

O QUE EMPRESAS PODEM APRENDER COM STARTUPS UNICÓRNIOS PARA SUPERAR A CRISE COVID-19

CRISTINA DORITTA RODRIGUES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MATHEUS NORONHA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código Financeiro 001.

O QUE EMPRESAS PODEM APRENDER COM STARTUPS UNICÓRNIOS PARA SUPERAR A CRISE 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 na crise 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, apesar da grande mobilidade digital, da competência para inovar e da capacidade de captar diferentes formas de investimentos (De Massis et al., 2016), as unicórnios também enfrentam desafios em razão da crise. Estes desafios 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 (Delfim, 2020; Economia Uol, 2020).

Com recomendações de órgãos e ministérios de saúde para o confinamento/isolamento 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 (Frabasile, Campos, & Buldrini, 2020; 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 deste estudo 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 do modelo de negócios 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). Consequentemente, esta pesquisa é relevante porque supre a necessidade de abordar os impactos do 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-Vilà, 2020), por isso, empreendedores buscam ativamente 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 startups 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 (Kuratko, Holt, & Neubert, 2020; CBInsights, 2020), 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, avaliada em 1,3 bilhões de dólares; e as demais unicórnios avaliadas em 1 bilhão de dólares são, 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 em modelos de negócios, 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.

O modelo teórico apresentado na Figura 1 mostra as inter-relações das proposições efetivadas:

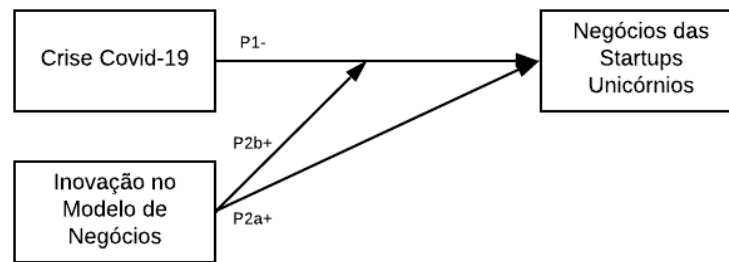


Figura 1. Modelo teórico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

3. METODOLOGIA

Considerando a emergência do fenômeno estudado, 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). Para a seleção dos casos, os critérios utilizados foram: a empresa deve ser uma decacórnio ou unicórnio brasileira e ter apresentado a implementação de novas medidas para responder à crise causada pelo covid-19. Aplicando-se estes critérios, cinco casos são objeto de estudo: Nubank, Quinto Andar, Gympass, Stone e 99.

Os dados primários foram coletados por meio de 10 entrevistas individuais em profundidade, realizadas por meio online, gravadas e posteriormente transcritas. Para a realização das entrevistas seguiu-se um roteiro semiestruturado, aplicado a gestores e analistas, cuja descrição dos entrevistados, empresas unicórnios, cargos ocupados, departamentos de atuação e período de coleta, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Identificação da amostra.

Entrevistado	Empresa	Cargo	Departamento	Coleta
E1	Nubank	Customer Experencie	Xpeer	maio/2020
E2	Nubank	Operador de Negócios	Xpeer	maio/2020
E3	Nubank	Customer Experencie	Xpeer	maio/2020
E4	Gympass	Global Marketing and Content Senior Analyst – B2B	Marketing	junho/2020
E5	Quinto Andar	Analista de Crédito	Operações e Financeiro	maio/2020
E6	Quinto Andar	Analista de Crédito	Operações e Financeiro	maio/2020
E7	Quinto Andar	Community Manager	Marketing	maio e junho/2020
E8	Stone	E-commerce	Atendimento de Contas Executivas	junho/2020
E9	Stone	Líder Distrital de Logística	Atendimento e Logística	junho/2020
E10	99	Analista de Atendimento	Atendimento Interno	maio/2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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, 2004). 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, 2004).

4. RESULTADOS

A análise dos dados com o emprego do Atlas.ti mostra a relevância e a quantidade de repetições dos temas investigados (Krippendorff, 2004). 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 (Konopásek, 2007) 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. Os casos são analisados apresentando-se um breve relato da história de cada unicórnio, seguida da indicação das medidas implementadas entre abril e junho, durante a pandemia, com a análise das proposições efetivadas.

