

A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS DE SERVIÇOS

INNOVATION CAPABILITY AND THE DEVELOPMENT OF SERVICE STARTUPS

SUELLEN GRUM DE LIMA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Este estudo foi apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Agradecemos ao CNPq pelo apoio financeiro que tornou esta pesquisa possível.

A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS DE SERVIÇOS

Objetivo do estudo

Investigar como a capacidade de inovação influencia o desenvolvimento de startups de serviços, identificando fatores internos e externos, uso de tecnologia e decisões sobre o tipo de inovação que favorecem a competitividade e a sustentabilidade em ambientes dinâmicos.

Relevância/originalidade

O estudo contribui para suprir a lacuna na literatura sobre inovação em startups de serviços, apresentando evidências empíricas e propondo relações entre fatores organizacionais e externos que impulsionam a capacidade inovadora, fortalecendo o crescimento sustentável dessas empresas.

Metodologia/abordagem

Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com entrevistas semiestruturadas a 13 gestores de startups brasileiras de serviços. Os dados foram analisados por Análise de Conteúdo, identificando categorias que refletem os fatores que influenciam a capacidade de inovação e suas implicações estratégicas.

Principais resultados

Identificaram-se cinco categorias-chave: fatores internos, fatores externos, benefícios dos serviços digitais, diferencial competitivo com tecnologia e decisões sobre inovação incremental ou disruptiva, revelando que a combinação de liderança, cultura organizacional e uso estratégico da tecnologia impulsiona o crescimento.

Contribuições teóricas/metodológicas

Oferece base empírica para compreender a capacidade de inovação em startups de serviços, destacando elementos internos e externos que a afetam, além de propor um esquema conceitual relacionando-os, contribuindo para o avanço das pesquisas na interseção entre inovação, empreendedorismo e serviços.

Contribuições sociais/para a gestão

Fornece diretrizes para líderes e fundadores de startups estruturarem estratégias inovadoras eficazes, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade do negócio, especialmente em contextos instáveis, por meio do uso de tecnologia, cultura organizacional e redes de colaboração.

Palavras-chave: Startups de serviços, Capacidade de inovação, Inovação incremental, Inovação disruptiva, Competitividade

INNOVATION CAPABILITY AND THE DEVELOPMENT OF SERVICE STARTUPS

Study purpose

To investigate how innovation capability influences the development of service startups, identifying internal and external factors, technology use, and decisions on the type of innovation that enhance competitiveness and sustainability in dynamic environments.

Relevance / originality

This study helps fill the gap in literature on innovation in service startups, presenting empirical evidence and proposing relationships between organizational and external factors that drive innovation capability, strengthening the sustainable growth of these companies.

Methodology / approach

Qualitative, exploratory, and descriptive research, with semi-structured interviews of 13 managers from Brazilian service startups. Data were analyzed using Content Analysis, identifying categories reflecting factors influencing innovation capability and their strategic implications.

Main results

Five key categories were identified: internal factors, external factors, benefits of digital services, competitive advantage through technology, and decisions on incremental or disruptive innovation, revealing that leadership, organizational culture, and strategic technology use drive growth.

Theoretical / methodological contributions

Provides empirical basis to understand innovation capability in service startups, highlighting internal and external elements that affect it, and proposes a conceptual framework relating them, contributing to advancing research at the intersection of innovation, entrepreneurship, and services.

Social / management contributions

Offers guidelines for leaders and founders of startups to structure effective innovation strategies, enhancing business competitiveness and sustainability, especially in unstable contexts, through technology use, organizational culture, and collaboration networks.

Keywords: Service startups, Innovation capability, Incremental innovation, Disruptive innovation, Competitiveness

A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS STARTUPS DE SERVIÇOS

1 Introdução

O ecossistema de startups tem se consolidado como um componente essencial para a inovação e o crescimento econômico no cenário mundial. No Brasil, este setor mostrou um desenvolvimento significativo durante a década de 2020, com uma elevação de 59% no número de startups registradas, ultrapassando a marca de 18 mil empresas (SEBRAE, 2024). Contudo, mesmo com essa vitalidade, as startups enfrentam consideráveis dificuldades estruturais, como evidenciado pela alta taxa de falências — cerca de 50% das startups brasileiras não conseguem sobreviver nos primeiros anos, e 56,56% falham em gerar receita (SEBRAE, 2024). Essa vulnerabilidade é exacerbada pela falta de maturidade, limitação de recursos, pressão por resultados em prazos curtos e decisões tomadas de forma isolada em cenários instáveis (Chanin et al., 2018; Ukko et al., 2016).

Em um contexto marcado por vulnerabilidades e instabilidades, a inovação se revela como um elemento estratégico fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento das startups (Bandeira et al., 2022; Linton, 2019). Especificamente, o campo de serviços viu um aumento significativo em sua importância, refletindo a mudança para uma economia centrada em serviços (Engen et al., 2021). Para as startups, a inovação não representa apenas um diferencial no mercado, mas é também uma questão vital para sua sobrevivência, permitindo adaptações ágeis às transformações do mercado, melhoramento de processos e, por fim, um crescimento que é sustentável (Drucker & Maciariello, 2014; Engen et al., 2021).

Apesar de sua relevância, muitas startups no setor de serviços ainda enfrentam obstáculos como a escassez de recursos financeiros, a falta de profissionais qualificados e redes de suporte frágeis, o que compromete seu potencial de inovação (Kask & Linton, 2023).

Neste cenário, este estudo tem como intuito responder a seguinte pergunta: **Como a capacidade de inovação pode influenciar no desenvolvimento de startups de serviços?** Assim, o objetivo principal é investigar de que forma a capacidade de inovação pode auxiliar no avanço das startups de serviços. De maneira mais específica, a pesquisa pretende verificar como a capacidade de inovação pode influenciar no desenvolvimento de startups de serviços.

