



Determinantes do desempenho das startups brasileiras

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

57

AUTORES

Anna Camila Lima e Silva¹
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
anna.camila@hotmail.com

Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
fernandacbperreira@gmail.com

Jamerson Viegas Queiroz
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
viegasqueiroz@gmail.com

Fabírcia Gonçalves Carvalho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
fabriciagc@gmail.com

Eduardo Lopes Marques
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
eddumarques@hotmail.com

1. Autora de contacto:
Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
Campus Universitário Lagoa Nova; CEP 59078-970; Caixa postal 1524; Natal/RN - Brasil.

Determinants of the performance of brazilian startups
Determinantes del rendimiento de startups brasileñas

A presente pesquisa tem como objetivo identificar a relação entre as variáveis que favorecem o desempenho organizacional das startups brasileiras. A pesquisa foi desenvolvida com as startups associadas à Associação Brasileira de Startups (ABStartup). Para análise dos dados coletados, optou-se utilizar a Modelagem de Equações Estruturais. Identificou-se que a orientação para o mercado, apesar de importante para as startups, não influencia no desempenho organizacional, no entanto, influencia positivamente a capacidade inovativa de produto. Além disso, verificou-se que existe relação positiva entre a capacidade inovativa de produto e o desempenho organizacional.

The present research seeks, as its main objective, to identify the relationship between the variables that favor the organizational performance of Brazilian startups. The research was developed with startups associated with the Brazilian Association of Startups (ABStartup). For the analysis of the collected data, it was chosen to use the Structural Equations Modeling (SEM). It was identified that the orientation to the market, although important for the startups, does not influence the organizational performance, but does have some effect in the product innovation capability. On the other hand, this orientation has relevance to the innovative capability of the product. And such a capability ultimately influences organizational performance.

La presente investigación tiene como objetivo identificar la relación entre las variables que favorecen el desempeño organizacional de las startups brasileñas. La investigación fue desarrollada con las startups asociadas a la Asociación Brasileña de Startups (ABStartup). Para el análisis de los datos recolectados, se optó utilizar el Modelado de Ecuaciones Estructurales. Se identificó que la orientación hacia el mercado, a pesar de ser importante para las startups, no influye en el desempeño organizacional, sin embargo, influye positivamente en la capacidad innovadora de producto. Además, se verificó que existe una relación positiva entre la capacidad innovadora de producto y el desempeño organizacional.

DOI
10.3232/GCG.2018.V12.N2.03

RECIBIDO
20.06.2017

ACEPTADO
23.10.2017

1. Introdução

O cenário em que o Brasil está inserido, com problemas econômicos, políticos e sociais, provoca nas empresas a necessidade de atuarem com inovação para suprir e criar novas demandas de mercado, para terem um desempenho favorável frente aos concorrentes.

A dinâmica positiva nos indicadores econômicos é possível mediante uma série de fatores, incluindo o desenvolvimento de *startups* inovadoras (Veselovsky et al., 2017). Ao considerar a importância que os novos negócios representam para o desenvolvimento econômico, é possível avaliar as *startups* como uma abordagem contemporânea para o desenvolvimento do empreendedorismo, devido ao seu potencial de crescimento e abordagem tecnológica.

As *startups* causam impacto econômico positivo, por gerarem empregos e por ampliarem o desenvolvimento tecnológico inovativo, no entanto, existem poucos estudos sobre o Desempenho Organizacional (DO) das *startups*, principalmente, as brasileiras.

Então, quanto melhores forem suas estratégias para atingir o sucesso maior a possibilidade de beneficiar a economia e a sociedade de maneira geral. O aspecto que demonstra a importância de se estudar os fatores de sucesso das *startups* é devido a quantidade de mortalidade existente nessas organizações (Hormiga et al., 2011).

Nessa perspectiva, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) realizou um estudo, em 2016, com o objetivo de identificar as mortalidades das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, e obteve como resultado que a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6% (Sebrae, 2016), dentre as MPEs estão as *startups*.

Assim, a análise do desempenho organizacional pode ser mensurado por meio da Orientação para o Mercado (OM), sendo a postura organizacional direcionada à busca, obtenção e aproveitamento das informações oriundas dos consumidores (Atuahene-Gima, 1996; Hult & Ketchen Jr., 2001; Kohli & Jaworski, 1990; Lee et al., 2015; Lynch, Wilck & Ashour, 2016; Zhang, 2015).

Ainda há a análise da Capacidade Inovativa de Produto (CIP) para verificar o desempenho organizacional, por ser entendida como um conjunto de comportamentos e rotinas organizacionais focadas no desenvolvimento de novos produtos, de acordo com as necessidades dos clientes (Dawid et al., 2015; Vega-Jurado et al., 2008; Veselovsky et al., 2017).

A orientação para o mercado promove uma fonte de ideias para mudanças e melhorias na organização, no entanto, quando acompanhada por capacidades adequadas aumenta o desempenho organizacional (Morgan et al., 2009; Ngo & O'cass, 2012).

Portanto, a adoção somente focada no mercado pode não ser suficiente para conduzir o DO e indica a presença de possíveis mediadores na relação entre OM e DO, como a CIP.

Diante das peculiaridades das *startups* brasileiras, dos índices de mortalidade destas empresas, das necessidades dos clientes, da inovação em produtos, o objetivo geral do presente trabalho é Identificar a relação entre as variáveis que favorecem o desempenho organizacional das *startups* brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE

Desempenho Organizacional. Startups. Modelagem de Equações Estruturais.

KEYWORDS

Organizational Performance. Startups. Structural Equation Modeling.

PALABRAS CLAVE

Desempeño Organizacional. Startups. Modelado de Ecuaciones Estructurales.

CÓDIGOS JEL:

M130

2. Referencial Teórico

2.1 Desempenho Organizacional

O desempenho de uma empresa é um conceito amplo que abrange várias dimensões, como financeiro, operacional, gestão e excelência competitiva de uma empresa e suas atividades (Tseng & Liao, 2015). Fatores como desenvolvimento da tecnologia da informação e da globalização apresentam efeito misto no processo de desempenho de novas empresas e projetos (Veselovsky et al., 2017).

O assunto demanda uma pesquisa contínua quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica de um negócio, por meio de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (Venkatraman & Ramanujan, 1986). Visto que, do ponto de vista teórico, há um impacto no bem-estar social ou no padrão de vida da sociedade (Fukugawa, 2017).

