



INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS DE START-UPS BRASILEIRAS NO SETOR EDUCACIONAL

 Thiago de Luca Sant'ana Ribeiro¹  Gustavo Gonçalves²  José Eduardo Valladares Teixeira³
 Benny Kramer Costa⁴

Resumo

Objetivo do estudo: Analisamos como empresas iniciantes (start-ups) de tecnologia voltadas para a educação no Brasil inovam em seus modelos de negócios.

Metodologia/abordagem: Realizamos um estudo de caso múltiplo com 6 start-ups da área da educação, variando em termos de idade, tamanho e nível de diversificação. Nossos levantamentos de campo compreenderam entrevistas, observações e documentos como fontes de dados de 6 start-ups do setor educacional. Usamos o método de caso estendido como um guia para a análise de dados.

Originalidade/Relevância: Essa pesquisa contribui com uma melhor compreensão de como start-ups inovam em seus modelos de negócio.

Principais resultados: Entre nossos principais resultados, identificamos que na criação de valor o desenvolvimento de competências acontece de forma informal e desestruturada. Na proposição de valor, há muita criatividade pelas start-ups na oferta, mas pouca atenção em seus canais e nos relacionamentos com os clientes. Na captura de valor, há foco excessivo na busca por receitas, mas desatenção no controle de custos e na estrutura de precificação.

Contribuições teóricas/metodológicas: Colaboramos com a discussão científica sobre inovação em modelos de negócios discutindo como 6 start-ups diferentes inovam em seus modelos.

Palavras-chave: Inovação em Modelo de Negócio. Modelo de Negócio. Start-up. Educação.

Innovation in business models of brazilian start-ups in the educational sector

Abstract

Objective of the study: The aim of this article is to analyze how education technology start-ups in Brazil innovate their business models.

Methodology: We conducted a multiple case study with 6 start-ups in the field of education, varying in terms of age, size and level of diversification. Our field surveys comprised interviews, observations and documents as data sources from 6 education sector start-ups. We used the extended case method as a guide for data analysis.

Originality/relevance: This research contributes to a better understanding of how start-ups innovate in their business models.

Main results: Among our main results, we found that in value creation, capabilities are developed in an informal and unstructured way. In value proposition, start-ups demonstrate considerable creativity in their offerings, but pay little attention to their channels and customer relations. In terms of value capture, they focus too much on the pursuit of revenue, but do not pay sufficient attention to cost control and pricing structure.

Theoretical/methodological contributions: We collaborated with the scientific discussion on innovation in business models by discussing how 6 different start-ups innovate in their models.

Keywords: Business Model Innovation. Business model. Start-up. Education.

Innovación en modelos de negocio de start-ups brasileñas en el sector educativo

Resumen

Objetivo del estudio: analizar cómo las startups (start-ups) de tecnología para la educación en Brasil innovan en sus modelos de negocio.

Metodología/enfoque: Llevamos a cabo un estudio de caso múltiple con 6 empresas emergentes de educación, que varían en términos de edad, tamaño y nivel de diversificación. Nuestras encuestas de campo comprendieron entrevistas, observaciones y documentos como fuentes de datos de 6 nuevas empresas en el sector de la educación. Utilizamos el método del caso extendido como guía para el análisis de datos.

Originalidad/Relevancia: Esta investigación contribuye a una mejor comprensión de cómo las empresas emergentes innovan en sus modelos de negocio.

Principales resultados: Entre nuestros principales resultados, identificamos que en la creación de valor, el desarrollo de competencias ocurre de manera informal y no estructurada. En la propuesta de valor, hay mucha creatividad por parte de las start-ups en la oferta, pero poca atención a sus canales y relaciones con los clientes. En la captura de valor, hay demasiado enfoque en la búsqueda de ingresos, pero falta atención al control de costos y la estructura de precios.

Aportaciones teóricas/metodológicas: Colaboramos con la discusión científica sobre innovación en modelos de negocio discutiendo cómo 6 start-ups diferentes innovan en sus modelos.

Palabras clave: Innovación del modelo de negocio. Modelo de negocio. Start-up. Educación.

Como citar / Cite as

American Psychological Association (APA)

Sant'ana Ribeiro, T. L., Gonçalves, G., Teixeira, J. E. V., & Costa, B. K. (2023). Inovação em modelos de negócios de start-ups brasileiras no setor educacional. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-22, e22516. <https://doi.org/10.5585/2023.22516>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SANT'ANA RIBEIRO, Thiago de Luca; GONÇALVES, Gustavo; TEIXEIRA, José Eduardo Valladares; COSTA, Benny Kramer. Inovação em modelos de negócios de start-ups brasileiras no setor educacional. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-22, e22516, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.22516>

¹ Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho - Uninove / Professor na FATEC Bragança Paulista - Caraguatatuba / São Paulo (SP) - Brasil - thiago_delucka@hotmail.com

² Doutorado (2021) em Administração pela Universidade Nove de Julho / CEO/Co-fundador da MKT4EDU Consultoria em Captação Ltda / Sharjah - Emirados Árabes Unidos - gustavo@mkt4edu.com

³ Doutorado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - Uninove - São Paulo (SP) - Brasil - jet@mkt4edu.com

⁴ Professor Titular e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, e Professor Livre-Docente do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - USP / Doutorado e pós-doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. São Paulo (SP) - Brasil bennycosta@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Embora a investigação sobre o tema inovação em modelo de negócios (IMN) tenha experimentado um grande crescimento nos últimos anos, este campo de pesquisa ainda é considerado não consolidado (Andreini & Bettinelli, 2017; Foss & Saebi, 2017). Da natureza ainda emergente da pesquisa sobre IMN decorrem diversos obstáculos para seu pleno desenvolvimento, dentre os quais se inclui a falta de uma maior precisão quanto à conceituação do construto (Foss & Saebi, 2017). Clauss (2017), como parte de um esforço para o desenvolvimento de uma nova escala orientada para medir IMN, realizou uma conceituação do construto IMN e dos seus elementos constitutivos (subcontrutos), que, no entanto, ainda não foi submetida a ampla aplicação, especialmente no contexto de uma economia emergente como a brasileira.

