

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA UNICAMP

RODRIGO DE MEDEIROS RODRIGUES

**INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR**

Limeira
2020

RODRIGO DE MEDEIROS RODRIGUES

**INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à banca examinadora da
Faculdade de Tecnologia da Universidade
Estadual de Campinas, como exigência para
obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Telecomunicações

Data da aprovação

19/08/2020

Orientador

Prof. Dr. Marcos Augusto Francisco Borges

Banca Examinadora

Prof. Dr. Plínio Roberto Souza Vilela

Prof. Me. Pedro Ivo Garcia Nunes

LIMEIRA

2020

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que sempre apoiaram desde a escolha da universidade, do curso e batalharam para que chegasse este momento.

À minha família que sempre me ajudou nos momentos que precisei.

Aos meus amigos de classe e de todas as casas que morei em Limeira, os quais fizeram deste ciclo universitário a melhor época da minha vida até hoje.

À Maria Eugênia que me motivou a persistir no meu TCC e escrever um texto com qualidade e que possa servir à comunidade acadêmica.

À Marina Almeida que fez eu me aproximar do ambiente de Inovação e *Startups*

Ao Professor Marcos Borges que aceitou me orientar neste Trabalho e que me incentivou a escrever sobre Empreendedorismo, Inovação e *startups*.

A todos que estiveram ao meu lado e me apoiaram a concluir essa jornada.

RESUMO

Durante o passar dos séculos, o mundo passou por revoluções que culminaram na criação de novas maneiras de viver, estabelecer relacionamentos e resolver problemas do cotidiano. Quando esses novos hábitos são considerados, existem oportunidades de aplicar conceitos de inovação e empreendedorismo para atenderem necessidades de um público com o auxílio de ferramentas de trabalho, desenvolvimento de produtos e gestão de projetos criados em um cenário de incertezas. A grande quantidade de empresas de base tecnológica que estão surgindo com essas novas ferramentas e modelos de trabalho, atrai estudantes e entusiastas a conhecerem mais como o ecossistema de inovação funciona. Esse trabalho tem como objetivo fomentar conceitos de inovação e empreendedorismo no ambiente de universidades, a fim de despertar novas ideias de negócios que apoiem a sociedade

Palavras-chave: empreendedorismo, inovação, *startups*

1 INTRODUÇÃO	6
2 INOVAÇÃO	8
2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO	8
2.1.1 Inovação incremental	9
2.1.2 Inovação radical	10
2.1.3 Inovação disruptiva	12
2.1.4 Inovação aberta	13
2.2 COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE RELACIONANDO COM INOVAÇÃO?	14
2.2.1 LuizaLabs	16
2.2.2 Natura Startups	17
3 STARTUPS	18
3.1 IDEIAÇÃO	20
3.1.2 Operação	21
3.1.3 Tração	22
3.1.4 Scale-up	22
3.2 STARTUP ENXUTA	23
3.3 ECOSSISTEMA DE STARTUPS E SEUS ELEMENTOS	28
3.3.1 Tipos de investimento	29
3.3.1.1 Investimento Anjo	29
3.3.1.2 Capital Semente	30
3.3.1.3 Capital de Risco	31
3.3.2 Incubadoras e Aceleradoras	32
3.3.2.1 Incubadoras	32
3.3.2.2 Aceleradoras	33
3.4 TERMINOLOGIA DE STARTUPS	35
3.4.1 iFOOD	35
3.4.2 Nubank	37
4 MANEIRAS DE INCENTIVAR O EMPREENDEDORISMO NAS UNIVERSIDADES	39
4.1 INICIATIVAS DE UNIVERSIDADES BRASILEIRAS PARA APOIAR O EMPREENDEDORISMO	41
4.1.1 UNICAMP e Agência Inova	41
4.1.2 USP e PoliStart	43
4.2 INICIATIVAS DE UNIVERSIDADES ESTRANGEIRAS PARA APOIAR O EMPREENDEDORISMO	44
5 CONCLUSÃO	46
6 REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A palavra inovação vem do latim *innovatio* e designa alguma ideia, método ou objeto que foi criado e pouco se parece com padrões anteriores. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (1990), a inovação representa a introdução de um bem ou serviço tecnologicamente novo ou substancialmente modificado, ou ao uso de um processo tecnologicamente novo ou substancialmente alterado. Com base na mudança nos modos de consumo e na velocidade com que as informações têm sido propagadas, a inovação tem se tornado um mantra para organizações buscarem perenidade. Para Van Rijnbach (2007, p. 55), “inovação é um tópico ‘quente’” e, segundo Gibson e Skarzynski (2008, p. 04), o tema está abarcando “da sala de reunião da diretoria até a imprensa sobre os negócios” e “a maioria dos executivos seniores diz que está inteirada do tema”. Além disso, para Gibson e Skarzynski (2008, p. 4), “a inovação se torna mais uma palavra do jargão corporativo – a nova moda da administração – que recebe reverência retórica nas reuniões, nas campanhas publicitárias e nos relatórios anuais das empresas.”

É importante diferenciar inovação de invenção e descoberta. Descoberta, refere-se a encontrar algo não comprovado socialmente por outra pessoa (SALERNO, 2018a). Por exemplo, o Brasil foi descoberto pelos portugueses em 1500. Por sua vez, invenção se refere à prototipação de algo, mas que não entra em circulação comercial (SALERNO, 2018b). Um grande exemplo é o protótipo do avião criado por Santos Dumont. A notoriedade do brasileiro em relação às suas invenções é inegável, mas tanto o avião quanto o relógio de pulso, também invenção dele, não foram colocadas para circulação comercial por ele. Santos Dumont ficou na história como um dos inventores mais importantes da época moderna. Já inovação, é uma ideia, ou um aprimoramento de ideias, que foram prototipadas e inseridas no mercado (SALERNO, 2018c).

Inovação e tecnologia estão relacionadas, mas não possuem o mesmo significado. Tecnologias representam meios de buscar a inovação, mas nunca representam sua finalidade. Um exemplo de inovação são plataformas de distribuição digital de conteúdo, os *streamings*, que transferiram o mercado das locadoras de filmes para empresas como a *Netflix*. De acordo com Infobase interativa (2019), o efeito do *streaming* traz alguns números que comprovam essa alteração na maneira de consumir conteúdos audiovisuais. Entre os principais dados obtidos, têm-se que 97% dos consumidores usam algum serviço de streaming sendo que os principais motivos são o preço (76%), a possibilidade de escolher o conteúdo (71%) e o número de lançamentos e conteúdos originais da plataforma (56%).

Empresas como a *Netflix* são referências em inovação e empreendedorismo, além do fato de representarem uma nova modalidade de empresa que possui características e maneiras de escalar seus negócios de maneira diferente das grandes corporações antigas e tradicionais. Essas empresas possuem características como a flexibilização da jornada de trabalho e maior autonomia para colaboradores. Mas para que isso seja possível, conforme Drucker (1992), cada profissional tem de saber exatamente qual é o seu trabalho. Isso demanda dos líderes uma definição clara das metas e dos responsáveis por executá-las, deixando claro os motivos que tornam aqueles objetivos importantes para o negócio (PULSES, 2020).

Dados os impactos sociais e econômicos que empresas inovadoras podem gerar, como serviços mais acessíveis à sociedade e criação de novos mercados, é importante estimular mais pessoas a conhecerem maneiras de empreender para alcançar a inovação, estruturando novas empresas e utilizando ferramentas corretas para se relacionar com a economia na qual estão inseridas. Este trabalho busca analisar a realidade do incentivo à inovação no ensino superior.

No Capítulo 2 são apresentados os tipos de inovação conhecidos atualmente. No Capítulo 3 são discutidas suas características e apresentados casos de novas empresas emergentes. No Capítulo 4 são apresentados ferramentas e métodos de empreender voltados à inovação e casos de universidades que já estão

inserindo o tema de empreendedorismo no meio acadêmico. O Capítulo 5 apresenta as conclusões finais.

2 INOVAÇÃO

Como mencionado no Capítulo 1 deste trabalho, inovação está relacionada com maneiras de resolver problemas através de novas maneiras de pensar. Zuini (2014) cita que surgem casos em diferentes áreas como, por exemplo:

- I. Uma plataforma de distribuição musical com uma grande quantidade de artistas e bandas, substituindo a necessidade de discos e evitando a pirataria;
- II. Uma plataforma de anúncios de casas comuns vagas para locação, criando uma alternativa aos hotéis e pousadas.

Para Salerno (2018), a motivação para inovar, ou seja, a razão pela qual pessoas buscam desenvolver algo novo ou melhorar algo existente é reflexo de vários fatores como:

- I. Avanços tecnológicos: implementação de nanotecnologia, biotecnologias, etc.;
- II. Mudanças nos moldes de consumo, inclusão de classes, modas;
- III. Incentivo à competição;
- IV. Desenvolvimento nos moldes de negócio de empresas.

Nas listas apresentadas previamente, estão apenas alguns exemplos, mas como foi indicado anteriormente, inovação está ligada com a economia e grandes empresas mundiais sabem da importância desta para não se tornarem ultrapassadas e perderem seus mercados. Logo, os motores que puxam a inovação são a busca por diferenciação e liderança de custo.

As seções 2.1 e 2.2 abordam as diferentes classificações de inovação junto com suas peculiaridades e exemplos de empresas que são referências em inovação.

2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

A definição de inovação é ampla e contempla vários âmbitos como o econômico e o social. Dessa forma, é comum imaginar que essa amplitude também

traz consigo diferentes maneiras de enxergá-la e diferenciá-la de acordo com seu propósito.

Para a OCDE (1990), existem quatro tipos de inovação: ”

- I. Inovação de produto: implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados.
- II. Inovação de processo: implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes;
- III. Inovação organizacional: introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; implantação de técnicas de gerenciamento avançado; implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas;
- IV. Inovação de *marketing*: melhoria da imagem da empresa, ou a captura de novos mercados sem conexão direta com produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados.”

Neste trabalho, vamos considerar outra forma de classificar a inovação. Serão abordadas as seguintes classificações: incremental, radical, disruptiva e aberta

2.1.1 Inovação incremental

Inovação incremental também possui sinônimos como “inovação marginal” ou de sustentação¹. Para Schumpeter (1939), “Inovação incremental é uma melhoria feita a partir de um processo, tecnologia, produto ou serviço que já existe”. Ainda na visão *schumpeteriana*, tal inovação se opõe à radical, pois não traz uma tecnologia completamente diferente de qualquer outra que tenha vindo antes, ou seja, consegue se manter sem quebras de paradigmas. Pode-se dizer que o

¹ **Inovação incremental: entenda o que significa.** Disponível em: <<https://www.napratika.org.br/entenda-o-significado-de-inovacao-incremental/>>

grande foco desse tipo de inovação é atenderem necessidades mais urgentes de consumidores que já são adeptos das soluções (BLANCO, 2015).

Inovações do tipo incremental representam o modelo mais comum, tendo em vista que não geram transformações extremas, mas sim algumas alterações. São uma forma barata e, conseqüentemente, menos arriscada, por não dependerem de grande investimento em pesquisa e desenvolvimento (ABGI GROUP, 2019). Um erro comum é confundir “inovação incremental” com o conceito de melhoria contínua. As melhorias contínuas tem foco em manter a competitividade dos produtos ou serviços oferecidos em relação ao custo, prazo ou qualidade, não necessariamente criando outros tipos de vantagens competitivas. A Inovação Incremental representa não só um esforço tecnológico, mas também um impacto na receita dos negócios, redução de preços, entre outros fatores (ABGI GROUP, 2019).

