

Área 2. EMPSI. Empreendedorismo, startups e inovação

LIÇÕES APRENDIDAS COM STARTUPS UNICÓRNIOS PARA SUPERAR A CRISE COVID-19

Resumo. O objetivo é mapear medidas que estão sendo implementadas por startups unicórnios durante a crise e mostrar quais aprendizados podem ser extraídos para auxiliar empreendedores e pequenos e médios negócios a superarem este momento. A pesquisa é exploratória, com abordagem qualitativa. O método utilizado é o estudo de caso múltiplo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, complementados com dados secundários. A técnica utilizada é a análise de conteúdo. Os resultados confirmam as proposições efetivadas e mostram que, com exceção da 99, as unicórnios implementaram medidas inovadoras ao modelo de negócios, ligadas a adoção de novas plataformas digitais de comunicação para acelerar o fluxo de informação; estratégias para aumentar a rede de parceiros e atender demandas logísticas e de execução; e adaptação na prestação de serviços de pagamentos e créditos. Essas medidas conectam-se para mitigar impactos negativos da crise e permitem que as operações das unicórnios continuem, além de serem direcionadoras de aprendizados para empreendedores e pequenos e médios negócios para superar a crise.

Palavras-chave: Startups unicórnios; Inovação no Modelo de Negócio, Covid-19.

Abstract. The objective is to map measures that are being implemented by unicorn startups during the crisis and show what lessons can be learned to help entrepreneurs and small and medium businesses to overcome this moment. The research is exploratory, with a qualitative approach. The method used is the multiple case study. Primary data were collected through interviews, supplemented with secondary data. The technique used is content analysis. The results confirm the proposals made and show that, with the exception of 99, the unicorns implemented innovative measures to the business model, linked to the adoption of new digital communication platforms to accelerate the flow of information; strategies to increase the partner network and meet logistical and execution demands; and adaptation in the provision of payment and credit services. These measures connect to mitigate negative impacts of the crisis and allow unicorn operations to continue, in addition to guiding learning for entrepreneurs and small and medium businesses to overcome the crisis.

Keywords: Unicorn startups; Business Model Innovation; Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Ainda não é possível mensurar os impactos já causados e que ainda estão por vir decorrentes da pandemia causada pelo covid-19 (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Grandes, médias e pequenas empresas foram atingidas de imediato pela crise e este impacto tende a ser duradouro (THE ECONOMIST, 2020; GUOBING, 2020). Enquanto algumas empresas lutam para voltar ao seu funcionamento normal devido às rígidas políticas de isolamento implementadas pelos governos de muitos países (LIGUORI; WINKLER, 2020), outras praticam novas medidas para manterem-se ativas e tentar superá-la (GORDON, 2020).

Dentre empresas que batalham para sobreviver neste cenário de pandemia, encontram-se as startups unicórnios. Com a mobilidade digital e a capacidade de alocar ativos de forma ágil, as unicórnios conseguem responder rapidamente aos mercados de forma inovadora, minimizando determinadas incertezas e enfrentando desafios mercadológicos com maior flexibilidade (DE MASSIS; FRATTINI; QUILLICO, 2016; HOGARTH, 2017). Entretanto, elas também enfrentam desafios em razão da crise, que podem ser vistos como novas oportunidades e aprendizados que impulsionam gestores a atuar de maneira diferenciada, colocando em prática novas medidas para superar a adversidade, visando manter e fortalecer os valores, o desempenho, e atender às demandas individuais e coletivas (ECONOMIA UOL, 2020).

Com recomendações de órgãos e ministérios de saúde para o confinamento e evasão de aglomerações em locais públicos ou pontos de vendas (SOHRABI ET AL., 2020), as unicórnios tiveram, em segmentos específicos, um grande aumento nas demandas, tais como os serviços de distribuição e entrega de produtos e refeições, pagamentos de títulos e créditos financeiros (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020). Por outro lado, a retração econômica causada pela pandemia impactou cadeias produtivas e de suprimentos (THE ECONOMIST, 2020; GUOBING, 2020), inclusive de segmentos que não estavam ligados diretamente às atividades das unicórnios, mas que passaram a precisar dos serviços ofertados por elas de forma mais intensa (VALOR INVESTE, 2020). Por exemplo, segmentos como o de varejo e de lojas físicas começaram a realizar entregas de diversos itens nas casas dos consumidores; pessoas que perderam seus empregos precisaram renegociar dívidas com *fintechs* e bancos; academias de ginástica introduziram aulas online para seus alunos; escolas e universidades mudaram a sala de aula *in loco* para salas de aulas em ambientes virtuais do dia para a noite (LIGUORI; WINKLER, 2020; SOHRABI ET AL., 2020).

Ou seja, a crise impulsionou, dentre outras coisas, a urgência de empreendedores e gestores a disponibilizar produtos e serviços com o apoio de plataformas digitais com rápida resposta (GORDON, 2020; VALOR INVESTE, 2020), mas nem todas as empresas conseguem responder à crise desta maneira (NASSIF ET AL., 2020). Diante desta conjuntura, o problema de pesquisa visa responder: *O que startups unicórnios estão fazendo para superar a crise covid-19?* O objetivo é mapear medidas que estão sendo implementadas por startups unicórnios durante a crise covid-19 e mostrar quais aprendizados podem ser extraídos para auxiliar empreendedores e pequenos e médios negócios a superarem a crise.

A importância do desenvolvimento de estudos que enfatizam fatores que permitem a sustentação de empreendedores e dos pequenos e médios negócios em condições de incerteza e em ambientes de restrições de recursos é destacada por Nassif et al. (2020). Para os autores a pandemia denota a necessidade não apenas de estudar os impactos do covid-19 em diferentes setores da indústria, do comércio

e de serviços, mas também toda sua extensão, abrangendo-se empreendimentos e seus empreendedores, micro e pequenas empresas (MPEs) e, porque não, também startups unicórnios.

Embora o termo unicórnio tenha se tornado parte do vernáculo no mundo que envolve startups é surpreendente como o fenômeno tem recebido quase nenhuma atenção acadêmica, de modo que alguns estudos abordam de forma tangencial este tipo de startup, aplicando principalmente teorias de gerenciamento antigas e desatualizadas ao tópico (JINZHI; CARRICK, 2019). Outra escassez de estudos é observada quando se trata do tema da inovação em modelo de negócios (IMN) em startups digitais, essencialmente quando se abordam startups estabelecidas – e não startups em desenvolvimento (SUSHANDOYO; KENCANASARI; PRASETIO, 2020), no qual o *design* do modelo de negócios é aplicado (MASSA; TUCCI, 2014) e o campo é pouco desenvolvido e compreendido (GARCÍA-GUTIÉRREZ; MARTÍNEZ-BORREGUERO, 2016). Já na seara de empresas tradicionais o tema da reconfiguração de modelos de negócios existentes é amplamente discutido (MASSA; TUCCI, 2014; AMIT; ZOTT, 2015). Entretanto, os dois fenômenos de mudanças, o *design* e a reconfiguração estão contidos no conceito de IMN (MASSA; TUCCI, 2014) que representa um campo ainda em desenvolvimento (GARCÍA-GUTIÉRREZ; MARTÍNEZ-BORREGUERO, 2016; WIRTZ ET AL., 2016).

