

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA NO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO EM *STARTUPS*

Camila Rocha Viana,
Igor Troncoso Martins,
Nina Homberg,
Vinicius Mathias Ferro dos Santos,
Gilberto Perez

RESUMO: A Inteligência Antecipativa (IA) pode ser utilizada para antecipar mudanças que possam impactar a empresa, a partir da captura, seleção e análise de informações no ambiente em que ela está inserida. Assim, com este trabalho busca-se verificar se há influência da IA na definição do modelo de negócio em *startups*. A pesquisa se deu por meio de entrevistas estruturadas contendo questões voltadas à captura de informações no ambiente e ao tripé de valor do modelo de negócio. A análise dos dados coletados permite concluir que há evidências para inferir que a IA pode influenciar no modelo de negócio, atuando como subsídio para a antecipação de mudanças no ambiente e fortalecendo a vantagem competitiva. Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho contribui para o entendimento do fenômeno estudado e pode servir de base para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Inteligência Antecipativa, Modelo de Negócio, *Startup*, Proposta de Valor.

1. INTRODUÇÃO

A conjuntura dinâmica do mundo digital e globalizado confere imprevisibilidade ao mundo dos negócios. O intenso fluxo de informações é, de um lado, agente dinamizador do ambiente e, de outro, propulsor de incertezas e, nesse cenário, as empresas devem figurar como organismos capazes de adaptar-se às constantes mudanças. Nesse sentido, um recurso estratégico desponta como mecanismo mitigador das incertezas e auxiliador da tomada de decisão: a Inteligência Antecipativa (IA).

A inteligência antecipativa está intimamente relacionada às informações de antecipação, também denominadas sinais fracos (ANSOFF, 1975; LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2003; ZWICKER; TREVISANI; CUNHA, 2006). Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011, p. 105) ressaltam a complexidade dessas informações, caracterizando-as como “[...] informais, incompletas, pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias”. Quando devidamente interpretados, os sinais fracos auxiliam o processo de inovação e identificação de riscos que, provavelmente, não seriam verificados em um cenário comum. (JANISSEKMUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

A fim de analisar a possível correlação entre identificar novos negócios, formular estratégias e embasar a tomada de decisão a partir de informação de antecipação, instaura-se a necessidade de abordar outra terminologia: modelo de negócio. Um modelo de negócio é composto por um sistema de atividades interdependentes que transcendem a empresa e cruzam

suas fronteiras” (ZOTT; AMIT, 2010) que fundamenta a criação, configuração e apropriação de valor (TEECE, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016) e constitui a base para que a estratégia seja implementada apropriadamente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Wirtz et al. (2016), ao analisarem a origem e desenvolvimento do conceito, observam que os estudiosos tendem a adotar 3 vertentes de orientação para caracterização de modelo de negócio: (i) **tecnologia**, que é sobressalente na fase inicial da formação teórica do construto; (ii) **teoria organizacional**, atrelada ao estágio em que os autores de referência surgem para contextualizar e definir os componentes de modelo de negócio; e (iii) **estratégia**, já que observa-se uma forte intersecção entre ambos os assuntos.

Pela inferência de oportunidade de desenvolvimento de novos negócios a partir da percepção de sinais antecipativos apontada por Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003), elaborou-se esta pesquisa com o propósito de aprofundar o tema apresentado. Dessa forma, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **A Inteligência Antecipativa influencia no desenvolvimento do Modelo de Negócio em Startups?**

O objetivo geral da pesquisa é verificar se a Inteligência Antecipativa influencia no desenvolvimento do Modelo de Negócio em *startups*. Para atingir este objetivo, os seguintes objetivos específicos são propostos: 1) Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e criação de valor no modelo de negócio de *startups*; 2) Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e configuração de valor no modelo de negócio de *startups*; e 3) Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e apropriação de valor no modelo de negócio de *startups*.

Essa pesquisa justifica-se no meio acadêmico na medida em que contribui para a compreensão dos conceitos abordados, uma vez que o embasamento teórico destes se encontra em formação, dada a escassez de trabalhos orientados às temáticas. Para o ambiente empresarial, fornece conhecimento a respeito da possível correlação entre as variáveis inteligência antecipativa e modelo de negócio, subsidiando empreendedores na constituição e/ou aprimoramento da estratégia de negócios. A observação prática por meio de *startups* pode propiciar maior conhecimento a empreendedores nascentes na formação de negócios, orientando-os quanto aos fundamentos para constituir inteligência competitiva e modelo de negócio consistente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se as bases teóricas sobre as quais os conceitos aqui abordados se desenvolvem a fim de atingir os objetivos almejados. Inicialmente aborda-se a Inteligência Antecipativa, e, em seguida, define-se Modelo de Negócio, com enfoque no tripé de criação, configuração e apropriação de valor. Por fim, descreve-se o conceito de *startups* para delimitar o ambiente no qual a pesquisa de campo se desenvolveu.

2.1 Inteligência Antecipativa

A competição entre as organizações, cada vez mais acirrada, fomenta o desenvolvimento de estudos e ferramentas que visam apoiar o processo de tomada de decisão estratégica, que deve ser pautada também em informações cujo teor não é propriamente estruturado, requerendo interpretação e atribuição de sentido (ZWICKER; TREVISANI; CUNHA, 2006; CORSO et al.,

2014). Dessa forma, a Inteligência Antecipativa (IA) surge como alternativa para mitigar efeitos adversos decorrentes do ambiente complexo e competitivo.

Na essência, inteligência representaria o conjunto de ações para localizar, obter, escolher, associar e usar de forma pertinente o conhecimento advindo do contexto da empresa (RIOS et al., 2011, p. 70). As informações relevantes para o processo de IA são as chamadas informações antecipativas ou sinais fracos (ANSOFF, 1975; LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2003; ZWICKER; TREVISANI; CUNHA, 2006).

Fonseca e Barreto (2011, p. 4) complementam que “a conceituação de sinais fracos prescinde de uma estrutura formal, ou de um processo estabelecido” e que, além de captar os sinais, é imprescindível a sua interpretação e assimilação do significado perante a importância que a organização atribui a cada sinal.

Tendo em vista essas características dos sinais fracos, Zwicker, Trevisani e Cunha (2006, p. 54) complementam que “embora os sinais fracos padeçam dessas fragilidades e, dessa forma, aparentemente percam importância, eles poderão ser úteis na formulação de informações de antecipação desde que se consiga dar um tratamento adequado de amplificação a esses sinais”.