Sem a inovação incremental, a obsolescência torna-se uma realidade, pois reflexos competitivos do mercado impulsionam a necessidade de sempre realizar melhorias recorrentes. Para Salerno (2018), um exemplo bem claro de inovação incremental é a durabilidade de baterias de celular, as quais já duraram horas e, hoje, podem ter a capacidade de se estender por dias. Outros casos bem nítidos de serem vistos são as evoluções em marcas de celulares em que surgiram as câmeras frontais, resistência a queda e contato com água, entre outros. Em contrapartida, Asheim (2005) “pode ser cada vez mais difícil para o crescimento e reprodução de uma economia confiar apenas em melhorias incrementais de produtos e processos e não em novos produtos”

2.1.2 Inovação radical

Assim como o conceito de inovação incremental, o termo inovação radical também foi criado por Joseph Schumpeter(1939). Ambos tinham como grande objetivo apontar como tecnologias geram ondas de “destruição criativa”. Na visão *schumpeteriana*, inovações estão classificadas com seu grau de novidade e a radical é a que é completamente diferente de qualquer uma que veio anteriormente. De acordo com Garcia e Calantone (2002), citados por Fontanini e Carvalho (2005),

“A inovação radical tem sua definição por incorporar uma nova tecnologia da qual sua resultante é um novo mercado, com isso surgem novas indústrias, novo mercado de concorrência e canais de distribuição”

A inovação radical traz consigo mudanças de paradigmas importantes em diferentes âmbitos de consumo, sociais, entre outros. Suas principais características são a criação de novos mercados e a ruptura dos existentes, gerando mudanças drásticas no produto, serviço ou processo. Dessa maneira, sua implementação é muito mais difícil que a incremental, devido às incertezas que uma inovação radical gera, as quais dificultam o trabalho de empreendedores em desenvolver seu produto na direção certa.

De acordo com Salerno (2018), “projetos de inovação radical em empresas tem como algumas das principais características:

- I. Liderança inovadora e carismática;
- II. Foco em incertezas;
- III. Rotas de mercado e tecnologia;
- IV. Habilidade em redirecionar pessoas.”

Para Waengertner (2018), os seis princípios deste tipo de inovação são: design organizacional; gestão ágil; mate seu próprio negócio; pense como investidor; trabalhe com parceiros; cliente no centro da equação.

O Quadro 1 sintetiza as principais características e diferenças entre as inovações incremental e radical.

	Incremental	Radical
Tempos de projeto	Curtos períodos - seis meses a dois anos	Longos períodos - usualmente dez anos ou mais
Trajatória	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados	O caminho é marcado por múltiplas descontinuidades que devem ser integradas
Geração de ideias e reconhecimento de oportunidades	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades correm na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta às descontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, marketing) na trajetória
Processos	Processo formal aprovado caminha da geração de ideias através de desenvolvimento e comercialização	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes com um jogo, frequentemente com desdenho. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entre nos últimos estágios de desenvolvimento
Participantes	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento	Os participantes principais vão e vem ao longo do estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências
Estruturas Organizacionais	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios	O projeto frequentemente inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa

Quadro 1- Comparação entre Inovação Incremental e Radical. Fontanini e Carvalho (2005, apud LEIFER et al 2000, p.19)

2.1.3 Inovação disruptiva

A teoria da inovação disruptiva² foi impactante no ambiente de negócios e se trata de um processo em que uma tecnologia, produto ou serviço é transformado ou substituído por uma solução superior. A magnitude dessa inovação permite uma mudança no comportamento de consumo do público em geral e transforma a solução anterior obsoleta (DISTRITO, 2020a). Esse tipo de inovação

² CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. *Disruptive technologies: catching the wave*. Cambridge: Harvard Business Review, 1995.

não tem como características produtos e serviços caros, mas sim, soluções que atendem um público não atendido por empresas tradicionais (DISTRITO, 2020b).

Como essência, o conceito de “destruição criativa” *schumpeteriano* e está associada a três grandes pilares: acessibilidade, conveniência e simplicidade (CHRISTENSEN, 1995). Acessibilidade está relacionada com a facilidade em adotar a solução em uma sociedade, seja por usabilidade ou preço. Caso o efeito seja recebido por um grupo restrito, a transformação não atende esse critério (MJV TEAM, 2018a). Conveniência se refere reflexão sobre a solução atacar de fato um problema real das pessoas. Desenvolver algo que não atinge as principais necessidades de seu público alvo é um dos principais motivos de *startups*, empresas de base tecnológica que buscam desenvolver soluções inovadoras, falirem (MJV TEAM, 2018b). Simplicidade tem como objetivo evitar possíveis atritos entre produto e cliente. A meta é que a solução tenha um alcance maior. Para tal, busca-se uma solução com um design simples, com comunicação fácil com o consumidor e que não exija um conhecimento técnico para sua utilização (MJV TEAM, 2018c).

Inovações disruptivas são processos nos quais produtos ou serviços se prendem em uma pequena parcela do mercado e, com o tempo, alcançam e substituem grandes concorrentes estabelecidos. Em estágios iniciais, as características de inovações disruptivas podem ser definidas pela presença de mercados-alvo pequenos, serviços e produtos pouco atraentes. Como esses grupos pequenos de consumidores possuem margens brutas menores, não se tornam o foco de grandes empresa e assim, tais inovações criam oportunidade para o surgimento de novos concorrentes (CHRISTENSEN, 1997). Inovações disruptivas são extremamente poderosas. Diferentemente das inovações incrementais e radicais, que possuem grande impacto econômico e social para empresas que as conduzem, esse modelo tem o potencial de entregar ao consumidor o acesso a algo que, anteriormente, apenas uma pequena parcela da população conseguiria.

Entretanto, quando inovações dessa magnitude surgem, os principais nomes do segmento, normalmente grandes empresas, devem agir imediatamente para não se tornarem ultrapassadas. As empresas que não acompanharem as mudanças no mercado, perderão sua competitividade, o que pode levar a perda de

mercado ou, até mesmo, falência. A inovação radical tende a ser confundida com a disruptiva, mas ambas se distinguem porque a disrupção não depende de novas tecnologias para causar seu impacto no mercado. Logo, inovações radicais sempre serão disruptivas, mas a recíproca não é verdade (BLANCO, 2015). De acordo com o Distrito (2020), *holding*³ de inovação brasileira, “o conceito de inovação disruptiva é usado erroneamente quando analisado em pontos fixos temporais”. A disrupção é um processo extenso que, para analisar se a inovação realmente foi atingida, necessita de tempo para analisar os resultados do produto ou serviço em questão.

2.1.4 Inovação aberta

O conceito de inovação aberta⁴ foi criado por Henry Chesbrough em 2003 e surgiu após reflexão sobre os moldes de gestão de inovação que, em sua visão, eram fechados na questão de geração de ideias e aplicação no mercado. Segundo o autor, na visão tradicional da inovação, “se nós inventamos, ninguém melhor do que nós para comercializar” (CHESBROUGH, 2003a) e “nós detemos os melhores talentos, portanto, nossas ideias são melhores que as dos demais” (CHESBROUGH, 2003b). Tal visão das empresas demonstrava que expor conhecimentos técnicos, tecnologias e ideias para o mercado poderia acarretar, conseqüentemente, em perder público, posição de vanguarda ou liderança em algum mercado que se encontra.

O modelo de inovação aberta se define como:

“Uma nova abordagem para a organização da pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas, através da utilização de ideias externas em seu próprio processo de inovação, ao passo que também disponibiliza para outras empresas ideias internas em suas equipes de pesquisa e que não serão utilizadas em seu negócio.” (CHESBROUGH, 2003)

Para Rahman e Ramos (2009), “a inovação aberta corresponde a uma série de abordagens de inovação cujo elemento base é a inovação feita além dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento

³ Empresa que detém a posse majoritária de ações de outras empresas

⁴ O conceito de Inovação Aberta foi exibido pela primeira vez no livro: *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology* (HBS Press, 2003)

dentro das organizações”. No trabalho “*Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*”, Gassmann e Enkel (2004) apresentam os conceitos que definem processos diferentes de Inovação Aberta: *outside-in*, *inside-out* e acoplado.

O processo *Outside-In* tem como objetivo fortalecer a base de conhecimento da organização através do relacionamento com fornecedores, clientes e conhecimento externo. Entre as maneiras de atingir essa meta, pode-se citar a compra de patentes, abertura de canais de comunicação com fornecedores, investimento em bases de conhecimento internacional, entre outras. O processo *Inside-Out* consiste em canalizar todo o conhecimento interno, muitas vezes de áreas de pesquisa e desenvolvimento e compartilhar para o mercado. A grande vantagem desta ação é conseguir retorno a partir do licenciamento de propriedade intelectual e disponibilização de tecnologias internas com a estratégia de estabelecer posição forte no segmento em que se encontra. Com isso, os laços entre clientes e fornecedores possibilitam trocas de conhecimento, aprimoramento de tecnologias e cocriação de novos produtos e serviços.

Por fim, o processo acoplado atua como a combinação das duas modalidades anteriores. Sendo assim, a cooperação interna e externa permite que diferentes elos de uma cadeia de parceiros levem ao desenvolvimento da inovação. Os três processos de inovação aberta não se adequam de forma padrão em todos os modelos de negócios de empresas (GASSMAN e ENKEL, 2004). Para essas empresas, a inovação ainda não é vista como meta importante, o que as coloca entre empresas com grandes riscos de sobrevivência no contexto de um futuro bastante ágil e inovador.

2.2 COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE RELACIONANDO COM INOVAÇÃO?

Grandes corporações buscam inovar incrementalmente, radicalmente ou disruptivamente. Ser uma empresa inovadora é entender oportunidades de consumo perante as necessidades dos clientes e produzir uma solução o mais rápido possível para ser pioneira em seu segmento. A diferenciação no mercado e a corrida contra os concorrentes é o que obriga as áreas de pesquisa e desenvolvimento das

empresas a buscarem novidades a serem incorporadas aos negócios. Todavia, com a globalização, o acesso à informação de maneira mais rápida e o surgimento de empresas nascentes de bases tecnológicas, as chamadas *startups*, as grandes empresas tiveram que acelerar essa busca por entender novos hábitos de consumo para não se tornarem obsoletas.

Para Waengertner (2018): “um dos primeiros passos para grandes empresas serem inovadoras é investir em cultura organizacional”. Esse tipo de investimento, muitas vezes, pode ser uma tarefa árdua, devido a questões como líderes com modelo de gestão antigo, falta de estudo de mercado e até mesmo, falta de recursos para obtenção de novos talentos com pensamentos e conhecimentos alinhados às tendências. Portanto, esse investimento deve ser composto de diversas iniciativas como cursos pautando assuntos alinhados às tendências do perfil de consumo para colaboradores. Além disso, ações de engajamento interno como sediar eventos de inovação, *hackathons*⁵, contato com o ecossistema de empreendedores através de *hubs*, os quais representam espaços físicos para desenvolverem suas ideias, também são bons exemplos de investimento. Entretanto, essa cultura voltada à inovação só se tornará natural e efetiva se tiver apoio da alta liderança.

Como consequência das ações tomadas em busca da inovação, a empresa pode se tornar uma organização ambidestra:

“O conceito de organização ambidestra se baseia em equilibrar os negócios tradicionais para manter a receita e eficiência atual com uma nova frente para desenvolvimento de novos produtos e serviços gerando resultados sustentáveis, ou seja, ao mesmo tempo que busca inovar, devem manter processos e práticas que mantêm os negócios de pé” (DUNCAN, 1976 p 167-188).

Como exemplo, podemos citar a montadora japonesa Toyota, que possui sua matriz no Japão, onde realiza todos os processos e operações que levaram a empresa ao patamar de uma das mais inovadoras de todos os tempos, mas que

⁵ *Hackathons representam maratonas de programação que movimentam toda a área de tecnologia de uma empresa, podendo durar dias e totalmente focada no desenvolvimento de soluções que possam impactar a organização tanto interna quanto externamente.*

possui um polo no Vale do Silício para se aproximar de novas tecnologias e ideias. Essa estratégia de ter sedes espalhadas pelo mundo, muito alinhada com a inovação aberta, torna-se presente em mais empresas que também entendem que na colaboração e aproximação com diversos elos dessa cadeia de inovação, o desenvolvimento de novos produtos e negócios acontecem de maneira mais rápida.

