



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A INFLUÊNCIA DA FIGURA EMPREENDEDORA NO PROCESSO DE MUDANÇA DO MODELO DE NEGÓCIOS

THE INFLUENCE OF THE ENTREPRENEURIAL FIGURE IN THE PROCESS OF CHANGING THE BUSINESS MODEL

JOYCE APARECIDA RAMOS DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

MILENY LASKAVSKI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

DANIEL DE SOUZA VALOTTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

MARCIA RAMOS MAY
UFPR

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

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



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A INFLUÊNCIA DA FIGURA EMPREENDEDORA NO PROCESSO DE MUDANÇA DO MODELO DE NEGÓCIOS

Objetivo do estudo

Compreender como características da visão empreendedora influenciaram no processo de modificação do Modelo de Negócios de uma startup Curitibana

Relevância/originalidade

Embora a literatura aponte a importância de uma estrutura de MN sólida quando se espera garantir a sustentabilidade empresarial, parte significativa dos estudos sobre a temática é voltada para investigar aspectos de adaptação e flexibilidade, com pouco enfoque sobre como características empreendedoras podem influenciar tal processo conforme proposto no estudo.

Metodologia/abordagem

Estudo qualitativo com propósito descritivo. Estratégia de estudo de caso único.

Principais resultados

Ao longo da análise dos resultados foi possível perceber que características atribuídas a empreendedores como visão, determinação, dinamicidade, disponibilidade em correr riscos, segurança no processo decisório, implementação de ações necessárias de forma rápida, insistência em fazer a ideia dar certo e dedicação (Baron, 1998; Blanchflower & Oswald, 1998; Fillion, 1999; Dornelas, 2008) foram importantes para que o empreendedor buscasse mecanismos que o auxiliassem na adaptação e evolução constantes do MN de seu empreendimento. Atributos como visão, determinação e insistência em fazer com a ideia prosperasse foram responsáveis por auxiliá-lo na identificação de uma oportunidade e posteriormente atuar no desenvolvimento de meios para que esta se consolidasse como um negócio de sucesso. De igual maneira, a segurança no processo decisório e a implementação de ações necessárias de forma rápida o levaram a conseguir identificar quais as modificações seriam necessárias em seu MN durante determinado período de tempo e tornar essas modificações ações práticas.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo traz aspectos que corroboram com situações já elucidadas na literatura ao tratar de expoentes relacionados a importância do MN adequado para a sustentabilidade organizacional e de como sua flexibilidade e adaptabilidade são imprescindíveis para atender as distintas demandas do mercado em cenários diferentes (Mitchel & Coles, 2003; Wirtz, Schilke & Ullrich, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Contudo, a tratativa do empreendedor e de como características atribuídas a essa figura são aspectos que podem ser considerados primordiais durante tal processo podem ser tratados como fator contribuinte deste estudo.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo evidencia o treinamento de características próprias de indivíduos empreendedores em gestores pode auxiliar organizações a terem seus MN modificados com maior assertividade, tendo em vista o que espera seu público-alvo.

Palavras-chave: Modelo de Negócios, Figura Empreendedora, Mudança no Modelo de Negócios



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE INFLUENCE OF THE ENTREPRENEURIAL FIGURE IN THE PROCESS OF CHANGING THE BUSINESS MODEL

Study purpose

Understanding how characteristics of the entrepreneurial vision influenced the process of modifying the Business Model of a Curitiba startup

Relevance / originality

Although the literature points out the importance of a solid MN structure when it is expected to guarantee corporate sustainability, a significant part of the studies on the theme is aimed at investigating aspects of adaptation and flexibility, with little focus on how entrepreneurial characteristics can influence such a process as proposed. in the study.

Methodology / approach

Qualitative study with descriptive purpose. Unique case study strategy.

Main results

Attributes such as vision, determination and insistence on making the idea prosper were responsible for assisting him in identifying an opportunity and subsequently acting in the development of means for it to be consolidated as a successful business. Likewise, security in the decision-making process and the implementation of necessary actions quickly led him to be able to identify which changes would be necessary in his MN during a certain period of time and make these changes practical actions.

Theoretical / methodological contributions

This study brings aspects that corroborate with situations already elucidated in the literature when dealing with exponents related to the importance of adequate MN for organizational sustainability and how its flexibility and adaptability are essential to meet the different demands of the market in different scenarios (Mitchel & Coles, 2003; Wirtz, Schilke &, Ullrich, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). However, the entrepreneur's approach and how characteristics attributed to this figure are aspects that can be considered essential during this process can be treated as a contributing factor in this study.

Social / management contributions

The study shows the training of characteristics of entrepreneurial individuals in managers can help organizations to have their MN modified with greater assertiveness, in view of what their target audience expects.

Keywords: Business model, Entrepreneurial figure, Change in the Business Model



1 Introdução

Responsável por despertar em pesquisadores o processo investigativo sobre qual a implicação de suas ações no desenvolvimento social (Vasconcelos, Brandão & Muniz, 2011), existem uma série de características presentes na literatura que atuam no intuito de qualificar o indivíduo empreendedor. Disponibilidade em correr riscos, visão, determinação, segurança no processo decisório, rápida implementação de ações necessárias e dedicação são algumas delas (Baron, 1998; Blanchflower & Oswald, 1998; Fillion, 1999; Dornelas, 2008).