Com base na escala de inovação de modelos de negócios proposto por Clauss (2017), este estudo se propõe a analisar como empresas iniciantes (start-ups) de tecnologia para educação no Brasil inovam em seus modelos de negócios. O foco do estudo em empresas iniciantes é coerente com a pesquisa em geral sobre IMN, que é, em boa medida, orientada para temas de empreendedorismo e empresas empreendedoras (Cosenz, 2017; Trimi, & Berbegal-Mirabent, 2012). Quando uma empresa é constituída, seus fundadores precisam definir o modelo de negócio mais adequado para suas operações, considerando as alternativas disponíveis para a implementação de uma arquitetura responsável por criar, entregar e capturar valor nas suas ofertas aos clientes (Teece, 2010). Foss e Saebi (2016) identificaram que os estudos existentes sobre IMN focalizam, de forma predominante, as empresas iniciantes inovativas, porém concluíram que mais estudos ainda são necessários para uma melhor compreensão das implicações de IMN para o desempenho dessas empresas. Dessa forma, nosso problema de pesquisa busca responder: como as start-ups de tecnologia para educação no Brasil inovam em seus modelos de negócios?

A escolha do segmento de tecnologia para educação para a investigação que realizamos levou em consideração as transformações no mercado de educação superior no Brasil as últimas décadas, que causou efeitos significativos sobre a oferta de serviços com base tecnologia, tanto para as instituições de ensino superior (IES) quanto para os estudantes. A partir da publicação do Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, o Brasil passou por uma mudança legislativa que causou a migração de um modelo de educação tradicional e de baixa competição para um modelo de educação em massa, caracterizado pela alta competição e foco em lucro, eficiência e produtividade. Houve um grande crescimento no número de IES privadas no país: de acordo com o Censo da Educação Superior de 2015 havia no Brasil naquele ano 2.364 instituições de ensino superior, das quais 2.069 (87,5%) privadas (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2016). Em paralelo, sucessivas administrações do governo federal implantaram programas para facilitação do acesso às IES privadas via bolsas de estudo, como o PROUNI e o FIES. Esses programas ampliaram as oportunidades de acesso à formação universitária para uma parcela expressiva da população brasileira e estimularam o

incremento no número de matrículas em graduação nas IES privadas, que alcançaram 75,7% do total de 8.027.297 matrículas em ensino presencial e à distância no ano de 2015 (INEP, 2016). A ampliação da oferta de vagas nas IES privadas levou a intensificação da competição entre essas instituições, que resultou numa pressão constante por maior eficiência operacional e aumento da qualidade de serviços. Este cenário criou um espaço para a ampliação da oferta de soluções de tecnologia educacional, que várias novas empresas que se constituíram no Brasil nos últimos anos veem tentando ocupar (Ferreira, Rosado, Lemgruber, & Carvalho, 2019).

Para esta investigação, realizamos um estudo de caso múltiplo contemplando 6 start-ups do setor educacional. Nossos levantamentos de campo compreenderam entrevistas com diretores, observações e documentos como fontes de dados.

Este estudo contribui para a literatura de inovação em modelos de negócios ao analisar como as start-ups brasileiras inovam na criação, proposição e captura de valor. Percebemos que na criação de valor o desenvolvimento de competências acontece de forma informal e desestruturada. Na proposição de valor, há muita criatividade pelas start-ups na oferta, mas pouca atenção em seus canais e nos relacionamentos com os clientes. Na captura de valor, há foco demasiado na busca por receitas, mas desatenção no controle de custos e na estrutura de precificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de negócios (MN) e inovação em modelo de negócios (IMN)

A inovação do modelo de negócios (IMN) consiste em um dos maiores desafios desta era de negócios (Nunes & Russo, 2019). A intensificação da competição e as crescentes demandas dos clientes por melhores produtos, serviços e soluções, a preços inferiores têm levado as organizações a repensar seus modelos de negócio para ganhar vantagem competitiva (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009; Teece, 2010).

Antes de discutirmos estratégias de inovação em modelos de negócios, contudo, julgamos oportuno apresentar algumas definições sobre o que é especificamente um modelo de negócio (MN), listadas na Tabela 1. Uma análise das definições apresentadas nesta tabela permite concluir que os MNs consideram uma série de variáveis e fluxos que levam a empresa a criar, entregar e capturar valor, visando alcançar vantagens competitivas. Cabe destacar que alguns autores também dão destaque à importância dos relacionamentos com os stakeholders.

O conceito de MN tem sido crescentemente empregado em estudos em diversas áreas da administração, como comércio eletrônico, estratégia e gerenciamento da tecnologia em organizações (Zott, Amit, & Massa, 2011). A grande quantidade de pesquisas empíricas e estudos teóricos sobre este tema tem permitido uma acumulação convergente de conhecimentos, como apontado por diversos estudos publicados nos últimos anos (Maucuer & Renaud, 2019; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016; Zott & Amit, 2013; Zott et al., 2011). Em contrapartida, embora tenha experimentado um crescimento

nos últimos anos, a pesquisa sobre IMN ainda pode ser considerada um campo de pesquisa que carece de uma base teórica consistente e da acumulação de conhecimento através de pesquisa empírica (Foss & Saebi, 2017). A natureza ainda emergente da pesquisa em IMN foi constatada em recentes revisões da literatura acadêmica sobre o tema (Andreini & Bettinelli, 2017; Foss & Saebi, 2017), que registraram a predominância de estudos de natureza qualitativa, especialmente estudos de caso, que possibilitam pequena generalização dos seus resultados.