Então, a medição do desempenho torna-se um elemento importante para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio e para todos os envolvidos na organização. Apesar da medição de desempenho ter um papel importante e reconhecido na gestão eficiente e eficaz das organizações, é uma questão continuamente debatida e crítica (Kennerley & Neely, 2002; Tseng & Liao, 2015), englobando os indicadores para mensuração.

De acordo com Lin & Kuo (2007), a mensuração do desempenho organizacional está associada com dois fatores: (1) o desempenho de recursos humanos, abrangendo a relação entre gestores e empregados, atração, retenção e motivação de funcionários; e (2) o comportamento do mercado, o qual inclui margem de lucro, vendas e satisfação do cliente.

Veselovsky et al. (2017) propuseram um modelo para avaliar o desempenho de *startups*, entre os elementos estão capitalização do conhecimento, sistema financeiro emprestado, disponibilidade de ideia inovadora, uso de novas metodologias, adaptação ao mercado, experiência dos fundadores, estrutura de gestão, e disponibilidade de um mercado promissor.

Boas (2015) propôs um modelo para mensurar o desempenho da empresa, que observa a quantidade de unidades vendidas, o tamanho da carteira de clientes, o faturamento, o lucro líquido e a quantidade de empregados. Em seu modelo, o autor considera medidas financeiras e não financeiras, assim é possível reduzir as limitações de cada medição.

Neste trabalho, será adotado o modelo de Boas (2015), sendo adaptado para reduzir as limitações das medidas financeiras, será considerada a satisfação dos clientes, com o objetivo de ampliar o aspecto não financeiro das *startups* brasileiras.

Mensurar o desempenho dos negócios tem sido um método para todos os *stakeholders* de uma organização, com o objetivo de observar e tomar decisões baseadas em dados acumulados (Lee et al., 2015), com a possibilidade de ser avaliado por meio de fatores como orientação para o mercado e capacidade inovativa de produto.

2.2 Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado (OM), de modo geral, procura compreender e capitalizar por fatores exógenos que cercam uma empresa (Lee et al., 2015). Então, é possível identificar fatores ou variáveis que afetam o nível de orientação de mercado em empresas (Zhang, 2015).

A OM representa um conjunto de atividades que refletem o grau de adoção, de uma organização, ao conceito de marketing, sendo elemento importante em pesquisas (Atuahene-Gima, 1996; Hult & Ketchen Jr., 2001; Kohli & Jaworski, 1990; Lee et al., 2015).

As características de inovação da empresa e o desempenho da mesma são afetados pela orientação do mercado, por meio de alguns fatores: grau de novidade do produto, a forma do produto-empresa, vantagem do produto, trabalho em equipe interfuncional, e no desempenho da inovação (Atuahene-Gima, 1996).

Outros autores defendem que a característica distintiva de orientação para o mercado é a atenção de todo o sistema aos mercados (clientes, concorrentes e outras entidades no ambiente) da organização (Hult & Ketchen Jr., 2001). Assim, a orientação para o mercado tem o objetivo de facilitar a capacidade da empresa em oferecer produtos e serviços com qualidade superior aos clientes internos e externos (Lee et al., 2015).

Tseng & Liao (2015) consideram que as organizações orientadas para o mercado agem como sensores sensíveis para acessar as necessidades dos clientes e informações sobre a concorrência via o processo de recolha, partilha e respondendo o conhecimento do mercado.

Muitas vezes, as mentes criativas têm ideias inovadoras para projetar produtos e serviços que podem levar a negócios bem-sucedidos, sendo que esses empreendedores potenciais precisam de uma perspectiva de profissionais externos, para auxiliá-las a construir planos de negócios e prosseguir de forma responsável e sistêmica (Lynch, Wilck & Ashour, 2016).

Em outra perspectiva, Santos (2014) concluiu que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, além da capacidade inovativa de produto.

Diante o exposto, o presente artigo sugere que a orientação para o mercado possui influência positiva no desempenho organizacional, visto que o conhecimento dos consumidores permite a empresa direcionar suas estratégias para atender e satisfazer suas necessidades, o que possibilita o desempenho superior. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: *A Orientação para o Mercado (OM) influencia positivamente o Desempenho Organizacional (DO).*

Aliado à orientação para o mercado, o desempenho organizacional pode ser influenciado por outras dimensões, dentre elas, a capacidade inovativa de produto.

2.3 Capacidade Inovativa de Produto

A capacidade é considerada como a habilidade para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente (Cohen & Levinthal, 1990). A capacidade na empresa é tratada por Westphal et al. (1985) como

tecnológica, a qual é dividida em três tipos: (1) capacidade de produção - competência da empresa em operar processos produtivos e adaptá-los segundo às necessidades do mercado; (2) capacidade de investimento - necessidade para a expansão e o estabelecimento de novas plantas de produção; e (3) capacidade para inovação - habilidades para conduzir e gerenciar atividades de criação e implantação de mudanças tecnológicas em produtos e produção, além dos processos organizacionais.

Então, a capacidade tecnológica desempenha um papel fundamental na inovação e no desempenho dos produtos especiais (Moorman & Slotegraaf, 1999). A capacidade tecnológica pode facilitar a exploração a um ritmo acelerado, de modo que se relacione com níveis cada vez mais elevados de exploração em atividades inovativas (Zhou & Wu, 2010).

Dada a intensa concorrência na maioria dos mercados, as empresas estão cada vez mais reconhecendo a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de novos produtos regularmente, por outro lado, mudanças rápidas na tecnologia podem forçar as empresas a depender de conhecimentos e habilidades tecnológicas externas, além dos recursos tecnológicos internos (Tsai, 2009).

A identificação dos determinantes da inovação tecnológica tem sido estudada em uma perspectiva de economia industrial ou de gestão empresarial. Um foco particular tem sido o tamanho da empresa e a estrutura do mercado como possíveis determinantes da inovação (Vega-Jurado et al., 2008). Em pequenas e médias empresas, a compreensão dos mecanismos do efeito de conhecimento externo, ao desempenho da inovação, é importante para explicar as políticas de inovação relevantes a essas organizações (Moilanen et al., 2014).

Dawid et al. (2015) destacam que a capacidade de introduzir novos produtos é baseada em esforços de inovação da empresa e as mudanças são resultados endógenos de estratégias firmes e indústria dinâmica.

O modelo de inovação de produto, proposto por Abdur & Jibir (2017), aponta alguns determinantes significativos da empresa introduzir um produto novo ou significativamente melhorado: idade da organização, tamanho, treinamento formal, tipo da empresa (micro, pequena ou média), e o setor principal (varejo ou serviço).