Ao visualizarem uma oportunidade viável de negócio e trabalharem para colocá-la em prática criando empregos e gerando renda (McMullen & Shepherd, 2006), os empreendedores são vistos como importante ativo para a sociedade (Baron, 1998). Entretanto, cabe ressaltar que apenas a concepção de um empreendimento é insuficiente para garantir desenvolvimento socioeconômico, situação em que atribui-se a este indivíduo a responsabilidade por atuar buscando ferramentas capazes de auxiliar na sustentabilidade de seu negócio (Cabrer-Borrás, 2018).

O termo Modelo de Negócios (MN) é compreendido como o mecanismo que determina como as organizações criam, captam, entregam e revertem valor em lucro financeiro (Casadesus-Masanell & Ricart; Osterwalder & Pigneur; Teece, 2010; Massa, Tucci & Afuah, 2017). Dada a importância desta ferramenta para o sucesso organizacional, compreende-se que uma das missões principais dos empreendedores é encontrar uma estrutura que, além de condizente com os propósitos internos da empresa, esteja alinhada com as expectativas do público-alvo ao qual deseja atingir (Nielsen & Lund, 2018).

O posicionamento da figura empreendedora como responsável pela concepção de negócios potencialmente criativos (Gartner, 1998; Sun et al., 2018) denota a necessidade de compreensão acerca de como os negócios por eles criados deixam de ser apenas uma ideia para transformarem-se em empreendimentos de sucesso. Para tal feito, a análise da evolução do MN por meio do aprendizado vivenciado pela organização em determinado período de tempo (Mitchell & Coles, 2003) apresenta-se como uma abordagem viável, haja vista que evidencia como a busca pelo alcance de uma estrutura que melhor atenda os propósitos da empresa orienta o negócio em um processo de melhoria, adaptação e modificações constantes.

Embora a literatura aponte a importância de uma estrutura de MN sólida quando se espera garantir a sustentabilidade empresarial, parte significativa dos estudos sobre a temática é voltada para investigar aspectos de adaptação e flexibilidade, com pouco enfoque sobre como características empreendedoras podem influenciar tal processo. Tendo em vista lançar luz sobre essa situação, no presente estudo a seguinte questão de pesquisa foi empreendida: **“Como características da figura empreendedora podem influenciar na modificação do Modelo de Negócios de um empreendimento?”**

Para responde-la, realizou-se um estudo de caso único com uma *startup* brasileira sediada na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná. Como argumento principal para escolha do negócio, justifica-se que ao longo dos 13 anos atuando no mercado, quatro modificações substanciais no MN da empresa foram contempladas. Através dos resultados, pretende-se aprofundar a discussão sobre o papel das características do indivíduo empreendedor na busca por MN que proporcionem sustentabilidade organizacional ao longo do tempo.

O estudo segue estruturado da seguinte maneira: primeiramente apresenta-se a fundamentação teórica com os temas centrais responsáveis por embasar a pesquisa. Na sequência, os procedimentos metodológicos utilizados são evidenciados. Posteriormente, a descrição e análise dos resultados é contemplada. Na seção final, considerações finais, limitações e sugestões de estudos futuros são pontuadas.



2 Referencial Teórico

2.1 O Empreendedor

As problemáticas do mundo contemporâneo demandam indivíduos capazes de impulsionar o processo evolutivo da sociedade disseminando inovação e transformação através da criação de novos negócios, produtos, processos e sistemas. Para esses indivíduos, atribui-se o *status* de empreendedor (Schaefer & Minello, 2017). Geralmente associados a termos como iniciativa, desembaraço, inovação e capacidade de assumir riscos, os empreendedores são vistos como indivíduo que, tendo um ambiente de atuação propício e recebendo o apoio necessário, estão sempre prontos para agir (Teixeira et al. 2011).

Responsáveis pela concepção de negócios potencialmente criativos (Gartner, 1998), os empreendedores podem ser caracterizados como agentes que assumem riscos ao rejeitar a estabilidade proporcionada por um emprego em grandes organizações para colocar seus planos em prática (Blanchflower & Oswald, 1998; Caliendo; Fossen &, Kritikos, 2014). Ao visualizarem o potencial do esforço conjunto na disponibilização de algo novo para o mercado, criam organizações (Schein, 1985) que podem desenvolver processos distintos dos já existentes ou ainda realizar algo totalmente inédito para o ambiente de atuação (Schumpeter, 1947).

Vistos como sujeitos marcados pelo bom desempenho no estabelecimento e alcance dos objetivos (Filion, 1999), possuem algumas características como visão, determinação, dinamicidade, dedicação, otimismo, capacidade de planejamento e tomada de boas decisões (Dornelas, 2008). Por serem geradores de ideias potencialmente valiosas, devem ser considerados uma espécie de recurso inestimável para qualquer sociedade (Baron, 1998) ao colocarem suas ambições em prática através da ação no momento em que encontram e se disponibilizam a seguir o que acreditam ser uma oportunidade viável de negócio (McMullen & Shepherd, 2006).