Tabela 1

Definições de Modelos de Negócio

Autor	Definição
Timmers (1998)	A descrição do fluxo de produtos, serviços, informações e fontes de renda, envolvidos no negócio e suas atividades, bem como seus benefícios potenciais
Morris <i>et al.</i> (2005)	O rol de variáveis em estratégia, design organizacional e economia para criar vantagem competitiva nas organizações
Dubosson-Torbay <i>et al.</i> (2002)	Modo como as empresas e seus stakeholders criam e entregam valor ao seu mercado alvo, gerando fluxos de renda sustentáveis e rentáveis
Teece (2010)	O projeto ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor de uma empresa
Sinfield <i>et al.</i> (2012)	Relacionamentos e aspectos que envolvem a abordagem das empresas para oferecer benefícios que geram lucros através de seu público-alvo
Saebi <i>et al.</i> (2017)	A proposta de valor e os segmentos de mercado da empresa, a estrutura da cadeia de valor necessária para realizar a proposição de valor, os mecanismos de captura de valor que a empresa implementa e como esses elementos são interligados em uma arquitetura .

Como se pode perceber, é consenso entre os autores que o modelo de negócio deve considerar um conjunto de variáveis que criem valor para as empresas (a tornem competitivas). Em definições mais recentes, além desse conjunto de variáveis, começou também haver um destacamento para relacionamentos com os stakeholders das organizações. Ou seja, começou a se considerar os relacionamentos como algo inerente ao modelo de negócio.

2.2 Conceituação de Inovação em Modelos de Negócios

Os estudos considerados por Foss e Saebi (2007) como representativos dessa frente de pesquisa procuram oferecer definições e conceituações de IMN, propondo uma conceituação mínima do construto e das dimensões através das quais as organizações podem inovar seus modelos de negócio. Por exemplo, Lindgardt *et al.* (2009), defendem que a IMN ocorre quando dois ou mais elementos do MN são renovados para entregar valor de uma maneira nova e diferente. Complementam que deve haver

inovação simultaneamente entre os elementos do negócio, de forma coerente, organizada e planejada. Num outro estudo com foco nas múltiplas partes interessadas, Casadesus-Masanell e Zhu (2013) classificam a IMN como um novo meio para a empresa criar e capturar valor para seus stakeholders.

A partir da análise dos estudos em sua amostra, Foss e Saebi (2017) oferecem uma definição de IMN, que consideramos em nossa pesquisa: “mudanças projetadas, inovadoras e não triviais nos elementos-chave do MN de uma empresa e/ou na arquitetura que liga esses elementos”. Essa definição dá destaque tanto às mudanças nos elementos individuais do MN (como Lindgart et al., 2009, citado acima) quanto na forma como esses elementos são organizados e estruturados – sua arquitetura.

Na execução de seu modelo de negócio, as organizações devem pensar não somente no seu negócio, mas na arquitetura de todo o ecossistema que sustenta o modelo de negócio da organização (Bittencourt & Figueiró, 2019). Assim sendo, as organizações em economias emergentes são cada vez mais estimuladas a estruturarem a gestão do seu ecossistema de inovação visualizando a criação de valor compartilhado entre todos os atores envolvidos (Bernardes et al., 2019).

2.3 Proposta de Clauss (2017) para conceituação de Inovação em Modelos de Negócios

A recomendação de Foss e Saebi (2017) para a realização de pesquisas orientadas à melhor definição do construto IMN é endereçada no estudo de Clauss (2017), que propõe conceituações tanto para MN quanto para IMN. Segundo Clauss (2017), MNs são modelos estruturais que definem, num nível sistêmico, como as empresas administram e desenvolvem seus negócios. Esses modelos estruturais ou MNs são configurações de distintas dimensões, das quais as mais importantes dizem respeito à criação, proposição (ou entrega) e captura de valor (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Johnson et al., 2008; Massa & Tucci, 2014; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014; Zott & Amit, 2013). O domínio da criação de valor compreende os meios através dos quais empresas criam valor com o uso de recursos e capacidades internas e de seus parceiros na cadeia da indústria (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013). A proposição de valor, por sua vez, compreende o portfólio de produtos, serviços e soluções da empresa e os meios através dos quais eles são oferecidos ao mercado (Johnson et al., 2008; Morris et al., 2005). Finalmente, a captura de valor define como a organização captura receitas e obtém resultados positivos e sustentáveis a partir da proposição de valor (Teece, 2010). Para Clauss (2017), a IMN significa a inovação em todas as dimensões do MN; para este autor, a IMN só ocorre quando todas as três dimensões do MN sofrem alguma mudança.

Em seu trabalho, Clauss (2017) identificou múltiplas atividades ou sub-dimensões nas quais as dimensões dos MNs se dividem. A partir de uma revisão da literatura sobre MNs que considerou trabalhos publicados de 2002 até 2014, Clauss identificou 120 distintas conceitualizações para componentes de MNs, que o autor agregou em 10 subconstrutos, hierarquicamente subordinados às três dimensões de MNs apresentadas anteriormente na tabela 1. A seguir, a tabela 2 descreve os

subconstrutos alocados às três dimensões de MN, trabalhos representativos de sua proposição e exemplos citados na literatura sobre IMN associada a esses sub-construtos.

