidade organizacional de sentir, interagir, aprender e mudar, de acordo com as necessidades de seus *stakeholders*.

Sentir as necessidades dos *stakeholders* diz respeito a: **(a)** identificar *stakeholders* existentes e potenciais, e entender suas necessidades e demandas; **(b)** reconhecer pontos de vista conflitantes, sua dinâmica e a natureza mutável de suas solicitações; **(c)** avaliar recursos e capacidades dos *stakeholders* (tangíveis e intangíveis); e **(d)** encontrar e processar informações sobre seus *stakeholders*, para avaliar novas oportunidades de colaboração.

Interagir com os *stakeholders* é a capacidade de: **(a)** iniciar, desenvolver, estabelecer e fortalecer os laços com os *stakeholders*; e **(b)** avaliar, desenvolver e adaptar mecanismos formais ou informais eficazes para alcançar metas, juntamente com os *stakeholders* atuais e futuros. Aprender com os *stakeholders*, por outro lado é a capacidade de **(a)** adquirir, assimilar e transformar o conhecimento dos *stakeholders*; e **(b)** estabelecer procedimentos e rotinas adaptativas que incorporem e codifiquem o conhecimento dos *stakeholders* nas práticas e processos organizacionais.

Por fim, mudar de acordo com os *stakeholders* é a capacidade de: **(a)** usar o conhecimento dos *stakeholders* em operações e estratégias organizacionais, reformulando a cultura organizacional com base na interação dos *stakeholders*; **(b)** co-criar diferentes tipos de inovação, como inovações de produtos e processos, com as partes interessadas; e **(c)** replantar recursos e capacidades organizacionais com base na mudança de conselhos e pressão dos *stakeholders* (Dentoni et al., 2016).

Dentro do processo de inovação das *startups*, as incubadoras representam um *stakeholder* de destaque, de modo que permite à *startup* incubada, absorver o conhecimento

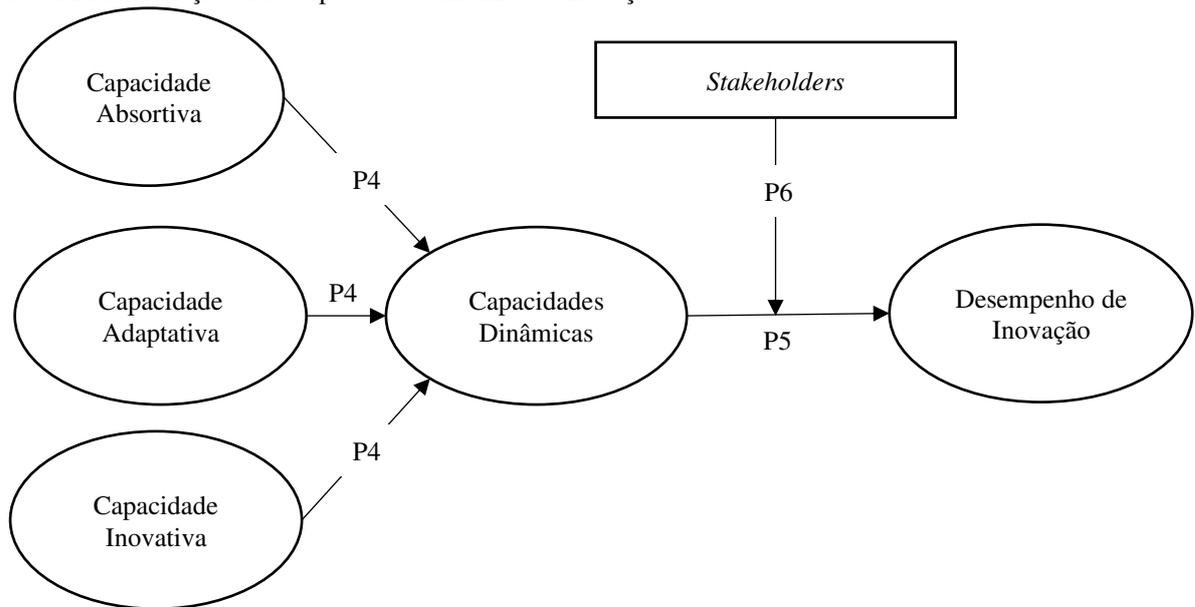
disponível e transmitido na sua rede para, posteriormente, desenvolver habilidades técnicas e comportamentais necessárias ao processo de inovação (Miranda & Borges, 2019). As incubadoras impactam também na capacidade inovativa das *startups* incubadas, ao compartilharem serviços e instalações, que levam a uma cultura empresarial de cooperação, fomentando assim a inovação (Raupp & Beuren, 2011).