Contudo, há que se considerar que apenas realizar a concepção de um novo negócio não é fator suficiente para caracterizar a boa atuação de um empreendedor, situação em que a capacidade em garantir a continuação do empreendimento é essencial para proporcionar trabalho e riqueza (Belda e Cabrer-Borrás, 2018), atingindo assim desenvolvimento socioeconômico. Para tanto, continuar atuando com base na percepção de quais são as oportunidades, bem como quais são as melhores maneiras de agir para explorá-las, permitirá que o empreendedor continue cumprindo seu papel como tal, através da busca pelo aprendizado, evolução e adaptação constante do negócio (Filion, 1999).

2.2 Modelo de Negócios: Relevância do Construto para as organizações

O termo Modelo de Negócios (MN) tornou-se predominante em meados da década de 90 graças a proliferação do uso da internet atrelada a adoção de novas tecnologias por parte de organizações emergentes na época. Neste cenário, as ideias que permeiam o conceito se expandiram no universo acadêmico e entre profissionais de negócios, resultando em um alto número de publicações relativas ao tema (Zott, Amit &, Massa, 2011).

Embora exista uma ampla gama de definições para MN, a concordância sobre o conceito do referido construto ainda é nula (Mattar & Meireles, 2016; To, Chau &, Kan; Reinhold, Beritelli &, Grünig, 2019). Conforme Zott, Amit e Massa (2011) concluíram em sua revisão de literatura, tal discrepância é resultado de produções orientadas pelos fenômenos de interesse de seus respectivos pesquisadores. Na perspectiva de Massa, Tucci e Afuah (2017), pode-se



considerar que o MN vem desafiando teorias tradicionais de criação e captura de valor ao apresentar um fenômeno observável tanto no lado da oferta quanto da demanda.

No âmbito das muitas definições para MN, Ritter e Lettl (2018) o apresentam como um construto que permeia o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor econômico e sustentam que o referido construto explica como um ator se posiciona em uma rede de valor e como um negócio gera valor econômico através da transformação de insumos em produtos ao mesmo tempo em que cumpre seus objetivos. Para Braun, Latham e Cannatelli (2019), um MN robusto deve atender-se as necessidades atuais e futuras da empresa para garantir a entrega de valor de maneira eficaz e conquistar uma posição mais adequada frente as pressões competitivas.

Tendo em pauta a amplitude de definições para MN (Mahadevan, 2000; Stewart & Zhao, 2000; Timmers, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010), neste artigo será tomado como base a ideia de modelo de negócios como mecanismo estratégico através do qual as organizações transformam o valor criado e capturado em retorno financeiro, garantindo dessa forma sua sustentabilidade (Teece, 2010; Ramdani, Binsaf &, Boukrami, 2019).

Neste sentido, autores como Chesbrough e Rosenbloom (2002) esclarecem que a capacidade da organização em buscar um MN viável possibilita a criação de uma estrutura valiosa e proporciona a base para o alcance do sucesso econômico almejado. Nilsen e Lund (2018) complementam essa ideia ao pontuar que nenhuma atividade de gerenciamento organizacional pode ser considerada mais importante do que a compreensão do que os clientes desejam, a maneira mais adequada para entrega do valor criado e o estabelecimento de parcerias com agentes estratégicos.

Por não estar definido em pedra, mas possuir evolução orientada ao longo do tempo (Mitchell & Coles, 2003) a busca por tal estrutura adequada leva os gestores a um cenário de desenvolvimento e adaptação constantes (Wirtz, Schilke & Ullrich, 2010) induzido por uma série de fatores que como resultado criam oportunidades de aprendizado capazes de contribuir de maneira importante para o sucesso organizacional (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Ritter e Lettl (2018) sustentam que inovações em MN ocorrem quando a empresa modifica ou aprimora alguma de suas dimensões de valor, se conectando as capacidades dinâmicas da organização de integrar, reconfigurar, ganhar e liberar seus recursos (Teece; Pisano &; Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Inovações estratégicas do MN em resposta as mudanças ambientais acarretam mudanças substanciais no para perspectivas de longo prazo da organização. Ressalta-se que apesar de estarem altamente associadas com dificuldades de percepção, aceitação e escolha de qual o melhor caminho para que sejam realizadas, a inércia mediante a realização de tal processo é em muitos casos fatal para algumas empresas (Wirtz, Schilke &, Ullrich, 2010). Logo, a capacidade de identificar e desenvolver um modelo de negócios novo ou diferente do utilizado é um ato empreendedor que exige além do risco elevado a percepção acerca da tecnologia e do mercado a serem aderidos (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa tem *design* qualitativo (Creswell & Cresweel, 2018) com propósito descritivo (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). A natureza qualitativa encontra respaldo na utilização do ambiente natural como fonte direta de dados na busca pela identificação e descrição de problemas sociais em sua complexidade (Gressler, 2007), contemplada neste caso pela investigação de como características do empreendedor influenciaram no processo de



modificação do modelo de negócios da empresa analisada. O propósito descritivo, por sua vez, é contemplado através da descrição acerca das modificações ocorridas no modelo de negócios.