Tabela 2

Dimensões, subconstrutos, definições e literatura sobre IMN

Dimensões do MN	Subconstrutos de IMN	Definições	Literatura
Criação de valor	Novas competências	As empresas precisam desenvolver novas capacidades e competências para explorar oportunidades que surgem do seu ambiente e contexto interno.	Achtenhagen <i>et al.</i> , 2013 Teece <i>et al.</i> 1997
	Novos recursos	Recursos tecnológicos e equipamentos necessários para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e soluções ou para a reconfiguração do MN da empresa	Wei <i>et al.</i> (2014) Zott <i>et al.</i> (2011)
	Novos processos	Como as atividades num dado MN são conectadas umas às outras, proporcionando eficiência ao MN, ou como esse arranjo de atividades pode ser a base para IMN	Casadesus-Masanell e Ricard (2010) Zott e Amit (2010)
	Novas parcerias	Parcerias com fornecedores, clientes e competidores podem fornecer recursos para IMN além daqueles disponíveis na empresa focal	Bierly e Gallagher (2007) Dyer e Singh (1998)
Proposição de valor	Novas ofertas	Novas ofertas da empresa para solucionar problemas ou satisfazer as necessidades de seus clientes de uma forma superior	Cooper e Kleinschmidt (1987) Johnson <i>et al.</i> (2008) Teece <i>et al.</i> (2010)
	Novos clientes	Redefinição de mercados atuais ou a entrada em novos mercados	Afuah (2014) Baden-Fuller e Haefliger (2013)
	Novos canais	Novos meios para entrega de valor aos clientes (p.ex.: combinação de canais online e offline)	Johnson (2010) Osterwalder <i>et al.</i> (2005)
	Novos relacionamentos com clientes	Novas formas de relacionamento com clientes podem ser fonte de IMN, especialmente para produtos substituíveis ou mercados maduros	Chesbrough (2006) Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
Captura de valor	Novos modelos de receita	Alterações nos modelos de receitas podem ser vetores para a introdução de IMN (p.ex.: mudança de venda de produtos para assinatura de serviços)	Baden-Fuller e Haefliger (2013) Casadesus-Masanell e Ricard (2010)
	Novas estruturas de custos	Mudanças na estrutura de custos diretos e indiretos da empresa podem ser necessárias para garantir a implementação de IMN	Casadesus-Masanell e Ricard (2010) Zott e Amit (2008)

Neste artigo, utilizamos as três dimensões do MN e todos os seus subconstrutos como background teórico principal em nossa pesquisa.

3 MÉTODO

Realizamos um estudo de caso múltiplo, envolvendo empresas iniciantes (start-ups) no setor de educação, com o intuito de explorar, em organizações empreendedoras e no contexto brasileiro, como ocorre a aplicação dos subconstrutos de IMN propostos por Clauss (2017). A escolha de start-ups se deu pelo fato de serem empresas focadas em inovação e, sobretudo, em inovação de modelos de negócios. O especialista Yuri Gitahy (2016), por exemplo, afirma que "o modelo de negócios é como a startup gera valor". Escolhemos start-ups educacionais porque elas "continuam sendo a principal alavanca de crescimento e geração de novas fontes de receitas" no setor educacional (Diário do Comércio, 2022).

De acordo com Miles (1979), os estudos multi-casos permitem ao pesquisador, além da comparação de casos, a possibilidade de enxergar aspectos idiossincráticos de cada caso por diferentes

perspectivas, possibilitando ao pesquisador compreender não apenas as similitudes e divergências, como também situações atípicas e seus desdobramentos em cada caso.

3.1 Amostra

Nossa amostra compreendeu 6 start-ups da área da educação, variando em termos de idade, tamanho e nível de diversificação. Selecionamos uma amostra com casos variados para dispor de muitas possibilidades de comparação, permitindo um desenvolvimento mais rico da teoria (Strauss & Corbin, 1990). De maneira geral, nossa pesquisa seguiu como referência o estudo de Danneels (2002), que contrastou empresas tecnológicas a respeito de seus recursos e produtos. No trabalho de Danneels (2002), as empresas estudadas estavam em diferentes níveis de maturidade e apresentavam grandes diferenças em seus tamanhos e diversificação de produtos - assim como em nossa pesquisa.

3.2 Coleta de dados

Nossos levantamentos de campo compreenderam entrevistas, observações e documentos como fontes de dados das 6 start-ups. A triangulação dos diferentes instrumentos de coleta de dados contribui para a confiabilidade da pesquisa; segundo Jick (1979) a triangulação feita por diferentes métodos permite o contrabalanceamento das fraquezas de um método com os pontos fortes de outro.

Em cada uma das 6 start-ups entrevistamos um membro da sua equipe de alto escalão (sócio fundador ou diretor executivo). Entrevistamos o alto escalão devido às suas influências em questões estratégicas nas organizações. A tabela 3 caracteriza as organizações e os entrevistados, resguardando os seus nomes e os de suas respectivas empresas. As entrevistas foram feitas em profundidade, sendo pessoalmente ou por skype. Utilizamos como suporte para as entrevistas semi-estruturadas realizadas um questionário desenvolvido com base na escala de IMN proposta por Clauss (2017), apresentado no Apêndice A deste artigo. Diversos documentos também foram analisados, entre eles: atas de reuniões e relatórios de CRMs. Os documentos serviram como complemento para validar os dados relatados nas entrevistas. Complementamos nossos dados com observações de publicações de mídias sociais das start-ups estudadas. A coleta de dados das entrevistas e das documentações ocorreu no segundo semestre de 2020.

Tabela 3

Caracterização das start-ups e cargos dos entrevistados

Start-up	Caracterização	Cargo
A	A start-up A é uma editora que oferece bem mais do que livros. Ela adequa seus mais de 100 temas produzidos em diversas áreas profissionais à realidade de sua start-up de ensino, compatibilizando os conteúdos didáticos às cargas horárias e distribuição dos componentes curriculares.	Diretor comercial
B	A start-up B oferece cursos de curtíssima duração. Você vai direto ao assunto sem precisar assistir algo que não precisa ou já conhece.	Fundador
C	A start-up C é um canal independente de difusão de conteúdos de apoio à aprendizagem e de informações sobre programas e oportunidades de acesso ao Ensino Superior.	Diretora de conteúdo
D	A start-up D é uma plataforma educacional, voltada principalmente para os estudantes do ensino médio, com o objetivo de ajudar na preparação para o ENEM e na escolha da melhor faculdade. Quando o estudante conclui o ensino médio ele precisa tomar decisões importantes, que às vezes geram incertezas e inseguranças. Isso é normal.	Fundador
E	A start-up E foi fundada em 2010 na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo e hoje já é uma das maiores start-ups edtech (tecnologia para educação) no Brasil. É uma plataforma de marketing educacional que desenvolve soluções para ajudar escolas a captar e manter seus alunos.	Vice presidente de Relações Institucionais
F	A start-up F é uma plataforma que trabalha o sucesso do estudante conectando a educação com o Futuro do Trabalho para promover empregabilidade.	Fundadora

Como se pode perceber, trabalhamos neste artigo com diferentes start-ups educacionais, variando em tamanho, idade e produtos ofertados - como: editoração de livros, plataforma de cursos curtos, plataforma voltada para o ENEM, plataforma de marketing educacional, entre outros. Acreditamos que essa variedade enriqueça as comparações e o diálogo entre os resultados e a literatura.