Os Investidores Anjos (*Angel Investor* ou *Business Angel*) são definidos por um perfil singular que investe recurso próprio em empreendimentos não cotados e que não pertençam a um empreendedor com vínculo familiar e afetivo, visto que, após o investimento, o investidor anjo permanece na organização, atuando como conselheiro e membro de conselho (Mason & Harrison, 2008; Morrissette, 2007). Acrescenta-se ao perfil dos Investidores Anjos, o fato de apoiarem uma pluralidade de campos inovadores, resultando em uma cobertura de atuação mais ampla, tanto em setores ou em termos geográficos (Wilson, 2011).

Uma equipe de *startup* de base tecnológica se submete a uma variedade de conhecimentos desencadeando uma forte relação entre capital humano e conexões formais e informais para execução das atividades (Lopez Hernandez, Fernandez-Mesa, & Edwards-Schachter, 2018). Dessa forma, torna-se provocante a reflexão sobre a importância da relação dos *stakeholders* na inovação das *startups*, especialmente, quando se trata dos investidores anjo, fonte de conhecimento, capital e estratégia, e das incubadoras de empresas de base tecnológica. Dessa forma, é possível estabelecer a seguinte proposição: **(P6)** *Os stakeholders exercem papel moderador na relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação das startups de base tecnológica.*

Dessa forma, em busca da proposição de um modelo que explique o desempenho de inovação das *startups* de base tecnologia por meio de suas capacidades dinâmicas, moderado por seus *stakeholders*, propomos o modelo teórico/empírico da Figura 1.

FIGURA 1 – Relação entre capacidades dinâmicas e inovação



FONTE: Elaborado pelos autores (2020).

### 3. METODOLOGIA

Este artigo adota os pressupostos ontológicos e epistemológicos do paradigma interpretacionista. Esse paradigma busca compreender a natureza do fenômeno social ao nível da experiência subjetiva (Burrell & Morgan, 1979). Em consonância, adota pressupostos ontológicos da interação sujeito-objeto, pois entende que a realidade social é resultado da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas culminando em uma construção social coletiva (Saccol, 2009).

Para atender aos objetivos propostos, utilizou-se, como estratégia metodológica, o estudo de caso múltiplo, com intuito de identificar a presença das capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa, o inter-relacionamento entre elas e como elas afetam o desempenho de inovação da *startup*. Objetivou-se também, descrever a interação da *startup* com seus *stakeholders* e como essa interação influencia no desempenho de inovação. A estratégia de estudo de caso foi adotada pois permite a compreensão de algo mais amplo e fornece *insights* sobre o assunto pesquisado desde que o sujeito de estudo apresente relevância (Stake, 1994).

Dessa forma, entende-se que, os sujeitos de pesquisa devam apresentar uma relevância no cenário das *startups* e uma atuação consolidada ao longo dos últimos anos. Com base nessas premissas, definiu-se como potenciais sujeitos de pesquisa as *startups* cadastradas no *Startup Base*, criado e mantido pela Associação Brasileira de Startups (ABStartup), que se declararam estar na fase *Scaleup*. Dessas, foram selecionados três *startups*, identificadas aqui como S1, S2 e S3, que apresentaram diferentes modelos de negócios de base tecnológica.

As entrevistas foram realizadas, via vídeo conferência, entre setembro e outubro de 2019 com executivos dessas *startups*, tendo como referência um guia de entrevista semiestruturado. O Quadro 1 apresenta um resumo do modelo de negócio das *startups* entrevistas bem como os dados da entrevista.

QUADRO 1 – Resumo das *startups* entrevistadas.