Além disso, para pequenas empresas, ter grandes indústrias como clientes pode gerar receitas para investir no próprio crescimento, atraindo mais funcionários, infraestrutura, investidores e clientes para desenvolverem seu portfólio de produtos. Na subseção 2.2.1 e 2.2.2, o trabalho expõe dois exemplos de pólos de inovação de empresas que podem ser consideradas ambidestras e referências por inovarem em seus segmentos de mercado. O LuizaLabs, *hub* de inovação da empresa Magazine Luiza e o Natura *Startups*, movimento que conecta empreendedores e *startups* com os negócios da Natura Cosméticos.

2.2.1 LuizaLabs

Um dos principais *hubs* de inovação criados por empresas no Brasil é o LuizaLabs, da Magazine Luiza, criado em 2011 com foco no Magazine Você, uma iniciativa de *e-commerce* em que pessoas criam suas lojas virtuais e vendem sem precisar de um capital de giro. Através de recomendações, os vendedores recebiam comissões a cada compra que era realizada em suas lojas (FREITAS, 2018a). Diferente de todas as outras áreas, o LuizaLabs fica fora das sedes da empresa e tem como objetivo desenvolver produtos e serviços para varejo com base em tecnologias *mobile*, plataformas digitais e *Big Data*⁶.

O foco voltado apenas à inovação trouxe consigo o surgimento do “Magazine Você”, plataforma digital em que consumidores criam seus espaços online com produtos do Magazine Luiza e o aplicativo de *e-commerce*. Como consequência, o *Hub* possibilitou a criação de 380 mil lojas virtuais e três milhões de downloads do aplicativo (FREITAS, 2018b).

⁶ Termo em Tecnologia da Informação (TI) que trata sobre grandes conjuntos de dados que precisam ser processados e armazenados

Outro exemplo de produto lançado pelo LuizaLabs é o *Mobile Entrega*, solução voltada à logística, em que os responsáveis pelo frete atualizam a localização de encomendas via aplicativo. Isso gerou a redução de custo de papéis que eram entregues e contabilizados em um sistema apenas quando chegassem aos clientes e otimizou o tempo de relação com o cliente, que acompanhava o pedido em tempo real.

2.2.2 Natura *Startups*

De acordo com Natura (2018), “a Natura Cosméticos possui relatos de relacionamento com *startups* desde 2014”. Ao analisar o crescimento na quantidade dessas empresas de base tecnológica com produtos e serviços ambiciosos, as quais poderiam se tornar concorrentes de diversos campos de atuação da companhia, a Natura tomou a decisão de ao invés de se fechar ao mercado, se aproximar destes empreendedores.

Desde 2016, de maneira oficial, o Natura *Startups* atua como a porta de entrada oficial de *startups* e empreendedores que queiram construir junto a empresa de cosméticos novos produtos, serviços, canais de venda, ou melhorar os modelos atuais de processo, entre outros (ALMEIDA, 2020). O programa já interagiu com mais de 3000 *startups* e já firmou mais de 25 parcerias com *startups* que conectaram suas soluções em diversas áreas da Natura como Recrutamento e Seleção, Operação Logística, Negócios Digitais, entre outros (NATURA, 2018a). Os frutos desse trabalho em prol da inovação através de parcerias geraram os prêmios de 2ª empresa mais engajada com *startups* no Brasil (entre mais de 800 grandes corporações) em 2018 e o prêmio de reconhecimento de 10 anos de apoio à inovação aberta (NATURA, 2018b).

3 STARTUPS

Não se sabe exatamente o ano em que surgiu o conceito, mas durante a década de 1990, o termo se popularizou para classificar empresas ligadas ao segmento de tecnologia criadas no Vale do Silício, localizado na Califórnia, Estados Unidos. Existem várias definições para o termo, mas uma que se tornou bem conhecida foi a de Eric Ries, empreendedor e autor do livro “*Lean Startup*” que para muitos, é a principal referência da área. De acordo com Ries (2011), “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”.

Para um melhor entendimento da definição, o próprio autor a fragmenta e explica o que quis dizer com cada parte da oração. O termo “instituição” remete ao verbo “instituir” que contém sinônimos como “criar”, “fundar”, “estabelecer”. Por sua vez, “produto” ou “serviço” se referem à uma possível solução de um problema que atinja uma parcela da população, sendo esta de tamanho variável. Por fim, a “extrema incerteza” faz alusão ao cenário de criar algo para clientes que nunca tiveram contato com essa solução; logo, o risco de não haver interesse no produto ou serviço oferecido, ou de ele não atender às expectativas dos clientes, pode ser grande.

Existe a reflexão, por parte das *startups*, de que o que foi interpretado com um problema a ser resolvido, talvez não seja um grande desafio e nem uma real necessidade para os clientes. Uma outra definição de *startup* bem conhecida é a de Steve Blank, outro empreendedor e acadêmico do Vale do Silício. Em seu livro “*Startup, O Manual do Empreendedor*”, Blank (2012) define: “Uma *startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo.” Da mesma forma feita na primeira definição, é importante destacar as palavras-chave desta frase. Os pontos mais importantes são: “modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo”, os quais representam as características essenciais dessas empresas.

Ser “escalável” refere-se a um modelo de negócios que consegue crescer em grande escala de clientes, sem que seja necessário crescer sua estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2020). Se uma loja de discos, que consegue atender dez clientes de maneira eficiente, recebesse cem pessoas para comprar um disco, seriam necessárias ações como aumento de profissionais, estoque, espaço, entre outros: este negócio não é escalável. Por outro lado, o serviço oferecido pela empresa americana Spotify⁷, a maior plataforma de músicas atual, é escalável. Uma música ou álbum consegue ser distribuído de maneira rápida e simples para milhares de usuários sem que sejam necessárias mudanças operacionais.

Ser “repetível” significa ter capacidade de entregar um produto ou serviço em uma escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações personalizadas para cada cliente. (RAISON, 2019). Tal característica está associada tanto com vender a mesma unidade do produto várias vezes ou possuir em estoque. Um exemplo de modelo repetível é o modelo *pay-per-view*⁸, em que o mesmo filme consegue ser distribuído a diferentes pessoas sem que haja o impacto de disponibilidade do produto ou no aumento significativo do custo por cópia vendida. Por fim, ser “lucrativo” é a consequência das duas primeiras citadas.

A capacidade de escalar seus negócios, é a chave para o crescimento sustentável da empresa, tendo em vista que o objetivo é aumentar a receita de maneira bem mais rápida que o aumento de custos de operação. Sendo assim, os empreendedores devem desenvolver soluções que atinjam a sociedade e, principalmente, investidores e aceleradoras que virão oportunidade de lucrar por meio do apoio a essas *startups*. Pessoas não familiarizadas com o conceito de *startup* e com todo o universo ao redor delas, podem imaginar que só estão ligadas a aplicativos mobile e com o universo digital. Mas, hoje, há *startups* em todas as diferentes segmentos de indústrias e de atividades. De fato, a grande maioria das *startups* possuem uma base tecnológica, tendo em vista que hoje é praticamente

⁷ <http://www.spotify.com>

⁸ Nome dado a um sistema no qual os que assistem televisão podem adquirir uma programação específica, a qual desejam assistir, comprando, por exemplo, o direito a assistir determinados eventos, filmes ou programas.

impossível desenvolver serviços e produtos inovadores sem estarem atrelados a *softwares* e *hardwares* atuais.

Apesar de todo empreendedor possuir o desejo de sua *startup* ter seu produto escalável, repetível e lucrativo, é necessário contar com recursos financeiros, apoio de investimentos e, principalmente, ter conhecimento profundo sobre qual será o público alvo e o que será oferecido. Tais objetivos estão relacionados com as fases de crescimento de uma startup, definidas de acordo com o nível de maturidade da empresa em relação ao desenvolvimento de seu produto e de seus negócios em geral. De acordo com a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups, 2019) o ciclo de vida de uma *startup* é dividido em quatro grandes etapas:

- I. Ideação;
- II. Operação;
- III. Tração;
- IV. *Scale-up*.

Essas etapas que serão abordadas nas seções a seguir, representam todos os períodos pelos quais passa uma empresa até chegar ao estado de não ser mais nomeada como uma *startup*.

3.1 IDEACÃO

A ideiação representa o momento em que empreendedores precisam da validação de sua ideia a fim de transformá-la em algo tangível. (ABStartups, 2019). Para tal, é necessário que algumas perguntas sejam respondidas para seguir com o desenvolvimento da empresa. Essas perguntas são:

- I. Quem é meu cliente?
- II. Eu sei explicar profundamente meu produto?
- III. Como explicar para meu público-alvo o que quero alcançar?
- IV. Como falo para os meus clientes quais dores de cada um deles eu soluciono?

Nesta etapa, o empreendedor está em busca de um produto ou serviço com vantagens competitivas e mutável para atenderem as necessidades dos

clientes. Nessa fase, *startups* ainda não possuem processos bem estabelecidos e devem agir rapidamente para buscar a satisfação dessas necessidades (KALIL, 2019).

Para Blank (2015), *startups* saem da fase de Ideação, também chamada de busca, quando: “

- I. Você encontrou um canal de vendas que se combina como o cliente quer comprar e os custos de usar esse canal são compreendidos;
- II. Vendas (e/ou aquisição por consumidores em um mercado multifacetado) se tornam alcançáveis por meio de uma força de vendas (ou efeito em rede, ou efeito viral), sem esforços heróicos dos fundadores;
- III. Aquisição e ativação por clientes são compreendidas. Custos de Aquisição dos Consumidores (CAC)⁹ e Valor de Tempo de Vida¹⁰ (*Customer Lifetime Value* ou LTV ou CLV, em inglês) podem ser estimados para os próximos 18 meses.”

3.1.2 Operação

De acordo com Kalil (2019), operação é a fase em que a *startup* deve ter em sua liderança, ou buscar, um time multidisciplinar, o qual deve conter profissionais com habilidades complementares como noções de processos, relacionamento com mercado, gestão e tecnologia. Além disso, deve existir um Produto Mínimo Viável, *Minimum Viable Product (MVP)*. Para a Endeavor (2015), um *MVP* representa um produto com o mínimo de recursos viáveis, mas que mantenham sua função de solução ao problema para qual foi criado.

Além disso, o *MVP* deve estar no mercado com métricas para analisar o crescimento potencial de acordo com os indicadores de performance, ou *Key Performance Indicator (KPI)*, estabelecidos pelos empreendedores. Entre as métricas que *startups* usam, as principais são aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação de clientes e, quando seus números estão com bons indicadores,

⁹ Resultado da soma dos investimentos feitos em Marketing e Vendas dividida pelo número de clientes conquistados em um mesmo período.

¹⁰ Média de quanto é gasto com cada cliente durante toda a vida dele.

as métricas servem para comprovar o valor do produto para investidores apoiarem a empresa. A Seção 4 aborda o conceito de *MVP* com mais profundidade.

Na fase de operação, também é necessário que a solução entregue valor e que se torne economicamente relevante, seja crescendo em algum mercado ou dominando outro.

3.1.3 Tração

Kalil (2017) afirma que a tração representa a etapa em que a *startup* começa a atrair investidores e profissionais de qualidade. Além disso, todos os processos da empresa devem estar rodando de maneira fluida. Ainda de acordo com o autor, a necessidade é crescer em vendas, usuários e *market share*¹¹ sempre baseado em números e em KPIs estabelecidos novamente.

Na fase de tração, a empresa torna-se sólida, com bons níveis de EBITDA¹² e consegue crescer com independência das condições de mercado. Para a *ABStartups* (2019), o grande objetivo de uma startup na fase de tração é a escalabilidade com um modelo de negócios bem sólido, capaz de aumentar a receita sem afetar os custos da produção da solução. *Startups* no estágio de Tração geram retorno econômico, pois desenvolvem tecnologias e criam novas indústrias permitindo assim, mais empregos.

