

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Luisa Torres Homem Gandolpho**

**Como a Liderança Empreendedora Gera Capacidades  
Dinâmicas Organizacionais: Estudo de Caso em uma  
Startup de Impacto Social**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Maio de 2023



**Luisa Torres Homem Gandolpho**

**Como a Liderança Empreendedora Gera Capacidades  
Dinâmicas Organizacionais: Estudo de Caso em uma  
Startup de Impacto Social**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Mariana de Queiroz Brunelli**

Artemísia Negócios Sociais

**Profa. Ruth Espínola Soriano de Mello**

Departamento de Administração – PUC-Rio

Rio de Janeiro, maio de 2023

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Luisa Torres Homem Gandolpho**

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio.

### Ficha Catalográfica

Gandolpho, Luisa Torres Homem

Como a liderança empreendedora gera capacidades dinâmicas organizacionais : estudo de caso em uma startup de impacto social / Luisa Torres Homem Gandolpho ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2023.

108 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança empreendedora. 3. Startup de impacto social. 4. Capacidades dinâmicas. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A Deus, por mais uma oportunidade na minha vida.

À minha orientadora, professora Dr.<sup>a</sup> Flavia Cavazotte, pela orientação e confiança em todos os momentos da evolução deste trabalho. À banca, professora Dr. Ruth Mello e professora Dr. Mariana Brunelli, pelo aceite generoso de participarem de uma etapa importante na minha vida e por terem contribuído em minha formação.

À minha família, meus pais, Gaysa e Leonardo, meu irmão: Antônio Pedro, meus avós Newton, Ila, Newton e Cândida, meus padrinhos Gisela e Rogério, tios, primos e namorado Lucas, por todo carinho, força e amor.

Aos meus amigos, novos e antigos, agradeço por sempre estarem presente, em momentos bons e ruins, e por tornarem todos os momentos juntos, únicos.

Aos meus alunos do Projeto Velejando por um Mundo Melhor e suas famílias. A todos os colaboradores, parceiros, clientes e investidores, da startup, vocês fazem parte do nosso time.

A todos os professores, por terem compartilhados ensinamentos eternos. A Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro, por todo o convívio proporcionado com professores e doutores do mais elevado gabarito.

A todos os funcionários do IAG PUC Rio.

A todos, o meu eterno agradecimento.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## Resumo

Gandolpho, Luisa Torres Homem; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Como a Liderança Empreendedora Gera Capacidades Dinâmicas Organizacionais: Estudo de Caso em uma Startup de Impacto Social**. Rio de Janeiro, 2023. 108p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo aborda o caso da startup Esporte e Saúde, analisando sua trajetória desde sua criação até o presente. A empresa opera como uma plataforma tecnológica que conecta indivíduos ao mundo do esporte, saúde e bem-estar. O setor de esporte, saúde e bem-estar é notoriamente volátil devido às rápidas inovações tecnológicas, o que exige constante reconfiguração estratégica, tecnológica e de serviços para se manter competitivo. Mesmo em meio a um ambiente desafiador, a startup foi capaz de prosperar e manter seu desempenho, inclusive durante uma crise pandêmica global. Utilizando uma abordagem qualitativa, este estudo de caso concentra-se na liderança empreendedora da sócia fundadora da Esporte e Saúde, buscando compreender como suas ações e decisões contribuíram para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na empresa, a partir da perspectiva de diversas partes interessadas, como clientes, parceiros, colaboradores, investidores e a própria líder. A análise da Esporte e Saúde empregou a triangulação de dados, e envolveu a utilização de diversas fontes e métodos para examinar a liderança empreendedora e a geração de capacidades dinâmicas na organização. Isso incluiu a coleta de dados por meio de documentos internos da startup, entrevistas com vários stakeholders, questionários direcionados a clientes e parceiros, bem como a observação participante. A análise dos dados envolveu a comparação cruzada de informações para identificar padrões e relações subjacentes. A triangulação de dados contribuiu para a confiabilidade e validade das conclusões, proporcionando uma visão aprofundada da liderança empreendedora e das capacidades dinâmicas da Esporte e Saúde.

## Palavras-chave

Liderança empreendedora; startup de impacto social; capacidades dinâmicas.

## **Abstract**

Gandolpho, Luisa Torres Homem; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **How Entrepreneurial Leadership Generates Dynamic Organizational Capabilities: Case Study in a Social Impact Startup**. Rio de Janeiro, 2023. 108p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study addresses the case of the startup *Esporte e Saúde*, analyzing its trajectory from its creation to the present. The company operates as a technology platform that connects individuals to the world of sport, health, and wellness. The sports, health, and well-being sector is notoriously volatile due to rapid technological innovations, which requires constant strategic, technological and service reconfiguration to remain competitive. Even amid a challenging environment, the startup was able to thrive and maintain its performance, even during a global pandemic crisis. Using a qualitative approach, this case study focuses on the entrepreneurial leadership of the founding partner of *Esporte e Saúde*, seeking to understand how her actions and decisions contributed to the development of dynamic capabilities in the company, based on the perspective of various stakeholders, such as customers, partners, employees, investors, and the leader herself. The analysis of *Esporte e Saúde* employed data triangulation and involved the use of diverse sources and methods to examine entrepreneurial leadership and the generation of dynamic capabilities in the organization. This included data collection through internal documents of the startup, interviews with various stakeholders, questionnaires aimed at customers and partners, as well as participant observation. Data analysis involved cross-comparing information to identify underlying patterns and relationships. Data triangulation contributed to the reliability and validity of the conclusions, providing an in-depth view of the entrepreneurial leadership and dynamic capabilities of *Esporte e Saúde*.

## **Keywords**

Entrepreneurial leadership; social impact startup; dynamic capability.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1. OBJETIVO FINAL	13
1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	14
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	14
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL, NEGÓCIOS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO	17
2.2. LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL	23
2.2.1. LIDERANÇA EMPREENDEDORA E SUAS APLICAÇÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS	25
2.3. CAPACIDADES DINÂMICAS NO CONTEXTO DA STARTUP SOCIAL	27
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
3.1. MÉTODO DE PESQUISA	31
3.2. COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES	32
3.3. TRATAMENTO DOS DADOS	34
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>36</b>
4.1. ESPORTE E SAÚDE: UMA STARTUP COM FORTE CRESCIMENTO	37
4.2. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS CLIENTES	41
4.3. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS PARCEIROS	48
4.4. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS COLABORADORES	54
4.5. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS INVESTIDORES	65
4.6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS: ÓTICA DA LÍDER	68
4.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>91</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>96</b>
<b>7. APÊNDICES</b>	<b>103</b>

## Lista de figuras

Figura 1: Linha do Tempo.	41
Figura 2: Achados da pesquisa - Características do Líder.	78
Figura 3: Achados da pesquisa - Padrões e Dinâmicas da Liderança.	82
Figura 4: Achados da pesquisa: Ações Produtoras de Capacidade Dinâmica.	88
Figura 5: Síntese dos achados da pesquisa.	90

## Lista de quadros

Quadro 1: Perfil dos Stakeholders.	33
Quadro 2: Perfil dos Clientes.	42
Quadro 3: Perfil dos Parceiros.	49
Quadro 4: Perfil dos colaboradores.	54
Quadro 5: Perfil dos Investidores	65
Quadro 6: Perfil da Líder.	68
Quadro 7: Triangulação dos Resultados.	89

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Motivos de filiação dos clientes na Esporte e Saúde.	44
Gráfico 2: Atrativos da startup para os clientes.	46
Gráfico 3: Posicionamento do cliente em relação a CEO.	48
Gráfico 4: Motivo de filiação dos parceiros.	51
Gráfico 5: Atrativos da startup para os profissionais parceiros.	52
Gráfico 6: Percepção dos parceiros em relação a líder.	54
Gráfico 7: Comportamento da líder na ótica dos colaboradores.	57
Gráfico 8: Percepções da Líder na ótica dos colaboradores.	59
Gráfico 9: Processos dentro da startup ótica dos colaboradores.	61
Gráfico 10: Captura de Oportunidades.	63
Gráfico 11: Características da Gestão.	64

# 1. INTRODUÇÃO

Práticas empreendedoras motivadas por propósitos sociais e ambientais têm ganhado reconhecimento no âmbito mundial (Brunelli, 2020). No entanto, ainda existem muitas lacunas no conhecimento científico a respeito de empreendimentos sociais. Esta dissertação investiga a *startup* Esporte e Saúde, e busca melhor compreender como as ações de um líder empreendedor podem impactar as capacidades dinâmicas de empreendimentos sociais.

Em ambientes de negócios instáveis, como o contexto em que uma *startup* atua, o papel dos gestores na promoção do desempenho organizacional torna-se ainda mais crítico, dada a sua responsabilidade na definição da estratégia, alocação de recursos e direção operacional (Augier & Teece, 2009). Como os processos de tomada de decisão são influenciados pelo capital cognitivo, social e humano dos gerentes de uma empresa (Adner & Helfat, 2003), a heterogeneidade no desempenho organizacional em ambientes turbulentos pode ser parcialmente explicada por diferenças nas capacidades gerenciais dinâmicas de seus gerentes (Helfat & Martin, 2015; Vrontis *et al.*, 2021). No entanto, a investigação sobre o desempenho organizacional tem-se centrado na análise das capacidades dinâmicas dos negócios (Teece *et al.*, 2016; Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997) em detrimento das decisões e comportamentos dos gestores (Eggers & Kaplan, 2013).

Até o presente momento, não foram identificados esforços sistemáticos para estabelecer um modelo que relacione a atuação de líderes empreendedores e suas contribuições para o desempenho de negócios no contexto do empreendedorismo social. No entanto, compreender essas interações é de extrema relevância, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. A análise desses comportamentos no campo do impacto social oferece uma oportunidade valiosa de avançar nossos

conhecimentos e contribuir para o desenvolvimento de líderes capazes de impulsionar capacidades dinâmicas em benefício da sociedade.

O problema de pesquisa nesta dissertação pode ser especificado pela seguinte questão norteadora: Como a liderança empreendedora em uma startup de impacto social gera capacidades dinâmicas? Para avançar nesse campo, esta pesquisa analisa o caso da *startup* Esporte e Saúde, desde a sua fundação até o presente momento. A *startup* é uma plataforma tecnológica que conecta pessoas ao esporte, saúde e bem-estar. O setor de esporte, saúde e bem-estar em que a *startup* está inserida é intrinsecamente volátil, devido à velocidade e ao volume das inovações tecnológicas. Esse setor geralmente exige que as empresas reconfigurem constante e intensamente sua estratégia, recursos, tecnologias e serviços para manter a competitividade. Portanto, a Esporte e Saúde está inserida em um setor onde a produção de capacidades distintas é essencial para o sucesso do negócio social.

Através de uma pesquisa qualitativa, este estudo de caso único tem como foco a liderança empreendedora da sócia fundadora da Esporte e Saúde, e busca compreender como suas ações e decisões produziram capacidades dinâmicas na *startup* na ótica dos stakeholders (clientes, parceiros, colaboradores, investidores) e da líder. A líder é a autora desta dissertação e é objeto de estudo. Embora essa condição de pesquisa envolva alguns desafios (mais bem discutidos na seção de limitações do estudo), ela também viabiliza acesso direto a dados documentais e stakeholders no contexto em que ocorrem no caso da startup.

Assim, o caso da Esporte e Saúde se torna atraente, pois apresenta um contexto ideal para entender o comportamento dos líderes em uma *startup* de impacto social. O estudo visa observar como se deu a geração de capacidades dinâmicas e o crescimento no negócio nesse ambiente desafiador, ou seja, compreender como a empresa conseguiu sustentar o seu desempenho e crescimento em meio a uma crise pandêmica global.

## 1.1. OBJETIVO FINAL

Esta dissertação centra-se na análise dos comportamentos e decisões de liderança que conduzem a resultados positivos em organizações sociais. O objetivo principal deste estudo é aprofundar nossa compreensão sobre como os líderes empreendedores desenvolvem capacidades dinâmicas em empreendimentos sociais. Para alcançar esse objetivo, considerou-se as perspectivas de diversos atores-chave, incluindo o próprio líder, investidores, equipe e clientes, a fim de obter uma visão abrangente do exercício de liderança nesse contexto específico, a *startup* Esporte e Saúde.

O estudo busca desvendar como foi a atuação do líder empreendedor no contexto desse empreendimento social específico, identificando os processos desencadeados e seu impacto nos resultados obtidos. Como a *startup* está inserida em um contexto que exige reconfiguração constante para garantir competitividade, e conforme detalhado na apresentação do caso, tem obtido resultados distintivos e crescido, mesmo no período da pandemia, ela constitui uma organização exemplar para uma melhor compreensão das conexões entre liderança empreendedora e produção de capacidades dinâmicas.

A coleta de dados envolveu a aplicação de questionários a clientes e parceiros, para melhor compreender a liderança da fundadora sob a ótica desses stakeholders. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com a equipe de colaboradores e com investidores, proporcionando insights sobre ações do líder empreendedor que levaram ao crescimento do negócio. Complementando esses métodos, a observação participante oferece uma compreensão mais aprofundada dos processos internos ao acompanhar o dia a dia da startup.

Através da análise desses dados, o estudo descreve o papel do líder empreendedor no contexto de um empreendimento social, contribuindo para a compreensão dos fatores impulsionadores de desempenho e crescimento nesse tipo de organização. Além disso, são observadas práticas e estratégias produtoras de capacidades dinâmicas na empresa.

## 1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo prevê os seguintes objetivos intermediários a serem alcançados:

- Avaliar o perfil de liderança empreendedora da fundadora da startup de impacto, examinando como suas características e ações que influenciam o empreendimento.
- Coletar dados junto aos stakeholders do negócio, concentrando-se na análise dos padrões e dinâmicas de liderança presentes na organização.
- Analisar e identificar como as ações promovidas pelo líder da startup de impacto social impulsionaram capacidades dinâmicas na organização em busca de seus objetivos.

## 1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se concentrou exclusivamente em uma startup, o que o configura como um estudo de caso único. Adota, portanto, uma abordagem qualitativa, visando aprofundar nossa compreensão das dinâmicas de liderança específicas observadas na startup Esporte e Saúde. Utiliza uma variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas semiestruturadas, questionários e observação participante, com o propósito de coletar informações ricas e contextualizadas sobre a liderança empreendedora na organização. Contudo, a análise está circunscrita às dinâmicas e processos específicos ao caso.

O estudo não se debruça sobre condições mercadológicas e de competitividade associadas ao setor em que a *startup* opera. A pesquisa se concentrou nas interações entre a líder, investidores, colaboradores, parceiros e clientes da Esporte e Saúde, buscando compreender a dinâmica de liderança a partir da perspectiva dos participantes envolvidos. A startup Esporte e Saúde está sediada na cidade do Rio de Janeiro e atua no mercado de esporte, saúde e bem-estar há cinco anos.

#### 1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O campo do impacto social oferece um ambiente altamente propício para avançar os estudos sobre os comportamentos dos líderes na promoção de capacidades dinâmicas. Essa relevância decorre de várias razões fundamentais. Primeiramente, o impacto social está relacionado às consequências das ações individuais, de grupos e de organizações sobre a sociedade como um todo. Nesse contexto, os líderes desempenham um papel crucial, uma vez que possuem o poder e a influência necessários para tomar decisões que afetam de maneira significativa comunidades, organizações e até mesmo países inteiros. Assim, compreender como os líderes podem promover capacidades dinâmicas torna-se essencial para garantir que essas ações tenham um impacto positivo em negócios.

Em segundo lugar, a promoção de capacidades dinâmicas é um aspecto vital para a adaptação e prosperidade das organizações em ambientes complexos e em constante transformação. Capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de uma organização de se adaptar, inovar e aprender continuamente. Os líderes desempenham um papel crítico no desenvolvimento e na promoção dessas capacidades, através da criação de uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a aprendizagem contínua e a adaptação às mudanças do ambiente. Ao estudar os comportamentos dos líderes nesse contexto, podemos obter *insights* valiosos sobre como promover capacidades dinâmicas em diferentes tipos de organizações.

Além disso, o impacto social é uma área de crescente importância e interesse em todo o mundo. À medida que as preocupações relacionadas à sustentabilidade, responsabilidade social e igualdade ganham destaque, a sociedade espera que os líderes ajam de forma ética e responsável, levando em consideração não apenas o lucro, mas também o impacto de suas decisões nas partes interessadas e na sociedade como um todo. Portanto, compreender como os líderes podem promover capacidades

dinâmicas em prol de um impacto social positivo torna-se uma questão crítica tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

Por fim, o estudo dos comportamentos dos líderes em relação à promoção de capacidades dinâmicas no contexto do impacto social pode resultar no desenvolvimento de teorias e práticas que beneficiem não apenas as organizações, mas também a sociedade como um todo. Ao identificar as melhores práticas e os fatores que contribuem para o sucesso nessa área, podemos fornecer orientações e *insights* para os líderes, auxiliando-os a tomar decisões mais informadas e a promover um impacto social positivo de forma sustentável.

A análise realizada neste estudo lança luz sobre o papel de um líder empreendedor para instigar mudanças nos processos organizacionais, fortalecendo, assim, as capacidades dinâmicas da empresa. Este estudo apresenta uma contribuição à literatura, pois esclarece as intrincadas conexões entre liderança empreendedora, capacidades dinâmicas organizacionais e resultados empresariais.

As observações do estudo podem oferecer insights sobre novos modelos de negócios que estejam em sintonia com o paradigma do desenvolvimento de impacto social. Além disso, pode inspirar políticas de apoio nesse setor econômico em crescimento, servindo de insumos para programas que visem promover o aprimoramento das capacidades dinâmicas e a efetivação de projetos voltados para esses agentes e suas organizações. Essa pesquisa, portanto, pode abrir caminho para um empreendedorismo social mais eficaz e impactante, com benefícios substanciais para a sociedade como um todo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL, NEGÓCIOS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO**

#### **Empreendedorismo Social**

O conceito de empreendedorismo tem uma longa história no setor empresarial. Um tema importante tem sido a criação de valor por meio da inovação (Schumpeter, 1951; Drucker, 1985). Como aplicado mais recentemente a preocupações sociais, o conceito assumiu uma variedade de significados.

O conceito de empreendedorismo social abarca a constituição de empreendimentos orientados para a resolução de desafios de natureza social e ambiental por meio da implementação de soluções que sejam inovadoras e sustentáveis (Mair & Marti, 2006). Esse processo é conduzido por empreendedores sociais, podendo ser indivíduos ou organizações, que têm como objetivo primordial gerar valor para a sociedade por meio de suas ações (Ruskin, Seymour & Webster, 2016). Importa destacar que a definição de empreendedorismo social ainda suscita debates e controvérsias em relação ao seu escopo conceitual (Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Em linhas gerais, o empreendedorismo social envolve práticas inovadoras que se pautam por uma finalidade social, buscando efetivar mudanças substanciais através da oferta de produtos ou serviços de caráter inovador e que detenham relevância social (Ashraf et al., 2019; Rosolen, Tiscoski & Comini, 2014). As atividades nesse campo englobam a criação de empreendimentos que encaram questões de ordem social e ambiental, empregando abordagens que sejam simultaneamente criativas e sustentáveis, e “[...] abarca uma variedade de setores, tais como proteção

ambiental, saúde, educação e a reintegração de indivíduos desempregados por longos períodos” (Hoogendoorn, 2016, p. 279).

Além disso, outros fatores também desempenham um papel crucial no surgimento de empreendimentos sociais. Hockerts (2017) sugere que as vivências prévias dos indivíduos com questões sociais constituem uma variável precursora que impulsiona o surgimento de negócios sociais. Compreender as experiências de vida anteriores dos fundadores dessas empresas auxilia na compreensão mais aprofundada do processo de formação desses empreendimentos (Christopolous e Vogl, 2015; Germak e Robinson, 2014). Essas vivências anteriores com problemas sociais podem ser canalizadas pela criatividade empreendedora dos indivíduos (IP et al., 2018), uma vez que a criatividade atua como um incentivador da intenção empreendedora (Fatoki, 2010) e auxilia na identificação de oportunidades que podem ser exploradas por meio da criação de negócios sociais.

No contexto brasileiro, um país marcado por alta diversidade e índices de pobreza e desigualdade que se situam abaixo dos padrões socioeconômicos globais estabelecidos pela ONU, o empreendedorismo social emerge como um campo promissor e inovador para abordar as complexas questões sociais enfrentadas pela população. Em última instância, o empreendedorismo social tem o potencial de contribuir para a consecução dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Hummels, 2018). Tal perspectiva é compartilhada não apenas no Brasil, mas em âmbito global, por estudiosos, agentes governamentais e pela mídia (Macke et al., 2018; Sassmannshausen & Volkmann, 2018; Rey-Martí et al., 2016; Rahdari et al., 2016; André & Pache, 2016; Cater et al., 2016; Stevens et al., 2015). Adicionalmente, o mercado de investimento de impacto atingiu a cifra de US\$ 715 bilhões em 2019 (GIIN, 2019).

Algumas abordagens enfatizaram o empreendedorismo social como a integração entre empreendimentos comerciais e impactos sociais. Nessa perspectiva, os empreendedores utilizam habilidades empresariais e conhecimentos para criar negócios que tenham um propósito social, além de serem rentáveis (Emerson & Twersky, 1996). Algumas organizações

sem fins lucrativos criam subsidiárias comerciais para gerar empregos ou renda que possam atender seus objetivos sociais, enquanto organizações com fins lucrativos podem doar parte de seus lucros ou reorganizar suas atividades para atender a objetivos sociais. Essas iniciativas utilizam os recursos gerados por atividades comerciais bem-sucedidas para sustentar suas atividades sociais.

Outros enfatizam o empreendedorismo social como uma inovação voltada para o impacto social. Nesta abordagem, o foco está na inovação e em arranjos sociais que têm impacto nos problemas sociais, sem dar tanta atenção à viabilidade econômica baseada em critérios comerciais tradicionais (Dees, 1998). Os empreendedores sociais concentram-se em questões sociais e buscam criar iniciativas inovadoras, desenvolver novos arranjos e mobilizar recursos para abordar esses problemas, ao invés de simplesmente seguir as exigências do mercado ou critérios comerciais convencionais.