Apesar de a maioria das unicórnios se concentrarem nos Estados Unidos (222 unicórnios) e na China (182) e o número de unicórnios no Brasil parecer pequeno (12), é maior do que em outros mercados emergentes e países desenvolvidos, tais como Coreia do Sul (10), Israel (09), França (05), Indonésia (05), Suíça (04), Cingapura (03), Austrália (03), Japão (03), Hong Kong (03), Suécia (02), Canadá (02), Colômbia (02), Espanha (02), Holanda (01), Luxemburgo (01) e Portugal (01) (CBINSIGHTS, 2020; STARTUPBASE, 2020). Além disso, em 2019, o Brasil foi o terceiro país no mundo a produzir mais unicórnios, com cinco novas no total (DISTRITO, 2020) e sabe-se que, na medida em que o número de unicórnios aumenta, elas podem se tornar motores de crescimento econômico para os seus países (LEE; PARK; PARK, 2020).

Conseqüentemente, esta pesquisa é relevante porque supre a necessidade de abordar os impactos da covid-19 em startups unicórnios, chama a atenção da academia para este tipo de empresa e o aprendizado que se pode obter através de seu estudo, mostra a importância da IMN digitais, foca num mercado emergente – o Brasil e contribui para a compreensão das medidas implementadas pelas unicórnios durante a crise, gerando soluções estratégicas, implicações gerenciais, na medida em que tem o poder de auxiliar diversos tipos de empresas, colaborando para que, no mínimo, tentem se manter ativas no mercado e minimizem impactos negativos já experimentados.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1. Startups unicórnios

De modo geral, startups são empresas orientadas para um crescimento alto e rápido, que alcançam a velocidade com formas de financiamentos que são diferentes das utilizadas por empresas tradicionais, tais como *business angels*, empresas de capital semente, *crowdsourcing*, entre outros. Elas representam um modelo de alto risco com considerável turbulência e volatilidade (CONDOM-VILÁ, 2020), por isso, empreendedores buscam ativas e constantemente mudanças ou fazem escolhas estratégicas como meio de superar problemas e influências

enfrentadas pelos empreendimentos, levando ao sucesso dos negócios (HORMIGA; XIAO; SMALLBONE, 2018).

O sucesso das unicórnios é explicado por, pelo menos, quatro recursos comuns: o tamanho pequeno, que facilita a tomada de decisões estratégicas com a implementação de medidas práticas muito rápidas; seus fundadores e líderes são empreendedores experientes que lidaram muitas vezes com situações de alto risco e fracassos, ou seja, a curva de experiência deles é alta; são financiadas por empresas de capital de risco, o que cria uma pressão para o desenvolvimento de um novo negócio com rapidez e impulsiona a criação de inovação e lançamento de novos produtos/serviços ao mercado, e, por fim, as inovações oferecidas aos públicos-alvo são inovações digitais, que chegam ao mercado alavancadas por plataformas digitais que são amplamente difundidas por redes sociais, i.e., muito mais rápido do que os negócios tradicionais que se esforçam e investem em marketing e comercialização de produtos/serviços de maneira convencional (DE MASSIS ET AL., 2016).

Dentre as categorias de startups, o termo unicórnio é cunhado para se referir à categoria de empresas startups privadas, de alto crescimento, com valor de 1 bilhão de dólares ou mais (DE MASSIS ET AL., 2016; CBINSIGHTS, 2020; GORNALL; STREBULAEV, 2020), mais a valorização dentro de alguns anos de seu início (JINZHI; CARRICK, 2019) e que são altamente inovadoras (DELLERMANN ET AL., 2017). Atualmente existem mais de 400 unicórnios no mundo e suas variáveis ainda incluem a *decacorn*, startup avaliada em mais de 10 bilhões de dólares e a *hectocorn*, startup avaliada em mais de 100 bilhões de dólares (CBINSIGHTS, 2020).

As doze unicórnios brasileiras são: a Nubank, primeira decacórnio brasileira, classificada como *fintech*, atua no mercado de finanças; a Wildlife Studios, atua no segmento de jogos mobile; a iFood, classificada em cadeia de suprimentos, logística e delivery, atua no mercado de *e-commerce*; a Loggi, classificada em cadeia de suprimentos, logística e delivery, atua no mercado de logística e mobilidade urbana; a QuintoAndar, classificada como *e-commerce & direct-to-consumer*, atua no mercado imobiliário; a EBANX, classificada como *fintech*, atua no mercado de finanças; a Loft, classificada como *e-commerce & direct-to-consumer*, atua no mercado de TIC e Telecom, conforme a *CB Insight Unicorn (2020)* que é amplamente considerada a lista definitiva de empresas de unicórnios (GORNALL; STREBULAEV, 2020). Complementando esta lista, a StartupBase (2020) elenca mais cinco unicórnios: a PagSeguro, que atua no mercado de finanças; a 99, que atua no mercado de transportes; a Stone Pagamentos, que atua no mercado de finanças; a Arco Educação, que atua no mercado de educação, e a Gympass, que atua no mercado de saúde e bem estar.

2.2. Impactos da crise covid-19 nas startups e a inovação em modelos de negócios digitais

74% das startups acham que a crise covid-19 terá impactos negativos em seus negócios (CANAL TECH, 2020) enquanto que algumas unicórnios já sentem estes impactos. Neste sentido, verifica-se que a decacórnio americana Uber, que atua no mercado de transportes, teve quedas abruptas em suas demandas. Em grandes cidades, a queda chegou a 70% e em outros locais a 94% e a empresa prevê uma queda de receita de até 80 milhões de dólares para o segundo semestre de 2020 (RIBEIRO, 2020). A Airbnb, outra decacórnio americana, atuante no mercado de turismo, foi atingida pela crise em meio a um momento de expansão, e, por ser uma

plataforma de hospedagens que depende de viagens, sofreu com os cancelamentos de voos e fechamentos de fronteiras. Novas reservas no Brasil caíram aproximadamente 74% na primeira semana de abril de 2020, comparando-se a demanda de janeiro do mesmo ano (RIVEIRA, 2020).