3.1.4 Scale-up

Essa fase representa o momento em que uma *startup* consegue atingir um crescimento de 20% em sua receita durante três anos consecutivos (CARRILO, 2017). Dessa forma, a empresa conseguiu atingir um modelo de negócios sustentável com uma equipe de colaboradores robusta e estratégias de venda bem definidas. Sendo assim, o cenário de incertezas é substituído por novas maneiras de escalar os negócios e deixar de ser uma *startup*. Isso pode envolver *Product Market Fit*, *Channel Product Fit* ou *Total Addressable Market*.

¹¹ O market share é uma porcentagem que corresponde à relevância da sua empresa diante dos competidores da indústria em que ela atua.(XAVIER,2019)

¹² Representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. (CAVALIERI, 2019)

Product Market Fit representa o momento em que a *startup* está em um mercado forte e, ao mesmo tempo, oferece produtos que atendam às necessidades reais que satisfaçam o consumidor. (WOEBCKEN, 2019). Channel Product Fit, representa quando a *startup* molda o produto em canais de venda específicos que geram receita e aquisição de clientes. (BALFOUR, 2017) Por fim, o Total Addressable Market representa a mensuração do mercado atual que é atendido pela solução da *startup* e uma futura projeção de novos públicos (ACE STARTUPS, 2016).

Kepler (2019) acredita que o momento de transição para uma empresa consolidada ocorre quando a *startup* passa a ter *Product Market Fit*, *Channel Product Fit* e *Total Addressable Market* bem consolidados. Além disso, quando a *startup* inicia a distribuição de dividendos aos acionistas e encerra o investimento apenas no seu crescimento.

Para conseguir crescer e passar por todas essas fases, *startups* necessitam de práticas que atendam as necessidades dos empreendedores e diversos parceiros, no ecossistema em que se encontram, que os ajudam financeiramente e intelectualmente a construir um negócio sustentável. A Seção 3.2 aborda uma um conjunto de práticas adotada pelas *startups* e a Seção 3.3 trata deste ambiente em que *startups* crescem e quem integra este ecossistema.

3.2 STARTUP ENXUTA

Em 2011, Eric Ries criou o conceito de *Startup Enxuta* e expôs em seu livro *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful*. Segundo ele, “a *startup* enxuta é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma *startup* de sucesso” (RIES, 2011). A origem vem da produção enxuta do Toyotismo, cujos alguns dos princípios se baseiam na utilização do conhecimento e criatividade dos funcionários, aceleração do tempo de ciclo e qualidade.

Dessa forma, Eric Ries adapta estes conceitos para o empreendedorismo e substitui a maneira de interpretar o progresso da manufatura, através da produção de bens, pelo conceito de aprendizagem validada. Tal conceito de aprendizagem

orienta o empreendedor sobre a tomada de decisões como investimentos a serem feitos e quando mudar a rota de um produto evitando gastos e tempo. A *Startup Enxuta* representa uma maneira de conduzir o negócio através o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender e analisar o momento no qual o produto se encontra. Além disso, permite que, com a repetição do ciclo sendo realizado até encontrar o modelo correto de seguir com o andamento do produto, é possível desenvolver o negócio com mais velocidade. Ou seja, é uma nova percepção desenvolver produtos inovadores, que prioriza interação rápida e opiniões do consumidor.

O ciclo construir-avaliar-aprender, também conhecido como ciclo de *feedback*, está no centro do modelo da startup enxuta. A construção de um produto ou serviço inovador parte de hipóteses vindas dos empreendedores que estão liderando a *startup*, sendo as principais a de crescimento e de valor, pois estas regulam o motor de crescimento da empresa. A hipótese de valor é pensada para avaliar se o produto ou serviço em desenvolvimento está, de fato, entregando valor ao cliente no momento em que utilizado. Já a hipótese de crescimento é formulada para identificar maneiras de atrair novos clientes e entender como eles descobrirão o produto. Existem diversas ferramentas e técnicas para entender melhor as necessidades e como entregar valor ao cliente. Como exemplo, possível citar o *Design Thinking*, modelo mental para identificar as necessidades de indivíduos, discutido posteriormente neste trabalho. Com estas hipóteses bem definidas, desenvolve-se um MVP para buscar as primeiras impressões dos clientes.

Existem cinco princípios que estruturam toda a metodologia utilizada por empreendedores que buscam alavancar seus negócios.

O primeiro, "Empreendedores estão por toda parte", remete ao conceito de que o empreendedorismo inclui qualquer indivíduo que trabalha de acordo com a definição de *startup*: "Uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza" (RIES,2011,p13). Qualquer empreendedor, independentemente do tamanho da empresa, setor ou atividade, consegue aplicar a abordagem da *startup* enxuta. Empreender é administrar, o segundo princípio, ressalta a necessidade de existir o cargo de empreendedor nas empresas, pois pessoas que conseguem administrar *startups*, em um ambiente de

extrema incerteza, são capazes de apoiar a inovação de empresas (RIES, 2011, p14a).

Em seguida, o Aprendizado Validado aborda a ideia de que *startups* existem para desenvolver um negócio sustentável e com lições aprendidas. Essa aprendizagem pode ser validada através de testes frequentes, os quais possibilitam aos empreendedores avaliar sua visão sobre o produto inovador a ser envolvido. Os dois últimos princípios serão abordados de maneira mais aprofundada nas subseções a seguir. No quarto princípio, o ciclo Construir-Medir-Aprender, é necessário entender um pouco mais sobre seu fundamento. Construir-medir-aprender representa a principal atividade de uma *startup*, a qual representa a capacidade de transformar ideias em produtos e recolher feedbacks dos clientes. A partir desses dados, aprender se a maneira adotada para desenvolver o produto está na direção certa ou se é necessário reavaliar ou recomeçar o desenvolvimento de alguma etapa do projeto. Eric Ries afirma em seu livro, *A Startup Enxuta*, que: “um Produto Mínimo Viável, representa a versão de produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento.” (RIES, 2011a). Tal ciclo, representa o lançamento de um MVP para o mercado, mensuração da satisfação e opinião de clientes e, a partir dos resultados destas análises, a tomada de decisão entre evoluir o produto, caso o *feedback* dos clientes seja positivo, ou rever algum recurso caso ele seja negativo. Presente na etapa Construir deste ciclo, um MVP representa a versão mais simples de um produto que possa ser entregue para clientes. Esta simplicidade não representa algo inacabado, mas uma entrega que atenda às necessidades prévias dos clientes as quais possam ser mensuradas possíveis evoluções até um modelo com poucas alterações de acordo com as opiniões dos clientes.

O intuito de um MVP é reduzir ao máximo todos os tipos desperdícios possíveis evitando qualquer trabalho adicional que seja irrelevante para aprender com o feedback de clientes. Ries exemplifica que MVPs podem ser pequenas apresentações, amostras de um conjunto de dados, uma estrutura básica, entre outros. Independentemente da forma, a vantagem de desenvolver MVPs está em

coletar o máximo de aprendizados de acordo com o lançamento de novas versões do produto até chegar em um estado de alta comercialização.

Para Ries (2011b), um desafio na utilização do conceito de MVP está relacionado aos níveis de qualidade das primeiras versões do produto para os clientes. Grandes empresas possuem processos modernos de produção focando na alta qualidade e desempenho para atingir a eficiência. Tais empresas pressupõem que já conhecem os atributos que o cliente busca. Como *startups*, ainda mais em fases de ideação e operação, não possuem clientes bem definidos, apostar em alta qualidade é correr risco de entregar algo que não tenha valor para o consumidor. Dessa forma, o MVP serve para validar suposições de mercado que os empreendedores acreditam ser os importantes para o cliente. Todavia, existem obstáculos maiores que a qualidade. Os mais comuns são questões legais, medo de concorrentes e riscos para a marca.

Em relação ao meio jurídico, seria interessante o lançamento de um MVP para circulação no mercado só após seu registro ou patente, para garantir a propriedade intelectual. Mas, dependendo da jurisdição na qual a *startup* se encontra, existem riscos em relação aos critérios, que podem ser rigorosos, e no prazo para aprovação do registro. No Brasil, a concessão de uma patente pode demorar mais de uma década, o que torna inviável essa espera, em especial para uma *startup*.

Outro entrave ao lançar um MVP está no temor de que concorrentes, principalmente grandes empresas, "roubem" as ideias das *startups*. Muitos empreendedores têm o receio de que, caso a ideia da solução seja disseminada, alguma outra empresa possa desenvolver e lançar o produto antes. Entretanto, grandes empresas possuem muito mais projetos, produtos e uma rotina muito mais sobrecarregada de demandas que *startups*. Sendo assim, é extremamente difícil que todas as atividades dessas empresas sejam redirecionadas à ideia vinda de uma *startup*. Se algum concorrente, ao conhecer a ideia, consegue colocá-la em prática antes do empreendedor, significa que a *startup* cometeu um erro de priorização no que era primordial para o MVP, seja tempo alocado da equipe ou no próprio desenvolvimento do produto.

Muitos empreendedores investem na construção de uma grande marca e para essa criação, que pode ser apoiada financeiramente por investidores anjo, fundos de *Venture Capital*, entre outros agentes do ecossistema de *startups*. Como um MVP está sujeito a críticas, muitas vezes negativas, esses agentes e os próprios empreendedores evitam ou postergam o lançamento de MVPs com medo de afetar campanhas de marketing e gerar uma reputação negativa em relação à startup. Uma alternativa a este obstáculo é lançar um MVP com uma marca diferente de registro. Assim, o MVP consegue passar despercebido por concorrentes e começa a coletar opiniões de consumidores reais. Diferentemente de testes de conceito e protótipos, MVPs abordam, de maneira completa, todas as questões empresariais, e não apenas as questões técnicas ou de projeto.

O último princípio é denominado Contabilidade para inovação. Como o cenário é de extrema incerteza, é necessário que os empreendedores meçam o progresso e definam marcos para priorizar o que é mais urgente para que o produto seja desenvolvido dentro de prazos estipulados. Dessa forma, a contabilidade que *startups* utilizam é voltada à inovação (RIES, 2011, p14d). “A contabilidade para inovação representa abordagem quantitativa que nos permite observar se os esforços de ajuste do motor estão dando resultados.” (RIES,2011). Assim, é possível criar marcos de aprendizagem para acompanhar o progresso.

O método é dividido em três etapas. Primeiramente, utiliza-se o MVP para colher dados reais e, assim, identificar em que estado a *startup* se situa no momento, também chamado de *baseline*, para acompanhar o progresso da empresa, de acordo com avanços do produto. A partir dessa *baseline*, a *startup* começa a fazer diversos ajustes e otimizações no produto para levar a empresa a um cenário que os empreendedores acreditam ser promissor para avanço dos negócios.

Por fim, a *startup* precisa aprender com os *feedbacks* dos clientes e tomar a decisão de pivotar ou perseverar no plano de desenvolvimento do produto. Perseverar consiste em continuar com o planejamento proposto se a *startup* estiver fazendo um bom progresso. Caso contrário, é necessário pivotar, ou seja, reestabelecer uma nova *baseline* e realizar novas alterações no produto para ajustar

o motor de crescimento da empresa. Para tomar essa decisão, são necessários funcionários que analisam números de como os negócios da empresa estão indo e respondem se a estratégia de negócio está sendo bem sucedida ou não.

Com a *baseline* estabelecida, após lições aprendidas e otimizações no produto, a *startup* busca regular o motor de crescimento para se tornar mais robusta. Nessa etapa, são feitas melhorias no produto, seja em *design*, marketing ou qualquer outra iniciativa para atrair mais clientes e capital. Quanto mais rápida for a execução do ciclo Construir-Medir-Aprender, mais rápidas são as tomadas de decisão da *startup* em pivotar ou perseverar suas estratégias, reavaliar as hipóteses e o próprio produto.

