

Artigo de Pesquisa

Antecedentes do uso de mídias sociais e seus efeitos na resiliência e inovação de startups

Mikaéli da Silva Giordani ^{a*} , Daiani Schlup ^a  e Ilse Maria Beuren ^b ^a Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, SC, Brasil^b Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 26 de jan. de 2021
Revisado : 16 de set. de 2022
Aceito : 19 de set. de 2022
Disponível online: 27 de mar. de 2023

Classificação JEL: M13, O30, M10, M40

Artigo ID: 2062

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce 
Universidade FUMEC

Editora Executiva:

M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Citar como:

Giordani, M. da S., Schlup, D., & Beuren, I. M. (2023). Antecedentes do uso de mídias sociais e seus efeitos na resiliência e inovação de startups. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(1), e2062. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2062>

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2375>



*Autor de contato:

Mikaéli da Silva Giordani
mikagiordani@hotmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Examinar quais fatores antecedentes favoreceram o uso de mídias sociais e que, substanciados na resiliência organizacional, suscitarão inovações em startups em tempos de pandemia. **Metodologia/abordagem:** Uma survey foi realizada em startups localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, listadas na StartupBase, e obteve retorno de 119 questionários respondidos pelos gestores. Para análise das hipóteses, utilizou-se a modelagem de equações estruturais. **Principais resultados:** O ambiente, mensurado pela pressão externa, e a organização, mensurada pelas dimensões de prontidão interna e benefícios estratégicos, figuram como antecedentes do uso de mídias sociais. O uso das mídias sociais tem efeito direto e positivo na resiliência organizacional e, mediado pela resiliência organizacional, tem efeito positivo na inovação. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Amplia-se a literatura ao analisar antecedentes e consequências do uso de mídias sociais, particularmente relacionado à capacidade de resiliência organizacional e promoção da inovação. **Relevância/originalidade:** Evidências empíricas indicam que as mídias sociais podem auxiliar no desenvolvimento da resiliência nas startups e, conseqüentemente, promover a inovação em tempos de pandemia. **Contribuições sociais/para a gestão:** O enfoque nas mídias sociais revelou que estas podem gerar benefícios em períodos de restrições, já que o uso das mídias sociais substanciadas na resiliência organizacional possibilita a interação e criação de valor.

Palavras-chave: Mídias sociais; Resiliência organizacional; Inovação.

Antecedents of the use of social media and its effects on startups' resilience and innovation.

Abstract

Objective of the study: Examine which antecedent factors favored the use of social media and which, substantiated in the organizational resilience, provoked innovation in startups in times of pandemic. **Methodology/approach:** A survey was carried out on startups located in the South and Southeast regions of Brazil, listed on the StartupBase, obtaining 119 questionnaires answered by the managers. Structural equation modeling was used for the analysis of the hypotheses. **Main results:** The environment, measured by external pressure, and the organizational, measured by the dimensions of internal readiness and strategic benefits, figure as antecedents of the use of social media. The use of social media has a direct and positive effect on organizational resilience and, mediated by organizational resilience, has positive effect on innovation. **Theoretical/methodological contributions:** The literature is expanded by analyzing antecedents and consequences of the use of social media, particularly related to the capacity for organizational resilience and the promotion of innovation. **Relevance/originality:** Empirical evidence indicates that social media can help develop resilience in startups and, consequently, promote innovation in times of pandemic. **Social/management contributions:** The focus on social media revealed that it can generate benefits in periods of restrictions, since the use of social media substantiated in organizational resilience enables interaction and value creation.

Keywords: Social media; Organizational resilience; Innovation.

INTRODUÇÃO

O ambiente de incertezas e as constantes mudanças no mercado desafiam as organizações a esforços incomensuráveis para assegurarem a sobrevivência (Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Esse cenário de incertezas pode ser intensificado diante de eventos perturbadores, como o observado no período da pandemia de Covid-19, o qual impôs um ônus sem precedentes aos sistemas de saúde em todo o mundo, e as medidas de controle de infecção causaram uma crise econômica ao interromper abruptamente uma grande quantidade de atividades econômicas (Kuckertz et al., 2020).

Nesse ambiente de restrições e dificuldades instaurado devido à pandemia de Covid-19, as mídias sociais tornaram-se o principal meio de contato ou socialização entre as pessoas (Donthu & Gustafsson, 2020). No âmbito corporativo, as mídias sociais podem ser usadas para adquirir informações do mercado, de concorrentes e de clientes, a fim de promover a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças repentinas (Parveen et al., 2013). As mídias sociais também podem contribuir para a resiliência organizacional, principalmente quando utilizadas para enfrentar eventos imprevistos e superar condições desafiadoras e mudanças inesperadas (Lengnick-Hall et al., 2011), como por exemplo, minimizar os efeitos negativos causados pela pandemia.

A capacidade de resiliência da organização está diretamente relacionada ao nível de conhecimento e habilidades dos indivíduos e nas rotinas e processos através dos quais a organização se orienta, toma decisões e estabelece um ambiente de diversidade e integração ajustável que permite superar as consequências potencialmente negativas de um evento perturbador (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Portanto, a resiliência é fundamental em contextos de desafios e dificuldades (Näswall et al., 2015), sendo um recurso crítico nas organizações perante um ambiente de mudanças (Jilani et al., 2019), assim como pode desencadear inovações em respostas a problemas inesperados, desconhecidos ou não rotineiros (Anderson et al., 2014).

Nesta perspectiva, as mídias sociais usadas para atenuar os efeitos de um ambiente turbulento podem figurar como uma inovação, em suas diferentes dimensões (radical ou incremental) e amplitudes (organizacional, mercadológica ou tecnológica) (Gopalakrishnan & Damanpour 1997), por exemplo, ao possibilitar a divulgação de produtos, interação e engajamento com clientes ou novas estratégias de marketing. As mídias sociais podem ser especialmente importantes para empresas startups (Drummond et al., 2018) que, com capacidade de resiliência, conseguem superar desafios e explorar oportunidades (Lengnick-Hall et al., 2011), o que pode promover a inovação.

Segundo Olanrewaju et al. (2020), até o momento, existem poucas pesquisas empíricas sobre a influência do ambiente externo na gestão de mídias sociais em startups. Apesar de se reconhecer a relevância das mídias sociais em um ambiente turbulento como o da pandemia de Covid-19, ainda permanecem obscuros os fatores que levam as empresas startups a utilizarem as mídias sociais, as quais são caracterizadas por orientação social, infraestrutura aberta, baixas barreiras à entrada e interfaces amigáveis (Bhimani et al., 2019; Olanrewaju et al., 2020).

Diante da lacuna de pesquisa observada na literatura relativa aos antecedentes e consequentes do uso de mídias sociais, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Quais fatores antecedentes possibilitam o uso de mídias sociais e que mediados pela resiliência organizacional favorecem a inovação? Para responder a essa questão foi realizada uma survey junto a gestores de startups localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e na análise dos dados aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais.