4.1. Caso Nubank e resultados

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). Seus principais produtos são o cartão de crédito e a NuConta que somam 20 milhões de clientes ativos (Distrito, 2020).

Resultados. Durante a pandemia, a Nubank intensificou e desenvolveu medidas visando mitigar a inadimplência de usuários viabilizando formas de manter seus fluxos financeiros a partir do investimento de 20 milhões em comunicação e marketing e para a capacitação dos funcionários para atender aos usuários a partir de diferentes ações, como o desenvolvimento de programas educativos e sociais; a criação de novos produtos financeiros incluindo a redução de taxas de juros e a flexibilização de pagamentos com a reformulação de políticas de juros; a realização de novas parcerias com hospitais, mercados, aplicativos de entrega e petshops; e a instituição de home office com fornecimento de estrutura para os funcionários, com exceção destas duas últimas medidas, as demais são todas digitais e tecnológicas, que proporcionam inovações incrementais aos produtos/serviços visando minimizar o impacto negativo não apenas para a Nubank, mas também para as empresas parceiras. O alcance de parcerias da Nubank alavanca mecanismos de mitigação de impacto para seus fluxos de caixa, possibilidade de captação de investimentos *venture capital* e *private equity*, além de visar ao bem estar financeiro dos usuários.

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; Schindwein, 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 consequentemente, 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 e resultados

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 os seus funcionários, aumentando a retenção e a produtividade dos mesmos (Distrito, 2020; Distrito, 2020a).

Resultados. A Gympass implementou as seguintes medidas durante a pandemia: aulas de vídeo online para clientes; utilização de plataformas de hospedagem de cursos; parcerias que beneficiam academias cadastradas; novos programas *Gympass Wellness* e *Gympassplus*; fluxos de *Customer Success Managers (CSM)* e consultorias online com psicólogos e nutricionistas.

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; Pequenas Empresas Grandes Negócios - PEGN, 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 (Entrevistado 4). 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 (Entrevistado 4) como forma de contornar problemas sociais que podem impactar clientes e usuários. 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 atuem 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 neste unicórnio, 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 mostrando que a *P2a* é suportada, de modo que as IMN trouxeram um impacto positivo 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 e resultados

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 Quinto Andar implementou as seguintes medidas durante a pandemia: realização de parcerias com as startups PicPay, Dr. Consulta e Loggi para contribuir com apoio social, financeiro e logístico da empresa; possibilidade de parcelamento dos aluguéis e novas análises de créditos; infraestrutura adequada para home office e suporte digital; criação das ferramentas *Corretor Virtual* e FAQ de respostas imediato.

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*. Deste modo, *P2a* e *P2b* são suportadas pelos relatos dos entrevistados que 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 e resultados

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 implementou as seguintes medidas durante a pandemia: flexibilização nas mensalidades e isenção de determinadas taxas; microcrédito para apoio à empreendedores; utilização das plataformas *Workplace* e *Slack* para comunicação interna e externa; implementação de sistemas *Virtual Private Network* (VPN) para toda a equipe; home office parcial com suporte de materiais de proteção aos funcionários; realização de *lives* e campanhas de comunicação e marketing para angariar comunicação e engajamento entre clientes cadastrados na plataforma.

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 contenção 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 a Stone por ter afetado os 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 que a pandemia pode ocasionar, suportando-se a *P2b*.

4.5. Caso 99 e resultados

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 implementou as seguintes medidas durante a pandemia: cuidados com os motoristas e usuários fornecendo manuais de boas práticas para precaução de motoristas; higienização de carros; viagens gratuitas para executivos dos governos; adoção de home office com disponibilização de equipamentos de trabalho para agilizar repostas na

plataforma; aporte de fundos de investimento de 10 milhões de dólares para apoiar motoristas e entregadores parceiros diagnosticados com Covid-19.

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 (Souza, & Ferreira, 2020; 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 *PI*. Neste caso específico, as proposições *P2a* e *P2b* não têm evidências para serem suportadas.

5. DISCUSSÃO

Os resultados confirmam a consistência do modelo teórico, suportando-se todas as proposições efetivas, conforme evidências analisadas. Com exceção do Caso 99 que atende somente à *PI* porque desenvolveu medidas de mitigação de impactos da crise sem implementar nenhuma medida relacionada à inovação digital ou incremental em seu modelo de negócio, 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 possuírem 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 com que 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 incrementais 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 para 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 processos.