Em virtude da atualidade do evento e natureza da questão empreendida, optou-se pela estratégia de estudo de caso único, caracterizada como uma investigação empírica que mantém seu foco de pesquisa em fenômenos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não tem controle (Yin, 2015). O caso selecionado foi o da Olist, maior *startup* brasileira de lojas de departamentos dentro de *marketplaces* (Olist, 2018). Considerando que o caso selecionado para compor um estudo de caso único deve ser revelador e fornecer *insights* interessantes para a teoria e prática (Zanni, Moraes, & Mariotto, 2011), justifica-se a escolha da Olist pelo seu rápido crescimento e por quatro modificações substanciais ocorridas em seu modelo de negócios ao longo de 13 anos atuando no mercado.

Os dados foram provenientes de fontes secundárias (Mattar, 1996), dentre os quais encontram-se documentos, arquivos e registros da empresa, artigos científicos já publicados sobre a referida organização, reportagens da imprensa, dados financeiros, informações encontradas na plataforma digital, além de entrevistas e palestras realizadas pelo CEO disponíveis em vídeos na *web*. Justifica-se a limitação a dados secundários pela indisponibilidade do CEO na concessão de entrevista durante o período de realização deste estudo. No entanto, considerando o alto nível de dados coletados, ressalta-se que os materiais disponíveis permitiram que a pesquisa prosseguisse sem implicações substanciais, tornando o processo de triangulação possível (Flick, 2018).

Para a análise dos dados, foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo seguindo as três fases propostas por Bardin (2004): (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Especificamente, na fase (i) foram realizadas pesquisas em *sites* e demais materiais que trouxessem em pauta o histórico da organização. Posteriormente, foi (ii) realizada a leitura/ visualização de todos materiais e separação dos daqueles que seriam utilizados levando em consideração a aderência ao tema e a capacidade em auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa. Na fase (iii), realizou-se a categorização dos dados, descrição do caso e comparação com a teoria.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Esta seção é composta por cinco subitens que tratam da figura empreendedora de Tiago Dalvi (Fundador e CEO da *Solidarium/ Olist*), doravante Empreendedor A, bem como da trajetória da referida organização, pontuando as mudanças ocorridas em seu modelo de negócios ao longo do tempo. Neste contexto, primeiramente é traçado um perfil do empreendedor, analisado mediante a ótica de literatura que trata da referida temática. Nos momentos seguintes são evidenciadas as diferentes fases do empreendimento e as circunstâncias norteadoras de modificações em sua forma de criar, captar e entregar valor, situação em que procurou-se analisar se características oriundas da visão empreendedora tiveram influência ou foram irrelevantes durante tal processo.

4.1.1 O Empreendedor

Nascido em Londrina, cidade com 506,701 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010), situada no interior do Paraná, o Empreendedor A teve seu primeiro contato com ações empreendedoras aos 06 anos de idade ao ver seus pais largarem um escritório de arquitetura para montarem uma loja de aeromodelismo no *shopping*. Para ele, situações vivenciadas nesta época podem ser consideradas o estímulo inicial que o conduziu a cursar a faculdade de Administração (Endeavor Brasil, 2018), corroborando com a visão de Filion



(1999) de que a existência de um modelo familiar pode interferir no fato de uma pessoa optar por tornar-se ou não empreendedora.

Já na juventude, tentou por duas vezes, sem sucesso, ser aprovado na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. No ano de 2002 ingressou na Universidade Federal do Paraná, em Administração, formando-se em 2006. Durante a graduação destaca ter percebido que a possibilidade de conviver em ambientes criativos e dinâmicos correndo riscos lhe despertava mais interesse do que a ideia de atuar como gestor tradicional em grandes corporações (Empreendedor A, 2018), característica elucidada por Blanchflower e Oswald (1998) como sendo típica da figura empreendedora.

Com atuação participativa ao decorrer da vida universitária, foi convidado para atuar como voluntário na Aliança Empreendedora - organização responsável por apoiar empresas, organizações sociais e governo no desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda (Aliança Empreendedora, 2018). Tal passagem fez com que Tiago percebesse que, enquanto a maior parte das pessoas atendidas pela iniciativa eram artesãos fabricantes de produtos cuja qualidade, preço e *design* estavam adequados, mas não havia nestes a noção de como atingir a alta demanda existente de maneira escalável (Empreendedor A, 2014).

A ausência de um elo de conexão entre esses dois mundos atrelada a necessidade de algo capaz de atender tal público, rendeu ao Empreendedor A o *insight* necessário para a criação de seu primeiro empreendimento, a *Solidarium*.

4.1.2 *Solidarium*: O Nascimento

Iniciado em 2006 como ideia e em 2007 como negócio, o primeiro modelo adotado pela empresa foi o de uma loja física no *Shopping* Novo Batel em Curitiba/ PR (Empreendedor A, 2014). Ressalta-se que a capacidade do empreendedor em agir para colocar em prática algo que visualizou e acreditou ser uma oportunidade viável de negócio foram essenciais para transformar o projeto em algo real em um curto período de tempo, corroborando com a pontuação de Dornelas (2008) sobre a capacidade da figura empreendedora em visualizar uma oportunidade de negócio e empenhar-se para torna-la algo concreto.