Alguns veem o empreendedorismo social como uma forma de catalisar uma transformação social mais ampla do que apenas resolver problemas sociais imediatos. Nessa perspectiva, o empreendedorismo social produz pequenas mudanças de curto prazo que, por meio dos sistemas existentes, podem levar a grandes mudanças a longo prazo (Fundação Ashoka, 2000). Os empreendedores sociais nessa tradição precisam entender não apenas os problemas imediatos, mas também o sistema social mais amplo e suas interdependências. Esse entendimento permite a introdução de novos paradigmas em pontos críticos que podem levar a mudanças em cascata, que se reforçam mutuamente e criam e sustentam arranjos sociais transformados (Bornstein, 2007).

A criatividade desempenha um papel central nos empreendimentos sociais, servindo como um indicador de sucesso nesse campo (Naderi et al., 2019) e possibilitando que as organizações alcancem um impacto social mais amplo (Bacq et al., 2015). A inovação social, por sua vez, é a essência desses empreendimentos, que buscam encontrar soluções para desafios sociais e ambientais (Nicholls, 2010). Adicionalmente, as inovações no empreendedorismo social podem surgir como resposta às pressões do

ambiente e das partes interessadas, bem como em reação às demandas internas da organização (Lessa et al., 2017).

A maioria das definições de empreendedorismo social destaca a importância da inovação na iniciativa (Dees, 2001). Porém, nem todas as provisões de bens e serviços podem ser consideradas empreendedorismo social. Em alguns casos, a replicação ou expansão dos serviços existentes pode ser uma solução válida para problemas sociais, mas isso não necessariamente caracteriza o empreendedorismo. Quando recursos ou capacidades para reproduzir serviços existentes para grupos pobres e marginalizados não estão disponíveis, é essencial buscar iniciativas criativas que reconfigurem os recursos ou serviços existentes para uma entrega mais eficaz ou ampla, atendendo assim a populações mais amplas. Essas iniciativas criativas são consideradas empreendedorismo social, como mencionado em estudos como os de Uphoff, Esman e Krishna (1997, 1998).

### **Negócios Sociais e Negócios de Impacto**

O conceito de negócios sociais foi inicialmente introduzido por Muhammad Yunus, um ilustre economista laureado com o Prêmio Nobel da Paz em 2006. A definição do termo é a seguinte:

[...] um empreendimento concebido para enfrentar um problema social, deve ser auto-sustentável, ou seja, capaz de gerar receitas suficientes para cobrir suas próprias despesas. Depois de amortizados os custos e os investimentos, todo o excedente de receita é reinvestido no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do capital investido é reembolsado sem a aplicação de juros ou taxas (Yunus, 2010, p. 10).

Enquanto as empresas tradicionais vendem produtos e serviços para gerar receita, movidas pela busca pela maximização dos lucros e com o principal objetivo de criar valor para os acionistas, os negócios sociais operam com a intenção de servir ao benefício e suprir as necessidades sociais (Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, 2010; Rahman e Hussain, 2012).

Segundo a exploração de Wilson e Post (2013, p. 730), um negócio social procura harmonizar a geração de valor social e econômico dentro de uma mesma estrutura organizacional. Além disso, conforme apontado por Sardana (2013), vale ressaltar que a criação de valor social se estende não apenas ao consumidor final, abrangendo todas as partes interessadas – como clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e a sociedade como um todo.

De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um negócio social deve não somente cumprir objetivos sociais, mas também cobrir seus próprios custos operacionais. Isso significa que ele não depende de doações e não deve distribuir dividendos aos acionistas ou proprietários, direcionando os lucros excedentes para reinvestimento no próprio negócio. Estudos conduzidos por Michelini e Fiorentino (2012) demonstraram que a prática mais consolidada para negócios sociais envolve a criação de um empreendimento social dentro de uma empresa tradicional já estabelecida ou a formação de uma nova empresa.

Os conceitos de negócios sociais têm suas raízes na perspectiva norte-americana, onde empresas privadas se empenham em abordar problemas sociais, frequentemente por meio do lançamento de novos empreendimentos pelas grandes corporações já existentes. Segundo Shumate, Atouba, Cooper e Urgente (2014), empreendedores sociais frequentemente estabelecem negócios sociais baseados em uma herança familiar (como envolvimento de membros da família em causas sociais) ou em experiências transformadoras na vida adulta (como visitas a países em desenvolvimento), que fornecem um arcabouço moral para liderar um negócio social.

Nos últimos anos, os negócios de impacto social emergiram como uma abordagem empresarial inovadora, que busca simultaneamente o lucro financeiro e a promoção de mudanças sociais e ambientais positivas. A Aliança Global para Empreendedorismo de Impacto, uma rede internacional dedicada à promoção dessas iniciativas, estabeleceu quatro critérios fundamentais para definir o que constitui um negócio de impacto social. Nesta dissertação, exploraremos detalhadamente esses critérios e

discutiremos a crescente relevância desses negócios na sociedade contemporânea (Aliança Global para Empreendedorismo de Impacto, 2021).

Um negócio de impacto social tem como objetivo principal causar um impacto social ou ambiental positivo e mensurável. Isso significa que a empresa é intencional em sua missão de fazer a diferença e promover mudanças significativas em problemas sociais ou ambientais específicos.

O modelo de negócios de impacto social é projetado de forma a incorporar sua missão de impacto em sua atividade principal. Isso implica que a geração de receita e a promoção de impacto social não são mutuamente excludentes, mas estão interligadas em sua estrutura de negócios. Negócios de impacto social têm sistemas de medição de impacto em vigor para avaliar e comunicar o progresso em relação aos objetivos sociais ou ambientais estabelecidos. A mensuração é fundamental para demonstrar o alcance efetivo do impacto gerado. Esses negócios são responsáveis por seus impactos sociais e ambientais, e buscam ativamente a transparência em suas operações e resultados. Isso envolve relatórios abertos sobre seu desempenho em relação às metas de impacto (Emerson & Bonini, 2003).

Em um mundo em constante mudança, problemas sociais e ambientais emergentes requerem soluções ágeis e inovadoras. Negócios de impacto social estão bem posicionados para identificar e abordar esses desafios de maneira eficaz. A busca pela sustentabilidade ambiental e social está no centro das preocupações globais. Negócios de impacto social desempenham um papel fundamental na promoção de práticas sustentáveis, ao mesmo tempo em que geram valor econômico.

Investidores e consumidores estão cada vez mais interessados em apoiar empresas que demonstrem responsabilidade social e ambiental. Isso torna os negócios de impacto social atraentes para investidores conscientes. A busca por soluções inovadoras para problemas sociais pode impulsionar a competitividade das empresas. Negócios de impacto social estão na vanguarda da inovação, buscando constantemente maneiras

melhores de abordar questões prementes (Dees, Emerson & Economy 2001).

## **2.2. LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

O empreendedorismo social permanece como um campo de pesquisa em desenvolvimento, à luz da teoria de Kuhn (1970), e muitas perguntas ainda carecem de resposta no âmbito do estudo científico nessa área. Uma questão crucial é a interseção entre liderança e organizações sociais, que até o momento não foi completamente explorada na literatura acadêmica (Gupta et al., 2020; Felício et al., 2013; Short, Moss & Lumpkin, 2009). A eficácia desses líderes tem importância para fomentar o desenvolvimento socioeconômico por meio de inovações sociais na comunidade. Assim, investigações sistemáticas voltadas a sua compreensão oferece oportunidades para gerar novos conhecimentos aplicáveis tanto ao meio acadêmico quanto à prática, contribuindo para impulsionar essa vertente econômica em ascensão.

Apesar da existência de estudos sobre a liderança no empreendedorismo social, há ainda muito território a ser explorado nesse campo de conhecimento. A falta de consenso quanto aos atributos fundamentais dos líderes empreendedores sociais e a ausência de um arcabouço teórico consolidado que abarque suas dimensões e particularidades se tornam evidentes na literatura acadêmica (Brunelli, 2020). Contudo, compreender os comportamentos de liderança nesse contexto e como eles mobilizam recursos e influenciam pessoas para atingir objetivos sociais é importante para a disseminação e o avanço dessas organizações.

A interligação dos conceitos de liderança e empreendedorismo é notável. A liderança é um processo social que congrega indivíduos em torno de um objetivo comum, impulsionando mudanças por meio da influência (Antonakis & Day, 2018; Gardner, 1990; Burns, 1978). Por outro lado, o empreendedorismo é um processo que busca criar e explorar oportunidades econômicas de maneira inovadora (Sarasvathy, 2001;

Shane & Venkataraman, 2000; Schumpeter, 1934). Com destaque Brunelli (2020), o estereótipo do empreendedor delineado por Schumpeter (1934) é o de um líder cuja presença na sociedade é fundamental para promover o desenvolvimento (Martes, 2017). Dentro do âmbito do empreendedorismo social, essa conexão torna-se ainda mais evidente, uma vez que esses agentes lideram transformações inovadoras que remodelam a realidade socioeconômica das comunidades vulneráveis nas quais operam (Thorgren & Omoredede, 2018; Waddock & Steckler, 2016).

Quando se discute a liderança no contexto do empreendedorismo, a literatura acadêmica sugere que ainda há um vasto território a ser explorado e compreendido em relação a esse fenômeno. Apesar dessa constatação, a liderança no contexto do empreendedorismo social parece fundamental para obter resultados que reúnam impacto social e sustentabilidade financeira, além de oferecer apoio aos indivíduos engajados nesse tipo particular de empreendimento.

Ainda não há um consenso estabelecido em torno de um referencial teórico-conceitual sólido que explique as peculiaridades da liderança no empreendedorismo social. No entanto, a pesquisa contínua e a identificação de comportamentos-chave que conduzam ao sucesso nesse campo permanecem de extrema importância (Battilana, 2018; Sengupta et al., 2018).

A liderança transformacional, delineada por Bass e Avolio (1994), frequentemente é associada aos empreendedores sociais, devido à sua ênfase no comprometimento social, habilidades de liderança destacadas, virtudes e caráter moral. Roper e Cheney (2005) apontam que líderes carismáticos e orientados por valores frequentemente guiam organizações sociais que se veem como inovadoras e socialmente responsáveis. A liderança transformacional apresenta afinidades com o empreendedorismo social, dadas as características inerentes a empreendimentos desse tipo, o ambiente em que operam e os desafios na angariação de recursos (Felício et al., 2013; Renko, 2013).

A abordagem de liderança servidora, apresentada por Greenleaf (1977), tem encontrado aplicação no exame do empreendedorismo social.

Segundo evidenciado pela pesquisa de Petrovskaya & Mirakyan (2018), os empreendedores sociais se distinguem dos empreendedores tradicionais por meio de quatro atributos da liderança servidora: altruísmo, integridade, confiança em outros e empatia. No entanto, não houve identificação de diferenças substanciais entre os dois grupos em relação à humildade. Outra investigação realizada por Rivera et al. (2018) demonstra que a liderança servidora abarca uma série de atributos capazes de influenciar a formação de atitudes e intenções ligadas à participação no empreendedorismo social.

Outras abordagens de liderança têm sido empregadas no contexto do empreendedorismo social. Pasricha e Rao (2018) adotaram a perspectiva da liderança ética para compreender como promover a inovação social entre os colaboradores. A pesquisa de Gibbons e Hazy (2017) utilizou a teoria da liderança da complexidade para analisar o funcionamento de uma organização social de grande porte nos Estados Unidos. Por fim, Cho (2016) aplicou a perspectiva da liderança compartilhada ao examinar a Ashoka e sua visão de que os líderes devem capacitar outros indivíduos a também se tornarem líderes.

Inicialmente, o estudo realizado por Newman et al. (2018) investigou como a liderança empreendedora afeta o comprometimento organizacional e o comportamento inovador dos funcionários em empresas sociais. Esta perspectiva específica parece particularmente relevante no caso em questão, e será mais detalhadamente apresentada na próxima seção.

### **2.2.1. LIDERANÇA EMPREENDEDORA E SUAS APLICAÇÕES EM NEGÓCIOS SOCIAIS**

Liderança empreendedora, de acordo com a definição de Renko (2013), é uma abordagem de liderança que envolve líderes que são proativos, inovadores e capazes de tomar decisões rápidas e eficazes para impulsionar o crescimento e o sucesso de uma organização. Essa forma de liderança destaca a importância da visão empreendedora, da busca pela inovação e da capacidade de adaptação a mudanças em um ambiente de negócios dinâmico. Essa definição ressalta que líderes empreendedores não apenas gerenciam as operações cotidianas, mas também buscam

ativamente oportunidades, promovem a inovação, tomam decisões corajosas e contribuem para o desenvolvimento e crescimento sustentável da organização. Eles são agentes de mudança que desempenham um papel fundamental na promoção da agilidade e da capacidade de adaptação da organização para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no mercado (Renko, 2013).

A liderança empreendedora desempenha um papel fundamental no sucesso dos negócios sociais, atuando como o motor propulsor por trás de iniciativas que abordam desafios sociais e ambientais. Negócios sociais consolidados, como o Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, exemplificam a liderança empreendedora. Esses líderes têm a capacidade única de combinar visão, paixão e ação para abordar desafios sociais complexos (Austin et al., 2006). Um dos pilares dessa liderança é a capacidade de articular uma visão clara que una os objetivos de negócios com a missão social, motivando equipes e atraindo investidores e parceiros alinhados com essa visão (Drucker, 1954).

Esses líderes são impulsionados por uma paixão profunda por causas sociais, motivando-os a envolver partes interessadas, inspirar equipes e mobilizar recursos para alcançar impacto desejado (Dacin et al., 2010). A inovação é essencial para encontrar soluções criativas que abordem problemas sociais complexos, e líderes empreendedores buscam constantemente maneiras inovadoras de gerar impacto positivo enquanto garantem a sustentabilidade financeira (Schumpeter, 1942).

Startups de impacto social representam uma nova geração de empreendimentos que buscam equilibrar objetivos financeiros com impacto social. A liderança empreendedora nesse contexto assume um papel fundamental ao unir uma visão clara e inspiradora com a capacidade de pensar inovadoramente (Drucker, 1954). A resiliência e a determinação são necessários para enfrentar desafios significativos e adaptar-se rapidamente às mudanças (Taleb, 2007).

Em síntese, acredita-se que a liderança empreendedora desempenhe um papel importante tanto em negócios sociais consolidados quanto em startups de impacto social. Esses líderes combinam visão, paixão, inovação

e resiliência para abordar desafios sociais e ambientais, criando modelos de negócios sustentáveis que beneficiam tanto a empresa quanto a sociedade. Exemplos notáveis de líderes empreendedores ilustram a aplicação prática dessa abordagem, destacando sua importância para o sucesso e o impacto positivo global em questões sociais e ambientais.

### **2.3. CAPACIDADES DINÂMICAS NO CONTEXTO DA STARTUP SOCIAL**

Nas principais indústrias, as exigências dos consumidores, as oportunidades tecnológicas e as atividades dos concorrentes estão em constante mutação (Teece, 2007). Essas transformações no ambiente empresarial frequentemente demandam das organizações uma notável capacidade adaptativa para explorar oportunidades e enfrentar desafios (Wu, 2010). A adaptabilidade organizacional abrange a concepção e implementação de estruturas organizacionais flexíveis, bem como o desenvolvimento de liderança que promova interações colaborativas em rede e a melhoria do desempenho individual, com o objetivo de fortalecer a habilidade da organização em evitar a estagnação e se ajustar rapidamente a ambientes instáveis (Birkinshaw & Gibson, 2004; Uhl-Bien & Arena, 2018). Nesse contexto, a adaptabilidade organizacional está profundamente ligada à teoria das capacidades dinâmicas proposta por Teece (Teece et al., 1997; Uhl-Bien & Arena, 2018).

As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a habilidade de uma empresa para integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas, a fim de se adaptar às rápidas mudanças no ambiente empresarial (Teece et al., 1997). Essas capacidades englobam três processos fundamentais (Teece et al., 2016; Teece, 2007): (1) identificação e avaliação de oportunidades e ameaças; (2) aproveitamento de oportunidades; e (3) reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis do negócio.

No final das contas, a detecção de oportunidades e ameaças depende da capacidade cognitiva dos membros da organização. Contudo, é imperativo implementar processos ou rotinas organizacionais para abordar

de forma sistemática e contínua: (1) a monitorização de fornecedores, clientes e parceiros a fim de promover a inovação; (2) a exploração de avanços em ciência e tecnologia capazes de desencadear disrupções no mercado; (3) a exploração e seleção de novas tecnologias e a orientação da pesquisa e desenvolvimento interno; e (4) a identificação de segmentos de mercado-alvo e mudanças nas necessidades dos clientes (Teece, 2007).

Aproveitar oportunidades requer a aquisição de novos conhecimentos para melhorar as capacidades existentes (Pavlou & El Sawy, 2011) e a mobilização de recursos para explorar novas oportunidades (Teece et al., 2016), desenvolvendo novos processos, produtos e serviços (Teece, 2007). A tomada de decisão precisa ser bem estruturada para evitar viés em prol de programas existentes sobre inovações (Teece, 2007). Os processos do aproveitamento de oportunidades incluem a definição de protocolos de tomada de decisão, o desenvolvimento de alternativas e modelos de negócios compatíveis, a seleção de limites operacionais e a construção de lealdade interna e externa (Teece, 2007).

Reconfigurar ativos é vital para manter a adaptação da empresa, evitando trajetórias desfavoráveis (Teece, 2007). Processos de combinação e transformação de ativos incluem descentralização, gestão de coespecialização, aprendizado, gestão do conhecimento e governança corporativa (Teece, 2007). Gestores precisam superar resistência à mudança na configuração dos ativos e fomentar uma cultura organizacional propícia à inovação (Augier & Teece, 2009). Habilidades de liderança são essenciais para construir, manter e ajustar constantemente produtos, serviços, processos e estruturas (Teece, 2007).

Em um ambiente de negócios instável, a ação dos gestores é crucial para impulsionar a vantagem competitiva e o desempenho da organização (Helfat & Martin, 2015). Eles coordenam recursos humanos e de conhecimento para gerar valor e diferenciar-se dos concorrentes (Felin & Powell, 2016; Teece, 2007), utilizando a liderança para mobilizar recursos, direcionar esforços e promover o desenvolvimento organizacional (Augier & Teece, 2009). Gerentes também avaliam oportunidades, decidem

investimentos, implementam projetos e reconfiguram ativos de negócios (Sirmon & Hitt, 2009; Teece, 2007).

O papel dos gerentes em ambientes dinâmicos é foco de estudos nas Capacidades Dinâmicas Gerenciais, ou Dynamic Managerial Capabilities (DMCs) (Ambrosini & Altintas, 2019; Helfat & Martin, 2015). DMCs referem-se à habilidade dos gestores em construir, integrar e reconfigurar recursos e competências organizacionais para objetivos específicos em cenários dinâmicos (Helfat & Martin, 2015). Isso inclui pesquisa, seleção e desenvolvimento de recursos e capacidades, ligados aos processos de sensoriamento, apreensão e reconfiguração - pilares das capacidades dinâmicas da organização (Ambrosini & Altintas, 2019; Helfat & Martin, 2015; Teece, 2007). Ao fortalecer as DMCs, gestores valorizam a organização, ampliando sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo (Ambrosini & Altintas, 2019; Helfat & Martin, 2015).

Este estudo concentra-se nas capacidades dinâmicas de startups sociais, um campo de pesquisa que tem recebido crescente atenção de acadêmicos e profissionais. Diversas teorias e abordagens têm contribuído para a compreensão dessas capacidades, incluindo o trabalho de autores proeminentes como Teece, que desenvolveu o conceito fundamental de capacidades dinâmicas, estabelecendo uma base sólida para nossa compreensão dessas capacidades em startups sociais, ressaltando a importância da adaptação e inovação (TEECE, 2016).

Estudos recentes têm se esforçado para analisar as interligações das capacidades dinâmicas no contexto social. Bingham concentra-se nas estratégias de inovação e na capacidade das organizações de se adaptarem a mudanças no mercado. Suas pesquisas lançam luz sobre como as startups sociais inovam e adaptam suas operações para maximizar o impacto social, enfatizando a relevância da inovação na capacidade de adaptação dessas organizações (BINGHAM, 2017). Jack explora a liderança empreendedora em contextos sociais, o que pode ser relevante para entender como os líderes de startups sociais desenvolvem capacidades dinâmicas, incluindo a capacidade de inovação e adaptação (JACK, 2022). Valentini aborda a gestão da inovação social e as estratégias

de impacto, oferecendo insights valiosos para compreender como as startups sociais desenvolvem capacidades dinâmicas para alcançar metas de impacto social (VALENTINI, 2018). Morales explora o papel do empreendedorismo em startups sociais e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para enfrentar desafios sociais complexos, fornecendo perspectivas sobre como essas organizações podem promover a inovação e a aprendizagem contínua (MORALES, 2020). Liesch concentra-se na internacionalização de empreendimentos sociais e em como eles adaptam suas estratégias para se encaixar em diferentes contextos culturais, o que pode ser relevante para pesquisas envolvendo startups sociais com alcance internacional (LIESCH, 2018).

Como visto até aqui, a liderança e capacidades dinâmicas no empreendedorismo social parecem ser fatores importantes e correlacionados, porém, não sabemos discernir bem como a liderança empreendedora produz capacidade dinâmica em negócio de impacto, esse é o objeto de análise deste estudo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. MÉTODO DE PESQUISA**

O método utilizado nesta pesquisa foi baseado na abordagem do estudo de caso, conforme proposto por Yin (2018). Essa metodologia é amplamente reconhecida por sua eficácia na análise de fenômenos complexos, especialmente quando se lida com eventos em contextos reais, nos quais o controle é limitado. A abordagem de estudo de caso permite uma análise minuciosa e contextualizada de um único caso ou de um pequeno número de casos, com o objetivo de compreender as relações entre variáveis e as dinâmicas subjacentes. Neste contexto, a escolha do estudo de caso único se justifica pela necessidade de uma análise detalhada da Esporte e Saúde.