Com este trabalho, almeja-se oferecer aportes tanto teóricos quanto práticos que aprofundem a compreensão acerca da conexão entre a capacidade de inovação e o crescimento de startups em contextos incertos. Ademais, também se pretende identificar diretrizes úteis para empreendedores e profissionais da gestão, facilitando a aplicação eficiente de estratégias inovadoras. Este artigo organiza-se em cinco partes distintas. Depois desta introdução, a segunda parte oferece uma revisão bibliográfica relacionada a startups, inovação e os desafios que enfrentam. A terceira parte aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na quarta parte, são apresentados e analisados os resultados obtidos, enquanto a quinta e última parte se dedica a discutir as considerações finais, as contribuições, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a base teórica que sustenta o estudo, iniciando com a definição de inovação, seus níveis e as especificidades relacionadas à inovação em serviços e à habilidade de inovar. Na sequência, discute o significado de startups, situando sua função no contexto contemporâneo. Por fim, explora mais a fundo a habilidade de inovação nas startups, enfatizando sua importância para o desenvolvimento e a continuidade dessas organizações.

2.1 Inovação

A inovação é um elemento fundamental para o sucesso de organizações e sua atuação no mercado, sendo descrita por Schumpeter (1934) como o desenvolvimento de algo novo ou a melhoria de processos já existentes. Linton (2019) e Fariborz e Wichnevsky (2006) complementam esse entendimento ao afirmar que inovação envolve a disposição para implementar novas tecnologias e práticas, convertendo ideias criativas em produtos, serviços ou processos inovadores. Esse processo visa agregar valor e atender a demandas emergentes, sendo essencial para o desempenho das startups (Fariborz & Wischnevsky, 2006; Linton, 2019; Schumpeter, 1934).

A inovação é um processo dinâmico que abrange fatores como mercado, tecnologia, gestão e estrutura organizacional (Caseiro & Coelho, 2019; Somwethee et al., 2023). Li (2022), juntamente com Phillips et al. (2023), Santos et al. (2022) e Franco et al. (2022), sublinham que a inovação vai além da invenção; requer a aplicação estratégica de conceitos e sua aceitação ou implementação para assegurar a evolução e a sustentação das organizações, especialmente em contextos incertos. Segundo Cainelli e Janissek-Muniz (2022), a inovação pode ser vista como a capacidade de adaptar processos internos e resultados para obter sucesso, permitindo que as empresas se ajustem a ambientes em constante mudança e melhorem seu desempenho (Santos et al., 2022; Cainelli & Janissek-Muniz, 2022; Caseiro & Coelho, 2019; Franco et al., 2022; Li, 2022; Phillips et al., 2023; Somwethee et al., 2023).

2.1.1 Graus de inovação

Os graus ou níveis de inovação proporcionam uma introdução para distinguir a relevância das inovações implementadas. Henderson e Clark (1990) sugeriram uma categorização que abrange:

- Incremental: Concentra-se na contínua otimização de produtos e tecnologias que já estão no mercado, visando manter o interesse dos clientes atuais (Uribe-Ocampo & Kaminski, 2023).
- Radical: Refere-se à geração de produtos, serviços e processos novos que podem mudar fundamentalmente o mercado (Domínguez-Escrig et al., 2021).
- Arquitetural: Modifica a organização e a interconexão dos elementos de serviços ou produtos, sem modificar os próprios elementos, criando funcionalidades (Henderson, 2021).
- Modular: Promove alterações na forma como os componentes se integram uns aos outros (Ethiraj & Levinthal, 2004; Schilling & Steensma, 2001).
- Disruptiva: Apresenta soluções que são simples e acessíveis, as quais, com o tempo, proporcionam um valor único e alteram o cenário do mercado (Silva et al., 2021).

2.1.2 Inovação em Serviços

A inovação em serviço comparada com a inovação em produtos físicos com o tempo recebeu menos atenção, mas agora se destaca em razão do crescimento das indústrias de serviços e da crescente necessidade de se manter competitivo (Teixeira et al., 2021). Essa inovação inclui a implementação de serviços novos e melhorados, além de processos e métodos de entrega inovadores. Trata-se de um processo estratégico contínuo que transforma as práticas empresariais e aumenta a satisfação do cliente (Gomes et al., 2022). A verdadeira importância

da inovação em serviços está na capacidade de transformar ideias em soluções práticas e eficientes, beneficiando tanto as operações empresariais quanto a experiência do cliente (Engen et al., 2021; Gustafsson et al., 2020).

As inovações no setor de serviços podem ser classificadas como incrementais, consistindo em melhorias menores, ou radicais, que introduzem novidades significativas e alteram o modelo de negócio (Patroni et al., 2022). Os autores ressaltam o impacto das tecnologias digitais em mudanças radicais, juntamente com a necessidade de as empresas conseguirem equilibrar os diversos tipos de inovação, ainda citam a colaboração ativa entre diferentes agentes, tanto internos quanto externos, como funcionários e consumidores, é vital para uma inovação de serviços eficaz, pois facilita a troca de conhecimento e a adição de valor (Artusi & Bellini, 2022; Gao & Yu, 2023).

Em ambientes competitivos, a inovação em serviços é impulsionada por tecnologias como a inteligência artificial e a automação, melhorando tanto a experiência do consumidor quanto a eficiência operacional interna (Blommerde, 2023; Park et al., 2023). A natureza intangível dos serviços apresenta desafios específicos, demandando atenção constante em relação à sua entrega e melhoria (Wu et al., 2022). Além disso, a adoção de tecnologias emergentes, alinhadas a práticas sustentáveis e à responsabilidade social, é essencial para garantir o êxito da inovação em serviços (Desmarchelier et al., 2025; Fuentes et al., 2023).

