



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL EM STARTUP DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO DAS CONTINGÊNCIAS OCASIONADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19

DAPHNY JERUSALEM FRANCO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

TAIANE RITTA COELHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a oportunidade em submeter o artigo para receber considerações para aprimorá-lo.

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL EM STARTUP DE COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO DAS CONTINGÊNCIAS OCASIONADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da síndrome respiratória aguda grave conhecida como coronavírus SARS-CoV-2 ou COVID-19 acarretou impactos nas organizações, como a redução abrupta de receitas, as mudanças repentinas em padrões de consumo, a importância da adoção da comunicação digital pelas empresas e a inclusão do consumidor no centro da estratégia para velocidade em responder às suas demandas. (KUCKERTZ et al., 2020; ROSSONI, 2020; CARVALHO, 2020). Assim, a pandemia desenvolveu um contexto de necessidade de respostas às mudanças e adaptar-se ao ambiente externo. Desse modo, a Teoria da Contingência pode ser visualizada, pois o ambiente é fundamental para desenvolver a ponderação dentro das organizações, além de possibilitar a atuação em oportunidades ou restrições. (SPAREMBERGER et al., 2012; BUEREN; FIORENTIN, 2014).

Além disso, o ambiente precisa ser monitorado pelas organizações. Segundo Moresi (2000a), a Inteligência Organizacional (IO) é uma solução que permite a monitoria e o conhecimento dos ambientes externos e internos. De acordo com Glynn (1996), a IO é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de modo orientado a objetivos, para aumentar o potencial adaptativo no ambiente que atua.

Nessa perspectiva, considerando o cenário de incertezas com elevada dinâmica ambiental, estão as organizações denominadas como *startups* digitais, que desejam inovar e aproveitar as oportunidades fornecidas pelas Tecnologias da Informação, desenvolvendo modelos, melhorando suas operações e aprimorando a inteligência de seus negócios (AKHILA PAI, 2018). Essas *startups* precisam usar a IO para superar as contingências que surgiram com pandemia. Diante deste contexto, essa pesquisa propõe responder a seguinte questão: como uma *startup* digital aplica a Inteligência Organizacional em um contexto de contingências ambientais ocasionadas pela pandemia da COVID-19?

2. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A palavra contingência remete ao significado de algo incerto ou eventual que depende das circunstâncias. A Teoria da Contingência surgiu de estudos que resultaram na análise da relação das organizações com e dentro do seu ambiente, assumindo uma visão mais complexa para a compreensão dos fatores internos e externos organizacionais. (SPAREMBERGER et al., 2012). Desse modo, há ênfase no ambiente e na dinâmica organizacional, em que as características ambientais são fatores condicionantes para as características organizacionais. Assim, os fatores contingenciais são o ambiente, a estratégia, a estrutura, o tamanho organizacional e a tecnologia. (ÇAKIR, 2012; CAMACHO, 2010).

Segundo Sparemberger et al. (2012), o **ambiente** é fundamental para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações e que influenciam na estrutura e em processos internos. Para Bueren e Fiorentin (2014), o ambiente é considerado como um fator contingencial externo à organização, pois, na medida em que o ambiente sofre mudanças, influencia internamente nas organizações, necessitando que empresas explorem o ambiente para redução de incertezas. De acordo com Kwasnicka (1995), tudo que envolve e afeta as organizações são o ambiente externo: a vizinhança, a história dessa vizinhança, as condições econômicas e políticos-legais, padrões de cultura e a sociedade como um todo.

Já a **estratégia** é o caminho escolhido pela organização visando o alcance dos objetivos organizacionais, a qual envolve as maneiras de como utilizar os recursos internos para

aproveitar oportunidades existentes no ambiente externo. (CORDEIRO, 2005). Conforme Mintzberg et al. (2007), a estratégia encoraja observar para os ambientes competitivos das organizações, verificando como as organizações encontram suas posições, se protegem, evitam, ou ainda, subvertem a concorrência. Na perspectiva da Teoria da Contingência, a estratégia leva à estrutura, e por isso, torna-se necessário verificar se a estrutura está adequada à estratégia, algo relevante para o desempenho organizacional. (DONALDSON, 1999).

Conforme Chenhall (2006), a **estrutura** é a especificação formalizada das diferentes funções para os colaboradores ou de tarefas para grupos, de modo que haja a garantia da realização das atividades organizacionais. Assim, fatores contingenciais inerentes à estrutura, tais como tamanho da organização ou tecnologia, são internos à organização, mesmo que reflitam o ambiente em sua forma de tamanho populacional ou tecnologias comercialmente disponíveis. (DONALDSON, 1999).

O crescimento do **tamanho organizacional** possibilita aprimorar a eficiência em virtude das oportunidades de especializar e dividir o trabalho, além de controlar o ambiente operacional com técnicas de produção em massa para reduzir incertezas nas tarefas, afetando o grau de burocracia. (ÇAKIR, 2012; CHENHALL, 2003). Além disso, Chenhall (2006), explica que à medida em que o tamanho da organização aumenta, também cresce a necessidade de os gerentes lidarem com grandes quantidades de informações, a um ponto em que precisam instituir controles como regras, documentações e a especialização de papéis e funções.

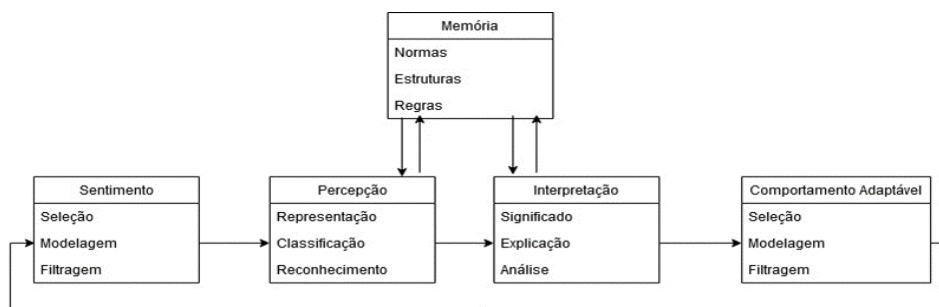
Em conformidade com Chenhall (2007), a **tecnologia** pode ser definida como o modo como as tarefas transformam os insumos em produtos, e inclui *hardware* (máquinas e ferramentas, por exemplo), materiais, pessoas, *software* e conhecimento. Segundo Hyvönen (2007), a tecnologia contribui em apoiar ou possibilitar a estratégia de negócios, possuindo a capacidade de vincular uma atividade à outra e disponibilizar de modo amplo, os dados em tempo real por intermédio de ferramentas. Focando na Tecnologia da Informação (TI), Stadler et al. (2013), demonstram que existe significado no emprego da TI alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais, bem como o planejamento de novos comportamentos e atitudes no mercado, mediante as posições apresentadas pela concorrência.

3. INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conforme Müller e Castilho Junior (2012), o termo Inteligência Organizacional (IO) surgiu na metade da década de 1960, no contexto de escassez de recursos com mercados em crescimento acelerado e o aumento de informações no ambiente externo. Para os autores, a IO ofereceu uma abordagem sobre a utilização das informações empresariais, de modo que a informação fosse visualizada como geradora de valor, de oportunidades, de vantagens estratégicas e ainda, para acompanhar as organizações concorrentes. Assim, em 1967, Harold Wilensky foi o pioneiro em apresentar o termo com o intuito de contribuir para estudos e aplicações que colaborassem na utilização dos recursos informacionais, dos dados do ambiente externo e a combinação com dados do ambiente interno. Na definição da IO, o autor evidencia a sua importância estratégica e a define como um ato de reunir, processar, interpretar e comunicar as informações que são necessárias no processo de decisão. (MÜLLER; CASTILHO JUNIOR, 2012; URÍA-LÓPEZ; RODRÍGUEZ-CRUZ, 2019).

De acordo com Matsuda (1992), a IO pode ser definida como processo e como um produto: a IO como processo, corresponde às interações de agregação entre as inteligências humanas e as de máquina (inteligência artificial), as quais necessitam ser coordenadas para um objetivo organizacional; a IO como produto, consiste em um sistema de informações sintéticas e estruturadas, as quais são resultantes da interação entre a inteligência humana e a máquina, e que representa um estágio avançado em relação à informação. Moresi (2001), afirma que para que o produto seja alcançado é necessário o estabelecimento de um ciclo para a IO. Segundo Choo (2011), o ciclo da IO é composto por atividades contínuas, conforme Figura 1.

FIGURA 1 – CICLO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de CHOO (2011, p. 44).

A etapa de sentimento corresponde à coleta de informações sobre os ambientes externo e interno e a seleção de eventos conforme o interesse da organização. Na percepção, ocorre a identificação dos eventos, das entidades externas e a descrição sobre eles a partir do conhecimento disponível na memória. A memória contempla as experiências da organização na interação com seu ambiente, sendo expressa na forma formal e na informal. A interpretação está no centro da inteligência buscando explicações com termos significativos para a organização, equilibrando o conservadorismo (interpretar dados conforme crenças existentes) e o empreendedorismo (interpretar dados para explorar novas alternativas) e que pode culminar na percepção criativa, para antecipar e avaliar consequências e oportunidades. Por fim, o comportamento adaptável contribui para iniciar um novo ciclo de aprendizagem, no qual a organização toma decisões e exerce ações que geram efeitos e resultados que retroalimentarão o ciclo. Todo esse ciclo precisa ser sustentado por uma cultura organizacional que o apoie. (CHOO, 2011).

Portanto, segundo Uria-López e Rodríguez-Cruz (2019), a IO pode ser definida como uma capacidade organizacional, que possibilita o desenvolvimento de processos cognitivos e informacionais para que as organizações possam, com uma abordagem de aprendizagem contínua, perceber e analisar informações de modo estratégico, gerar conhecimento e tomar decisões visando a resolutiva de problemas, aproveitamento de oportunidades e um melhor desempenho organizacional.

3.1 Processo de Inteligência Organizacional

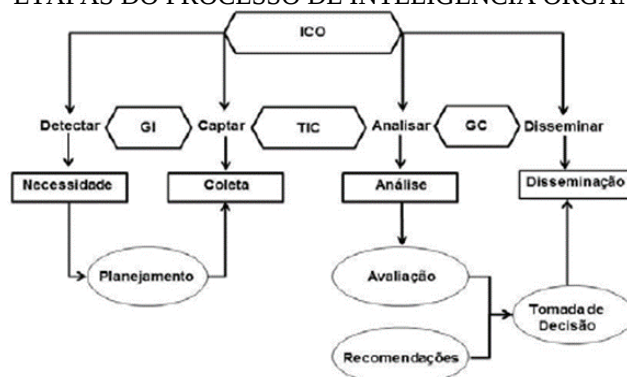
O processo de IO pode ser compreendido como um elemento de aprendizagem, tendo em vista que as informações coletadas pelo processo precisam ser analisadas e os conhecimentos serem apropriados pelos sujeitos organizacionais para possíveis inferências. Assim sendo, a IO é um processo contínuo no qual é consolidado um ciclo de perceber, captar, adequar, criar, inovar e agir de forma estratégica. (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

Para Alves e Falsarella (2009), o processo de IO é constituído pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação. Na etapa de planejamento, existe a definição do campo de interesse, da demanda de informação e a especificação das necessidades e finalidades da organização. Além disso, dados e informações que são críticas e que podem comprometer a continuidade das operações da organização são priorizados. (ALVES; FALSARELLA, 2009). Para Teixeira e Valentim (2016), na etapa de planejamento são identificados os tópicos considerados como chave de inteligência, visando elencar as necessidades de informação para o processo decisório.

Na etapa de coleta de dados e informações, iniciada após a identificação das fontes, são estabelecidos os processos e modelos de análise mais adequados para obter as informações. A etapa de análise corresponde à identificação de padrões e tendências, por intermédio da busca

de relações, exigindo que o analista saiba expandir o raciocínio analítico e utilize o pensamento lógico organizado. Por fim, a etapa de disseminação contempla a divulgação e a entrega da informação tratada no formato adequado para o usuário, podendo ser desde relatórios, sumários ou por meio de reuniões formais e informais. (ALVES; FALSARELLA, 2009). A Figura 2 demonstra as etapas e a participação das áreas no processo para Teixeira (2014):

FIGURA 2 - ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: Teixeira (2014, p. 87).