A Gympass, unicórnio brasileira, atuante no mercado de saúde e bem estar, teve seu negócio impactado por causa do fechamento de academias, cancelamentos de planos e pela própria incerteza sobre o retorno das atividades normais deste tipo de estabelecimento (CILO, 2020). Ela viu as visitas às academias caírem à zero, e, além dos cancelamentos, também foi impactada negativamente com a pausa nos planos por parte dos usuários. Em razão disso teve que fazer mudanças para diminuir custos, cortando quase 30% de sua equipe de trabalho (CILO, 2020; FONSECA, 2020). A 99, outra unicórnio brasileira, atuante no mercado de transportes, assim como a Uber (RIBEIRO, 2020), experimentou queda na intensidade de uso e no número de usuários totais (LIMA, 2020), mas não noticiou a magnitude do impacto causado pela crise na gestão de seu negócio, restringindo-se a manifestar publicamente somente medidas que estão sendo executadas pouco a pouco durante a crise, visando superá-la (INGIZZA, 2020), embora os impactos negativos para os serviços de aplicativos de transportes sejam conhecidos (LIMA, 2020). Diante destas evidências, propõe-se:

Proposição 1: *A crise causada pelo covid-19 impacta negativamente os negócios das startups unicórnios.*

Mesmo sofrendo impactos negativos decorrentes da crise, as unicórnios têm capacidade de responder com dinamicidade a adversidade, especialmente pelo fato de poderem trabalhar a IMN para trazer inovações digitais específicas como soluções para suprir necessidades dos mercados de forma extremamente veloz, uma vez que o modelo de negócios é construído em torno de uma única plataforma digital ou software que é muito rápido, barato de desenvolver e de alavancar (DE MASSIS ET AL., 2016).

A IMN em startups digitais representa uma lacuna da literatura e é um passo importante para startups digitais sobreviverem no estágio inicial de sua jornada (SUSHANDOYO ET AL., 2020). Por outro lado, neste estudo, defende-se que a IMN é imprescindível para a sobrevivência de startups digitais, mas não deve se restringir apenas à fase inicial, e sim, ser trabalhada de maneira contínua, sobretudo quando é necessário executar estratégias inovadoras ou redefinir a estratégia competitiva para resistir a momentos de crise, buscando-se resultados econômicos diferentes dos já experimentados. Esta argumentação baseia-se em Amit e Zott (2015) que discutem a IMN no contexto de empresas estabelecidas, mas as ideias desenvolvidas são aplicáveis a IMN inteiramente novos e a gerentes de empresas que precisam adaptar seu modelo de negócios de forma incremental, com o objetivo de alcançar uma IMN nova para a organização. Por isso, em vez de empregar o termo “*design*”, entende-se que o termo mais correto é “reconfiguração”, uma vez que o “*design*” refere-se a novos modelos de negócios para organizações recém-formadas, incluindo a atividade empreendedora de criar, implementar e validar um modelo de negócios, enquanto que o termo “reconfiguração” captura o fenômeno pelo qual os gerentes reconfiguram os recursos organizacionais e adquirem novos para alterar um modelo de negócio existente. Assim, o processo de reconfiguração requer a mudança de um modelo existente para um novo (MASSA; TUCCI, 2014). Portanto:

Proposição 2a: *A IMN via reconfiguração impacta positivamente os negócios das startups unicórnios.*

A IMN também pode ser utilizada como uma alternativa e/ou complemento da própria inovação em produtos ou em processos (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; AMIT; ZOTT, 2015) e por ser uma opção menos incerta e onerosa, tende a se tornar uma vantagem de desempenho sustentável, dada a dificuldade de imitação pelos concorrentes, consubstanciando-se numa ferramenta competitiva potencialmente poderosa que permite aos gerentes a resolução do *trade off* entre custos e benefícios da inovação. Isso porque a IMN trabalha como os gerentes negociam com seus clientes, parceiros e fornecedores em novos sistemas de atividades que geram valor. Assim, mesmo em condições de escassez de recursos, as organizações não precisam renunciar à inovação como uma maneira de melhorar suas perspectivas de desempenho (AMIT; ZOTT, 2015). Até porque a IMN não é uma questão de previsão superior *ex ante*, pois requer tentativas, erros e adaptação *ex post* (CHESBROUGH, 2010). Portanto, a IMN pode ser utilizada como uma ferramenta *ex post* para inovar, conferindo a chance de a empresa criar um novo mercado ou criar e explorar novas oportunidades nos mercados existentes, mitigando, assim, os efeitos negativos da crise. Deste modo:

Proposição 2b: *A IMN via reconfiguração modera positivamente o impacto da crise causada pelo covid-19 nos negócios das startups unicórnios.*

3. METODOLOGIA

A estratégia de investigação adota a pesquisa do tipo exploratória, com abordagem qualitativa. O método é o estudo de caso múltiplo, que segue o protocolo de Yin (2015). Os casos foram selecionados aplicando-se os seguintes critérios: a empresa deve ser uma decacórnio ou unicórnio brasileira e ter apresentado a implementação de novas medidas para responder à crise covid-19. Os casos Nubank, Quinto Andar, Gympass, Stone e 99 são objeto de estudo.

Os dados primários foram coletados por meio de 10 entrevistas individuais em profundidade, realizadas online, gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado. O período de coleta deu-se entre maio a junho de 2020. Os Entrevistados 1, 2 e 3 atuam nos cargos de *customer experencie* e operador de negócios no departamento de *Xpeer* da Nubank; Entrevistado 4 atua no cargo de *global marketing and content senior analyst* – B2B, no departamento de marketing da Gympass; Entrevistados 5, 6 e 7 atuam nos cargos de analista de crédito e *community manager* nos departamentos de operações e financeiro e marketing da Quinto Andar; Entrevistados 8 e 9 atuam nos cargos de *e-commerce* e líder distrital de logística nos departamentos de atendimento de contas executivas e atendimento e logística da Stone; e o Entrevistado 10 atua no cargo de analista de atendimento no departamento de atendimento interno da 99.

Para fortalecer a evidência empírica dos dados primários (YIN, 2015), dados secundários foram coletados em jornais, revistas, podcasts e vídeos, todos disponibilizados em ambiente virtual, que adicionam informações consistentes sobre as unicórnios estudadas. Após a compilação dos dados – transcrição, codificação e categorização, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo por meio do software Atlas.ti (KRIPPENDORFF, 2018). As categorias trabalhadas são: modelo de negócio e novas medidas implementadas durante a crise. O critério escolhido para a análise das categorias é o semântico (KRIPPENDORFF, 2018).

