



RELISE

INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO DE STARTUP ATRAVÉS DE PIVOTAGEM: O DILEMA DO PAPEL DA ESTRATÉGIA¹

*INNOVATION IN STARTUP BUSINESS MODELS THROUGH PIVOTAGE,
THE DILEMMA OF THE ROLE OF STRATEGY*

Renato Souza Santos²

RESUMO

O número de startups tem crescido grandemente, isso embasado pela metodologia enxuta que tornou o conhecimento mais simples e acessível. Todavia, nem tudo são flores, e o feedback pode cegar o empreendedor sobre os problemas no modelo de negócios o encaminhando para uma aprendizagem validada, porém enviesada. A proposta desta pesquisa é compreender como a estratégia da startup influencia na pivotagem para inovação do modelo de negócio. Foi usada a metodologia de estudo de caso múltiplo com análises seguindo método de análise de conteúdo. Através da história das entrevistas, foi possível extrair o processo de pivotagem para inovação no modelo de negócio das respectivas startups. A análise mostrou que o driver estratégico contexto econômico tem predominância na fase de criação do modelo de negócio, enquanto criatividade/experimentação e direção estratégica têm efeito com a evolução do negócio. A pressão do stakeholder tem efeito indireto, ao aumentar a influência dos demais drivers.

Palavras-chave: modelos de negócio, startup, inovação, estratégia, pivotagem, *business model canvas*.

ABSTRACT

The number of startups has grown greatly, based on the lean methodology that has made knowledge simpler and more accessible. However, not everything is rosy, and feedback can blind the entrepreneur to problems in the business model, leading him to validated, but biased, learning. The purpose of this research is to understand how the startup's strategy influences the pivot towards business model innovation. The multiple case study methodology was used with analyzes following the content analysis method. Through the history of the interviews, it

¹ Recebido em 08/07/2024. Aprovado em 15/08/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.14293180

² Faculdade Impacta. renato.renn@gmail.com



RELISE

38

was possible to extract the pivoting process for innovation in the business model of the respective startups. The analysis showed that the economic context strategic driver predominates in the business model creation phase, while creativity/experimentation and strategic direction have an effect with the evolution of the business. Stakeholder pressure has an indirect effect, by increasing the influence of other drivers.

Keywords: business models, startup, innovation, strategy, pivoting, business model canvas.

INTRODUÇÃO

A busca pela inovação através do empreendedorismo é uma tônica na sociedade moderna, mais aprofundada com os estudos de Schumpeter (1942) que colocou o papel da criação e inovação como tema central para o desenvolvimento econômico. Atualmente a forma com que as pessoas procuram criar ideias de negócio tem sido bastante pautada pelas novas tecnologias e metodologias (SILVA et al., 2020), mais especificamente, o papel das startups na sociedade.

Atualmente no mundo existem diversas startups, o Brasil encontra-se na 10ª posição no ranking com 1.164 startups, enquanto o top três é composto por Reino Unido com 6.184, Índia com 12.863, e Estados Unidos com 70.959 startups registradas (INSPER, 2022). Esses números demonstram o quanto estas novas empresas geram valor na sociedade e, por consequência, chamam a atenção de investidores.

Apenas em 2021 startups geradas no Brasil captaram mais de US\$ 9,7 bilhões para investimento, apesar deste número cair 50% em 2022, chegando a US\$ 4,4 bilhões, números mais factíveis com os níveis normais (REDAÇÃO, 2023).

Os dados indicam uma disseminação global deste modelo de negócio, impulsionado pela aplicação prática do método da startup enxuta, conforme delineado por Steve Blank (2013). Ries (2012) destaca que a abordagem das



RELISE

startups proporciona uma compreensão acessível do empreendedorismo para aqueles que empreendem, permitindo gerar um negócio escalável de forma mais controlada. De acordo com Silva et al. (2020), esta acessibilidade é possível devido à flexibilidade do método da startup enxuta, que permite tanto o desenvolvimento quanto a evolução contínua de produtos ou serviços. Essa versatilidade é sustentada pelos princípios fundamentais da metodologia, incluindo a filosofia enxuta originária do Japão e o *design thinking* (SILVA et al., 2020).

A grande meta de uma startup é a busca por um modelo de negócio escalável e sustentável ao longo do tempo (BLANK, 2013; RIES, 2012). Para isso, o processo de startup enxuta sugere o empreendedor exerça em loop as atividades de Construir-Medir-Aprender, quanto mais rápido o empreendedor girar este ciclo de validação com o cliente, mais perto ele estará de alcançar o modelo de negócio escalável, sempre focando as atividades que criam valor para o cliente (BAJWA et al., 2016). A cada um destes ciclos de Construir-Medir-Aprender, caso a hipótese (visão do empreendedor) se alinhe com a visão do cliente, ela é validada, caso contrário irá requerer uma mudança, a chamada pivotagem, uma analogia para o papel 'girar em torno do próprio eixo' para mudar o direcionamento da ideia, tal qual o papel do jogador pivô no handball, esta ideia é traduzida para os negócios ao testar esse novo direcionamento e validar direto com o cliente, reorientando se a nova abordagem não foi bem aceita pelos clientes (BAJWA et al., 2016; FELIN et al., 2020; RIES, 2012; SILVA et al., 2020).

Neste sentido, o papel do cliente é fundamental, pois o alinhamento entre proposta de valor e segmento de clientes só é possível através do entendimento profundo do ambiente do cliente (OSTERWALDER et al., 2014), os constantes ciclos unidos a metodologias ágeis (SUTHERLAND, 2014), e o trabalho no desenvolvimento do cliente contribuem com essa busca (SILVA et al., 2020).