3.3 ECOSSISTEMA DE *STARTUPS* E SEUS ELEMENTOS

O ecossistema de *startups* consiste em órgãos e instituições que contribuem para seu desenvolvimento, afirma a *ABStartups*(2017). O mais consistente e inovador ecossistema do mundo se encontra no Vale do Silício, região da Califórnia, Estados Unidos. De acordo com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, 2017), entre as cinquenta empresas mais valiosas do mundo, dezoito surgiram no Vale do Silício. Além desse número, um estudo da *Joint Ventures*¹³(2018), no mesmo ano, o ecossistema possuía um total de 25 bilhões de dólares arrecadados de investimentos vindos de capital de risco, modalidade de investimento que a subseção 3.2.3 aborda. Outra característica importante desse ecossistema está relacionada com os indivíduos que estão situados na região. De acordo com a *Silicon Valley Indicators*, 37% da população do Vale do Silício não são americanos e há um novo recém-chegado a cada 24 minutos na região. Sendo assim, o local atrai diversos empreendedores do mundo favorecendo a diversidade cultural.

As *startups* devem estar cercadas de profissionais capacitados, conhecimento de empreendedores, espaços físicos para a equipe de empreendedores trabalharem e apoiadores financeiros que investem de diversas formas para apoiar seus objetivos de acordo com o momento na qual se encontram.

¹³ *Silicon Valley Index 2018* <Disponível em: <https://jointventure.org/images/stories/pdf/index2018.pdf>>

As subseções 3.2.1, 3.2.2 abordam os principais agentes que apoiam o desenvolvimento das *startups* e suas características.

3.3.1 Tipos de investimento

Para que *startups* alavanquem seus negócios, seja na contratação de novos profissionais para estruturar a equipe ou na aquisição de novas tecnologias, é necessário que a situação financeira permita, mesmo em um cenário de riscos, agir de acordo com as necessidades da empresa. Para cada fase em que uma *startup* se encontra, o apoio de investimentos externos possibilita que os objetivos do empreendedor sejam alcançados de maneira mais rápida. As subseções 3.2.1.1 a 3.2.1.3 abordam três tipos de investimentos procurados por quem busca o crescimento de suas empresas.

3.3.1.1 Investimento Anjo

De acordo com a Anjos do Brasil (2020), “investimento anjo consiste em investimentos efetuados por pessoas físicas com seu próprio capital focando *startups* com alto potencial de crescimento.” Entre as principais características do investimento anjo estão:

- I. O perfil dessas pessoas é composto por empresários, executivos e profissionais liberais, que trilharam uma carreira de sucesso, além de acumular quantias suficientes para investir 5% a 10% do seu patrimônio: geralmente, além do investimento, os investidores anjo atuam como mentores desses empreendedores, disponibilizando seu conhecimento acumulado para apoio. Por esse motivo, esse tipo de investimento também é conhecido como *smart-money*;
- II. A participação nos negócios é minoritária;
- III. O investimento não faz com que o empresário tenha papel executivo na empresa investida. Outro ponto importante é que essa modalidade não é uma atividade de caráter filantrópico, pois existe a intenção de se conseguir retornos perante aos investimentos.

Portanto, o termo “anjo” é cunhado por não ser um investidor que atua apenas com aportes financeiros, mas também com conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para potencializar as chances de sucesso da empresa (ANJOS DO BRASIL, 2020). As *startups* que são mais favorecidas por esses empreendedores são as que estão bem no começo de suas jornadas. Geralmente são *startups* que possuem uma ideia de solução bem definida, mas ainda não possuem clientes nem um modelo de operação definido.

No Brasil, temos o exemplo da empresa Buscapé, fundada em 1999 por quatro estudantes, que recebeu o apoio de um investidor anjo. Dez anos depois, a empresa foi vendida pelo valor de US\$ 342 milhões. Um exemplo de anjo famoso é de Mike Makkula, investidor da Apple. Makkula aportou 250 mil dólares na empresa nascente de Steve Jobs, além de passar todo seu conhecimento de vinte anos na Intel.

3.3.1.2 Capital Semente

O capital semente é definido como: “uma modalidade de financiamento em longo prazo com finalidade de cobrir despesas iniciais, como desenvolvimento do produto ou serviço, realização de pesquisas de mercado, captação de recursos humanos e finalização do plano de negócios” (ABStartups,2017). Capital Semente (ou *Seed Capital*), representam uma modalidade com valores de aporte superiores do investimento anjo. No livro “As Leis Dinâmicas do Empreendedorismo” (PARISE, 2018a), a autora aborda que o valor de aportes feito por esse tipo está entre R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões no Brasil”. Diferente do anjo, investimento semente é feito por um fundo de investimentos composto por aportes de diversas pessoas ou empresas. A intenção desse fundo é diluir os riscos e maximizar as chances de escolherem as melhores *startups* para investir (PARISE, 2018b).

Entretanto, assim como o investimento anjo, *startups* em fases iniciais são as mais favorecidas por essas modalidades, pois além do próprio capital, recebem mentoria e conhecimento de empreendedores experientes. O capital semente é destinado também às *startups* com um portfólio de clientes pequeno e oferta definida. Para tal situação, o foco é a expansão estrutural e operacional

dessas no mercado para atrair fundos de maior magnitude. Ainda de acordo com a *ABStartups* (2017), para captarem recursos desse tipo de investimento, as *startups* necessitam de duas práticas para. São essas:

I. Apresentar, de forma realista, qual é o problema que a solução irá sanar e qual será o modelo de negócios que trará o retorno aos investidores;

II. Estar presente em eventos voltados à inovação, startups e empreendedorismo para aproximação de investidores e formalizar uma boa relação com o ecossistema.

3.2.1.3 Capital de Risco

Capital de Risco, mais conhecida como *Venture Capital* ou VC, também tem como origem um fundo de investimentos composto por um grupo. De acordo com a Associação Brasileira de *Private Equity e Venture Capital* (ABVCAP) (2014), o fundo para VC pode ser composto tanto por gestores e companhias quanto por pessoas físicas que disponham de capital para investir. Essa modalidade é conhecida por ajudar as *startups* a se estruturarem bem em questões administrativas, as preparando para a fase de tração, além de ter foco na equipe da *startup*.

O VC normalmente busca a aquisição de porcentagens maiores da empresa ou compra de ações. Tal porcentagem, na faixa de 40%, de acordo com o Comitê de Desenvolvimento do Mercado de Capitais (CODEMEC) (2014), faz com que os investidores tenham participação ativa em opiniões e uma parceria estratégica em alavancar os negócios. Junto à participação na estratégia, conseguem estabelecer metas de retorno sobre o investimento, preferências contratuais e profissionais.

A ABVCAP (2014) define que:

“o VC atua como instrumento fundamental no desenvolvimento de mercados de capital e economias emergentes, se destacando expressivamente no Brasil, pois trata-se de um investimento focado em empresas com potencial alto de escalabilidade de negócios a médio e longo prazo.”

O tempo estipulado para o retorno desses investimentos estão entre 2 a 10 anos, sendo recuperado pela recompra de partes societárias, venda total ou parcial da empresa ou, até mesmo, pela abertura do capital da empresa no mercado de ações. Para a construção de um fundo de VC é necessária a captação de dinheiro com um grupo de investidores vindos de corporações, bancos, fundos de pensão institucionais, ou até mesmo os próprios administradores. Todavia, é necessário a presença de gestores para colocarem todo esse investimento e, principalmente, garantir o retorno (SAGRADI, 2019). Zider (1998) coloca que 80% de todo o capital investido por VCs vão para o momento de crescimento acelerado de uma empresa, ou seja, o momento em que uma *startup* se torna uma empresa.

3.3.2 Incubadoras e Aceleradoras

Além dos tipos de investimentos que potencializam os negócios, temos outros participantes no ecossistema que apoiam o desenvolvimento em fases diferentes de operação e situação. As subseções 3.2.2.1 e 3.2.2.2 apresentam o conceito de aceleradoras e incubadoras.

3.3.2.1 Incubadoras

Muitos empreendedores possuem grandes ideias, mas não as tiram do papel por diversos motivos. Entre os principais motivos, estão a falta de conhecimento de mercado, a falta de equipe para ajudar a prototipar um MVP, a falta de um espaço para trabalhar, entre outros. Como forma de sanar essas dificuldades, esses empreendedores podem procurar parceiros no ecossistema para ajudá-los. Em uma fase inicial, como a de ideação ou operação, as incubadoras são a melhor sugestão.

Incubadoras são organizações, muitas vezes ligadas a órgãos públicos, que têm como especialidade disponibilizar espaço físico, suporte administrativo e mercadológico, além de acesso a recursos tecnológicos. Esse tipo de organização é presente em universidades, principalmente nas públicas, e o principal público são pessoas físicas e pequenos grupos que estão no momento de idealizar ou validar seu produto (ABSTARTUPS, 2017).

Como a procura de incubadoras é alta, essas tentam selecionar os melhores empreendedores, apesar da falta de experiência, por uma série de pré-requisitos. Para a *ABStartups* (2017), os principais critérios se baseiam em ter um produto ou serviço inovador, economicamente viável e que possua recursos financeiros básicos para começar um projeto. Na visão das incubadoras, o principal interesse está no impacto que seu apoio gera, pois ao alavancar os negócios de empreendedores, aumenta-se o número de pessoas empregadas e a qualidade de negócios.

3.3.2.2 Aceleradoras

Diferentemente das incubadoras, as aceleradoras são, normalmente, instituições de capital privado que têm como objetivo tornar as operações de uma *startup* escalável e repetível de uma maneira mais rápida. Como o próprio nome diz, o intuito é acelerar o modelo de negócios dessas empresas, através de mentoria de empreendedores experientes, *networking*¹⁴ com o mercado e investimentos. De acordo com a *ABStartups* (2017), as aceleradoras assessoram os idealizadores e os ajuda no posicionamento no mercado. Além disso, o modelo de negócio é feito a ponto de tornar-se a solução em algo concreto.

Aceleradoras, usualmente, estão atreladas com inovação disruptiva e radical. Ou seja, o portfólio que aceleradoras contemplam está relacionado com boas ideias, previamente validadas na fase de Operação e Tração. Isso também difere de incubadoras, que estão associadas a um maior patamar de incertezas, buscando que os empreendedores “tirem as ideias do papel”. Em troca de toda essa gama de recursos e serviços oferecidos, as aceleradoras normalmente atuam recebendo uma pequena parcela do capital da empresa a ser acelerada. Dessa forma, de uma maneira simples, surge uma espécie de sociedade em que aceleradora e acelerada ganham com o desenvolvimento dessas empresas.

De acordo com o artigo “*Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics*”, Larsson (2012), o processo em que

¹⁴ forma de cultivar relações profissionais em diversos ambientes e utilizar essas relações para alguma finalidade.

startups se relacionam aceleradoras está dividido em cinco etapas: Consciência, Candidatura, Programa, *Demo Day* e Pós *Demo Day*:

- I. 1. Consciência: consiste em buscar e se conectar com aceleradoras através de encontros em eventos no ecossistema, pois da mesma maneira que *startups* querem alavancar seus negócios, as instituições de capital aberto precisam da captação de recursos para desenvolverem suas operações;
- II. 2. Candidatura: consiste no momento de inscrever as soluções no programa desenvolvido pelas aceleradoras, o qual geralmente solicita uma apresentação de vídeo para avaliação. Entre os principais requisitos, estão a análise do time em relação à engajamento, ética, habilidades técnicas e, por fim, a ideia;
- III. 3. Programa: é o período definido para desenvolver o produto. Geralmente, esse tempo gira em torno de 3 meses nos quais são divididos em: interação com mentores e apoiadores para tornar a solução escalável; desenvolvimento do produto mínimo viável e, por fim, refinamento de conceitos e apresentações para receber investimentos;
- IV. 4. *Demo Day* (ou dia da demonstração): é a conclusão da etapa de programa. Consiste em apresentar o produto e modelo de negócios para investidores anjo, fundos, entre outras pessoas que possam ajudar as empresas na captação de recursos e capital. As *startups* devem abordar de maneira sucinta, através de uma apresentação, seu produto e modelo de negócios, deixando claro porque estão preparadas para receberem financiamento;
- V. 5. Pós *Demo Day*: após o dia da demonstração, a *startup* age por conta própria e começa a buscar um modelo de negócios escalável e repetível com os investimentos recebidos e todo o conhecimento adquirido.