2.1.3 Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação é um tópico amplamente discutido na literatura, atuando como um dos principais motores do desempenho inovador nas organizações (Daronco et al., 2023). Essa potencialidade é caracterizada pela capacidade das empresas de integrar novas ideias, desenvolver produtos que atendam a demandas emergentes e se adaptar proativamente ao mercado (Schiuma & Santarsiero, 2023; YuSheng & Ibrahim, 2020). Para isso, é necessário o gerenciamento eficaz e a integração de recursos humanos, tecnológicos e organizacionais, além de um espírito inovador que fomente a melhoria contínua e a capacidade de adaptação (González-Mohino et al., 2024; Salaheldeen & Battour, 2024).

Esta capacidade de inovar atua como um fator orientador para o desempenho das empresas, convertendo ideias e informações em serviços competitivos e assegurando a sobrevivência em ambientes em constante mudança (Ronzani et al., 2021). Ela abrange a habilidade de expandir produtos, processos e serviços, unindo originalidade e compreensão, além de aprimorar aspectos como a liderança, motivação e colaboração (Heenkenda et al., 2022; Ruiz-Palomino et al., 2021). Organizações que possuem um elevado potencial de inovação se adaptam rapidamente às alterações e identificam novas oportunidades comerciais, resultando em um desempenho superior (Hurtado-Palomino et al., 2022; Wang et al., 2021).

Lawson e Samson (2001) apresentam um modelo que descreve essa capacidade como uma interação complexa entre vários elementos internos (visão, estratégias, gerenciamento de ideias, cultura e tecnologia), que cultivam o aspecto inovador e atividades centrais, promovendo assim uma melhor performance organizacional (Lawson & Samson, 2001). O potencial de inovação em serviços tem se tornado cada vez mais relevante, representando a habilidade de uma organização em oferecer e implementar serviços novos e aprimorados, sendo crucial para a competitividade em mercados dinâmicos (Jegerson et al., 2024).

Essa capacidade vai além de apenas proporcionar uma vantagem competitiva, tornando-se uma exigência para a sobrevivência das empresas em períodos de incerteza e necessitando de integração efetiva com as práticas e estratégias organizacionais (Arcuri et al., 2024). Ela estimula o investimento em projetos inovadores e a análise das reações do mercado e no êxito da inovação no setor de serviços é afetado por fatores tanto internos quanto externos, permitindo

que se criem experiências personalizadas e únicas para os clientes (Truong et al., 2020; Williams & van Triest, 2021).

É importante que a capacidade de inovação esteja inserida na cultura organizacional, através de práticas eficazes que promovam criatividade e diferenciação (Ruiz-Palomino et al., 2021). O autor sugere um modelo que ressalta categorias como estrutura organizacional, incentivos para inovação, conhecimento organizacional, habilidades técnicas e interpessoais, além do impacto das tecnologias (IA), elementos essenciais para a capacidade de inovação no setor de serviços (Perez et al., 2025).

2.2 Startups

As startups surgiram como um modelo inovador de negócios, motivadas pela constante busca por inovações e soluções tanto tecnológicas quanto criativas (Trindade & Curi, 2023). Elas se destacam por estarem em uma fase inicial de desenvolvimento, marcada por um ambiente de intensa experimentação, flexibilidade e adaptação. Esse conjunto de características permite que avaliem e ajustem rapidamente suas propostas, desenvolvendo produtos e serviços com grande aceitação no mercado, mesmo sem elevados investimentos iniciais (Guckenbiehl & Corral de Zubielqui, 2022; Mafrá Pereira & Sousa, 2020).

O processo de testar hipóteses e ideias é fundamental para construir empresas sustentáveis, que possuam um forte potencial inovador capaz de impactar setores inteiros (Ostermann et al., 2021; Perez et al., 2018). Num contexto de crescimento acelerado e incertezas, as startups estão sempre em busca de novas possibilidades, enfrentando riscos e a necessidade de se adaptarem de maneira ágil (Korper et al., 2020; Rodrigues & Noronha, 2023).

Sua natureza flexível, a ausência de burocracia e uma cultura de colaboração ajudam a fomentar tanto a experimentação quanto a inovação contínua (Marques, 2020). Essas organizações são estruturadas para criar modelos de negócios que sejam repetíveis e escaláveis, desempenhando um papel importante no desenvolvimento econômico e na promoção de inovações (Gilbert et al., 2006; Koellinger & Roy Thurik, 2012). Apesar de serem pequenas e dinâmicas, suas estruturas estão em constante mudança, o que pode torná-las instáveis. Em resumo, uma startup é uma organização inovadora e ágil, composta por equipes qualificadas que estão focadas em desenvolver e escalar produtos ou serviços em ambientes de alto risco e incerteza, muitas vezes dependendo de financiamentos externos e mantendo uma forte conexão colaborativa com seus clientes (Sánchez-Robles et al., 2024).

2.3 Estudos Prévios sobre Capacidade de Inovação em Startups

A relação entre a capacidade de inovação e as startups serve como um instrumento estratégico vital para o progresso e a sustentabilidade dessas firmas, principalmente quando enfrentam desafios relacionados ao crescimento e incertezas do mercado (Arsawan et al., 2022). A capacidade de inovação startups se baseia na capacidade de aproveitar e integrar conhecimentos e recursos externos para transcender suas limitações internas e converter ideias em soluções inovadoras (Lago et al., 2023). Por conta de sua essência, as startups almejam desenvolver modelos de negócios que sejam escaláveis e replicáveis, e, portanto, a inovação se torna crucial para que consigam se destacar, promovendo transformações no setor e impulsionando o crescimento econômico (Tsolakidis et al., 2020).

A implementação de tecnologias e infraestruturas digitais aumenta a agilidade das startups, permitindo que experimentem rapidamente novas ideias e escalem suas operações, algo que é central para sua capacidade inovativa (Centobelli et al., 2022). A interconexão de todos os departamentos dentro da startup, ao utilizar recursos tanto internos quanto externos,

maximiza essa capacidade, alinhando inovações às metas das organizações (Sinatoko Djibo et al., 2023).