Para Teixeira e Valentim (2016), a habilidade com que uma organização detecta, coleta, analisa e dissemina as informações contribui para a avaliação dessas informações, possibilitando o desenvolvimento de recomendações para a tomada de decisão e implementação de mudanças. Neste sentido, a IO necessita contemplar todos os níveis organizacionais, visando proporcionar espaços de aprendizagem para desenvolvimento das competências dos sujeitos organizacionais com enfoque na geração de diferenciais competitivos para inovar e contribuir com a competitividade organizacional (TARAPANOFF; VALENTIM, ÁLVARES 2017).

3.2 Organizações Inteligentes

Conforme Beuses (2019), essas organizações são capazes de tomar decisões inovadoras para problemas emergentes no menor tempo e custo possíveis, com o gerenciamento de recursos como informação, conhecimento, recursos financeiros e humanos. As principais características são: flexíveis; buscam melhorias nos processos e no relacionamento entre a organização e o ambiente; demonstram adaptabilidade às mudanças dos mercados; possuem lideranças com habilidades para se reinventar; facilitam canais de aprendizagem e propiciam condições que estimulam a criatividade; e, delegam autonomia aos colaboradores, permitindo horários adaptados às suas necessidades e oferecimento de trabalho remoto. (BEUSES, 2019).

4. STARTUPS DIGITAIS

Uma *startup*, conforme Souza et al. (2015), é uma instituição orientada a entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Para Machado e Santos (2017), as *startups* estão em um cenário incerto visto que não há como afirmar que a ideia ou projeto da empresa serão bem-sucedidos ou sustentáveis em um mercado cada vez mais dinâmico. De acordo com Graham (2012), o crescimento de uma *startup* normalmente ocorre em três fases: o período inicial de crescimento lento ou inexistente, caracterizado pela descoberta da *startup* do que ela oferece ao mercado; período de rápido crescimento, quando a *startup* descobre como fazer algo que muitas pessoas querem e quais as maneiras de chegar até os interessados; e, o crescimento desacelerado, que consiste na transformação da *startup* em uma grande empresa. Tal desaceleramento é justificado em parte por limitações internas e limites do mercado ao qual a *startup* atende.

Em relação às *startups* digitais, em conformidade com Hartmann (2017), podem ser definidas por compartilhar a intenção em inovar com serviços ou produtos em um novo modelo de negócio, utilizando bases tecnológicas ou plataformas digitais. Para Croll e Yoskovitz (2013 apud PINTO, 2017, p. 36), as *startups* digitais desenvolvem seu comércio e estratégias de vendas nos aspectos de modelo de entrega, tipo de produto, modelo de receita, tática de venda e canal de aquisição. Assim sendo, Kollmann et al. (2019) apresentam que as *startups* são digitais quando em seus processos centrais, o fator de informação digital é encontrado na cadeia de valor.

Conforme Kollmann et al. (2019), as *startups* digitais possuem como características: áreas-chave utilizando opções digitais em processos, produtos e serviços; a criação de valor ocorre devido à transferência de informações inovadoras; existe flexibilidade em suas operações; mercado altamente dinâmico, com rápida obsolescência e entrada de novos concorrentes, devido às barreiras menores do que em outros setores; ambiente de inserção é incerto, com rápidas mudanças e dificuldades em prever cenários futuros; e, acordo de cooperação entre empresas com relativos baixos níveis de formalidade e complexidade, com menor presença de formalização em procedimentos e políticas. Em síntese, devido ao ambiente incerto no qual as *startups* digitais se inserem, demanda-se o comportamento proativo, com capacidade de adaptação e respostas rápidas à dinâmica do mercado para assumir riscos e reinventar-se, mesmo com limitações em recursos organizacionais. (KOLLMANN et al., 2019).

5. METODOLOGIA

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, que objetiva compreender uma organização em aspectos da realidade que não podem ser quantificados. (SILVEIRA; CORDOVA, 2009). Quanto aos objetivos, é exploratória, visto que permite familiaridade com o problema para torná-lo explícito, permitindo entrevistas para levantar experiências práticas. (GIL, 2002). Em relação aos procedimentos técnicos, é um levantamento, envolvendo a interrogação direta às pessoas; e, o estudo de caso, para um estudo que permita o detalhamento do conhecimento. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

5.1. A seleção do caso: *Startup Beta*

Conforme Eisenhardt (1989), para uma boa contribuição teórica, o estudo de caso único deve satisfazer as condições de: ser um caso revelador (fenômeno pouco conhecido); extremo (sucesso ou fracasso notável) e típico ou representativo. Desta forma, escolheu-se o caso pela sua representatividade. A *startup Beta*, localizada em Curitiba, tem como atividade principal o comércio eletrônico varejista de móveis, construção, decoração, eletrodomésticos, eletroportáteis e iluminação, possuindo lojas físicas pelo Brasil. A corporação também comercializa os produtos em outros canais eletrônicos, tais como o Mercado Livre e Via Varejo. Assim sendo, a *startup Beta* é um *e-commerce*, sendo um negócio que estrutura seu processo de compra e venda na *Internet*, com suas transações comerciais sendo realizadas por intermédio de ferramentas *online*, digitalizando integralmente os processos de vendas e de atendimento ao cliente. (SAMPAIO, 2019).

Quanto à estrutura organizacional, atualmente a empresa está configurada na seguinte divisão setorial: Financeiro, Experiência com Cliente, Controladoria, Jurídico, *Marketing*, *Marketplace*, Vendas, Comercial, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Logística. Ademais, está em um período de rápido crescimento, conforme Graham (2012), caracterizado pela descoberta de como fazer algo que muitas pessoas querem e o conhecimento de como chegar até essas pessoas interessadas. No que tange à hierarquia, no geral, é composta por: presidência, diretor do setor, gerente da área, coordenador, analista, assistente e estagiário. Atualmente, possui mais de 2000 colaboradores, estimulando os princípios de paixão,

empreendedorismo, colaboração, diálogo aberto, inovação, resiliência, humildade, lealdade e visão de longo prazo.