Não tardou muito para fatores como baixa experiência, fraco conhecimento de mercado, incapacidade de atendimento em escala e ausência de lucratividade começarem a demonstrar a fragilidade do então modelo de negócios, sinalizando que a ideia não tenderia a persistir por muito tempo caso permanecesse atuando nos mesmos padrões (Wirtz, Schilke &, Ullrich, 2010). Na tentativa de manter a organização funcionando, o Empreendedor A revela ter perdido o foco fazendo a utilização de várias estratégias paralelamente (abertura de representação comercial, adoção do método de vendas via catálogo, entre outras). Essa insistência em fazer o negócio prosperar lançando mão de diferentes mecanismos é apresentada por Baron (1998) como um reflexo do comprometimento do empreendedor com sua ideia de negócio.

No final de 2008, ao verificar que nenhuma destas estratégias estava funcionando, percebeu que parar e estudar melhor o mercado era a alternativa mais viável para aquele momento (Wirtz, Schilke &, Ullrich, 2010). Em palestra realizada para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Dalvi (2015) pontua que fora justamente esta análise macro ambiental a responsável por permitir a compreensão de que as empresas detentoras da escala por elas almejada eram as grandes varejistas.

À partir dessa percepção teve início o interesse do Empreendedor A em realizar a primeira modificação do MN de sua empresa, corroborando como Chesbrough e Rosenbloom (2002) no que se refere ao entendimento de que, a capacidade de identificação e



desenvolvimento de um modelo de negócios diferente do até então utilizado constitui uma atitude própria da figura empreendedora.

4.1.3 *Solidarium* como fornecedora das gigantes

Ciente de que a realização de modificações em seu MN era importante para auxiliar na garantia de sobrevivência da empresa (Mitchel & Coles, 2003), a intenção do empreendedor era estabelecer uma parceria estratégica que possibilitasse utilizar a *corebusiness* de grandes varejistas para atingir o impacto desejado pela *Solidarium*. O estabelecimento de parcerias com organizações já estabelecidas foi pontuado por Nilsen e Lund (2018) como imprescindível na busca pela escalabilidade do MN. Após seis meses de tentativas, a oportunidade de conhecer um dos diretores do *Walmart* em um evento e marcar uma reunião para apresentação da ideia, resultou na aprovação de 32 produtos da *Solidarium* junto a rede *Walmart* (Empreendedor A, 2018), inaugurando a primeira modificação no MN da empresa.

Nessa situação, o Empreendedor A (2018) afirma que embora tenham conseguido obter um crescimento de 50% ao ano, atuando com 1500 produtos em cerca de 60 lojas durante esta parceria, fatores como estrutura fraca, alto custo e falta de investimento fizeram com que esta forma de atuação funcionasse de 2008 até 2011, ano em que foram aprovados para participar de uma aceleradora de negócios baseada em Boulder, no Colorado, a *Unreasonable Institute*.

A participação no referido programa trazia consigo a oportunidade de extração de conhecimento que poderia auxiliar no aprimoramento do MN utilizado até então graças a oportunidade de estabelecer relacionamento com fundadores de grandes *marketplaces* como *Ebay* e *Etsy* e perceber a tecnologia como alavanca do negócio. Este fato rendeu ao empreendedor o *insight* para mais uma mudança no MN da empresa. Desta vez, a ideia consistia basicamente em transportar todo o aprendizado construído no mundo *off-line* para o universo *online*.

Neste cenário, o empreendedor agiu conforme proposição de Wirtz, Schilke e Ullrich (2010) ao mostrar-se avesso a estabilidade e posicionar-se de forma dinâmica e proativa em um ambiente que solicitava busca constante pelo encontro de uma estrutura de MN adequada, corroborando ainda com a pontuação de Chesbrough e Rosenbloom (2002) ao internalizar aprendizados capazes de contribuir de maneira importante para o sucesso de sua organização.

4.1.4 *Solidarium* como plataforma de *marketplace*

No retorno para o Brasil, a ideia foi então colocada em prática. Nascia no ano de 2011 a *Solidarium* como plataforma de *marketplace*. Para Dornelas (2008), a segurança mediante o processo de tomada de decisão atrelada a rápida implementação das ações necessárias constituem importantes características da visão empreendedora.

Já no seu primeiro dia de funcionamento, a plataforma atingiu um montante vinte vezes maior de demanda do que o já experimentado pelo empreendimento até então. O Empreendedor A relata que atuando com este modelo de negócio, a *Solidarium* chegou a atingir a marca de 380 mil produtos, 15 mil lojistas e mais de 1 milhão de visitantes mensais (Empreendedor A, 2018). Entretanto, paralelo ao otimismo números brutos, os resultados líquidos revelavam ao empreendedor que o negócio não caminhava bem financeiramente. Nesse cenário, cerca de uma semana antes de ficar totalmente desprovido de recursos, recebeu um convite para participar da *500startups*, uma aceleradora baseada no Vale do Silício. Devido a sua condição financeira, solicitou que o recebimento do aporte proposto fosse concedido nos 07 dias subsequentes. Essa estratégia foi responsável por livrar a organização da quebra.



Ao embarcar novamente para os Estados Unidos, o Empreendedor A pode relacionar-se com mentores, investidores e outros empreendedores. Ao final desta experiência, a participação em um *pitch* garantiu a *Solidarium* a captação de uma significativa quantia em investimento que serviria como mola propulsora para alavancagem do negócio. Posteriormente, com o subsídio recebido a organização voltava a crescer cerca de 25% ao mês (Empreendedor A, 2018).