Empresa	Descrição	Função entrevistado	Tempo	Nº de Func.
S1	A organização nasceu com o desenvolvimento de <i>softwares</i> para empresas de mineração e com o passar do tempo percebeu-se que poderiam atingir novos segmentos de mercado. O seu produto é vendido tanto como aluguéis e compras de <i>software</i> de acordo a demanda do cliente.	CFO	27:28	63
S2	O modelo de negócio da organização possui a característica de unir empresas que necessitam de desenvolvedores para os diversos tipos de demanda de software. Cada projeto é personalizado com base no cliente.	CEO	14:50	30
S3	A organização oferece cenários de transformação digital no <i>Data Center</i> , com propostas de migração no que for possível para nuvem em termos do que há mais moderno no mercado, como <i>Plug and Play</i> , <i>Big data</i> , etc.	CEO	20:00	23

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Após a realização das entrevistas, essas foram transcritas para posteriormente serem submetidas à análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme proposto por (Bardin, 1977). No processo de análise, foi utilizado o *software* Atlas.ti. Utilizou-se as seguintes categorias de codificação: Capacidade Absorptiva; Capacidade Adaptativa; Capacidade Inovativa; *Stakeholders* e; Desempenho de Inovação, definidas *a priori* com base na perspectiva teórica. Para a categorização, foi utilizado

o critério semântico, de forma que os rótulos com os mesmos significados fossem agrupados de forma conjunta.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, apresenta-se as evidências empíricas da presença das capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa em cada uma das *startups* de base tecnológica pesquisadas.

QUADRO 2 – Evidência empíricas das capacidades nas *startups* de base tecnológica.

Construto	Empresa S1	Empresa S2	Empresa S3
<b>Capacidade Absortiva</b>	“A gente tem a área comercial nossa aqui, ela é muito focada e muito voltada para analisar e estar atenta com todas as novidades e tudo aquilo que pode se tornar um fator de concorrência para a empresa [...]”	“[...] a gente tem que estar bem antenado sobre o que os clientes estão dizendo sobre a gente, o que o mercado está praticando lá fora, para a gente conseguir tomar decisões internas.”	“A dinâmica é sempre está interagindo com o cliente e extraindo a percepção dele e entendendo como que a gente evolui melhor o nosso produto/solução para poder atender não só esse cliente como outros clientes também.”
<b>Capacidade Adaptativa</b>	“O nosso pessoal, do RH 4.0 fica bem atento como a gente pode se adaptar, o que a gente pode trazer para dentro da empresa de forma que possa ajudar a alavancar resultados e ajudar melhorar o nosso planejamento estratégico”.	“[...] os produtos que não se adaptarem, eles são desligados e a gente já começa a focar no próximo lançamento.”	“[...] se essa projeção se modifica ao longo do tempo, a gente precisa fazer os ajustes dentro do planejamento para gente se adequar as realidades, inclusive de mercado.”
<b>Capacidade Inovativa</b>	“Nós temos um <i>software</i> que tem alguns módulos, e estes módulos semana por semana são atualizados, e estas atualizações são comunicadas aos clientes por meio de contato, seja contato via telefone ou via e-mail, avisando o cliente quais são as novas tecnologias que estão sendo agregadas”.	“[...] E como eu disse, da co-criação dos colaboradores da S2. E a forma que a gente lida com nossos processos internos, realmente, é o que faz com que criemos produtos inovadores. As pessoas são 99% responsáveis pela inovação dos produtos que criamos internamente.”	“Há uma linha de pensamento que a gente segue, a gente segue muito um <i>drive</i> de MVP. Surgiu uma ideia que a gente quer testar, a gente desenvolve uma coisa mínima que a consiga validar e põe isso para rodar, para a gente experimentar como é a aceitação e a aderência disso no mercado.”

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

A proposição P1: *Há uma presença relevante da capacidade absorptiva em startups de base tecnológica*, encontra evidências empíricas nos três casos estudados. A capacidade de absorção nos casos analisados se manifestou por meio do monitoramento de novidades externas, clientes e dinâmica de mercado.

A proposição P2: *Há uma presença relevante da capacidade adaptativa em startups de base tecnológica*, encontra evidências empíricas nos três casos estudados. As capacidades adaptativas identificadas dizem respeito às políticas de RH 4.0, ao acompanhamento de desempenho e desligamento do produto e, por fim, manuseio e ajustes do planejamento interno da organização.