5.2. Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevistas e questionário. Nas entrevistas, foi adotado o roteiro do tipo semiestruturado composto por nove questões. Foram efetuadas cinco entrevistas *online* nos meses de outubro e novembro de 2021 com colaboradores dos níveis operacionais aos estratégicos, sendo gravadas com o consentimento dos entrevistados para serem transcritas posteriormente. Quanto ao questionário, foi disponibilizado via *Google Forms* para a empresa divulgar em grupos de comunicação durante os dias de 20/10/2021 até 29/10/2021, tendo como retorno 12 respostas. O questionário possuía três questões para caracterizar a empresa, o cargo e o setor do colaborador e três questões abertas sobre IO.

5.3. Análise de dados

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que objetiva compreender a construção de significado que os atores sociais apresentam em seu discurso (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo possui três etapas: pré-análise, selecionar o documento e elaborar planos para a análise; a exploração do material, aplicar o plano de análise com foco em operações de codificação; e, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados são tratados para que possam ser interpretados.

Assim, na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas em documentos digitais separados, determinando códigos de identificação para os entrevistados. Para o questionário, foi realizado o *download* do relatório do *Google Forms* e a padronização da nomenclatura de cargos e criando um código para cada respondente. De modo similar às entrevistas, em relação às três questões abertas do questionário sobre IO, foram consolidadas em um único documento de texto, contendo a pergunta e as respostas recebidas listadas em sequência, distinguidas pelos códigos dos respondentes. Além disso, foi elaborado um dicionário de dados para orientar as codificações da próxima etapa, em conformidade com o levantado na fundamentação teórica.

Na etapa de exploração do material, os documentos foram incluídos no *software* Atlas.TI®, ferramenta que auxilia na análise de conteúdo. Cada documento foi submetido à leitura para identificar relação com as codificações. Os códigos foram agrupados em grupos de códigos, a saber: Teoria da Contingência, com 8 códigos; e, Inteligência Organizacional, com 12 códigos. Desse modo, foram totalizados 20 códigos. Após a codificação, extraíram-se os relatórios de gerenciador de citações do *software* para a etapa de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, em que cada código e suas citações correspondentes foram novamente lidas para sintetizar para apresentação dos resultados.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados são divididos entre os resultados relativos à Teoria da Contingência e a Inteligência Organizacional.

6.1. Fatores contingenciais

Em relação ao contexto ambiental ocasionado pela pandemia da COVID-19 foram identificados fatores contingenciais internos e externos. O Quadro 1, apresenta os fatores externos, com 59 citações no total. O “Ambiente Econômico”, demonstrou a dificuldade na previsibilidade do mercado, seja nos momentos de crescimento quanto de retração de demandas. A imprevisibilidade do mercado ocasionou diversos problemas na cadeia de suprimentos de matérias-primas, fato que culminou em aumentos de custos, os quais também

tiveram relação com o aumento da cotação do dólar. Um exemplo de problemas na cadeia de suprimentos foram os fornecedores que tiveram suas linhas produtivas paralisadas devido aos *lockdowns*.

QUADRO 1 – TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE EXTERNO

Fatores	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Ambiente Cultural	Comportamento de compra dos consumidores	“[...] Teve uma mudança de comportamento muito grande no geral: no que as pessoas gastavam [...]” (E01, Analista)
	Migração para compras <i>online</i>	“[...] A gente viu essa evolução ser acelerada. A adoção do <i>online</i> aumentou na pandemia.” (E04, Líder)
Ambiente Social	Evolução do quadro pandêmico (contágio, vacinas, distanciamento social)	“[...] A gente já viu que outros países acabaram fechando como a Itália... relativamente era esperado esse movimento de <i>lockdown</i> fosse acontecer.” (E03, Analista)
	Faixa etária dos colaboradores que facilita a adaptação ao <i>home office</i>	“[...] se você pega uma empresa mais clássica, com faixa etária de 40 a 50 anos, talvez você tivesse mais resistência dos próprios funcionários.” (E05C, Advogado)
Ambiente Político-Legal	Auxílio Emergencial	“[...] por conta das pessoas que pararam de receber o auxílio emergencial [...]” (E01, Analista)
	Recomendações Organização Mundial da Saúde (OMS) e Ministério da Saúde	“[...] A gente tomou todos os devidos cuidados em relação ao controle do vírus que era indicado pela OMS, pelos órgãos do Governo, e tudo mais...” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Decretos de Órgãos do Governo e adoção de <i>lockdowns</i>	
	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	“[...] LGPD é uma legislação que teve um impacto absurdo para nós, porque tivemos que nos estruturar em vários momentos [...]” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
Ambiente Econômico	Dificuldade de previsibilidade de mercado	“previsibilidade do mercado baixou demais,” (E04, Líder)
	Taxa de desemprego	“A taxa de desemprego aumentando também, que também afeta o consumo que a gente sabe.” (E01, Analista)
	Problemas na cadeia de suprimentos matérias-primas	“[...] a dificuldade gerada por causa do comportamento acelerado... [...] a matéria-prima começou a subir muito de custos [...]” (E01, Analista)
	Fornecedores paralisados devido aos <i>lockdowns</i>	“[...] as indústrias tiveram uma situação de ter que parar [...]” (E04, Líder)
	Aumento de custos e cotação do dólar	“porque muitos dos materiais que são usados nos produtos que vendemos são importados, o preço do dólar impacta diretamente no valor desses produtos.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Ascensão das vendas <i>online</i> e do setor de atuação	“Pensando no nosso modelo de negócio foi positivo, porque a gente conseguiu vender mais, o pessoal em casa precisava de móveis de qualidade [...]” (E03, Analista)
	Crise financeira	“Se você for falar de crise financeira, como que as outras empresas estão se mantendo, quem não é <i>online</i> , o que está acontecendo [...]” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)

FONTE: O autor (2021).