A Esporte e Saúde é uma iniciativa de impacto com a nobre missão de promover a inclusão por meio do esporte. Essa organização foi escolhida como objeto de estudo devido à sua relevância e sucesso na implementação de projetos inclusivos, além do apoio de instituições de renome. O método de estudo de caso possibilitou uma análise profunda dessa organização, o que enriqueceu a literatura na área, contribuindo para uma compreensão mais sólida das interconexões entre liderança, inovação social e empreendedorismo.

A trajetória da empresa teve início com a criação do "Projeto Social Velejando por um Mundo Melhor", que teve sua origem em uma pesquisa sobre a introdução da vela esportiva na educação de jovens e crianças surdas. Em novembro de 2016, essa pesquisa obteve aprovação do Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). O projeto tinha como objetivo influenciar a inclusão de jovens e crianças com deficiência no âmbito esportivo.

A origem da startup remonta a um projeto social dedicado à promoção da inclusão por meio do esporte, da saúde e do bem-estar. Inicialmente, esse projeto evoluiu para se tornar uma startup de impacto social. A organização encontrou apoio e desenvolvimento ao ser incubada no Instituto Gênesis da PUC Rio, que compartilha a missão de promover a inclusão de um maior número de pessoas por meio do esporte e do bem-estar.

A startup permaneceu incubada no Instituto Gênesis até dezembro de 2022. Atualmente, a organização estabeleceu sua sede no Departamento de Medicina da PUC Rio, onde opera em estreita integração com diversas áreas, incluindo medicina, nutrição, preparação física, psicologia e neurociência. Essa colaboração multidisciplinar permite que a startup atenda de maneira abrangente às necessidades de seus beneficiários, oferecendo um amplo espectro de serviços e apoio.

A startup atua hoje nos segmentos B2C (*Business to Consumer*), B2B (*Business to Business*) e B2B2C (*Business to Business to Consumer*), abrangendo uma ampla gama de clientes, desde atletas individuais até equipes corporativas. No próximo capítulo, será aprofundado ainda mais na história e na trajetória da Esporte e Saúde.

### **3.2. COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES**

Este estudo baseia-se em diferentes fontes de dados, adotando uma abordagem de triangulação para aumentar a confiabilidade e validade das conclusões. A coleta de informações foi realizada por meio de documentos internos da startup, entrevistas com figuras-chave, aplicação de questionários a diferentes grupos de stakeholders e observação participante.

Essa combinação de métodos possibilitou uma investigação abrangente do fenômeno em estudo, capturando diversas perspectivas e enriquecendo a compreensão.

A triangulação de dados neste estudo integrou métodos e fontes, aprimorando a compreensão do fenômeno. Essa abordagem fortaleceu a

validade e confiabilidade das conclusões, proporcionando uma visão mais precisa das conexões entre liderança empreendedora e capacidades dinâmicas na startup Esporte e Saúde.

Os dados documentais foram obtidos diretamente da plataforma tecnológica da empresa, abrangendo informações sobre o crescimento de clientes, profissionais cadastrados e a equipe de gestão.

Os dados coletados junto aos stakeholders foram obtidos por meio de entrevistas com o sócio fundador, colaboradores e investidores. A clientes e parceiros foi direcionado questionários, além da observação participante realizada pela pesquisadora.

O Quadro 1 resume os grupos de stakeholders envolvidos na pesquisa, o número de participantes em cada grupo, suas áreas de atuação e a principal pergunta que orientou a coleta de dados.

Grupo	Número de participantes	Áreas de atuação	Pergunta Chave	Método Utilizado
Clientes	16	Vela, Kitesurf, Tênis, Corrida e Vôlei	Como é o relacionamento entre clientes e a líder da startup?	Questionário
Profissionais	10	Psicólogos, Médicos, Neurocientista, Nutricionistas e Geneticistas	O que te motivou a se filiar na Esporte Saúde?	Questionário
Colaboradores	5	Gestão, TI, Marketing, Comercial, financeiro e Jurídico	Como é o comportamento da líder no dia à dia?	Entrevista
Investidores	2	Atuam nas áreas Alimentícias e Financeira	O que te motivou a investir na Esporte e Saúde?	Entrevista
Sócia Fundadora	1	Gestão, Estratégia e Novos negócios	Como surgiu a Esporte e Saúde?	Entrevista

**Quadro 1:** Perfil dos Stakeholders.

Fonte: pesquisa de campo

Quanto aos 16 clientes, foram incluídos clientes da Esporte e Saúde de diferentes modalidades esportivas, dentre elas: vela, kitesurf, tênis, corrida e vôlei. Buscou-se incluir clientes com diferentes perfis demográficos. Foi solicitado aos clientes que respondessem a um questionário com perguntas fechadas e abertas.

Quanto aos funcionários, foram contactados cinco colaboradores da startup, entrevistados de forma presencial, cada entrevista com duração de 30 minutos. Foi solicitado durante a entrevista que respondessem a um questionário a respeito do líder. Os colaboradores são das áreas de gestão, marketing, direito e comercial da startup. Todos os entrevistados ocupavam, à época em que as entrevistas foram realizadas (01 de dezembro a 07 de fevereiro de 2023), cargos de destaque dentro da empresa.

Quanto aos parceiros, foi aplicado um questionário a 10 profissionais parceiros e prestadores de serviço da empresa, que trabalham de forma indireta com a startup, para obter uma visão de stakeholders de fora da organização, como contraponto às opiniões dos membros da equipe.

Quanto aos investidores, foram entrevistados dois, de forma presencial, com duração de uma hora, seguindo o roteiro de perguntas, a fim de compreender o motivo pelo qual eles investiram na startup.

Quanto a Líder, a fundadora da startup foi entrevistada por um terceiro entrevistador imparcial, a fim de evitar qualquer influência nas respostas da pesquisa.

As entrevistas foram baseadas em roteiros semiestruturados, explorando reações e reais impressões a respeito do líder e da empresa, com uma visão interna e externa. Os questionários respondidos por clientes e parceiros, e os roteiros de entrevistas conduzidas com funcionários, investidores e a sócia-fundadora encontram-se respectivamente nos Apêndices A, B, C, D e E. As entrevistas presenciais foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e transcritas na íntegra. Os dados quantitativos foram compilados através de planilhas.

### **3.3. TRATAMENTO DOS DADOS**

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise abrangente, buscando identificar padrões, tendências e relações entre os elementos investigados. A análise do negócio envolveu a avaliação do crescimento da startup desde sua fundação, incluindo a identificação de capacidades

específicas que contribuíram para seu desenvolvimento e diferenciação no mercado. Dados como desempenho financeiro, inovações implementadas e parcerias estratégicas foram examinados para entender como a empresa adquiriu e reconfigurou recursos ao longo do tempo.

A análise dos dados coletados junto aos stakeholders teve como objetivo a identificação do perfil de liderança da fundadora da startup, com ênfase em seu comportamento empreendedor na gestão de um empreendimento com impacto social. Essa investigação foi conduzida a partir da perspectiva dos entrevistados, incluindo clientes, parceiros, colaboradores, investidores e a própria sócia fundadora, permitindo uma valiosa troca de conhecimento e experiências.

Além disso, foi realizada uma análise da geração de capacidades dinâmicas no âmbito do negócio, abrangendo seu crescimento desde a sua fundação até o presente momento. Foram examinados dados da empresa visando avaliar seu desempenho e expansão, com um enfoque especial na identificação de capacidades dinâmicas que possam estar gerando vantagens competitivas distintivas.

A triangulação de dados foi aplicada, comparando e cruzando informações obtidas de diferentes fontes e métodos. A triangulação de dados, elemento central na estratégia de triangulação, envolve a comparação e a análise cruzada das informações obtidas de diferentes fontes e métodos (Yin, 2018). Ao empregar essa técnica, o estudo buscou confirmar a consistência e a convergência dos dados, ao mesmo tempo em que identificava eventuais discrepâncias ou padrões emergentes. Esse processo contribuiu para a obtenção de uma compreensão mais aprofundada e confiável do fenômeno em análise.

Em resumo, a análise da Esporte e Saúde foi realizada por meio de uma combinação de fontes e métodos, permitindo uma compreensão do empreendimento e de suas capacidades dinâmicas. A abordagem de triangulação de dados assegurou a validade e confiabilidade das conclusões alcançadas.

## **4. RESULTADOS**

Este capítulo tem o propósito apresentar a análise e as descobertas sobre as relações entre capacidades gerenciais dinâmicas e a liderança empreendedora da sócia fundadora da startup Esporte Saúde. São apresentadas em cada tópico as categorias e suas subcategorias definidas com base na análise dos questionários/entrevistas.

O capítulo está dividido em tópicos. No primeiro é apresentada uma visão geral da startup, incluindo a razão de seu surgimento, público-alvo, áreas de atuação e segmentos de profissionais, de forma a contextualizar a empresa. Essas informações colaboram para melhor entendimento do caso e da análise.

No segundo bloco, foram aprofundadas a análise das percepções dos clientes. A verificação dessas condições contribui para o entendimento do que motivou os clientes a se filiarem à startup Esporte e Saúde e, principalmente, entender como é o relacionamento entre a líder e seus clientes.

No terceiro bloco, são consolidadas as visões dos profissionais parceiros, com o intuito de entender qual foi a motivação para se filiarem na Esporte e Saúde, incluindo o tempo de filiação, especialidade, atrativos da startup e o relacionamento com a líder.

O quarto bloco apresenta as percepções dos colaboradores da startup, a fim de entender o comportamento da líder no dia a dia. Na entrevista foram abordados temas como: características da líder, liderança dentro da equipe, captura de oportunidade e capacidades dinâmicas.

No quinto bloco, são apresentadas as observações dos investidores, com a finalidade de compreender o motivo pelo qual eles decidiram se envolver com a startup. Nas entrevistas, foi perguntado como conheceram a startup, perfil da líder e evidências da presença de capacidade dinâmica no negócio.

O sexto bloco apresenta as observações obtidas através da entrevista com a fundadora da Esporte Saúde, com o objetivo de entender o surgimento da startup e o que motivou sua criação.

Por fim, no último bloco, os principais achados sobre ações de liderança e produção de capacidades distintivas na *startup* é consolidado numa discussão geral dos resultados obtidos na pesquisa.

#### **4.1.**

### **ESPORTE E SAÚDE: UMA STARTUP COM FORTE CRESCIMENTO**

#### **Projeto Velejando por um Mundo melhor**

A história da Esporte Saúde começa com o projeto social Velejando Por Um Mundo Melhor, fundado em 2016. O projeto surgiu da experiência de três anos da fundadora como instrutora da escola de vela para jovens e crianças do Clube Naval Piraquê, na Lagoa Rodrigo de Freitas, Rio de Janeiro/RJ. Na turma de crianças com idades de 8 a 15 anos, havia um menino surdo, com 10 anos, cujos pais buscavam no esporte, uma via para a inclusão e o lazer de seu filho. Ela constatou que não havia metodologias desenvolvidas para a aprendizagem de surdos na Vela e, buscando incluí-lo nas aulas, adaptou situações para ensinar este aluno. A partir de então, ela se propôs a encontrar formas de incluir surdos na Vela e desenvolveu métodos de ensino com sinalizações de bandeiras de cores diferentes para cada movimento do barco, possibilitando a comunicação à distância na embarcação, a fim de que seu aluno pudesse realizar as aulas práticas, dentro da água, junto às outras crianças ouvintes. Gandolpho, Santos & Mello (2020).

No segundo semestre de 2016, foi firmada a parceria com o Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES), que teve como objetivo desenvolver uma nova metodologia de representações de sinais náuticos, para ser utilizada em todo Brasil, com o objetivo da inclusão de deficientes na prática de esportes náuticos. No Brasil, o INES é a referência em elaborar e adaptar regras de Esportes e Desportos para Surdos, de acordo com Monteiro (2006). No mesmo ano a startup, ainda como projeto social,

firmou uma parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC Rio), com o objetivo de intercâmbio de conhecimentos, experiências e informações técnicas e científicas, para o desenvolvimento de programas relacionados a ensino e pesquisas, assim, o Projeto foi convidado para entrar no programa de germinação do Instituto Gênese. Inicialmente, o Projeto foi idealizado para impactar na inclusão de jovens e crianças deficientes através do esporte. Gandolpho, Santos & Mello (2020)

### **Startup Esporte e Saúde**

Durante o período de incubação no Instituto Gênese, a líder empreendedora imergiu no mundo do empreendedorismo de impacto social. Participou ativamente de eventos, contribuindo de forma voluntária na criação do "Business Model Canvas" voltado para empreendedores sociais. Esse mergulho no universo do empreendedorismo social forneceu-lhe uma visão aprofundada do campo e a inspiração para fundar a Esporte e Saúde.

A Esporte e Saúde nasceu com a missão de promover inclusão através do esporte, saúde e bem-estar. Sua jornada começou com o "Projeto Social Velejando por um Mundo Melhor". Essa iniciativa surgiu após extensa pesquisa sobre a inclusão de jovens e crianças surdas no contexto esportivo. A pesquisa obteve aprovação do Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em novembro de 2016.

A startup foi incubada no Instituto Gênese, onde recebeu apoio da PUC Rio para sua expansão. Após quatro anos de desenvolvimento, a Esporte e Saúde foi oficialmente estabelecida. Tornou-se um espaço abrangente, reunindo atletas, paratletas e esportistas e fornecendo todas as ferramentas necessárias para alcançar seus objetivos esportivos. Através de uma plataforma online, a empresa conecta seus clientes a um time multidisciplinar de profissionais de alto nível em diversas áreas do esporte. A conexão é facilitada pelos Programas de Acompanhamento, que são altamente personalizados e exclusivos.

A singularidade da Esporte e Saúde reside na abordagem 360°, na qual todos os profissionais interagem sinergicamente para otimizar o desempenho e o bem-estar do cliente. Além dos serviços individualizados para atletas e esportistas, a startup oferece suporte a colaboradores de empresas, equipes esportivas e associados de clubes. É importante destacar que 10% do faturamento total da startup é reinvestido em projetos sociais, incluindo o "Embaixador da Marca," que permite a inclusão de atletas de baixa renda e pessoas com deficiência em seus programas, sem custo.

O modelo de negócios da startup começou a ser delineado no período de junho de 2018 a setembro de 2019. Durante esse tempo, a equipe de gestão, composta pela líder empreendedora e seus pais, conduziu pesquisas de mercado, mapeou clientes e desenvolveu metodologias. Foram criados os primeiros Produto Mínimo Viável (MVP) e validados junto aos clientes em potencial.

A Esporte e Saúde iniciou suas operações com uma estrutura organizacional que abrange os departamentos de Gestão, Marketing, Finanças, TI, Planejamento e Novos Negócios. À medida que a startup crescia, novos colaboradores foram contratados, incluindo profissionais de comunicação, mídias sociais, marketing, finanças, tecnologia e jurídico.

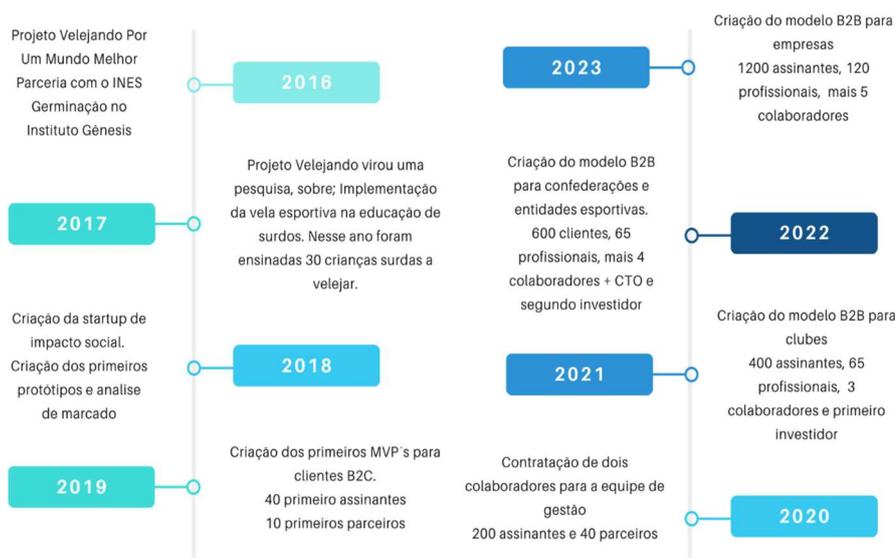
A trajetória da startup também é marcada por um crescimento notável no número de assinantes. No primeiro ano, 40 clientes aderiram ao serviço. Esse número aumentou significativamente no segundo ano, com um crescimento de 500%, totalizando 200 assinantes. No terceiro ano, a base de clientes já representava 400, e no quarto ano, chegou a 600. Em 2023, a startup alcançou a marca de 1.200 assinantes em sua plataforma.

Outro indicador impressionante do crescimento da startup é a equipe de parceiros. Ela iniciou o ano de 2019 com 10 profissionais cadastrados e aumentou para 40 no ano seguinte. Em 2021, a startup já contava com 65 profissionais parceiros. Essa rede cresceu para 80 em 2022 e, atualmente, envolve 120 profissionais. Esses parceiros desempenham papéis cruciais em várias áreas, como metas, planejamentos, saúde, mente e corpo, imagem e conteúdo, e saúde financeira.

O lançamento da plataforma em agosto de 2022 marcou um avanço significativo na experiência do cliente. A plataforma proporciona uma experiência mais fácil, rápida e segura, permitindo que os atletas tenham acesso e controle totais de seu progresso por meio de relatórios inteligentes. Além dos atendimentos individuais, a startup ampliou seus serviços para colaboradores de empresas, atletas de times e sócios de clubes. Atualmente, a startup atende a cinco clubes, três associações esportivas e quatro confederações e federações, totalizando mais de 100.000 associados.

A Esporte e Saúde é reconhecida por criar valor e diferenciais competitivos por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras para a inclusão de pessoas com deficiência na prática de esportes náuticos. Inicialmente, através do "Projeto Social Velejando Por Um Mundo Melhor" e, posteriormente, por meio da plataforma online da startup, a empresa promoveu a democratização do esporte para todos os públicos. Além disso, a startup adotou um modelo de negócios de impacto social, com o objetivo de promover a inclusão social e o bem-estar dos clientes.

O notável crescimento da startup é evidenciado pela contratação de novos colaboradores, expansão da base de clientes e aumento no número de parceiros. Esses indicadores confirmam que a startup está desempenhando bem e apresentando crescimento constante. Na linha do tempo a seguir, apresentamos a evolução da startup:



**Figura 1:** Linha do Tempo.

Fonte: pesquisa de campo.

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS CLIENTES

Com o intuito de aprofundar a compreensão da relação entre os clientes e a líder da startup Esporte e Saúde, foi utilizado um questionário semiestruturado. Esse instrumento de pesquisa abrangeu perguntas abertas relacionadas à motivação que leva os clientes a se envolverem com a empresa, bem como a natureza de seu relacionamento com a líder. Este procedimento metodológico serviu como base para a análise e compreensão mais aprofundada dos elementos que influenciam a dinâmica entre os clientes e a líder da startup. Adicionalmente, foram levantados dados demográficos, incluindo sexo, idade, prática esportiva e a extensão da relação como cliente da startup.

No total, 16 participantes responderam ao questionário, como indicado no Quadro 2.

Quadro: Perfil dos clientes			
Cientes	Sexo	Há quanto tempo estão filiados a startup?	Que esporte prática?
Cliente 1	Feminino	3 anos	Tênis
Cliente 2	Masculino	1 ano	Vela
Cliente 3	Masculino	3 anos	Vela
Cliente 4	Masculino	1,5 anos	Tênis
Cliente 5	Feminino	Há 3 anos	Praticante de atividade física
Cliente 6	Masculino	Cinco a seis anos	Tênis
Cliente 7	Feminino	1 Ano	Vela
Cliente 8	Masculino	2 meses	Kite Surf
Cliente 9	Masculino	1 ano	Corrida
Cliente 10	Feminino	Seis meses	Tênis
Cliente 11	Masculino	1 ano	Vela
Cliente 12	Masculino	3 meses	Vôlei
Cliente 13	Masculino	Um mês	Vela
Cliente 14	Masculino	1,5 anos	Vela
Cliente 15	Masculino	2-3 meses	Vela
Cliente 16	Masculino	2 anos	Corrida

**Quadro 2:** Perfil dos Clientes.

Fonte: pesquisa de campo.

As respostas dos clientes foram analisadas para compreender os principais motivos que os levaram a se vincular à startup Esporte e Saúde. Paralelamente, buscou-se identificar as percepções compartilhadas pelos clientes em relação à líder da organização. A análise desses dados apresentados a seguir consolida os fatores motivadores que direcionaram a associação dos clientes à Esporte e Saúde, os atrativos da startup e a qualidade do relacionamento com a líder.

### *Motivação para se filiar a empresa*

Ao analisar as respostas dos clientes, destacou-se que os principais fatores que os levaram a se envolver com a startup "Esporte e Saúde" foram a indicação, qualidade e a proposta inovadora da empresa. Esses

elementos fundamentais não apenas atraíram, mas também retiveram os clientes.

A primeira base fundamental que merece destaque é o poder das indicações. Por exemplo, o Cliente 7 mencionou que chegou à empresa por meio da "Indicação do Campeão Mundial de Optimist, que é cliente da empresa." Essas recomendações, provenientes de clientes satisfeitos, não apenas recomendaram o trabalho da empresa a outros, mas também contribuíram para reforçar a credibilidade da marca. O primeiro ano de operação da startup foi notável, pois não houve nenhum investimento em estratégias de marketing tradicionais; as indicações, por si só, sustentaram o crescimento.