3.3 Análise dos dados

Usamos o método de caso estendido (Burawoy, 1991) como um guia para a análise de dados. Esta abordagem possibilita aos pesquisadores usar dados empíricos coletados por meio de estudo de caso para reconceitualizar e estender teorias. Burawoy (1991), desenvolvedor do estudo de caso estendido, menciona que "a geração de teoria a partir do zero foi talvez imperativa no início do empreendimento sociológico, mas com a proliferação de teorias a reconstrução se torna cada vez mais urgente. Em vez de sempre começar do zero e desenvolver novas teorias, devemos tentar consolidar e desenvolver o que já produzimos". A abordagem do método de caso estendido passa por muitos ciclos

de confrontação entre dados e teoria, em cada iteração direcionando o analista a dados adicionais e recorrendo a conceitos e teorias adicionais (Dannells, 2002). No método do estudo de caso estendido, a análise dos dados e a exploração da literatura acadêmica ocorre em conjunto. Enquanto a análise dos dados aponta para conceitos e teorias relevantes na literatura, a literatura fornece quadros conceituais para auxiliar na interpretação de dados (Dannells, 2002).

Em nossa pesquisa, após a leitura atenciosa de todos os documentos, anotamos os principais temas e padrões (Miles & Huberman, 1994) e as passagens críticas (Dannells, 2002). Fizemos um processo iterativo de comparar constantemente a teoria e os dados emergentes gerando clusters conceituais e contextuais, que serviram como base para a apresentação dos resultados. Quanto aos procedimentos de confiabilidade, seguimos o protocolo de Gibbs (2018): verificamos diversas vezes as transcrições das entrevistas buscando identificar possíveis desvios de significados, fizemos reuniões semanais de compartilhamento de informações entre os autores durante toda a análise e verificamos os resultados de maneira cruzada por pesquisadores independentes.

4 RESULTADOS

Apresentaremos nesta seção a análise dos modelos de negócios das 6 start-ups do setor educacional. Mais precisamente, analisamos como essas instituições inovam em seus modelos de negócio sob três perspectivas: inovação em criação de valor, inovação em proposição de valor e inovação em captura de valor.

4.1 Inovação em criação de valor

a) Treinamento dos funcionários e novas competências

O ritmo acentuado da competição observado no mercado de educação superior abriu novas oportunidades para empresas da área de tecnologia, mas imprimiu uma necessidade constante de atualização. O treinamento dos funcionários e o desenvolvimento de novas competências passou a ser imperativo. Para a fundadora da start-up D, ligada à área de tecnologia para o segmento educacional, *“pessoas são sempre o maior ativo de todas empresas, mas em startups (como a nossa), pessoas são mais do que “o maior ativo”, pessoas são “tudo”*”. A fundadora complementa revelando a dificuldade que se é reter talentos, principalmente na área de tecnologia. Uma forma de se driblar isso *“são desafios e possibilidade de crescimento profissional e pessoal, procurando permitir aos colaboradores condições para serem desafiados e mostrarem o seu valor”*.

Embora enfrentando um mercado que demanda contínua atualização, muitas start-ups não possuem os recursos necessários para garantirem treinamentos aos seus funcionários. Dessa forma, precisam ser criativas na hora de se atualizarem. A fundadora da start-up B, por exemplo, menciona que *“a start-up sempre participa de meetups, eventos e também procura se atualizar em grupos de Whatasapp e cursos online, pois não possui recursos para investir em capacitação formal”*. De maneira

similar, a fundadora da start-up F acena que “os treinamentos acontecem de maneira informal e pouco estruturada”. O vice-presidente de relações institucionais da start-up E adiciona um complicador: “há uma dança de cadeiras, mas os profissionais são sempre os mesmos. Isso significa que tem baixa renovação e pouca capacitação”. Percebe-se de maneira geral pouca formalidade nos treinamentos e no desenvolvimento de novas competências. A inovação que se tem acontece de forma informal e desestruturada.

b) Recursos técnicos

“Ela inova? Ela nasceu de uma inovação e o seu propósito é a inovação” - comenta a fundadora da start-up F. Apesar da inovação estar no DNA das start-ups, muitas delas não possuem folga de recursos financeiros, o que as obriga a tomarem estratégias baseadas em criatividade e parceria. Neste quesito, a fundadora da IES B menciona que “várias plataformas concedem créditos para utilização de seus recursos de forma gratuita”, o que impulsiona a inovação dos recursos técnicos de uma maneira geral.

Nesta linha de baixo recurso, a fundadora da start-up D minimiza a questão mencionando que não necessariamente é preciso ter a melhor infraestrutura e os melhores equipamentos. Para ela, “os equipamentos adequados são os que geram produtividade”. Ela complementa dizendo “que o sucesso para se oferecer soluções modernas e com experiências excelentes é ouvir o público (b2c e b2b) e construir produtos que atendam às necessidades ouvidas”.

c) Novos processos

“Lean Startup. Falhamos rápido, barato e aprendemos rápido” (fundadora da start-up B). A ideia por trás deste conceito é criar protótipos rápidos, baseados nas necessidades trazidas pelo mercado e usar do feedback dos clientes para desenvolvê-los muito mais rapidamente do que por metodologias tradicionais. Esta é a forma que as start-ups usam para conciliar a rapidez do mercado com a escassez de seus recursos. Nem sempre se acerta, mas para isso há métricas que ajudam no controle: “a avaliação é feita sempre em cima das métricas de Resultado, Cultura e Eficiência” (vice-presidente de Relações Institucionais da start-up E).

d) Novas parcerias

A colaboração parece ser o principal motor das start-ups. Todos os respondentes usufruem ganhos de parcerias, seja em capilaridade, novos conhecimentos ou até mesmo em ganhos de marca e receita através de parcerias. Isto acontece por haver no setor educacional um “ecossistema de inovação muito forte, incluindo advisors, mentores e outros parceiros que criam novas oportunidades e impactam em mudanças nos modelos de negócio” (fundadora da start-up B). Um exemplo de inovação em criação

de valor por meio de parcerias foi a integração de uma solução da start-up D dentro do CRM de uma start-up de ensino, “*gerando valor tanto para os clientes quanto para os parceiros envolvidos*”.