O “Ambiente Cultural”, contempla menções sobre o perfil de comportamento de compra dos consumidores que se alterou durante o período da pandemia, variando entre crescimentos e retrações. Outro ponto mencionado foi a migração para compras *online*, movimento estimulado pelo distanciamento social para evitar a propagação do vírus, contribuindo para o aumento no faturamento da *startup*, tendo em vista seu ramo de atuação.

O “Ambiente Social” teve destaque sobre a evolução do quadro pandêmico em perspectivas de taxa de contágio de vírus, andamento da vacinação e distanciamento social.

Estes aspectos foram considerados para as definições de estratégia e mudanças estruturais na *startup* como será apresentado nos fatores contingenciais internos.

No “Ambiente Político-Legal” elucidou a influência dos decretos de órgãos dos Governos Federal, Estadual e Municipal, sobretudo as iniciativas para controle do contágio do vírus, como orientações sanitárias, ação de *lockdowns*, término do auxílio emergencial e restrição de transportes públicos. Ademais, foram identificadas menções sobre interferência da entrada de vigência da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Em relação aos fatores contingenciais internos, a “Estratégia” foi o mais evidente na *startup*. No Quadro 2, são apresentados os grupos de códigos relativos aos fatores contingenciais do ambiente interno da *startup*: estratégia, estrutura, tamanho organizacional e a tecnologia. Os fatores internos, ao todo, apresentaram 81 citações.

QUADRO 2 – TEORIA DA CONTINGÊNCIA – AMBIENTE INTERNO

Fatores	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Estratégia	Adoção do trabalho remoto/ <i>home office</i>	“[...] A pandemia acarretou o <i>home office</i> .” (E03, Analista)
	Escalar sistemas, colaboradores e a organização para responder ao crescimento das vendas	“Então teve uma movimentação muito grande dentro da companhia né, como um reflexo [...] escalar nossos sistemas, pessoas, empresa como um todo para atender essa demanda [...].” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Benefícios e ajuda de custo para subsidiar o trabalho remoto	“[...] Outra forma em relação ao <i>home office</i> foi a ajuda de custos, sempre pensando nas outras variáveis aí [...].” (E03, Analista)
	Apoio para parceiros comerciais	“Fornecemos ajuda com parceiros estratégicos para não perdermos competitividade no mercado [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Uso de informações para apoiar decisões	“Para onde a gente ia investir, como calcular os incentivos de <i>marketing</i> e propaganda, todas baseadas em números de negócio.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Ações de engajamento dos colaboradores	“[...] A gente teve programas de apoio psicológico, né, várias coisas porque os colaboradores se encontravam em uma situação bem diferente.” (E04, Líder)
	Criação de uma equipe de Gestão de Riscos	“Quando a pandemia começou [...] tomou-se a decisão pelo comitê de crise, pela diretoria, de que tinha que ter essa estrutura mais robusta. [...]” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
	Priorização de projetos	“[...] para priorização de projetos de curto prazo, para entender demandas emergenciais do mercado varejista.” (R12, Gerente de Tecnologia)
	Estratégias emergentes	“Sinto que as vezes as coisas são feitas “na louca”, se der certo faz de novo, se não der certo muda a estratégia.” (R05, Estagiário de Planejamento Comercial)
Estrutura	Adoção do trabalho remoto/ <i>home office</i>	“[...] <i>home office</i> já não é algo impensável, pelo contrário, todas as empresas já estão se estruturando para isso. (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
	Escalar sistemas, colaboradores e a organização para responder ao crescimento das vendas	“A partir do momento que eu sei que terei uma demanda muito grande e não me organizo para dentro, eu corro risco de deixar de atender ou de vender.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Expansão do tamanho da <i>startup</i>	“A empresa dobrou de tamanho naquele momento que comentei que tivemos que escalar os processos [...].” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
Tamanho organizacional	Expansão do tamanho da <i>startup</i> (logística, quantidade de colaboradores, informações)	“A empresa cresceu durante a pandemia, a gente expandiu, e por consequência cresceu mais times diferentes, mais informações diferentes, mais necessidades de negócio, mais pessoas pedindo.” (E03, Analista de BI)

Tecnologia	Os colaboradores possuem <i>notebooks</i>	“[...] por ter muitas áreas envolvidas com tecnologia... a maioria dos funcionários já tem um <i>notebook</i> [...]” (E01, Analista)
	Utilização da Rede Virtual Privada/ <i>Virtual Private Network</i> (VPN)	“[...] Teve, por conta de o pessoal estar em casa e por questão de segurança, a gente adotou a VPN, né. [...]” (E03, Analista de BI)
	Adoção de ferramentas de colaboração e comunicação	“Uso bastante o <i>Slack</i> e o <i>Meeting</i> que são as ferramentas oficiais ali.” (E01, Analista)
	Ferramentas de segurança do <i>Google</i> (segundo fator)	“Nós ligamos o segundo fator de autenticação do <i>Google</i> . [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Investimento e revisão de processos de Tecnologia e de Segurança da Informação	“[...] E investimos bastante em tecnologia mesmo tanto para clientes quanto para colaboradores [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Aumento da infraestrutura	“Uma quantidade de acessos maior em nosso <i>site</i> requer uma estrutura maior de máquinas dentro da estrutura do <i>datacenter</i> . [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Novo método de pagamento (PIX)	“Aconteceu isso com o PIX, ele apareceu... vou aceitar, é seguro? São mudanças de pensamentos que vieram para ficar.” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)

FONTE: O autor (2021).

Dentre as estratégias identificadas, está a mudança do trabalho presencial para o remoto para conformidade com as orientações de órgãos como o Ministério da Saúde visando evitar o contágio do vírus. Para essa mudança, também se verificaram ações para custeio de itens como *Internet* e energia elétrica, e recursos como oferecimento de empréstimos de cadeiras ou cupons de desconto para que o colaborador comprasse os itens para montar seu escritório. Também existiram ações de engajamento para os colaboradores. Além disso, no momento de crescimento das vendas, a *startup* teve como estratégia escalar seus sistemas, expandir a quantidade de funcionários, de centros de distribuição e lojas físicas. Ademais, existiu a decisão em criar uma equipe de Gestão de Riscos para contribuir com o mapeamento e a identificação de potenciais riscos, além de utilizar informações para subsidiar as tomadas de decisão no período.