RELISE

Por outro lado, a metodologia startup enxuta, quando aplicada em negócios já estabelecidos, encontra dificuldade com a resistência organizacional (FELIN et al., 2020). Além disso, focar no feedback do cliente passa uma falsa impressão de que o cliente sabe tudo, ou que ele consegue expor claramente seus desejos, o que nem sempre é verdade e pode gerar problemas de foco no desenvolvimento do modelo de negócio (FELIN et al., 2020).

O excesso de abertura, pensando na validação do cliente, apresenta exemplos de falhas na busca pelo modelo de negócio escalável, conforma aponta a literatura (ANAND; MULLOTTE; REN, 2016). O contrapeso para internalização total da visão do cliente, se encontra na estratégia definida pelos fundadores pensando no seu modelo de negócio inicial, muitas vezes pensando em experiências sociais próprias (GRIMES, 2018). Segundo Felin et al (2020, p. 3) ao se referir entre a dualidade entre ouvir plenamente o cliente não “é especificamente o papel da estratégia ou do empreendedorismo para preencher esta lacuna”. Por outro lado, segundo Grimes (2018), empreendedores que se recusam a ajustar seu modelo de negócio de acordo com as demandas dos clientes tendem a ser visto como teimosos por parte de investidores, que temem não conseguir controlá-los. Portanto, existe um debate na literatura acerca da abertura e aceitação da influência externa ou não, e o papel decisivo de contrapeso pode estar na estratégia (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

Alguns autores já trabalharam o processo de aprendizado do gestor da startup (GRIMES, 2018; SILVA et al., 2020), mas pouco se fala sobre seus efeitos no modelo de negócio, objetivo final de uma startup. Portanto, o problema a ser estudado nesta pesquisa é: como diferentes tipos de pivotagens no modelo de negócio se relacionam com a estratégia de negócio das startups na busca de um modelo de negócio escalável sustentável?



RELISE

41

Para responder este problema, esta pesquisa consiste num estudo de casos múltiplos com quatro startups com tempo de vida desde a fundação diferentes, onde os fundadores/diretores foram entrevistados para extrair deles a construção do modelo de negócio e analisar as pivotagens e seus efeitos na estratégia da startup. Neste sentido, o estudo de caso como metodologia contribui pela captura da história através das entrevistas (YIN, 2015).

Esta pesquisa está organizada da seguinte maneira, essa primeira seção introdutória demonstra a relevância do tema, na segunda seção são apresentadas as fundamentações teóricas, na terceira seção é apresentada a metodologia para pesquisa e análise de dados, na quarta seção são apresentados os quatro casos estudados, na quinta seção é realizada a discussão com a literatura, e na seção sete é apresentada a conclusão da pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Do plano de negócios à startup enxuta

Desde a publicação dos trabalhos de Steve Blank com seus orientandos em Harvard sobre o desenvolvimento de novos negócios, a maneira com que se pensa a criação de novas empresas mudou drasticamente no início dos anos 2000 (BLANK S, 2013).

O modelo convencional para se lançar um novo negócio se baseava na criação de um documento único que continha a análise de mercado, marketing, operações e projeções financeiras pensando em cenários de 3, 5 até 10 anos (HISRICH, 2014), entre outros aspectos que tinham como objetivo a preparação da empresa para lidar com os possíveis cenários e ter seu desenvolvimento no mercado mais controlado. Segundo Blank (2013, p. 3) sobre o modelo convencional “parte-se da premissa de que é possível responder à maioria das



RELISE

interrogações de um empreendimento já de saída, antes de conseguir capital e de colocar a ideia em prática”.

O modelo convencional necessitava de um grande esforço inicial numa concepção de novos negócios da forma mais segura possível, evitando o fracasso do negócio (FELIN et al., 2020). Por isso, muitas vezes levava-se em torno de um ano para se confeccionar apenas o plano de negócios, antes do lançamento de qualquer produto/serviço no mercado (SILVA et al., 2020).

Apesar da sensação de segurança, este modelo convencional apresentava problemas sérios, a demora para o lançamento do produto/serviço tornava a possibilidade de rentabilidade muito distante, a dificuldade em elaborar um documento complexo desestimulava possíveis empreendedores, a demora para lançar o produto/serviço no mercado poderia tornar obsoleto ou ultrapassada a ideia de produto (FELIN et al., 2020).

O modelo Startup Enxuta se baseia na ideia de aplicar para criação de novas ideias um método que mais se parece com uma experimentação quasi-científica onde o empreendedor parte de uma ideia inicial como hipótese, que deve ser testada para ser validada ou refutada pelo mercado o quanto antes (OSTERWALDER et al., 2014).

Para que esse ciclo seja possível de acontecer rapidamente o empreendedor precisa iniciar o quanto antes a elaboração do MVP (do inglês *Minimum Viable Product*), uma versão com as características mais básicas do produto, focado na hipótese, seja de valor, segmento, crescimento para ser testada pelo possível cliente. Usando como fundamento teorias como a do *effectuation* (SARASVATHY, 2001) e metodologias como a do *Design Thinking* (BROWN, 2008), a metodologia Startup Enxuta tem aumentado sua aplicação no mercado e os estudos sobre seus efeitos na busca pelo desenvolvimento de modelos de negócios inovadores.



RELISE

Modelos de negócio

No início dos anos 2000, com a expansão da internet, houve um boom e estouro da bolha das empresas pontocom cuja estrutura era totalmente online e pouquíssima necessidade de infraestrutura física. Esse processo levou muitas empresas neste modelo à falência, porém algumas delas sobreviveram, como a Amazon, que desde sua criação em 1993 inaugurou sua primeira loja física em 2015 (VAZ, 2015).

Este fenômeno levou diversos pesquisadores a tentarem entender como uma empresa poderia gerar valor para o seu cliente de forma tão diferente do esperado até a época (TIMMERS, 1998), pós modelo industrial, este fenômeno foi estudado sob a visão de Modelos de Negócio.