A capacidade de inovação nas startups é influenciada tanto por recursos internos, como patentes e know-how especializado, quanto por fatores externos, como parcerias com instituições acadêmicas e redes colaborativas, que favorecem o desenvolvimento de inovações e a adaptação a contextos novos (Fu & Qian, 2023). Incorporar a inovação em seus processos permite que as startups, além de lançar produtos novos, aprimorem seus procedimentos, resultando em alterações significativas no mercado, o que fortalece sua competitividade e a capacidade de enfrentar desafios (Crnogaj & Rus, 2023).

As startups com alta capacidade inovativa se distinguem por sua habilidade de se adaptar continuamente às mudanças do mercado, atuando como impulsionadoras de transformação e crescimento (Lins Filho et al., 2020). Além disso, a disposição para a colaboração amplifica as capacidades de inovação, possibilitando a reinvenção de modelos de negócios e a criação de inovações disruptivas em produtos, serviços e processos (Dekker et al., 2024)

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo detalha a direção das opções metodológicas adotada na pesquisa, descrevendo o paradigma, o tipo de estudo, a abordagem, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise de dados.

3.1 Paradigma da Pesquisa

A investigação optou por uma metodologia qualitativa, alicerçada nos princípios do construtivismo e da interpretação. Essa escolha é justificada pela necessidade de desvendar de maneira aprofundada as percepções e vivências dos líderes de startups de serviços com relação à sua capacidade de inovação, uma vez que o conhecimento se forma socialmente e que a realidade é compreendida de maneira individual, se mostra ideal para a exploração de fenômenos complexos e em constante mudança, como a inovação em cenários dinâmicos (Creswell & Creswell, 2021).

Em termos de classificação, o estudo é exploratório e descritivo, pois investiga a conexão entre "capacidade de inovação" e "desenvolvimento de startups", um assunto que, apesar de estar em crescimento, ainda necessita de uma análise mais aprofundada na literatura, possibilitando a revelação de novos conhecimentos. É descritivo na medida em que busca traçar um perfil das percepções e das práticas relacionadas à inovação dos gestores, sem a intenção de estabelecer relações causais (Wolffenbüttel, 2023). Essa flexibilidade permite uma análise que integra aspectos teóricos e práticos, ampliando a compreensão do fenômeno.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, mediante roteiro previamente elaborado. Os agendamentos das entrevistas foram realizados por mensagem e e-mail, apresentando-se o objetivo do estudo e sua duração aproximada. Esta abordagem foi escolhida por permitir um diálogo tanto profundo quanto flexível com os entrevistados, o que facilitou a captura de relatos detalhados e enriquecedores sobre suas experiências e percepções acerca da inovação em suas startups (Minayo, 2014). Embora um conjunto de perguntas tenha sido previamente definido, houve espaço para ajustes durante as entrevistas, garantindo que todas as questões relevantes fossem discutidas. As entrevistas foram gravadas e, com a devida autorização dos participantes, posteriormente transcritas, assegurando

a ética e o bem-estar na condução da pesquisa. O tempo estimado para cada entrevista variou entre 30 minutos e uma hora (Godoy, 1995).

3.3 Amostra da Pesquisa

A escolha dos participantes foi orientada pelos princípios da pesquisa qualitativa, que prioriza a profundidade e a riqueza das informações, em vez da quantidade, visando uma compreensão detalhada dos fenômenos (Creswell & Creswell, 2021). Foram realizadas 13 entrevistas com gestores ou proprietários de startups de serviços. Os critérios para a seleção incluíam: startups cujo foco principal fosse a prestação de serviços, gestores ou proprietários com, no mínimo, um ano de experiência na função, e empresas que contassem com pelo menos cinco colaboradores.

Ao todo, foram entrevistados 13 gestores ou proprietários de startups, no primeiro semestre de 2025. O número de participantes foi determinado com base no conceito de saturação teórica; assim, a coleta de dados foi finalizada quando as novas entrevistas deixaram de fornecer informações relevantes ou novos insights em relação ao que já havia sido obtido (Gil, 2008). A abordagem aos participantes ocorreu por meio de e-mails, contatos diretos e LinkedIn, sendo que os objetivos do estudo foram esclarecidos antes das entrevistas serem realizadas.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A Análise de Conteúdo foi utilizada para examinar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, de acordo com Valle e Ferreira (2025) e esta técnica foi selecionada devido à sua eficácia em decifrar significados subjacentes nas comunicações e em organizar informações textuais para identificar padrões e temas emergentes (Valle & Ferreira, 2025). A análise foi realizada em três etapas principais:

- **Pré-análise:** Esta fase incluiu a organização preliminar do material, leitura exploratória das transcrições, seleção de documentos, revisão dos objetivos e hipóteses, além da criação de indicadores iniciais.
- **Exploração do Material (Categorização/Codificação):** Nesse estágio, os dados foram minuciosamente detalhados, classificados e codificados, dividindo o texto em partes menores e agrupando-as em categorias para facilitar a identificação de padrões e temas significativos.
- **Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação:** Os dados que foram categoricamente analisados passaram por uma revisão crítica e reflexiva, buscando extrair significados e fazer inferências que abordassem a questão de pesquisa, indo além do que foi explicitamente declarado.

Seguir rigorosamente essas etapas teve como objetivo assegurar a consistência interna e a credibilidade das conclusões do estudo, refletindo a complexidade do fenômeno pesquisado.

4 Análise dos Resultados e discussões

A avaliação dos dados foi conduzida por meio da técnica da Análise de Conteúdo, de acordo com Valle e Ferreira (2025), com o objetivo de entender os significados implícitos nas declarações dos participantes. O procedimento abrangeu três etapas principais:

1. Pré-análise e Identificação de Unidades de Registro: Análise dinâmica das transcrições e reconhecimento de termos, frases ou contextos significativos (unidades de registro – UR).
2. Criação das Unidades de Significado: Organização das URs com base na similitude de sentido e contexto, formando as Unidades de Significado (US).
3. Organização das Categorias: Consolidação das USs para criar Categorias principais, com um caráter indutivo, emergindo diretamente dos dados coletados. A investigação indicou que a tensão entre inovação incremental e disruptiva foi especialmente destacada.