4. RESULTADOS

A análise dos dados mostra a relevância e a quantidade de repetições dos temas investigados (KRIPPENDORFF, 2018). Os números gerais de repetições para as categorias “modelo de negócio digital” totalizam 65 e de “novas medidas adotadas durante a crise” somam 86 contabilizando todos os casos, o que aponta para a importância das categorias abordadas que emergiram do referencial teórico e dos relatos dos entrevistados. Esta importância é explorada em cada caso para viabilizar as análises e a intersecção das relações entre as categorias, os resultados e as discussões, que permite mostrar a mudança ocorrida no modelo de negócio digital via execução de novas medidas adotadas para mitigar ou superar a crise em cada caso.

4.1. Caso Nubank

Descrição do caso. A Nubank é uma startup de tecnologia financeira do segmento *fintech*, criada em 2013, virou unicórnio em março/2018 e decacórnio em julho/2019 (CB INSIGHT UNICORN, 2020; DISTRITO, 2020a). Está sediada em São Paulo, é um banco digital que oferece serviços de crédito financeiro, empréstimos pessoais, contas digitais e aumento de pontos na troca de produtos e serviços. O diferencial da Nubank em relação a outros bancos e serviços de crédito está na ausência de cobrança de anuidades, pouca burocracia e uma interface digital facilmente acessível para os clientes, cujo centro de atendimento é extremamente eficiente e ágil, oferece baixas taxas de transação e alocação de custos com operações centralizadas apenas no ambiente digital. Um dos principais recursos da inicialização é a facilidade e agilidade para a interação do usuário e uma das principais estratégias de marketing e comunicação é o processo de indicação de amigos para associação ao cartão de crédito que reduz custos de divulgação/publicidade no momento da penetração no mercado e permite a visibilidade do banco no cenário brasileiro (VÉLEZ; JUNQUEIRA; WIBLE, 2018).

Resultados. A Nubank disponibilizou 20 milhões de reais para o departamento de comunicação e marketing com o objetivo de ajudar clientes com dificuldades de pagamento de parcelas do cartão de crédito no período de crise. Para isso, o time de atendimento ao cliente foi o responsável por identificar quais clientes necessitavam de ajuda, auxiliando-os com a flexibilização do prazo de pagamento, acrescentando-se até mais 60 dias para pagar (ENTREVISTADOS 1 e 3; COMPUTER WORLD, 2020). O dinheiro também foi destinado à criação de novas parcerias com recebedores de pagamentos para facilitar o pagamento de faturas e empréstimos pessoais em redes de restaurantes, mercados, hospitais, aplicativos de entrega e petshops (ENTREVISTADOS 1, 2 e 3; SCHLINDWEIN, 2020). Outras medidas inovadoras implementadas são as novas taxas de renegociação de empréstimo pessoal com até 60 dias de carência e a criação de um novo produto que é o parcelamento de fatura com valores de até 1,9% de juros (ENTREVISTADO 2; NUBANK, 2020).

O home office foi implementado para 100% dos funcionários de forma ágil em resposta a pandemia e a Nubank ofereceu auxílio, treinamento e capacitação para quem precisasse de alguns desses suportes para manter suas atividades a partir de casa, disponibilizando, inclusive, cadeiras ergonômicas para o conforto dos funcionários (ENTREVISTADO 3).

Os relatos dos entrevistados, assim como os dados secundários apresentados mostram que a crise impacta negativamente os clientes da Nubank e conseqüentemente, o seu negócio, suportando-se a *Proposição 1 (P1)*, o que força a

empresa a adotar diferentes medidas e inovações que reconfiguram o seu modelo de negócio para que os seus fluxos sofram um impacto menor durante a pandemia, suportando-se a *Proposição 2a (P2a)*. A criação rápida de novos produtos/serviços financeiros digitais, a flexibilização e adaptação da empresa refletem soluções positivas que minimizam o impacto negativo da pandemia, uma vez que facilitam as transações bancárias e os pagamentos dos usuários. Além disso, a IMN via reconfiguração fez a Nubank aumentar a sua escalabilidade com novas parcerias agregando inovações incrementais a serviços já existentes para reter usuários e estimular comportamentos de consumo, com o programa de fidelidade *Rewards*, no intuito de equilibrar transações bancárias reduzidas na pandemia. Portanto, as ações de IMN implementadas para abrandar os efeitos negativos da crise moderam positivamente o impacto da Covid-19 nos fluxos financeiros que a Nubank sofreria em caso de inércia, suportando a *Proposição 2b (P2b)*.

4.2. Caso Gympass

Descrição do caso. A Gympass é uma startup do segmento de *hrtech*, baseada num aplicativo que dá acesso a academias no mundo todo por meio de uma assinatura mensal. Fundada em 2012, virou unicórnio em janeiro/2019. Apesar de brasileira, sua sede fica em Nova York, nos Estados Unidos. Atualmente, a Gympass está em 14 países e tem mais de 54 mil academias cadastradas, destas 19.600 estão no Brasil. Ela entrou no mercado vendendo serviços para clientes corporativos e mantém o seu negócio exclusivamente B2B, de modo que as empresas contratantes podem oferecer o serviço como um benefício para funcionários, aumentando a retenção e a produtividade dos mesmos (DISTRITO, 2020; DISTRITO, 2020a).

Resultados. A Gympass apostou na integração de parcerias e utilização de plataformas online para continuar a desenvolver conteúdos para os públicos assinantes dos seus serviços. Foram implementadas soluções tecnológicas para a comunicação com o público e parcerias que fornecem descontos para as pessoas que utilizam a academia e para as academias vinculadas em sua plataforma digital (ENTREVISTADO 4; CILO, 2020). As parcerias estabelecidas permitem o desenvolvimento de ciclos de treinamentos via plataformas digitais para seus clientes integrando-se com o CSM, tais como o *mindbody*, *evo*, *glofox*, que disponibilizam aulas gravadas ou online. Essas plataformas acompanham o programa *Gympass Wellness*, um benefício que faz parte da plataforma e foi desenvolvido para os clientes e vem junto com qualquer plano do Gympass, sem custos adicionais, e permite o acesso a uma série de aplicativos de treino, meditação yoga, planos de nutrição e psicólogo online como forma de contornar problemas sociais que podem impactar clientes e usuários (ENTREVISTADO 4). Em relação às academias cadastradas na plataforma, o programa *Gympassplus* oferece parcerias com empresas de energia e geração distribuída para contribuir com o abatimento nas contas de eletricidade, gerando uma economia de 15% nos custos fixos das academias cadastradas e pertencentes à região de Minas Gerais (CILO, 2020). A utilização de plataformas também serve para aulas ao vivo via *streamed* dentro do aplicativo, que permite que todas as academias e estúdios parceiros ativem e comecem a dar aulas ao vivo, com horário marcado com os treinadores das academias, para que os parceiros possam manter seus treinos de forma regular e com interação com outras pessoas em salas online, incluindo-se aulas funcionais disponibilizadas para o momento de isolamento (ENTREVISTADO 4).