4.2 Inovação em proposição de valor

e) Novas ofertas

Se por um lado as start-ups apresentam soluções inovadoras, por outro não conseguem acompanhar o volume das demandas (diretor comercial da start-up A). A maioria das start-ups fornecem soluções flexíveis e personalizáveis, buscam continuamente o aperfeiçoamento de produtos existentes e a criação de novas soluções, mas não conseguem escalar esses resultados. Gerar novas ofertas passa a ser um desafio ainda maior quando já se tem dificuldades em entregar o que se oferta quando o volume solicitado é grande.

A diretora de conteúdo da start-up C usa estratégias de parcerias para conseguir disponibilizar novas ofertas constantemente: “*nossos produtos são inovadores no sentido de que toda a produção de conteúdo é patrocinada por anunciantes, e não pelo usuário (como é o modelo de negócios da concorrência)*”. Com este exemplo, fica perceptível como vem acontecendo a inovação nos modelos de negócios atuais para atender aos mercados.

f) Novos clientes e mercados

Há uma fraqueza clara em relação à estruturação dos canais de distribuição e de vendas das start-ups. Alguns entrevistados reconhecem que precisam e devem melhorar nisso, mas justificam que já possuem um nicho de cliente específico e que devem nele focar sua atuação.

Apesar disso, há algumas ações feitas por start-ups específicas como “*buscar clientes em associações de classe e governo*” (fundadora da start-up B) e “*compra de empresas que atuam em mercados similares para conquistar novos mercados*” (fundador da start-up D). A análise de alguns documentos internos dessas organizações demonstra a preocupação com a homogeneidade do negócio.

g) Novos canais

A maioria das start-ups consideradas neste estudo não inova em seus canais de distribuição. Apenas duas delas apresentaram exemplos de aprimoramento ou expansão de seus canais: na start-up B, a fundadora comentou “*passamos a puxar nossa demanda através de investidores anjo que podem se beneficiar dos negócios e empreendedores que educamos e negócios que construímos*”; e na start-up D, o fundador mencionou que “*passaram a ser parceiros oficial da TOTVS, maior player de venda de softwares do país*”.

Porém, conforme mencionamos, ainda há muito pouco esforço em inovação em canais. Observamos nos sites das start-ups e em suas mídias sociais pouquíssimas ações voltadas para outros

canais como parcerias em escolas, shoppings, entre outras. Em geral, os canais são muito restritos ao seu próprio site/plataforma e na divulgação de poucos parceiros on-line (outros sites, em geral).

h) Novos relacionamentos com os clientes

Pouco vem sendo feito pelas start-ups neste quesito. Metade dos entrevistados afirmaram não estar fazendo nada para inovar nos relacionamentos com os clientes. Alguns disseram não haver clientes em fase de renovação. *“Precisamos pensar em recorrência em escalabilidade dos negócios e dos clientes”* (fundadora da start-up F).

De todos os aspectos considerados neste estudo como inovadores em modelos de negócios, canais de distribuição e novas possibilidades de relacionamentos com os clientes foram os menos explorados pelas start-ups do setor educacional. Observamos que algumas start-ups não conseguem extrair o melhor de seus CRMs, negligenciando possibilidades de desenvolvimento de fluxo e automação, que poderiam melhorar os seus relacionamentos primários e também recorrentes.

4.3 Inovação em captura de valor

i) Novos modelos de geração de receita

Existe uma busca constante e diversificada em aumentar as receitas. A fundadora da start-up B, por exemplo, mencionou que as *“novas receitas podem vir de investidores anjo e fundos que podem investir nas ideias”*, acelerando o desenvolvimento de novos produtos e soluções. *“Novas ofertas de produtos e serviços”* (fundadora da start-up F), *“criação de produtos que geram recorrência”* (Vice-presidente de Relações Institucionais da start-up E), venda de leads e as ações de marketing (diretora de conteúdo das start-up C), foram exemplos de novas formas de se buscar receita.

A busca por receitas parece estar no DNA das start-ups assim como a inovação. A fundadora da start-up D reforçou que as *“vendas integradas ou recorrentes”* são as formas mais utilizadas de se buscar receitas. Para ela, tem de se buscar *“novos caminhos 100% do tempo”*.

j) Novas estruturas de custos

Cinco entrevistados dentre seis estudados disseram estar em validação ou adaptação de seus sistemas de precificação. Apenas a start-up E apresenta painéis onde reveem as precificações semanalmente. A importância desses painéis *“está no controle de custos e nas eventuais possibilidades de melhorias de forma geral”* (start-up E). De fato, conforme mencionado pela representante da start-up F *“parecer haver uma preocupação maior com a estrutura e origem de receitas do que com a estrutura e controle de custos”*.

Em síntese, nossos resultados demonstram que na criação de valor, as start-ups desenvolvem suas competências de forma informal e desestruturada. Na proposição de valor, as start-ups são muito criativas na linha da oferta, porém investem pouca atenção em seus canais e nos relacionamentos com

os clientes. Na captura de valor, focam constantemente na busca por receitas, contudo não se preocupam muito em controlar os custos e estruturar seu sistema de precificação. A seguir, discutimos esses e outros pontos relevantes de nossa pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Lindgardt et al. (2009) argumentam que há inovação em modelos de negócios apenas quando se tem mudança em dois ou mais elementos fundamentais dos modelos de negócios. Em nossa pesquisa, a grande maioria das start-ups apontaram estarem inovando (ou buscando formas para inovarem) em pelo menos 5 elemento de seus modelos de negócios - como competências internas, recursos técnicos, parcerias, ofertas e receitas.