A teoria de modelo de negócio tem se desenvolvido mais amplamente baseada na Teoria de Custos de Transação Econômica de Williamson (2000), e um dos trabalhos precursores foi o de Amitt e Zott (2001), que estudaram a criação de valor em modelos de negócios em e-Business, por meio de diversas teorias. Após este trabalho, diversos outros seguiram esta mesma linha (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; KIM; MIN, 2015).

Do ponto de vista prático, um dos trabalhos sobre modelos de negócios com maior influência para os empreendedores é o livro *Business Model Generation*, desenvolvido por Osterwalder & Pigneur (2010) onde os autores mostraram a ferramenta de *design thinking, business model canvas*, um *framework* composto por nove blocos, que descrevem a lógica pela qual a empresa monetiza seu negócio sob a perspectiva da proposta de valor. Neles estão contempladas as seguintes áreas de domínio em negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Devido a sua conexão com *design thinkg*, já amplamente aplicado em organizações, e simples utilização, o *business model canvas* tem ganhado cada



RELISE

vez mais espaço, tanto como ferramenta para criação de startups com modelos de negócio sustentável, quanto do ponto de vista de pesquisa, como uma forma de se analisar a viabilidade operacional de organizações (SILVA et al., 2020). Principalmente pelo seu aspecto de facilitar os testes de hipótese de valor na busca pela inovação validada pelo cliente.

Startup e drivers de inovação do modelo de negócio

Na busca pelos principais drivers que motivam a mudança de modelos de negócio, três grandes categorias foram derivadas, sendo duas motivadoras da mudança e uma de resistência à mudança do modelo de negócio da empresa; em cada categoria três drivers foram encontrados, entretanto não houve sustentação teórica para mantê-los, restando ao final quatro drivers que foram divididos entre ativos e reativos:

- Drivers Ativos – Gatilhos de mudança endógenos à empresa:

Direção Estratégica, Criatividade;

A direção estratégica se revelou um dos motores para a geração de inovação em modelos de negócios segundo a teoria revisada, pois de acordo com o direcionamento adotado pela empresa a configuração do modelo de negócio é alterada (OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015).

O segundo fator ativo encontrado na teoria foi a habilidade e criatividade do empreendedor em realizar experimentações de novos conceitos de negócios ou produtos que alterem o modelo de negócio da empresa (GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010).

- Drivers Reativos – Gatilhos de mudança exógenos à empresa:

Contexto Econômico, Stakeholder;

Apesar de muito explorado o fenômeno das empresas que entram no mercado inovando e alterando o setor, existem aquelas que não possuem esta



RELISE

capacidade e muitas vezes copiam modelos de negócio de sucesso de outras empresas (TEECE, 2010).

De acordo com Freeman (1984), stakeholder é todo indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pelos resultados da empresa, logo o stakeholder é aquele que tem algum poder de influência sobre a empresa, independente de pertencer ou não à organização. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), um grande debate se dá em torno da definição de quem exatamente seriam estas pessoas afetadas e que afetam a estabilidade da organização, e questiona quão ampla ou estreita deve ser esta relação com a empresa. Para esses autores, para avaliar o stakeholder deve-se levar em conta três atributos críticos: “poder, legitimidade e urgência” (p. 879).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder ao problema de pesquisa foi utilizada a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos. A lógica estrutural da estratégia de construção de teoria é utilizada para incorporar os aspectos derivados da teoria que afetam a unidade de análise. A opção por esta estratégia em detrimento de outras se deu pelo fato de a teoria de modelos de negócio já haver prosperado, em alguma medida, permitindo seu embasamento teórico para a derivação de drivers, tendo como fonte estudos anteriores (EISENHARDT, 1989), entretanto, ainda não é possível obter uma noção mais clara dos efeitos da inovação em modelos de negócio, pois seu desenvolvimento acerca da dinâmica da inovação ainda não está bem fundamentado (DEMIL et al., 2015).

Seguindo a estratégia de pesquisa, foi usada a seleção de amostragem teórica, diferentemente da amostragem estatística, não se aconselha que a escolha seja aleatória e sim proposital, para cobrir aspectos da teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).



RELISE

A definição de startup que guiou a seleção da amostra para o estudo foi baseada na visão de Ries (2012), que diz que “startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (2012, p. 24). As startups criam novos produtos e serviços, corroborando com o conceito de destruição criativa de Schumpeter (1961), este tipo de empresa pode alterar a forma tradicional de se fazer negócios. Nesta pesquisa o objetivo era observar a evolução do modelo de negócio da empresa através das pivotagens na busca por um modelo de negócio sustentável (BLANK S, 2013), o que justificou a escolha de novas empresas para constituir os casos estudados teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

A unidade de análise é o foco central do estudo de caso, pois é através de sua distinção dentro do contexto que se encontram as diferenças e semelhanças entre os casos para comparação com a teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). O quadro 1 apresenta um resumo dos casos analisados.

Quadro 1 – Resumo dos casos analisados

Empresa	Característica do Modelo de Negócio	Funcionamento	Funcionários	Investidor Inicial	Passou por aceleradora?	Entrevistado	Cargo do Entrevistado
SP	Consumo Colaborativo, Companhia Logística	2015	10	Seed	Governamental	LG	Relações Institucionais/Comercial
MZ	E-Commerce, Coupons, Discounts, Advertising	2011	40	Investimento Pessoa Jurídica	Governamental	IS	Fundador
BV	Serviços Financeiros P2P	2015	25	Investimento Pessoa Jurídica	Não	PD	Fundador
MC	Avaliação de Escolas, Base de Dados	2013	3	Capital Próprio	Governamental	SG	Fundador

Para destacar e observar o modelo de negócio dos casos estudados dois critérios foram atendidos: Primeiro, um modelo de negócio de novas empresas tem suas características definidas por seus fundadores ou diretores, portanto foi



RELISE

de suma importância ter contato com essas pessoas, diretamente ligadas à idealização do negócio (ZOTT; AMIT, 2010). E, segundo, devido às suas características dinâmicas, uma forma de se observar um modelo de negócio é por intermédio de seus elementos-chave, como clientes e proposta de valor, como já observaram outros autores (SPIETH; SCHNECKENBERG; RICART, 2014). Nesta pesquisa foi utilizado o *business model canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2010), para que pudessem ser extraídas as características-chave do modelo de negócio e fosse possível avaliar as mudanças ocorridas através das pivotagens e as respostas dos gestores à essas demandas.