A percepção do Empreendedor A sobre o mercado o levou a analisar a mudança que vinha ocorrendo no contexto brasileiro. Nesta ocasião, notou que as grandes varejistas até então parceiras da *Solidarium* também estavam migrando para plataformas digitais e tenderiam a transformar-se em concorrentes. Em situação paralela, compreendeu que enquanto sua competência em lidar com a captação de fornecedores, neste caso os artesãos, era muito boa, no que se refere a atração do cliente final, o sucesso não era o mesmo e a operação acabava sendo muito custosa. Essas capacidades do Empreendedor A em visualizar como situações ocorridas no nível macro impactavam seu negócio foi pontuada por Texeira et al. (2011) como características do indivíduo empreendedor.

Surgia então a ideia de um novo modelo de negócios no qual a proposta era unir seu bom desempenho em lidar com o fornecedor a competência dos grandes lojistas em atrair clientes. Para Wirtz, Schilke e Ullrich (2010) tais modificações estratégicas no MN, embora acarretem mudanças substanciais relativas as perspectivas da organização a longo prazo, são determinantes na definição de quem permanece e de quem é forçado a deixar o meio empresarial.

Neste cenário, a recente captação de investimentos no modelo atual poderia ser um empecilho para a concretização da mudança. A saída encontrada foi sentar-se com cada um dos então investidores na tentativa de convence-los de que a remodelagem do MN naquele momento seria adequada para o sucesso do negócio. Destaca-se neste ponto a capacidade do Empreendedor A em atuar sempre embasado pela percepção de quais eram as oportunidades adequadas disponíveis e executáveis, bem como qual a melhor maneira de explorá-las, convergindo com a visão de Fillion (1999) de que tais atitudes são responsáveis por permitir que o empreendedor inicie e continue a desempenhar seu papel como tal. A ideia funcionou e deu origem a uma nova fase do empreendimento, agora denominado Olist (Grilletti, 2017).

4.1.5 Da Solidarium para o Olist

O Olist é apresentado pelo Empreendedor A (2016) como uma evolução no MN da *Solidarium*, fruto de toda experiência adquirida desde a sua primeira tentativa de fazer algo que além de lucro gerasse impacto real na vida das pessoas ao promover um elo de ligação escalável entre artesãos e cliente final. O Empreendedor A destaca que o ponto de partida para tal modificação do MN, aconteceu quando ele percebeu que o desafio em aumentar as vendas, seja no mundo *online* ou *offline*, não era uma exclusividade de artesãos, mas sim de todo micro, pequeno e médio negócio. Neste instante, surgia a questão: “*Por que limitar para o artesão?*”

A resposta para tal indagação deu origem ao MN utilizado atualmente pela empresa (Ritter & Lettl, 2018). Lançado em fevereiro de 2015, a missão proclamada pelo negócio consiste em “*(...) fortalecer o comércio no mundo*” proporcionando o auxílio para que todo micro, pequeno e médio empresário consiga chegar nos maiores e melhores *marketplaces* nacionais e internacionais, de maneira simples e sem burocracia (Olist, 2018).

Ainda de acordo com informações disponíveis no *site*, o compromisso do Olist está intimamente ligado à estruturação de um negócio sólido e que esteja focado na excelência dos serviços prestados, apostando para tanto em um MN sustentável e que atue de maneira justa para as partes envolvidas.



Em seu primeiro mês de funcionamento, o Olist ultrapassou todo o histórico de resultados da Solidarium (Empreendedor A, 2018). Ainda no ano de 2017, Sant'Ana (2017) havia afirmado que o MN adotado pela organização era responsável por garantir taxas de crescimento de até dez vezes ao ano, fator que vinha tornando mais próxima de alcançar o objetivo em ser a maior loja virtual dos principais *marketplaces* do Brasil. No ano de 2018, esta já é uma realidade da organização (Empreendedor A, 2018).

Atualmente a empresa conta com uma equipe composta por mais de 250 colaboradores, possui quase 1.000.000,00 (um milhão) de produtos em parceria com mais de 7.000,00 (sete mil) lojistas, importadores e fabricantes e cerca 1.000.000,00 de clientes atendidos mensalmente (Dalvi, 2018; Machado, 2019). No que tange a monetização, o atual MN do Olist pode ser caracterizado com um modelo híbrido, que cobra uma mensalidade de seus usuários além de uma comissão sobre as vendas realizadas (Grilletti, 2017).

Situações como o recebimento de aportes de fundos de investimento como Redpoint e Ventures, 500 Startups e Valor Capital Group *Redpoint Ventures* (Sparsbrod, 2016; Machado, 2019), o vencimento do Prêmio *E-commerce* Brasil de Inovação no mesmo ano, a conquista da vaga entre os finalistas no ano consecutivo (Olist, 2018), o prêmio de maior sortimento entre os lojistas do Grupo B2W (Olist, 2020) e o prêmio B2W *Seller Day*, na categoria loja com maior quantidade de departamentos na Black Friday 2017 (Olist, 2020), são alguns dos fatores de reconhecimento que consolidam a ideia de que a organização finalmente acertou na elaboração do MN ao, além de conseguir um retorno econômico satisfatória, estar em consonância com os anseios de seu público alvo (Teece, 2010; Ramdani, Binsaf &, Boukrami, 2019).