Nossos resultados evidenciam que as inovações em modelos de negócios de start-ups no setor educacional acontecem muitas vezes de maneira informal e desestruturada. O fato de as equipes serem enxutas e não haver folga de recursos exige criatividade e colaboração das instituições envolvidas no ecossistema de inovação. O desenvolvimento de um ecossistema de inovação parece ser fortemente necessário, seja por seu caráter interconectado com o desenvolvimento local, com a sustentabilidade e com a inovação por meio das parcerias, em essência, com as pequenas e médias empresas (PMEs) (Koerich & Cancellier, 2019).

O desenvolvimento de novos recursos técnicos e competências acontece muitas vezes por meio do compartilhamento de informações em grupos de WhatsApp, em meetups e em eventos criados pelas próprias start-ups presentes no ecossistema de inovação. Há também uma forte colaboração das start-ups no compartilhamento de suas plataformas, possibilitando a criação de novas soluções, sendo muitas vezes integradas. Desse modo, Manelau et al. (2019) argumentam que as organizações deveriam ser incentivadas a usar seus recursos em estratégias de catch-up, em especial às atividades da indústria 4.0.

A inovação na criação de valor acontece quando os recursos e as capacidades internas das empresas e de seus parceiros se desenvolvem e criam valor para a indústria (Achtenhagen et al., 2013). Em nosso estudo, a colaboração e a criatividade se destacaram como elementos fundamentais para que houvesse inovação na criação de valor das start-ups. O engajamento dos stakeholders e a cocriação de valor dentro do ecossistema de inovação foram aspectos basilares para haver inovação – ainda que de maneira desestruturada e informal.

No que se refere às proposições de valor, fica evidente que as start-ups possuem ofertas inovadoras – até porque muitas vezes nascem da inovação -, mas se limitam a isso. O maior problema recai à falta de escalabilidade. Adicionalmente, quase não há menções de inovações em relação aos canais de distribuição, alcance de mercados e relacionamentos com clientes. O somatório encontrado aqui é muita flexibilidade e inovação, mas pouca produtividade e expansão. Johnson et al. (2008) explicam que a proposição de valor contempla todos os produtos, serviços e soluções que as empresas oferecem ao mercado. Em nosso estudo, percebemos que as start-ups inovam na forma como propõem

valor para a oferta de seus produtos, mas são insuficientes na busca por novos clientes e mercados, novos canais e na gestão de seus relacionamentos.

Quanto à captura do valor gerado, notamos um esforço constante das start-ups para geração de novas receitas, tanto através do desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, quanto via busca por investidores. Por outro lado, essas instituições apresentaram pouca estrutura para controle de custos e melhoria da produtividade. A sensação é a de que o insaciável foco em novas receitas e novos desenvolvimentos de produtos acaba por gerar uma miopia em aspectos básicos do negócio como estrutura de preço e gestão da produção. Teece (2010) destaca que os resultados das receitas obtidas precisam ser além de positivos, sustentáveis para que haja captura de valor. Neste sentido, a ausência de controle de custos e estrutura de preços compromete o aspecto inovador da captura de valor dos modelos de negócios das start-ups.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou 06 diretores de 06 start-ups diferentes do setor educacional e investigou a prática de inovação nos seus modelos de negócios, considerando três dimensões e 10 sub-constructos propostos por Clauss (2017). A natureza do estudo, um estudo de caso, não permite generalizar as descobertas obtidas para todas as start-ups do Brasil, dadas as diferenças de idade, tamanho e diversificação da amostra. Apesar disso, reconhecemos que as start-ups estavam passando por processos semelhantes, como constante necessidade de se atualizarem e ao mesmo tempo ausência de folga de recursos.

Nossa pesquisa atende ao duplo chamado de Foss e Saebi (2017) que pedem mais trabalhos empíricos e que destaquem os processos de mudança das organizações. Entre nossas contribuições teóricas, a primeira teve como análise a inovação em criação de valor das start-ups do setor educacional. Destacamos que a ausência de recursos e o dinamismo do mercado impulsiona as empresas iniciantes a colaborarem e cocriarem o valor entre si dentro do ecossistema de inovação. Para desenvolverem competências, recursos técnicos e novas parcerias, as start-ups praticam ações colaborativas como compartilhamento de informações em grupos de WhatsApp, compartilhamentos de plataformas e criação de eventos conjuntamente.

Nossa segunda contribuição teórica teve como análise a proposição de valor das start-ups do setor educacional. Destacamos que as start-ups inovam em seus portfólios de produtos, serviços e soluções, mas não desenvolvem de maneira adequada o relacionamento com seus clientes, os seus canais e a busca por novos mercados.

Por fim, nossa terceira contribuição teórica teve como análise a captura de valor das start-ups do setor educacional. Destacamos que as start-ups inovam em diferentes formas de se alcançar receitas, mas falham no controle de seus custos e nos sistemas de precificação.

De maneira objetiva, este estudo traz como contribuição gerencial quais são as variáveis dos modelos de negócio que as start-ups do setor educacional não estão inovando ou estão sendo

insuficientes em seus desenvolvimentos. São elas: busca por novos clientes e mercados; novos canais; relacionamento com o cliente; e estrutura de custos e de preços.

Entre as nossas principais limitações destacamos o fato de termos analisado apenas a diretoria das start-ups. Novas pesquisas podem considerar a gerência média das organizações e também outros stakeholders envolvidos no ecossistema de inovação. Também pode ser estudada a cocriação de valor na inovação entre diferentes atores (Ribeiro et al., 2021, 2023). Encorajamos também a novos pesquisadores analisarem a evolução dos modelos de negócio das start-ups ao decorrer do tempo, considerando a sua fundação, o momento de maturidade e o declínio.