Assim, as empresas precisam realizar o monitoramento constante a fim de utilizar os sinais antecipativos do mercado para ajudar na tomada de decisão estratégica (JANISSEKMUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011) e, dessa forma, determinar um plano de ação condizente com o grau de acurácia da informação disponível no momento (ANSOFF, 1975). Schoemaker e Day (2009) e Fonseca e Barreto (2011), em concordância com Ansoff (1975), observam que há uma escassez de processos sistemáticos para realizar esse monitoramento, porém é possível fazê-lo seguindo três etapas: (i) pesquisa e captura dos sinais antecipativos no ambiente externo; (ii) interpretação; e (iii) conversão em um plano de ação com base no que foi captado.

Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003, p. 5) complementam que a IA, muito mais que o simples monitoramento do ambiente, “é um ato voluntário, que exige ir ‘na frente’ de informações antecipativas, abrindo bem os olhos, as orelhas e ativando todos os outros sentidos”. Entretanto, Ansoff (1975) assinala a resistência dos gestores em incorporar os sinais fracos à estratégia em razão dos riscos associados a esse tipo de informação.

A ênfase no caráter estratégico da inteligência antecipativa somada a delimitação de tema atribuída ao presente estudo conduziram a necessidade de abordar um conceito suplementar. Nesse sentido, a seção seguinte refere-se ao construto modelo de negócio, bem como elucida os componentes do tripé de valor.

2.2 Modelo de Negócio

A relevância atrelada ao conceito de modelo de negócio para os meios científico e corporativo é atestada por Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e Wirtz et al. (2016), que salientam a relação direta entre as ferramentas inerentes ao construto, bem como a obtenção e manutenção de vantagem competitiva. Em razão da pluralidade de assunções do construto no meio de pesquisa científica, há uma incompatibilidade de aplicações do termo, de modo que a fundamentação teórica nos âmbitos de estudo de negócios e econômico não constitui pensamento crível acerca das características e dimensões de modelo de negócio (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; TEECE, 2010; MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016).

Nesse momento, há um incipiente empenho em aplicar teorias pré-estabelecidas para embasar a criação de valor, como fizeram Amit e Zott (2001) ao utilizar a cadeia de valor de Porter (1985), a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991) e a teoria de rede estratégica de Dyer e Singh (1998) para elaborar o modelo NICE (*novelty, lock-in, complementarities, efficiency*).

O estágio subsequente incorpora as funções elencadas por Chesbrough e Rosenbloom (2002) para contextualizar os componentes que regem a definição do conceito. Teece (2010) exprime as variáveis que, em conjunto, definem modelo de negócio: valor, receita, custo e lucro. Demil e Lecocq (2010) atribuem o êxito de uma empresa em garantir a sustentabilidade de negócios à capacidade de antecipar e reagir às constantes mudanças, adaptando seu modelo de negócio ao longo do tempo. Para viabilizar a adaptabilidade e evolução, entretanto, a empresa deve conhecer os principais componentes de seu modelo de negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) propõem um *framework* chamado modelo Canvas, composto de nove blocos cuja finalidade, em consonância com a definição de modelo de negócio proposta pelos autores, é delimitar “a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). O Quadro 1 sumariza a finalidade desses componentes.

Quadro 1: Blocos do Modelo Canvas

Bloco/Componente	Finalidade
Propostas de valor	Direcionadas a solucionar problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, oferecendo benefícios.
Segmentos de cliente	Um ou mais segmentos aos quais a organização atende.
Canais	As propostas de valor são entregues aos clientes por meio de comunicação, distribuição e canais de vendas.
Relacionamentos com o cliente	São estabelecidos e mantidos com cada segmento de cliente.
Fluxos de receita	Resultam das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
Recursos-chave	São os ativos requeridos para ofertar e entregar os componentes previamente descritos.
Atividades-chave	São as atividades necessárias para viabilizar os recursos-chave.
Parcerias-chave	Algumas atividades que podem ser parciais ou integralmente terceirizadas. Também se refere a recursos que podem ser obtidos com fornecedores.
Estrutura de Custos	É derivada das decisões feitas nos oito componentes anteriores.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Esta pesquisa enfoca na finalidade do modelo de negócio sob a perspectiva do tripé de valor, isto é, a criação, configuração e apropriação de valor (TEECE, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; MEIRELLES, 2015; WIRTZ et al., 2016). Portanto, institui-se a necessidade de apresentar esses três componentes do tripé de valor.

2.2.1 Criação de Valor

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 529), “um modelo de negócio bem sucedido cria uma lógica heurística que conecta potencial técnico com a realização de valor econômico”. Nesse sentido, os autores atestam que a principal função de um modelo de negócio é a criação de valor sustentável por meio da utilização de diferentes competências (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; WIRTZ et al., 2016).

O processo de criação de valor engloba a articulação de diferentes áreas de uma empresa, constituindo um sistema integrado de atividades que emprega recursos humanos, produtivos e de capital para atingir o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para todas as partes envolvidas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; ZOTT; AMIT, 2010).

2.2.2 Configuração de Valor

Um modelo de negócio também objetiva a configuração de valor, cujo propósito é a descrição de atividades que culminam na proposição de valor final (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; MEIRELLES, 2015). Nessa abordagem do tripé, é evidenciado o vínculo entre a perspectiva estratégica e capacidades dinâmicas para a criação de valor propriamente dita (DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013; WIRTZ et al., 2016). Assim, as decisões de configuração de valor estão pautadas em habilidades gerenciais para implementar a proposta de valor criada diante da volatilidade propiciada pela interação dos nove componentes do modelo de negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013).

Meirelles (2015) averigua que a articulação desses componentes, à luz da configuração de valor, perpassa pelos conceitos de cadeia de valor, gestão de operações e visão sistêmica de rede de valor. Neste estudo, a perspectiva adotada tem fundamento nas ideias de cadeia de valor e vantagem competitiva abordadas por Porter (1985) e modelos híbridos de gestão (VOLBERDA, 1996; MÉNARD, 2011).