A qualidade nos serviços oferecidos pela startup, reconhecida como o fator chave de motivação para os clientes fecharem programas com a empresa, também é enfatizada pelo Cliente 1, que destaca a importância da "qualidade e preço" na sua decisão. Prestar um serviço de alta qualidade, que não apenas atende, mas muitas vezes supera as expectativas e necessidades do cliente, tem um papel determinante na decisão de compra. "Quando uma empresa oferece serviços de alta qualidade, os clientes não apenas ficam satisfeitos, tornando-se recorrentes, mas também se tornam embaixadores da marca, recomendando-a a outros", como expressou o Cliente 7.

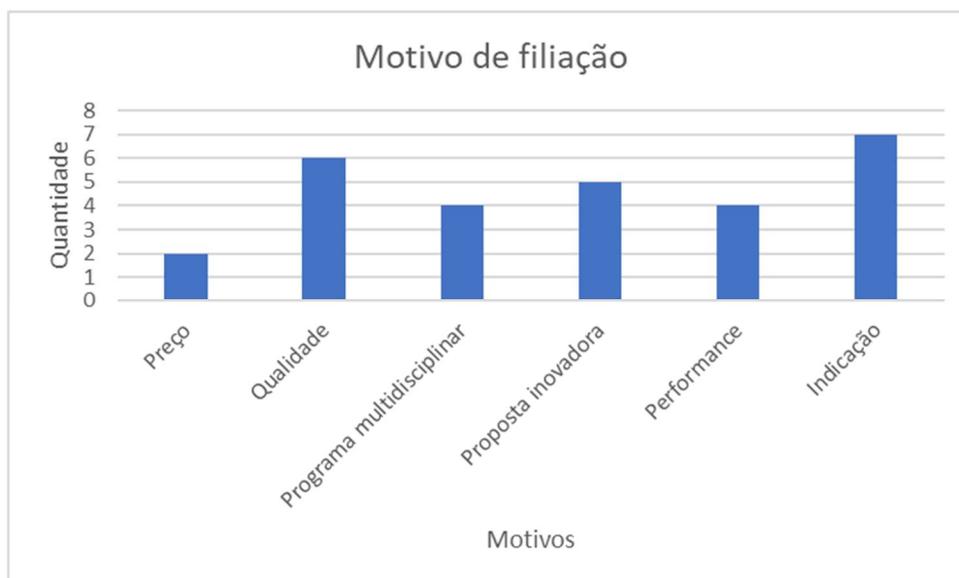
A terceira motivação notável, a proposta inovadora da Esporte e Saúde, é um aspecto que se destaca entre os clientes, como expresso pelo Cliente 2. Esse cliente descreve a abordagem da empresa como "inovadora e de fácil acesso". Essa percepção destaca como a startup está sendo reconhecida por sua capacidade de inovação no mercado.

A capacidade de inovação da startup também é um indicativo de seu compromisso em se manter relevante e competitiva no mercado em constante evolução. "A Esporte e Saúde continua a investir em soluções criativas e acessíveis para atender às nossas demandas, consolidando seu posicionamento como uma empresa inovadora e focada no bem-estar", confirma o Cliente 4.

Essa inovação é fundamental, uma vez que a Esporte e Saúde visa oferecer soluções diferenciadas e acessíveis no campo do esporte, saúde e bem-estar. A facilidade de acesso a esses serviços é um dos fatores que tornam a proposta da empresa atraente para os clientes, demonstrando sua capacidade de atender às necessidades dos consumidores de maneira eficaz e conveniente.

Conforme mencionado, além da ênfase na indicação, qualidade e na abordagem multidisciplinar/inovadora, os clientes também destacaram o preço e o desempenho como fatores atrativos (Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Motivos de filiação dos clientes na Esporte e Saúde.



### *Atrativos da startup*

Os atrativos da startup, sob a perspectiva dos clientes, abrangem uma variedade de aspectos, entretanto, dois se destacam de maneira notável: os profissionais de excelência e o atendimento personalizado oferecido pela empresa.

**Profissionais de Excelência:** Os clientes destacaram a importância dos profissionais de excelência, como evidenciado pelo Cliente 2, que elogiou a oferta de "apoio de profissionais de todas as áreas" e a

disponibilidade de "diversos planos personalizados e individuais, além do acompanhamento multidisciplinar." O Cliente 6 também compartilhou sua satisfação, enfatizando que ficou "satisfeito com os resultados e com a competência dos profissionais." A busca por serviços de alta qualidade é uma expectativa compartilhada pelos clientes, que anseiam por um atendimento eficiente e eficaz. Quando encontram profissionais de excelência, a confiança do cliente em receber um atendimento que atende às suas necessidades de maneira adequada aumenta consideravelmente, resultando em maior satisfação. A Esporte e Saúde sempre priorizou a seleção de profissionais alinhados com os valores da empresa, mantendo assim um padrão de qualidade elevado. Além disso, a avaliação contínua dos profissionais por parte dos clientes, realizada ao final de cada sessão, proporciona um feedback valioso para a melhoria contínua dos serviços.

Atendimento Personalizado: O atendimento personalizado também foi destacado por clientes satisfeitos, como indicado pelo Cliente 7, que mencionou que a startup oferece "um trabalho bem personalizado para nos ajudar no esporte e na nossa vida pessoal." Esse atendimento personalizado se torna um fator-chave na construção de relações sólidas com os clientes e na promoção da satisfação e fidelidade à empresa. A prestação de um atendimento personalizado estabelece uma conexão sólida entre o cliente e a empresa, proporcionando uma experiência positiva e satisfatória. Os profissionais da startup são responsáveis por oferecer esse atendimento personalizado, reconhecendo a singularidade de cada indivíduo, bem como suas metas pessoais. Isso permite uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas do cliente, resultando em soluções específicas e personalizadas que atendem às demandas individuais. O cliente se sente valorizado e especial para a empresa, o que, por sua vez, fomenta a fidelização e a recomendação dos serviços para outras pessoas.

Conforme analisado nos atrativos da Esporte e Saúde, além da ênfase nos profissionais de excelência e atendimento personalizado, os clientes também destacaram a performance e o foco no atleta como fatores atrativos (Gráfico 2).

**Gráfico 2:** Atrativos da startup para os clientes.

### *Relação com a fundadora da startup*

Para compreender o relacionamento dos clientes com a sócia fundadora da startup, foi investigado a natureza dessa interação com base nas respostas fornecidas por eles. Ficou patente que o relacionamento entre os clientes e a sócia fundadora é extremamente positivo, destacando-se pelo excepcional nível de proximidade que eles desfrutam com ela. Este relacionamento se baseia em fundamentos sólidos, como a excelência profissional demonstrada pela líder e a eficácia do trabalho em equipe na empresa, que foram aspectos primordiais que emergiram dessa análise. A liderança na startup se desdobra em três dimensões cruciais, que podem ser descritas sob a ótica dos clientes:

O relacionamento direto com a CEO desempenha um papel vital na experiência dos clientes. Um exemplo notável é o Cliente 13, que salientou que sua decisão de se unir à empresa foi motivada pelo "contato direto com a CEO." Quando os clientes estabelecem conexões positivas com a CEO, isso exerce uma influência considerável em sua satisfação com os produtos e serviços da empresa. Adicionalmente, o Cliente 2 destacou que sua amizade prévia com a CEO influenciou sua parceria: "Já era amigo da CEO, e quando surgiu a necessidade de um projeto para captar via ICMS, estabelecemos a parceria." A proximidade com a fundadora possibilita uma resolução ágil de problemas, respostas personalizadas às perguntas e a

capacidade de atender às necessidades e expectativas individuais dos clientes.

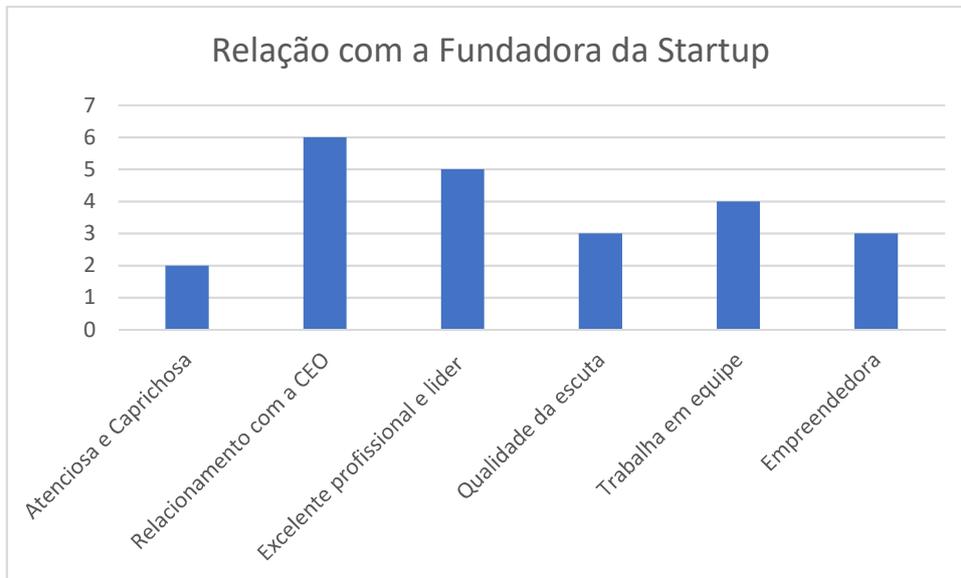
No contexto desta startup em particular, a líder é uma atleta, reconhecida em seu campo, desempenhando um papel central como embaixadora da empresa e personificando seus valores e cultura. Quando os clientes desenvolvem laços sólidos com a CEO, isso fortalece a imagem da marca, promove a fidelidade dos clientes e, por conseguinte, amplia a probabilidade de recomendações. Esse aspecto é de extrema relevância, especialmente em mercados altamente competitivos, onde a confiança desempenha um papel crítico nas decisões dos clientes.

Os clientes apreciam o fácil acesso à líder e a capacidade da líder em orientar a empresa de maneira estratégica, estabelecendo objetivos claros e guiando a equipe em direção à sua realização. A líder da Esporte e Saúde é reconhecida por sua prontidão em compreender as necessidades e expectativas dos clientes, dedicando esforços para garantir a satisfação e fidelização. Ela promove um atendimento personalizado, reforçando o compromisso ininterrupto da empresa em atender de forma adequada às necessidades de seus clientes. Além disso, ela identifica oportunidades de negócios, promovendo a inovação e o desenvolvimento contínuo de produtos e serviços. Essa abordagem garante que a empresa esteja constantemente preparada para enfrentar os desafios do mercado. Como expresso pelo Cliente 8, que elogia a líder, Luisa, como uma "excelente profissional" que nunca falha em cumprir seus compromissos e que o ajudou em um momento difícil no esporte.

A líder, ao reconhecer a complementaridade das habilidades da equipe, estimula a tomada de decisões ponderadas e assertivas, fomenta a criatividade e inspira a geração de ideias inovadoras. A colaboração é o alicerce de um trabalho em equipe eficaz. Os membros da equipe compartilham ideias, ajudam uns aos outros e colaboram para atingir os objetivos dos clientes. A qualidade dos serviços prestados, a personalização dos produtos, a eficiência do atendimento e a confiança transmitida pelos profissionais estão intrinsecamente ligados ao sucesso dessa abordagem colaborativa na startup. Isso é corroborado pelo

feedback do Cliente 5, que descreve a líder como "uma excelente profissional comprometida com seu trabalho e que desempenha um papel agregador na equipe".

**Gráfico 3:** Posicionamento do cliente em relação a CEO.



#### **4.3. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS PARCEIROS**

Um questionário foi também administrado a 10 parceiros com o intuito de investigar os motivos que os levaram a se afiliar à startup Esporte e Saúde. Os participantes da amostra começaram por fornecer informações sobre gênero, tempo de filiação e área de atuação, como detalhado no Quadro 7. Em média, os entrevistados relataram que já são filiados à startup há cerca de 1,5 anos.

Quadro 3: Perfil dos parceiros		
Parceiros	Sexo	Especialidade
Parceiro 1	Feminino	Geneticista
Parceiro 2	Masculino	Endocrinologista
Parceiro 3	Masculino	Neurocientista
Parceiro 4	Masculino	Psicólogo
Parceiro 5	Feminino	Mídias Sociais
Parceiro 6	Masculino	Médico Esporte e do Exercício
Parceiro 7	Feminino	Oratória e Comunicação
Parceiro 8	Masculino	Preparador Físico
Parceiro 9	Feminino	Psicóloga
Parceiro 10	Feminino	Yoga

**Quadro 3:** Perfil dos Parceiros.

Fonte: pesquisa de campo.

As respostas foram cuidadosamente analisadas com a finalidade de compreender os elementos motivadores que guiaram a associação dos parceiros à Esporte e Saúde. Além disso, a análise visa revelar as percepções compartilhadas que delineiam o relacionamento entre os parceiros e a líder da empresa, bem como os atrativos encontrados na startup.

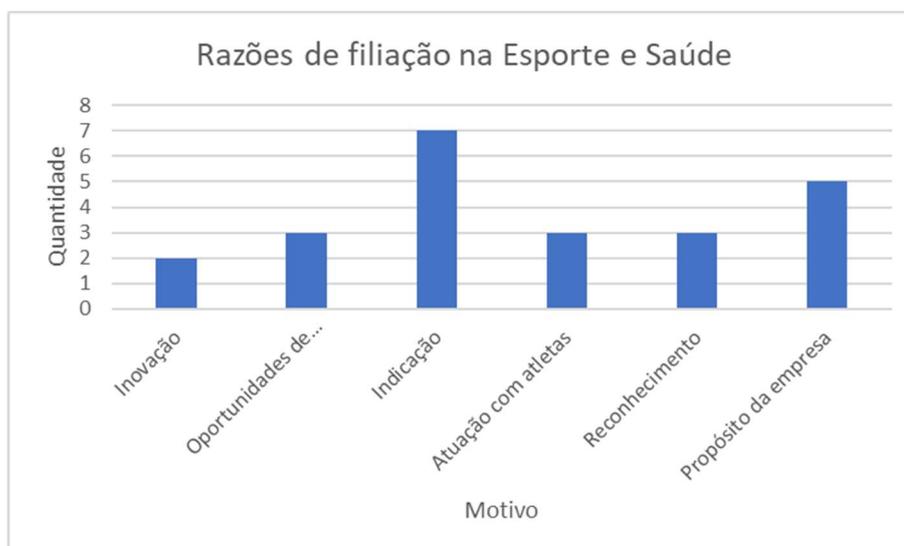
### *Motivação da filiação na startup*

Foi perguntado aos parceiros como eles haviam conhecido a startup e da mesma forma que os clientes, a maioria informou que foi por indicação.

Na startup em estudo, a equipe de gestão está sempre preocupada em manter a qualidade de seus serviços, com isso, foi criado um “selo de qualidade Esporte e Saúde”, através dele, é possível identificar o perfil do participante, além disso, foram criados alguns prerrequisitos para a entrada desse profissional na startup. No entanto, um dos principais indicadores observado na análise do perfil é se o profissional foi indicado por alguém, seja cliente ou parceiros.

Quando alguém de confiança recomenda um profissional para se tornar parceiro da startup, isso gera um aumento na confiança que a empresa deposita nessa pessoa. Isso ocorre porque a indicação é vista como uma validação das habilidades e qualificações do profissional em questão. No contexto da startup, a indicação é percebida como um selo de qualidade, pressupondo que a pessoa que fez a recomendação sabe que o profissional é capaz e competente. Além disso, quando um profissional é indicado por alguém que já faz parte da equipe da empresa, a adaptação à cultura organizacional e às dinâmicas de trabalho é geralmente mais ágil. No entanto, vale ressaltar que a indicação, por si só, não é suficiente para garantir a contratação de um parceiro, uma vez que existe um processo seletivo ao qual o profissional indicado precisará se submeter antes de ser aprovado. Conforme falado pelo profissional 4: “No meu caso, fui indicado por uma cliente, o que me levou a entrar em contato com a startup.”

Profissionais motivados a trabalhar em startups de impacto social frequentemente buscam um senso de propósito, autotranscendência e autorrealização. Essas motivações transcendem o mero desejo de lucro ou status, estando profundamente enraizadas no desejo de contribuir para o bem comum. No contexto específico desta startup, os profissionais almejam um ambiente de trabalho onde suas atividades estejam em sintonia com seus valores pessoais e visão de mundo. A startup adota um propósito de inclusão claramente definido, tornando-se, assim, um local altamente atrativo para os profissionais. A adesão a esse propósito fortalece sua motivação e satisfação no trabalho. Essa análise é respaldada pelas respostas dos profissionais que se filiaram à startup do profissional 8, que expressou sua atração pela oportunidade de trabalhar em uma empresa dedicada a apoiar o esporte com propósito e inclusão, bem como promover a saúde física e mental das pessoas. Além disso, ressaltou o poder do esporte em unir as pessoas e criar uma comunidade forte e saudável. Admirou o compromisso da startup em ajudar crianças, o que demonstra um sólido senso de responsabilidade social.

**Gráfico 4:** Motivo de filiação dos parceiros.

#### *Atrativos da startup para o parceiro*

Foi analisado os atrativos da Esporte e Saúde do ponto de vista dos parceiros. Torna-se evidente que a transdisciplinaridade e a abordagem inovadora da startup desempenharam papéis cruciais na atração desses parceiros para a empresa.

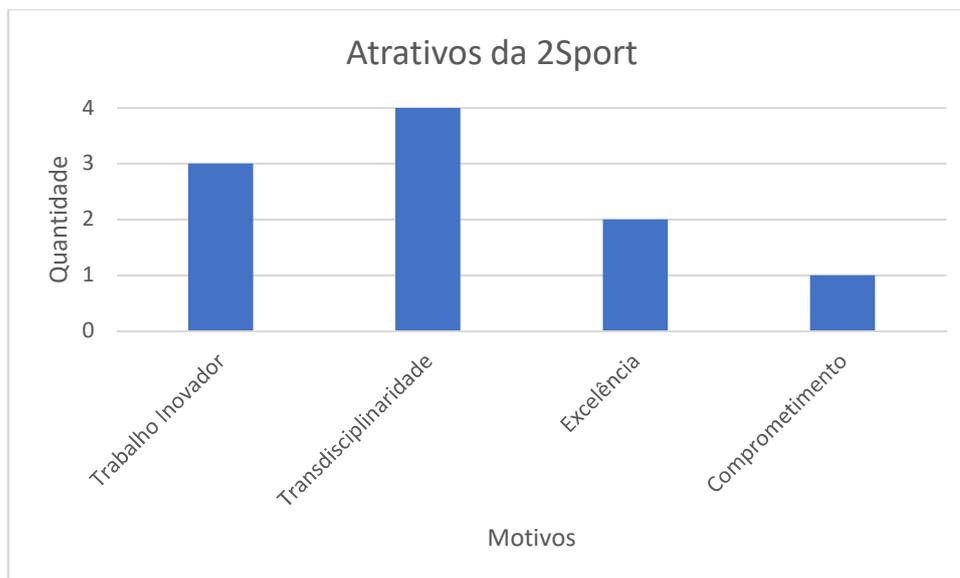
Os colaboradores que optam pela Esporte e Saúde em busca de uma abordagem transdisciplinar são motivados pela perspectiva de trabalhar em projetos desafiadores e diversificados. Eles veem na startup a oportunidade de ampliar seus horizontes, adquirir novas habilidades e conhecimentos, colaborar com profissionais de diferentes áreas e integrar uma equipe que busca soluções criativas e abrangentes para os desafios do mercado. Além disso, a startup promove um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, um atrativo para aqueles que buscam diversidade e enriquecimento em seu local de trabalho. Conforme dito pelo Profissional 8: "Como profissional, estou motivado a contribuir com minhas habilidades e conhecimentos para ajudar a alcançar os objetivos da empresa. Me anima fazer parte de uma equipe transdisciplinar comprometida em fazer a diferença e promover uma mudança positiva na vida das pessoas."

A startup se destaca por seu trabalho inovador no setor de esporte, saúde e bem-estar. Essa inovação está intrinsecamente ligada à

abordagem transdisciplinar mencionada anteriormente, que combina a excelência dos profissionais parceiros com uma metodologia desenvolvida pela equipe de gestão. Essa metodologia é especialmente adaptada a cada cliente, resultando em um serviço altamente diferenciado. Vale a pena destacar que todos os profissionais da startup têm experiência como atletas e compreendem as necessidades dos clientes a um nível pessoal. Os entrevistados não apenas reconhecem o valor dessa metodologia, mas também expressam satisfação por fazer parte de uma organização com um propósito claro e sentem orgulho por suas contribuições. Segundo Profissional 5, a empresa faz um "trabalho de excelência e inovador! Tenho muito orgulho da trajetória e trabalho que a líder e sua equipe têm realizado em prol da Saúde e Bem-estar."

No Gráfico 5, pode-se observar os atrativos da Esporte e Saúde na ótica dos parceiros.

**Gráfico 5:** Atrativos da startup para os profissionais parceiros.



### *Percepção da líder: ótica dos parceiros*

Após analisar as respostas dos pesquisados em relação à CEO, observou-se um excelente relacionamento entre a líder da startup e seus colaboradores, com relatando ter um relacionamento excelente, enquanto

outros consideraram sua relação como muito boa. Dentre os fatores que contribuem para esse relacionamento, destacam-se conforme Gráfico 8:

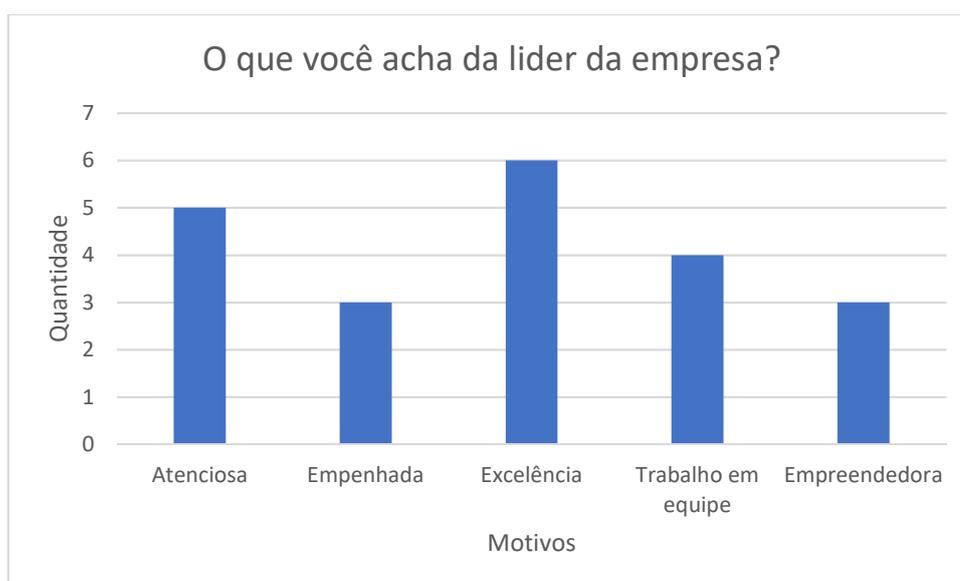
A CEO da startup está constantemente em busca da excelência, inovação e do desenvolvimento de novas ideias e práticas na empresa. Ela incentiva sua equipe a pensar de forma criativa e a procurar constantemente maneiras de melhorar e crescer. Um exemplo disso, segundo um dos parceiros, é sua prática de escuta ativa e sua dedicação em agradar a todos.