Apesar dos relatos positivos do E4 e da efetividade das medidas implementadas, Cilo (2020) e Fonseca (2020) mostram que houve quedas nos

faturamentos de academias e pausas em planos de usuários que impactaram a empresa impulsionando o corte funcionários. Estes dados confirmam a *P1*, evidenciando o impacto negativo causado pela crise Covid-19 na Gympass, obrigando-a a enxugar o quadro de funcionários e reduzindo o faturamento indireto da empresa via parceiros. Entretanto, a Gympass sistematizou seus serviços ampliando as possibilidades entre parceiros da plataforma e uso final via novos programas *Gympass Wellness*, *Gympassplus* e consultorias digitais com nutricionistas e psicólogos suportando-se a *P2a*, de modo que as IMN trouxeram impactos positivos para o negócio desta unicórnio com o melhoramento tecnológico e digital. Como a Gympass implementou de forma inovadora as medidas relatadas, ela conseguiu reduzir a perda de clientes a partir da oferta de novos produtos e benefícios, suportando-se a *P2b*.

4.3. Caso Quinto Andar

Descrição do caso. A Quinto Andar é uma startup do segmento de *proptech*, criada em 2012 e virou unicórnio em setembro/2019. Sediada em São Paulo, desenvolveu uma plataforma de aluguel de imóveis residenciais com o objetivo de simplificar o processo de locação. Todo o processo é realizado online, desde o agendamento de visitas às propriedades, até a assinatura de contratos em formato eletrônico, sem a exigência de fiador, seguro fiança ou cheque caução para a realização do processo de locação. Hoje, ela fecha mais de mil contratos por mês e lucra da mesma maneira que uma imobiliária: cobra 100% do primeiro aluguel + 8% ao mês por taxas administrativas. Essas taxas cobrem os serviços prestados pela empresa, como cobrança do aluguel, garantia do recebimento e mediação em casos de eventuais problemas (QUINTO ANDAR, 2016; DISTRITO, 2020a). Atualmente, sua área de atuação se expandiu para a intermediação da compra e venda de imóveis, reformas de apartamentos, e uso de inteligência artificial (DISTRITO, 2020a).

Resultados. A unicórnio realizou parcerias com empresas startups para colaborar com o seu processo logístico e apoio social aos funcionários e clientes da plataforma. Aplicativos como *Loggi* e *Picpay* foram mencionados como suporte para o serviço de locação de imóveis prestado pela Quinto Andar. A *Loggi* colabora com as entregas das chaves e documentos dos apartamentos para preservar o isolamento social dos clientes, enquanto que as vistorias são feitas pelas fotos que a Quinto Andar já tem dos imóveis (ENTREVISTADO 7). A *Picpay* é utilizada para flexibilizar os pagamentos e parcelamentos dos alugueis que são administrados pela plataforma viabilizando a adimplência dos usuários cadastrados (ENTREVISTADO 5).

Em termos de apoio social aos parceiros e funcionários, a unicórnio estabeleceu uma parceria com o Dr. Consulta via aplicativo que possibilita a realização de consultas e amparo necessários para os seus colaboradores, como corretores, fotógrafos, equipes internas e externas, incluindo seus dependentes, que inclusive podem fazer testes para o Covid-19 (ENTREVISTADO 7). O home office com a prestação de suporte e infraestrutura para os funcionários também foi uma das práticas implementadas (ENTREVISTADOS 5 e 6) com a continuidade normal dos pagamentos, mesmo não havendo visitas, fechamentos de novos contratos ou vínculo empregatício (ENTREVISTADO 7).

Como estratégia central a startup criou duas soluções fundamentais para dar continuidade ao fluxo de trabalho: o *Corretor Virtual* e o *FAQ* imediato de perguntas e respostas (chat). O *Corretor Virtual* fortalece a base tecnológica sem impedir processos e atividades. Na plataforma, o botão “visitas” foi retirado e substituído por

um botão chamado “fale com o corretor diretamente” (ENTREVISTADOS 5, 6 e 7), assim, o corretor virtual aparece em todos os anúncios de imóveis em formato de chat, no qual os possíveis clientes podem fazer perguntas sobre o imóvel e seus arredores. “Com o corretor virtual é possível tirar todas as dúvidas dos clientes diretamente na plataforma, sem a necessidade de ter outra ferramenta” (ENTREVISTADO 6).

A crise afeta negativamente o setor de corretagem de imóveis, o que dá suporte à P1, e a Quinto Andar conseguiu responder agilmente via implementação de flexibilização digital de pagamentos e corretagem virtual para que fossem amortizadas as suas perdas de receitas, suportando-se P2a e P2b, cujos relatos dos entrevistados evidenciam a implementação de IMN via reconfigurações incrementais como botões digitais, atendimento online e parcerias que não existiam antes da pandemia, que impactaram de forma estrutural e positiva o seu negócio.

4.4. Caso Stone

Descrição do caso. A Stone é uma startup do segmento *fintech* que oferece um serviço completo, com plataforma de gestão, acesso a empréstimos, conta para pessoa jurídica e planos para a fidelização dos clientes (DISTRITO, 2020a). Com o fim do monopólio do mercado de cartões, a Stone foi fundada em 2012 e em outubro/2018 virou unicórnio/IPOgrifo - que representa o lançamento de uma empresa na bolsa de valores. Sediada em São Paulo, a Stone tem atualmente uma capitalização de mercado de mais de 12 bilhões de dólares (DISTRITO, 2020a). Apesar de ter sido fundada em 2012, a Stone iniciou suas operações no mercado de pagamentos em 2014. A mudança na regulamentação nacional permitiu que a unicórnio fizesse frente a concorrentes por meio de soluções digitais e tecnológicas que ainda não eram contempladas no setor, possibilitando um novo conceito de atendimento no Brasil e novas soluções para empreendedores (STONE CO, 2020).

Resultados. A Stone centralizou-se no papel de flexibilizar a adimplência dos empreendedores e microempreendedores que possuem cadastro em sua plataforma para a utilização de suas máquinas. Para evitar que os seus clientes pudessem inviabilizar seus negócios em tempos de crise, foi necessário flexibilizar a fatura de pagamentos, uma vez que diversos comércios cadastrados na unicórnio teriam queda exponencial em suas receitas e faturamento. Ela também destinou 30 milhões em microcréditos para pequenos empreendedores para que eles pudessem tomar medidas de redução do impacto da crise e concedeu isenção de mensalidades para casos específicos como forma de fidelização de pequenos empreendedores (ENTREVISTADO 9). Outra medida implementada foi o desenvolvimento de salas virtuais de apoio e suporte aos clientes/consumidores que antes da pandemia eram atendidos por e-mail, criadas através da *Workplace*, um aplicativo digital que visa o contato corporativo de empresas de forma instantânea. Além disso, a comunicação interna e externa é efetivada pela plataforma *Slack* que proporciona eficiência e rapidez na comunicação entre empresas e demais relações comerciais, com possibilidades de criação de novos canais dentro dessas plataformas, o que possibilita o estreitamento das relações, inclusive com clientes (ENTREVISTADO 8).