Na “Estrutura”, identificadas a adoção do trabalho remoto e a expansão da estrutura organizacional para comportar o crescimento das vendas, elementos comuns a “Estratégia”. Semelhantemente, no “Tamanho organizacional”, também apresentou o aspecto da expansão do tamanho da *startup*. Por fim, na “Tecnologia”, foram identificados fatores como o uso de *notebooks* pelos colaboradores antes do período pandêmico, que auxiliou para a mudança para o trabalho remoto. Outro aspecto identificado foi a utilização da Rede Virtual Privada, para acessar sistemas e bancos de dados remotamente, considerando a Segurança da Informação. E, como suporte ao trabalho remoto, a *startup* empregou ferramentas de colaboração para acompanhamento do andamento de tarefas, e ferramentas de comunicação.

6.2. Inteligência Organizacional

Na *startup* foi possível identificar, por intermédio de 48 menções, que existe a prática de monitoração ambiental em relação às informações. Além disso, com o código “mudanças no uso de informações”, com dez menções, foi possível identificar que o contexto pandêmico estimulou a busca, a utilização e o compartilhamento de informações para execução de atividades e tomada de decisão pelos colaboradores, sobretudo para tentar prever cenários.

Ao questionar os respondentes de como o uso de informações auxiliou para minimizar os impactos da crise ocasionada pela COVID-19, foram identificados os seguintes pontos: formalização e padronização para documentar as ações feitas e facilitar a recuperação de informações para implementação de melhorias; disseminação de informações sobre os acontecimentos da empresa; importância da comunicação nas equipes para orientar clientes

afetados devido às barreiras sanitárias; reagir rapidamente ao cenário pandêmico, verificando o andamento da pandemia (estados e/ou cidades que entraram em *lockdown*); compreensão dos movimentos do mercado de acordo com a influência da COVID-19 no comportamento do consumidor; disseminação de informações internamente acerca de precauções com a doença e cuidados para a saúde física e mental; priorização de projetos de curto prazo para atendimento de demandas emergenciais do setor.

Em relação às fases do processo de IO, foram evidenciadas 83 citações, considerando o processo com as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise, disseminação, tomada de decisão e avaliação (retroalimentação). No Quadro 3, foram apresentadas as fases do processo de Inteligência Organizacional identificados na *startup*.

QUADRO 3 – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Etapa	Tópicos mencionados	Citação exemplo
Planejamento	Estruturação do plano de ação para responder à crise	“[...] Então um plano já estava sendo estruturado para gente ter que sair.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Elaboração de <i>forecast</i> anual	“[...] Fazemos normalmente um <i>forecast</i> anual.” (E04, Líder)
	Reconhecimento da necessidade de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	“O PCN também será algo que terá que mudar porque as empresas precisam se preparar para situações de crises, não só de pandemias, como incidentes de moedas, de economia.” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
Coleta	Pesquisas internas para coletar percepções sobre o clima de crise	“Também, acho que agora estão começando a fazer pesquisas, mas com intuítos diferentes... mais sobre o clima de crise.” (E01, Analista)
	Parcerias externas para coleta de informações	“A gente tem algumas parcerias que coletam informações externas [...]” (E01, Analista)
	Coleta de dados para subsidiar decisões	“[...] no meu ambiente é mais a parte operacional de coleta desses dados para estar entregando inputs para o negócio tomar decisão.” (E03, Analista)
Análise	Análises de informação em áreas funcionais distintas	“[...] Porque cada área entende e às vezes precisa interpretar a informação, [...] precisa ser explicado né, precisa ser entendido antes.” (E01, Analista)
	Análises para compreensão do ambiente organizacional	“Mas no nosso caso, foi muito positivo e a gente usou dado para explicar e entender um pouco o que estava acontecendo né [...]” (E03, Analista)
	Análises para mitigar riscos	“Então o que isso quer dizer, existia a identificação e mapeamento do risco, existia discussão sobre como mitigar aquele risco.” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
	Alocação de colaboradores para analisar o mercado	“Hoje existe um corpo de indivíduos que está focado em analisar mercado [...]” (R12, Gerente de Tecnologia)
Disseminação	Compartilhamento de informações	“As informações, são trocadas entre a pessoa que recebeu e a pessoa que precisa consumir.” (E01, Analista de Categoria)
	Processo de <i>onboarding</i> eletrônico para novos colaboradores	“Fizemos todo um processo de <i>onboarding</i> eletrônico para que as novas pessoas que entraram nesse modelo novo de trabalho remoto estarem engajadas também com o conceito de segurança.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Compartilhamento de riscos identificados entre áreas funcionais	“Hoje os riscos que tínhamos de Tecnologia, a gente transferiu para o time dar andamento [...]” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
	Comunicação aberta aos colaboradores	“A gente tentou fazer o nosso melhor na questão de comunicação para justamente não criar esse “pânico”.” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)

	Direcionamentos de saúde de RH	“Através de direcionamentos contínuos compartilhados via <i>e-mail</i> pelo time de RH, recebíamos instruções de precauções [...]” (R10, Analista)
Tomada de decisão	Utilização de informações para a tomada de decisão	“Então esses volumes de decisões de negócio foram tomados com base em números.” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Criação de bases de informação para agilidade na tomada de decisão	“A gente começou a criar bases mais rápidas para que a gente possa consumir e ter acesso às informações para tomada de decisão mais rápida. [...]” (E04, Líder)
Avaliação (Retroalimentação)	Atuação da equipe de Recursos Humanos (RH)	“o RH está próximo no sentido de tentar dar um suporte, para entender se as medidas tomadas estavam atendendo [...]” (E01, Analista)
	<i>Feedbacks</i> de previsões do mercado	“[...] temos <i>feedbacks</i> de algumas previsões de empresas (previsões de mercado, previsões de consumo, e tal)” (E04, Líder)
	Acompanhamento do <i>forecast</i> anual	“[...] e a gente acompanha esse <i>forecast</i> ao longo do ano [...]” (E02, Gerente de Segurança da Informação)
	Revisão contínua da Gestão de Riscos	“Então, cada fase que a gente vai passando, a gente tem que avaliar e trabalhar em cima desses vários pontos [...]” (E05A, Gerente de <i>Compliance</i>)
FONTE: O autor (2021).		