Este estudo contribui para a prática gerencial ao abordar as repercussões das medidas tomadas por startups diante de um evento perturbador, em específico, durante a crise decorrente da pandemia de Covid-19. De acordo com Kuckertz et al. (2020), é importante abordar as medidas adotadas pelas organizações diante de um evento perturbador, a fim de se preparar para possíveis eventos futuros comparáveis. Assim, por um aspecto o estudo aborda a situação desafiadora decorrente da pandemia de Covid-19 e, por outro, como as mídias sociais foram ou podem ser usadas no mercado de atuação das startups.

O estudo contribui também para a bibliografia ao examinar a capacidade de resiliência organizacional (Rodríguez-Sánchez et al., 2021), relevante na adequação das empresas às mudanças do ambiente, de forma a maximizar seus recursos e capacidades (Lengnick-Hall et al., 2011). Buliga et al. (2016) ressaltam que implicações da resiliência organizacional na inovação dos modelos de negócios demandam mais estudos. A compreensão do que antecede o uso de mídias sociais e as consequências, apoiadas na resiliência organizacional e seus efeitos na inovação, abre um campo para novas pesquisas, no sentido de considerar esses fatores em conjunto diante de eventos adversos e turbulentos.

REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Eventos inesperados e mudanças bruscas geralmente surpreendem as organizações (Linnenluecke, 2017). Embora possam ser interpretados como oportunidades, por exemplo a restrição das atividades de grande parte da sociedade, em função da pandemia de Covid-19, marca uma situação de crise aguda (Kuckertz et al., 2020). O surto epidemiológico forçou empresas à interrupção de suas atividades na maioria dos setores econômicos. As empresas foram submetidas a desafios de curto prazo, como nos setores relativos à saúde e segurança, cadeia de suprimentos, força de trabalho, fluxo de caixa, demandas do consumidor, vendas e marketing (Donthu & Gustafsson, 2020). Esse ambiente demanda trabalho proativo, com vistas na sustentabilidade de longo prazo da organização (Majeed, 2011).

Nessa conjuntura, as mídias sociais, que consistem em sites, blogs e redes sociais que têm como base a Internet (Kaplan & Haenlein, 2010), possibilitam aos seus usuários criarem conteúdos, compartilharem notícias, comunicarem-se e trocarem informações, de forma rápida e multidirecional (Zhang et al., 2018). Esses canais vêm sendo usados pelas organizações para melhorarem seu desempenho nas redes sociais, aumentarem o interesse dos usuários das redes pela sua organização e construírem relacionamentos on-line com o público (Parveen et al., 2015).

As mídias sociais também podem ser usadas com maior versatilidade para a promoção de produtos (Dodokh & Al-Maaitah, 2019). Além disso, podem aprimorar a acessibilidade às informações e ajudar as organizações a obterem mais informações sobre o mercado, suas novas tendências, maior feedback sobre produtos, informações sobre concorrentes e suas táticas, possíveis clientes e suas necessidades (Parveen et al., 2013).

O acesso às mídias sociais tornou-se popular e as empresas utilizam-nas para um contato frequente e direto, sob um alcance maior a um custo comparativamente baixo, visando aproximação com os clientes (Bhimani et al., 2019). As mídias sociais estão cada vez mais focadas nas possíveis partes interessadas, afinal os empresários usam as mídias sociais para interação, comunicação e desenvolvimento de relações com base em interesses comerciais compartilhados. A união de indivíduos com ideias semelhantes em comunidades de mídias sociais ou usuários on-line com interesses comuns, representam novas oportunidades de negócios, particularmente para as startups, que podem alavancar a inteligência coletiva das comunidades on-line para inovação (Bhimani et al., 2019; Hsieh & Wu, 2019).

A adoção de tecnologia e seu uso subsequente foram abordados por pesquisadores por meio de um framework (Chau & Hui, 2001; Zhu et al., 2004; Zhu et al., 2006) identificando três contextos de uma empresa que influenciam no processo de inovação: tecnológico, organizacional e ambiental (TOE) (Zhu et al., 2004). Esse framework possibilita avaliar a importância de fatores que impactam na decisão de utilizar determinada tecnologia, como por exemplo, mídias sociais (Cao et al., 2018).

A comunicação com o público-alvo compreende o uso de tecnologias internas e externas que a empresa já possui e que estão disponíveis no mercado, prevendo benefícios e riscos calculados através dessas informações tecnológicas. Já o contexto organizacional envolve fatores relacionados à empresa, como grau de complexidade, estrutura e recursos, e é caracterizado pela prontidão interna e pelos objetivos estratégicos. Por fim, o contexto ambiental está relacionado ao segmento, concorrentes e acesso a recursos, e se caracteriza pela pressão externa (Zhu et al., 2004).

Esses três fatores contextuais influenciam a intenção da empresa ao adotar uma mídia social e os reflexos do seu uso. Zhu et al. (2004) destacam que, embora possam variar em determinados contextos, esses três fatores fornecem um suporte empírico consistente. Portanto, esse framework revela-se apropriado para investigar a adoção de tecnologias, especificamente as de mídias sociais, como no caso deste estudo.

Cao et al. (2018) investigaram os antecedentes do uso de mídias sociais em uma cadeia de suprimentos e constataram que os contextos tecnológico, organizacional e ambiental constituem antecedentes-chave para o uso de mídias sociais pelas empresas, os quais subsequentemente impactam no desempenho organizacional. Com base nesses aspectos, formularam-se as seguintes hipóteses:

- H1:** *O fator tecnologia está positivamente relacionado com o uso de mídias sociais, nas dimensões benefícios esperados (H1a) e risco percebido (H1b).*
- H2:** *O fator ambiente está relacionado positivamente com o uso de mídias sociais, na dimensão pressão externa.*
- H3:** *O fator organização está relacionado positivamente com o uso de mídias sociais, nas dimensões prontidão interna (H3a) e benefícios estratégicos (H3b).*

Frequentemente, os únicos recursos que as startups têm à sua disposição são aqueles incorporados pelo gerente ou equipe fundadora (Zhao et al., 2015) e suas redes pessoais e comerciais, que os empreendedores utilizam para superar as deficiências internas (Zubielqui & Jones, 2020). O baixo custo, a facilidade de uso, a abertura e a conectividade das mídias sociais podem ser especialmente benéficos para esses novos empreendimentos, pois permitem que os empreendedores superem os desafios ao se conectarem com especialistas e potenciais parceiros de negócios (Kuhn et al., 2016).