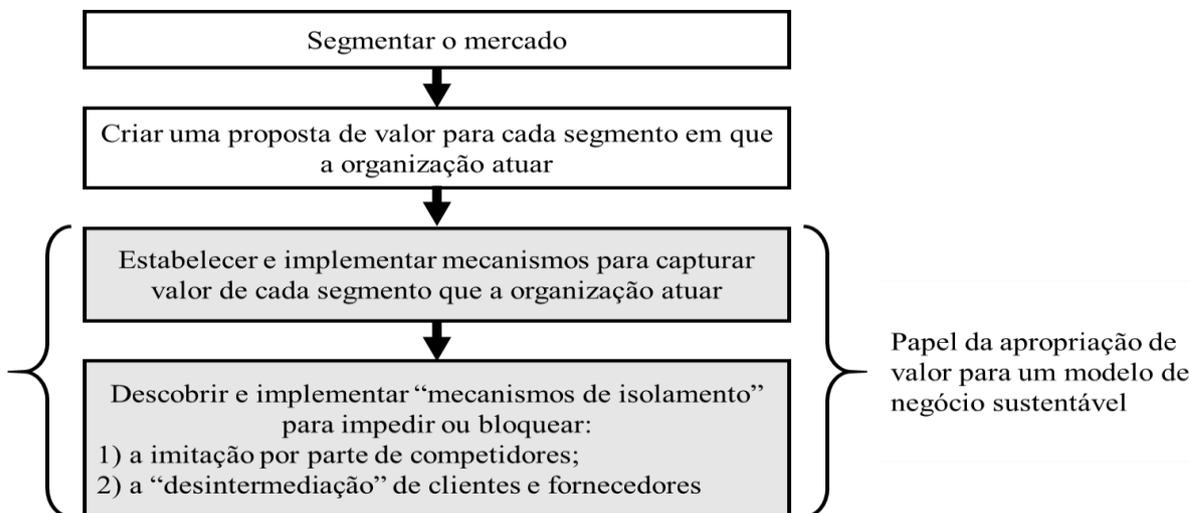
2.2.3 Apropriação de Valor

Como dito anteriormente, a etapa de criação de valor menciona um sistema de atividades que “[...] pode transcender a empresa focal e cruzar as suas fronteiras, mas vai permanecer centrado na empresa para habilitá-la não apenas a criar valor para seus parceiros, mas também para apropriar uma parte do próprio valor criado” (ZOTT; AMIT, 2010, p. 217-218). Chesbrough e Rosenbloom (2002) ratificam que, embora comumente apontada como finalidade principal de um modelo de negócio pelos autores contemporâneos, a criação de valor por si só não garante que a empresa obtenha benefícios.

Assim, “[...] uma vez que a organização tenha identificado a cadeia de valor necessária para entregar sua oferta, deve então endereçar como vai apropriar uma porção desse valor para ela mesma” (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 534). Nesse sentido, a apropriação de valor (ou captura de valor) é a etapa final do tripé, que viabiliza um modelo de negócio sustentável (TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Teece

(2010), ao elencar as etapas necessárias para atingir um modelo de negócio sustentável, representadas na Figura 1, salienta a importância da captura de valor.

Figura 1: Passos para alcançar modelos de negócio sustentáveis



Fonte: Teece (2010).

Complementarmente, alguns mecanismos, tais como a adoção de atividade, estrutura ou governança inovadora (ZOTT; AMIT, 2010), combinação de capacidades críticas (ACHTENHAGEN; MELIN; NALDI, 2013) e criação de barreiras a imitação (TEECE, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011), são recomendados para que a apropriação de valor se concretize de forma a satisfazer a necessidade dos clientes ao passo em que promove a maximização dos resultados (ZOTT; AMIT, 2010).

Em síntese, Meirelles (2015) propõe o *framework* indicado no Quadro 2 para sumarizar os processos de criação, configuração e apropriação de valor no contexto do construto modelo de negócio.

Quadro 2: *Framework* integrado de abordagem de modelo de negócio a partir dos processos de criação, configuração e apropriação de valor

	Criação do valor	Configuração do valor	Apropriação do valor
Definição	Processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades por meio da análise do ambiente, dos clientes e dos recursos internos da firma.	Processo de implementação das oportunidades por meio da articulação de recursos e atividades da cadeia de valor e delimitação dos limites organizacionais (internos e externos).	Processo de captura do valor por meio da definição do modelo de comercialização do produto/serviço em relação aos competidores; e definição dos critérios e escolhas de apropriação de valor da inovação.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das necessidades dos clientes potenciais e benefícios associados aos produtos/serviços. Identificação do interesse dos <i>stakeholders</i>. Identificação dos recursos, competências e habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Descrição da combinação de recursos necessários à entrega eficiente e competitiva de valor. Descrição do fluxo de atividades (primárias e secundárias) que fundamentam a criação do valor, seja na manufatura ou em serviços. Descrição dos processos de produção e atendimento ao cliente ao longo da cadeia de valor (grau de integração vertical ou horizontal). Descrição de distribuição de funções, grau de centralização e formalização e mecanismos de coordenação internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição das estratégias de precificação. Definição dos critérios de eficiência econômica e técnica (economias de escala). Definição das estratégias tecnológicas.
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Segmentação do mercado e grau de diversificação tecnológica e de mercado. Função de demanda: proposta de valor por segmento de clientes (base de mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> Função de produção (base tecnológica). Estrutura Organizacional. Canais e Parcerias. Estrutura de Governança (contratos e mecanismos de incentivo). 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura de custos. Estrutura de receita. Apropriação da inovação.
Fundamentação Teórica	<ul style="list-style-type: none"> Recursos e Competências. Criação e co-criação de valor. Inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> Cadeia de valor. Gestão de operações/<i>Supply chain management</i>. Estrutura de Governança. Formas Organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Microeconomia e Economia da Estratégia (Barreiras de Entrada e Posicionamento Estratégico). Gestão da Inovação e Estratégias Tecnológicas.

Fonte: Meirelles (2015).

2.3 Startups – Conceitos

Em um contexto em que o avanço tecnológico ocorre de forma expressiva e contínua, as estruturas organizacionais são determinadas pela inovação. Por intermédio de novas estratégias de tomada de decisão, há empresas que adotam modalidades de negócios que se sobressaem em razão da aptidão de adaptar-se e implantar adequadamente as inovações. As denominadas *startups* proporcionam uma taxa de crescimento elevada, com forte embasamento tecnológico, por possibilitarem a ágil incorporação de novos produtos e serviços com evidentes traços de inovação (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019).