Em 2005, Paul Graham fundou a *Y Combinator*, a primeira aceleradora do mundo com sede no Vale do Silício. O foco da empresa é fornecer capital semente, consultoria e conexões em troca de 6% de participação acionária da empresa. Em 2013, a aceleradora tinha financiado mais de 500 empresas e 30 diferentes mercados. Entre as startups mais conhecidas aceleradas pela *Y Combinator* estão *Scribd*, *Reddit*, *Airbnb* e *Dropbox*.

3.4 TERMINOLOGIA DE STARTUPS

Atualmente, as *startups* são caracterizadas de acordo com segmentos de mercado, que representam a fusão das palavras da área de atuação em inglês com a sufixo “tech” (PEREIRA, 2019), representando que todas utilizam a tecnologia para alguma finalidade de negócios. Pode-se citar, como segmentos de *startups*, as *Foodtechs* no setor alimentício, *Fintechs* no setor financeiro, *HRTechs* no setor de recursos humanos, entre outros diversos segmentos de atuação. Além disso, existe a nomenclatura “*Startup Unicórnio*” que caracteriza uma grande conquista para os empreendedores e é cobiçada por todas as *startups*, independente do nicho de mercado que estão inseridas.

Em 2013, a investidora-anjo¹⁵, Aileen Lee, apresentou em seu artigo “*Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*” o conceito de *Startup Unicórnio*. “O termo é designado para *startups* que possuem valor de mercado de 1 bilhão de dólares sem terem capital na bolsa de valores.” (LEE, 2013). A metáfora surgiu porque, ao atuar em um cenário de extrema incerteza e risco de fecharem, atingir esse valor pode ser algo tão raro quanto encontrar um unicórnio.

Sendo assim, essas *startups* representam empresas inovadoras em seus segmentos e pioneiras na questão inovação. Entre as principais características esperadas, pode-se citar o foco total em atender necessidades urgentes e reais do clientes, posição de vantagem e investimento forte em novas tecnologias. As subseções 3.4.1 e 3.4.2 apresentam alguns exemplos de *startups* unicórnios brasileiros.

3.4.1 iFOOD

Uma das *startups* brasileiras mais conhecidas é a *foodtech iFood*. Fundada em 15 de maio de 2011 por Patrick Sigrist, Eduardo Baer, Guilherme Bonifácio e Felipe Fioravante, a empresa se tornou a plataforma de referência na

¹⁵ *peessoas físicas com seu próprio capital focando no investimento em startups com alto potencial de crescimento*

conexão de clientes com restaurantes. A solução inicial da empresa surge do incômodo sobre o acúmulo de panfletos de diversos restaurantes que iam para o lixo, somado à oportunidade de colocar todos esses anúncios em um único local. Sendo assim, Patrick e Felipe tiveram a ideia de criar um site para ser esse canal de busca.

No ano de 2014, com o reconhecimento no mercado, a *holding* brasileira Movable investiu 2 milhões de dólares na empresa, transformando o iFOOD na referência brasileira no setor de *delivery*. Ainda no mesmo ano, a própria *holding* adquiriu a empresa que, por sua vez, se uniu a RestauranteWeb, chegando a valer aproximadamente 1 bilhão de dólares no mercado ainda no mesmo ano. Com toda essa evolução, a *foodtech* expandiu seus negócios para outros países da América Latina e se tornou o principal *marketplace*¹⁶ de entrega de comidas do continente.

Após um grande crescimento e estabilização do mercado, é muito comum que *startups* desenvolvam, paralelamente à sua solução principal, outros serviços para captação de novos clientes, novos mercados e oportunidades. Atualmente, o aplicativo possui plataforma *mobile*, Web e aposta em serviços de agendamento de entregas de almoço com o iFood *Loop*.

No próprio site da empresa, algumas informações comprovam o efeito que a inovação gerou. Entre elas estão dados como:

“O iFood tem mais de 6,2 milhões de pedidos mensais, 5,1 milhões de usuários ativos e está presente também no México, na Colômbia e na Argentina.”; “Da sexta-feira até o domingo, temos em média 50.000 usuários simultâneos, 250 servidores sendo usados, 300 buscas por segundo e, em horário de pico, 50 pedidos por segundo.”; “Já ajudamos mil restaurantes a alcançar um faturamento de mais de R\$1 milhão no iFood”. (IFOOD, 2019)

¹⁶ modelo de negócio baseia-se em uma plataforma na qual diferentes lojas (e/ou pessoas) podem vender seus produtos.

3.4.2 Nubank

O Nubank surgiu após David Vélez, *Chief Executive Office (CEO)* da empresa, tentar abrir uma conta em um banco brasileiro e identificar a péssima experiência para o cliente com a burocracia para realizar algo que, na visão dele, deveria ser simples. Sendo assim, o grande desafio da *startup* era tornar toda essa jornada menos frustrante e, ao mesmo tempo, inovadora. Junto com a brasileira Cristina Junqueira e o americano Edward Wible, o Nubank foi fundado em maio de 2013 com o foco de resolver problemas financeiros. No canal de *youtube*¹⁷ da empresa, David conta que o nome possui um duplo sentido proposital: “O “Nu” faz referência à transparência da empresa, que assim como alguém despido, não tem nada a esconder”, disse o *CEO* em entrevista. “Nu” também é a pronúncia de “new” em inglês, remetendo a empresa a um novo conceito de banco, menos burocrático que os tradicionais. (NUBANK, 2019)

Tendo em vista essa oportunidade, o primeiro produto desenvolvido pela *startup* foi um cartão de crédito, que podia ser solicitado e gerenciado através de um aplicativo *mobile*. Para a obtenção do cartão, os usuários se inscrevem no aplicativo ou site da empresa que, por sua vez, realiza uma análise de crédito para conferir o passado do cliente. Os grandes diferenciais do produto financeiro são a ausência de tarifas e anuidade. Além disso, os clientes conseguem bloquear o cartão, aumentar o limite, contratar empréstimo, pagar faturas através de código de barras e tirar dúvidas com o serviço de apoio ao cliente (SAC) da empresa via *chat*, correio eletrônico e telefone. (OLIVEIRA, 2017)

Com a disrupção que o Nubank estava liderando, fundos de investimentos renomados como Sequoia *Capital*, cujo portfólio inclui *Google* e *Whatsapp*, *Tiger Global* que financiou a *Netflix*, *Linkedin* e *Kaszek Ventures*, que apoiou Decolar e Mercado Livre, aportaram capital na empresa.

Assim, a *startup* começou a expandir seu portfólio e novos produtos surgiram. Em 2017, surge o Nubank *Rewards*, programa de benefícios, em que cada R\$ 1 gasto é convertido em 1 ponto. O acúmulo destes podem ser convertidos em

¹⁷ **Nubank**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UCgsDX3hTwiPdtGHJjMFfDxg>>

descontos em faturas, milhas, etc. No dia 11 de dezembro de 2018, foi lançada a função débito do cartão, com possibilidade de saque 24 horas e acompanhamento via aplicativo. Hoje, o Nubank possui um mercado bem consolidado e busca expandir seus negócios para toda a América Latina. Em 2019, a *fintech* abriu uma filial no México chamada Nu em maio e em junho, na Argentina com nome de SoyNu.

4 MANEIRAS DE INCENTIVAR O EMPREENDEDORISMO NAS UNIVERSIDADES

Iniciativas, programas e eventos que promovem novas maneiras de trabalhar, de gerar receita e de pensar, estão cada vez mais presentes em universidades. No Brasil, existem organizações que buscam conectar cada vez mais o ambiente empreendedor com o acadêmico, como o SEBRAE e a Endeavor. O SEBRAE possui diversas frentes de atuação com universidades. Em seu portal, existem ferramentas de Educação Empreendedora, estudos sobre o panorama do empreendedorismo e eventos *on-line* pautados em inovação, *startups* e outros tópicos. A Endeavor, organização sem fins lucrativos com o foco de acelerar o empreendedorismo, por sua vez, proporciona artigos, mentorias, além de também oferecer eventos e conteúdos exclusivos sobre o tema.

Entretanto, ainda existe um distanciamento entre as universidades e o empreendedorismo, de acordo com um estudo feito em parceria pelas duas organizações. A pesquisa “Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras” (ENDEAVOR, 2017) realizada com 2230 alunos e 680 professores pertencentes a mais de 70 instituições de ensino superior, mostra que, enquanto 65% dos professores consideram-se satisfeitos com os programas de empreendedorismo, apenas 36% dos alunos estão satisfeitos. Essa pesquisa destacou três pontos importantes, que indicam desafios associados a alinhar o empreendedorismo às universidades:

- I. Existe uma falta de uma estrutura de apoio à jornada completa do empreendedor. 6,2% das instituições de ensino superior, apenas, possuem iniciativas que permitem criação de novos negócios, geração de pequenos negócios, inovação e tecnologia. Ou seja, mesmo que a universidade possua disciplinas que motivam os alunos a darem o primeiro passo, ela não é capaz de apoiá-los nos passos seguintes. A não estruturação e institucionalização de programas de empreendedorismo resultam nessa falta de estrutura, além de criação de projetos isolados sem capilaridade e visão integral de necessidades

das universidades como um todo. 17,9% das instituições não possuem qualquer entidade interna que centraliza as ações ligadas ao empreendedorismo;

- II. As universidades não estão conectadas com o mercado. A pesquisa revelou que, entre os professores que se consideram presentes no âmbito de empreendedorismo, 46% nunca tiveram nenhum envolvimento com empreendedores e 53,8% dos que tiveram prestam consultoria. Ou seja, conclui-se que o empreendedorismo não é ensinado nas universidades por professores que tenham experiência como empreendedores ou que participem do ecossistema empreendedor das cidades nas quais as instituições se encontram;
- III. A atuação da universidade não estimula a inovação nos alunos. O estudo revelou que 6% dos universitários brasileiros são empreendedores e outros 21% pretendem empreender no futuro. Entre aqueles que já têm uma empresa, 30% não possui nenhum funcionário e 93% possuem até dez empregados. Todavia, não existe uma grande movimentação para mudar esses números, visto que apenas 10% deles almejam ter mais de 25 funcionários em cinco anos. A inovação torna-se cada vez mais rara entre aqueles que estão empreendendo dentro das universidades. Para esse perfil, o número observado é de só 4% desses estudantes que acreditam ter um produto ou serviço novo no mercado nacional. Além disso, inovar não é o foco dos atuais empreendedores nem dos futuros, pois 75% dos potenciais empreendedores não têm a intenção de desenvolver algo novo e só 1,4% quer criar algo inovador no mundo. Tais dados poderiam ser diferentes, especialmente em se tratando de alunos imersos em centros de pesquisa e ensino;
- IV. Os programas de mentoria são imprescindíveis dentro do ambiente universitário: 60% dos estudantes que possuem o desejo de empreender, afirmam que mentores despertaram esse desejo. 66,3%

de potenciais empreendedores, procuram por mentorias antes de abrirem seus negócios.

A Seção 4.1 apresenta algumas iniciativas de universidades brasileiras e a Seção 4.2 apresenta iniciativas reconhecidas de universidades estrangeiras voltadas ao incentivo ao empreendedorismo.

4.1 INICIATIVAS DE UNIVERSIDADES BRASILEIRAS PARA APOIAR O EMPREENDEDORISMO

Existem universidades brasileiras que buscam oferecer apoio ao empreendedorismo e inovação e que são referências nacionais na temática. Pode-se destacar a universidade estadual de Campinas (UNICAMP) e a universidade estadual de São Paulo (USP), com ações apresentadas nas próximas subseções, respectivamente.