Após a criação das Unidades de Significado, foi realizado um novo agrupamento com base na similaridade, seguindo as orientações de Valle e Ferreira (2025). Esse procedimento levou à identificação de cinco categorias principais, que refletem os eixos centrais dos resultados da pesquisa, surgindo de forma indutiva a partir dos dados empíricos. A análise indicou que, apesar da literatura sobre graus de inovação apresentar várias tipologias (como incremental, radical, arquitetural e modular), os aspectos mais notáveis e consistentes nas declarações dos participantes se concentraram nas distinções entre inovação incremental e disruptiva, o que resultou na Categoria 5, se configurando como um dilema central para as startups em questão.

As categorias formadas, juntamente com as suas respectivas Unidades de Significado, são apresentadas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Categorias Identificadas

Categorias	Unidades de Significado
Cat1: Fatores Internos que influenciam a capacidade de inovação em <i>Startups</i>	US1: Ambiente propício à busca de novas soluções US5: Papel da cultura organizacional na inovação US6: Influência dos líderes e fundadores para a inovação
Cat2: Fatores Externos que influenciam a capacidade de inovação em <i>Startups</i>	US3: Barreiras para inovar nas <i>Startups</i> US7: Redes de parceria e colaboração
Cat3: Benefícios obtidos com Serviços Digitais	US2: Foco em Serviços Digitais US4: Benefícios percebidos com a inovação em serviços
Cat4: Diferencial competitivo com a tecnologia	US8: Uso de tecnologia como fator de inovação US10: Diferencial competitivo
Cat5: Decisão pela Inovação Incremental vs. Disruptiva	US9: Decisão pelo Grau de inovação – Incremental vs. Disruptiva

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de conteúdo realizada com os dados obtidos nas entrevistas com fundadores e gestores de startups (Tabela 1) revelou cinco categorias temáticas. Essas categorias refletem os principais fatores internos e externos que afetam a capacidade de inovação nas startups de serviços, alinhando-se ao referencial teórico utilizado.

A **Cat1**: Fatores Internos que influenciam a capacidade de inovação em *Startups* reúne elementos como um ambiente favorável à experimentação (US1), cultura da empresa (US5) e impacto da liderança (US6). Ficou claro que uma gestão estratégica flexível (E1), a integração da inovação com os objetivos da empresa (E3), uma cultura receptiva ao diálogo (E9) e o sentimento de pertencimento (E11) são componentes essenciais para promover a inovação (Hurtado-Palomino et al., 2022; O'Reilly & Tushman, 2004; Saunila, 2020; Schiuma & Santarsiero, 2023).

Na **Cat2**: Fatores Externos que influenciam a capacidade de inovação em *Startups*, as barreiras à inovação (US3) e as redes de colaboração (US7) foram agrupadas. Os participantes da pesquisa indicaram a regulação governamental e a instabilidade econômica como obstáculos (E3, E11), ao passo que eventos do setor e plataformas de networking (E4, E10, E14) foram mencionados como elementos que facilitam o processo. Ronzani et al. (2021) e Sinatoko Djibo et al. (2023) destacam que o ambiente externo pode tanto restringir quanto fomentar a inovação, dependendo da habilidade da startup em aproveitar redes e oportunidades (Ronzani et al., 2021; Sinatoko Djibo et al., 2023).

A **Cat3**: Benefícios obtidos com Serviços Digitais combina o foco em soluções digitais (US2) e os benefícios percebidos da inovação (US4). As declarações (E3, E4, E8, E9, E12) indicam a utilização frequente da tecnologia para atender às necessidades do mercado e aprimorar a gestão. Destacam a inovação como um processo contínuo e fundamental para agregar valor (Saunila, 2020; Schiuma & Santarsiero, 2023).

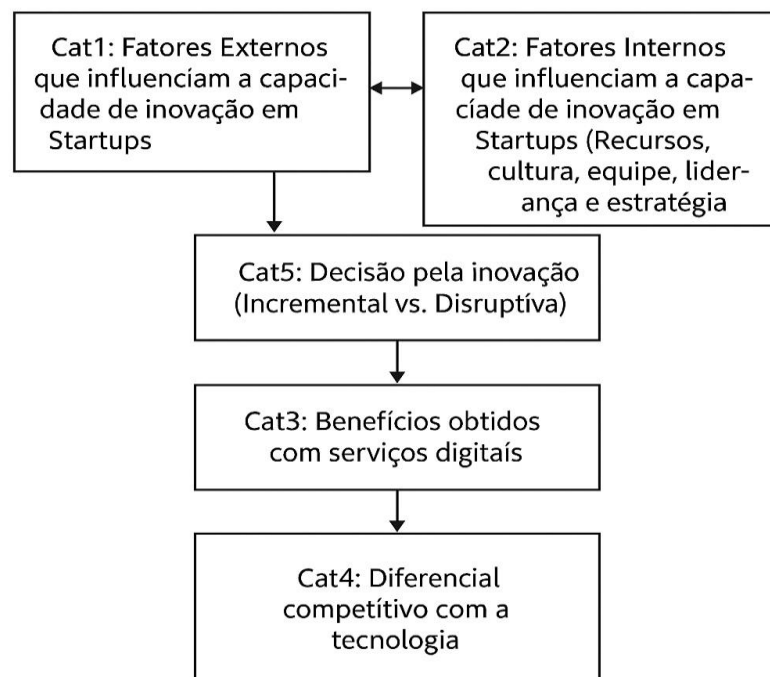
A **Cat4**: Diferencial Competitivo com Tecnologia abrange a aplicação estratégica da tecnologia (US8) e a procura por distinção (US10). Os entrevistados mencionaram o uso de ferramentas digitais, metodologias ágeis e inteligência artificial (E2, E3, E7, E12) como meios para desenvolver soluções exclusivas. De acordo com Hurtado-Palomino et al. (2022), as startups podem melhorar sua posição competitiva e aumentar seu potencial de inovação com o uso da tecnologia (Hurtado-Palomino et al., 2022).