Com este potencial inovador, as *startups* almejam fatias de mercado que apresentam uma lacuna deixada pelas grandes organizações (CUSUMANO, 2013), concentrando, assim, em mercados promissores e de grande lucratividade, mas regidos por um contexto de evolução constante e envolto por grande incerteza (RIES, 2011; BLANK, 2013). Em adição, sua dimensão reduzida projeta diferencial competitivo à medida que, além de um relacionamento interno mais próximo, conta com grande flexibilidade, auxiliando na velocidade de resposta e agilidade na tomada de decisão em mudanças do mercado (NELSON, 2019).

Blank (2006) e Blank e Dorf (2014) discorrem que uma *startup* não deve ser confundida com uma empresa de pequeno porte, já que estas organizações estão em busca de modelos de negócio escaláveis e lucrativos por meio da exploração do próprio potencial inovador e uma compreensão mais sensível de seus consumidores para assim rascunhar seu modelo de negócio. Ries (2011) e Blank (2013) caracterizam dois tipos de *startups*: a *stealth mode startup* e a *lean startup*. Blank (2013) afirma que a *stealth mode startup* consiste em um modelo de iniciação do negócio em que o *business plan* é elaborado para que o empreendedor desenvolva conhecimento acerca do mercado e do próprio negócio antes de obter capital e iniciar o projeto efetivamente. O autor complementa ao inferir que *startups* que adotam esse modelo, tido como tradicional, costumam operar em regime de confidencialidade e agir com cautela até que a captação de recursos seja concretizada e o produto ou serviço seja disponibilizado. Essa estratégia se justifica na medida em que a empresa opta por distanciar potenciais concorrentes, evitando alardeá-los sobre a oportunidade de negócio que ela explora (BLANK, 2013).

A *lean startup*, em contrapartida, consiste em iniciativa instantânea de criação do negócio, envolvendo teste dos possíveis modelos de negócio e tendo como fundamento o público-alvo para o desenvolvimento de um produto (RIES, 2011; BLANK, 2013). Nessa configuração, as *startups* utilizam uma abordagem em que o *feedback* dos consumidores é o vetor para a constituição do negócio, de forma que o modelo de negócio é pautado nas opiniões e ideias dos clientes (BLANK, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme introduzido no capítulo 1, o objetivo geral da pesquisa é verificar se a Inteligência Antecipativa influencia no desenvolvimento do modelo de negócio em *startups*. Para isso, o método de pesquisa escolhido foi o qualitativo, desenvolvido por meio de pesquisa descritiva.

Para classificar pesquisas quanto ao método de pesquisa, existem dois grandes grupos – o método quantitativo e o qualitativo – que se diferem principalmente “pela forma de abordagem do problema que está sendo objeto de estudo” (OLIVEIRA, 1997, p.115). Em função da questão

de pesquisa e objetivos propostos, foi utilizado o método qualitativo para o desenvolvimento deste estudo.

Com relação ao tipo ou objetivo de pesquisa, existem três categorias principais: pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa explicativa. Para Cervo e Bervian (2004), a pesquisa descritiva é utilizada de modo a obter, registrar, analisar e correlacionar fatos sobre determinado fenômeno, sem que haja interferência dos pesquisadores. Ainda de acordo com Cervo e Bervian (2004), esse tipo de pesquisa busca abordar dados e problemas que ainda não foram documentados. Sendo assim, o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho foi o descritivo.

Para os fins deste trabalho, para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiro previamente elaborado. A técnica utilizada para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo, conforme recomendações de Bardin (2016). Ao aplicar essa técnica, o pesquisador pretende compreender as características, estruturas ou modelos que compõem as mensagens (BARDIN, 2016). A autora ainda elenca três fases basilares, sendo elas: (i) Pré-análise; (ii) Exploração do material e; (iii) Tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, a amostra escolhida foi baseada, principalmente em função do conhecimento do entrevistado sobre a temática central da pesquisa. Para este estudo, foram entrevistados gestores de 7 *startups* de segmentos distintos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado no capítulo 3, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, mediante roteiro previamente elaborado. A amostra é composta por 7 entrevistas, realizadas no período compreendido entre abril e maio de 2020 e, em razão da pandemia do coronavírus (Covid-19) e consequente inviabilidade de encontros presenciais, foram realizadas remotamente e gravadas por meio de ferramentas de videoconferência, com exceção da entrevista E5, que foi respondida via questionário.

Inicialmente, houve a execução da entrevista piloto a fim de ratificar a clareza da estrutura de perguntas e, para tanto, foi solicitado o *feedback* do entrevistado. O comentário final orientou a decisão de manter o roteiro inicial inalterado para as entrevistas subsequentes. Os perfis dos entrevistados estão detalhados no Quadro 3. As referências são feitas por meio de siglas para assegurar confidencialidade e anonimato aos respondentes.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Empresa	Atividade/ Segmento	Entrevista	Nomes (Iniciais)	Cargo	Formação	Experiência no cargo
Empresa 01	Gestão de restaurantes	E1	DN	Fundador/Sócio	Pós-Graduação	2 anos
Empresa 02	Delivery de alimentos	E2	DN	Gerente/Sócio	Pós-Graduação	1 ano
Empresa 03	Casa e Decoração	E3	DN	Diretor	Pós-Graduação	1 ano
Empresa 04	Saúde	E4	DN	Conselheiro	Pós-Graduação	4 meses
Empresa 05	CivicTech	E5	MW	Fundador/Diretor	Doutorado	2 anos

Empresa 06	Beleza e estética	E6	NR	Co-fundador	Graduação	2 anos
Empresa 07	Moda e Ensino	E7	CH	Administradora	Graduação	10 anos

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Particularmente para as Empresas 01 a 04, o representante é o entrevistado DN, que contribuiu com a pesquisa elucidando suas principais experiências profissionais em 4 *startups* distintas. Na entrevista, ele respondeu aos questionamentos para cada empresa individualmente. Em razão da recomendação obtida na entrevista piloto, os entrevistados receberam o roteiro de entrevista momentos antes da realização para que pudessem acompanhar as perguntas ao passo que eram feitas.

Após a realização das 7 entrevistas, procedeu-se às suas transcrições em sua forma original e literal e, então, houve a adequação gramatical e utilização apenas das respostas às perguntas, eliminando fragmentos de fala aleatórios ou transitórios. Deu-se início à análise de conteúdo propriamente dita que, em atendimento às recomendações de Bardin (2016).