Os dados foram coletados através entrevistas feitas com os fundadores das startups estudadas, através de meio digital e pessoalmente, conforme disponibilidade dos entrevistados. Foi usado um protocolo de entrevistas como um roteiro previamente estabelecido conforme indícios apontados pela teoria para guiar a entrevista (JOSSELSO, 2013). Cada entrevista durou entre 50 e 60 minutos.

No início da entrevista os participantes foram informados de que ela seria gravada para futura análise; também foram avisados de que, posteriormente, seria enviado um novo e-mail para formalizar todas as regras de sigilo de informação para a pesquisa.

Notas de campo e observações foram escritas na oportunidade de entrevista realizada pessoalmente, e auxiliaram a compor a triangulação dos dados feita para confirmar os achados (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2015). Outros dados secundários também foram usados para triangulação, conforme mostra o quadro 2.

A análise dos dados foi feita com base no processo proposto por Miles e Huberman (1994), um modelo iterativo de análise de conteúdo para buscar padrões e significados nos dados: a) coleta de dados, b) redução de dados; c) exibição dos dados; d) derivação de conclusões/ verificação.



Quadro 2 – Fontes de dados para triangulação

Tipo de dado	Fonte de dados	Comentários
Primários	Entrevista com Fundadores e Diretores das Empresas	Entrevista semi-estruturada de em média 50 minutos com o empreendedor fundador/diretor de cada empresa. Destas 1 foi feita pessoalmente: BV
	Notas de Campo	Durante as duas entrevistas feitas pessoalmente foram feitas anotações sobre o campo, insights para perguntas, sentimentos apresentados pelo entrevistado, formas do ambiente, e inclusive material que o entrevistado usou para fazer rascunhos foram recolhidos para análise.
Secundários	Documentação dos casos	Por se tratar de StartUps de tecnologia grande parte das informações oficiais, inclusive de funcionamento estavam dispostas no próprio site da empresa, utilizado para averiguar as informações passadas nas entrevistas.
	Dados do e-Commerce	Site dedicado a informações acerca do cenário do e-commerce nacional e internacional, utilizado na triangulação para verificar informações.
	Plataforma CrunchBase para StartUps	Plataforma que conecta empreendedores para captação de investimentos, comum para muitos empreendedores e também os estudados no caso.
	Diário Oficial do União	Alguns dados demográficos prévios do Brasil foram consolidados aglutinados e publicados no Diário Oficial
	Periódicos	Sites de notícias periódicas que falavam do assunto de StartUP, tecnologia e até das empresas estudadas nos casos.

ANÁLISE DOS CASOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi feita com base no processo proposto por Miles e Huberman (1994), um modelo interativo de análise para buscar padrões e significados nos dados. Nesta pesquisa a análise de dados foi feita em seis fases: a) Coleta de dados: Coleta de dados através de entrevistas com empreendedores; b) Codificação I: Transcrição das entrevistas e primeira etapa da codificação, busca por relações de códigos Descritivos; c) Revisão da relação dos códigos: Na fase de revisão de códigos foi avaliada a primeira leva de codificação, passando para códigos Explicativos e Inferenciais; d) Análise primária dos dados: Foram feitas as primeiras tabelas sobre as relações encontradas nos dados; e) Codificação II: Foi feita uma nova etapa de



RELISE

codificação de acordo com Gil Flores (1994); e f) Análise Final: Construção das tabelas finais.

Como é possível observar na análise interna de cada caso, apresentado no quadro 3, todos os casos estudados nesta pesquisa apresentam a característica de modelos de negócio disruptivo na sua forma de operação. Em todos os quatro casos a ideia do negócio foi trazida pelos empreendedores, a partir de modelos de negócio já existentes no exterior. Cada um deles enfrentou problemas distintos para iniciar o negócio, seja por causa da concorrência, que criara barreiras de entrada muito difíceis de serem transpostas, como no caso MZ, ou até barreiras jurídicas como as enfrentadas no caso BV, durante os oito meses necessários para iniciar as operações, ambas ações externas que tiveram que ser internalizadas como respostas pelas startups.

PD - Tinha um desafio que era o desafio jurídico, como colocar tudo de pé de uma maneira segura e adequada ao sistema financeiro.

PD - As barreiras de entrada, por ter sido tão altas, a barreira de entrada jurídica, a barreira de entrada tecnológica, a barreira de entrada de dados, enfim, é... foram tão altas que isso nos deu uma vantagem competitiva.

Nestes casos de grandes barreiras de entrada, onde o empreendedor tem que desbravar novos mercados, tem-se o bônus da inovação mediante a construção de uma vantagem competitiva de composição mais complexa, intrincada em tecnologia e processos, que dificultam a entrada de outros concorrentes no mesmo mercado, gerando valor para o cliente através desses mecanismos (AMIT; ZOTT, 2001; TEECE, 2010).

IS - O principal é o custo de aquisição de clientes e retenção, que é bem alto, então a gente consegue trazer um cliente com um custo bem menor do que os outros players, devido a uma série de estratégias, e a gente consegue reter esse cliente fazendo esse cara deixar mais dinheiro na casa.