A unicórnio adotou o home office parcial em sistema de escala de modo que 25% dos funcionários estão nas ruas porque o modelo de negócio é digital, mas possui operações ligadas ao varejo físico. Em virtude disso, foram implementadas medidas de contensão e cuidados, como o fornecimento de máscaras, luvas e álcool gel para os funcionários que trabalham dando apoio ou fazendo trocas com os clientes que continuam recebendo suporte em até um dia útil e escolhem onde serão

atendidos – em casa ou onde estiverem operando, com ressalvas preferenciais para clientes de delivery, lojas físicas e estabelecimentos de emergência (ENTREVISTADO 9).

A Stone destinou recursos para comunicação e marketing organizando propagandas e ações com celebridades e cantores. Como foco central da estratégia, a realização de *lives* no YouTube e o compartilhamento em redes sociais permitiu que a unicórnio se posicionasse de forma social contribuindo com o angariamento de recursos para utilização de fins beneficentes. As *lives* também proporcionaram um alcance amplo nas redes digitais da empresa e a captação de novos microempreendedores via Facebook, Twitter e Instagram. Até então a unicórnio investia apenas no boca a boca. Outros investimentos foram feitos para melhorar o atendimento ao cliente e serviço (ENTREVISTADO 9).

A crise afetou negativamente o negócio da Stone por ter alcançado clientes que utilizam as máquinas e serviços de pagamento digital da unicórnio, suportando-se a *P1*, enquanto que a adesão às novas plataformas de comunicação durante a crise pode ser entendida como uma IMN via reconfiguração digital da empresa, dado que anteriormente o contato era feito via e-mail, suportando-se *P2a*. Além disso, o impacto negativo da Covid-19 nos negócios da unicórnio também serviu como uma oportunidade de gerar novas possibilidades com a flexibilização de tarifas e mensalidades e especialmente de empréstimos a empreendedores para serem retornados a juros moderando os impactos financeiros futuros da pandemia, suportando-se a *P2b*.

4.5. Caso 99

Descrição do caso. A 99, originalmente conhecida como 99 Táxi, é uma startup do segmento de mobilidade, cujo objetivo visava, inicialmente, facilitar o acesso de passageiros a táxis convencionais. Fundada em 2012, virou unicórnio em janeiro/2018. Sediada em São Paulo, atualmente, além dos táxis, ela passou a oferecer o 99POP, serviço de motoristas particulares do aplicativo; o 99 Empresas, uma plataforma de gestão de transporte corporativo; e o 99 Food, para delivery de comida. Outro serviço adicionado pela unicórnio é o 99 Mulher, que oferece a motoristas mulheres a opção de atender apenas passageiras com perfil do mesmo gênero (DISTRITO, 2020a; DISTRITO, 2020).

Resultados. A 99 concentrou-se no cuidado com os seus motoristas que trabalham em zonas de alta circulação como Aeroportos e centros desenvolvendo manuais de boas práticas para higienização de veículos e tutoriais. O aplicativo opera normalmente durante a pandemia, mas com restrições de higienização dos carros, que foram disponibilizadas gratuitamente para veículos que operam no aeroporto de Guarulhos, e avaliação dos motoristas e passageiros em função de proteger ambos (ENTREVISTADO 10), além disso, disponibilizou viagens gratuitas para governadores e funcionários públicos do Estado de São Paulo e para os governos municipais do Brasil (ENTREVISTADO 10; INGIZZA, 2020). A unicórnio também adotou o home office para todos os funcionários, sem exceções, disponibilizando computador e internet para quem precisasse destas estruturadas para manter a rapidez nas respostas às solicitações de motoristas e passageiros, principalmente para que o serviço continuasse a ser prestado (ENTREVISTADO 10).

Verifica-se que as medidas implementadas pela 99 não foram destinadas a reconfiguração do modelo digital, mas sim à tentativa de manter o funcionamento “normal” em tempos de pandemia. O aporte financeiro no valor de 10 milhões de dólares efetivado pela Didi Xchung destina-se a oferecer apoio aos motoristas e

entregadores parceiros diagnosticados com Covid-19 (EXAME, 2020; ENTREVISTADO 10). Deste modo, a unicórnio não adotou novas medidas digitais, mas viabilizou o fundo de investimento internacional para reduzir impactos sociais da crise causados aos seus colaboradores (LIMA, 2020; INGIZZA, 2020). Por ser um aplicativo de transportes, em março/2020 a queda no segmento foi de 75%, ou seja, de cada 10 usuários, 7 deixaram de usar aplicativos de transportes no Brasil (LIMA, 2020), o que conduz ao suporte da *P1*. Neste caso específico, as proposições *P2a* e *P2b* não são suportadas.

5. DISCUSSÃO

Com exceção do caso 99, os resultados suportam todas as proposições efetivas, pois as demais unicórnios implementaram novas medidas inovadoras e de caráter incremental ao seu modelo de negócios durante a crise que estão ligadas a três pontos cruciais: a) a *adoção de novas plataformas digitais de comunicação interna e externa para acelerar o fluxo de informação*; b) *estratégias para aumentar a rede de parceiros e atender demandas logísticas e de execução*; e c) *adaptação na prestação de serviços de pagamentos e créditos*. Estes pontos conectam-se para mitigar impactos negativos da pandemia e permitem que as operações das unicórnios continuem no cenário de crise. Eles também são direcionadores de aprendizados para empreendedores e PMEs para superar a crise adaptando suas estratégias, conforme explicado a seguir.