Assim, após a leitura e seleção dos fragmentos relevantes, foi construído um quadro comparativo das entrevistas para vislumbrar os trechos selecionados em adjacência e ratificar que se tratavam de pontos-chave. Emergiram as Unidades de Registro, que consistem, então, em palavras ou expressões que representam o núcleo das respostas a cada pergunta.

Na sequência, realizou-se a aglutinação das Unidades de Registro por similaridade de conteúdo implícito ou explícito, originando as abstrações denominadas Unidades de Significado, as quais foram nomeadas pelos autores. Ao todo, foram formadas 13 US. A proximidade das US viabilizou a formação de categorias que exprimem os elementos centrais da análise de conteúdo. Foram criadas 5 Categorias, representadas no Quadro 4, cujas descrições são feitas a seguir.

Quadro 4: Categorias em Função das Unidades de Significado

Categorias	Unidades de Significado
C1 - Monitoramento Externo	US1 - Mecanismos, Foco e Responsabilidade pelo Monitoramento Externo
	US2 - Identificação de Oportunidades e Ameaças
	US7 - Armazenamento e Resgate das Informações Coletadas
C2 –Modelo de Negócio e Proposta de Valor	US3 - Proposta de Valor
	US11 - Influência dos <i>Stakeholders</i> no Modelo de Negócio
	US12 - Processo de Implementação da Proposta de Valor
C3 - Estratégias de Estruturação do Negócio	US13 - Atividades que Configuram a Entrega de Valor
	US4 - Modelos Híbridos e Capacidades Dinâmicas
	US9 - Ferramentas de Planejamento e Estruturação do Negócio
C4 - Ações Voltadas à Apropriação de Valor	US10 - Identificação das Melhores Práticas de Mercado
	US6 - Aplicação/Finalidade dos Indicadores de Eficiência

	US8 - Definição das Estratégias de Comercialização e Precificação
C5 - Gestão da Inovação	US5 - Contribuições para o Processo de Inovação

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Categoria **C1: Monitoramento Externo** está alinhada com Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003), para quem, a inteligência antecipativa é um processo informacional no qual os indivíduos buscam coletivamente informações no ambiente externo que permitam antecipar possíveis situações e, com isso, auxiliar em projeções, noções de incertezas e riscos e até mesmo criar oportunidades. Dessa forma, destacam-se os trechos quanto à realização do monitoramento externo.

E3: [...] não havia uma equipe específica para fazer esse monitoramento externo. [...] quem fazia os monitoramentos mais ou menos eram os *founders* (*C-levels*), e os diretores.

E4: Não tem nada estruturado. [...] Os mentores, como eles já têm uma cabeça um pouco mais experiente, só de ver algumas notícias, artigos e reportagens, e conhecer também do mercado; dão dicas ao pessoal em relação ao ambiente externo. E5: Procuramos manter [...] o monitoramento das ações realizadas diretamente por nossos clientes alvo (prefeituras). [...] Esse monitoramento, em todos os casos, é realizado por [...] captura de alertas parametrizados em ferramentas de monitoramento da internet, tanto em notícias quanto nas redes sociais.

E7: Sempre estou procurando as pesquisas de tendências em moda. [...] Eu olho a concorrência, olho o que eles estão conversando, quem eles estão seguindo.

Para utilizar sinais antecipativos na tomada de decisão estratégica é necessário realizar o monitoramento constante (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). A partir dos trechos apresentados acima, observa-se que o monitoramento externo na maioria das *startups* estudadas tende a ser desestruturado e contar com forte dependência dos fundadores e diretores. Excetua-se a Empresa 05, que possui um processo de monitoramento sistematizado. Dessa forma, a identificação de oportunidades e ameaças também está centralizada nos sócios, como evidenciado nos trechos a seguir.

E1: Geralmente é um dos sócios (que identifica oportunidades/necessidades), mas qualquer pessoa que entender que há alguma possibilidade manda para os sócios como sugestão.

E2: A liderança estava à frente disso e quando detectava alguma coisa, fazia uma reunião de conselho para debater a respeito e ver [...] qual a melhor forma de atacar essa oportunidade.

E3: Quem tinha mais experiência, tinha maior facilidade em detectar oportunidades e ameaças.

E4: Os membros do conselho, quando enxergam alguma coisa, mandam para dois gestores principais da empresa: o Fulano, que tem um viés mais estratégico e o Ciclano, que é mais técnico e entende da parte de saúde por ser médico.

E5: Ao menos uma vez a cada três meses revisitamos nosso SWOT e VRIO para ajustar os rumos da iniciativa.

Ao analisar de forma conjunta as Unidades de Significado que compõem a Categoria **C1**, infere-se que os sócios têm forte participação e influência na captação de informações relevantes (inclusive do tipo sinal fraco) e sua utilização para a tomada de decisão, associando-se ao imediatismo que caracteriza a *lean startup*.

A Categoria **C2: Modelo de Negócio e Proposta de Valor** abrange a operacionalização do negócio, especialmente em termos de atividades-chave e processos, a fim de articular e implementar a proposta de valor, viabilizando a entrega desse valor aos clientes

(CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Na formação dessa categoria, foram utilizados os seguintes trechos:

E1: A Empresa 01 age realmente para ajustar por meio da gestão, ajudando os restaurantes com gestão. Não é “eu ganho e você perde”. É realmente ganhar.

E2: O propósito era justamente ajudar os restaurantes, digitalizando com a modernização deles. [...] A Empresa 02 começou modernizando os restaurantes na parte de pedidos. Enquanto um atendente fazia um pedido a cada 5 minutos que tinha que ficar no telefone, na Empresa 02 inicialmente era 1 pedido a cada 6 segundos [...]. Depois disso, a Empresa 02 inovou também na logística, na entrega – que agora todo mundo tem, mas na época era meio que inovador.

E4: Na Empresa 04 é ajudar as empresas de saúde a serem mais eficientes. Por isso que fazemos a triagem rápida, para evitar filas, contaminação cruzada na recepção do pronto socorro e para a pessoa já chegar no médico com as informações um pouco mais organizadas por meio do nosso *checklist*.

E6: [...] temos a segurança como principal ponto de atenção e de valor a oferecer para o cliente.