RELISE

50

Quadro 3 – Disposição dos casos ordenados

CASO	BV	SP	MC	MZ
Início do negócio	2015	2015	2013	2011
Inovação disruptiva	Empréstimo P2P e tirada do intermediário, como os bancos ou financeiras.	Entrega colaborativa B2B, com este sistema a SP junta pessoas que têm meio de transporte e empresas que querem escoar sua produção. As duas pontas têm interesses distintos no modelo de negócio.	Um trabalho de consultoria para escolas com a versão mais fiel possível, a dos pais e alunos. Surgiu de uma necessidade do sócio que não sabia qual escola escolher para o seu filho.	Ao perceber que não conseguiria competir com o BUSCADOR, mudou para o sistema de cashback.
Inovação incremental	Análise de crédito com características únicas com dados qualitativos que ajuda a conhecer o cliente melhor do que os concorrentes.	Com o sistema de embaixadores a SP consegue replicar seu sistema com segurança em outras praças e fazendo experimentações de novas formas de negócio. Com esta fórmula já chegaram a 3 Estados, Chile e Equador.	A implementação do sistema de bolsas, apesar de ser uma mudança drástica, foi uma mudança incremental. Com ela foi possível arrumar a monetização do modelo que não funcionava	Duas grandes mudanças grandes foram feitas: 1- Comunicação através de intermediários - Indique Ganhe. 2- Criação do Embaixador MZ.
Empreendimento anterior (disruptivo ou normal)	Normal - Restaurante japonês	Normal - <i>Marketplace</i>	Normal - Avaliação sobre turismo	Normal - Cobertura de eventos evangélicos. - Firma de Investimentos
Investimentos	Inicial: Investidor Venture Capital Futuro: Buscando investidor PJ	Inicial: Startup Chile e Seed Minas. Futuro: Buscam investimento PJ com conhecimento em logística.	Inicial: Capital Próprio Seed: StartUp Brasil Futuro: Buscando Investimento PJ	Inicial: Investidor PJ vindo do negócio anterior. Seed: Startup Chile. Atual: Recente investimento PJ.



Quadro 2 – Disposição dos casos ordenados (continuação)

CASO	BV	SP	MC	MZ
Ensino formal (fundador)	Cursou Administração antes do negócio.	Está Cursando Administração durante o negócio.	Cursou Administração antes do negócio.	Cursou economia antes do segundo negócio.
D - Direção Estratégica	- Direção Estratégica F - Não tem uma determinação de meta de longo prazo.	- Direção Estratégica F - Crescimento orgânico e com o único direcionamento de ser internacionais.	+ Direção Estratégica F - Buscam tomar direcionamentos mais seguros.	+ Direção Estratégica F - Determinam um objetivo mas alteram o caminho até ele.
D - Criatividade	+ Criatividade F - Incentivando os funcionários a experimentarem e errar para inovar.	+ Criatividade F - A expansão por replicação denota segurança, porém as inovações incrementais alterando o modelo de negócio é uma forte característica de inovação.	- Criatividade F - Hoje apresentam uma característica de buscar mais segurança nas inovações.	- Criatividade F - No começo do negócio apresentavam maior influência, agora diminuiu.
D - Contexto Econômico	+ Contexto Econômico F - A crise atual faz com que as pessoas busquem por opções e precisam de empréstimo barato. Modelo original do exterior.	+ Contexto Econômico F - Aproveitam uma falha de mercado e suprem uma necessidade das pessoas desempregadas ou que precisam de renda extra.	+ Contexto Econômico F - A crise faz as pessoas trocarem de escolas e procurarem opções boas e baratas.	+ Contexto Econômico F - O efeito positivo da contexto aparece forte por causa do e-commerce em crescimento já há algum tempo. Modelo original do exterior.
D - Pressão do Stakeholder	+ Stakeholder F - Tem apoio direto de investidores que auxiliam no direcionamento.	- Stakeholder F - Começaram com seed no Chile e passaram para um seed no Brasil, sem influência.	- Stakeholder F - Iniciaram com capital próprio e passaram para Seed, apenas os sócios decidem e direcionam	- Stakeholder F - Apesar de ter um investidor no início, não exercia pressão, talvez pelo laço anterior.



RELISE

No caso MC a inovação disruptiva do modelo de negócio não está necessariamente ligada diretamente à tecnologia. Apesar de a plataforma onde ocorrem as transações ter sua utilidade para o modelo, sua inovação vem da forma de fazer negócio e se relacionar com parceiros-chave. As avaliações das escolas feitas por pais e alunos demonstram uma percepção da escola que uma empresa muitas vezes não conseguiria expor com tamanha exatidão de detalhes, como as pessoas diretamente envolvidas com a escola (como os pais e alunos que conhecem as rotinas da escola). Por isso a MC consegue oferecer para as escolas uma avaliação mais real e profunda, gerando valor através de seu cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esta visão mostra a internalização de evento no sentido de desenvolvimento do cliente (FELIN et al., 2020).

No caso da SP os traços de inovação disruptiva seguem basicamente o mesmo princípio da MC, de parcerias com clientes, ao oferecer para as pessoas que têm um meio de transporte e que gostariam de fazer entregas um meio de conseguir renda extra. A SP não precisa absorver na sua estrutura a burocracia de uma estrutura de funcionários contratados, com isso é possível gerar valor para os seus clientes, e através deste mecanismo também atender as empresas que precisam realizar suas entregas a um custo ínfimo em relação a outros players (MATZLER et al., 2013). Esta forma de criação de valor foi apontada por Amit e Zott (2001) como complementaridade, conseguida através da gestão de recursos e capacidades da empresa, e, desta forma, dificultando a entrada de outros concorrentes no mercado. Ambos os casos surgem de questões sociais vividas por seus fundadores, demonstrando ali uma aplicação do que a teoria de startup já aponta (GRIMES, 2018).