A perspectiva da resiliência organizacional inclui o desenvolvimento de novos recursos e a capacidade de acompanhar e até criar oportunidades (Coutu, 2002; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Conforme Lengnick-Hall et al. (2011), a resiliência organizacional é considerada próspera devido à sua inerente capacidade de capitalizar desafios e mudanças inesperadas. A resiliência organizacional está atrelada à concorrência dinâmica e à capacidade de a empresa absorver a complexidade e superar uma situação desafiadora com mais habilidades e conhecimentos, do que possuía antes do evento perturbador (Lengnick-Hall et al., 2011).

A turbulência ambiental, tal como a causada pela pandemia de Covid-19, exige mudanças rápidas. As suposições, valores, rotinas e práticas organizacionais anteriores podem não ser mais adequadas para o ambiente em mudança (Akgün & Keskin, 2014), de modo que a construção da resiliência organizacional se tornou vital para a compreensão e resposta à situação de crise (Lengnick-Hall & Beck,

2005; Bhamra et al., 2011; Kantur & Iseri-Say, 2012). Dessa forma, o uso de mídias sociais para o alcance de um maior número de pessoas e a comunicação direta e publicidade podem impulsionar o desenvolvimento de novos recursos e a criação de oportunidades, o que requer capacidade de resiliência organizacional. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

- H4:** *O uso de mídias sociais está direta e positivamente relacionado à resiliência organizacional.*

Um dos impactos significativos das mídias sociais dá-se em relação ao marketing, que envolve a publicidade e promoção digital, e aborda questões relativas ao atendimento do cliente e à exploração de ideias inovadoras (Dodokh & Al-Maaitah, 2019). As ferramentas tecnológicas, como as mídias sociais, têm potencial utilidade para os consumidores, o que pode oportunizar a inovação, por meio do comportamento de compra, reconhecimento de problemas e consumo (Wang & Hajli, 2017). Organizações que usam as mídias sociais têm maior probabilidade de alterar a forma tradicional de fazer negócios para outra mais moderna e inovadora (Parveen et al., 2016).

Os desafios regularmente enfrentados pelas organizações exigem que os gestores sejam capazes de agir em resposta às mudanças que ocorram no ambiente. Nesse meio, as mídias sociais proporcionam feedback e interações que podem ser úteis para atualizar planos de negócios organizacionais (Olof & Grunden, 2014), as quais representam uma mudança de paradigma nas empresas, inclusive nas startups, com a implementação de plataformas de mídia social para uma variedade de objetivos relacionados ao negócio (Olanrewaju et al., 2020), como por exemplo, a inovação (Bhimani et al., 2019; Zubielqui et al., 2019).

A estratégia de inovação do modelo de negócios pode garantir a sobrevivência da empresa em tempos de mudanças e turbulências ambientais (Buliga et al., 2016), no entanto, é preciso considerar que existem riscos associados. Os gestores precisam reconhecer a necessidade de mudança e tomar decisões apropriadas para enfrentar os desafios (Buliga et al., 2016).

Além de maximizar os resultados, presume-se que usar as mídias sociais para comunicação, obter feedback e acompanhar as necessidades dos clientes pode incentivar a inovação (Dodokh & Al-Maaitah, 2019). Dessa maneira, formulou-se a seguinte hipótese:

- H5:** *O uso de mídias sociais está direta e positivamente relacionado à inovação.*

O período turbulento decorrente da pandemia de Covid-19, além da tragédia humanitária, apresenta reflexos nas economias local e global (Kuckertz et al., 2020). Assim, a gestão de recursos e a capacidade de adequar estratégias organizacionais são fundamentais à sobrevivência nesse período. Nesse aspecto, o uso de mídias sociais no meio corporativo destaca-se pelo seu custo-benefício (Kaplan & Haenlein, 2010). As mídias sociais podem ser usadas por pequenas e médias empresas devido ao seu baixo custo e requisitos técnicos mínimos. Portanto, o uso da mídia social pelas empresas está rapidamente se tornando um fenômeno crucial na gestão de negócios (Trainor et al., 2014).

Em comunidades de usuários on-line, esses geram ou desenvolvem novas ideias e fornecem feedback sobre as ideias postadas (Ogink & Dong, 2019), que, combinadas ao conhecimento existente do empreendimento, podem gerar ou aprimorar processos, produtos e serviços existentes (Scuotto et al., 2017). Ao se conectar com uma comunidade de usuários do produto ou serviço, a mídia social facilita a lealdade e a adoção do processo, produto ou serviço por parte dos usuários (Casprini et al., 2019). Nesse sentido, a capacidade de resiliência também se apresenta benéfica, pois fortalece o processo de mudança organizacional e os esforços de desenvolvimento de produtos em condições altamente adversas (Akgün & Keskin, 2014).

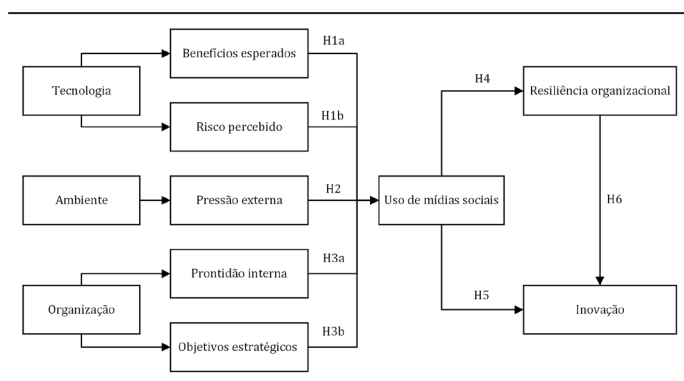
Ao utilizar a mídia social, as empresas startups podem se conectar, comunicar e colaborar com os atores da rede e com outras partes interessadas que geram, modificam, compartilham e discutem conteúdos com outros usuários (Kaplan & Haenlein, 201; Mention et al., 2019). Esses recursos provenientes do uso corporativo de mídias sociais podem ser especialmente benéficos para as empresas em períodos difíceis e de muitas restrições, como os da pandemia de Covid-19. Nesse sentido, a capacidade de resiliência organizacional também exerce papel de destaque, pois aumenta a exploração de ideias, informações e conhecimentos (Akgün & Keskin, 2014), o que pode promover inovação. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H6: O uso de mídias sociais, mediado pela resiliência organizacional, está positivamente relacionado à inovação.

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa, com destaque para as hipóteses propostas. O modelo teórico da pesquisa evidencia os antecedentes (tecnologia, ambiente e organização) do uso de mídias sociais e os consequentes, no caso, resiliência organizacional e inovação em empresas startups.