4.1.1 UNICAMP e Agência Inova

Criados em 23 de julho de 2003, a Agência de Inovação Inova da Universidade Estadual de Campinas¹⁸ e o Núcleo de Inovação Tecnológica da UNICAMP (NIT) representam um marco para a presença de universidades no ecossistema de Inovação e Empreendedorismo brasileiro. “As instituições de ciência e tecnologia tinham de se adequar ao novo modelo sugerido pela Lei de Inovação e a Inova Unicamp se tornou referência para todos.” (SARTORELLI, 2018a). Muito desse exemplo a ser seguido vem de diversos contatos com instituições internacionais renomadas de ensino como Universidade da Califórnia, Universidade de Columbia e Universidade de Cambridge para entender quais eram suas práticas e gerar vínculos com grandes centros de inovação (SARTORELLI, 2018b).

A primeira iniciativa de fomento ao empreendedorismo da Unicamp surgiu em 2001 com a Incubadora das Empresas de Base Tecnológica da Unicamp, a INCAMP¹⁹. Incorporada em 2013 pela Inova, a incubadora oferece às empresas apoiadas a proximidade de laboratórios, além de proporcionar um ambiente para

¹⁸ Agência de Inovação da Unicamp <<https://www.inova.unicamp.br/>>

¹⁹ Incubadora das Empresas de Base Tecnológica da UNICAMP <<https://www.inova.unicamp.br/sobre-a-incamp/>>

criação, proteção do desenvolvimento de novas empresas através de infraestrutura e suporte técnico e gerencial para empreendedores (AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DA UNICAMP, 2020).

Além da INCAMP, a Unicamp possui uma rede de colaboração e relacionamento com empreendedores ligados à universidade chamada *Unicamp Ventures*²⁰, criada em 2006, com a missão de conectar empresas de pessoas ligadas à universidade, sendo estes ex-alunos, docentes, funcionários ou empreendedores com vínculo à INCAMP, de acordo com o portal da *Unicamp Ventures*. A Inova tem o papel de mapeamento destas empresas, chamadas de empresas-filhas, junto com o apoio em eventos e infraestrutura nas ações da *Ventures*.

Em 2019, haviam 815 empresas-filhas cadastradas no sistema da *Unicamp Ventures*, sendo 717 ativas. Além desse número, outro grande impacto desta iniciativa de empreendedorismo foi a criação de 31.343 empregos gerados e mais de 7.9 bilhões de faturamento total dessas empresas (UNICAMP VENTURES, 2020a). O grande reflexo desse investimento em educação empreendedora e inovação traz consigo outro dado importante. Das *startups* unicórnios brasileiras, a *Mobile*, *holding* de grandes empresas e a *Quinto Andar*, plataforma de busca por imóveis, são empresas-filhas vindas da *Ventures* (UNICAMP VENTURES, 2020b).

Junto com as duas iniciativas acima citadas, a Inova promove grandes eventos como o Programa Inova Jovem²¹, criado em 2014, como uma competição de empreendedorismo para alunos do ensino médio, e disciplinas oferecidas para estudantes da universidade. Todas essas práticas que promovem o empreendedorismo permitem que o ecossistema de inovação seja abastecido anualmente por novos negócios vindos de universidades e faz com que a Unicamp seja uma referência seguida por outras instituições.

²⁰ *Unicamp Ventures*. Disponível em: <<https://www.unicampventures.org.br>>

²¹ *Inova Jovem*. Disponível em: <<https://www.inova.unicamp.br/tag/inova-jovem/>>

4.1.2 USP e PoliStart

Um outro caso brasileiro que vale o reconhecimento é a Universidade estadual de São Paulo, a USP. A USP disponibiliza a seus estudantes 153 disciplinas diretamente relacionadas à cultura empreendedora, inovação, criação de negócios e comercialização de vendas (REDAÇÃO USP, 2019). Tais matérias não se restringem aos cursos voltados à tecnologia: alunos de graduação e pós graduação de diversas áreas, como Comunicação e Saúde, são estimulados a desenvolver negócios, produtos e criar empresas. Além disso, educação e planejamento financeiros e legislações empresariais também são abordados. Existem universidades ao redor do mundo que buscam cada vez mais se aproximar do ambiente de empreendedorismo que podem servir de referência para o Brasil se espelhar e aprimorar sua relação com a inovação (REDAÇÃO USP, 2019).

Uma outra iniciativa que trouxe frutos e retorno ao investimento nesta educação empreendedora é a criação da PoliStart em 2017. A PoliStart é uma aceleradora de *startups* que potencializa a conexão do mercado externo com alunos de engenharia da Escola Politécnica da USP, fomentando inovações, ideias e conhecimentos. (Assessoria de Imprensa da Escola Politécnica da USP, 2017a). Segundo Marx (2017 apud Assessoria de Imprensa da Escola Politécnica da USP (2017b), “em geral, as aceleradoras pedem que o empreendedor já tenha empresa constituída, mas um dos focos diferenciadores da PoliStart é trabalhar com essas ideias que estariam no estágio da pré-aceleração, então não temos essa exigência”.

Junto com o foco em aceleração, a PoliStart também atua em modelos de relacionamento com empreendedorismo. Buscando se aproximar a outras vertentes, existe o modelo de *Corporate Venture*, em que investidores e grandes empresas buscam participações em sociedade com *startups* criadas por alunos. Por fim, ainda existe o modelo de *Venture Building*, em que a aceleradora conecta ideias de negócios com estudantes com o foco de executá-las (Assessoria de Imprensa da Escola Politécnica da USP, 2017c).

4.2 INICIATIVAS DE UNIVERSIDADES ESTRANGEIRAS PARA APOIAR O EMPREENDEDORISMO

Em 2019, o ranking “The World’s Most Innovative Universities” realizado pela Reuters²², maior agência de comunicação mundial, nomeou a Universidade de Stanford, Califórnia, como a mais inovadora do mundo. Situada dentro do Vale do Silício, a universidade possui renome nas áreas de hardware e software. Ex-alunos e professores, fundaram algumas empresas como Google e Yahoo e a receita global de todas as empresas vindas de Stanford é estimada em 2,7 trilhões por ano (EWALT, 2015). Por estar dentro do principal ambiente de inovação e empreendedorismo do mundo, a universidade permite aos estudantes uma maior relação com eventos e mentorias de diversos agentes de um ecossistema de *startups*, abordados no Capítulo 3. Além disso, existem iniciativas como o Stanford Ignite, iniciativa mundial que traz um conjunto de programas de certificação ensinando inovadores a formular, desenvolver e comercializar suas ideias. Além disso, aborda fundamentos de negócios e como avançar com as ideias inovadoras.

Outra referência em empreendedorismo é a Universidade de Berkeley, também situada no Vale do Silício, Califórnia. Berkeley é a universidade americana que mais oferece disciplinas voltadas ao tema de empreendedorismo. São mais de quarenta matérias oferecidas pelo *Sutardja Center for Entrepreneurship and Technology* (SCET), além do programa *Startup Semester*, um semestre com foco exclusivo em empreendedorismo, tecnologias e abordagem de metodologias com a *Startup* enxuta (WYLINKA, 2019a). Entre outras iniciativas voltadas ao ambiente de *startups*, existem dois centros de empreendedorismo e inovação internos e a aceleradora *Skydeck*, que realiza investimentos de 100 mil dólares por 5% de participação dos negócios criados por estudantes, professores e intercambistas de Berkeley (2019b).

Diversas são as oportunidades de universidades, brasileiras e estrangeiras, para criar um ambiente propício para o desenvolvimento do

²² EWALT, D. *The World's Most Innovative Universities*. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/idUSL1N11K16Q20150915>>

empreendedorismo. Ao investir na aproximação dos estudantes ao cenário de inovação, tomando como referências esses exemplos citados, ideias, que resolvam problemas da sociedade e da maneira de se relacionar inovação ao estilo de vida, reverberam e se tornam exemplos para gerações futuras buscarem soluções para o que está por vir.

5 CONCLUSÃO

Dadas às mudanças pelas quais o mercado e o mundo estão passando, torna-se a cada dia mais importante o incentivo à inovação e ao empreendedorismo nos grandes centros de ensino superior do país. Oportunidades criadas, como as empresas filhas da UNICAMP, que geraram mais de 31 mil empregos diretos e um faturamento de R\$7,9 Bilhões de reais em 2019 (ISHI, 2019), devem ser tomadas como exemplo do impacto do retorno que o incentivo ao empreendedorismo em instituições de ensino superior pode trazer.

Os conceitos e práticas de startups tornaram-se conhecimentos importantíssimos para criar oportunidades para os jovens atualmente na universidade e para o desenvolvimento do país. São diversas ferramentas e metodologias para trazer a inovação, independentemente da modalidade. A metodologia *Lean Startup*, por exemplo, e ferramentas por ela aplicadas como o MVP, são a cada dia mais usadas em todas as áreas de atuação, não apenas em startups, mas também em empresas dos mais diversos portes.

Atuar no ecossistema de *startups*, áreas de inovação em grandes corporações, ou apenas ser um entusiasta que compreende as mudanças de mercado e os novos rumos dos perfis de consumo, parte muito de como o indivíduo conheceu a inovação e em qual ambiente este se encontra. Além disso, quanto mais estudos, exemplos de casos famosos e ferramentas o indivíduo tiver à disposição, maior é o número de oportunidades que este terá no mercado de trabalho, pois estará mais preparado para se relacionar com clientes, desenvolver produtos e gerir projetos de diferentes formas.

Infelizmente, ainda é muito pequeno o incentivo ao empreendedorismo nas instituições de ensino superior do Brasil. O empreendedorismo deve ser visto por instituições como uma grande possibilidade de retornar à sociedade o investimento feito nelas, pois é uma forma de criar empregos e riqueza para a sociedade. As ações conduzidas na UNICAMP e na USP podem ser referência para outras universidades, incluindo o investimento em aceleradoras ou incubadoras e o

oferecimento de disciplinas e eventos que aproximam o corpo docente dos conceitos de inovação, permitindo que estudantes tenham acompanhamento e maiores possibilidades para colocar suas ideias em prática. Conforme disse Peter Drucker (1992), conhecido como o "pai da administração", "não podemos prever o futuro, mas criá-lo" e as universidades podem catalisar esse processo ao fortalecer suas ações na direção da inovação.

6 REFERÊNCIAS

1. ABGI GROUP. Impactos da Inovação: Inovação Radical x Inovação Incremental. **ABGI Group**, 2019. Disponível em: <<http://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/recursos-para-inovacao/impactos-da-inovacao-inovacao-radical-x-inovacao-incremental>>. Acesso em: 30 Agosto 2019.
2. ABSTARTUPS. Aprenda já o que é o capital semente. **ABSTARTUPS**, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/aprenda-ja-o-que-e-o-capital-semente>>. Acesso em: 19 Fevereiro 2020.
3. ABSTARTUPS. Incubadora de empresas: o que é e para que serve? **ABStartups**, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/incubadora-de-empresas-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em: 13 Fevereiro 2020.
4. ABVCAP. Sobre o Setor. **ABVCAP**, p. <https://www.abvcap.com.br/industria-de-pe-vc/sobre-o-setor.aspx>, 2020. Disponível em: <<https://www.abvcap.com.br/industria-de-pe-vc/sobre-o-setor.aspx>>. Acesso em: 23 Julho 2020.
5. ACE STARTUPS. Tamanho de mercado além do básico: Raciocínio, Bom senso e metodologia. **ACE Startups**, 2016. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/tamanho-de-mercado-alem-do-basico/>>. Acesso em: 15 Julho 2020.
6. AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DA UNICAMP. Sobre a Incamp. **Agência de Inovação da Unicamp**, 2020. Disponível em: <<https://www.inova.unicamp.br/sobre-a-incamp/>>. Acesso em: 15 Maio 2020.
7. ALMEIDA, M. Natura oferece mentoria para startups. **Coesmetic Innovation**, 2018. Disponível em: <<https://cosmeticinnovation.com.br/natura-oferece-mentoria-para-startups/>>. Acesso em: 22 Novembro 2019.
8. ANJOS DO BRASIL. O que é um investidor anjo? **Anjos do Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 14 Fevereiro 2020.
9. ASHEIM, B. **Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters**. Universidade de Lund. [S.l.]. 2005.
10. BALFOUR, B. <https://brianbalfour.com/essays/product-channel-fit-for-growth>.