Assim, a capacidade inovativa de produto pode ter a mediação da orientação para o mercado, por promover uma fonte de ideias para mudanças e melhorias na organização (Morgan et al., 2009; Ngo & O'cass, 2012). Assim, apresenta-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2: *A Orientação para o Mercado (OM) influencia positivamente a Capacidade Inovativa de Produto (CIP).*

Perante a análise realizada, além da OM, a capacidade inovativa de produto também pode favorecer o melhor desempenho organizacional da empresa, visto que quanto mais capacitada a empresa estiver para criar suas inovações de produto, maior será a facilidade para transformar o conhecimento dos consumidores em produtos ou serviços que possam satisfazer suas necessidades, como apontou Santos (2014). Portanto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H3: *A Capacidade Inovativa de Produto (CIP) influencia positivamente o Desempenho Organizacional (DO).*

Portanto, a presente pesquisa busca analisar as influências existentes entre orientação para o mercado e capacidade inovativa de produto com o desempenho organizacional, além da mediação entre a OM e CIP, sendo especificado para as *startups* brasileiras, assunto apresentado na seção 2.4

2.4 Startups

As *startups* são empresas em processo de construção, proveniente da união de empreendedores que se juntaram para concretizá-las (Salim et al., 2003). Ries (2011) define startup como uma nova empresa que desenvolve um serviço ou produto inovador, em condições de extrema incerteza.

Para Blank & Dorf (2012), as *startups* não são versões menores de grandes empresas. As empresas executam modelos de negócios onde os clientes, seus problemas e as características necessárias do produto são pouco conhecidos. Em contraste, as *startups* operam em modo de “busca” por um modelo de negócio repetível, escalável e lucrativo, para minimizar o risco e otimizar as chances de sucesso (Blank & Dorf, 2012).

Padrão & Andreassi (2013) destacam que as *startups* têm alto impacto no desenvolvimento econômico. Esse impulso é devido aos seguintes motivos: (1) criação de empregos com altos salários; (2) geração de receitas para o governo e (3) em geral apresentação de baixo potencial de danos ao meio ambiente (Battisti & Quandt, 2015).

Em outras palavras, essas empresas são conhecidas como uma fonte de geração de emprego, inovação e desenvolvimento, quanto maior o seu desempenho organizacional, maior a possibilidade de beneficiar a economia e a sociedade de maneira geral.

Portanto, as empresas que entram num mercado pela primeira vez o fazem, contribuindo com novos produtos ou serviços e oferecendo uma oferta até então não satisfeita numa área geográfica, alargando assim escolha do consumidor.

Após a contextualização das variáveis e do objeto de estudo desta pesquisa, os aspectos metodológicos são expostos no Capítulo 3.

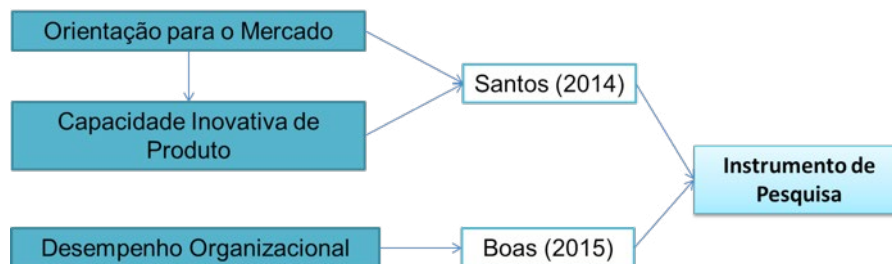
3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa é classificada como descritiva ao procurar identificar se existe relação entre variáveis (Fink, 2012), por utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados.

Nesta pesquisa, adota por base as orientações do método *survey*, considerado um procedimento para coletar dados primários por meio de indivíduos, sendo utilizado quando o projeto de pesquisa envolve uma grande amostra de indivíduos com questionário predeterminado (Fink, 2012; Hair Jr. et al., 2005; Malhotra, 2006).

O modelo de investigação foi embasado em duas teses, Boas (2015) e Santos (2014), sendo representado na **Figura 1**.

Figura 1. Fontes para o modelo de pesquisa



Fonte: Elaboração Própria (2017).

O estudo apresentou um modelo composto por três variáveis latentes: (1) orientação para o mercado, com cinco variáveis observáveis; (2) capacidade inovativa de produto, com seis variáveis observáveis; e (3) desempenho organizacional, com 6 variáveis observáveis, detalhadas na **Tabela 1**.

Para delimitar a população deste estudo, o primeiro passo foi localizar uma base de dados com informações sobre *startups* localizadas no país (Hair Jr. et al., 2005). Foi encontrada a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), a qual oferece benefícios para os associados, como acesso a mercado, a produtos, a mentorias, a capital, e descontos nos serviços ou produtos mais utilizados pelas *startups*.

Em março de 2016, a plataforma era constituída por 3.161 empresas que representaram a população desta pesquisa, a qual obedece a distribuição por estado definida no **Tabela 2**. Este período foi escolhido por marcar o início da coleta de dados da pesquisa.

Tabela 1. Variáveis do modelo

Construto	Variáveis	Autores
Orientação para o Mercado (OM)	<p>OM1 - Monitoramos, constantemente, o nosso compromisso em satisfazer as necessidades dos clientes.</p> <p>OM2 - A satisfação dos clientes é, sistematicamente e frequentemente, avaliada.</p> <p>OM3 - As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades dos clientes.</p> <p>OM4 - A satisfação dos clientes guia os objetivos da empresa.</p> <p>OM5 - Os serviços de pós-venda têm atenção especial.</p>	Atuahene-Gima (1996); Hult & Ketchen Júnior (2001); Kohli & Jaworski (1990); Lee et al. (2015); Santos (2014); Tseng & Liao (2015); Zhang (2015).
Capacidade Inovativa de Produto (CIP)	<p>CIP1 - A nossa empresa possui uma cultura organizacional, e uma compreensão de gerenciamento, para apoiar e encorajar a inovação.</p> <p>CIP2 - Em nossa startup, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para o desenvolvimento de produtos, mais rápido e eficaz.</p> <p>CIP3 - A nossa empresa acompanha as mudanças nas condições de mercado rapidamente (como mudanças de preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.).</p> <p>CIP4 - Os colaboradores são apoiados e encorajados a participar de atividades, como desenvolvimento de produto, melhorias de processo, inovação e geração de novas ideias.</p> <p>CIP5 - As novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas, para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.</p> <p>CIP6 - A nossa startup consegue se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo, fazendo melhorias e inovações nos produtos e processos.</p>	Dawid et al. (2015); Cohen & Levinthal (1990); Moilanen, Ostbye & Woll (2014); Moorman & Slotegraaf (1999); Morgan et al. (2009); Ngo & O'Cass (2012); Tsai (2009); Vega-Jurado et al. (2008); Zhou e Wu (2010).
Desempenho Organizacional (DO)	<p>DO1 - Quantidade de unidades vendidas</p> <p>DO2 - Tamanho da carteira de clientes</p> <p>DO3 - Faturamento</p> <p>DO4 - Lucro Líquido</p> <p>DO5 - Quantidade de empregados</p> <p>DO6 - Satisfação dos clientes</p>	Boas (2015); Kennerley & Neely (2002); Lee et al. (2015); Lin e Kuo (2007); Santos (2014); Tseng & Liao (2015); Venkatraman & Ramanujan (1986).