A líder da Esporte e Saúde é reconhecida por sua extrema atenção, o que a diferencia dentro da empresa. Ela demonstra a capacidade de reconhecer as necessidades de seus colaboradores e entender suas dificuldades, criando assim um ambiente de trabalho mais acolhedor e seguro. Além disso, ela fornece feedbacks construtivos que impulsionam o desenvolvimento profissional de sua equipe, capacitando-os para enfrentar desafios. Os parceiros enfatizaram que ela é confiável e sempre disposta a ajudar em momentos de necessidade, fortalecendo ainda mais a relação entre a líder e sua equipe.

Segundo o Profissional 8: “É inspirador ver como sua crença nos propósitos da empresa contagia toda a equipe, gerando engajamento. Sua abordagem séria na gestão de projetos em colaboração com a equipe administrativa é visível e cria um efeito dominó de engajamento em toda a equipe.

Uma liderança forte e comprometida é essencial para o sucesso de um projeto com propósito e causas bem definidas. A líder da Esporte e Saúde demonstra uma liderança motivadora e envolvente, o que desempenha um papel fundamental na manutenção da motivação e alinhamento da equipe com os objetivos da empresa.

Após ouvir os depoimentos dos parceiros em relação à líder, é notável destacar um perfil de líder empreendedora e empenhada, como ilustrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6:** Percepção dos parceiros em relação a líder.

#### 4.4. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS COLABORADORES

Foi elaborado um roteiro de entrevista, conduzida de forma presencial com 5 dos 12 colaboradores atuais, a fim de entender como é o comportamento da líder no dia a dia. Buscou-se avaliar se o líder tem características de líder empreendedor, utilizando a Escala da Renko (2013). O quadro 4 informa o sexo, tempo de filiação e a área de atuação dos participantes.

Perfil dos colaboradores		
Parceiros	Sexo	Especialidade
Colaborador 1	Feminino	Comunicação
Colaborador 2	Feminino	Marketing
Colaborador 3	Feminino	Gestão
Colaborador 4	Masculino	Gestão
Colaborador 5	Feminino	Jurídico
Colaborador 6	Masculino	Comercial

**Quadro 4:** Perfil dos colaboradores.

Todos os colaboradores da startup desempenham funções fundamentais na empresa e, em média, eles estão há 2,6 anos na empresa.

O tempo de contrato varia desde o colaborador mais recente, que está na Esporte e Saúde há apenas dois meses, até o mais antigo, com seis anos de dedicação à organização.

Esta seção apresenta três pontos centrais levantados junto aos colaboradores: suas percepções em relação à líder, suas percepções sobre a liderança da equipe e suas observações sobre as capacidades dinâmicas da startup.

### *Líder empreendedor:*

Os colaboradores da startup Esporte e Saúde foram convidados a compartilhar suas percepções sobre como a líder da organização toma decisões no dia a dia e forneceram exemplos de situações que descrevem o seu comportamento em relação à liderança. Os colaboradores destacaram três elementos centrais que caracterizam a CEO da empresa: sua inovação, firmeza em seu propósito e habilidades de comunicação.

A inovação é uma característica que define a líder da Esporte e Saúde afirma o Colaborador 1: “Ela demonstra consistentemente uma abordagem inovadora na resolução de problemas e desafios. Sempre em busca de novas perspectivas, ela promove soluções criativas e encoraja sua equipe a explorar abordagens não convencionais. Além de fomentar a criatividade individual, ela capacita e motiva a equipe a apresentar ideias inovadoras.”

Outro traço marcante da líder é sua firmeza em seu propósito, segundo Colaborador 4: A líder é reconhecida por seu comprometimento em proporcionar acesso aos benefícios do esporte de forma estruturada e multidisciplinar, por meio da plataforma tecnológica desenvolvida pela startup. Ela é movida por um ideal de impacto social, visando oferecer essas oportunidades de forma acessível às pessoas. Como líder de uma startup de impacto social, sua visão transcende o lucro financeiro. Ela possui uma compreensão clara de como sua empresa pode gerar um impacto positivo na sociedade.

A líder da Esporte e Saúde se destaca por várias características distintivas, e sua habilidade de comunicação é uma delas. O Colaborador

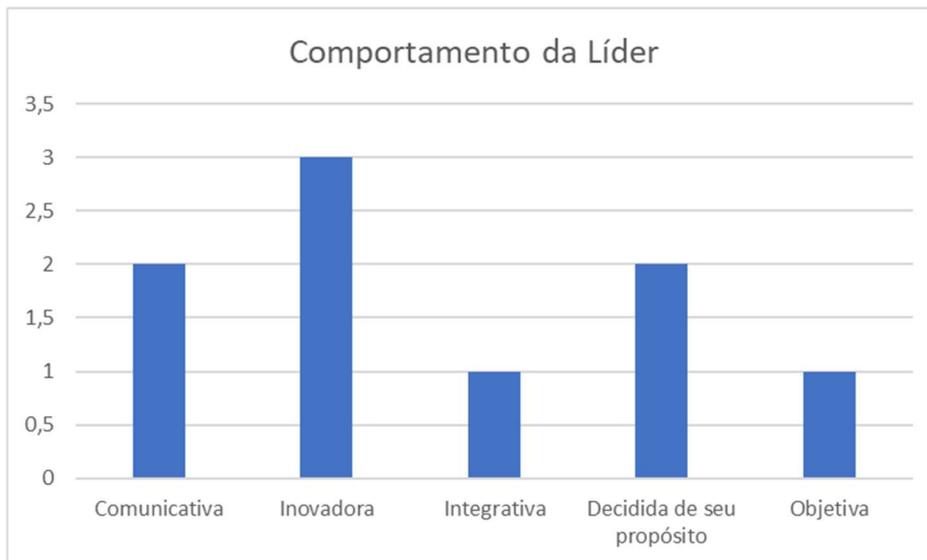
2 compartilha que "a líder é reconhecida por sua decidida determinação e capacidade de liderança, comunicando suas metas e expectativas de maneira objetiva. Ela inspira a equipe a atingir seu máximo potencial em todas as reuniões."

Sua comunicação é clara, transmitindo sua visão de futuro e motivando a equipe a unir esforços para alcançá-la. Ela reconhece a importância da comunicação na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Além disso, demonstra ser uma ouvinte atenta e empática, capaz de fornecer feedback construtivo e adaptar sua comunicação de acordo com as necessidades dos outros.

Além disso, a liderança da startup apresenta uma abordagem ágil, o que é fundamental para o sucesso da organização. Essa agilidade permite que a empresa se adapte rapidamente a mudanças no mercado, novas oportunidades de negócios e às necessidades dos clientes. As decisões são tomadas de forma eficaz e eficiente, refletindo a importância da velocidade e da agilidade no ambiente de uma startup.

Ademais, os colaboradores da empresa compartilharam suas percepções pessoais sobre a líder, enfatizando a disposição dela para enfrentar desafios, sua determinação e capacidade de liderança, sua atitude integrativa e positiva, bem como seu compromisso em proporcionar acesso aos benefícios do esporte de forma estruturada e multidisciplinar.

O Gráfico 7 apresenta as principais características destacadas pelos colaboradores no perfil da líder na organização e na comunidade.

**Gráfico 7:** Comportamento da líder na ótica dos colaboradores.

#### *Percepções sobre a Liderança da equipe no dia a dia:*

Para compreender a liderança exercida pela CEO da startup e como ela influencia a equipe em suas atividades diárias, foram coletadas percepções dos colaboradores sobre as diretrizes, enfoques e lições práticas resultantes desse relacionamento.

**Gestão de Tarefas:** A líder demonstra habilidade para a gestão eficaz de diversas tarefas. O Colaborador 6 destaca sobre: “Cliente no Centro e Modelo Multidisciplinar: Nossa líder coloca nossos clientes no centro de tudo o que fazemos. Ela promove uma cultura onde compreendemos as necessidades dos clientes e trabalhamos juntos para atendê-las. Além disso, o modelo multidisciplinar que ela fomenta é essencial para nosso crescimento contínuo. A troca de conhecimento e a colaboração entre diferentes áreas da empresa nos permitem inovar e oferecer soluções mais abrangentes aos nossos clientes”. Sua comunicação transparente em relação a prioridades e expectativas alinha a equipe em direção a um trabalho multidisciplinar, garantindo o cumprimento de tarefas essenciais dentro do prazo.

**Organização:** A líder mantém uma abordagem organizada, garantindo a alocação eficiente dos recursos da empresa e a entrega pontual de

projetos. O Colaborador 4 relata que: “A organização da nossa líder é notável. Ela proporciona um ambiente em que cada membro da equipe consegue visualizar seu papel e contribuir para o todo. Trabalhar juntos é uma parte fundamental do nosso cotidiano, e todos se auxiliam mutuamente, fortalecendo nossa cultura de colaboração e cooperação. Sua coordenação estratégica permite que todos os membros da equipe trabalhem de forma colaborativa, orientados pelos mesmos objetivos e com resultados otimizados.”

Comunicação Aberta: segundo o Colaborador 1: “A valorização do Diálogo e Transparência é um dos pilares da nossa líder é a priorização do diálogo e da transparência. Ela incentiva uma cultura de comunicação aberta, onde todos se sentem à vontade para expressar suas ideias, preocupações e opiniões. Isso cria um ambiente de trabalho onde todos podem ser ouvidos e contribuir para o sucesso da empresa.” Sua capacidade de se colocar no lugar dos membros da equipe ajuda a entender suas perspectivas e inquietações, auxiliando no desenvolvimento de competências e no aprimoramento do desempenho de todos.

Busca pela Excelência: O Colaborador 5 enfatiza o Foco na Excelência: “A excelência é o padrão de nossa líder. Ela sempre busca entregar o melhor para nossos clientes e colaboradores. Essa busca constante por qualidade e melhoria faz parte da nossa cultura organizacional e é um dos fatores que nos impulsiona a alcançar resultados excepcionais.” A líder preza pela excelência em todos os processos. Ela trabalha para aprimorar a qualidade e a eficiência das atividades realizadas pela equipe e pela empresa como um todo. Constantemente, ela identifica áreas passíveis de aprimoramento em todas as etapas dos processos e colabora com a equipe na implementação de mudanças voltadas para a obtenção de resultados superiores. Ademais, a líder incentiva a equipe a buscar oportunidades de aprendizado e crescimento, promovendo a participação em treinamentos, workshops e outras atividades que possam contribuir para a melhoria dos processos.

O Gráfico 8 apresenta as percepções dos colaboradores da startup em relação à líder. Essas percepções destacam suas características de ser

atenciosa, organizada, em busca da excelência, comunicativa, empreendedora e orientada para tarefas.

**Gráfico 8:** Percepções da Líder na ótica dos colaboradores.



*Capacidades dinâmicas da startup: processos dentro da startup, captura de oportunidades e gestão.*

Para melhor compreender a atuação da líder da Esporte e Saúde, sob a perspectiva dos colaboradores, foi indagado sobre os aspectos que permeiam sua gestão, os processos internos da startup e a habilidade de capturar oportunidades. A investigação se concentrou em desvendar os princípios que guiam as ações da líder: o que ela realiza, como incentiva sua equipe, quais iniciativas promove, como mobiliza recursos e coordena ações no cotidiano, sempre com o propósito de nutrir o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, fundamentais para o sucesso do negócio.

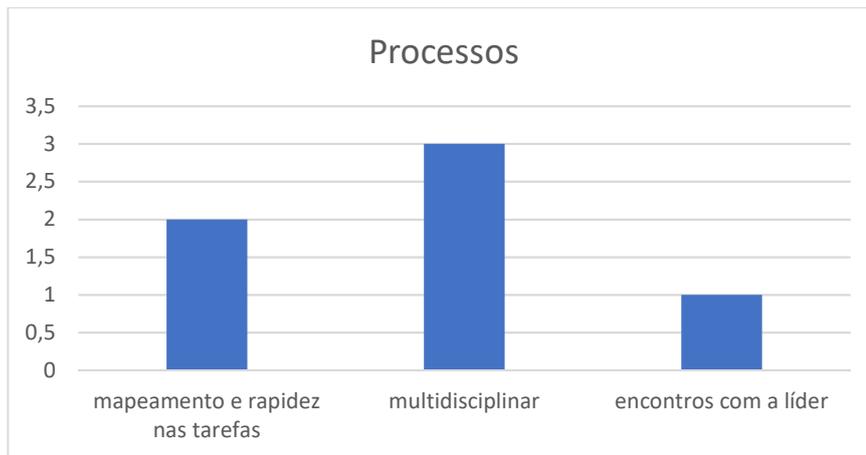
Ao explorar essas capacidades dinâmicas, nossa atenção inicial foi direcionada para os processos e interações que permeiam a vida dos colaboradores e a relação com a líder. Na Esporte e Saúde, a dinâmica dos encontros entre a equipe se desenha em um formato híbrido, abrangendo dois encontros presenciais e três reuniões online a cada semana.

Um dos pontos notáveis que surgiram é a promoção ativa da colaboração em processos multidisciplinares. Colaborador 1 destaca que: "O ambiente é verdadeiramente multidisciplinar. Todos na equipe

desempenham papéis diversos e estão ativamente envolvidos no trabalho uns dos outros, sempre prontos para se apoiarem." Essa ênfase fortalece a cultura de cooperação dentro da organização, estimulando a interação e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes áreas e profissionais. Valorizar a multiplicidade de ideias e perspectivas é uma das chaves para impulsionar a criatividade e encontrar soluções genuínas.

Além disso, a gestão da Esporte e Saúde adota uma abordagem proativa com relação ao mapeamento semanal dos processos e fluxos de trabalho na empresa. Segundo o Colaborador 3: "O processo é extremamente dinâmico. Há sempre uma série de tarefas, metas, inovações e troca de conhecimento entre as áreas. Estamos constantemente envolvidos em novos projetos, reuniões com parceiros, integração de novos profissionais e atletas, e expansão de novos departamentos." Esse processo é conduzido com a utilização de ferramentas como fluxogramas, diagramas e mapas mentais. Essa prática visa proporcionar uma compreensão aprofundada das operações, identificar eventuais gargalos e oportunidades de aprimoramento e, conseqüentemente, otimizar os processos. O mapeamento não apenas aprimora a eficiência, mas também reduz o tempo despendido em tarefas operacionais, liberando recursos valiosos para atividades estratégicas.

No Gráfico 9, merece destaque a análise dos processos internos da startup, incluindo o mapeamento e a agilidade na execução de tarefas, a abordagem multidisciplinar e a realização de reuniões diretas com a líder de forma semanal.

**Gráfico 9:** Processos dentro da startup ótica dos colaboradores.

### *Captura de oportunidades da startup:*

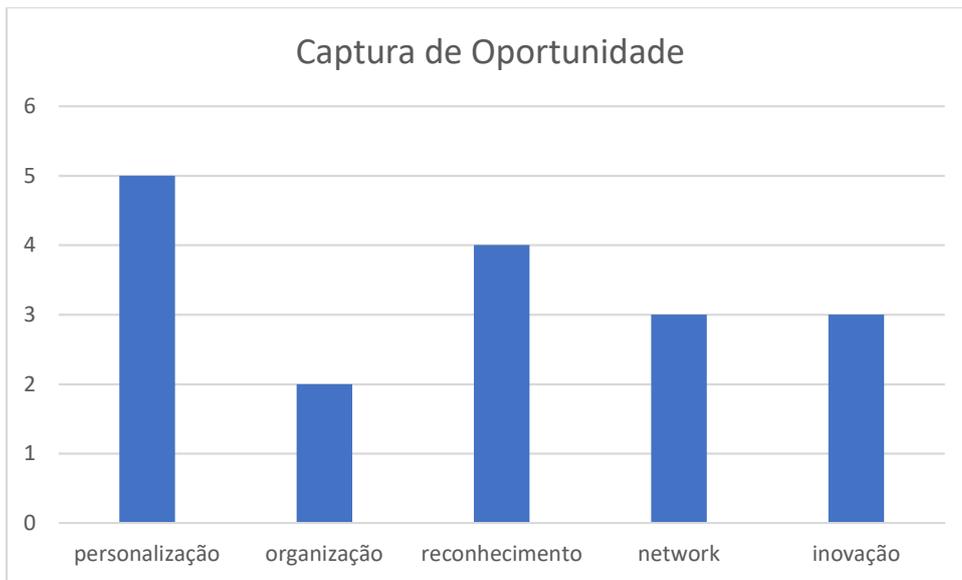
No segundo ponto da análise, foi explorado a captura de oportunidades. Durante as entrevistas, foi solicitado aos colaboradores que compartilhassem experiências em que estiveram envolvidos com a líder, a equipe ou os clientes e que contribuíssem para a identificação e aproveitamento de oportunidades. Por meio das palavras dos colaboradores, podemos observar como a organização gera capacidades dinâmicas no processo de desenvolvimento de produtos da startup, através da personalização e do reconhecimento.

O Colaborador 5 fala sobre a personalização: “Recentemente, desenvolvemos um projeto de apoio ao atleta personalizado para uma confederação. Eles tinham um prazo de 15 dias para colocar o projeto em prática, e nossa startup aceitou o desafio, cumprindo o prazo. Hoje, por meio dessa solução, estamos apoiando 40 atletas de baixa renda que anteriormente não podiam participar de competições devido à falta de recursos. Acreditamos profundamente no trabalho inclusivo da nossa empresa.” Personalizar os programas de acompanhamento da startup é uma estratégia essencial para adequar os serviços às necessidades e preferências específicas de cada cliente. Isso é alcançado por meio das "entrevistas de metas", nas quais coletamos informações sobre os objetivos e necessidades dos clientes.

Colaborador 2 reforça a questão do reconhecimento: “Quando estamos em eventos esportivos e minha líder me convida para dialogar com pessoas influentes e de destaque, apresentando-me como um membro fundamental do time, sinto-me incrivelmente pró-ativo e confiante. Recentemente, durante o Gigante de Nazaré, um evento de surfe no Rio de Janeiro, nossa líder conseguiu atrair um dos atletas mais renomados do esporte, que agora faz parte da nossa equipe de clientes.” Na startup, o reconhecimento é uma ferramenta importante para motivar e envolver os colaboradores. A líder valoriza e celebra os esforços e conquistas dos membros da equipe, incentivando-os a ir cada vez mais longe.

Segundo o colaborador 6: “A rede de contatos da líder é composta por uma ampla gama de stakeholders, incluindo outros empreendedores sociais, profissionais do setor de esporte e saúde, especialistas em inovação social, instituições de ensino e pesquisa, investidores e colaboradores da startup. Essa rede diversificada permite que a líder esteja constantemente exposta a diferentes perspectivas, insights e oportunidades de colaboração.” A líder, como figura central da startup, desempenha um papel fundamental na construção e expansão da rede de contatos da empresa. Através de suas conexões, ela pode acessar recursos, conhecimentos e oportunidades que são essenciais para o crescimento e sucesso da startup.

O Gráfico 10 consolida as percepções dos colaboradores sobre a capacidade da startup de identificar oportunidades, destacando os aspectos de personalização, organização, reconhecimento, network existente e inovação.

**Gráfico 10:** Captura de Oportunidades.

### *Características da gestão*

Os colaboradores foram indagados sobre suas percepções em relação ao que ela realiza, promove, cria e impulsiona no ambiente de trabalho. Esses questionamentos permitiram compreender como a líder fomenta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas essenciais para o sucesso do negócio.

Sobre a presença da líder nos processos, o Colaborador 1 contribuiu: “Ela é incansável! Atua em todas as frentes, do financeiro ao jurídico, da comunicação à gestão comercial. É a personificação da empresa, inspirando-me a perder a timidez na interação com outras pessoas. Ela se comunica com todos de forma aberta e amigável.” A líder está profundamente comprometida em preparar sua equipe para liderança futura. Atualmente, ela investe no treinamento e desenvolvimento da equipe, capacitando-os para assumir responsabilidades de liderança. Essa abordagem visa a garantir uma transição harmoniosa e eficaz no futuro.