E7: Antes eu achava que eu só fazia roupa sob medida, por exemplo. Hoje eu entendo que não, que eu vendo autoestima, autovalorização, confiança.

As respostas evidenciam os aspectos intangíveis do produto ou serviço ofertado, que são apontados como diferenciais e, portanto, inferem a diferenciação como a principal estratégia competitiva (PORTER, 1985). Salientam, ainda, o caráter inovador em resolução de problemas e satisfação das necessidades dos clientes até então não atendidas pelas soluções ofertadas por grandes corporações, característico de *startups* (CUSUMANO, 2013).

Não obstante, as atividades e processos internos que viabilizam a configuração de valor permitem inferir que as empresas entrevistadas são majoritariamente enquadradas como *lean startups* (RIES, 2011; BLANK, 2013). Adicionalmente, a Empresa 05 demonstra utilizar procedimentos sistematizados advindos de um *business plan*, sendo uma *startup* com forte tendência ao planejamento e cujo grau de maturação da estrutura de negócio é possivelmente maior perante as demais, que aparentam ser mais imediatistas. Os seguintes trechos de fala evidenciam as inferências:

E1: É bem rápido, então no dia seguinte nós já fazemos uma reunião de sócios, debatemos e sendo positivo, no mesmo dia ou no seguinte nós convocamos uma reunião com todos que são pertinentes ao projeto. Instigamos para que todo mundo entenda, debata e proponha a melhor forma de executar.

E2: Enxergada a viabilidade, todas as pessoas pertinentes para aquele projeto eram acionadas. [...] Tínhamos uma reunião mensal com todos os gestores de todas as áreas. [...] Eles falavam do projeto e já vinham com uma ideia que podia ser homologada (pelos sócios que compunham o *board*) ou não.

E5: [...] realizamos algumas análises de impacto e simulações de comportamento para a geração de resultados. [...] Essa etapa de análise de viabilidade do novo conhecimento é a mais relevante para a contínua geração de valor.

E7: Eu ainda não consegui sistematizar perfeitamente, mas existe sim um processo. [...] o sistema normalmente é esse: entender o que a pessoa precisa, pegar o *feedback*, montar o curso e fica nesse ciclo.

A Categoria C2 ainda enfatiza a influência dos *stakeholders* internos e externos, em especial dos clientes, no processo de criação ou adaptação da proposta valor ou de novas vertentes do negócio (LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2003; MEIRELLES, 2015), o que reforça a adoção do método de *lean startups* (RIES, 2011; BLANK, 2013).

A Categoria **C3: Estratégias de Estruturação do Negócio** revela as ferramentas empregadas para estruturação e desenvolvimento do modelo de negócio, bem como o grau de adaptabilidade às mudanças do ambiente. Sobressai-se, portanto, a flexibilidade das empresas quanto a construção e reconfiguração de suas competências diante de ambientes competitivos. (VOLBERDA, 1996; MÉNARD, 2011). Assim, destacam-se os trechos de entrevista abaixo:

E1: Na Empresa 01, agora com o coronavírus, criamos um produto novo para ajudar os restaurantes fechados, mas não foi suficiente. Então nós interrompemos esse produto novo e estamos finalizando uma ferramenta digital nova especificamente para isso.

E4: Estávamos fazendo uma plataforma para várias doenças, mas quando vimos que o coronavírus estava ultrapassando as barreiras da China, resolvemos fazer aqui (no Brasil), preparando o país para isso (o coronavírus) também.

E5: (Mudamos) em vários momentos e ainda hoje revisitamos o plano para corrigir nossa rota.

E6: O valor em si não mudou. [...] Nós temos outras propostas de valor que vieram acontecendo com o decorrer do projeto [...], mas acrescentaram coisas de fato essenciais.

As respostas dos entrevistados permitem inferir que há predominância da flexibilidade estratégica proposta por Volberda (1996). Ressalta-se a fala do entrevistado DN, correspondente a entrevista E4, que discorre claramente sobre a identificação de um sinal no ambiente e a consequente antecipação de mudanças e adaptação das estratégias do negócio. Adicionalmente, a forma flexível que corrobora à configuração de *startup* se sobressai, embora alguns comentários transpareçam a influência da forma caótica, em que as alterações ambientais ocasionaram certa negligência estratégica (VOLBERDA, 1996). Destaca-se o emprego de técnicas de planejamento estratégico como Canvas, SWOT, OKR (*Objectives and Key Results*), Forças de Porter e VRIO, além de ferramentas de organização como Mindmeister e Trello, objetivando a estruturação do negócio.

A Categoria **C4: Ações Voltadas à Apropriação de Valor** abrange as ações que são tomadas pelas organizações a fim de apropriar o valor criado. De acordo com Meirelles (2015, p. 9), a apropriação de valor é um “processo de captura do valor por meio da definição do modelo de comercialização do produto/serviço em relação aos competidores; e definição dos critérios e escolhas de apropriação de valor da inovação”. Dessa forma, para esta categoria, buscou-se coletar informações voltadas à definição das estratégias de precificação e a identificação de indicadores de eficiência utilizados nas organizações. Os principais trechos coletados para a unidade de significado referente à definição das estratégias de comercialização são:

E1: Avaliamos quanto custam as coisas e quanto os concorrentes estão cobrando para que nós nos posicionemos de uma forma coerente.

E2: [...] nós levávamos em consideração os custos internos e por conta disso a Empresa 02 sempre foi a mais cara do mercado.

E5: (São considerados) apenas custos internos (para a definição das estratégias de precificação), tendo em vista não haver similaridades. E6: Há uma comparação entre os preços praticados no mercado.

E7: Eu faço uma comparação com o concorrente e faço uma valorização do meu trabalho, do tempo que tenho de experiência e quanto eu demoro com cada pessoa.

Assim, é possível verificar que a maior parte dos entrevistados responderam que em suas empresas há uma estratégia de precificação dos produtos com base nos preços praticados pelo mercado além dos custos internos. Já uma menor parte indicou que são considerados apenas os

custos internos para definição dos preços de seus produtos. Os principais trechos coletados para a unidade de significado relacionada à aplicação/finalidade dos indicadores de eficiência são:

- E1: A empresa é tão pequena e dinâmica que os indicadores não são muito úteis.
 E2: Nós criávamos indicadores para “metas curtas”.
 E3: Nós tínhamos algumas metas para a redução de custo relacionadas a alguns indicadores, como PC2, EBITDA etc.
 E5: Quantidade de assinaturas, geração de receita em moeda corrente e EBITDA.