a) *Adoção de novas plataformas digitais de comunicação interna e externa*: viabiliza a rapidez nos fluxos de informações e auxilia na adimplência entre clientes cadastrados ou com outros vínculos com *fintechs*, p.e. Nubank e Stone. Plataformas como *Workplace* ou *Slack*, podem ser incorporadas por empresas quando possuem potencial financeiro para contratar serviços terceirizados e também podem ser criados sites e aplicativos, salas virtuais, botões de atendimentos rápidos e *FAQs* especializados, p.e. Stone e Quinto Andar. Essas plataformas permitem que a empresa continue suas operações à distância com o estreitamento da equipe conciliado ao bom relacionamento entre clientes e parceiros. As redes sociais destacam-se como plataformas que podem ser utilizadas, inclusive de forma gratuita, para estimular o contato com clientes e alavancar uma comunicação de alcance a novos públicos, p.e. Stone;

b) *Estratégias para aumentar a rede de parceiros e atender demandas logísticas e de execução*: as redes de parceiros contribuem para a transação de custos que as empresas de base tecnológica teriam caso executassem serviços que não estão no escopo de seu negócio (AMIT; ZOTT, 2015; CHESBROUGH, 2010). A extensão de parcerias é crucial para o público interno e possibilita usufruir uma série de benefícios. No caso do público externo, as parcerias viabilizaram formas de fidelizar os clientes e refinar benefícios em aderir a determinado serviço empresarial. São exemplos os casos Quinto Andar e Nubank;

c) *Adaptação na prestação de serviços de pagamentos e créditos*: a adaptação na prestação de serviços de pagamentos revela a maneira como as unicórnios criaram inovações para manter clientes fidelizados e retidos. Esta adaptação envolve a criação de novas formas de pagamento, flexibilização das taxas de juros e, em casos específicos como a da Stone, aporte de crédito para microempreendedores manterem seus negócios em funcionamento. A adaptabilidade é um fator fundamental para que empresas de base tecnológica e startups possam explorar possibilidades em mercados locais e internacionais e também pode ser entendida como uma competência empresarial que pode ser

refinada dependendo da forma que o modelo de negócios é desenvolvido no momento de criação (CAHEN; BORINI, 2020). Com exceção da Gympass e 99, os demais casos apresentaram estratégias de adaptação na forma de cobrança e pagamento para equilibrar a adimplência dos seus clientes.

Os pontos mencionados mostram que as INMs são fundamentais para a sobrevivência das empresas digitais, especialmente, num cenário de crise. As IMNs mapeadas mostram-se como uma alternativa e/ou complemento da própria inovação em produtos ou em processos (JOHNSON ET AL., 2008; AMIT; ZOTT, 2015) e essas inovações foram trabalhadas *ex post* possibilitando às unicórnios ampliar seus serviços e também explorar novas oportunidades nos mercados existentes (CHESBROUGH, 2010). Isso mostra que a IMN aplica-se às startups estabelecidas e não apenas à startups em fase de desenvolvimento ou empresas tradicionais, e destaca a diferença entre o *design* de um modelo de negócios (SUSHANDOYO ET AL., 2020) e sua reconfiguração rápida para superar uma crise optando por medidas menos incertas e onerosas (MASSA; TUCCI, 2014; AMIT; ZOTT, 2015). Deste modo, as unicórnios indicam o quanto são adaptáveis ao cenário atual, denotando competências de reconfiguração rápida do seu modelo de negócios, habilidades para a captação de investimentos e adoção de inovações incrementais em produtos e serviços, de modo que este estudo ratifica que a IMN via reconfiguração no campo digital é central para adoção de medidas aplicadas para mitigar diversos impactos advindos da pandemia.

6. CONCLUSÃO

O mapeamento das medidas executadas pelas unicórnios durante a crise denota o atendimento ao objetivo da pesquisa, assim como os relatos dos entrevistados e os dados secundários compilados no estudo de cada Caso individualmente. Dentre as novas medidas mapearam-se formações de novas redes de parcerias, flexibilização de taxas de pagamentos para stakeholders, adaptação de processos logísticos, capacidade de captação de investimento externo em meio à crise e principalmente um forte impulso no refinamento digital de operação interna das unicórnios. Destaca-se que, apesar de a maior parte destas empresas serem de base tecnológica, a pandemia impulsionou o refinamento digital e as capacidades de inovar internamente. Como aprendizado, os Casos evidenciam que PMEs precisam desenvolver capacidades para inovar em seus modelos de negócios e um caminho é a adoção de serviços digitais, de armazenamentos em nuvem e VPN para serem menos vulneráveis e mais eficientes neste momento, ou seja, a digitalização é uma solução para enfrentar a crise e superá-la no futuro (CHESBROUGH, 2010).

A contribuição gerencial respalda-se no mapeamento das medidas adotadas pelas unicórnios que pode servir como um guia ou fornecer *insights* de como fazer IMNs para tentar superar a crise promovendo novas ações direcionadas ao público alvo. Adicionalmente, a adoção de novas plataformas de comunicação entre clientes e funcionários, a extensão da rede de parceiros e a adaptação na prestação de serviços de pagamento e crédito, permitem que empreendedores e PMEs alinhem suas estratégias com a IMNs que podem ser feitas de forma paulatina através de pequenas adaptações, inclusive em produtos/serviços (CHESBROUGH, 2010).

REFERÊNCIAS

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, p. 36-44, 2015.

- CAHEN, Fernanda; BORINI, Felipe Mendes. International digital competence. **Journal of International Management**, v. 26, n. 1, p. 100691, 2020.
- CANAL TECH. **Pesquisa: Startups devem manter ou até expandir equipes nos próximos meses**, 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/startup/pesquisa-startups-devem-manter-ou-ate-expandir-equipes-nos-proximos-meses-163489/>. Acesso em: abr. 2020.
- CBINSIGHTS. **The Global Unicorn Club: Current Private Companies Valued At \$1B+ (including whisper valuations)**, 2020. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. Acesso em: abr. 2020.
- CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CILO, Nelson. Pandemia do coronavírus: Mercado fitness se reinventa. **Estado de Minas**, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/04/20/internas_economia,1140214/pandemia-do-coronavirus-mercado-fitness-se-reinventa.shtml. Acesso em: abr. 2020.
- COMPUTER WORLD. **Nubank estabelece fundo de R\$ 20 milhões para apoiar clientes durante pandemia**, 2020. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2020/03/24/nubank-anuncia-fundo-de-r-20-milhoes-para-apoiar-clientes-durante-pandemia/>. Acesso em: jun. 2020.
- CONDOM-VILÀ, Pere. How Technology Evolution and Disruption are Defining the World's Entrepreneurial Ecosystems: The Case of Barcelona's Startup Ecosystem. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 5, n. 1, p. 14-51, 2020.
- DE MASSIS, Alfredo; FRATTINI, Federico; QUILLICO, Franco. What big companies can learn from the success of the unicorns. **Harvard Business Review**, 2016.
- DELLERMANN, Dominik et al. Finding the unicorn: Predicting early stage startup success through a hybrid intelligence method. In: **International Conference on Information Systems (ICIS)**. Seoul, South Korea, 2017.
- DISTRITO. **Startups Unicórnios: quem são elas? [GUIA COMPLETO]**, 2020. Disponível em: <https://distrito.me/startups-unicornios-o-que-e-quem-sao/>. Acesso em: abr. 2020.
- DISTRITO. Estudo completo sobre a corrida dos unicórnios 2020. **Distrito**, 9, p. 1-62, 2020a.
- ECONOMIA UOL. **Crise do coronavírus, uma oportunidade para o setor tecnológico e serviços**, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2020/03/22/crise-do-coronavirus-uma-oportunidade-para-o-setor-tecnologico-e-servicos.htm>. Acesso em: abr. 2020.
- EXAME. **Dona da 99 cria fundo de US\$ 10 mi para apoiar motoristas com coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/dona-da-99-cria-fundo-de-us-10-mi-para-apoiar-motoristas-com-coronavirus/>. Acesso em: jun. 2020.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Coronavírus reduz trânsito e turbina busca por serviços de delivery**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/03/coronavirus-reduz-transito-e-turbina-busca-por-servicos-de-delivery.shtml>. Acesso em: abr. 2020.
- FONSECA, Mariana. Por novo coronavírus, startups Gympass e MaxMilhas cortam equipes. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2020.

- Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/04/por-novo-coronavirus-startups-gympass-e-maxmilhas-cortam-equipas.html>. Acesso em: abr. 2020.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, Isabel; MARTÍNEZ-BORREGUERO, F. Javier. The Innovation Pivot Framework: Fostering Business Model Innovation in Startups: A new tool helps entrepreneurs design business models by identifying the sources of competitive advantage embedded in an innovation. **Research-Technology Management**, v. 59, n. 5, p. 48-56, 2016.
- GORDON, Mary Ellen. What lockdown could do for your business idea. **Ideasroom**, 2020. Disponível em: <https://www.newsroom.co.nz/business/2020/03/29/1103209/what-lockdown-could-do-for-your-business-idea>. Acesso em: abr. 2020.
- GORNALL, Will; STREBULAEV, Ilya A. Squaring venture capital valuations with reality. **Journal of Financial Economics**, v. 135, n. 1, p. 120-143, 2020.
- GUOBING, Shen. How can SMEs survive the epidemic? In: **SciBiz – Science meets Business**. Boletim Covid-19, 2020. Disponível em: <https://boletimcovid19.scibizconference.com/shen-guobing-how-can-smes-survive-the-epidemic/>. Acesso em: abr. 2020.
- HOGARTH, Stuart. Valley of the unicorns: consumer genomics, venture capital and digital disruption. **New Genetics and Society**, v. 36, n. 3, p. 250-272, 2017.
- HORMIGA, Esther; XIAO, Li; SMALLBONE, David. Entrepreneurial Dynamics and Institutional Changes. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2018.
- INGIZZA, Carolina. 99 doa R\$ 4 mi em corridas para apoiar cidades na crise da covid-19. **Revista Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/99-doa-r-4-mi-em-corridas-para-apoiar-cidades-na-crise-do-covid-19/>. Acesso em: abr. 2020.
- JINZHI, Zhaj; CARRICK, Jon. The Rise of the Chinese Unicorn: An Exploratory Study of Unicorn Companies in China. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 55, n. 15, p. 3371-3385, 2019.
- JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.
- KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: An introduction to its methodology**. Sage publications, 2018.
- LEE, Rok et al. Effects of System Management on Value Creation and Global Growth in Born Startups: Focusing on Born Startups in Korea. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 1, p. 19, 2020.
- LIGUORI, Eric; WINKLER, Christoph. From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic. 2020.
- LIMA, Luís. Efeito COVID-19: 7 a cada 10 usuários deixam de usar aplicativos de transporte. **CNN Brasil Business**, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/03/com-coronavirus-7-a-cada-10-usuarios-deixam-de-usar-aplicativos-de-transporte>. Acesso em: jul. 2020.
- MASSA, Lorenzo; TUCCI, Christopher L. BUSINESS MODEL INNOVATION. **The Oxford Handbook of Innovation Management**, p. 420, 2014.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19.

- Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, 2020.
- NUBANK. **Como o Nubank está ajudando seus clientes?**, 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/ajuda-nubank-coronavirus-cartao/>. Acesso em jun. 2020.
- QUINTO ANDAR. **Conheça o QuintoAndar**: a startup que está transformando o jeito de alugar imóveis no Brasil, 2016. Disponível em: <https://noticias.quintoandar.com.br/o-que-%C3%A9-quintoandar-d7e5cf137d16>. Acesso em: jun. 2020.
- RIBEIRO, Felipe. Uber prevê queda de receita de até US\$ 80 milhões no segundo trimestre. **Canal Tech**, 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/uber-preve-queda-de-receita-de-ate-us-80-milhoes-no-segundo-trimestre-163531/>. Acesso em: abr. 2020.
- RIVEIRA, Carolina. Sem viagens, reservas de longo prazo no Airbnb sobem 24% no Brasil. **Revista Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/fuga-do-coronavirus-reservas-de-longo-prazo-no-airbnb-aumentam-no-brasil/>. Acesso em: abr. 2020.
- SCHLINDWEIN, Manoel. **Por coronavírus, Nubank fecha parcerias com Sírio-Libanês, iFood e Rappi**, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/radar/por-coronavirus-nubank-fecha-parcerias-com-sirio-libanes-ifood-e-rappi/>. Acesso em: jun. 2020.
- SOHRABI, Catrin et al. World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). **International Journal of Surgery**, 2020.
- STARTUPBASE. **Unicórnios brasileiros**, 2020. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/startups?q=&states=all&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=Unic%C3%B3rnio>. Acesso em: abr. 2020.
- STONE CO. **Conheça nossa história**, 2020. Disponível em: <https://www.stone.co/br/>. Acesso em: jul. 2020.
- SUSHANDOYO, Dedy; KENCANASARI, Retna Ayu Mustikarini; PRASETIO, Eko Agus. Distinctive Technology and Market Capabilities for Business Model Innovations in Digital Startups. **Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications**, 2020.
- THE ECONOMIST. Coronavirus will hurt the global economy — but how do you model the cost? An economist explains. **The Economist**, 2020. Disponível em: <https://www.abc.net.au/news/2020-03-05/coronavirus-covid19-economic-cost-modelling-and-worry-over-panic/12010556>. Acesso em: abr. 2020.
- VALOR INVESTE. Cielo faz parceria com Loggi para facilitar entregas de pequenos comerciantes. **Valor Investe**, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/04/10/cielo-faz-parceria-com-loggi-para-facilitar-entregas-de-pequenos-comerciantes.ghtml>. Acesso em: abr. 2020.
- VÉLEZ, David; JUNQUEIRA, Cristina; WIBLE, Edward. **A história do Nubank**, 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PslySEBNkhs>. Acesso em: jun. 2020.
- WIRTZ, Bernd W. et al. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.