Figura 1

Modelo teórico da pesquisa



Nota: Elaborada pelos autores.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Uma *survey* foi realizada no ecossistema brasileiro de startups, listadas na StartupBase, que elenca mais de 13.000 startups. A amostra da pesquisa compreende startups das regiões sul e sudeste do Brasil, posto que concentram o maior número destas empresas, conforme essa base de dados, sendo caracterizada como não-probabilística e por acessibilidade. A amostra compõe-se de startups de diversos setores, dentre eles: tecnologia (desenvolvimento de apps), vendas, seguros, saúde, agronegócio, entre outros. Essa escolha foi no sentido de se buscar uma visão macro do cenário das startups em diferentes contextos.

A busca pelos indivíduos que atuam nas startups foi realizada na rede social LinkedIn, a partir da lista de empresas do site StartupBase. Inicialmente, foi enviado um convite de conexão na rede LinkedIn para proprietários, sócios, diretores, executivos, gestores e funcionários, totalizando 1.879 convites. Diferentes cargos e setores foram considerados na busca, pois a resiliência é constituída por diferentes agentes organizacionais (Beuren & Santos, 2019). Aos 1.161 indivíduos que aceitaram o convite foi enviado o link do instrumento de pesquisa, disponibilizado na plataforma Google Docs, nos meses de julho e agosto de 2020. Tais meses correspondem a um período latente da pandemia de Covid-19, o que atende ao propósito da pesquisa quanto ao uso de mídias sociais pelos respondentes no contexto da pandemia de Covid-19. Obteve-se um retorno de 121 respostas, mas duas estavam incompletas, portanto, a amostra final da pesquisa foi de 119 respondentes, o que equivale a aproximadamente 10% dos convites aceitos.

Construtos e instrumentos de pesquisa

O estudo compõe-se de três construtos principais: antecedentes e uso de mídias sociais, resiliência organizacional e inovação. A mensuração dos construtos ocorreu a partir de múltiplos itens (Apêndice A), com escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

O uso de mídias sociais corresponde aos vários tipos de mídias sociais e à extensão de seu uso interno e externo de acordo com a finalidade organizacional. O construto mídias sociais (antecedentes e uso de mídias sociais) foi mensurado a partir do instrumento de pesquisa adaptado do estudo de Cao et al. (2018), que teve como base os instrumentos de pesquisa de Bernoff e Schadler (2010) e Spekman e Dotson (2010). Os antecedentes das mídias sociais compreendem três fatores: tecnologia, ambiente e organização.

A tecnologia foi analisada quanto aos benefícios e riscos percebidos. Os benefícios se referem à percepção da organização de que práticas atuais de tecnologia e relacionamentos podem gerar benefícios às organizações (Cao et al., 2018). Os riscos correspondem à extensão do potencial de perda em relação ao uso adicional das mídias sociais para finalidades organizacionais (Spekman & Dotson, 2010; Cao et al., 2018). O ambiente envolve a pressão externa, caracterizada pela extensão das necessidades sinalizadas pelo mercado quanto ao uso adicional de mídias sociais para a competitividade da organização (Bernoff & Schadler, 2010; Cao et al., 2018). Por fim, a organização envolve prontidão interna e objetivos estratégicos. Prontidão interna corresponde à extensão da preparação em termos tecnológicos, sociais e econômicos para o uso de mídias sociais (Bernoff & Schadler, 2010; Cao et al., 2018). Objetivos estratégicos são explícitos em termos de vendas, atendimento ao cliente, resultados operacionais, desempenho financeiro e construção de relacionamento (Cao et al., 2018).

O construto resiliência organizacional aborda traços e características que permitem às pessoas se envolverem em capacidade (Lengnick-Hall & Beck, 2005), também abrange a capacidade das pessoas seguirem um curso de ação diferente da norma organizacional (agilidade improvisada) (Lengnick-Hall et al., 2011). O construto foi analisado pela dimensão agilidade improvisada, por meio do instrumento de pesquisa extraído de Beuren e Santos (2019), que teve como base o estudo de Akgün e Keskin (2014). A resiliência organizacional foi abordada pelo seu aspecto ativo, que corresponde à capacidade de resiliência (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Lengnick-Hall et al., 2011; Beuren & Santos, 2019).

Por fim, o construto inovação mensura a extensão da inovação da empresa quanto aos métodos e produtos e apoio a ideias inovadoras (Dodokh & Al-Maaitah, 2019). O instrumento de pesquisa foi adaptado de Dodokh & Al-Maaitah (2019).

Procedimentos de análise dos dados

A análise de dados, iniciou-se com a análise descritiva dos dados coletados na pesquisa, que envolveu essencialmente o intervalo teórico (escala utilizada), intervalo real (máximo e mínimo), média, mediana e desvio padrão. Na sequência, para testar a confiabilidade e validade dos construtos foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), respeitando as medidas de ajuste absoluto, Qui² e graus de liberdade, assim como as medidas de ajustes incrementais: Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI) Goodness of Fit Quality (GFI) e Root Mean Square Residual (RMSEA). A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi realizada por meio do software estatístico AMOS® 22.0. A aplicação da MEE é considerada adequada para pesquisas exploratórias, visto que o modelo estrutural indica as relações entre as variáveis e apresenta a quantidade de variância explicada (Hair et al., 2009).

A confiabilidade dos construtos foi determinada pelo Alfa de Cronbach (AC), sendo aceitos valores de 0,6 a 0,7. A confiabilidade pelo AC não considera erros nos indicadores. Assim, determinouse também a Confiabilidade Composta (CC), que se caracteriza como uma medida de consistência interna dos itens, e a Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE), que representa uma medida de confiabilidade que identifica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Para a CC são recomendados valores acima de 0,7 e para a AVE de 0,5 (Hair et al., 2009).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas análises, primeiramente apresenta-se a estatística descritiva dos construtos pesquisados, conforme Tabela 1, que apresenta a média dos respondentes em relação às questões de cada uma das variáveis.

Tabela 1

Análise descritiva dos construtos

Dimensões	Variáveis	Alcance teórico	Alcance observado	Média	Desvio padrão
Tecnologia	Benefícios esperados	1-5	1-5	4,35	0,81
	Risco percebido	1-5	1-5	4,01	1,02
Ambiente	Pressão externa	1-5	1-5	4,27	0,89
	Prontidão interna	1-5	1-5	4,13	0,95
	Objetivos estratégicos	1-5	1-5	4,37	0,84
Organização	Uso de mídias sociais	1-5	1-5	4,10	1,07
	Resiliência organizacional	1-5	1-5	3,73	0,99
	Inovação	1-5	1-5	4,23	0,97

Nota: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1, que os respondentes indicaram concordância e discordância máxima com as afirmativas apresentadas em cada construto, visto que diante do alcance teórico, que poderia ser de 1 a 5, o alcance observável obteve valores de 1 a 5 em todos os construtos. Esses resultados denotam divergências nas respostas dos gestores quanto aos antecedentes do uso de mídias sociais. Também há empresas que usam mais mídias sociais do que outras, consequentemente apresentam níveis de resiliência e inovação diferentes.