Considerando o cenário e as análises efetivadas, algumas novas características destacam-se nos Casos analisados que possibilitaram as IMNs, digital e incremental: alta capacidade de gerenciar e transacionar custos via tecnologias (Nubank), capacidade de financiar suas próprias soluções (Stone), alta capacitação de incremento de inovações digitais (Gympass), visão empreendedora de longo prazo (Quinto Andar) e aporte de investimentos de forma estratégica (99). Estas características consolidadas mostram que as unicórnios incorporam atributos ligados ao gerenciamento de custos, visão empreendedora de longo prazo e inovação incremental que, em meio à crise, foram listados como pertencentes às startups “Camelos”, startups mais resilientes às crises, que tem uma capacidade de gerir seus custos a partir da manutenção restrita dos recursos captados e da adaptação do modelo digital, especialmente para aquelas que estão em mercados emergentes (Lazarow, 2020; Lazarow, 2020a). Assim, surge um novo paradigma de estudo ligado ao processo de enfrentamento de crises por startups, no qual as IMNs evidenciam o trade off de crescimento a longo prazo e resiliência em momentos de crise para implementação de soluções inovadoras no lugar do trade off entre custos versus benefícios da inovação (Johnson et al., 2008; Arnitt, & Zott, 2015). De qualquer modo, este estudo ratifica que a IMN via reconfiguração e inovação incremental no campo digital é central para adoção de medidas aplicadas para mitigar diversos impactos advindos da pandemia pela qual estamos passando.

6. CONCLUSÃO

O mapeamento das medidas executadas pelas unicórnios durante a crise covid-19 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 da maior parte destas empresas terem 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 para que isto ocorra é com 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* aos empreendedores e PMEs de como fazer IMNs para tentar superar a crise promovendo novas ações direcionadas ao público alvo. Adicionalmente, os três pontos cruciais mencionados: a) adoção de novas plataformas de comunicação entre clientes e funcionários, b) extensão da rede de parceiros e c) adaptação na prestação de serviços de pagamento e crédito, permitem que empreendedores e PMEs alinhem suas estratégias com a IMNs que pode ser feita de forma paulatina através de pequenas adaptações, inclusive em produtos/serviços (Chesbrough, 2010).

Como limitação, para a amostra, selecionaram-se funcionários que operam na implementação das soluções que são decididas pelo alto escalão das unicórnios, com exceção da Gympass e da Nubank cujos entrevistados contribuíram para a ideação das medidas executadas. Para tentar suprir e corrigir esta assimetria utilizaram-se dados secundários que fortaleceram os relatos dos entrevistados e corroboraram as evidências do estudo.

Estudos futuros podem utilizar as proposições deste estudo como hipóteses em pesquisa quantitativa para testar o modelo teórico contribuindo para o avanço do tema. Além disso, estudos futuros podem desenvolver pesquisas qualitativas para analisar as semelhanças e diferenças entre startups unicórnios e startups camelos, dado que a última expressão surgiu durante a pandemia e tem potencial de trazer novas contribuições para a literatura.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2015). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 36-44.
- Cahen, F., & Borini, F. M. (2020). International digital competence. *Journal of International Management*, 26(1), 100691.
- Canal Tech. (2020). *Pesquisa: Startups devem manter ou até expandir equipes nos próximos meses*. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/startup/pesquisa-startups-devem-manter-ou-ate-expandir-equipes-nos-proximos-meses-163489/>>. Acesso em abril, 2020.
- CBInsights. (2020). *The Global Unicorn Club: Current Private Companies Valued At \$1B+ (including whisper valuations)*. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>>. Acesso em abril, 2020.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cilo, N. (2020). Pandemia do coronavírus: Mercado fitness se reinventa. *Estado de Minas*. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/04/20/internas_economia,114021>