A proposição P3: *Há uma presença relevante da capacidade inovativa em startups de base tecnológica*, encontra evidências empíricas nos três casos estudados. A capacidade inovativa foi detectada nas situações de uso de software, de co-criação por processos internos, pela valorização da capacidade criativa das pessoas e pela validação do *Minimum Viable Product* (MVP).

Com o objetivo de destacar a formação das capacidades dinâmicas das *startups* a partir da inter-relação das capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa e, o seu impacto no desempenho de inovação, foi elaborado o Quadro 3.

QUADRO 3 – Evidências das Capacidades Dinâmicas.

Empresa	Capacidade Dinâmica	Desempenho de Inovação
S1	“O nosso foco era as empresas de mineração, com o passar do tempo foi percebendo que a gente poderia atingir outros mercados na parte de gestão estratégica principalmente, então a empresa foi crescendo para esse caminho. Então o nosso negócio hoje, ele é baseado em um negócio de aluguel de <i>software</i> , que nós chamamos de SaaS”.	“[...] muita coisa mudou na S1, ou seja, melhoria de produto, maior competitividade no mercado, se tornou uma referência em <i>software</i> de planejamento, o KPM, só de planejamento estratégico, acompanhamento de indicadores, avaliação de desempenho dos colaboradores. Então se tornou um <i>software</i> muito grande do mercado.”
S2	“A gente tem um desenvolvimento e atendimento com o foco central no cliente, pois quem dita as regras do mercado é o cliente, a gente tenta escutar o cliente, em todos os pontos do nosso produto, para construir algo muito similar com o que ele quer e o que ele precisa. O nosso produto mudou bastante e nosso modelo de negócio mudou bastante desde 2016”.	“A gente fala muito do nosso <i>North Target</i> que é focado no crescimento da empresa, então não importa como que você vai chegar mais onde você vai chegar. Então, isso acaba libertando a criatividade e dando liberdade de criação, então nossos processos são bem mais simples e não são tão burocráticos assim e isso permite que as pessoas inovem e sejam mais criativas”.
S3	“Na verdade, isso é um radar que constantemente ligado e alerta e a gente está sempre entendendo esses movimentos, o que está acontecendo porque também é sempre uma projeção do futuro, não é uma certeza. Então se essa projeção se modifica ao longo do tempo, a gente precisa fazer os ajustes dentro do planejamento para gente se adequar as realidades, inclusive de mercado”.	“Apesar do que a gente entrega hoje ele está direcionado para uma área da empresa que não é uma área fim, que é o <i>Data Center</i> , é uma área de sustentação, de <i>BackOffice</i> . Mas o que a gente entrega para isso, ele é sim inovador. E como que a gente busca melhorar, incrementar isso, é dentro desse processo natural de entender, perceber o cliente, entender o que está acontecendo para frente e a gente está sempre desenvolvendo algo nessa linha.”

FONTE: Elaborados pelos autores (2020).

A proposição P4: *A capacidade dinâmica das startups de base tecnológicas é formada por suas capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa*, também encontra evidências nos três casos estudados. As *startups*, buscando obter e/ou desenvolver novas vantagens competitivas, fizeram uso da integração de suas capacidades dinâmicas.

Na empresa S1 a capacidade (a) absorptiva, se manifestou no processo de obtenção das informações do mercado em busca de novas oportunidades, pela percepção de que se poderia, não mais se restringir o seu produto à um único segmento; a (b) adaptativa, esteve evidente na habilidade responsiva da empresa frente ao mercado, por meio de seu crescimento progressivo; por fim, a (c) inovativa foi constatada no desenvolvimento de um inovador produto e/ou serviço no mercado.

Na empresa S2, as capacidades dinâmicas foram identificadas na aquisição de informações em relação aos seus produtos por meio dos seus clientes; nas ações de resposta da empresa e na incrementação dos produtos, afim de adequar o produto e/ou serviço as expectativas e necessidades dos clientes; por fim, estiveram atreladas a mudanças abruptas no produto e modelo de negócio nos últimos anos.