Fonte: Elaboração própria (2017).

Ainda em relação à caracterização da amostra, as *startups* brasileiras atuam com predominância (21%) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), *WebApp* (18%), Consultoria (17%), *Ecommerce* (10%) e as demais apresentam participações inferiores a 10%, com base nos respondentes desta pesquisa.

Outra característica analisada das *startups* brasileiras foi quanto ao ano de fundação. A expansão das empresas foi em 2015, quando 20% das *startups* iniciaram suas atividades. Quanto ao ano de 2016, no entanto, não é possível concluir com precisão, pois o trabalho foi desenvolvido no decorrer desse ano.

Para a aplicação do *survey* foi necessária a obtenção dos contatos (*e-mails*) das empresas cadastradas na base. O processo de seleção dos indivíduos que fizeram parte da amostra pode ser probabilístico ou não probabilístico, este último usa métodos subjetivos para selecionar os elementos da amostra, no entanto, os resultados podem não ser generalizados para a população-alvo, sendo em algumas situações uma alternativa preferível (Hair Jr. et al., 2005), então, na presente pesquisa, a amostra é não probabilística.

Tabela 2. Localização das startups brasileiras

ESTADO	PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO	PARTICIPAÇÃO DA AMOSTRA
São Paulo	40%	38%
Minas Gerais	11%	11%
Rio de Janeiro	11%	6%
Rio Grande do Sul	7%	7%
Paraná	6%	4%
Santa Catarina	6%	9%
Pernambuco	4%	2%
Goiás	2%	2%
Ceará	2%	1%
Bahia	2%	4%
Mato Grosso do Sul	1%	2%
Paraíba	1%	2%
Amazonas	1%	1%
Mato Grosso	1%	1%
Rio Grande do Norte	1%	1%
Alagoas	1%	1%
Pará	1%	2%
Espírito Santo	1%	1%
Tocantins	1%	1%
Maranhão	0%	1%
Acre	0%	1%
Sergipe	0%	1%
Rondônia	0%	1%
Roraima	0%	1%
Amapá	0%	1%
Piauí	0%	1%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Elaboração própria (2017).

O questionário apresentou uma estrutura de três blocos, o primeiro apresentou as variáveis do construto orientação para o mercado, o segundo continha questões cujo objetivo é analisar a capacidade inovativa de produto, por fim, as informações quanto ao desempenho organizacional foram solicitadas no terceiro bloco, totalizando 17 perguntas.

Quanto ao tamanho da amostra, Faul et al. (2009) consideram o *Software G*Power* adequado para a estimativa da amostra, considerando o Poder do teste em 0,80 e o tamanho do efeito (f^2) em 0,15. Nesta pesquisa, o número de preditores é 2 e o tamanho da amostra mínima calculada pelo *software G*Power* foi de 68. Hair Jr. et al. (1998) sugere de 5 a 10 casos por parâmetro estimado, então seriam $17 \times 5 = 85$ respostas, no mínimo.

A escala adotada na investigação foi do tipo *likert*, de 7 pontos, considerado um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos, perante a reação dos indivíduos (Sampieri et al., 2006).

Para o bloco de perguntas relacionadas com a Orientação para o Mercado e a Capacidade Inovativa de Produto, as alternativas de respostas indicavam: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo moderadamente; 3 – discordo ligeiramente; 4 – nem concordo, nem discordo; 5 – concordo ligeiramente; 6 – concordo moderadamente; 7 – concordo totalmente.

Quanto ao bloco de perguntas do Desempenho Organizacional, a escala foi mantida em 7 pontos, sendo que as alternativas estavam subdivididas em outras características: 1 – diminuiu mais de 20%; 2 – diminuiu entre 20% e 10%; 3 – diminuiu menos de 10%; 4 – permaneceu estável; 5 – aumentou menos de 10%; 6 – aumentou entre 10% e 20%; 7 – aumentou mais de 20%. Esses valores são comparados em relação ao início das atividades das empresas. Não foram utilizadas medidas objetivas, visto que no pré-teste, as empresas não queriam fornecer valores específicos sobre seu desempenho, assim, optou-se por utilizar a escala comparativa.

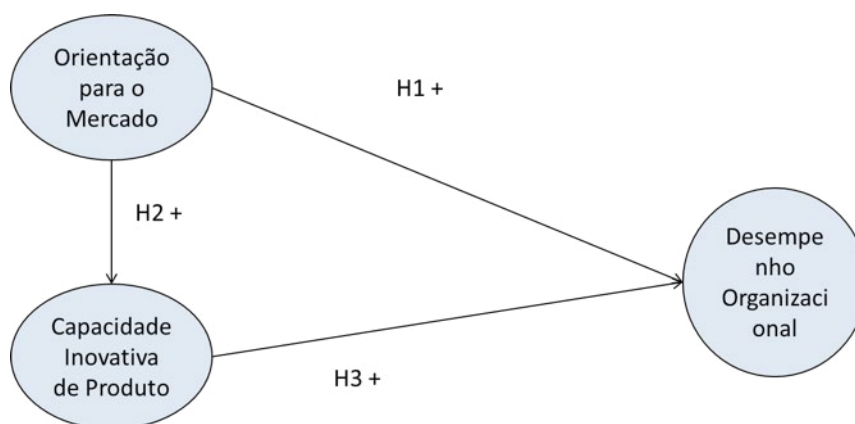
A plataforma utilizada para disponibilizar o questionário foi o *Survey Monkey*, com acesso restrito aos respondentes e aos pesquisadores. O *link* de acesso foi enviado para os e-mails coletados na plataforma da ABStartups.