A fase de planejamento, demonstrou iniciativas para estruturar planos de ação visando responder ao contexto pandêmico e um plano anual para acompanhamento das metas e ações necessárias. A fase de coleta evidencia pesquisas internas para identificar a situação dos colaboradores nos aspectos de saúde emocional, mental, vacinação e disposição para retorno ao trabalho presencial. Ademais, existiram coletas de informações externas intermediadas por parcerias.

Na fase de análise foram identificadas práticas de análises em casos que as áreas funcionais partilham das mesmas informações, porém, as analisam conforme a particularidade de cada área. Foi possível verificar também que as análises colaboraram para compreensão das vendas, tendo em vista que ao comparar com as informações externas sobre o segmento, o mercado também apresentava esse crescimento. Nessa perspectiva, existem colaboradores que são alocados para analisar informações de mercado. Já na fase de disseminação, ficaram evidentes o compartilhamento das informações entre os colaboradores que necessitam delas e nos processos de *onboarding* eletrônico para recepcionar novos colaboradores e repassar normativas e treinamentos. Houve também comunicação aberta da diretoria aos colaboradores por intermédio de reuniões *online* para comunicar sobre decisões acerca do contexto da pandemia.

Na fase de tomada de decisão predominou ao uso de informações para orientar o processo decisório. Assim, existem iniciativas da *startup* em elaborar bases de informação para agilidade na tomada de decisão, no entanto, conforme os entrevistados, essas iniciativas são devido ao crescimento da empresa e não relacionado ao contexto pandêmico diretamente. Por fim, na fase de avaliação, foram verificadas ações do setor de RH para analisar se as estratégias adotadas pela *startup* estavam sendo efetivas, acompanhamentos do plano anual e a utilização de previsões do mercado para retroalimentar o processo de IO.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Em virtude do contexto ambiental da pandemia, a *startup* precisou corresponder às contingências ambientais externas Cultural, Social, Político-Legal e Econômica. Destas, o fator contingencial externo que apresentou maior incidência foi o “Ambiente Econômico”, tendo destaque para a imprevisibilidade de mercado, os problemas na cadeia de suprimentos,

aumentos de custos em matérias-primas e a cotação do dólar. Tal cenário demonstra a necessidade das organizações em adaptar-se ao ambiente, conforme Morgan (2002).

Com o objetivo de responder às contingências externas, a *startup* do estudo alterou fatores contingenciais internos, tais como a estratégia, a estrutura, tamanho e a tecnologia, evidenciando que o ambiente se modifica e influencia as organizações internamente, de modo que as empresas precisam explorar o ambiente para reduzir as incertezas. (BUEREN; FIORENTIN, 2014). Nesse sentido, o fator contingencial com maior número de menções foi a Tecnologia, tendo predominância nas configurações tecnológicas importantes para a mudança do trabalho presencial para o remoto. No entanto, o fator contingencial da Estratégia, se demonstrou fundamental para a determinação das ações que orientaram as respostas ao ambiente externo. Um exemplo de ações foi a do trabalho remoto, o qual, segundo Beuses (2019), é uma das características das organizações inteligentes.

Assim sendo, a relação entre a IO e a Teoria da Contingência pode ser observada no contexto da pandemia, visto que a *startup* adotou estratégias de monitoramento ambiental, sobretudo no que concerne às informações externas sobre o mercado no qual atua, para responder às contingências e adotar estratégias para o gerenciamento da crise. (MORESI, 2000a; GLYNN, 1996). Para isso, foi possível verificar também as práticas da IO como um processo, a partir da junção das perspectivas dos autores Teixeira (2014), Teixeira e Valentim (2016) e Alves e Falsarella (2009): planejamento; coleta; análise; disseminação; tomada de decisão; e, avaliação (retroalimentação).

Nesse âmbito, considerando o processo de IO, a etapa que apresentou o maior número de citações foi a de tomada de decisão, cujos aspectos identificados foram a utilização de informações para subsidiar o processo decisório e o desenvolvimento de bases de informação para acelerar a tomada de decisão. A segunda etapa na posição de citações foi a de análise, apresentando práticas analíticas para compreensão do ambiente organizacional, para mitigar riscos e para usos nas atividades de trabalho dos colaboradores. Desse modo, foi verificado que o processo de IO pode ser observado como um ciclo de atividades contínuas para contribuir com a percepção e execução de ações baseadas nas interpretações elaboradas. (CHOO, 2011).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar como uma *startup* digital aplicou a IO no contexto das contingências ambientais acarretadas pela pandemia da COVID-19. Para isso, adotou-se o estudo de caso na *startup* Beta, o qual possibilitou evidenciar que a IO foi empregada para a monitoria do ambiente externo organizacional, utilizando a coleta de dados para subsidiar as decisões com o objetivo de minimizar os impactos do contexto pandêmico. Nesse âmbito, também foi possível observar as configurações organizacionais adotadas para responder às demandas do ambiente externo (cultural, social, político-legal e econômico) ajustando os fatores contingenciais internos (estratégia, estrutura, tamanho organizacional e tecnologia). Um exemplo de ajuste foi devido à necessidade de distanciamento social visando evitar o contágio da COVID-19, a *startup* utilizou o modelo remoto para continuidade de seu negócio. Além disso, verificou-se a predominância do fator contingencial tecnológico e do estratégico, demonstrando a característica das *startups* digitais.