Ainda ao se analisar o quadro 3, é possível notar alguns padrões nas inovações incrementais no modelo de negócio ocorridas devido a pivotagens em cada um dos casos estudados. A BV entrou no mercado de fintech P2P para



RELISE

atender um público específico, pequenas e médias empresas, especialmente formadas por MEI, assim, se mantivesse os mecanismos de análise de crédito tradicionais, sua proposta de valor não seria efetiva e todo o modelo poderia ser inviável. Portanto, a elaboração de mecanismos de análise de crédito simplificado representa uma característica de inovação incremental dentro do modelo de negócio de empréstimos para Pessoa Jurídica, apresentando um valor específico para atender um perfil de cliente. Um direcionamento que não foi necessariamente vindo do cliente, mas pela análise estratégica de posicionamento de mercado por parte dos gestores (SILVA et al., 2020).

A inovação no modelo de negócios apresentada pela BV foi estudada e implementada no início do negócio, feita para adequar o modelo de negócio da empresa ao mercado de fintech no contexto brasileiro, e as evidências do caso apontam para uma criação de inovação baseada no driver criatividade/experimentação, dadas as características apresentadas no caso.

Três descobertas são expostas com estas evidências de inovação incremental. Primeiro, a influência da criatividade/experimentação na pivotagem para inovação incremental do modelo de negócio. De acordo com a teoria, este driver de inovação se altera com o estágio de desenvolvimento da empresa e do empreendedor (SITOH; PAN; YU, 2014; SVEJENOVA; PLANELLAS; VIVES, 2010; VERGANTI, 2008). A evidência empírica do dinamismo encontrado no setor de tecnologia da informação e sua influência sobre o desenvolvimento e evolução do negócio (AMIT; ZOTT, 2001; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010). E as demonstrações empíricas da ligação entre o modelo de negócio e o empreendedor, ao menos em empresas novas (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Dadas as características de inovação disruptiva apresentadas em todos os casos, é possível dizer que todas as empresas estudadas lidam com a pressão da



RELISE

tecnologia em mercados que requerem muito dinamismo por parte do empreendedor, para realinhar o modelo de negócio quando necessário.

Movimento semelhante de inovações incrementais por pivotagens influenciadas pela criatividade/experimentação, pode ser observado em todos os casos. No caso SP, mediante o método de replicação, ao fazer testes em novas praças conforme replicam o modelo de negócio.

A diferença surge com os casos MC e MZ, nos quais as características de inovação incremental que mostraram influência da criatividade/experimentação são vistas apenas durante os estágios iniciais do negócio. No estágio atual as inovações incrementais continuam ocorrendo, porém sob maior influência do driver direção estratégica, e este indício aponta para uma evolução do modelo de negócio com maior rigidez na inovação, mesmo em mercados de grande volatilidade.

Esta evidência contraria o argumento apontado pela teoria de que a inovação no modelo de negócio se daria por influência da criatividade/experimentação. Em razão de as empresas operarem em mercados de alta complexidade e ambientes incertos, o fato da influência da criatividade/experimentação se alterar, mesmo mantendo a complexidade do ambiente, vai contra a indicação da teoria de influência do setor (VERGANTI, 2008). Porém pode ser um indicativo de uma adaptação da teoria que estuda startups com uso de metodologia startup enxuta, pois uma vez que o objetivo da startup é encontrar um modelo de negócios replicável (RIES, 2012), quanto mais perto deste ponto, mais rígida a estrutura se torna, ou seja, a evolução do modelo de negócio torna a startup mais perto de uma empresa e bem mais firme nas decisões estratégicas. A partir deste ponto o nível de influência externa tenderia a cair.

Como os drivers de inovação criatividade/experimentação e direção estratégica apresentaram incidência inversa nos dois casos mais novos (SP de



2015 e BV de 2015) e nos dois casos mais antigos (MC de 2013 e MZ de 2011), foi necessário aprofundar a análise comparativa para verificar se o efeito dos drivers de inovação poderia se alterar em função de alguma outra variável oculta. Para isso foi necessário construir o quadro 4, comparativo dos casos MC e MZ, levando em conta a influência do tempo (MILES; HUBERMAN, 1994).

Naturalmente, nem todos os casos estudados podem ser analisados desta forma. Mesmo utilizando a técnica de apresentação de casos em forma de narrativa para construção de explicação (YIN, 2015), os casos SP e BV não apresentam elementos suficientes que possibilitem esta análise, já os casos com mais de dois anos de funcionamento puderam ser analisados nesta busca por padrões.

O quadro 4 apresenta a última relação de análise da ocorrência dos drivers nos casos MZ e MC. Nele é possível observar o padrão de influência maior dos drivers de inovação criatividade/experimentação no início do negócio, e direção estratégica maior conforme o modelo de negócio evolui. Estas evidências demonstram que de acordo com a fase de maturação da startup, o empreendedor deixa de lado a experimentação por decisões mais estruturadas.

Quadro 4 – Análise temporal dos casos MZ e MC

Caso	Característica do Modelo	T1	T2	T3
MZ	Proposta de Valor	Começa com modelo de COMPARADOR DE PREÇOS + CASH BACK	Alteram o Modelo para apenas CASH BACK para evitar a concorrência	Passam para <i>cashback</i> + cupom de desconto.
	Segmento de Clientes	Orgânico	Orgânico	Público qualificado <i>hard user</i>
	Relacionamento com os clientes	Direto por Facebook e Adwords	Direto por Facebook e Adwords	Usando interlocutores, posteriormente os Embaixadores
	Setor de TI	Terceirizado	Internalizaram para poder implementar as mudanças mais rápido	Internalizaram para poder implementar as mudanças mais rápido
	Investimentos	Investimento inicial PJ vindo do negócio anterior	Com 1.5 anos passam pelo programa aceleradora	Fecharam negócio recentemente



Quadro 4 – Análise temporal dos casos MZ e MC (continuação)