Por último, a **Cat5**: Decisão pela Inovação Incremental vs. Disruptiva (US9) mostra como as startups implementam diversas abordagens para inovar. Enquanto E4 e E8 mencionam avanços constantes nos serviços (inovação incremental), E5 e E12 falam sobre transformações relevantes no mercado (inovação disruptiva). Saunila (2020) e Sinatoko Djibo et al. (2023) ressaltam que, quando a inovação disruptiva é o foco da estratégia, ela cria vantagens competitivas que são difíceis de replicar (Saunila, 2020; Sinatoko Djibo et al., 2023).

Em geral, os dados sugerem que os fatores internos e externos, juntamente com o uso estratégico da tecnologia e a definição do tipo de inovação, constituem os alicerces para o desenvolvimento da capacidade inovadora em startups de serviços.

Com base nas cinco categorias identificadas foi elaborado um esquema de relacionamentos (Figura 1), que representa uma proposição inicial de como essas categorias interagem para impulsionar a inovação em startups de serviços.

Figura 1: Esquema proposto de relações entre as categorias identificadas no estudo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O esquema da Figura 1 indica que a inovação nas startups é fomentada por Fatores Externos (Cat1), como as exigências do mercado e a regulação, que exigem que as empresas se ajustem. Esses aspectos externos, por sua vez, impactam os Fatores Internos (Cat2), que englobam recursos, liderança, mindset da equipe e a cultura empreendedora. A interação entre esses fatores internos e externos orienta a escolha entre Inovação Incremental e Disruptiva (Cat5), definindo o nível de inovação que será adotado. Essas escolhas têm um efeito direto na criação e na disponibilização de Serviços Digitais (Cat3), que se caracterizam pela originalidade, complexidade e valor agregado. Finalmente, os ganhos proporcionados pelos serviços digitais promovem um Diferencial Competitivo com Tecnologia (Cat4), através da distinção no mercado, aumento da fidelidade do cliente e valorização da imagem organizacional, fortalecendo assim a posição competitiva da startup.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo responder a seguinte pergunta: **Como a capacidade de inovação pode influenciar no desenvolvimento de startups de serviços?** Para a obtenção da resposta foi utilizada uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, que incluiu entrevistas semiestruturadas com 13 gerentes ou fundadores de startups de serviços no Brasil. A análise de conteúdo realizada sobre os dados coletados possibilitou uma compreensão detalhada das percepções acerca do papel estratégico da inovação.

Considera-se que os objetivos específicos deste estudo foram atingidos. Em primeiro lugar, constatou-se que as startups de serviços utilizam a capacidade de inovação por meio da adaptabilidade, da criatividade organizacional e da implementação de soluções voltadas para a criação de valor em ambientes instáveis. Em segundo lugar, foram identificados os elementos que impactam a inovação, ressaltando a liderança inovadora, uma cultura organizacional que favorece a experimentação e estruturas flexíveis (aspectos internos), além da pressão

competitiva e da dinâmica tecnológica (aspectos externos). Finalmente, ao examinar o nível de inovação empregada, os resultados mostraram que a inovação incremental (otimizações contínuas) predomina, embora também haja a adoção de práticas de inovação disruptiva, especialmente por meio de investimentos em tecnologia e oferta de experiências personalizadas.

5.1 Contribuições da Pesquisa

A pesquisa traz contribuições de natureza teórica e prática. Do ponto de vista teórico, ela enriquece a compreensão sobre a capacidade de inovação no contexto específico das startups de serviços, uma área ainda não amplamente explorada na literatura. Ao destacar os fatores internos e externos que a afetam e evidenciar os diferentes níveis de inovação, o estudo fornece uma base empírica valiosa para pesquisadores interessados na interseção entre inovação, empreendedorismo e serviços. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem insights estratégicos para líderes e fundadores de startups. As descobertas demonstram como é possível fortalecer a capacidade de inovação e utilizá-la para fomentar um crescimento sustentável, auxiliando na formulação de estratégias inovadoras eficazes.

5.2 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Este estudo possui limitações significativas. A pequena amostra e a ênfase apenas no setor de serviços, bem como em pequenos negócios no Brasil, dificultam a aplicação dos achados a outros contextos e setores. Para investigações futuras, sugere-se a expansão da amostra, incorporando startups de variados segmentos e regiões, para aumentar a abrangência e promover uma maior capacidade de generalização. A condução de análises comparativas entre diferentes organizações que operam em níveis diversos de maturidade em relação à inovação. A implementação de métodos quantitativos para explorar as correlações entre a capacidade de inovação e os indicadores de desempenho das organizações, assim como para validar o modelo de relacionamentos entre as categorias (Figura 1) que foi proposto neste trabalho. A realização de outras metodologias qualitativas, como grupos focais, para enriquecer a compreensão do fenômeno em estudo.

Em resumo, esta pesquisa contribui para o entendimento da capacidade de inovação em startups do setor de serviços, proporcionando uma base robusta para abordar esse fenômeno essencial para a sobrevivência e o crescimento empresarial em ambientes dinâmicos.