Verifica-se também que a média de todos os construtos, exceto a resiliência organizacional, com 3,73, é superior a 4. Isso indica que a maioria das empresas pesquisadas concorda com a percepção dos antecedentes das mídias sociais, que fizeram uso de mídias durante a pandemia de Covid-19 e tiveram uma percepção de resiliência e inovação nesse período. Na Tabela 2 apresentam-se os tipos de mídia usadas pelas startups.

Tabela 2

Tipos de mídias sociais usadas

Mídias sociais usadas	Quantidade	Percentual
Instagram e LinkedIn	99	83%
Facebook	94	79%
Twitter	37	31%
WhatsApp e YouTube	7	6%
Pinterest	5	4%
Telegram e Blog	2	2%
Skype, Spotify, Tik Tok, Vimeo e GitHub	1	1%

Nota: dados da pesquisa.

As mídias sociais mais usadas pela amostra pesquisada correspondem ao Instagram e LinkedIn, ambas sendo usadas por 83% das startups, seguindo-se o Facebook, usado por 79%, e o Twitter, com 31%. Por outro lado, as mídias menos usadas são o Pinterest, apenas em 4% das startups, o Telegram e o Blog (2%), e outras mídias, como Skype, Spotify, Tik Tok, Vimeo e Git Hub, usados apenas por 1 empresa dentre as 119 pesquisadas. Essas evidências denotam que, durante a pandemia de Covid-19, entre as mídias sociais em que as startups mais se apoiaram para divulgar seus negócios estão: Instagram, LinkedIn e Facebook.

A análise fatorial confirmatória apresentou os indicadores de ajuste do modelo evidenciados na Tabela 3. O Quociente Qui-Quadrado (Qui²)/Grau de Liberdade (GL) representa as diferenças entre as matrizes estimadas e as matrizes observadas, cujo valor absoluto deve ser menor que 2, observada a sensibilidade quanto ao tamanho da amostra (Hair et al., 2009).

Tabela 3

Análise confirmatória – Indicadores de ajuste do modelo

Indicador	Modelo Inicial	Modelo Final Ajustado
Qui ²	1529,619	534,581
GL (Graus de Liberdade)	874	316
Qui ² / GL	1,75	1,692
GFI	0,645	0,755
TLI	0,717	0,822
CFI	0,738	0,840
RMSEA	0,080	0,077

Nota: Goodness of Fit Index (GFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI), e Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Dados da pesquisa.

Como medidas incrementais, utilizou-se o Comparative Fit Index (CFI) e o Tucker-Lewis Index (TLI), que fazem a comparação entre os modelos estimado e nulo. O CFI é um índice normado de ajuste que compara os modelos estimado e completamente independente, contendo a complexidade do modelo como uma medida de ajuste, assim, seus valores variam de 0 a 1, e os valores próximos ou superiores a 0,90 indicam um ajustamento aceitável. O TLI também realiza as comparações entre os modelos, mas não é um índice normado. Assim, seus valores podem ser abaixo de 0 ou superiores a 1, quanto mais próximos de 1 melhor.

De acordo com Hair et al. (2009), o valor do GFI pode variar entre 0 e 1, sendo que os valores próximos ou acima de 0,90 representam valores mais aceitáveis para se estabelecer a qualidade do modelo. O índice Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) é responsável por tentar corrigir a tendência da estatística demonstrada no teste de Qui-Quadrado (Qui²) para rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis. Segundo Hair et al. (2009), os valores menores do RMSEA evidenciam um melhor ajuste do modelo, sendo observados frequentemente valores inferiores a 0,10.

Observa-se na Tabela 3 que os valores do modelo final ajustado estão dentro do esperado, sendo, Qui²/GL < 2, RMSEA < 0,10 e GFI, TLI e CFI próximos de 0,9. Conforme Hair et al. (2009), esses indicadores devem ser analisados de forma conjunta, pois nenhum deles isoladamente diferencia modelos bons de ruins. Assim, em modelos exploratórios, em que os construtos utilizados não tenham sido testados de forma conjunta anteriormente, que é o caso dessa pesquisa, entende-se que o modelo pode ser refinado futuramente e, por isso, não necessariamente precisa atingir o valor exato de 0,9 para ser aceitável a robustez do modelo.

A análise dos indicadores de confiabilidade, ou ausência de erros aleatórios nas medidas dos construtos latentes, é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4

Indicadores de confiabilidade

Dimensões	Variáveis	Alfa de Cronbach (AC)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Tecnologia	Benefícios esperados	0,81	0,82	0,53
	Risco percebido	0,81	0,82	0,60
Ambiente	Pressão externa	0,72	0,74	0,49
	Prontidão interna	0,74	0,75	0,51
Organização	Objetivos estratégicos	0,85	0,86	0,67
	Uso de mídias sociais	0,85	0,85	0,54
	Resiliência organizacional	0,82	0,82	0,60
	Inovação	0,77	0,79	0,56

Nota: dados da pesquisa.

O Alfa de Cronbach (AC) dos construtos foi superior ao valor mínimo aceito de 0,7. A Confiabilidade Composta (CC) também alcançou valores superiores a 0,7. Na Variância Média Extraída (AVE), todos os construtos pesquisados alcançaram valores superiores a 0,5. Estes resultados indicam confiabilidade das escalas de mensuração dos construtos, o que indica validação do modelo testado.

Quanto à validade discriminante, na Tabela 5 apresenta-se o modelo investigado, utilizando-se o critério Fornell-Lacker. Verifica-se, que o modelo apresenta validade discriminante, uma vez que a raiz quadrada da AVE (destacada em negrito) é maior do que as correlações entre as demais variáveis latentes. Dessa forma, atesta-se a existência de diferentes medidas para construtos distintos, o que denota evidências de validade discriminante. Assim, infere-se que os construtos do modelo proposto são confiáveis e válidos. Isso permite prosseguir com o exame do modelo estrutural, cujos resultados podem ser observados na Figura 2.

Tabela 5

Validade discriminante

	BE	RP	PEX	PROI	OBJE	RES	INOV	MID
BE	0,728							
RP	0,073	0,775						
PEX	0,182	0,087	0,700					
PROI	0,149	0,296	0,139	0,714				
OBJE	0,307	0,234	0,196	0,348	0,819			
RES	0,108	0,213	0,098	0,334	0,410	0,775		
INOV	0,108	0,185	-0,074	0,230	0,303	0,521	0,748	
MID	0,229	0,223	0,545	0,319	0,304	0,192	0,242	0,735

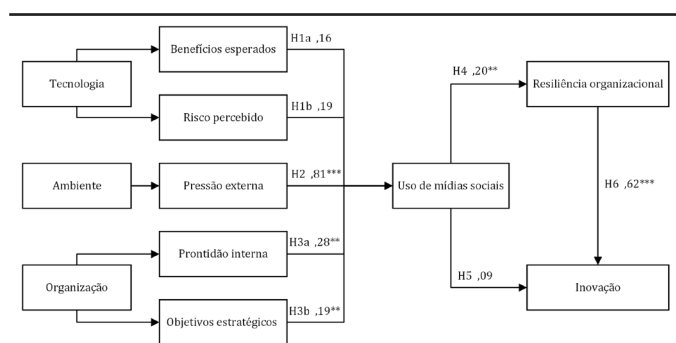
Nota: BE= Benefícios Esperados; RP= Risco Percebido; PEX= Pressão Externa; PROI= Prontidão Interna; OBJE= Objetivos Estratégicos; RES= Resiliência Organizacional; INOV= Inovação; MID= Uso de Mídias Sociais. Dados da pesquisa.