- 4/pandemia-do-coronavirus-mercado-fitness-se-reinventa.shtml>. Acesso em abril, 2020.
- Computer World. (2020). *Nubank estabelece fundo de R\$ 20 milhões para apoiar clientes durante pandemia*. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2020/03/24/nubank-anuncia-fundo-de-r-20-milhoes-para-apoiar-clientes-durante-pandemia/>>. Acesso em junho, 2020.
- Condom-Vilà, P. (2020). 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*, 5(1), 14-51.
- De Massis, A., Frattini, F., & Quillico, F. (2016). What big companies can learn from the success of the unicorns. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Delfim, R. B. (2020). Fomos criados para sobreviver ao status quo, diz CEO do Nubank no Fórum da Liberdade. *Portal do Bitcoin*. Disponível em: <<https://portaldobitcoin.com/fomos-criados-para-sobreviver-ao-status-quo-diz-ceo-do-nubank-no-forum-da-liberdade/>>. Acesso em abril, 2020.
- Dellermann, D.; Lipusch, N.; Ebel, P.; Popp, K. M. & Leimeister, J. M. (2017). Finding the Unicorn: predicting early stage startup success through a hybrid intelligence method. In: *International Conference on Information Systems (ICIS)*. Seoul, South Korea.
- Distrito. (2020). *Startups Unicórnios: quem são elas? [GUIA COMPLETO]*. Disponível em: <<https://distrito.me/startups-unicornios-o-que-e-quem-sao/>>. Acesso em abril, 2020.
- Distrito. (2020a). Estudo completo sobre a corrida dos unicórnios 2020. *Distrito*, 9, 1-62.
- Economia Uol. (2020). *Crise do coronavírus, uma oportunidade para o setor tecnológico e serviços*. 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 abril, 2020.
- Exame. (2020). *Dona da 99 cria fundo de US\$ 10 mi para apoiar motoristas com coronavírus*. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/dona-da-99-cria-fundo-de-us-10-mi-para-apoiar-motoristas-com-coronavirus/>>. Acesso em junho, 2020.
- Folha de São Paulo. (2020). *Coronavírus reduz trânsito e turbina busca por serviços de delivery*. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/03/coronavirus-reduz-transito-e-turbina-busca-por-servicos-de-delivery.shtml>>. Acesso em abril, 2020.
- Fonseca, M. (2020). Por novo coronavírus, startups Gympass e MaxMilhas cortam equipes. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/04/por-novo-coronavirus-startups-gympass-e-maxmilhas-cortam-equipes.html>>. Acesso em abril, 2020.
- Frabasile, D., Campos, E., & Buldrini, R. (2020). *Coronavírus: como o iFood está lidando com o aumento da demanda por delivery*. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Startup/noticia/2020/04/coronavirus-como-o-ifood-esta-lidando-com-o-aumento-da-demanda-por-delivery.html>>. Acesso em abril, 2020.
- García-Gutiérrez, I., & Martínez-Borreguero, F. J. (2016). 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*, 59(5), 48-56.
- Gordon, M. E. (2020). What lockdown could do for your business idea. *Ideasroom*. Disponível em: <<https://www.newsroom.co.nz/business/2020/03/29/1103209/what-lockdown-could-do-for-your-business-idea>>. Acesso em abril, 2020.
- Gornall, W., & Strebulaev, I. A. (2020). Squaring venture capital valuations with reality. *Journal of Financial Economics*, 135(1), 120-143.