Referências

- Alonso Dos Santos, M., Huertas González-Serrano, M., & Staniewski, M. W. (2022). Analytical editorial: Ensuring the future of our world: innovation, management and governance for sustainable growth. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2), 117–130. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2022-368>
- Arcuri, M. C., Russo, I., & Gandolfi, G. (2024). Productivity of innovation: the effect of innovativeness on start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10069-7>
- Arsawan, W. E., Koval, V., Suhartanto, D., Harbar, Z., & Maslennikov, Y. (2022). Employee-driven innovation capability: The role of knowledge, creativity, and time sufficiency. *Intellectual Economies*, 138–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.13165/IE-22-16-2-08>

- Artusi, F., & Bellini, E. (2022). From vision to innovation: new service development through front-line employee engagement. *Innovation*, 24(3), 433–458. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1979986>
- Bandeira, G. L., Chanquini, A., Tortato, U., & Quandt, C. (2022). Service innovation and knowledge management: A bibliometric review and future avenues. *Revista de Administração Mackenzie*. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220082.en>
- Blommerde, T. (2023). Service innovation capability: a systematic literature review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 43(15–16), 1197–1227. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2249830>
- Cainelli, A., & Janissek-Muniz, R. (2022). The roles of foresight in leveraging the innovativeness of organizations. *International Journal of Innovation Management*, 26(07). <https://doi.org/10.1142/S136391962250058X>
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Passaro, R., & Quinto, I. (2022). The undigital behavior of innovative startups: empirical evidence and taxonomy of digital innovation strategies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 219–241. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2021-0626>
- Chanin, R., Sales, A., Pompermaier, L., & Prikladnicki, R. (2018). Challenge based startup learning: a framework to teach software startup. *Proceedings of the 23rd Annual ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education*, 266–271. <https://doi.org/10.1145/3197091.3197122>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2nd ed.). <https://doi.org/9781506386706>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (Penso Editora.). Penso Editora. <https://doi.org/978-6581334185>
- Crnogaj, K., & Rus, M. (2023). From Start to Scale: Navigating Innovation, Entrepreneurial Ecosystem, and Strategic Evolution. *Administrative Sciences*, 13(12), 254. <https://doi.org/10.3390/admsci13120254>
- Daronco, E., Silva, D., Seibel, M., & Cortimiglia, M. (2023). A new framework of firm-level innovation capability: A propensity–ability perspective. *European Management Journal*, 41(2), 236–250.
- Dekker, H. C., Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2024). Exploiting cognitive distance for enhanced innovative capabilities: The role of collaboration controls in incumbent-startup partnerships. *Technovation*, 134, 103047. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103047>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2025). Innovation in libraries: A service-oriented perspective. *Research Policy*, 54(1), 105110. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105110>
- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Lapiedra Alcamí, R., & Chiva Gómez, R. (2021). Leaders who empower: a gateway to radical innovation. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 930–947. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.73>
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Engen, M., Fuglsang, L., Tuominen, T., Sundbo, J., Møller, J. K., Scupola, A., & Sørensen, F. (2021). Conceptualising employee involvement in service innovation: an integrative review. *Journal of Service Management*, 32(5), 702–751. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0348>

- Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2004). Modularity and Innovation in Complex Systems. *Management Science*, 50(2), 159–173. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0145>
- Fariborz, D., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *A Rutgers University, Department of Management and Global Business*, 23(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Franco, S., Presenza, A., & Petruzzelli, A. M. (2022). Boosting innovative business ideas through hackathons. The “Hack for Travel” case study. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 413–431. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0300>
- Fu, W., & Qian, H. (2023). Building innovative capacity in regional entrepreneurship and innovation (eco)systems: Startups versus incumbent firms. *Growth and Change*, 54(3), 771–793. <https://doi.org/10.1111/grow.12673>
- Fuentes, R., Chen, D., & Felder, F. A. (2023). Systematically mapping innovations in electricity using startups: A comprehensive database analysis. *Technology in Society*, 74, 102282. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102282>
- Gao, B., & Yu, K. (2023). Knowledge exchange in SMEs service innovation with design thinking. *Management Decision*, 61(7), 2029–2049. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0795>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. *Editora Atlas SA*, 6. ed.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades* (3rd ed., Vol. 5). Revista de Administração de Empresas.
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>
- González-Mohino, M., Donate, M. J., Guadamillas, F., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: effects on innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 388–403. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Guckenbiehl, P., & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups’ business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 150–177. <https://doi.org/10.1177/02662426211055447>
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of Service Research*, 23(2), 111–115. <https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Heenkenda, H., Xu, F., Kulathunga, K., & Senevirathne, W. (2022). The Role of Innovation Capability in Enhancing Sustainability in SMEs: An Emerging Economy Perspective. *Sustainability*, 14(17), 10832. <https://doi.org/10.3390/su141710832>
- Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time. *Management Science*, 67(9), 5479–5488. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3746>
- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100259. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100259>

- Jegerson, D., Jabeen, F., Abdulla, H. H., Putrevu, J., & Streimikiene, D. (2024). Does emotional intelligence impact service innovation capabilities? Exploring the role of diversity climate and innovation culture. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 166–187. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0235>
- Kask, J., & Linton, G. (2023). Editorial: Five principles for overcoming obstacles in deep-tech startup journeys. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 1–3. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-477>
- Koellinger, P. D., & Roy Thurik, A. (2012). Entrepreneurship and the Business Cycle. *Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1143–1156. https://doi.org/10.1162/REST_a_00224
- Korper, A. K., Patrício, L., Holmlid, S., & Witell, L. (2020). Service design as an innovation approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 303–323. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>
- Lago, N. C., Marcon, A., Ribeiro, J. L. D., Olteanu, Y., & Fichter, K. (2023). The role of cooperation and technological orientation on startups' innovativeness: An analysis based on the microfoundations of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122604. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122604>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. In *International Journal of Innovation Management* (Vol. 5, Issue 3). www.worldscientific.com
- Li, H. (2022). Effects of innovation modes and network partners on innovation performance of young firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1288–1308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0511>
- Lins Filho, M. L., Andrade, A. P. V. de, & Silva, G. G. da. (2020). Capacidade de inovar em STARTUPS: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 01–21. <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-21.1095>
- Linton, G. (2019). Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0147-5>
- Mafra Pereira, F. C., & Sousa, S. R. de. (2020). Resultados do programa de aceleração de startups SEED junto ao ecossistema de empreendedorismo e inovação de Belo Horizonte. *International Journal of Innovation*, 8(3), 412–437. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.16440>
- Marques, N. de S. (2020). *Ambiente institucional e inovação em startups: o papel moderador das incubadoras de empresas* [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-20072020-155505>
- Minayo, M. C. S. (2014). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec/ Abrasco.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidexterous Organization. *Harvard Business Review*.
- Ostermann, C. M., Nascimento, L. da S., & Zen, A. C. (2021). Business Model Innovation for Circular Economy in Fashion Industry: A Startups' Perspective. *Frontiers in Sustainability*, 2. <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.766614>
- Park, H., Lee, M., & Back, K.-J. (2023). A critical review of technology-driven service innovation in hospitality and tourism: current discussions and future research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4502–4534. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0875>
- Patroni, J., von Briel, F., & Recker, J. (2022). Unpacking the social media-driven innovation capability: How consumer conversations turn into organizational innovations. *Information & Management*, 59(3), 103267. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103267>