Na empresa S3, as capacidades dinâmicas foram percebidas nos processos de aquisição e assimilação de informações, sempre atentos às movimentações do mercado; conseqüentemente; na adaptação da organização defronte a este ambiente dinâmico, como medida responsiva; e, por fim, explicitando inovações na orientação estratégica alinhadas aos processos organizacionais.

A proposição P5: *A capacidade dinâmica impacta positivamente no desempenho de inovação das startups de base tecnológica*, encontra evidência nos três casos estudados. Como apresentado, startups com estas características, objetivam a resultados inovadores, ou seja, desempenho de inovação. A existência deste *output* é manifestada na inovação e melhoria de produtos e processos, maior competitividade, reconhecimento de marca, desenvolvimento de novos mercados, criatividade organizacional e desenvolvimento de comportamento inovador dos colaboradores.

Na busca por explicar como as empresas alcançam vantagem competitiva, Kaur and Mehta (2017) propõem um modelo que integra as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. Neste artigo, reconhecemos a importância das *startups* para o desenvolvimento de tecnologia e inovação, e propomos um avanço na literatura, ao integrar o papel dos *stakeholders* às capacidades dinâmicas como fatores fundamentais no desempenho de inovação das *startups*. Nos dados empíricos, identificamos a presença dos *stakeholders* específicos e a contribuição desses para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, e evidenciamos os achados no Quad.4.

QUADRO 4 – A presença dos *Stakeholders* nas *startups*

Construto	Empresa S1	Empresa S2	Empresa S3
<i>Stakeholders</i>	“[...] é o fundo CRIATEC, tem o CRIATEC 1, CRIATEC 2 e está no CRIATEC 3, estavam investindo em empresas que faturavam entre dois milhões e meio e até dez milhões, cada um com um nicho de investimento diferenciado.”	“Teve um investimento anjo sim, em 2017, o investidor chama “Anjo1”, um dos diretores e fundadores do grupo “G1”, uma empresa de tecnologia que fica no Sul.	“E a gente procurou, um investimento para apoiar uma questão de capital de giro e que pudéssemos ter um aporte de <i>know-how</i> em termos de governança”.

FONTE: Elaborado pelos autores (2020)

A proposição P6: *Os stakeholders exercem papel moderador na relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação das startups de base tecnológica*, de diferentes maneiras, encontra evidências nos três casos estudados. É importante ressaltar que, as *startups*, possuem dois *stakeholders* específicos, as incubadoras/aceleradoras e os investidores anjo. Percebe-se a presença dos *stakeholders* como meio: **(a)** financeiro, com a parceria com um fundo que investia em firmas de nicho diferenciado; **(b)** intelectual, pois foi demonstrado a importância da busca por um aporte de *know-how* para a estrutura organizacional da empresa.

As empresas buscaram capacidades para se desenvolver com mediação dos *stakeholders*, demonstrado na procura de capital de giro, fundos e meios de se desenvolver economicamente. Além disso, meios de apoio para a governança da organização, acompanhamento da gestão e aprendizagem organizacional, encontrado, por exemplo, em incubadoras/aceleradoras, para então seguir com capacidades sólidas de sobrevivência e inovação no mercado.

Diante deste contexto, destaca-se que, os stakeholders não apareceram nas entrevistas sendo relacionado diretamente com o desempenho de inovação. Portanto, a importância dos stakeholders, está no desenvolvimento das capacidades dinâmicas e, moderando a influência dessas capacidades no desempenho em inovação das startups.