Assim, através da análise da trajetória do empreendedor é possível visualizar sua constante busca por uma estrutura de negócio adequada (Braun; Latham & Cannatelli, 2019), situação que confirma o argumento de Belda e Cabrer-Borrás (2018) sobre o fato de que, apenas a concepção de um negócio é insuficiente para garantir a boa atuação de empreendedor, sendo sua capacidade em garantir geração de trabalho e renda através de adaptação e remodelagem constantes são essenciais.

5 Considerações Finais

O objetivo central proposto neste artigo foi investigar qual a influência da figura empreendedora no processo de modificação do modelo de negócios em uma *startup* brasileira localizada na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná. Ao longo da análise dos resultados foi possível perceber que características atribuídas a empreendedores como visão, determinação, dinamicidade, disponibilidade em correr riscos, segurança no processo decisório, implementação de ações necessárias de forma rápida, insistência em fazer a ideia dar certo e dedicação (Baron, 1998; Blanchflower & Oswald, 1998; Filion, 1999; Dornelas, 2008) foram importantes para que o empreendedor buscasse mecanismos que o auxiliassem na adaptação e evolução constantes do MN de seu empreendimento.

Atributos como visão, determinação e insistência em fazer com a ideia prosperasse foram responsáveis por auxiliá-lo na identificação de uma oportunidade e posteriormente atuar no desenvolvimento de meios para que esta se consolidasse como um negócio de sucesso. De igual maneira, a segurança no processo decisório e a implementação de ações necessárias de forma rápida o levaram a conseguir identificar quais as modificações seriam necessárias em seu MN durante determinado período de tempo e tornar essas modificações ações práticas.

Destaca-se que o comportamento do empreendedor em não possuir apego estático a sua ideia inicial é fator que corrobora com o pensamento de Mitchell e Coles (2003), ocorrendo a evolução de seu MN, portanto, em resposta ao ambiente e respaldada pelo estabelecimento de



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



parcerias e oportunidades de aprendizado que foram essenciais para dar capilaridade e nortear os caminhos a serem trilhados.

Dada a primazia do MN na garantia da sustentabilidade organizacional e embora autores como Nilsen e Lund (2018) elenquem o conhecimento adequado deste como sendo uma das maiores responsabilidades dos gestores, percebeu-se que tanto o estabelecimento apropriado quanto o conhecimento de tal estrutura não é uma tarefa fácil e necessita de fatores como acompanhamento rígido, busca por aprendizado constantes, disponibilidade para realizar modificações e capacidade de análise para verificar se o caminho tomado está ou não surtindo os efeitos almejados.

Este estudo traz aspectos que corroboram com situações já elucidadas na literatura ao tratar de expoentes relacionados a importância do MN adequado para a sustentabilidade organizacional e de como sua flexibilidade e adaptabilidade são imprescindíveis para atender as distintas demandas do mercado em cenários diferentes (Mitchel & Coles, 2003; Wirtz, Schilke &, Ullrich, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Contudo, a tratativa do empreendedor e de como características atribuídas a essa figura são aspectos que podem ser considerados primordiais durante tal processo podem ser tratados como fator contribuinte deste estudo.

Essa pesquisa não é isenta de limitações. Por se tratar de um estudo de caso único sugere-se que estudos futuros observem um número maior de empreendimentos que tenham passado por adaptações substanciais em seus MN para investigar como características atribuídas na literatura ao indivíduo empreendedor influenciaram no processo. Além disso, é interessante que pesquisas quantitativas sejam realizadas tendo em vista estabelecer padrões, bem como verificar o grau de influência de tais aspectos no processo de modificação do MN.

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

Referências

Aliança Empreendedora. (2018). Nosso trabalho. Disponível em: < <https://aliancaempreendedora.org.br/> > Acesso em 22 jun. 2018.

Alves-Mazzoti, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637–651.

Baggio, A. F.; Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1, 25-38.

Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.

Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*, 13(4), 275-294.

Belda, P. R., & Cabrer-Borrás, B. (2018). Necessity and opportunity entrepreneurs: Survival factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 249-264.



Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur?. *Journal of labor Economics*, 16(1), 26-60.

Brandão, E. A.; Vasconcelos, G. M. R.; Muniz, R. M. (2011). Empreendedorismo e racionalidade. *Revista Pretexto*, 12(3).

Braun, M., Latham, S., & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*.

Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. S. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42(4), 787-814.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Dalvi, T. *A história do Olist, por Tiago Dalvi*. 2016. 4 min 18 seg, son., color. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=z01QmZyvhes> > Acesso em 24 jun. 2018.

Dalvi, T. *Day1 Tiago Dalvi: "nenhum modelo de negócio está escrito em pedra"*. 2018. 28 min 24 seg, son., color. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=9vo6en2648o> > Acesso em 22 jun. 2018.

Dalvi, T. *Tiago Dalvi – CEO e Founder @ Solidarium: entrevista*. [3 de nov, 2014]. Curitiba: Capivalley!. Entrevista concedida a Marcus Pereira. Disponível em: < <https://capivalley.com.br/blog/capivalley-entrevista-tiago-dalvi-solidarium> > Acesso em 22 jun. 2018.