Dessa forma, as respostas evidenciam que a maioria das empresas utilizam indicadores para medir a eficiência econômica e técnica, auxiliando-as a identificar a apropriação de valor com base nas estratégias definidas pela empresa.

Por fim, a Categoria **C5: Gestão da Inovação** é composta apenas por uma Unidade de Significado: **US5 - Contribuições para o Processo de Inovação**. Esta categoria também está relacionada ao objetivo específico voltado à apropriação de valor, entretanto, abrangendo as informações, recursos, competências e habilidades inerentes ao processo de inovação. Para Meirelles (2015), além da estrutura de custos e receitas, um dos resultados da captura de valor é a apropriação da inovação, que ocorre por meio da definição das estratégias tecnológicas.

- E1: Nós estamos sempre “por dentro”, com as informações novas na cabeça e conseguimos pensar em como diferenciar dos concorrentes.
 E1: Cada um tem o seu papel. Por isso que nós dividimos entre todo mundo e então conseguimos ver de vários pontos de vista diferentes para decidir se a ideia vale o esforço ou não.
 E2: O projeto era basicamente identificar o que precisávamos, copiar e fazer melhor.
 E4: Analisamos as ferramentas ou serviços dos concorrentes, identificamos em que eles são ruins e como podemos manter a liderança.
 E5: [...] procuramos manter atualizados tanto no SWOT e VRIO quanto no nosso plano de negócios, sempre monitorando, tanto quanto possível, as ações realizadas por nossos clientes alvo (prefeituras), ações dos governos estaduais e federal etc. Isso tudo e novos conhecimentos obtidos [...] vão alicerçando a geração de inovações que são disponibilizadas aos usuários.
 E7: O *feedback* das pessoas é o tipo de informação que determina o caráter inovador.

No Quadro 5, apresenta-se uma síntese do relacionamento entre os objetivos específicos propostos e as categorias encontradas.

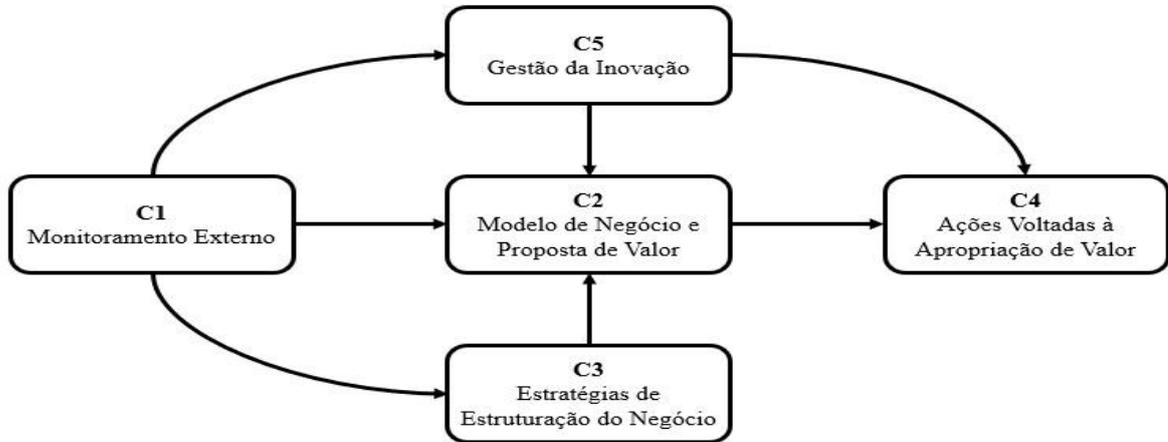
Quadro 5: Objetivos Específicos x Categorias

Objetivos Específicos	Categorias
OE1 – Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e <u>criação de valor</u> no modelo de negócio de <i>startups</i> .	C1 – Monitoramento Externo; e C2 – Modelo de Negócio e Proposta de Valor.
OE2 – Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e <u>configuração de valor</u> no modelo de negócio de <i>startups</i> .	C2 – Modelo de Negócio e Proposta de Valor; e C3 – Estratégias de Estruturação do Negócio.
OE3 – Avaliar a relação entre inteligência antecipativa e <u>apropriação de valor</u> no modelo de negócio de <i>startups</i> .	C4 – Ações Voltadas à Apropriação de Valor; e C5 – Gestão da Inovação.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A partir das 5 categorias identificadas, elaborou-se um esquema de relacionamentos entre essas categorias, que está indicado na Figura 2.

Figura 2: Esquema de Relação entre as Categorias Encontradas



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Na Figura 2 observa-se que a Categoria **C1** é aquela que influencia direta e/ou indiretamente as demais categorias. Em continuação, as Categorias **C3** e **C5** também influenciam na formação da Categoria **C2**, que é o cerne do esquema por sintetizar os componentes do modelo de negócio ao passo que salienta a influência de diversos fatores em sua configuração e desenvolvimento. Por fim, a Categoria **C4** sofre impacto direto das Categorias **C2** e **C5** e consiste na última etapa do ciclo, já que culmina na captura e apropriação do valor. Salienta-se que o esquema da Figura 2 é apenas uma proposição. Para futuros estudos, sugere-se a exploração do esquema, aplicando-o em situações práticas a fim de ratificá-lo ou ainda efetuar modificações ou incrementações, contribuindo para sua evolução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, buscou-se responder à questão: **A Inteligência Antecipativa influencia no desenvolvimento do Modelo de Negócio em Startups?** Para isso, além da análise bibliográfica feita na primeira etapa deste trabalho, também foram feitas entrevistas com gestores de sete *startups* de diferentes setores.

Após a coleta dos dados em bibliografias e entrevistas, foi feita a análise de conteúdo. A partir dela, os objetivos foram atingidos na medida em que foi possível verificar que a inteligência antecipativa pode influenciar no desenvolvimento do modelo de negócio em *startups*, contribuindo para que a empresa obtenha vantagem competitiva frente aos *players* do mercado em que atuam.

Os resultados obtidos são evidências de que a inteligência antecipativa é aplicável às *startups* de forma mais elementar. Nesse sentido, os gestores entendem os princípios e a vantagem competitiva auferida ao se tratar sinais fracos e adequar as estratégias empresariais a partir das interpretações possíveis, mas a aplicação da IA se dá de uma forma mais centralizada e menos articulada, já que a maioria não relatou a existência de um sistema de monitoramento propriamente dito.