QUADRO 5 – Capacidades dinâmicas relacionadas com *stakeholders*

Empresa	Capacidade	Citação
S1	Absortiva	“Nesse período, em 2016, a S1 comprou uma concorrente dela aqui mesmo de BH, que era a empresa E1, que tinha uma carteira forte [...]. E em 2018 ela comprou uma outra concorrente dela, que foi a empresa E2 de Campinas em São Paulo, e tudo isso vindo de novos aportes do próprio fundo CRIATEC”.
S1	Inovativa	“[...] o capital investido pelo fundo, e esse capital então foi disseminado em melhoria de produto”.
S1	Adaptativa	“Teve um impacto econômico em 2015 mesmo com a entrada do fundo, teve o impacto financeiro na empresa, então a empresa teve que se reestruturar”.
S2	Absortiva	“A gente costuma fazer parceria com alguns fornecedores e clientes nossos para conseguir gerar mais valor tanto para a comunidade interna da S2, tanto também para o mercado externo. Então, nossa ideia é conseguir fomentar os clientes e parceiros nosso para o mercado e eles também fomentar a S2 no mercado”
S2	Inovativa	O investimento foi financeiro e intelectual. Ele acabou se tornando muito importante dentro do contexto geral da S2, e a gente faz o acompanhamento periódico com foco em estratégias e modelos de negócio para a empresa.”
S3	Inovativa	“Hoje o nosso principal parceiro de mercado é a “P1”. Então a gente tem dentro da “P1” duas pessoas que acompanham hoje a empresa, no aspecto desenvolvimento do negócio e do aspecto desenvolvimento de soluções de produtos.”

FONTE: Elaborado pelos autores (2020)

Foi evidenciado o alcance da capacidade de absorção dos conhecimentos do concorrente e sua estrutura com os aportes de capital oriundos do fundo. Além disso, as parcerias feitas com os fornecedores e clientes demonstram a importância de captar as informações externas para conseguir fomentar o nome da firma no mercado e alcançar os desejos do público-alvo.

Percebe-se ainda a presença da capacidade inovativa, mediada pelo *stakeholder* com aportes financeiros e intelectuais, para possibilitar ações estratégicas que sejam aderentes ao modelo de negócio, por meio de revisões periódicas e acompanhamento dos parceiros da organização. Para a reestruturação feita pela empresa a partir do impacto econômico citado foi necessária uma capacidade responsiva ao ambiente, para conseguir responder a tendência do mercado e se adequar às mudanças impostas.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÃO

Esse artigo abordou o papel dos *stakeholders* e das capacidades dinâmicas (absortiva, adaptativa e inovativa) no desempenho de inovação das *startups*. Evidenciou-se que as características das capacidades dinâmicas apresentadas estão alinhadas com o modelo de gestão dessas empresas. Destaca-se ainda, a importância das incubadoras de empresas e dos investidores anjo para o sucesso das *startups*, como mencionado a procura por *know-how* e aporte financeiro pelos entrevistados.

Estudos anteriores demonstraram como as capacidades dinâmicas se desenvolvem (Andreeva & Ritala, 2016); outros demonstram sua relação com o desempenho organizacional (Chien & Tsai, 2012; Tseng & Lee, 2014), inovação (Kvålshaugen, Hydle, & Brehmer, 2015), internacionalização (Tallott & Hilliard, 2016), vantagem competitiva (Breznik & Lahovnik, 2014) e até com a sustentabilidade (Borland, Ambrosini, Lindgreen, & Vanhamme, 2016).

Entretanto, são escassos os estudos que relacionam as capacidades dinâmicas aos *stakeholders* (Dentoni *et al.*, 2016), principalmente no ambiente de inovação onde atuam as *startups*.

O presente trabalho possui duas implicações. A primeira, teórica, está no avanço da literatura ao unir duas teorias distintas com o objetivo de explicar o desempenho de inovação das *startups*. Por sua natureza, as *startups*, não podem ser analisadas como as organizações tradicionais. Assim, faz-se necessário, um arcabouço teórico mais robusto, que seja capaz de explicar o desempenho de inovação das *startups*, visto que, a inovação está na base do modelo de negócios dessas empresas.

A segunda implicação, prática, está relacionada às ações e tomadas de decisões dos empreendedores em *startups*. Ressalta-se aqui, a dinâmica de relações dos agentes na análise de dados externos e evidenciando a importância que esses dados trazem para a influência nas decisões estratégicas da *startup*. Além disso, devido a essas empresas serem muito voláteis e produzirem um produto inovador, foi mencionado a necessidade de se adaptar rapidamente ao mercado e estabelecer medidas que reconfigurem o seu produto quando não atinge as devidas satisfações do mercado. O apoio, tanto intelectual como financeiro dos *stakeholders* esteve presente para potencializar esses recursos trazidos pelas capacidades dinâmicas, como mencionado pela *startup* S3 ao buscar propriamente essa relação de parceria para acompanhamento e revisão de estratégia aderentes ao modelo de negócio. A partir dessa constante relação com o ambiente externo e adaptação às demandas do cliente, obtém-se uma maior velocidade de inovação e maior desempenho competitivo dessas empresas.