- Guobing, S. (2020). How can SMEs survive the epidemic? In: *SciBiz – Science meets Business*. Boletim Covid-19. Disponível em: <<https://boletimcovid19.scibizconference.com/shen-guobing-how-can-smes-survive-the-epidemic/>>. Acesso em abril, 2020.
- Hogarth, S. (2017). Valley of the unicorns: consumer genomics, venture capital and digital disruption. *New Genetics and Society*, 36(3), 250-272.
- Hormiga, E., Xiao, L., & Smallbone, D. (2018). Entrepreneurial dynamics and institutional changes. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 1-16.
- Ingizza, C. (2020). 99 doa R\$ 4 mi em corridas para apoiar cidades na crise da covid-19. *Revista Exame*. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/99-doa-r-4-mi-em-corridas-para-apoiar-cidades-na-crise-do-covid-19/>>. Acesso em abril, 2020.
- Jinzhi, Z., & Carrick, J. (2019). The rise of the Chinese Unicorn: an exploratory study of unicorn companies in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-15.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Konopásek, Z. (2007). Making thinking visible with Atlas. ti: computer assisted qualitative analysis as textual practices. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement*, 276-298.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Kuratko, D. F., Holt, H. L., & Neubert, E. (2020). Blitzscaling: the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 63(1), 109-119.
- Lazarow, A. (2020). Forget Unicorns: Startups should be Camels. *Entrepreneur*. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/347659>>. Acesso em junho, 2020.
- Lazarow, A. (2020a). The new hot startups will be Camels, not Unicorns. *Marker*. Disponível em: <<https://marker.medium.com/the-new-hot-startups-will-be-camels-not-unicorns-53d480535916>>. Acesso em junho, 2020.
- Lee, R., Park, J. G., & Park, S. H. (2020). 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*, 6(1), 19.
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic.
- Lima, L. (2020). Efeito COVID-19: 7 a cada 10 usuários deixam de usar aplicativos de transporte. *CNN Brasil Business*. 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 julho, 2020.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 20(18), 420-441.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). 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*, 9(2).
- Nubank. (2020). *Como o Nubank está ajudando seus clientes?* Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/ajuda-nubank-coronavirus-cartao/>>. Acesso em junho, 2020.
- Pequenas Empresas Grandes Negócios – PEGN. (2020). *Coronavírus: Gympass lança plataforma online para academias continuarem aulas*. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/03/coronavirus-gympass-lanca-plataforma-online-para-academias-continuarem-aulas.html>>. Acesso em junho, 2020.

- Quinto Andar. (2016). *Conheça o QuintoAndar: a startup que está transformando o jeito de alugar imóveis no Brasil*. Disponível em: <<https://noticias.quintoandar.com.br/o-que-%C3%A9-quintoandar-d7e5cf137d16>>. Acesso em junho, 2020.
- Ribeiro, F. (2020). Uber prevê queda de receita de até US\$ 80 milhões no segundo trimestre. *Canal Tech*. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/uber-preve-queda-de-receita-de-ate-us-80-milhoes-no-segundo-trimestre-163531/>>. Acesso em abril, 2020.
- Riveira, C. (2020). Sem viagens, reservas de longo prazo no Airbnb sobem 24% no Brasil. *Revista Exame*. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/fuga-do-coronavirus-reservas-de-longo-prazo-no-airbnb-aumentam-no-brasil/>>. Acesso em abril, 2020.
- Schindwein, M. (2020). *Por coronavírus, Nubank fecha parcerias com Sírio-Libanês, iFood e Rappi*. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/radar/por-coronavirus-nubank-fecha-parcerias-com-sirio-libanes-ifood-e-rappi/>>. Acesso em junho, 2020.
- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., ... & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*.
- Souza, R. & Ferreira, M. (2020). Coronavírus: 99 irá higienizar 300 carros por dia. *Revista Auto Esporte*. Disponível em: <<https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2020/03/coronavirus-99Táxi-ira-desinfetar-300-carros-por-dia.html>>. Acesso em junho, 2020.
- StartupBase. (2020). *Unicórnios brasileiros*. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/startups?q=&states=all&cities=all&segments=all&argets=all&phases=all&models=all&badges=Unic%C3%B3rnio>>. Acesso em abril, 2020.
- Stone Co. (2020). *Conheça nossa história*. Disponível em: <<https://www.stone.co/br/>>. Acesso em julho, 2020.
- Sushandoyo, D., Kencanasari, R. A. M., & Prasetio, E. A. (2020). Distinctive Technology and Market Capabilities for Business Model Innovations in Digital Startups. *Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications*, ISBN 978-952-335-465-4.
- The Economist. (2020). *Coronavirus will hurt the global economy — but how do you model the cost? An economist explains*. Disponível em: <<https://www.abc.net.au/news/2020-03-05/coronavirus-covid19-economic-cost-modelling-and-worry-over-panic/12010556>>. Acesso em abril, 2020.
- Valor Investe. (2020). *Cielo faz parceria com Loggi para facilitar entregas de pequenos comerciantes*. 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 abril, 2020.
- Vélez, D., Junqueira, C., & Wible, E. (2018). *A história do Nubank*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=PslySEBNkhs>>. Acesso em junho, 2020.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.