Caso	Característica do Modelo	T1	T2	T3
MC	Proposta de Valor A	Uma plataforma em que a escola é avaliada pelos pais.	Passam a permitir espaços para as escolas ofertarem bolsas em troca do primeiro pagamento dos pais. As escolas preenchem suas vagas livres.	Monta um ranking das escolas mais bem avaliadas pelos pais e alunos através de 5 categorias.
	Segmento de Clientes A	Escolas particulares	Escolas particulares	Escolas particulares/ então programando vender para escolas públicas através de consultoria com base nas boas escolas.
	Proposta de Valor B	Uma plataforma para os pais selecionarem as melhores escolas	A plataforma passa a disponibilizar BOLSAS de estudos para os alunos	
	Segmento de Clientes B	Pais de crianças em idade escolar	Pais de crianças em idade escolar	Pais de crianças em idade escolar
	Relacionamento com os clientes	Os pais ainda não comentavam, não se sentiam à vontade para avaliar as escolas.	Reforçam as campanhas via Facebook e AdWords para os pais avaliarem as escolas.	Reforçam as campanhas via Facebook e AdWords para os pais avaliarem as escolas.
	Setor de TI	Terceirizado	Terceirizado	FUTURO: Estão fechando a inclusão de um sócio para a engenharia de TI
	Investimentos	Investimento inicial com Capital Próprio	Com aproximadamente 1.5 anos participam de uma aceleradora federal	FUTURO: Estão levantando investimentos PJ

O padrão de influência maior dos drivers de inovação criatividade/experimentação no início do negócio, e direção estratégica maior conforme o modelo de negócio evolui. Este foi o primeiro insight para a evidência de um possível padrão na evolução de modelos de negócio, ponto até o momento não coberto na revisão de literatura feita para esta pesquisa. Para



RELISE

confirmar este indício foi necessário fazer alguns testes usando as táticas de confirmação de resultados recomendados por Miles e Huberman (1994).

Para verificar a validade dos resultados descobertos, e se o processo de passar pela aceleradora interferia no processo de inovação incremental, foi feito mais uma verificação, a tática do Se-Então, apresentada no quadro 5. Este teste se assemelha ao teste de hipótese de trabalhos quantitativos, porém testando os efeitos de alguma variável por meio de argumentos lógicos (MILES; HUBERMAN, 1994). Com este teste foi possível verificar se a entrada na aceleradora exerceu influência na capacidade de inovação, para isso foi elaborado um quadro com base nos documentos primários, para ver se havia similaridade ou diferença entre os casos.

Quadro 5 – Teste de influência da aceleradora na pivotagem e inovação

Caso	Exemplo	Fase na aceleradora
BV	Não participou	Não participou
SP	<i>Eu me juntei a eles agora no meio do ano quando eles vieram para o Brasil participar de um programa do governo aqui de Minas que se chama Seed [...] Os investimentos que a gente teve vieram dos programas que a gente passou, primeiro passou pelo Startup pelo Seed e pelo Startup Brasil</i>	2 programas no início do negócio
MC	<i>"A gente recebeu um aporte do governo pelo programa StartaBrasil, um programa bom [...] Foi em 2014... Mas foi em maio de 2015 né porque é um aporte mensal durante 12 meses"</i>	Aproximadamente 1.5 ano de funcionamento
MZ	<i>"Então poxa, no período aí de um ano e meio a gente torrou esses R\$400 mil aí e não conseguiu ter um resultado muito interessante [...] Foi quando surgiu uma outra oportunidade que a gente foi selecionado pelo StartUp Chile do governo chileno"</i>	1.5 ano de funcionamento

Como é possível observar através do teste Se-Então apresentado na quadro 5 (MILES; HUBERMAN, 1994), o fato de terem passado pela aceleradora não necessariamente foi o motivador do aumento da influência da direção estratégica e da diminuição da influência da criatividade/experimentação sobre a inovação do modelo de negócio nos casos estudados. Seguindo um argumento lógico, se fosse verdade, este movimento de aumento da influência da direção estratégica poderia ser visto na SP, cujo modelo de negócio foi submetido a duas



RELISE

aceleradoras governamentais (StartupBrasil, do Governo Federal, e Seed Minas, do Governo do Estado de Minas Gerais).

Entretanto a SP mantém um padrão de inovação incremental como o presente no caso BV, com forte influência da criatividade/experimentação. Com base nos testes realizados é possível averiguar os resultados das ocorrências dos drivers de inovação com maior segurança (MILES; HUBERMAN, 1994).

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo mostrar como diferentes tipos de pivotagens no modelo de negócio se relacionam com a estratégia de negócio das startups na busca de um modelo de negócio escalável sustentável. Esta pesquisa começou a contribuição ao extrair os quatros motores de inovação do modelo de negócio de startup a partir da teoria, a partir deste ponto foi possível analisar o desenvolvimento das startups através das pilotagens dos seus modelos de negócio.

Conforme observado na pesquisa, foi possível alcançar o objetivo principal proposto descobrindo que: quatro dos drivers oriundos da teoria são influentes para a inovação dos modelos de negócios, em fases distintas do desenvolvimento da empresa; os drivers ativos alternam sua influência sobre a inovação do modelo - se nos estágios iniciais a influência maior para inovar vem da criatividade/experimentação, com o avanço do modelo de negócio a direção estratégica aumenta a influência sobre a inovação, reduzindo a influência da criatividade/experimentação.

Também é possível com esta pesquisa atender os objetivos específicos propostos, pois dado o tipo de revisão de literatura realizado nesta pesquisa, centrado em conceitos, as evidências teóricas ficaram mais claras nos resultados da pesquisa empírica, e foram também descobertas relações não expressas claramente na teoria, como a relação do driver contexto econômico como único



RELISE

motivador de inovação disruptiva, e o driver pressão do stakeholder como influenciador indireto.