A Figura 2 ilustra os fatores antecedentes que favorecem o uso de mídias sociais e mediados pela resiliência organizacional influenciam a inovação, tem-se que as variáveis que compõem o fator tecnologia não exercem influência estatisticamente significativa no uso de mídias sociais. Logo, não é suportada a H1, que o fator tecnologia está positivamente relacionado com o uso de mídias sociais, nas dimensões benefícios esperados (H1a) e risco percebido (H1b). Embora Zhu et al. (2004) tenham apontado que os benefícios e riscos percebidos pelo uso da tecnologia, tanto as tecnologias que a empresa já possui, quanto as disponíveis no mercado, podem afetar o uso de mídias sociais pelas organizações, para a amostra pesquisada, a tecnologia não foi um dos fatores

que levou as startups a usarem mídias sociais. Esse resultado pode decorrer do fato da pesquisa ter sido realizada durante a pandemia de Covid-19, momento em que as empresas podem ter direcionado sua análise de riscos e benefícios para a crise, e não para riscos tecnológicos envolvidos.

Figura 2

Modelo estrutural



Nota: *** = significante ao nível de 1%; ** = significante ao nível de 5%. Dados da pesquisa.

O fator ambiente, que compreende a variável pressão externa, exerce influência positiva (0,81) e significativa (ao nível de 1%) no uso de mídias sociais. Assim, suporta-se a H2, que o fator ambiente está relacionado positivamente com o uso de mídias sociais, na dimensão pressão externa. Esse resultado corrobora com os achados de Cao et al. (2018), de que há uma forte relação entre pressão externa e uso de mídias sociais, o que indica que as empresas podem ser pressionadas a fazerem uso de mídias sociais para conectar diferentes parceiros, principalmente se seus concorrentes adotaram meios de comunicação para obterem inteligência comercial e vantagens competitivas. O fato de os clientes estarem cada vez mais envolvidos em uma variedade de mídias sociais também pode deixar as empresas com receio de não acompanharem esse fluxo.

No fator organização, verifica-se que as variáveis que o compõem influenciam positiva e significativamente o uso de mídias sociais, no caso, prontidão interna (0,28) e objetivos estratégicos (0,19), com significância de 5%. Assim, suporta-se a H3, de que o fator organização está relacionado positivamente com o uso de mídias sociais, nas dimensões prontidão interna (H3a) e benefícios estratégicos (H3b). Esses resultados indicam que fatores como estrutura organizacional menos complexa e empresas com objetivos claros, como geralmente ocorre nas startups, tendem a fazer mais uso de mídias sociais, principalmente em momentos como da pandemia de Covid-19. Esses achados coadunam com os de Cao et al. (2018), de que o uso correto de processos internos pode favorecer o uso de mídias sociais, e de que a falta de capacidades pode ser uma preocupação na adoção das mídias (McKinsey, 2007). É provável que as empresas usem mais mídias sociais se seus objetivos estratégicos enfatizarem o relacionamento com o cliente, o relacionamento com parceiros e fornecedores, o engajamento e comprometimento no emprego, o trabalho em equipe e colaborações organizacionais (Cao et al., 2018).

Após a análise dos fatores antecedentes, a pesquisa focou nos efeitos do uso das mídias sociais tanto na resiliência organizacional quanto na inovação das empresas pesquisadas. Observa-se que o uso de mídias sociais influencia diretamente a resiliência organizacional (0,20) e indiretamente a inovação (0,62), porém, não exerce influência direta e estatisticamente significativa na inovação. Assim, suporta-se a H4, que o uso de mídias sociais está direta e positivamente relacionado à resiliência organizacional, mas não se suporta a H5, que o uso de mídias sociais está direta e positivamente relacionado à inovação. Os resultados ainda denotam que startups que fizeram uso de mídias sociais durante a pandemia de Covid-19 foram mais resilientes, conseguiram superar

as adversidades e se reinventar. A resiliência potencializada pelo uso de mídias sociais contribuiu para um nível maior de inovação por parte das startups. Assim, suporta-se a H6, que o uso de mídias sociais, mediado pela resiliência organizacional, está positivamente relacionado à inovação.

De modo geral, a análise do modelo estrutural consegue responder o problema de pesquisa, inferindo que fatores antecedentes, como pressão externa do ambiente, estrutura organizacional e objetivos estratégicos claros, favorecem o uso de mídias sociais, e que mediado pela resiliência organizacional influenciam a inovação. Esses achados corroboram ainda o apontado por Kuhn et al. (2016), que o baixo custo, a facilidade de uso, a abertura e a conectividade das mídias sociais podem ser especialmente benéficas para novos empreendimentos, como startups, pois permitem que estas superem os desafios que poderiam enfrentar ao procurarem se conectar com especialistas e potenciais parceiros de negócios (Kuhn et al., 2016).

Em síntese, os resultados demonstraram que o uso de mídias sociais favoreceu as empresas a se tornarem mais resilientes, o que proporcionou uma maior capacidade de enfrentarem situações desafiadoras, superando adversidades com conhecimento e habilidades diferentes das que possuíam antes do evento perturbador (Lengnick-Hall et al., 2011), além de desenvolverem a capacidade de criar oportunidades, aumentarem a exploração de ideias (Akgün & Keskin, 2014) e potencializarem seu nível de inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo examinou os fatores antecedentes que favoreceram o uso de mídias sociais e que mediado pela resiliência organizacional influenciam a inovação em startups. Os resultados revelaram a presença de dois fatores antecedentes da adoção das mídias sociais, o ambiente, na dimensão da pressão externa, e a organização, nas dimensões da prontidão interna e benefícios estratégicos. Essas evidências se coadunam com a literatura, de que os fatores ambiente e organização são determinantes do uso das mídias sociais.

No que concerne ao uso de mídias sociais, constatou-se que a sua natureza interativa favorece a comunicação e impulsiona o desenvolvimento de recursos e a criação de oportunidades, apresentando-se direta e positivamente relacionada com a resiliência organizacional. Além disso, o uso de mídias sociais, mediado pela resiliência organizacional, pode ser especialmente benéfico para empresas diante de eventos perturbadores, como o da pandemia de Covid-19, de modo a promover a discussão e suscitar a inovação.