REFERÊNCIAS

- Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility - what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340003. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400033>
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Afuah, A. (2014). *Business model innovation: concepts, analysis, and cases*. New York: Routledge.
- Anderson, J., & Kupp, M. (2008). Serving the poor: drivers of business model innovation in mobile. *Info*, 10(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/14636690810850120>
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business model innovation: from systematic literature review to future research directions*. Cham, Switzerland: Springer.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

- Bernardes, R., Borini, F., & Figueiredo, P. (2019). Inovação em organizações de economias emergentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(4), 14-35. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190184>
- Bierly, P. E., III, & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.001>
- Bittencourt, B., Figueiró, P. (2019). Innovation ecosystems articulation and shared value creation. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 1-14. <https://doi.org/10.1590/1679-395174403x>
- Bocken, N. M. (2015). Sustainable venture capital - catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647-658. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.014>
- Burawoy, M., Burton, A., Fergusson, A. A., & Fox, K. J. (1991). *Ethnography unbound: power and resistance in the modern metropolis*. California: University of California Press.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Cavalcante, S. A. (2014). Preparing for business model change: the “pre-stage” finding. *Journal of Management & Governance*, 18(2), 449-469. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9232-7>

- Chesbrough, H. (2006) *Open business model: how to thrive in the new innovation landscape*.
Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
<https://doi.org/10.1108/01437739310039433>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers?. *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(87\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0737-6782(87)90002-6)
- Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55(1), 57-80. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0395>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://www.jstor.org/stable/3094297>
- Diário do Comércio. (2022). A retomada de crescimento do setor educacional. Disponível em:
<https://diariodocomercio.com.br/opinia0/a-retomada-de-crescimento-do-setor-educacional/>.
Acesso em 26 de abril de 2023.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 4(1), 5-23.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Ferreira, G. M. D. S., Rosado, L. A. D. S., Lemgruber, M. S., & Carvalho, J. D. S. (2019). Metaphors we're colonised by? The case of data-driven educational technologies in Brazil. *Learning, Media and Technology*, 45(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/17439884.2019.1666872>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). *Why business models are important in entrepreneurship research: what we have learned and where do we go from here?* Bergen, Norway: Norwegian School of Economics.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd ed). Londres: Sage.
- Gitahy, Y. (2016). O que é uma startup?. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em 26 de abril de 2023.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2016). *Censo da Educação Superior 2015*. Brasília, DF, Brasil, Ministério da Educação.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>

Johnson, M.W. (2010) *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.

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

Koerich, G. V., & Cancellier, E. L. P. de L. (2019). Inovação Frugal: origens, evolução e perspectivas futuras. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 1079–1093. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174424>

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Jr., & Deimler, M. (2009). *Business model innovation: when the game gets tough, change the game*. In M. Deimler, R. Lesser, D. Rhodes, J. Sinha (Ed.). *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*. Hoboken, NJ: Wiley.

Massa, L. and Tucci, C.L. (2014) *Business model innovation*. In M. Dodgson, D. Gann, N. Phillips, (eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press. pp. 420–441.

Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business model research: a bibliometric analysis of origins and trends. *Management*, 22(2), 176-215. <https://doi.org/10.3917/mana.222.0176>

Miles, M. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590–600. <https://doi.org/10.2307/2392365>

Miles M., & Huberman A. (1994). *Qualitative data analysis*. California: Sage.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

Nunes, M., & Russo, A. (2019). Analysis of business models innovation – a multiple case study.

Innovation & Management Review, 16(1), 17-35. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0085>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and

future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

Ribeiro, T., Costa, B. K., & Freire, O. (2021). Cocriação de Valor no Turismo: Validação e Replicação

de Escala em Relação à Intenção de Recomendação Boca-a-Boca. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 15(2), 1924. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.1924>

Ribeiro, T., Costa, B., Ferreira, M., & Freire, O. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality:

A systematic literature review. *European Management Journal*. Ahead of print.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>

Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of

opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567-581.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>

Sinfield, J.V., Calder, E., Mcconnell, B. & Colson, S. (2012). How to identify new business models.

MIT Sloan Management Review, 53(2), 85-90.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and

future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.

<https://doi.org/10.1111/radm.12071>

- Strauss A., & Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7509::AID-SMJ8823.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7509::AID-SMJ8823.0.CO;2-Z)
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. <http://dx.doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. <https://www.jstor.org/stable/20141998>

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/014920631140626>

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.
<https://doi.org/10.1177/1476127013510466>

Apêndice A – Questionário Inovação em Modelos de Negócios

1. A empresa investe constantemente no treinamento para desenvolvimento de novas competências dos funcionários? Como a empresa se sente sobre isso em relação aos concorrentes e ao dinamismo geral do mercado?
2. A empresa mantém seus recursos técnicos atualizados? Ela inova? Como a empresa se sente sobre isso em relação aos concorrentes e às oportunidades de expansão de negócio pela venda de novos produtos e serviços?
3. A empresa procura constantemente parcerias de colaboração (terceirização, alianças, etc...) ? Se sim, essas parcerias geram processos integrados e benefícios para o modelo de negócios?
4. Os processos internos da empresa tiveram alguma melhoria recentemente? A empresa os considera inovadores? Eles são avaliados regularmente?
5. Os produtos da empresa atendem às necessidades dos clientes? Se sim, eles são mais inovadores que os da concorrência? Possuem diferenciais?
6. A empresa busca constantemente novos clientes e mercados? Busca oportunidades em mercados antes não atendidos??
7. A empresa busca constantemente novos canais de distribuição para seus produtos e serviços? Recentemente aprimorou ou expandiu os seus canais de alguma forma?
8. A empresa tenta reter os seus clientes com novas ofertas de serviços? Alguma nova ação foi feita recentemente neste sentido?
9. Novas oportunidades de receitas foram exploradas recentemente? Por exemplo, vendas integradas ou recorrentes visando o longo prazo.
10. A empresa analisa constantemente a sua estratégia de preços? Busca ativamente oportunidades de economia? Utiliza oportunidades de precificação com base em seus diferenciais?