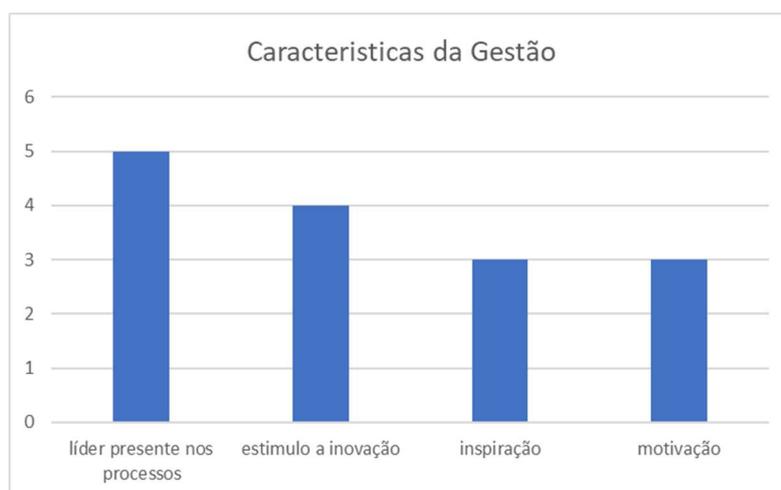
O Colaborador 4 comentou: “A startup que nossa líder criou nasceu da necessidade sentida por ela quando foi chamada para uma campanha olímpica e enfrentou barreiras financeiras e logísticas. Seu comprometimento com a criação de uma metodologia inovadora e

acessível para atletas e amantes do esporte impulsiona a empresa a expandir constantemente suas capacidades dinâmicas, visando a fornecer excelência a um preço acessível em um só lugar.” A líder cultiva uma cultura de inovação dentro da equipe, encorajando todos a explorar soluções criativas e pensar de forma não convencional para resolver desafios. Além disso, ela promove ativamente o crescimento e desenvolvimento profissional, fornecendo feedback construtivo e oportunidades de treinamento.

O colaborador 6, contribuiu: “É inspirador ver como sua paixão pela missão da empresa se espalha por toda a equipe, criando um ambiente altamente engajado. Ela aborda os projetos com seriedade, colaborando de forma eficaz com a equipe administrativa, e isso resulta em um contágio positivo que aumenta o engajamento de todos os membros.” Uma das características mais marcantes da líder é sua capacidade de inspirar e motivar a equipe. Ela incentiva todos a darem o melhor de si e a colaborar para alcançar os objetivos da empresa. Sua liderança inspiradora é um pilar fundamental para o alto desempenho da equipe e o alcance de metas ambiciosas.

O Gráfico 11 sintetiza a frequência com que as características mencionadas aparecem no relato dos colaboradores, com destaque para a presença ativa nos processos, estímulo à inovação e capacidade de inspirar e motivar a equipe.

**Gráfico 11:** Características da Gestão.



#### 4.5. ANÁLISE DOS DADOS: ÓTICA DOS INVESTIDORES

Essa seção apresenta as percepções dos investidores sobre a líder, sobre a empresa, as razões que os fizeram investir no negócio e as capacidades dinâmicas da startup. Atualmente a empresa tem dois investidores e ambos foram entrevistados para a pesquisa, sendo um investidor anjo (investidor 1) e o outro sócio de um escritório de investimentos (investidor 2) (Quadro 5).

<b>Quadro 5: Perfil dos investidores</b>			
<b>Parceiros</b>	<b>Sexo</b>	<b>Especialidade</b>	<b>Tempo de Filiação</b>
Investidor 1	Feminino	Investidora Anjo	2 anos
Investidor 2	Masculino	Sócio de um escritório de investimentos	6 meses

**Quadro 5:** Perfil dos Investidores

Ambos os investidores tiveram o primeiro contato com a startup por meio da sócia fundadora, embora em diferentes contextos. No entanto, identificaram uma forte afinidade com a líder e, movidos por esse interesse mútuo, decidiram explorar mais detalhadamente o empreendimento. Ambos estavam à procura de empresas lideradas por mulheres, considerando suas vastas experiências no setor. Com a experiência de investimentos, ao longo dos anos, a liderança demonstrou ser um fator crítico para o sucesso de uma empresa. Conscientes de que um bom líder pode ter um impacto substancial na cultura empresarial, no desempenho financeiro e no crescimento do negócio, estavam determinados a encontrar uma líder que correspondesse a esse critério. A seguir são apresentadas a natureza da liderança na Esporte e Saúde na sua visão, os motivos que levaram a aportarem recursos na startup, bem como as capacidades dinâmicas sob a perspectiva desses investidores.

### *Como é a liderança na Esporte e Saúde*

Ao serem questionados sobre a liderança na startup Esporte e Saúde, os investidores destacaram várias características fundamentais.

O Investidor 1 destaca que: “A liderança é a capacidade de influenciar e motivar um grupo em direção a objetivos comuns. A líder da Esporte e Saúde é o rosto da marca em muitos aspectos, graças a sua experiência como ex-atleta de alto rendimento, seu conhecimento técnico e sua proximidade com os clientes.”

Já o investidor 2 contribui dizendo: “Ela construiu uma rede de contatos e parcerias ao longo de seis anos de trabalho, o que tem sido fundamental para a expansão do negócio. Sua mentalidade de liderança é servidora, estando sempre disponível para apoiar e auxiliar os membros da equipe em todas as tarefas necessárias. Além disso, ela possui uma mentalidade de crescimento contínuo, sempre buscando aprendizado e adaptação para garantir o desenvolvimento constante e a expansão do negócio.” Ambos os investidores acreditam em seu potencial e integridade, observando-a como uma líder em crescimento, valorizando especialmente sua capacidade de escuta ativa e sua habilidade em apresentar soluções após a reflexão. Eles confiam que ela continuará evoluindo e enfrentando os desafios que surgirem.

“Além disso, sua habilidade comunicativa permite que ela se conecte eficazmente com a equipe, os clientes e outras partes interessadas, inspirando e motivando todos, e transmitindo sua visão de forma clara e concisa”, comenta o Investidor 1.

### *Motivo de investir na Esporte e Saúde*

Existem várias razões pelas quais os investidores optaram por investir na startup Esporte e Saúde:

Investidor 1 contou que: “Decidi investir na Esporte e Saúde devido ao potencial incrível da startup, particularmente na sócia fundadora. A CEO nasceu para liderar a startup, demonstrando diversas habilidades, clareza

em seus objetivos e um amor por desafios e metas. Sua capacidade de inovação e pensamento ousado também me inspiraram.”

Já o Investidor 2 complementou: “O motivo pelo qual investi na plataforma está intrinsecamente ligado à fundadora e à sua equipe. Eu reconheci a capacidade dela em reunir profissionais talentosos ao seu lado. Além disso, sua representatividade na empresa é evidente, e ela atrai indivíduos de alta qualidade, formando uma equipe excepcional que a startup possui atualmente. Isso foi fundamental para a minha decisão de investimento.”

Ambos os investidores destacaram o potencial da sócia fundadora, reconhecendo suas habilidades, visão clara, amor por desafios e metas, além de sua capacidade de inovação. A liderança da CEO foi um fator fundamental em sua decisão de investir.

Os investidores confiam na líder, na visão e na equipe da startup Esporte e Saúde, reconhecendo que esses fatores são essenciais para o sucesso futuro da empresa. Eles acreditam que a liderança da startup é capaz de inovar, crescer e alcançar seus objetivos, o que justifica seu investimento no negócio.

#### *Capacidades dinâmicas da startup, na ótica dos investidores:*

Conforme os investidores destacaram, a agilidade, a reconfiguração e a sensibilidade ambiental são fatores essenciais para o sucesso da startup, permitindo que ela atue de forma dinâmica e eficiente em um ambiente em constante evolução.

Segundo o Investidor 1 “A fundadora mantém uma atenção constante às mudanças no mercado, às necessidades dos clientes, às tendências tecnológicas e às condições econômicas que podem impactar o sucesso da startup.” Isso explica o fato dela estar atenta a sensibilidade ambiental.

Outro aspecto apontado pelo Investidor 2 é a capacidade de reconfiguração: “A startup é capaz de reorganizar sua equipe, modelo de negócios e estratégias em resposta às mudanças no ambiente externo. Isso possibilita atender às demandas personalizadas dos clientes, como

evidenciado pela rápida reconfiguração para atender clientes B2C. Ademais a startup se destaca por sua capacidade de tomar decisões rápidas e implementar mudanças de maneira eficaz e eficiente. Sua estrutura flexível e processos ágeis a diferenciam de empresas maiores e mais burocráticas, garantindo a satisfação dos clientes.”

A Esporte e Saúde, como uma startup, opera em um ambiente caracterizado pela incerteza e constante mudança. Sua origem está ligada à necessidade enfrentada pela sócia fundadora, que buscou desenvolver novas tecnologias, produtos e serviços, demandando rápida adaptação para atender às necessidades do mercado e dos clientes.

#### **4.6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS: ÓTICA DA LÍDER**

Neste capítulo, iremos analisar como a líder empreendedora impulsionou capacidades dinâmicas e distintivas na startup. Vamos examinar as decisões e práticas que a levaram a alcançar os resultados, conforme percebidos por diversos grupos de interesse, incluindo clientes, parceiros externos, colaboradores e sócios internos da empresa.

Para coletar informações valiosas sobre o motivo da criação da startup e seus impactos, foram realizadas entrevistas com a CEO. As entrevistas foram conduzidas de forma online, permitindo uma análise aprofundada e interativa.

Antes de entrar em detalhes sobre as práticas e decisões que moldaram a startup, apresentamos um quadro que descreve os dados demográficos dos entrevistados, incluindo sexo, idade e formação. Essas informações oferecem contexto relevante para a compreensão das perspectivas apresentadas nas entrevistas.

<b>Quadro 6: Perfil da Líder</b>			
<b>CEO</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Idade</b>
Líder	Feminino	Administradora	26 anos

**Quadro 6:** Perfil da Líder.

Neste estágio, concentraremos nossa análise nos processos, na identificação de novas oportunidades e na gestão da startup Esporte e Saúde.

### *Gestão da Startup Esporte e Saúde*

Durante a entrevista, a líder compartilhou a inspiração que a levou a fundar a startup. Ela explicou que a ideia surgiu a partir de sua experiência pessoal como atleta e da observação de que muitos atletas brasileiros enfrentavam desafios semelhantes. Motivada por essa percepção, ela decidiu criar uma plataforma abrangente de saúde, bem-estar e esporte, oferecendo programas de acompanhamento multidisciplinar a preços acessíveis, com o objetivo de alcançar um público mais amplo. "A startup teve sua origem em minha experiência pessoal como atleta. Aos 18 anos, enquanto participava do Projeto Velejando por um Mundo Melhor, surgiu a oportunidade de me envolver em uma campanha olímpica. No entanto, percebi que não dispunha dos recursos necessários e de uma equipe multidisciplinar para me ajudar a alcançar esse objetivo. A frustração diante da possibilidade de não competir nas Olimpíadas me fez perceber que essa dificuldade não era exclusiva minha, mas algo enfrentado por muitos atletas no Brasil. Foi a partir desse insight que surgiu a ideia de criar uma plataforma que democratizar o acesso ao esporte, saúde e bem-estar, proporcionando um ambiente onde atletas poderiam encontrar todos os recursos necessários em um único lugar, por meio de programas de acompanhamento multidisciplinar, a preços acessíveis." Conta a Líder.

Segundo Luisa, "a startup Esporte e Saúde experimentou um crescimento orgânico desde o início, iniciando como um modelo de negócios B2C para atletas e expandindo gradualmente para atender clubes, confederações, federações esportivas e colaboradores de empresas no modelo B2B2C, focado em promover saúde e bem-estar. Atualmente, a plataforma possui uma base de 100.000 associados, com 120 parceiros e uma equipe de 16 colaboradores em várias áreas.

Conforme a empresa cresceu, atraiu o investimento de dois investidores anjos para impulsionar ainda mais seu desenvolvimento.”

A CEO destaca seis fatores que impulsionaram esse crescimento notável. “Primeiro, a convicção no propósito e a busca constante pela excelência desempenharam um papel fundamental. Além disso, a experiência como atleta permitiu que eu entendesse profundamente as necessidades dos clientes, ajudando a moldar a startup de maneira eficaz.”

Em terceiro lugar, a abordagem inovadora da empresa, com foco na multidisciplinaridade e na busca contínua pela inovação, desempenhou um papel importante no sucesso. A qualidade consistente dos produtos e serviços oferecidos é o quarto fator que contribuiu para o crescimento da startup. A Luisa enfatiza que eles estão constantemente aprimorando seus serviços e produtos, sempre buscando feedback, inovação e excedendo as expectativas dos clientes.

Além disso, o networking construído com a ajuda da família da CEO foi crucial para a apresentação da startup a diferentes partes interessadas no mercado. Por último, a alta taxa de renovação de clientes, atingindo 76%, é um testemunho da personalização dos produtos e serviços da empresa, que mantêm os clientes voltando para mais.

A startup Esporte e Saúde valoriza a transparência e a satisfação de seus colaboradores, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua. Mensalmente, a empresa envia um questionário de satisfação aos colaboradores, permitindo que eles compartilhem sugestões de melhorias, bem como aspectos positivos e negativos. A fundadora da startup acredita profundamente no poder do feedback e da escuta ativa, e várias melhorias já foram implementadas na empresa com base nas respostas dos questionários.

Além disso, a equipe é fortemente motivada por meio de treinamentos e cursos oferecidos pela empresa, que abrangem diversos tópicos, como oratória, saúde financeira e mídias sociais. Esses treinamentos são personalizados para atender às necessidades de cada especialidade dentro da startup.

A líder da startup destaca a importância desses treinamentos e do engajamento da equipe, proporcionando um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentem felizes e motivados. Ela se sente estimulada a impulsionar ainda mais as carreiras de sua equipe, visando torná-los grandes profissionais no futuro.

Esses fatores em conjunto explicam o sucesso e o crescimento constante da startup Esporte e Saúde.

### *Identificação de novas oportunidades*

A startup Esporte e Saúde se destacou por sua abordagem centrada no cliente no desenvolvimento de produtos. Inicialmente, a empresa oferecia apenas quatro programas de acompanhamento, cada um direcionado a personas diferentes (bem-estar, qualidade de vida, performance e atleta) no modelo B2C. No entanto, o crescimento e a evolução da startup resultaram na expansão de sua gama de produtos, que agora abrange 16 programas distintos, todos eles se tornando os carros-chefes da empresa. Isso sem mencionar os programas personalizados criados para atender clubes, confederações e empresas no modelo B2B2C.

A criação de novos produtos está profundamente ligada à capacidade da startup de ouvir e atender às demandas do mercado. Um exemplo notável dessa abordagem é a parceria recente com uma confederação esportiva. Nesse caso, a confederação expressou o desejo de capacitar seus atletas em várias áreas, incluindo comunicação, oratória, mídias sociais, saúde financeira e captação de patrocínio. Em resposta, a startup desenvolveu cursos específicos, com duração de uma hora, para atender às necessidades identificadas.

Além disso, a startup também atendeu a pedidos dos dirigentes da confederação, criando um programa de apoio aos atletas. Esse programa visa auxiliar os atletas a custear suas viagens, participação em campeonatos e aquisição de equipamentos. A inovação aqui está na captação de recursos direta, envolvendo fãs, seguidores e empresas, aproveitando o alcance e influência dos atletas nas redes sociais, que até

então não estavam sendo plenamente explorados. Outra iniciativa relevante foi a criação de programas personalizados para atender às necessidades específicas de cada atleta, reconhecendo que as abordagens individuais eram essenciais para maximizar o desempenho esportivo.

Esses exemplos ilustram como a startup Esporte e Saúde não apenas responde às necessidades dos clientes, mas também inova e cria soluções personalizadas para atender às demandas em constante evolução do mercado.

### *Processos:*

A forma como a startup conduz suas operações diárias envolve um sistema híbrido de encontros. Reuniões presenciais são realizadas nas segundas e quartas-feiras para definir metas, estratégias e analisar contratos e agendamentos de clientes. A terça-feira é reservada para a análise e aprimoramento da plataforma com o CTO, enquanto as reuniões da equipe comercial ocorrem nas terças e quintas-feiras para traçar metas específicas por área. Além disso, reuniões mensais com os investidores permitem uma análise profunda do balanço e estratégias da startup. As manhãs de terças, quintas e sextas-feiras são reservadas para reuniões presenciais com novos clientes e parceiros, onde as soluções da startup são apresentadas.

A família da CEO desempenha um papel fundamental na troca de ideias, soluções e produtos. “A experiência de mercado que eles acumularam ao longo dos anos é uma fonte valiosa de insights e conhecimento” conta Luisa. Essa colaboração regular permite que a startup se beneficie da expertise da família, o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento do negócio.

A líder demonstra abertura para escutar as ideias dos colaboradores, reconhecendo que suas perspectivas únicas frequentemente conduzem à inovação. Além disso, ela encoraja os membros da equipe a pensarem "fora do quadrado," promovendo um ambiente que valoriza a criatividade e o

compartilhamento de pensamentos. Essa abordagem não apenas estimula a inovação, mas também fomenta um senso de pertencimento e engajamento por parte dos colaboradores.

A líder estabeleceu um padrão de qualidade e, caso os parceiros não atinjam esse padrão, promove um diálogo transparente para entender as razões por trás do desempenho abaixo do esperado. “Manter um canal aberto de comunicação com os parceiros é fundamental para garantir a entrega de serviços de alta qualidade aos clientes” destaca Luisa.

A CEO compartilha a responsabilidade de traçar metas com os investidores, transformando esse processo em uma tarefa de preparação conjunta para as próximas reuniões. Além disso, eles colaboram na análise do mercado, crescimento da startup e aquisição de novos clientes, aproveitando a vasta experiência de mercado dos investidores para maximizar o conhecimento disponível.

A forma como a líder da startup Esporte e Saúde conduz os processos de aprendizado e aprimoramento constante é um reflexo do seu compromisso com o crescimento contínuo. Ela reconhece que a jornada do empreendedorismo é permeada por desafios e que aprender faz parte desse percurso. Sua abordagem envolve não apenas a busca por conhecimento, mas também a valorização das perspectivas diversas e experiências de diferentes grupos de stakeholders que desempenham papéis significativos na trajetória da startup.

No geral, a liderança da startup valoriza a aprendizagem contínua, o diálogo aberto e a inovação como pilares fundamentais para o desenvolvimento da empresa. A capacidade de se adaptar, aprender com diversas fontes e manter uma abordagem proativa e dinâmica são características que impulsionam a startup Esporte e Saúde em sua jornada de crescimento e sucesso.

#### **4.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As características do líder parecem ter um papel crítico no sucesso e desenvolvimento da startup Esporte e Saúde. A CEO se destaca como uma

líder visionária e inovadora, cujas qualidades impactam significativamente uma ampla gama de stakeholders, entre eles, clientes, investidores, colaboradores e parceiros.

À luz do que observamos sobre a Esporte e Saúde, as características da líder têm um papel fundamental no empreendimento e são catalisadoras de capacidades dinâmicas nas empresas. A líder da *startup*, com sua visão inspiradora, propósito bem definido, comunicação eficaz, capacidade de inovação e busca pela excelência, exerce uma influência central na promoção de uma cultura de agilidade, inovação e adaptabilidade nos processos da empresa.

Sua proximidade dos stakeholders e dinamismo nas ações reverberam diretamente na capacidade da startup de capturar oportunidades no mercado, permitindo adaptações ágeis às mudanças e oferecimento de soluções personalizadas aos clientes. Adicionalmente, o líder mantém um envolvimento ativo na gestão da empresa, monitorando atentamente os processos e assegurando que a startup permaneça alinhada com seu propósito. Logo, as características e ações do líder constituem impulsionadores de capacidades dinâmicas que permitem à empresa se destacar em um ambiente de negócios constantemente em evolução.

O líder na Esporte e Saúde desempenha um papel vital na promoção de uma cultura marcada pela inovação, adaptabilidade e busca incessante pela excelência. Suas características e ações exercem influência direta sobre os processos da empresa, a capacidade de capturar oportunidades de mercado e a gestão eficaz dos recursos. Atuando como guia visionário, a líder motiva a equipe e mantém a startup firmemente alinhada com seu propósito.

Nesse contexto, as características do líder e seu papel no empreendimento desempenham um papel significativo na criação de capacidades dinâmicas nas empresas, exercendo influência direta sobre processos, captura de oportunidades e gestão. Este tópico fornece informações valiosas por meio da triangulação de diversas fontes, destacando a importância do líder na formação e desenvolvimento dessas

capacidades. Portanto, as características do líder não são meramente um traço individual, mas um elemento central na história de sucesso da startup Esporte e Saúde.

Juntamente com essas características de liderança, será pontuado a essencial arte da comunicação, destacando seu impacto nas relações com investidores, colaboradores e parceiros. Vamos reunir as contribuições e percepções desses stakeholders para compreender como a CEO da Esporte e Saúde influencia efetivamente o caminho da empresa e sua capacidade de criar um ambiente ágil e inovador.

#### *Um Líder Visionário e Inovador:*

Para os clientes, a visão da CEO se materializa em uma abordagem multidisciplinar que atende às suas necessidades de forma personalizada. Isso é evidenciado pelas experiências compartilhadas por alguns deles. Por exemplo, o Cliente 11 destaca a importância de reunir especialistas de diferentes áreas para garantir um suporte completo, enquanto o Cliente 9 ressalta a comodidade de encontrar todos os serviços que precisa em um só lugar. A visão de criar uma plataforma que oferece serviços de saúde, bem-estar e esporte a preços acessíveis é essencial para alcançar um público amplo e impactar positivamente suas vidas. Além disso, a constante inovação e expansão dos programas oferecidos demonstram o compromisso da startup em atender às necessidades em constante evolução, incluindo personalizações para clubes, confederações e empresas.

No âmbito dos investidores, a visão clara e a capacidade de inovação da CEO atraem aqueles que veem o potencial da startup. A confiança na liderança é um fator determinante para o investimento, uma vez que os investidores reconhecem a capacidade de identificar oportunidades e direcionar a empresa para o crescimento. Como evidenciado pelo Investidor 1, a abordagem inovadora da Esporte e Saúde para o setor é um passo para investidores em busca de oportunidades de crescimento e impacto.

Para a equipe da startup, a liderança visionária e inovadora da CEO cria um ambiente de trabalho inspirador. Ela estimula a equipe a adotar uma mentalidade de pensamento fora da caixa, promovendo inovação interna e gerando satisfação e engajamento dos colaboradores, que se sentem parte de uma missão significativa e desafiadora. As palavras de uma colaboradora da empresa, destacam o orgulho da equipe em fazer parte de uma jornada que visa melhorar a saúde e o bem-estar das pessoas.