Este estudo apresenta implicações teóricas ao investigar os antecedentes do uso de mídias sociais e as consequências desse uso, particularmente relacionados à capacidade de resiliência organizacional e à promoção da inovação, ampliando essa literatura. As implicações práticas estão no enfoque do estudo, uma vez que as mídias sociais estão em constante expansão, tanto em nível individual, quanto organizacional, o que demonstra a importância dessas ferramentas e as potenciais vantagens do uso das mesmas. Os resultados da pesquisa revelaram que as mídias sociais podem, em períodos de restrições, gerar benefícios para as organizações, sendo que essas ferramentas, mediadas pela resiliência organizacional, possibilitam a interação e criação de valor.

Os resultados desta pesquisa indicaram que a crise ocasionada pela pandemia de Covid-19 exigiu das empresas medidas para seu enfrentamento, desde padrões de segurança até estratégias para se manterem no mercado. Nesse sentido, o presente estudo contribui ao evidenciar que ferramentas tecnológicas, como as mídias sociais, podem se caracterizar como aliadas em períodos de turbulências, de forma a promover a resiliência organizacional

e a inovação. Os gestores devem incentivar o uso das mídias sociais como uma estratégia para desenvolver capacidades e manter a empresa competitiva no mercado.

Embora medidas procedimentais tenham sido adotadas para mitigar o viés do método comum, o estudo apresenta limitações. É importante destacar que se aferiu os construtos pela percepção dos respondentes e que o instrumento de pesquisa aborda questões recentemente desenvolvidas na literatura, portanto, apesar da validade apresentada na pesquisa, requer reaplicações. Além disso, a pesquisa foi realizada com um grupo específico de empresas, as startups, dessa forma, os resultados se restringem à amostra investigada, ou seja, não permite a generalização dos resultados para diferentes contextos.

Por fim, salienta-se que o objetivo do estudo não foi de comparar o uso de mídias sociais antes e após um evento perturbador, mas sim, de relatar o uso dessas ferramentas durante um período de restrições, como ocorrido no período de pandemia de Covid-19. Ressalta-se que não se descarta a possibilidade de uso das mídias sociais em períodos anteriores, entretanto, esse aspecto não foi investigado nesta pesquisa. Portanto, tal relação pode ser investigada em pesquisas futuras. Além disso, estudos futuros podem investigar outros antecedentes do uso de mídias sociais, bem como outras capacidades de resiliência, ou ainda, outros períodos de turbulências ambientais que possam influenciar o potencial inovador de startups.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuição por autor		
	Giordani MS	Schlup D	Beuren IM
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■	■	
Software	■	■	
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento	■	■	
Recursos	■	■	■
Curadoria dos dados	■	■	
Escrita - Rascunho original	■	■	■
Escrita - Revisão e edição			■
Visualização dos dados	■	■	■
Supervisão / Orientação			■
Administração do Projeto	■	■	■
Financiamento			N.A.

REFERÊNCIAS

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Bernoff, J. & Schadler, T. (2013). *Empowered: unleash your employees, energize your customers, transform your business*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Beuren, I. M., & Santos, V. dos. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 307–323. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bhimani, H., Mention, A.-L., & Barlatier, P.-J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 251–269. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>
- Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K.-I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86(6), 647–670. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Cao, Y., Ajjan, H., Hong, P., & Le, T. (2018). Using social media for competitive business outcomes. *Journal of Advances in Management Research*, 15(2), 211–235. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2017-0060>
- Casprini, E., Di Minin, A., & Paraboschi, A. (2019). How do companies organize nascent markets? The BlaBlaCar case in the inter-city shared mobility market. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.012>
- Chau, P. Y. K., & Hui, K. L. (2001). Determinants of Small Business EDI Adoption: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 11(4), 229–252. https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1104_02
- Corral de Zubielqui, G., & Jones, J. (2020). How and when social media affects innovation in start-ups. A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 85, 209–220. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.006>
- Corral de Zubielqui, G., Fryges, H., & Jones, J. (2019). Social media, open innovation & HRM: Implications for performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 334–347. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.014>
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Dodokh, A., & Al-Maaitah, M. A. (2019). Impact of Social Media Usage on Organizational Performance in the Jordanian Dead Sea Cosmetic Sector. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-2-09>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Drummond, C., McGrath, H., & O'Toole, T. (2018). The impact of social media on resource mobilisation in entrepreneurial firms. *Industrial Marketing Management*, 70, 68–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.009>
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman, Porto Alegre.
- Hsieh, Y.-J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>
- Jilani, M. M. A. K., Fan, L., Nusrat, M., & Uddin, Md. A. (2019). Empirical study on the antecedents predicting organizational resilience of small and medium enterprises in Bangladesh. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 138–145. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p138-145>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuhn, K., Galloway, T., & Collins-Williams, M. (2016). Near, far, and online: small business owners' advice-seeking from peers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 189–206. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2015-0037>
- Kwok, L., & Yu, B. (2013). Spreading Social Media Messages on Facebook. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 84–94. <https://doi.org/10.1177/1938965512458360>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191–196. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/306/193>
- McKisney, Q. (2007). *How companies are marketing online: A McKinsey global survey*. The McKinsey Quarterly, 1(1) 1–10. <https://sachinuppall.files.wordpress.com/2008/03/mckinsey-how-companies-are-using-online-marketing.pdf>
- Mention, A.L., Barlatier, P.J., & Josserand, E. (2019). Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 144(1), 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.003>
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties*. Resilient Organizations Research Programme: Christchurch, New Zealand. https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient_Organisations_2015-04_Employee_Resilience_Scale.pdf
- Nuryanto, U. W., Djamil MZ, M., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). The Effect of Organizational Performance, Competitive Advantage on the Financial Sector of Chemical Manufacturing Industry in Banten Province. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 1(4), 225–242. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v1i4.141>
- Ogink, T., & Dong, J. Q. (2019). Stimulating innovation by user feedback on social media: The case of an online user innovation community. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.029>
- Olanrewaju, A.-S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>
- Olof Lagrosen, S., & Grundén, K. (2014). Social media marketing in the wellness industry. *The TQM Journal*, 26(3), 253–260. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2013-0129>
- Parveen, F., Jaafar, N.I., & Ainin, S. (2013). Social media usage among businesses: a website content analysis. *Asian Journal of Information Technology*, 12(10), 342–348. <https://medwelljournals.com/abstract/?doi=ajit.2013.342.348>
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and Informatics*, 32(1), 67–78. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.03.001>
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208–2234. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0336>

- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 409-424. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9517-0>
- Spekman, R.E., & Dotson, E. (2010). *Using social media in the B2B context*. Case Study No. UVA-M-0778. Darden Business Publishing, University of Virginia. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1584113.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. (Mick), Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Wang, Y., & Hajli, N. (2017). Exploring the path to big data analytics success in healthcare. *Journal of Business Research*, 70, 287-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.002>
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2018). Mobile social media in inter-organizational projects: Aligning tool, task and team for virtual collaboration effectiveness. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1096-1108. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.003>
- Zhao, Y. L., Libaers, D., & Song, M. (2015). First Product Success: A Mediated Moderating Model of Resources, Founding Team Startup Experience, and Product-Positioning Strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 441-458. <https://doi.org/10.1111/jpim.12236>
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2004). Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services Industry. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 17-54. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045797>
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business. *Management Science*, 52(10), 1557-1576. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487>
- Zubielqui, G.C., & Jones, J. (2020). How and when social media affects innovation in start-ups. A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 85(1), 209-220. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.006>
- Zubielqui, G.C., Fryges, H., & Jones, J. (2019). Social media, open innovation & HRM: implications for performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 144(1), 334-347. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.014>

AUTHOR BIOGRAPHIES

Mikaéli da Silva Giordani é doutoranda em Ciências Contábeis e Administração no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Possui mestrado pela FURB e graduação pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Possui interesse em pesquisas na área financeira e de qualidade da informação contábil.

E-mail: mikagiordani@hotmail.com.

Daiani Schlup possui doutorado em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), mestrado em ciências contábeis pela FURB e Graduação pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É professora substituta no departamento de ciências contábeis da UDESC. Suas áreas de interesse incluem Contabilidade Gerencial, Controladoria, Gestão de Riscos Corporativos e Contabilidade Comportamental.

E-mail: daianischlup@gmail.com.

Ilse Maria Beuren possui doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Getúlio Vargas - RJ, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e graduação em Ciências Contábeis pela Univates. É professora titular na Universidade Federal de Santa Catarina. Possui interesse em pesquisas sobre os temas: sistemas de controle gerencial, contabilidade gerencial, controladoria e controles de gestão..

E-mail: ilse.beuren@gmail.com.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Solicita-se que você recorde as situações mais desafiadoras que experimentou no trabalho em decorrência da pandemia de Covid-19 e que mantenha essas situações em mente enquanto responde as questões que seguem.

Benefícios Esperados da Tecnologia (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto aos benefícios esperados da tecnologia em sua startup.

1. Aprimora o gerenciamento do relacionamento com o cliente.
2. Aumenta o envolvimento e o comprometimento no trabalho.
3. Facilita comunicações internas e externas transparentes e oportunas.
4. Melhora/ fortalece o relacionamento com parceiros/ fornecedores.
5. Melhora o trabalho em equipe e as colaborações organizacionais.

Riscos Percebidos da Tecnologia (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto aos riscos percebidos da tecnologia em sua startup.

1. Comunicar na voz certa.
2. Manter uma representação consistente da marca.
3. Fazer com que funcionários e clientes sintam-se confortáveis em se comunicarem.
4. Ganhar/ manter o interesse dos clientes.
5. Confiar nos funcionários para interagirem nos canais de mídia social e representarem a marca.

Pressão Externa do Ambiente (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto à pressão externa do ambiente em sua startup.

1. Nossos clientes estão migrando para usar as mídias sociais.
2. Nossos concorrentes têm usado mídias sociais.
3. Ficaremos atrás de nossos concorrentes se não usarmos as mídias sociais.
4. É necessário usar as mídias sociais para estabelecer vantagens competitivas.
5. Nossos parceiros/ fornecedores usam as mídias sociais.
6. Nossos funcionários têm usado as mídias sociais.

Prontidão Interna da Organização (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto à prontidão interna da sua startup.

1. Conscientização da empresa e relações públicas.
2. Publicidade e/ou lançamento de novo produto.
3. Vendas diretas e promoções de vendas.
4. Atendimento ao cliente.
5. Eventos, patrocínios e exposições.

Objetivos Estratégicos da Organização (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto aos objetivos estratégicos da sua startup.

1. Melhorar o gerenciamento de relacionamento com o cliente.
2. Aumentar o envolvimento e o comprometimento no trabalho.
3. Melhorar/ fortalecer o relacionamento com parceiros/ fornecedores
4. Melhorar o trabalho em equipe e colaborações organizacionais

Uso de Mídias Sociais: Mercado (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto ao uso de mídias sociais no mercado da sua startup.

1. Usa mídias sociais para fornecer serviços ao cliente.
2. Usa mídias sociais para conscientização/ reputação da empresa e relações públicas.
3. Usa mídias sociais para gerenciar o relacionamento com os clientes.
4. Monitorar/ influenciar sites de mídia social sobre nossa empresa.
5. Usa mídias sociais para pesquisa de mercado.
6. Usa publicidade em mídias sociais e/ou lançamento de novos produtos.
7. Usa mídias sociais para vendas diretas e promoções de vendas.

Uso de Mídia Social: Operações (Cao et al., 2018)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto ao uso de mídias sociais nas operações da sua startup.

1. Incluímos mídias sociais em nosso roteiro estratégico.
2. Fizemos da mídia social parte de nossa estratégia de comunicação.
3. Usamos informações da mídia social para pesquisa de novos produtos ou novas iniciativas.

Assinale abaixo os tipos de mídia sociais que sua empresa utiliza:

- Facebook
 Instagram
 Twitter
 LinkedIn
 Outros. Quais?

Resiliência Organizacional: Agilidade improvisada (Beuren & Santos, 2019)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto à agilidade improvisada em sua startup.

1. Temos capacidade, diante de turbulências, de seguir um curso de ação consideravelmente diferente do que é considerado na norma.
2. Pessoas se engajam em repertórios estratégicos não convencionais (aqueles que partem das normas) ao invés de repertórios estratégicos simples (aqueles que tendem a se preocuparem com um único tipo de ação) para tomar ações contraintuitivas (estranhas à intuição à primeira vista).
3. Temos um rol complexo e variado de ações que nos capacita a seguir um curso de ação que é diferente da norma em nossa empresa.
4. Temos um número diversificado de ações competitivas disponíveis para adotar prontamente respostas inesperadas diante de mudanças de mercado.

Inovação (Dodokh & Al-Maaitah, 2019)

Indique em cada uma das assertivas que seguem o seu grau de concordância quanto às características de inovação da sua startup.

1. A empresa se caracteriza pela inovação nos métodos de produção.
2. A empresa aplicou métodos inovadores na publicidade de seus produtos e serviços.
3. A empresa está sempre procurando formas inovadoras de entregar seus produtos.
4. A empresa decidiu alterar as propriedades da forma do produto e de sua qualidade com base em uma ideia inovadora.
5. A empresa incentiva ideias inovadoras.