Dalvi, T. *Tiago Dalvi palestra Sebrae*. 2015. 54 min 23 seg, son., color. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=5C_W1QoyI90&t=627s > Acesso em 12 jun. 2018.

Dalvi, T. *Vai que dá – Solidarium*. 2014. 9 min 34 seg, son., color. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=DhfJ3UZon_A > Acesso em 23 jun. 2018.

Dornelas, J. C. A.; *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil, 2008.

Endeavor Brasil. *Tiago Dalvi, da Olist: "nenhum modelo de negócio está escrito em pedra"*. [15 de jun. 2018] Online: Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. Disponível em: < <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/E-commerce/noticia/2018/06/tiago-dalvi-da-olist-nenhum-modelo-de-negocio-esta-escrito-em-pedra.html> > Acesso em 21 jun. 2018.



Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.

Flick, U. (2018). Triangulation in data collection. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. London, UK: SAGE Publications.

Fonseca, M. Como ele foi de uma lojinha aos 19 anos a uma rede de 3 mil vendedores: reportagem. [26 de maio 2018]. Online: Revista Exame. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/como-ele-foi-de-uma-lojinha-aos-19-anos-a-uma-rede-de-3-000-vendedores/> > Acesso em 24 jun. 2018.

Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 20-29.

Grilletti, L. Da loja no shopping aos maiores marketplaces do país: como o Olist se reinventou 4 vezes sem perder o propósito de vista: reportagem. [15 de dez. 2017] Online: Endeavor Brasil. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/da-loja-shopping-ao-maiores-marketplaces-pais-como-o-olist-se-reinventou-sem-perder-de-vista-o-proposito/> > Acesso em 24 jun. 2018.

Hatt, L. (2018). Threshold concepts in entrepreneurship—the entrepreneurs’ perspective. *Education+ Training*.

Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.

Houston, M. B. (2004). Assessing the validity of secondary data proxies for marketing constructs. *Journal of Business Research*, 57(2), 154-161.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.

Landström, H., Harirchi, G. (2018). The social structure of entrepreneurship as a scientific field. *Research Policy*, 47(3), 650-662.

Machado, C. Startup curitibana Olist contrata com salários de até R\$ 15 mil. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 04 de out. de 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/parana-sa/startup-curitibana-olist-contrata-com-salarios-de-ate-15-mil-reais/>> Acesso em: 01 de fev. de 2020.



Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Mattar, J. L.; Meirelles, D. S. (2016). Mudanças no Modelo de Negócio a partir da Ruptura de uma Joint Venture: Um Estudo de Caso. *TAC*, 6(2), 95-110.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*.

Nielsen, C., & Lund, M. (2014). An introduction to business models. *The basics of business models*, BookBoon. com/Ventus Publishing Aps, Copenhagen, Denmark.

Olist. Sobre o Olist. 2018. Disponível em: < <https://olist.com/sobre-o-olist/> > Acesso em 21 jun. 2018.

Olist. Olist ganha prêmio de maior sortimento no B2W Seller Day. Disponível em: <<https://blog.olist.com/olist-ganha-premio-de-maior-sortimento-no-b2w-seller-day/>> Acesso em 01 fev. 2020.

Olist. Prêmio B2W Seller Day: Olist vence na categoria maior quantidade de departamentos na Black Friday 2017. Disponível em: < <https://blog.olist.com/olist-ganha-premio-de-mais-departamentos-no-b2w-seller-day/> > Acesso em 01 fev. 2020.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Prochnow, G. G. (2015). Empreendedorismo social através do marketing social: estudo de caso da empresa curitibana Solidarium. *Acervo Digital UFPR*. Disponível em: < <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42995/R%20%20E%20%20GUILHERME%20GUIDO%20PROCHNOW.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em 21 jun. 2018.

Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89-108.

Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2018). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135-1152.

Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.



Sant'ana, J. Olist quer ser a maior loja virtual dentro dos principais marketplaces do país: reportagem. [14 de nov. 2017]. Curitiba: Gazeta do Povo. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/olist-quer-ser-a-maior-loja-virtual-dentro-dos-principais-marketplaces-do-pais-3xbe9k4mn13uzs1pm60ym6znz>> Acesso em 18 jun. 2018.

Saunders, M. L., & Lewis, P. P.; & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, 4.

Schaefer, R., & Minello, I. F. (2017). Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 495-524.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), 149-159.

Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy & marketing*, 19(2), 287-296.

Sun, S. L., Xiao, J., Zhang, Y., & Zhao, X. (2018). Building business models through simple rules. *Multinational Business Review*, 26(4), 361-378.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., dos Santos Sarrassini, N., Munhê, V. P. C., & Ducci, L. Z. (2011). Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *REGE-Revista de Gestão*, 18(1), 3-18.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs. *Greener Management International*, (55).

To, C. K., Chau, K. P., & Kan, C. W. (2019). The logic of innovative value proposition: A schema for characterizing and predicting business model evolution. *Journal of Business Research*.

Wirtz, Bernd W.; Schilke, Oliver; Ullrich, Sebastian. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long range planning*, 43, 272-290.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Zanni, P. P., Moraes, G. H. S. M., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os Estudos de Caso Único. *Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, ANPAD, Rio de Janeiro. Anais de.*

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning, 43*(2-3), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management, 37*(4), 1019-1042.