Sendo assim, o estudo possui tanto contribuições teóricas quanto práticas. Na perspectiva teórica, apresenta a identificação de elementos do referencial teórico na *startup* de estudo, contribuindo para a visualização de aspectos contemplados pela Teoria da Contingência e da Inteligência Organizacional. Em relação às contribuições práticas, colabora para que gestores verifiquem a aplicação da IO para responder ao contexto externo organizacional em uma *startup* digital, além de auxiliar na identificação de fatores contingenciais para elaboração de planos. No que tange às limitações da presente pesquisa, têm-se o estudo de caso único que,

apesar de ser representativo, estudos comparativos poderiam contribuir com as análises. Não foi possível realizar estudos comparativos em detrimento da dificuldade em as *startups* digitais contatadas aceitarem a participação na pesquisa. Ademais, outra limitação foi o baixo número de retornos no questionário aplicado na empresa do estudo. Desse modo, como sugestão para trabalho futuros, é proposta a realização de estudos de casos comparativos com outras *startups* do mesmo ramo de atuação para visualizar diversas respostas apresentadas ao contexto ambiental ocasionado pela pandemia.

REFERÊNCIAS

AKHILA PAI, H. **Digital startups and women entrepreneurship: a study on status of women entrepreneurs in India.** International Journal of Research and Analytical Reviews, Bantwal, v. 5, n. 4, p. 655-659, out./dez. 2018. Disponível em: <http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20542620.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2021.

ALVES, R. de P.; FALSARELLA, O. M. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 313-324, abr./jun. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a13.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de: RETO, L. A.; PINHEIRO, A. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'Analyse de Contenu.

BEUSES, A. G. G. Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. **Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía**, Santa Ana de Coro, v. 4, n. 8, p. 366-392, jul./dez. 2019. Disponível em: <<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/283>>. Acesso em: 06 fev. 2021.

BUEREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 195 - 212, abr. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p195>>. Acesso em: 01 maio 2020.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valores de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da teoria da contingência.** 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>>. Acesso em: 06 maio 2020.

CARVALHO, A.L. Crowdsourcing: soluções para a Covid-19. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO E CONSUMO, 13., 2020, Brasil. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: FGV, 2020. p. 1-16. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2020/paper/view/7524>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting**,

Organizations and Society, Londres, v. 28, n. 3, p. 127-168, fev./abr. 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000277>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

CHOO, C. W. Aprendizado como inteligência organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011. p. 33-44.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte**. 299 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102580>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CRUZ, Y. R.; DOMINGUEZ, E. G. La Inteligencia Organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ci Inf.**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1165/1328>>. Acesso em: 06 fev. 2021.

ÇAKIR, A. E. Applying contingency theory to international organizations: the case of european integration. **Journal of International Organizations Studies**, Provo, v. 3, n. 1, p. 7-24, mar. 2012. Disponível em: <http://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOSfinal_3_0.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R. et al. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.104-124.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLYNN, M. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, Atlanta, v. 21, n. 4, p. 1081–1111, out. 1996. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/259165?seq=1>>. Acesso em: 24 jan. 2021.

GRAHAM, P. **Startup = growth**. 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em 21 fev. 2021.

HARTMANN, K. K. **Desenvolvimento de novos produtos e serviços em startups digitais**. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178396/001064884.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 21 fev. 2021.

HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, Dorchester, v. 18, n. 3, p. 343-366, set. 2007. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450050700011X?via%3Dihub>>. Acesso em: 30 dez. 2020.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOLLMANN, T. et al. A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. **Journal of Business Research**, Atlanta, v. 125, p. 508-519, 2019. Disponível em: <<https://www.l1nq.com/qkLgh>>. Acesso em 24 fev. 2021.

KUCKERTZ, A. et. al. Startups in times of crisis - a rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insight**, Bloomington, v. 13, n. 169, p. 1-13, jun. 2020. Disponível em: <<https://www.l1nq.com/6ZPML>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO, T.; SANTOS, C.B. dos. Advento das startups como modalidade de negócio: um estudo na região metropolitana de Curitiba-PR. **Programa de Apoio à Iniciação Científica**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 231-253, 2017. Disponível em: <<https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/267>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

MATSUDA, T. **Organizational intelligence: it's significance as a process and a product**. In: Sanno College of Management and Informatics. Isehara, Japão: 1992.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de: ROCHA, L. de. O. da. Porto Alegre: Bookman, 2007. Título original: The Strategy Process: Concepts, contexts, cases.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 24, n. 4, p. 509-526, 2000a. Disponível em: <<https://www.l1nq.com/toYJx>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 2, p.35-46, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MÜLLER, R.; CASTILHO JUNIOR, N. C. de. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa**, Toledo, v.11, n.11, p.83-102, jan./dez. 2012. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7276>>. Acesso em: 16 jan. 2021.

PINTO, F. de. M. S. **A construção de um modelo de acompanhamento da evolução de startups digitais em contexto de aceleração: o caso Star-up Brasil**. 109f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-21022018-110337/en.php>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

ROSSONI, L. Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 158-168, maio./ago. 2020. Disponível em: <<https://www.l1nq.com/w6i2N>> Acesso em: 28 fev. 2021.

SAMPAIO, D. **O que é e-commerce**: tudo o que você precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

SOUZA, G. et al. Diretrizes para uma metodologia de desenvolvimento de software aplicada a startups de tecnologia da informação. In: WORKSHOP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2015, Goiânia. **Anais...** Goiânia: UFMG, 2015. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wicsi/2015/006.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SPAREMBERGER, A. et al. **Estudos organizacionais**: abordagem integrativa e modelos emergentes. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2012.

STADLER, A. et al. A tecnologia da informação (TI) nos negócios. In: _____. **A empresa na era das tecnologias da informação e da comunicação (TICs)**. Curitiba: Intersaberes, 2013. p. 122 - 133.

TARAPANOFF, K.; VALENTIM, M.; ÁLVARES, L. Trajetórias terminológicas relacionadas à inteligência competitiva. In: CUEVAS CERVERÓ, A. et al. (Coord.). **Investigación en información, documentación y sociedad**: perspectivas y tendencias. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, 2017. v. 2. p. 449-467. Disponível em: <<https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/32955>>. Acesso em: 06 fev. 2021.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 3-15, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52463>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional**: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. 2014. 202 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110780>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

URIA-LÓPEZ, S.; RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. Inteligencia Organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 24, n. 1, p. 356-382, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332392147_Inteligencia_Organizacional_aproximacion_teorica_a_su_concepcion_y_desarrollo>. Acesso em: 16 jan. 2021.