Em resumo, as características do líder e suas ações desempenham um papel vital na Esporte e Saúde, afetando positivamente clientes, investidores, colaboradores e parceiros. A liderança visionária e inovadora não apenas molda a cultura e a direção da empresa, mas também traduz a visão em ações concretas que geram impacto e valor em todos os níveis. Esse compromisso com a inovação e a excelência permite que a startup se destaque em seu mercado e continue a prosperar em um ambiente de negócios em constante evolução.

### *Comunicação Efetiva e Transparente*

A comunicação é um elemento crucial nas interações da CEO com uma ampla variedade de stakeholders, incluindo investidores, colaboradores e parceiros. A comunicação transparente e eficaz é uma pedra angular de sua liderança, garantindo um fluxo contínuo de informações e feedback valioso.

A interação com os investidores abrange desde a definição conjunta de metas até o compartilhamento de ideias e análises de mercado. Essa abordagem colaborativa permite aproveitar a vasta experiência dos investidores para orientar o crescimento da startup. Como destacou o Investidor 2: "A comunicação da CEO é um dos motivos pelos quais confio na Esporte e Saúde como um investimento sólido. Ela nos mantém atualizados sobre o progresso e os desafios, e sua transparência é essencial para nossa confiança na empresa."

A CEO demonstra uma abordagem de escuta ativa ao se relacionar com os colaboradores, valorizando suas perspectivas e ideias únicas. Isso não apenas contribui para a inovação interna, mas também cria um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem ouvidos e incentivados a compartilhar suas opiniões. Como observou o Colaborador 1: "A CEO é um exemplo de comunicação eficaz. Ela ouve nossas ideias, esclarece nossas dúvidas e mantém todos na mesma página. Sua abordagem de comunicação cria um ambiente de trabalho positivo."

A comunicação com os parceiros é pautada na definição de padrões de qualidade e ações corretivas quando necessário. Essa transparência na comunicação assegura que os parceiros compreendam as expectativas da startup e contribui para a entrega de serviços de alta qualidade aos clientes. Conforme ressaltou o Parceiro 3: "Trabalhar com a Esporte e Saúde tem sido uma experiência positiva graças à comunicação transparente da CEO. Ela sempre compartilha informações importantes sobre nossos projetos em andamento e mantém um diálogo aberto para garantir que as coisas funcionem sem problemas."

Em síntese, sua capacidade de se comunicar efetivamente com uma variedade de stakeholders ajuda a alinhar os interesses e a manter um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Essas características, juntamente com ações centradas em processos, captura de oportunidades e gestão, são fundamentais para o sucesso da startup.



**Figura 2:** Achados da pesquisa - Características do líder.

## 2) Padrões e dinâmicas da liderança (no dia a dia)

Com base na análise abordada em relação à Esporte e Saúde, é possível concluir que a empresa é altamente influenciada por padrões e dinâmicas de liderança que exercem um impacto profundo e abrangente em todos os aspectos de seu funcionamento. Esses padrões e dinâmicas de liderança se manifestam de maneira clara e significativa em diversas áreas-chave da empresa:

### *Propósito da Empresa:*

O propósito de uma empresa desempenha um papel fundamental em sua cultura, operações e impacto no mercado. Na perspectiva dos colaboradores, investidores e CEO da Esporte e Saúde, o propósito é um elemento central que permeia todos os processos da empresa.

Para os colaboradores, o propósito da empresa representa mais do que um simples slogan ou missão corporativa. É uma fonte de motivação e satisfação no trabalho.” Quando os colaboradores percebem que seu trabalho contribui para um propósito maior, eles se sentem mais engajados e valorizados. Isso cria um ambiente de trabalho positivo e inspirador, onde os funcionários se esforçam para atingir os objetivos da empresa com entusiasmo. Além disso, o propósito ajuda a definir os valores e a cultura da empresa, orientando o comportamento e as decisões dos colaboradores.

Os investidores, por sua vez, veem o propósito como um indicador de sustentabilidade e potencial de crescimento. “Quando uma empresa tem um propósito claro e significativo, ela tende a se destacar no mercado e atrair investidores interessados em seu sucesso a longo prazo. Isso ocorre porque o propósito cria um alinhamento entre a empresa e seus investidores, indicando que ambos compartilham uma visão comum.” Para os investidores da Esporte e Saúde, o propósito de inclusão da empresa é um fator atraente que demonstra o comprometimento da startup de dar acesso as pessoas através da saúde, do bem-estar e do esporte, ao mesmo tempo em que busca crescimento sustentável.

Por fim, a CEO desempenha um papel crucial na promoção e incorporação do propósito da empresa em todos os processos. Sua liderança é impulsionada pelo propósito. Ela garante que todos os aspectos da startup, desde a definição de metas e estratégias até a inovação de produtos, estejam alinhados com o propósito central da empresa.

Em resumo, o propósito da Esporte e Saúde é uma força unificadora que influencia todas as partes interessadas na empresa. Ele motiva os colaboradores, atrai investidores e orienta as ações da CEO. Como

resultado, todos os processos da empresa são permeados por esse propósito, criando uma cultura e uma missão que vão além dos negócios, impactando positivamente a vida das pessoas e impulsionando o sucesso da startup no mercado.

### *Foco em Excelência:*

O foco na excelência é um valor essencial para a Esporte e Saúde, visto de diferentes perspectivas da líder, colaboradores e clientes.

Na visão da líder, o foco na excelência é um princípio orientador que impulsiona a empresa a se esforçar continuamente para alcançar a qualidade máxima em todos os aspectos de suas operações. Para a CEO e sua equipe de gestão, isso significa definir padrões rigorosos de desempenho e buscar constantemente maneiras de melhorar. Eles se esforçam para oferecer serviços excepcionais, produtos de alta qualidade e soluções inovadoras aos clientes. Além disso, instituíram um selo de qualidade para certificar os profissionais parceiros.

Para os colaboradores, o foco na excelência é uma cultura que valoriza a qualidade, o profissionalismo e o comprometimento com o trabalho. Eles são incentivados a buscar a excelência em suas funções e a se superarem constantemente. "A busca da excelência não se limita apenas às tarefas técnicas, mas também se estende à excelência no atendimento ao cliente, na colaboração em equipe e na inovação em processos" comenta o colaborador 3.

Já para os clientes, o foco na excelência se traduz em uma experiência positiva e satisfatória. Cliente 7 comenta: "A qualidade dos serviços da Esporte e Saúde é impressionante. Eles sempre superam as minhas expectativas e fornecem um suporte excepcional." Eles esperam receber serviços e produtos de alta qualidade que atendam ou superem suas expectativas. Os clientes da Esporte e Saúde valorizam a abordagem centrada na excelência, pois isso lhes proporciona resultados eficazes em seus objetivos de saúde e esportes.

Em resumo, o foco na excelência na Esporte e Saúde é uma filosofia compartilhada por líderes, colaboradores e clientes. Essa ênfase na qualidade e no comprometimento em busca da excelência contribui para a construção de uma reputação sólida no mercado e para a satisfação dos clientes, além de promover a inovação contínua e a constante evolução dos processos na empresa.

*Agilidade na captura de oportunidade:*

A agilidade é um dos pilares que sustentam o sucesso da Esporte e Saúde, influenciando diversos aspectos do seu funcionamento, com impacto direto na proximidade com os clientes, no trabalho em equipe e na oferta de atendimento personalizado. Essa abordagem ágil é percebida em toda a jornada do cliente e contribui significativamente para o nível de satisfação alcançado.

Primeiramente, a proximidade com os clientes é uma característica distintiva da Esporte e Saúde. A startup busca criar uma conexão forte e duradoura com seus clientes, compreendendo suas necessidades e respondendo de forma ágil a quaisquer preocupações ou solicitações. Essa proximidade não se limita apenas às reuniões presenciais, mas estende-se ao ambiente virtual, onde a startup mantém canais de comunicação abertos para receber feedback constante. Isso não apenas ajuda a fortalecer o relacionamento com os clientes, mas também permite que a Esporte e Saúde ajuste seus serviços com base nas demandas em constante evolução. Segundo o cliente 7: "O que mais me impressiona na Esporte e Saúde é a rapidez com que conseguem adaptar seus programas de treinamento às minhas necessidades em constante mudança."

A agilidade também está profundamente enraizada na cultura de trabalho em equipe da startup. A equipe da Esporte e Saúde é incentivada a colaborar, compartilhar ideias e enfrentar desafios de forma conjunta. A abordagem multidisciplinar, com profissionais de diferentes áreas trabalhando juntos, não apenas fortalece a qualidade dos serviços, mas também leva a soluções inovadoras. A agilidade no trabalho em equipe

permite que a startup responda de maneira eficaz às necessidades dos clientes e explore oportunidades de melhoria contínua.

Por fim, a agilidade é fundamental para a oferta de atendimento personalizado, o que, por sua vez, eleva o nível de satisfação dos clientes. A Esporte e Saúde não fornece soluções genéricas, mas sim personaliza os programas e serviços de acordo com as necessidades individuais de cada cliente. Isso envolve a análise de dados, o acompanhamento dos progressos e a adaptação das estratégias para garantir resultados satisfatórios. Essa abordagem personalizada é percebida pelos clientes, que sentem que estão recebendo um atendimento exclusivo e, portanto, têm maior satisfação com os serviços prestados.

Em resumo, a agilidade é um elemento-chave na Esporte e Saúde, influenciando positivamente a proximidade com os clientes, o trabalho em equipe e a oferta de atendimento personalizado. Essa abordagem ágil é um fator diferenciador que contribui para o alto nível de satisfação dos clientes e a contínua inovação da startup, tornando-a uma referência no mercado e saúde, bem-estar e esportes. (Figura 3)



*3) Ações do líder produtoras de capacidade dinâmica nas empresas (processos, captura de oportunidade e gestão)*

As ações empreendidas pelo líder da Esporte e Saúde têm um impacto transformador na capacidade dinâmica da empresa, influenciando positivamente processos, oportunidades e gestão. Essas ações fundamentais incluem: Multidisciplinaridade, Personalização, Agilidade na Reconfiguração e Busca Constante por Inovação.

A empresa adota uma abordagem multidisciplinar, que envolve a colaboração de especialistas de diversas áreas. Isso não apenas enriquece a oferta de serviços, mas também permite uma resposta flexível às necessidades dos clientes. A capacidade de reunir conhecimentos diversos amplia as oportunidades de atender a uma variedade de demandas no mercado, tornando a Esporte e Saúde altamente adaptável.

A personalização é um elemento-chave nos processos de negócios da empresa. Ao adaptar seus serviços para atender às necessidades específicas de cada cliente, a Esporte e Saúde cria um diferencial competitivo. Essa ação resulta na satisfação dos clientes e na fidelização, além de fortalecer a capacidade da empresa de atender às demandas emergentes.

A capacidade de adaptação rápida a mudanças é uma característica crítica. O líder da Esporte e Saúde promove uma cultura de agilidade, permitindo à empresa ajustar-se prontamente a novos desafios e oportunidades. Isso não apenas impulsiona a captura de novas oportunidades, mas também garante que a empresa esteja alinhada com as demandas em constante mudança do mercado.

A inovação é uma força motriz na Esporte e Saúde. O líder e a equipe estão continuamente buscando maneiras de melhorar e expandir seus serviços. Essa busca incessante pela inovação permite à empresa introduzir soluções únicas e manter-se na vanguarda do mercado.

Essas ações coletivas desempenham um papel fundamental no fortalecimento da capacidade dinâmica da Esporte e Saúde. Ao se destacar no mercado em constante evolução, adaptando-se às mudanças e fornecendo serviços personalizados de alta qualidade, a empresa se coloca em uma posição privilegiada para prosperar e continuar a impactar positivamente seus clientes e parceiros.

#### *Multidisciplinaridade e Personalização:*

A abordagem multidisciplinar da Esporte e Saúde é fundamental para a identificação e aproveitamento de oportunidades de mercado. Ao reunir especialistas de diversas áreas, a empresa pode abordar uma ampla variedade de demandas dos clientes. Isso se traduz em possibilidades de atender a diferentes segmentos do mercado e resolver desafios complexos. Por exemplo, ao contar com uma equipe composta por profissionais com expertise em nutrição, treinamento esportivo, fisioterapia e saúde mental, a Esporte e Saúde oferece serviços completos que atraem clientes com diversas necessidades. Dessa forma, a empresa otimiza sua capacidade de atender às demandas em constante evolução e de identificar oportunidades para expandir em um mercado diversificado.

Parceiro 1 vê a abordagem multidisciplinar como uma maneira de combinar competências diversas. “Isso pode incluir profissionais de saúde, especialistas em esportes, tecnólogos, entre outros. A complementaridade dessas competências fortalece a capacidade da Esporte e Saúde de abordar desafios complexos de maneira holística.” Na ótica dos parceiros da Esporte e Saúde, a abordagem multidisciplinar da empresa é vista como uma estratégia valiosa e diferenciadora. Essa abordagem envolve a colaboração e integração de diferentes disciplinas, conhecimentos e expertises para oferecer soluções abrangentes e eficazes no campo do esporte e saúde.

Na ótica dos investidores da Esporte e Saúde, a abordagem multidisciplinar da empresa é vista como um fator positivo que agrega valor e atratividade ao empreendimento. A abordagem multidisciplinar envolve a colaboração e integração de diferentes disciplinas e conhecimentos para

oferecer soluções abrangentes no campo do esporte e saúde. Segundo o investidor 2 Investidores “uma abordagem multidisciplinar bem executada pode contribuir para o crescimento sustentável do negócio. À medida que a empresa amplia seu leque de serviços, o potencial de expansão do mercado também aumenta.”

A capacidade de fornecer programas personalizados para uma variedade de clientes, incluindo clubes, confederações e empresas, é um diferencial competitivo notável. Isso permite que a empresa atenda a uma ampla gama de necessidades no mercado esportivo e de saúde. A Esporte e Saúde demonstra agilidade na criação de programas sob medida, ajustando estratégias e alocando recursos para atender às necessidades específicas dos clientes. Essa flexibilidade a diferencia e capacita a capturar oportunidades que empresas com abordagens inflexíveis não conseguiriam aproveitar.

A personalização é um elemento-chave na construção de uma vantagem competitiva sólida. A Esporte e Saúde reconhece que as necessidades dos clientes variam amplamente e, ao personalizar seus serviços para se adequar a essas necessidades individuais, a empresa se destaca em relação a concorrentes que oferecem soluções genéricas. Isso gera uma vantagem competitiva, já que os clientes enxergam a Esporte e Saúde como uma empresa que prioriza suas necessidades no centro de suas operações. Essa capacidade de adaptação rápida a requisitos específicos não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também aumenta a probabilidade de reter clientes existentes e atrair novos, uma vez que a empresa se torna reconhecida por sua abordagem personalizada e focada no cliente.

O atendimento personalizado, sob a perspectiva dos clientes da Esporte e Saúde, é uma característica distintiva que se destaca como um dos principais pontos fortes da empresa. Os clientes destacaram que o relacionamento estabelecido com a equipe da startup é altamente individualizado e adaptado às suas necessidades específicas. Esse nível de atenção personalizada contribui para uma experiência mais significativa e satisfatória para os clientes, que se sentem valorizados e compreendidos.

O atendimento personalizado, sob a perspectiva da líder da Esporte e Saúde, representa um dos pilares fundamentais da filosofia da startup e do seu modelo de liderança empreendedora. Para a líder, “o atendimento personalizado é uma abordagem estratégica que visa criar um ambiente de confiança, compreensão e satisfação para os clientes. Nesse sentido, o atendimento personalizado é considerado uma ferramenta-chave para alcançar os objetivos da startup e promover o bem-estar dos clientes.”

Na ótica dos investidores da Esporte e Saúde, o atendimento personalizado desempenha um papel crucial na avaliação do potencial de crescimento e retorno dos investimentos na startup. Para esses stakeholders, o atendimento personalizado representa não apenas um diferencial competitivo, mas também um indicador sólido da qualidade da gestão da startup.

#### *Agilidade na Reconfiguração:*

A agilidade e a capacidade de reconfiguração da startup Esporte e Saúde desempenham um papel fundamental em sua capacidade dinâmica e, conseqüentemente, em seu sucesso no mercado. Essas duas características são essenciais para a empresa se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança e às necessidades sempre evolutivas de seus clientes.

A agilidade da Esporte e Saúde se manifesta na capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes. Isso permite que a empresa responda prontamente a mudanças no mercado, a novas tendências no setor de saúde e esportes, e às necessidades emergentes de seus clientes. A agilidade também se traduz em uma capacidade de implementar mudanças com eficácia, garantindo que as estratégias se ajustem às novas circunstâncias.

Na ótica dos clientes da Esporte e Saúde, a agilidade é um fator fundamental que influencia sua satisfação e a qualidade dos serviços prestados. A agilidade refere-se à capacidade da empresa de responder prontamente às necessidades e expectativas dos clientes. Segundo o cliente 3, a agilidade na adaptação dos serviços às preferências individuais

dos clientes é valorizada. Isso pode incluir ajustes nos planos de treinamento, tratamentos personalizados ou modificações nas recomendações de saúde.

Na perspectiva dos colaboradores da Esporte e Saúde, a agilidade no ambiente de trabalho é vista como um facilitador para desempenho eficaz e satisfação no emprego. A capacidade de lidar de forma rápida e eficaz com mudanças, comunicação clara e eficiente, e apoio à tomada de decisão ágil são aspectos essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Além disso, a capacidade de reconfiguração da startup é vital. Isso implica na flexibilidade para modificar processos, estratégias e recursos de acordo com as demandas do mercado e dos clientes. A Esporte e Saúde compreende que um modelo de negócios rígido não é adequado para um mercado em constante evolução. A empresa se destaca pela capacidade de se adaptar rapidamente a requisitos específicos e pela vontade de mudar quando necessário.

Essas características de agilidade e reconfiguração não apenas permitem que a Esporte e Saúde se destaque no mercado, mas também contribuem para a satisfação dos clientes. Os clientes valorizam a capacidade da empresa de se ajustar às suas necessidades em constante mudança, oferecendo serviços personalizados e eficazes. Além disso, os colaboradores da startup são incentivados a inovar e a adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo, o que contribui para a capacidade de reconfiguração da empresa.

Em resumo, a agilidade e a reconfiguração são componentes essenciais da capacidade dinâmica da startup Esporte e Saúde. Essas qualidades a colocam em uma posição vantajosa em um mercado altamente competitivo, onde a capacidade de se adaptar rapidamente e atender às necessidades dos clientes é fundamental para o sucesso a longo prazo.



**Figura 4:** Achados da pesquisa: Ações Produtoras de Capacidade Dinâmica.

### *Síntese dos Achados*

O Quadro 32 oferece um resumo sintéticos dos pontos fundamentais relativos à líder, às dinâmicas da liderança e às ações produtoras de capacidades dinâmicas na empresa, pela triangulação de dados na perspectiva de clientes, parceiros, colaboradores, investidores e a líder.

<b>Quadro 7: Triangulação dos Resultados</b>			
<b>Fonte</b>	<b>Características do Líder</b>	<b>Padrões e Dinâmicas da Liderança</b>	<b>Ações Produtoras de Capacidades Dinâmicas</b>
<b>Clientes</b>	Líder visionário e inovador; trabalho em equipe	Foco em excelência; Agilidade	Atendimento personalizado.
<b>Parceiros</b>	Comunicativa; atenciosa.	Propósito da empresa	Proposta multidisciplinar
<b>Colaboradores</b>	Líder visionário e inovador; comunicativo	Propósito da Empresa; Foco em excelência; Agilidade	Agilidade na reconfiguração
<b>Investidores</b>	Líder visionário e inovador; comunicativo	Propósito da Empresa	Propostas multidisciplinar; personalização; agilidade na reconfiguração.
<b>Líder</b>	–	Propósito da Empresa	personalização; proposta inovadora.

**Quadro 7:** Triangulação dos Resultados.

Com bases nesses achados, pode-se propor um quadro sintético das respostas dos stakeholders da Esporte e Saúde, que destaca as características do líder, os padrões e dinâmicas da liderança e as ações produtoras de capacidades dinâmicas na empresa (Figura 5).



**Figura 5:** Síntese dos achados da pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo preencher lacunas na literatura sobre liderança empreendedora em startups de impacto social, adotando uma abordagem qualitativa. O foco da pesquisa recaiu sobre um estudo de caso exclusivo da Esporte e Saúde, uma startup localizada no Rio de Janeiro, com o propósito de examinar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas no negócio, considerando as perspectivas dos líderes, investidores, colaboradores, parceiros e clientes da startup.

Os dados do caso destacam uma ligação direta entre as capacidades dinâmicas e o impacto da líder empreendedora na criatividade da equipe, inovação e nos processos desencadeados. Em resumo, as características e ações da líder desempenham um papel crítico no sucesso e desenvolvimento da startup Esporte e Saúde. A CEO se destaca como uma líder visionária e inovadora, capaz de comunicação efetiva e transparente. Nos padrões e dinâmicas da liderança, se destacam o senso de missão, agilidade na captura de oportunidade e nas ações produtoras de capacidade dinâmicas envolvem a multidisciplinaridade e personalização e agilidade na reconfiguração de dinâmicas de liderança.

As características e ações do líder são fundamentais na promoção de uma cultura de agilidade, inovação e adaptabilidade nos processos da empresa. Suas ações têm um efeito direto na capacidade da startup de capturar oportunidades no mercado, permitindo adaptações ágeis às mudanças e fornecimento de soluções personalizadas aos clientes. Além disso, a líder mantém um envolvimento ativo na gestão da empresa, monitorando de perto os processos e garantindo que a startup permaneça alinhada com seu propósito. Portanto, as características e ações do líder desempenham um papel fundamental como impulsionadores de capacidades dinâmicas, permitindo à empresa se destacar em um ambiente de negócios constantemente em evolução.

Em adição a essas características de liderança, a competência da comunicação exerce um impacto significativo nas relações com investidores, colaboradores e parceiros. A CEO da Esporte e Saúde demonstra habilidade na comunicação transparente e eficaz, mantendo um diálogo aberto e colaborativo. Esse aspecto da liderança contribui para o alinhamento de interesses e para a criação de um ambiente de trabalho positivo e inovador.