- Perez, G., Pascon Duarte Lima, R., Lee, G., & Akemi Myai Guiotoko, C. (2018, July 7). *Uso do Design Thinking nos processos de inovação em startups*.
<https://doi.org/10.17648/egepe-2018-84115>
- Perez, G., Vargas, C. J., & Gallouj, F. (2025). *Understanding and Measuring Innovation Capacity in Services* (pp. 263–286). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5777-4.ch011>
- Phillips, W., Roehrich, J. K., & Kapletia, D. (2023). Responding to information asymmetry in crisis situations: innovation in the time of the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(1), 175–198. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960737>
- Rodrigues, C. D., & Noronha, M. E. S. de. (2023). What companies can learn from unicorn startups to overcome the COVID-19 crisis. *Innovation & Management Review*, 20(3), 211–226. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2021-0011>
- Ronzani, C. M., Da Costa, P. R., De Paiva, E. M., & Pigola, A. (2021). Fundamentos estratégicos promovendo a capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 56–84.
<https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.17978>
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100891. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>
- Salaheldeen, M., & Battour, M. (2024). Fostering innovation capability and sustainable innovation in halal industry: the role of halal entrepreneurs' success. *Journal of Islamic Marketing*, 15(3), 777–799. <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2022-0323>
- Sánchez-Robles, M., Saura, J. R., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). Overcoming the challenges of cooperative startups businesses: insights from a bibliometric network analysis. *Review of Managerial Science*, 18(6), 1617–1648. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00670-9>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1149–1168.
<https://doi.org/10.2307/3069394>
- Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102690. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102690>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. *Journal of Business*.
- Silva, J., Brito, M., & Grützmann, A. (2021). Inovação Disruptiva: Uma Revisão Integrativa da Criação de Mercados e Modelos de Negócios. *Revista FSA*, 18(10), 114–139.
<https://doi.org/10.12819/2021.18.10.6>
- Sinatoko Djibo, B. O., Horsey, E. M., & Zhao, S. (2023). Good Innovation Capacity, Good Eco-Innovation Performance? From Firms Innovation, Learning Capacity, and Institutional Environment. *Journal of the Knowledge Economy*.
<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01120-3>
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhuc, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100082>
- Teixeira, E. G., Moura, G. L. de, Lopes, L. F. D., Marconatto, D. A. B., & Fischmann, A. A. (2021). The influence of dynamic capabilities on startup growth. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2019-0176>

- Trindade, M. R., & Curi, M. A. (2023). Implementation of ABC costing in a startup service provider: A case study. *Revista CEI- Cadernos de Estudos Interdisciplinares*, 5(3), 30–45. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(92\)70007-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1044-5005(92)70007-9)
- Truong, N., Dang-Pham, D., McClelland, R., & Nkhoma, M. (2020). Exploring the Impact of Innovativeness of Hospitality Service Operation on Customer Satisfaction. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 307–319. <https://doi.org/10.31387/oscm0420272>
- Tsolakidis, P., Mylonas, N., & Petridou, E. (2020). The Impact of Imitation Strategies, Managerial and Entrepreneurial Skills on Startups' Entrepreneurial Innovation. *Economies*, 8(4), 81. <https://doi.org/10.3390/economies8040081>
- Ukko, J., Saunila, M., Parjanen, S., Rantala, T., Salminen, J., Pekkola, S., & Mäkimattila, M. (2016). Effectiveness of innovation capability development methods. *Innovation*, 18(4), 513–535. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1233824>
- Uribe-Ocampo, J., & Kaminski, P. C. (2023). Incremental Innovation versus Discontinuous Innovation: An Analysis of the Fuzzy Front End. *Innovar*, 34(92), 1–25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.101160>
- Valle, P. R. D., & Ferreira, J. D. L. (2025). Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. *Educação Em Revista*, 41. <https://doi.org/10.1590/0102-469849377>
- Wang, T., Zhang, T., & Shou, Z. (2021). The double-edged sword effect of political ties on performance in emerging markets: The mediation of innovation capability and legitimacy. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 1003–1030. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09686-w>
- Williams, C., & van Triest, S. (2021). Innovativeness in the Professional Services Industry: A Practice Level Analysis. *European Management Review*, 18(3), 263–276. <https://doi.org/10.1111/emre.12450>
- Wolffenbüttel, C. R. (2023). Pesquisa qualitativa e quantitativa: Compreendendo as abordagens e construindo possíveis combinações. In *Conhecimento e divulgação científica: Investigação e transformação para popularização da ciência, Volume 1* (pp. 39–53). Editora e-Publicar. <https://doi.org/10.47402/ed.ep.c20231583747>
- Wu, Y., Nambisan, S., Xiao, J., & Xie, K. (2022). Consumer resource integration and service innovation in social commerce: the role of social media influencers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00837-y>
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092089. <https://doi.org/10.1177/2158244020920892>