O período de coleta de dados foi entre Julho/2016 e Dezembro/2016. Ao final, foram obtidas 215 respostas, no entanto, algumas não foram totalmente respondidas, sendo 166 completas.

Para a análise dos dados, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), em inglês, *Structural Equation Modeling* (SEM), por possibilitar relacionar variáveis dependentes com independentes, considerando a existência de variáveis latentes, sendo utilizada na construção e aplicação do instrumento de coleta de dados, possibilitando a identificação de competências empreendedoras a partir do construto teórico estabelecido ao longo da pesquisa.

O modelo estrutural (também chamado de modelo interno) evidencia as relações entre os construtos (Hair Jr. et al., 2014), apresentado na **Figura 2**.

Figura 2. Modelo Estrutural.



Fonte: Elaboração própria (2017).

Para a validação do modelo, é necessário verificar alguns critérios: curtose (ku) e assimetria (sk). De acordo com Hair Jr. et al. (2014), os valores da curtose e assimetria devem ser entre -1 e 1. Para Kline (1998), os valores da curtose devem ser inferiores a 10 ($ku < 10$) e a assimetria menores a 3 ($sk < 3$) para não indicarem violação de normalidade.

Analisa-se a validade convergente (*average variance extracted* – AVE), devendo ser superior a 0,5 (Henseler et al., 2009). Em seguida, faz-se necessário analisar as cargas externas dos indicadores por meio dos *Outer Loadings*, devendo apresentar cargas superiores a 0,4 (Hair Jr. et al., 2014).

Avalia-se o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta, os valores devem ser superiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2014). A próxima etapa consiste na validade discriminante, a qual pode ser avaliada por meio de *cross loading* (critério de Chin), e pelo critério de Fornell e Larcker, em que as cargas devem ser superiores nos seus respectivos construtos.

Verifica-se a existência de colinearidade, por meio do *Variance Inflation Factor* (VIF), devendo este ser inferior a 5 (Hair Jr. et al., 2014). Os coeficientes de determinação (R^2) avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, $R^2=2\%$ - efeito pequeno, $R^2=13\%$ - efeito médio e $R^2=26\%$ - efeito grande (Ringle et al., 2014).

Quanto à Validade Preditiva (Q^2), por meio das abordagens *Cross-Validated Redundancy* e *Cross-Validated Communality*, deve ser superior a zero (HAIR Jr. et al., 2014). O tamanho do efeito (f^2) avalia a “utilidade” de cada construto para o ajuste do modelo, os valores de 0,02, considerado pequeno; 0,15 considerado médio; e 0,35 considerado grande (Hair Jr. et al., 2014).

Por fim, ao lidar com correlações e regressões lineares, deve-se avaliar se essas relações são significantes ($p < 0,05$). Se $p > 0,05$, aceitam as H_0 e deve-se repensar a inclusão das variáveis latentes ou variáveis observáveis na modelagem (Ringle et al., 2014).

4. Apresentação e análise dos dados

Mediante a aplicação do survey, é possível analisar as respostas dos participantes. A interpretação dos resultados obtidos nos construtos Orientação para o Mercado, Capacidade Inovativa de Produto e Desempenho Organizacional e suas variáveis, se deu mediante a realização dos cálculos das médias e dos desvios padrões, conforme apresentada na **Tabela 3**.

Conforme apresentado na **Tabela 3**, a média geral do construto Orientação para o Mercado foi 5,790, de acordo com a classificação adotada é alta, e o desvio-padrão de 1,243. A média geral do construto Capacidade Inovativa de Produto foi 5,860, de acordo com a classificação adotada é alta, e o desvio-padrão de 1,218. A média geral do construto Desempenho Organizacional foi 5,265, de acordo com a classificação adotada é alta, e o desvio-padrão de 1,637.

Tabela 3. Média e Desvio-Padrão dos Construtos

Modelo Teórico	Média	Desvio-Padrão
OM	5,79	1,243
OM1	5,994	1,19
OM2	5,645	1,271
OM3	5,916	1,174
OM4	6,024	1,035
OM5	5,373	1,546
CIP	5,86	1,218
CIP1	5,627	1,499
CIP2	5,952	1,118
CIP3	5,777	1,169
CIP4	6,06	1,128
CIP5	6,127	1,126
CIP6	5,614	1,269
DO	5,265	1,637
DO1	5,349	1,739
DO2	5,488	1,623
DO3	5,349	1,707
DO4	5,036	1,7
DO5	4,795	1,713
DO6	5,572	1,337

Fonte: Elaboração própria (2017).

Ao iniciar a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), no *software SmartPLS*, é necessário verificar os critérios de curtose (ku) e assimetria (sk). A **Tabela 4** apresenta os resultados encontrados com os dados desta pesquisa.

Para evitar falha na normalidade e se adequar aos valores propostos pelos autores, Hair Jr. et al. (2014) e Kline (1998), foram eliminadas as variáveis OM1, OM4 e CIP5.

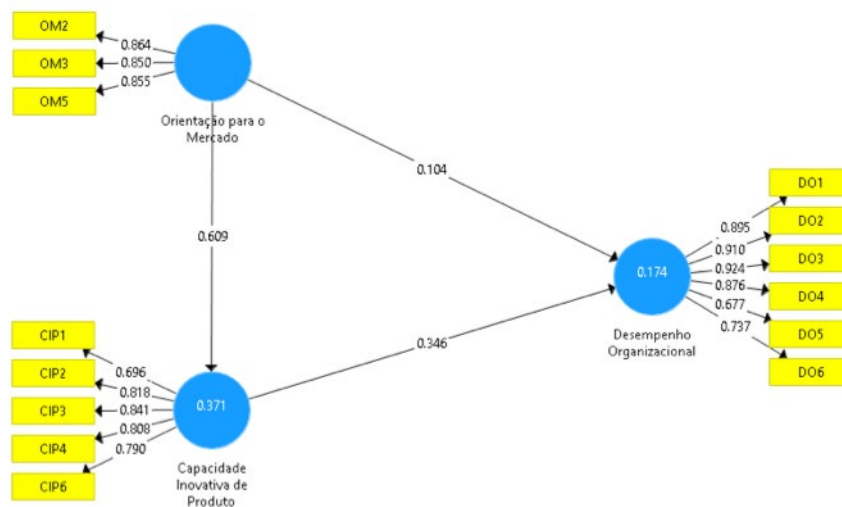
Assim, pôde ser elaborado o modelo de mensuração (**Figura 3**), para em seguida, serem realizadas as avaliações e os ajustes do modelo.