Entretanto, notou-se que as empresas, em razão das peculiaridades que as envolvem, apresentam alta responsividade às mudanças do ambiente e são capazes de vislumbrar oportunidades e estruturá-las em um produto ou serviço de maneira consideravelmente ágil, o que permite deduzir que a flexibilidade é o principal aspecto para que elas obtenham êxito na transformação do modelo de negócio a partir da aplicação da IA. Essa característica é ainda mais marcante nas *lean startups*, embora haja evidências de que a IA é mais satisfatoriamente empregada nas Empresas 05 e 06, uma vez que os representantes destas relataram dispor de mecanismos de armazenamento e/ou tratamento das informações para geração de conhecimento, mantendo bases de dados continuamente alimentadas. Não obstante, alguns dos entrevistados salientaram a importância do *feedback* dos clientes para a continuidade do processo de inovação, o que não só enfatiza o método de *lean startups*, como também evidencia o enfoque nos clientes, além da concorrência, para a aplicação da IA.

Assim, a influência da inteligência antecipativa se mostrou mais presente no processo de criação de valor, visto que grande parte das informações coletadas no trabalho apontam para o monitoramento externo à empresa. Entretanto, conforme proposto no esquema de relação entre as categorias encontradas (Figura 2), há vestígios para inferir que a IA influencia, mesmo que indiretamente, nos processos de configuração e apropriação de valor do modelo de negócio. Dessa forma, conclui-se que os objetivos geral e específicos foram atingidos de forma satisfatória.

Vale lembrar que para que a inteligência antecipativa funcione, não basta apenas coletar os dados por meio do monitoramento externo, sendo necessário também tratar e armazenar os sinais para que possam ser utilizados posteriormente como informações úteis para tomada de decisão.

Assim, vislumbra-se que esta pesquisa seja relevante tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial. No meio acadêmico, a pesquisa contribui para a compreensão dos temas abordados, uma vez que são conceitos cujo embasamento teórico encontra-se em formação, dada a escassez de trabalhos orientados às temáticas.

No ambiente empresarial, a pesquisa fornece conhecimento entre as variáveis da inteligência antecipativa e modelo de negócio, subsidiando empreendedores na constituição e/ou aprimoramento das estratégias de seus negócios. Além disso, a observação prática por meio de *startups* pode propiciar maior conhecimento a empreendedores nascentes na formação de negócios, orientando-os quanto aos fundamentos para constituir inteligência antecipativa e modelo de negócio consistente.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o número reduzido de entrevistas, que ocorreram por meio de plataformas digitais devido à pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), dificultando a coleta de informações e as transcrições das entrevistas. Além disso, a escassez de bibliografia voltada aos principais conceitos presentes nesta pesquisa, como por exemplo a correlação entre inteligência antecipativa e modelos de negócio, também pode ser considerada como uma limitação da pesquisa.

Para estudos futuros, são feitas as seguintes recomendações: (i) replicar o estudo para empresas de outros setores e/ou regiões; (ii) replicar o estudo tendo como base amostras maiores; (iii) desenvolver uma pesquisa com abordagem empírica; e (iv) avaliar a relação proposta no esquema de relação entre as categorias encontradas (Figura 2).

REFERÊNCIAS

- ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long Range Planning**. v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**. v. 22, p. 493-520, 2001.
- ANSOFF, I. H. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, n.2, p. 21-33, 1975.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany: successful strategies for products that win**. Winsconsin: K & S Ranch, 2006.
- _____. Why the Lean Startup Changes Everything. **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>>. Acesso em: 29 de setembro de 2019.
- _____; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- 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.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2004.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**. v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CORSO, K. B. et al. **Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32761/aplicacao-deinteligencia-estrategica-antecipativa-e-coletiva--inovando-a-tomada-de-decisao-estrategica-apartir-da-aprendizagem-e-criacao-de-sentido>>. Acesso em: 29 de setembro de 2019.
- CUSUMANO, M. A. Evaluating a Startup Venture. **Communications of the ACM**, v. 56, n. 10, p. 26-29, 2013.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**. v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- DYER, J. H., SINGH, H. **The relational view: cooperative strategy and sources of international competitive advantage**. **The Academy of Management Review**. v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

- FONSECA, F.; BARRETO, L. F. B. P. M. Processo decisório e o tratamento de sinais fracos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XIV SEMEAD, 14., 2011, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – FEA-USP, 2011.
- FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, I GeCIC, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABRAIC, 2006.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**. v. 1, n. 1, p. 102-127, 2011.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M., KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**. p. 57-68, 2008.
- LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa:** uma ação empresarial coletiva e proativa. IEA Future Lab, 2003. Disponível em: <http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2003/2003_124_.pdf>. Acesso em: 31 de agosto de 2019.
- MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**. v. 80, p 86-92, 2002.
- MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: ENCONTRO DA ANPAD – XXXIX ENANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015, p. 1-16.
- MÉNARD, C. **Hybrid Modes of Organization:** Alliances, Joint Ventures, Networks and other ‘strange’ animals. In: GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (Eds.). *Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press, p. 1066-1108, 2011.
- NELSON, R. E. Enfrentando a Interação entre Startups, Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v. 13, n. 2, p. 1-14, 2019.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Generación de modelos de negócio:** Un manual para visionaries, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto, 2011.
- _____; _____. TUCCI, Christopher L. Claryfing Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.15, p. 2-40, 2005.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- RIES, E. **The lean startup:** How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Books, 2011.
- RIOS, F. L. de C. et al. Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. In: CONGRESSO BIENAL DO INSTITUTO

- FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 6., 2011, Franca. **Bienais...** Franca: IFBAE, 2011, p. 62-74.
- ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de Inovação para Startups. **Revista Pretexto**. v. 20, n. 2, p. 87-99, 2019.
- SCHOEMAKER, P. H. J.; DAY, G. S. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**. v. 50, n. 3, p.81-89, 2009.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**. v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- VOLBERDA, H. W. Towards the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**. v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.
- WIRTZ, B. W. et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**. v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**. v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.
- ZWICKER, R.; TREVISANI, A. T.; CUNHA, V. A importância do monitoramento da emissão de sinais fracos. **REGE Revista de Gestão**. v. 13, n. 4, p. 51-59, 2006.