Esta pesquisa proporcionou algumas contribuições para a teoria de modelos de negócio além dos objetivos iniciais. A primeira foi feita ao mostrar uma forma para se analisar modelos de negócio através do empreendedor, usando o método análise de conteúdo e buscando nas entrevistas referências dos blocos do Business Model Canvas, contribuindo para o uso de um framework comum para compreender melhor modelos de negócio.

A segunda contribuição para a teoria foi feita ao dar insights para responder um dos questionamentos feitos por Demil, et al (2015, p. 9), “quais mecanismos colaboram ou dificultam a criação de uma novo modelo de negócio?”. A influência dos mecanismos de inovação incremental e disruptiva no âmbito de startups fica mais clara com os resultados desta pesquisa.

A terceira contribuição se deu na compreensão da influência do driver de inovação direção estratégica e suas limitações em uma startup. De acordo com a teoria, as inovações no modelo de negócio têm uma limitação imposta pela estratégia da empresa, ao se compreender os efeitos da direção estratégica na inovação de modelos de negócio de startup, e sua alternância com criatividade/experimentação, confirma-se este efeito da estratégia dentro do modelo.

É importante salientar que o uso da metodologia de estudos de caso múltiplo foi bastante útil primeiramente como efeito de profundidade na análise dos casos, como startup são empresas muito recentes é possível extrair a concepção do negócio quase inteira a partir da visão dos fundadores.

O fato de terem sido analisados quatro casos também é um fator positivo, pois a amostra apresentou dois casos de startups mais maduras entre 3 e 4 anos e dois casos de startups mais jovens entre 1 e 2 anos, permitindo assim uma análise mais robusta em termos de similaridades e diferenças.



RELISE

Por outro lado, o uso desta metodologia apresenta algumas limitações, primeiro, a metodologia de estudo de caso, segundo Yin (2015), permite uma análise histórica através das entrevistas, porém essa análise é limitada há um contexto específico, portanto outros métodos podem ser mais adequados e mais precisos para capturar esse tipo de fenômeno.

Como sugestão de pesquisas futuras, nesta pesquisa já é possível extrair com mais segurança em qual momento do desenvolvimento da startup cada um dos aspectos da relação estratégia se relaciona com as pivotagens na busca pela inovação do modelo de negócio, portanto um estudo usando modelo de equações estruturais poderia ser aplicado para testar estatisticamente a influência desses fatores estratégicos na pivotagem contribuindo para uma visão diferente da análise aqui feita. Outra possível pesquisa futura é análise da especificidade do contexto social do empreendedor, esta pesquisa traz casos de empreendedores de famílias vindas de contextos sociais, por isso um estudo focado no contexto social poderia contribuir para entender não apenas o efeito da estratégia como um contrapeso da pivotagem, mas como resistência a interferência externa para pivotagem.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, jun. 2001.

ANAND, J.; MULOTTE, L.; REN, C. R. Does experience imply learning? **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 7, p. 1395–1412, jul. 2016.

BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Business models: A challenging agenda. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 418–427, 2013.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 156–171, 2010.

BAJWA, S. S. et al. How Do Software Startups Pivot? Empirical Results from a Multiple Case Study. Em: [s.l: s.n.]. p. 169–176.



RELISE

61

BLANK S. Por que o movimento lean startup muda tudo. **Harvard Business Review**, 2013.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.

DEMIL, B. et al. Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 1–11, mar. 2015.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, out. 1989.

FELIN, T. et al. Lean startup and the business model: Experimentation revisited. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, p. 101889, 1 ago. 2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. 1st. ed. Boston: Pitman, 1984. v. 1

GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 262–271, 2010.

GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona : PPU, 1994.

GRIMES, M. G. The Pivot: How Founders Respond to Feedback through Idea and Identity Work. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 5, p. 1692–1717, out. 2018.

HISRICH, R. D. , P. M. P. , & S. D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Amgh Editora, 2014.

INSPER. **OS ESTADOS UNIDOS LIDERAM E ÍNDIA É O SEGUNDO PAÍS COM MAIOR NÚMERO DE STARTUPS**. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/os-estados-unidos-lideram-e-india-e-o-segundo-pais-com-maior-numero-de-startups/>>. Acesso em: 8 maio. 2023.



RELISE

62

JOSSIELSON, R. **Interviewing for Qualitative Inquiry: a Relational Approach**. New York: The Guilford Press, 2013.

KIM, S. K.; MIN, S. Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 34–57, mar. 2015.

MATZLER, K. et al. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 2, p. 30–37, 29 mar. 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. 2 nd ed. London: [s.n.]. v. 2

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 58–78, mar. 2015.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design**. 1st. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1. ed. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

REDAÇÃO. **Startups brasileiras captaram US\$ 4,45 bilhões em 2022, 54,5% a menos do que em 2021**.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

SARASVATHY, S. Toward Causation and Effectuation : A Theoretical Shift From Inevitability to Economic Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. Joseph A. Schumpeter “Creative Destruction”. **Capitalism, Socialism and Democracy**, p. 82–85, 1942.



RELISE

63

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro, Brasil: EDITORA FUNDO DE CULTURA S.A., 1961.

SILVA, D. S. et al. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 4, p. 595–628, 28 maio 2020.

SITOH, M. K.; PAN, S. L.; YU, C. Y. Business models and tactics in new product creation: The interplay of effectuation and causation processes. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 2, p. 213–224, 2014.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J. E. Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 237–247, jun. 2014.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. 1. ed. São Paulo, Brasil: Leya, 2014.

SVEJENOVA, S.; PLANELLAS, M.; VIVES, L. An individual business model in the making: a chef's quest for creative freedom. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 408–430, 2010.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. **Electronic-Markets**, v. 8, n. April, p. 3–8, 1998.

VAZ, T. **Amazon abre sua primeira loja física nos Estados Unidos**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/amazon-abre-sua-primeira-loja-fisica-nos-estados-unidos/>>. Acesso em: 8 maio. 2023.

VERGANTI, R. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 5, p. 436–456, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010.