Tabela 4. Dados de Assimetria e Curtose

Variável	Curtose	Assimetria
OM1	3,921	-1,742
OM2	1,605	-1,173
OM3	2,348	-1,412
OM4	2,834	-1,364
OM5	0,259	-0,94
CIP1	1,053	-1,227
CIP2	2,620	-1,339
CIP3	1,259	-1,019
CIP4	2,166	-1,338
CIP5	5,415	-1,965
CIP6	0,308	-0,813
DO1	-0,286	-0,744
DO2	0,470	-0,976
DO3	-0,094	-0,799
DO4	-0,336	-0,532
DO5	-0,425	-0,302
DO6	-0,623	-0,507

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 3. Modelo de mensuração após PLS Algorithm



Fonte: Elaboração própria (2017).

Então, realizaram-se as análises: validade convergente (*average variance extracted* – AVE), Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta. Os valores obtidos estão apresentados na **Tabela 5**.

Tabela 5. Valores da validade convergente

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Average Variance Extracted (AVE)
Capacidade Inovativa de Produto	0,852	0,893	0,627
Desempenho Organizacional	0,916	0,935	0,708
Orientação para o Mercado	0,818	0,892	0,733

Fonte: Elaboração própria (2017).

Na **Tabela 5**, pode-se observar que todos os valores obtidos são satisfatórios, AVE superiores a 0,5 (Henseler et al., 2009) (CIP=0,627; DO=0,708; OM=0,733), Alfa de Cronbach superiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2014), (CIP=0,852; DO=0,916; OM=0,818) e quanto à Confiabilidade Composta (CIP=0,893; DO=0,935; OM=0,892).

Em seguida, faz-se necessário analisar as cargas externas dos indicadores por meio dos *Outer Loadings*, os índices estão apresentados na **Tabela 6**.

Tabela 6. Outer Loadings

	Capacidade Inovativa de Produto	Desempenho Organizacional	Orientação para o Mercado
CIP1	0,696		
CIP2	0,818		
CIP3	0,841		
CIP4	0,808		
CIP6	0,790		
DO1		0,895	
DO2		0,910	
DO3		0,924	
DO4		0,876	
DO5		0,677	
DO6		0,737	
OM2			0,864
OM3			0,850
OM5			0,855

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os valores das variáveis apresentados na **Tabela 6**, dos *Outer Loadings*, estão todos superiores a 0,4 (Hair Jr. et al., 2014), então foram satisfatórios.

A próxima etapa consiste na validade discriminante, a qual pode ser avaliada por meio de *cross loading* (critério de Chin), e pelo critério de Fornell e Larcker, em que as cargas devem ser superiores nos seus respectivos construtos. Os valores obtidos para este modelo, com o critério de Chin, estão apresentados na **Tabela 7**.

Conforme apresentado na **Tabela 7**, todas as variáveis apresentam valores superiores em seus construtos de ligação do que nos demais, sendo satisfatórias todas elas. A **Tabela 8**, apresenta a análise de acordo com o critério de Fornell e Larcker.

Tabela 7. Cross Loadings

	Capacidade Inovativa de Produto	Desempenho Organizacional	Orientação para o Mercado
CIP1	0,696	0,164	0,386
CIP2	0,818	0,219	0,496
CIP3	0,841	0,367	0,575
CIP4	0,808	0,394	0,463
CIP6	0,790	0,417	0,468
DO1	0,344	0,895	0,256
DO2	0,350	0,910	0,230
DO3	0,340	0,924	0,255
DO4	0,310	0,876	0,268
DO5	0,206	0,677	0,180
DO6	0,435	0,737	0,347
OM2	0,521	0,265	0,864
OM3	0,568	0,249	0,850
OM5	0,470	0,297	0,855

Fonte: Elaboração própria (2017).

Tabela 8. Critério de Fornell e Larcker

	Capacidade Inovativa de Produto	Desempenho Organizacional	Orientação para o Mercado
Capacidade Inovativa de Produto	0,792		
Desempenho Organizacional	0,409	0,842	
Orientação para o Mercado	0,609	0,315	0,856

Fonte: Elaboração própria (2017).

Através da **Tabela 8**, é possível observar que os valores obtidos são maiores em seus respectivos construtos do que a correlação entre outros construtos.

Outra análise a ser realizada é quanto ao *Variance Inflation Factor* (VIF), devendo ser inferior a 5 (Hair Jr. et al., 2014). A **Tabela 9**, apresenta os valores obtidos para o modelo deste artigo.

Tabela 9. Variance Inflation Factor (VIF)

	Capacidade Inovativa de Produto	Desempenho Organizacional	Orientação para o Mercado
Capacidade Inovativa de Produto		1,590	
Desempenho Organizacional			
Orientação para o Mercado	1,000	1,590	

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os valores de VIF obtidos, indicados na **Tabela 9**, são inferiores a 5, portanto, este critério foi atendido com satisfação.

Após todas as avaliações e todos os ajustes do modelo de mensuração, obteve-se a Validade Discriminante, podendo iniciar a análise do modelo estrutural. A primeira observação a ser realizada é quanto aos coeficientes de determinação de *Pearson* (R^2).

De acordo com os valores encontrados no *software SmartPLS*, o modelo em relação ao Desempenho Organizacional apresenta um efeito médio, por ter $R^2 = 17,4\%$ e o R^2 ajustado = $16,4\%$, mostrando satisfatório. Quanto ao efeito da Capacidade Inovativa de Produto, apresenta um efeito grande $R^2 = 37,1\%$ e R^2 ajustado = $36,7\%$.

A segunda análise é quanto à Validade Preditiva (Q^2), a qual deve ser superior a zero (Hair Jr. et al., 2014). A análise é realizada por meio das abordagens *Cross-Validated Redundancy* e *Cross-Validated Communality*, ambos compilados na **Tabela 10**.