As características e ações do líder também desempenham um papel vital na promoção de uma cultura marcada pela inovação, adaptabilidade e busca incessante pela excelência. Portanto, as características do líder não são meramente traços individuais, mas sim elementos centrais na história de sucesso da startup Esporte e Saúde.

A líder da startup demonstra a capacidade de identificar oportunidades de negócios e criar soluções criativas e inovadoras para atender às necessidades do mercado. Ela também é hábil na inspiração e motivação de sua equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Outras características valorizadas pelos stakeholders incluem habilidades de comunicação eficazes, visão estratégica, capacidade de tomar decisões assertivas, resiliência para enfrentar desafios e adaptação às mudanças do mercado.

Conforme Teece (2007) define, as capacidades dinâmicas englobam a habilidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar essas oportunidades e reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis da empresa para manter a competitividade no mercado.

As capacidades dinâmicas da Esporte e Saúde referem-se à habilidade da líder de identificar e aproveitar oportunidades de mercado, personalizar os produtos para cada cliente e adaptar-se a mudanças ambientais, ao mesmo tempo em que desenvolve novas capacidades. Essas capacidades permitem que a startup se adapte rapidamente e aproveite oportunidades emergentes. Empresas que possuem essas capacidades são capazes de inovar e criar valor de forma eficaz, o que aumenta sua competitividade e permite um crescimento sustentável. Portanto, a capacidade de desenvolver e utilizar essas capacidades

dinâmicas pode ser um fator crítico para o sucesso de uma empresa, especialmente em um ambiente de negócios em constante mudança.

O estudo observou que a líder da empresa utilizou diversos mecanismos para promover o crescimento e o sucesso da startup, incluindo diferenciação por excelência, originalidade e conveniência, a multidisciplinaridade, a contratação de profissionais de excelência, a definição clara de propósito, o foco em performance e personalização. Esses mecanismos foram possíveis graças aos atributos da líder, como empatia com o cliente, abertura a oportunidades, inspiração pelo propósito, transparência, criatividade, inovação e habilidades de liderança.

A pesquisa, baseada em dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários e observação participante, permitiu um aprofundamento na compreensão das dinâmicas de liderança em vez de focar apenas nos atributos dos líderes. Isso confere um caráter único à pesquisa, expandindo o conhecimento sobre liderança empreendedora e como essa liderança é capaz de gerar capacidade dinâmica em empreendimentos sociais.

Todo estudo de caso, por mais abrangente que seja, possui limitações inerentes que precisam ser reconhecidas e discutidas. É importante reconhecer que os resultados e conclusões derivados podem não ser imediatamente generalizáveis para todas as startups de impacto social ou outros contextos. Em vez disso, essas conclusões podem ser mais aplicáveis a empreendimentos semelhantes, como o caso paradigmático da Esporte e Saúde.

Além disso, é crucial considerar que os participantes da pesquisa podem possuir interesses pessoais ou profissionais na startup sob investigação. Esse viés potencial pode resultar em falta de objetividade em suas respostas ou até mesmo em relutância em compartilhar informações sensíveis. Ainda no tema de interesse pessoal, vale ressaltar que a pesquisadora e, ao mesmo tempo, o objeto de pesquisa, envolve o risco de seletividade das informações e viés positivos dos relatos. Portanto, a interpretação desses dados deve ser feita levando em consideração essas possibilidades e tomando medidas para mitigar possíveis distorções.

Em termos de coleta de dados, o estudo de caso pode apresentar desafios éticos e de privacidade, uma vez que informações sensíveis sobre a startup e seus stakeholders estão sendo acessadas. Nesse sentido, assegurar que os dados sejam coletados e relatados de maneira ética e em conformidade com as regulamentações é fundamental.

Outra limitação inerente a estudos de caso é o tamanho da amostra, que geralmente é pequeno. Essa amostra limitada pode não abranger a completa diversidade de experiências e perspectivas encontradas em todas as startups de impacto social, o que requer cautela ao estender os resultados a um público mais amplo.

Por fim, é importante observar que um estudo de caso, ao se concentrar em um período específico, pode não capturar completamente os efeitos das ações da líder da startup a longo prazo. O sucesso ou os desafios da empresa podem ter evoluído desde a conclusão da pesquisa. Portanto, qualquer análise de longo prazo deve ser considerada com reservas.

Em síntese, essas limitações destacam a necessidade de interpretar os resultados do estudo da Esporte e Saúde com discernimento, reconhecendo suas aplicações mais diretas em contextos semelhantes. Essas considerações também apontam para futuras direções de pesquisa que podem abordar essas limitações e expandir ainda mais nosso entendimento sobre liderança empreendedora em startups de impacto social.

O lado positivo no estudo da Esporte e Saúde reside na singularidade da empresa como um caso específico de *startup* social de sucesso. Destacando o contexto único em que a liderança empreendedora e as capacidades dinâmicas foram analisadas, a análise fornece uma visão valiosa e aprofundada das dinâmicas internas da Esporte e Saúde. Apesar das limitações de um de caso, a análise direciona nossa atenção para dinâmicas e ações diretamente aplicáveis a outras empresas similares

Um ponto de pesquisa futuro interessante envolve a análise de como as capacidades dinâmicas variam entre startups sociais de diferentes setores e localizações geográficas. Isso ajudaria a identificar tendências ou

particularidades relacionadas à natureza da atividade e ao ambiente de operação das startups sociais.

Outro aspecto digno de investigação é o impacto a longo prazo da liderança empreendedora e das capacidades dinâmicas nas startups sociais. Uma pesquisa longitudinal poderia revelar como esses fatores contribuem para o crescimento sustentável, a inovação contínua e o impacto social ao longo do tempo.

Compreender como a colaboração e a rede de stakeholders afetam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em startups sociais é fundamental. Investigações que se aprofundem nas relações entre startups sociais, parceiros, investidores e clientes podem proporcionar insights valiosos sobre o papel dessas conexões na promoção das capacidades dinâmicas e no alcance dos objetivos de impacto social.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. **Strategic Management Journal**. 24, p. 1011-1025, 2003.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Manual of the American Psychological Association**, 6, p.272, 2010.
- ANDRÉ, K.; PACHE, A. C. From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. **Journal of Business Ethics**, 133, p. 659-675, 2016.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. Leadership: Past, Present, and Future. In: **The Nature of Leadership**. [s.l: s.n.]. p. 3–26, 2018
- ARAIN, G. A. The impact of leadership style on moral identity and subsequent in-role performance: A moderated mediation analysis. **Ethics & Behaviour**, 28, p. 613–627, 2018.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**. 20, p. 410-421, 2009.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLERN, J. **Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?.. Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(1), p.1-22, 2006.
- ALVORD, S.; Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**. 40, p. 260-282, 2004
- BACQ, S. HARTOG, C.; HOOGENDOORN, B. Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Approach to Who They Are and What Drives Them. **Journal of Business Ethics**. 133, p. 1-16, 2014.
- BARON, R. OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. **Research in Organizational Behavior**. 24, p. 225-269, 2002.

- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research policy**, 15, p. 161-173, (1986).
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. **Sage Publications, Inc.** 1994.
- BATTILANA, J. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **M@n@gement**. 21, p. 1278-1305, 2018.
- BRANST, R. Saúde mental e fatores associados em atletas durante os jogos abertos de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, 20, p.1-5, 2014.
- BRUNELLI, M. Q. Social Venture Leadership: Understanding attributes and processes for innovation in social organizations. Rio de Janeiro, 2021. 126 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- CARTER, S.; CLIFTON, P. M.; KEOGH, J. B. The effects of intermittent compared to continuous energy restriction on glycaemic control in type 2 diabetes; a pragmatic pilot trial. **Diabetes Res Clin Pract.** 122, p. 106-122, 2019.
- CHRISTOPOULOS, D.; VOGL, S. The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors. **Journal of Social Entrepreneurship**. 6, 1-30, 2015.  
<http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2014.954254>
- DACIN, M. T., DACIN, P. A., & MATEAR, M. Social Entrepreneurship: **Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here. Academy of Management Perspectives**, 24(3), p. 37-57, 2010.
- DEES, J. The meaning of social entrepreneurship. Harvard Business School. 1998.
- DWIVEDI, A.; WEERAWARDENA, J. Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. **Journal of Business Research**. 86, p. 32-40, 2018.
- EDMONDSON, A. C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. **Journal of Management Studies**, 40, p. 1419–1452, 2003.

EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition & Capabilities: A Multi-Level Perspective. **The Academy of Management Annals**. 7, 2013.

EGGERS, W. D.; MACMILLAN, P. **Government alone can't solve society's biggest problems**. Harvard Business Review. Harvard, USA, September 19, 2013. Disponível em: < <https://hbr.org/2013/09/government-alone-cant-solve-societys-biggest-problems>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.

EISENBEISS, S. A.; VAN KNIPPENBERG, D.; BOERNER, S. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. **Journal of Applied Psychology**, 93, p. 1438–1446, 2008.

EMERSON, J.; TWERSKY, F. New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation. **The Roberts Foundation**, 1996.

EREZ, M.; ARAD, R. Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. **Journal of Applied Psychology**, 71, p. 591–597, 1986.

EVA, N.; ROBIN, M.; SENDJAYA, S.; VAN DIERENDONCK, D.; LIDEN, R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **Leadership Quarterly**, 30, p. 111–132, 2019.

FATOKI, O.; ODEYEMI, A. Which New Small and Medium Enterprises in South Africa Have Access to Bank Credit? **International Journal of Business and Management**, 5, p. 128-136, 2010.

FELÍCIO, C. M.; FOLHA, G. A.; GAIDO, A. S.; DANTAS, M. M. M.; AZEVEDO-MARQUES, P. M. Computerized protocol of orofacial myofunctional evaluation with scores: usability and validity. **Codas**, 26, p. 322-7, 2014.

GANDOLPHO, L. T. H., SANTOS, L. C., & MELLO, R. E. S. (2020). Implementação da vela esportiva na educação de surdos. **Diálogos em libras**, 4, p. 57-67, 2020.

GERMAK, A. J.; ROBINSON, J. A. Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**. 5, p. 5-21, 2013.

GIBBONS, J.; HAZY, J. K. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise. **Nonprofit Management & Leadership**. 27, p. 299-316, 2017.

- GIIN. **Impact investor survey**, Report, June, 9<sup>th</sup> edition, 2019.
- GREENLEAF, R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. **Paulist Press**, New York. 1977.
- GUPTA, S.; VALARIE, Z. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. **Marketing Science**, 25, p. 718–39, 2006.
- GUPTA, P.; CHAUHAN, S.; PAUL, J.; JAISWAL, M. P. Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. **Journal of Business Research**. 113, p. 209-229, 2020.
- HWEE N.; SHAMUGANATHAN. The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. **Journal of Business Ethics**, 95 p. 259-282, 2010.
- HEL FAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. **Journal of Management**. 40, p. 1281–1312, 2015.
- HOCKERTS, K. Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. 2017, p. 105-130, 2017.
- HUMMELS, G. J. A. The 18<sup>th</sup> Sustainable Development Goal: Social Entrepreneurship in a Global Society. **USE Working Paper Series**, 18, 2018.
- JOBOME, G. Remuneração de gestão, governança e desempenho: o caso de grandes empresas do Reino Unido organizações sem fins lucrativos. **Financial Accountability & Management**, 22, p. 331-358, 2006.
- KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**. 34, p. 233-244, 2013.
- LESSA, B. S.; SOUZA, A. C. A. A.; FERREIRA, R. C.; AGUIAR, I. C. Innovating for social demands - a double case study in effective social enterprise from the Brazilian semi-arid. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. 14, p. 4-18, 2017.
- MACKE, J.; SARATE, J. A.; DOMENEGHINI, J.; DA SILVA, K. A. Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. **Journal of Cleaner Production**, 183, 2010.

- MAIR, J.; MARTI, I. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. **Journal of World Business**. 41, p. 36-44, 2006.
- MARTIN. J.S.; NOVICEVIC. M. Social entrepreneurship among Kenyan farmers: A case example of acculturation challenges and program successes **International Journal of Intercultural Relations**, 34, p. 482–492, 2010
- MOINGEON, B.; YUNUS, M.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**. 43, p. 308-325, 2010.
- MYCOSKIE, B. Start Something That Matters. Spiegel & Grau, 2011.
- NADERI, A.; NASROLAHI VOSTA, L.; EBRAHIMI, A.; JALILVAND, M. R. The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. **International Journal of Sociology and Social Policy**. 39, p. 719-737, 2019.
- NICHOLLS, A. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 3, p. 611-633, 2010.
- NOVOGRATZ, J. The Blue Sweater: Bridging the Gap between Rich and Poor in an Interconnected World. Rodale Books, 2009.
- PASRICHA, P.; RAO, M. K. The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. **Creativity and Innovation Management**. 27, p. 270-280, 2018.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **A Journal of the Decision Sciences Intitute**. 42, p. 239-273, 2011.
- PETROVSKAYA & MIRAKYAN. A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. 24, p. 755-767, 2018.
- PHILLS. J. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation**. p.38, 2008.

RAHDARI, A.; SEPASI, S.; MORADI, M. Achieving Sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. **Journal of Cleaner Production**, 137, p.347-360, 2016.

RAMLALL, S. Uma revisão das teorias de motivação do empregado e suas implicações para o empregado retenção dentro das organizações. **The Journal of American Academy of Business**. 5, pp. 52-63, 2004.

RAWHOUSER, H. N.; CUMMINGS, M. NEWBERT, S. L. Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. 43, p. 82-115, 2019.

REY-MARTÍ, A.; RIBEIRO-SORIANO, D.; PALACIOS-MARQUÉS, D. A Bibliometric Analysis Of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Research**. 69, p. 1651-1655, 2016.

RIVERA. J.; BIGNE. E.; PÉREZ. R. Effects of Corporate Social Responsibility on consumer brand loyalty. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios** 20, P. 395-415, 2018.

ROPER, J. P.; CHENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. **Corporate Governance International Journal of Business in Society**. 5, p. 95-104, 2005.

RUSKIN, J.; SEYMOUR, R.; WEBSTER, C. M. Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. **Journal of Small Business Management**. 54, p. xx-xx, 2016. DOI: 10.1111/jsbm.12229.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. **Journal of Small Business Management**. 56, p. 251-273, 2018.

SARDANA, Social business and grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**. 8, p. 119-133, 2013.

SIRMON; HITT. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. **The Academy of Management Review**. 32, 2009.

SCHUMPETER, J. Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism. **MacGraw-Hill Book Company**, 1. 1939,

- SHORT, J. C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T. Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**. 3, p. 161-194, 2009.
- STEVES, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation and Relation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. 39, p. 1051-1082, 2016.
- TAYLOR, A. B.; MACKINNON, D. P. Mediated Effect. **Organizational Research Methods**, 1979, p. 241–269, 2008.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, 28, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, 509–533, 1998.
- TIPPET, J. E.; KLUVERS, R. Recompensas e motivação dos funcionários em organizações sem fins lucrativos: estudo de caso da Austrália. **International Journal of Business and Management**. 4, pp. 7-14, 2009.
- UPHOFF, N.; ESMAN, M.; KRISHNA, A. **Reasons For Hope : Instructive Experiences In Rural Development**. Agricultural development Project, 1998.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SITKIN, S. B. A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? **The Academy of Management Annals**. 7, p. 1–60, 2013.
- VECCHIO, R. Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. **Human Resource Management Review**. 13, p. 303-327, 2003.
- VRONTIS, D.; MAKRIDES, A.; CHRISTOFI, M.; THRASSOU, A. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. **International Journal of Consumer Studies**. 45, p. 617-644, 2021.
- WILSON, F.; POST, J. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, 40, 2013.

- YAN, S.; HU, B.; LIU, G.; RU, X.; WU, Q. Top management team boundary-spanning behaviour, bricolage, and business model innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, 32, p. 561-573, 2020.
- YANG, J.; LIU, H.; GU, J. A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. **Leadership and Organization Development Journal**, 38, p. 610–629, 2017.
- YANG, J.; MA, C.; GU, J.; LIU, H. Linking servant leadership to employee creativity: The roles of team identification and collectivism. **Chinese Management Studies**, 25, p. 215–233, 2019.
- YIDONG, T.; XINXIN, L. How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. **Journal of Business Ethics**, 116, p. 441–455, 2013.
- YOSHIDA, D. T.; SENDJAYA, S.; HIRST, G.; COOPER, B. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. **Journal of Business Research**, 67, p. 1395–1404, 2014.
- ZAHRA, S. A.; GEDAJOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, 24, p. 519–532, 2009.

## 7. APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Clientes

*Primeira sessão:*

Entrevistado:

Sexo:

Esporte que pratica:

Tempo de filiação:

*Segunda sessão:*

*(Foco: relacionamento entre o cliente e a Líder)*

Tema 1: Motivo de filiação:	
Tópico	Questões
Motivação:	O que te motivou entrar dentro da Esporte e Saúde?
Conhecimento:	Como você conheceu a Esporte Saúde?
Qualificação do trabalho:	Você gosta do trabalho realizado pela equipe da startup? Justifique sua resposta!
Tema 2: Relacionamento com a Líder	
Características da Líder:	O que você acha da líder da empresa? Justifique sua resposta!
Exemplo:	Conte um caso em que a líder da empresa tenha te ajudado?
Relacionamento com a líder	Como é a sua relação com a líder?

## Apêndice B – Questionário Parceiros

*Primeira sessão:*

Entrevistado:

Sexo:

Especialidade:

Tempo de filiação:

*Segunda sessão:**(Foco: motivo de filiação na startup)*

Tema 1: Motivo de filiação:	
Tópico	Questões
Motivação:	O que te motivou entrar dentro da Esporte e Saúde?
Conhecimento:	Como você conheceu a Esporte Saúde?
Qualificação do trabalho:	Você gosta do trabalho realizado pela equipe da startup? Justifique sua resposta!
Tema 2: Relacionamento com a Líder	
Características da Líder:	O que você acha da líder da empresa? Justifique sua resposta!
Exemplo:	Conte um caso em que a líder da empresa tenha te ajudado?
Relacionamento com a Líder	Como é a sua relação com a líder?

## Apêndice C – Entrevista Colaboradores

*Primeira sessão:*

Entrevistado:

Sexo:

Área de atuação dentro da startup:

Tempo de filiação:

*Segunda sessão:**(Foco: Como é o comportamento da líder no dia a dia)*

Tema 1: liderança empreendedora:	
Tópico	Questões
Liderança empreendedora:	<p>Escreva para mim como é o comportamento do líder?</p> <p>Como esse líder toma decisões no dia a dia?</p> <p>Você pode me contar uma situação típica ou um evento importante em que o líder atua dessa maneira?</p> <p>Como esse líder atua dentro da equipe?</p> <p>O que o líder costuma priorizar na sua maneira de incentivar a equipe e nos direcionamentos para a equipe?</p>
Tema 2: Capacidades dinâmicas	
Capacidade dinâmicas do negócio:	<p>Como são as rotinas de encontro entre as pessoas e o líder dentro da empresa?</p> <p>Quais são as rotinas dentro da empresa?</p> <p>Narra para mim uma vivência que você teve com esse líder e a equipe ou com o cliente que favoreceu a percepção e captura de oportunidades?</p> <p>Que práticas, políticas dentro da empresa fazem com que essa empresa tenha capacidade dinâmicas?</p> <p>O que o líder faz, o que ele estimula, o que ele cria, o que eu ele mobiliza, o que ele articula no dia a dia que para estimular pessoas, processos e recursos para favorecer essa geração de capacidade dinâmicas para o negócio?</p>

## Apêndice D – Entrevista Investidores

### *Primeira sessão:*

Entrevistado:

Sexo:

Área de atuação:

Tempo de filiação:

### *Segunda sessão:*

Como conheceu a startup?

Motivo pelo qual decidiu investir na startup?

### *Terceira sessão:*

*(Foco: O que te motivou a investir na startup)*

Tema 1: liderança empreendedora:	
Tópico	Questões
Liderança empreendedora:	Escreva para mim como é o comportamento do líder? Como é a liderança na startup? Características da Líder?
Tema 2: Capacidades dinâmicas	
Capacidade dinâmicas do negócio:	Como são as rotinas de encontro entre você e o líder dentro da empresa? Quais são as rotinas dentro da empresa? Narra para mim uma vivência que você teve com esse líder e a equipe ou com o cliente que favoreceu a percepção e captura de oportunidades? Que praticas, políticas dentro da empresa fazem com que essa empresa tenha capacidade dinâmicas? O que o líder faz, o que ele estimula, o que ele cria, o que eu ele mobiliza, o que ele articula no dia à dia que para estimular pessoas, processos e recursos para favorecer essa geração de capacidade dinâmicas para o negócio?

## Apêndice E – Entrevista Líder

*Primeira sessão:*

De onde surgiu a Esporte e Saúde?

*Segunda sessão:**(Foco: Como surgiu a Esporte e Saúde)*

Tema 1: liderança empreendedora:	
Tópico	Questões
Liderança empreendedora:	<p>O primeiro ano foi que ano cronológico?  E quando a startup começou a ter uma equipe, um time, além de você e sua mãe?  Qual o objetivo da startup?  O que a startup é hoje?  E olhando para trás, você acha que ela evoluiu na medida que você queria?  Qual o motivo -chave para startup ter crescido?  O que explica esse crescimento?  E como líder dessa empresa, como é que você descreveria a sua maneira de conduzir a startup?</p>
Tema 2: Capacidades dinâmicas	
Capacidade dinâmicas do negócio:	<p>Você falou sobre estar sempre se aperfeiçoando, mas também de apresentar coisas novas, novos produtos, né?  Como é que isso acontece na prática?  Fez isso tudo sozinha, com seu time, com a sua sócia?  Como é o dia a dia?  E de onde vem os novos negócios, os novos clientes, as novas frentes da startup?  De onde vem no sentido de como é que vocês chegam às frentes potenciais novas?  Como é que vocês pensam de onde vêm as ideias?  Por que essas pessoas estão empenhadas?  O que faz elas estarem trazendo tanto gás para a empresa?</p>