Ao relacionar a Teoria das Capacidades Dinâmicas à Teoria dos *Stakeholders*, foi possível estabelecer um *framework* teórico-empírico que identifica como as *startups* podem desenvolver inovação e aumentar o sucesso de seus negócios, e assim elaborar estratégias bem-sucedidas no longo prazo.

Dentre as limitações, destaca-se que este trabalho, pelo método empregado, não possui resultados generalizáveis a uma amostra estatisticamente significativa. Dessa forma, torna-se necessário a realização de pesquisas futuras que sejam capazes de mensurar, quantitativamente, as relações propostas. Poder-se-á, também, dirigir esforços na utilização de técnicas quantitativas como a modelagem de equações estruturais, para validar empiricamente o modelo proposto.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afuah, A. (1998). Innovation management: strategies, implementation and profits.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 171-189.
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238-259.
- Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2014). Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral/Núcleo de Inovação e Empreendedorismo*.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. *Lisboa: Ed, 70*.

- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*: BookBaby.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*: BookBaby.
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 293-307.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal for East European Management Studies*, 453-485.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann Educational Books.
- Cabral, J. d. O. (2010). *Firms' dynamic capabilities, innovative types and sustainability: a theoretical framework*. Paper presented at the Embrapa Agroindústria Tropical-Artigo em anais de congresso (ALICE).
- Chien, S.-Y., & Tsai, C.-H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cruz, M. A., & Corrêa, V. S. (2018). Capacidade absorptiva e laços sociais: Um modelo teórico integrado. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 8(2), 504-525.
- Debrulle, J., Maes, J., & Sels, L. (2014). Start-up absorptive capacity: Does the owner's human and social capital matter? *International Small Business Journal*, 32(7), 777-801.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35-53.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238-254.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic management journal*, 339-360.
- Hofer, K. M., Niehoff, L. M., & Wuehrer, G. A. (2015). The effects of dynamic capabilities on value-based pricing and export performance. In *Entrepreneurship in International Marketing* (pp. 109-127): Emerald Group Publishing Limited.
- Kaur, V., & Mehta, V. (2016). Knowledge-based dynamic capabilities: A new perspective for achieving global competitiveness in IT sector. *Pacific Business Review International*, 1(3).
- Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India. *Paradigm*, 21(1), 31-51.

- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39(3), 86-100.
- Kvålshaugen, R., Hydle, K. M., & Brehmer, P.-O. (2015). Innovative capabilities in international professional service firms: enabling trade-offs between past, present, and future service provision. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 148-167.
- Lopez Hernandez, A. K., Fernandez-Mesa, A., & Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of technology management & innovation*, 13(4), 13-23.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2008). Measuring business angel investment activity in the United Kingdom: a review of potential data sources. *Venture Capital*, 10(4), 309-330.
- Miranda, M. G., & Borges, R. (2019). Technology-based business incubators: An exploratory analysis of intra-organizational social networks. *Innovation & Management Review*, 16(1), 36-54.
- Morrisette, S. G. (2007). A profile of angel investors. *The Journal of Private Equity*, 10(3), 52-66.
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. d. R. (2014). Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 252-272.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 330-359.
- Ribeiro Serra, F. A., Portugal Ferreira, M., Moraes, M. d., & Fiates, G. (2008). A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. *Journal of technology management & innovation*, 3(3), 129-141.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Crown Books.
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634.
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York. *Harpers and Brothers Publishers*, 344.
- Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. *California Management Review*, 58(4), 118-140.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Londres: SAGE.
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In *Knowledge and strategy* (pp. 77-115): Elsevier.
- Tsai, S. D., & Lan, T.-T. (2006). Development of a Startup Business—A Complexity Theory Perspective.

- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 674-688.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wilson, K. E. (2011). Financing high-growth firms: The role of angel investors. Available at SSRN 1983115.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.