Tabela 10. Validade Preditiva

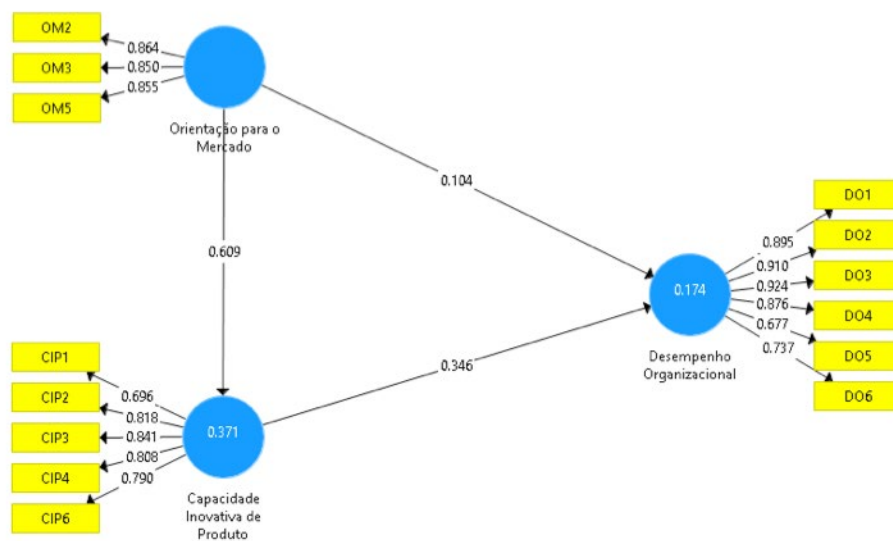
	Cross-Validated Redundancy			Cross-Validated Communality		
	SSO	SSE	Q^2	SSO	SSE	Q^2
Capacidade Inovativa de Produto	830.000	667.240	0,196	830.000	484.797	0,416
Desempenho Organizacional	996.000	890.910	0,106	996.000	432.664	0,566
Orientação para o Mercado	498.000	498.000		498.000	283.441	0,431

Fonte: Elaboração própria (2017).

Observa-se, a partir da **Tabela 10**, que os valores de Q^2 , são superiores a zero, em ambas as abordagens. Por fim, é analisado o tamanho do efeito, por meio dos valores do f^2 .

O efeito entre CIP e DO é médio (0,056), entre OM e CIP é médio (0,229) e OM e DO é pequeno (0,016). Após todas as avliações e os ajustes necessários, tanto no modelo estrutural quanto de mensuração, o modelo final deste trabalho é apresentado na **Figura 4**.

Figura 4. Modelo final



Fonte: Elaboração própria (2017).

A partir do modelo final (**Figura 4**), é possível observar todas as correlações entre as variáveis observáveis e as latentes, bem como entre os construtos e, por fim, o coeficiente de determinação final do modelo de 17,4%, representando um efeito mediano sobre o modelo.

Descrito o modelo final, faz-se necessário analisar o valor de p para este trabalho, a fim de confirmar as hipóteses propostas ao início desta pesquisa. Os valores de p foram inferiores a 0,05 nas relações CIP->DO (p-valor = 0,000) e OM->CIP (p-valor = 0,000), e superior em OM->DO (p-valor 0,198).

Diante as análises ao longo deste Capítulo, pode-se concluir que a hipótese H1 foi rejeitada, contrariando os resultados encontrados por alguns autores Santos (2014), Song et al., (2015) e Tseng & Liao (2015). Por outro lado, uma corrente de autores da área de *Marketing* tem argumentado que a OM é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (Dickson, 1996; Farrell, 2000).

A rejeição da hipótese H1, no entanto, pode ter acontecido devido às variáveis terem sido adaptadas de duas pesquisas distintas, Boas (2015) e Santos (2014), ou ainda especificamente com o público pesquisado.

O estudo apontou a influência da OM na CIP (aceitando H2), revelando que as *startups* brasileiras em decorrência da sua postura orientada ao mercado permitem desenvolver a capacidade interna para

promover inovações de produto e atingir as necessidades dos clientes. A validação desta hipótese é semelhante aos trabalhos de Augusto & Coelho (2009) e Cheng & Keumwiede (2012).

Por fim, foi possível confirmar H3, esta constatação corrobora com as informações de alguns autores (Criscuolo et al., 2012; Koberg et al., 1996). Por meio desta pesquisa, percebe-se que as *startups* brasileiras possuem capacidade inovativa em produtos, favorecendo ao melhor desempenho empresarial.

A **Tabela 11** apresenta, de maneira sintetizada, o resultado das hipóteses mediante a trajetória estabelecida.

Tabela 11. Resultado das hipóteses

Hipótese	Trajectoria	Resultado
H1	OM->DO	Rejeitada
H2	OM->CIP	Aceita
H3	CIP->DO	Aceita

Fonte: Elaboração própria (2017).

Portanto, a partir do embasamento teórico foi formulado um modelo sobre o desempenho organizacional das *startups* brasileiras. Mediante a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais, examinou as relações de dependência simultânea entre as variáveis (orientação para o mercado, capacidade inovativa de produto e desempenho organizacional), a fim de avaliar as hipóteses propostas.

5. Considerações finais

Nos últimos anos, o Brasil tem apresentado um *boom* no surgimento de *startups*, sendo significativo para a sociedade, por contribuírem com a geração de empregos, para a economia do país, por apresentarem lucratividade em tempo reduzido de atuação.

Diante o exposto, o presente estudo teve por objetivo identificar a relação entre as variáveis que favorecem o Desempenho Organizacional (DO) das *startups* brasileiras. Conclui-se que este objetivo foi alcançado uma vez que ao aplicar um *survey* em 166 *startups* distribuídas em todo o território nacional, tem-se um diagnóstico de como se encontra estas empresas quanto a sua performance diante a Capacidade Inovativa de Produto (CIP) e a Orientação para o Mercado (OM).

Com a realização da pesquisa, é notória que a maior parte das *startups* está preocupada com as necessidades dos consumidores, para que possam atuar de modo a satisfazê-las. Além disso, elas inovam em seus produtos, de acordo com as solicitações dos clientes internos e externos, no entanto, o lucro e a quantidade de funcionários se mantiveram constantes desde o início de suas atividades.

Considerando a amostra investigada, foi possível caracterizar as *startups* brasileiras. As *startups* estão localizadas, em sua grande maioria, em São Paulo, atuando no mercado de Pesquisa e Desenvolvimento, sendo fundadas em 2015. No entanto, não é possível concluir que o ano de 2016 houve redução na criação dessas empresas, visto que a pesquisa foi aplicado ao longo desse último ano.

Mediante a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi possível mensurar o impacto entre as variáveis, a fim de testar as hipóteses estabelecidas: H1 - a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional; H2 - a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade inovativa de produto; e H3 - a capacidade inovativa de produto influencia positivamente o desempenho organizacional.

A hipótese H1 foi rejeitada, assim, as *startups*, apesar de apresentarem foco para as necessidades dos clientes, necessitam além dessas informações para manter a performance organizacional favorável.

O estudo também constatou a influência da OM em CIP (aceitando a hipótese H2), então, quanto mais a organização atenta para o seu consumidor, compreenderá preferências, comportamentos, necessidades, para as futuras inovações de produto, oportunizando assim o desenvolvimento da capacidade para inovar em produto e satisfazer o público alvo.

Obsevou-se a influência da CIP no DO, aceitando a hipótese H3, retratando que quanto mais capacitada em gerar inovações nos produtos, para atender aos interesses dos consumidores, melhor o desempenho organizacional.

Portanto, os resultados deste estudo pode contribuir para as *startups* brasileiras em atuação e as que desejam aderir ao negócio, visto que a inovação em produtos influencia no desempenho organizacional mediada pelo orientação para o mercado.

.....

Referências

- Abdu, M., & Jibir, A. (2017), "Determinants of firms innovation in Nigeria", *Kasetsart Journal of Social Sciences*, pp. 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.kjss.2017.07.006>
- ABSTARTUP - Associação Brasileira de Startups (2017). Disponível em: < <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>>. Acesso em Março de 2017.
- Atuabene-Gima, K. (1996), "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 35, Num. 2, pp. 93-103.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009), "Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, Num. 1, pp. 94-108.
- Battisti, A. L. É., & Quandt, C. O. (2015), "An Assessment Of The Influence Of Innovativeness And Financing On The Outcome In Web Start-Ups Brazilian", *12th International Conference On Information Systems & Technology Management - Contecsi*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012), "The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company", *K&S Ranch Press, California*.
- Boas, E. P. V. (2015), "O comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa", *Universidade de São Paulo, São Paulo*.
- Cheng, C. C., & Keumwiede, D. (2012), "The role of service innovation in the market orientation - new service performance linkage", *Technovation*, Vol. 32, pp. 487-497.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Criscuolo, P., Nicolaou, N., & Salter, A. (2012), "The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms", *Research Policy*, Vol. 41, Num. 2, pp. 319-333.
- Dawid, H., Keoula, M. Y., Kopel, M., & Kort, P. M. (2015), "Product Innovation Incentives by an Incumbent Firm: A Dynamic Analysis", *Journal of Economic Behavior & Organization*, pp. 411-438.
- Dickson, P. R. (1996), "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Num. 3, pp. 102-106.
- Elfring, T., & Kulsink, W. (2007), "Networking by entrepreneurs: patterns of tie-formation in emerging organizations", *Organization Studies*, Vol. 28, Num. 12, pp.1849-1872.
- Farrell, M. A. (2000), "Developing a market-oriented learning organization", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, Num. 2, pp. 201-222.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009), "Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses", *Behavior Research Methods*, Vol. 41, pp. 1149-1160.
- Fink, A. (2012), "How to conduct surveys: A step-by-step guide", *Sage Publications*.
- Fukugawa, N. (2017), "Is the impact of incubator's ability on incubation performance contingent on technologies and life cycle stages of startups?: evidence from Japan", *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 1-22. DOI: 10.1007/s11365-017-0468-1
- Hair Jr., J. F.; Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998), "Multivariate data analysis", *Upper Saddle River, Pearson*.

Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A., & Samuel, P. (2005), "Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração", Bookman, Porto Alegre.

Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014), "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", Sage Publications, London.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011), "The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups", *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, Num. 4, pp. 617-638.

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001), "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic management journal*, Vol. 22, Num. 9, pp. 899-906.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002), "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems", *International journal of operations & production management*, Vol. 22, Num. 11, pp. 1222-1245.

Kline, R. B. (1998), "Principles and practice of structural equation modeling", The Guilford Press, New York.

Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., & Sarason, Y. (1996), "Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage", *Journal of business venturing*, Vol. 11, Num. 2, pp. 133-149.

Kobli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.

Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015), "Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, pp. 28-37.

Lin, C-Y, & Kuo, T-H. (2007), "The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, Num. 7, pp. 1066-1083.

Lynch, P. C., Wilck, J., & Ashour, O. (2016), "Engineering Economy: The Crossroads of Business, Engineering, and Entrepreneurship", *ASEE's Conference & Exposition*.

Malhotra, N. (2006), "Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada", Bookman, Porto Alegre.

Moilanen, M., Østbye, S, & Woll, K. (2014), "Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation", *Small Business Economics*, Vol. 43, Num. 2, pp. 447-462.

Moorman, C., & Slotegraaf, R. J. (1999), "The contingency value of complementary capabilities in product development", *Journal of Marketing Research*, pp. 239-257.

Morgan, N.A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 909-920.

Ngo, L. V., & O' Cass, A. (2012), "In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, pp. 861-877.

Padrão, L. C., & Andreassi, T. (2013), "O desempenho de startups de base tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras", *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Vol. 7, pp. 2.

Ries, E. (2011), "The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", Random House LLC, New York.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. S. (2014), "Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS®", *REMark*, Vol. 13, Num. 2, pp. 54.

Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., & Ramal, S. (2003), "Construindo Plano de Negócios", *Campus*, Rio de Janeiro.

Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006), "Metodología de la investigación", *McGraw-Hill*, México.

Santos, M. J. (2014), "Orientação ao consumidor e performance financeira: uma análise do papel da capacidade de inovação de produto", *Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre*.

SEBRAE – *Sobrevivência das empresas brasileiras* (2016). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em Mar. 2017.

Song, J., Wei, Y. S., & Wang, R. (2015), "Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 32, Num. 3, pp. 319-331.

Thornton, P. H. (1999), "The sociology of entrepreneurship", *Annual review of sociology*, pp. 19-46.

Tsai, K-H. (2009), "Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective", *Research policy*, Vol. 38, Num. 5, pp. 765-778.

Tseng, P-H., & Liao, C-H. (2015), "Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 26, Num. 1, pp. 82-106.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-De-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008), "The effect of external and internal factors on firms' product innovation", *Research policy*, Vol. 37, Num. 4, pp. 616-632.

Veselovsky, M. Y., Nikonorova, A. V., Natal'Ya, L., Bitkina, I. V., & Stepanov, A. A. (2017), "The Development of Innovative Startups in Russia: The Regional Aspect", *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 22, Num. S7, pp. 1.

Westphal, L. E., Kim, L., & Dahlman, C. J. (1985), "Reflections on Korea's acquisition of technological capability", *The world bank*, Washington.

Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Duan, Y. (2015), "How perceived institutional pressures impact market orientation: An empirical study of Chinese manufacturing firms", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 27, Num. 2, pp. 267-293.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010), "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, Num. 5, pp. 547-561.