- Brian Balfour**, 2017. Disponível em:
<<https://brianbalfour.com/essays/product-channel-fit-for-growth>>. Acesso em:
20 Abril 2020.
11. BLANCO, G. Verbe Draft - O que é Inovação Radical? **Projeto Draft**, 2015. Disponível em:
<http://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-inovacao-radical/?_ga=2.191813738.1194444486.1578602119-1819757091.1567032521>. Acesso em:
14 Fevereiro 2020.
12. BLANCO, G. Verbete Draft - O que é Inovação Incremental? **Projeto Draft**, 2015. Disponível em:
<http://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-inovacao-incremental/?_ga=2.265606095.1194444486.1578602119-1819757091.1567032521>. Acesso em: 12 Fevereiro 2020.
13. BLANK, S. **Startup: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. [S.l.]: [s.n.], 2012.
14. BLANK, S. What do I do Know. **Steve Blank**, 2015. Disponível em:
<<https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now>>. Acesso em: 15 Novembro 2019.
15. CARRILO, A. F. Fases de uma startup: saiba tudo sobre cada etapa. **ABSTARTUPS**, 2017. Disponível em:
<<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>>. Acesso em: 5 Outubro 2019.
16. CAVALIERI, R. Ebitda: o que é, para que serve e como calcular. **BTG Pactual Digital**, 2019. Disponível em:
<<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular>>. Acesso em: 14 Fevereiro 2020.
17. CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2003.
18. CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação - Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso**. [S.l.]: [s.n.], 1997.
19. CODEMEC. O que é Venture Capital. **CODEMEC**, 2014. Disponível em:
<<https://codemec.org.br/geral/o-que-e-venture-capital>>. Acesso em: 24 Fevereiro 2020.
20. DISTRITO. Inovação Disruptiva, Radical e Incremental. Qual a diferença? **Distrito**, 2020. Disponível em:
<<https://distrito.me/inovacao-disruptiva-radical-e-incremental-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 6 Maio 2020.
21. DISTRITO. Venture Capital: como funciona e qual a diferença em relação ao

- Private Equity. **Distrito**, 2020. Disponível em:
<<https://distrito.me/venture-capital-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 18 Julho 2020.
22. DRUCKER, P. **Administrando para o Futuro**: Os anos 90 e a Virada do Século. 2ª. ed. São Paulo: [s.n.], 1992.
23. DUNCAN, R. B. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. The Management of Organization. **The Management of Organization Design**, 1976.
24. ENDEAVOR BRASIL. O Guia Prático para o seu MVP – Minimum Viable Product. **Endeavor Brasil**, 2015. Disponível em:
<<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/mvp/>>. Acesso em: 27 Abril 2019.
25. ENDEAVOR BRASIL. Empreendedorismo nas universidades: professores mais satisfeitos que alunos. **Endeavor Brasil**, 2017. Disponível em:
<<https://endeavor.org.br/ambiente/pesquisa-universidades-empreendedorismo-2016/>>. Acesso em: 22 Fevereiro 2020.
26. EWALT, D. The World's Most Innovative Universities. **Reuters**, 2015. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/idUSL1N11K16Q20150915>>. Acesso em: 10 Julho 2020.
27. FONTANINI, J.; CARVALHO, H. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes**. CEFET-PR. [S.I.]. 2005.
28. FREITAS, T. Visitamos o LuizaLabs, o laboratório de inovação do Magazine Luiza. **Startse**, 2018. Disponível em:
<<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/visitamos-o-luiza-labs-o-laboratorio-de-inovacao-do-magazine-luiza>>. Acesso em: 10 Fevereiro 2020.
29. GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação**: prioridade nº 1. [S.I.]: [s.n.], 2008.
30. HOPP, C. et al. What 40 Years of Research Reveals About the Difference Between Disruptive and Radical Innovation. **Harvard Business Review**, 2019. Disponível em:
<<https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation>>. Acesso em: 17 Maio 2020.
31. INFOBASE INTERATIVA. Infográfico – Efeito Netflix: como a TV Streaming mudou o consumo. **Infobase Interativa**, 2019. Disponível em:
<<http://www.iinterativa.com.br/infografico-efeito-netflix-como-tv-streaming-mudou-consumo/>>. Acesso em: 12 Agosto 2019.
32. ISHI, K. Faturamento Anual das Empresas Filhas da Unicamp Chega a R\$7.9 Bilhoes. **Agência de Inovação da Unicamp**, 2019. Disponível em:

- <<https://www.inova.unicamp.br/noticias-inova/faturamento-anual-das-empresas-filhas-da-unicamp-chega-a-r-7-9-bilhoes/>>. Acesso em: 10 Maio 2020.
33. KALIL, L. As fases de uma Startup. **Comunidade Sebrae**, 2019. Disponível em:
<<https://comunidadesebrae.com.br/empreendedoresinovadores/fases-de-uma-startup/>>. Acesso em: Abril 2020.
34. KEPLER, J. Quando uma startup deixa de ser startup? **Startupi**, 2019. Disponível em: <>. Acesso em: 15 Abril 2020.
35. LARSSON, G. **Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics**. Gothemburg: [s.n.], 2012.
36. LEIFER, R. **Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars**. [S.l.]: [s.n.], 2000.
37. LOPES, L. D. P. **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SCRUM EM UMA ÁREA DE ENGENHARIA**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 98. 2017.
38. MANS, M. No Brasil, 37% dos alunos de faculdades de ponta miram carreira em startups. **Estadão**, 2019. Disponível em:
<<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,no-brasil-37-dos-alunos-de-faculdades-de-ponta-miram-carreira-em-startups,70002737200>>. Acesso em: 11 Março 2020.
39. MIT. What are the 50 smartest companies. **Technology Review**, 2017. Disponível em:
<<https://www.technologyreview.com/lists-tr50/what-are-the-50-smartest-companies/>>. Acesso em: 13 Abril 2019.
40. MIT TECHNOLOGY REVIEW. What are the 50 smartest companies. **Technology Review**, 2017. Disponível em:
<<https://www.technologyreview.com/lists-tr50/what-are-the-50-smartest-companies/>>. Acesso em: 13 Junho 2020.
41. MJV TEAM. O que é inovação disruptiva? **MJV**, 2018. Disponível em:
<<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/o-que-e-inovacao-disruptiva/>>. Acesso em: 11 Fevereiro 2020.
42. MOURA, M. 5 Tendências da Tecnologia em 2020. **Época**, 2020. Disponível em:
<<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2020/01/5-tendencias-da-tecnologia-em-2020.html>>. Acesso em: 18 Abril 2020.
43. NATURA. O que é o Natura Startups. **Natura Cosméticos**, 2016. Disponível em: <<https://sites.natura.com.br/a-natura/inovacao/startups>>. Acesso em: 15

Outubro 2019.

44. NUBANK. História do fundador do Nubank é contada em série do HISTORY. **nubank.com.br**, 2019. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/historia-fundador-nubank-serie-history/>>. Acesso em: 15 Outubro 2019.
45. OCDE. **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 1ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 1990.
46. OLIVEIRA, D. Até Onde vai o Nubank. **Época Negócios**, 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/ate-onde-vai-o-nubank.html>>. Acesso em: 11 Fevereiro 2020.
47. OLIVEIRA, P.; ALMEIDA,. Chegada do Uber ao Brasil reduziu mais da metade das corridas de aplicativos de táxi, conclui estudo - Economia. **Estadão**, 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,chegada-do-uber-ao-brasil-reduziu-mais-da-metade-das-corridas-de-aplicativos-de-taxi-conclui-estudo,70002265737>>. Acesso em: Novembro 2019.
48. OLIVEIRA, W. O que é uma startup? **Evolve MVP**, 2020. Disponível em: <<https://evolvemvp.com/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 8 Fevereiro 2020.
49. PARISE, M. **As Leis Dinâmicas do Empreendedorismo**. [S.l.]: [s.n.], 2018.
50. PEREIRA, D. Startups tech - Entenda os segmentos. **Solda Fria**, 2019. Disponível em: <<https://www.soldafria.net/2019/11/entenda-os-segmentos-das-startups-tech.html>>. Acesso em: 15 Fevereiro 2020.
51. PESSI, L. Universidades capacitam alunos para trabalhar e fundar startups. **Desafios da Educação**, 2019. Disponível em: <<https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/estudantes-querem-abrir-startups/>>. Acesso em: 10 Maio 2020.
52. PULSES. Cultura Organizacional da Netflix: 4 práticas adotadas para você se inspirar. **PULSES**, 2020. Disponível em: <<https://www.pulses.com.br/insights/cultura-organizacional-da-netflix>>. Acesso em: 22 Agosto 2020.
53. RAHMAN, H.; RAMOS, I. **Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm**. University Of Minho. [S.l.]. 2009.
54. RAISON, A. O que é uma startup?. **Comunidade Sebrae**, 2019. Disponível em: <<https://comunidadesebrae.com.br/blog/o-que-e-uma-startup>>. Acesso

em: 20 Junho 2019.

55. REDAÇÃO USP. USP formou 10 dos 16 fundadores de 'unicórnios' do Brasil. **Jornal da USP**, 2019. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/universidade/usp-formou-10-dos-16-fundadores-de-unicornios-do-brasil/>>. Acesso em: 20 Fevereiro 2020.
56. RIES, E. **A Startup Enxuta**. [S.l.]: Crown Publishing Group, 2011.
57. RIJNBACH, C. V. **Sete respostas que você precisa saber dar sobre inovação**. [S.l.]: [s.n.], 2007.
58. SAGRADI, R. Qual a diferença entre a ACE Startups e um fundo de investimentos? **ACE Startups**, 2019. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/a-ace-startups-e-um-fundo-de-investimento-vc/>>. Acesso em: 10 Março 2020.
59. SAKAR, S. **Metamorphoses: Market Archetypes, Innovation and Integrated Dynamics**. Innovation, Market Archetypes and Outcome. [S.l.]: [s.n.], 2007.
60. SALERNO, M. **Gestão Da Inovação Mais Radical**. [S.l.]: [s.n.], 2018.
61. SARFATI, G. **CORRIDA DE UNICÓRNIOS: PRA QUÊ?** FGV. [S.l.]. 2019.
62. SARTORELLI, J. E. 15 Anos de Inovação. **Agência de Inovação da Unicamp**, 2018. Disponível em: <<https://www.inova.unicamp.br/noticia/15-anos-de-inovacao/>>. Acesso em: 20 Abril 2020.
63. SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process**, Volume 1. [S.l.]: [s.n.], v. 1, 1939.
64. SOCIALISMO CRIATIVO. Entenda a Diferença entre Inovação Incremental e Disruptiva. **Socialismo Criativo**, 2019. Disponível em: <<http://socialismocriativo.com.br/entenda-a-diferenca-entre-inovacao-incremental-e-disruptiva>>. Acesso em: 11 Fevereiro 2020.
65. UNICAMP VENTURES. Empresas Filhas. **Unicamp Ventures**, 2019. Disponível em: <<https://unicampventures.org.br/empresas-filhas>>. Acesso em: 2 Maio 2020.
66. UNICAMP VENTURES. Entenda o Unicamp Ventures. **Unicamp Ventures**, 2019. Disponível em: <<https://unicampventures.org.br/sobre>>. Acesso em: 8 Maio 2020.
67. WAENGERTNER, P. **Como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. [S.l.]: Gente, 2018.

68. WOEBCKEN, C. Product Market Fit: entenda o conceito e aprenda a aplicá-lo em seu negócio. **Rock Content**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/product-market-fit/>>. Acesso em: 19 Abril 2020.
69. WYLINKA. Como Berkeley Ensina Empreendedorismo? **Medium**, 2019. Disponível em: <<https://medium.com/deep-wylinka/como-berkeley-ensina-empreendedorismo-3b23bd45a08>>. Acesso em: 10 Julho 2020.
70. XAVIER, T. Market Share. **Rock Content**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/market-share/>>. Acesso em: 20 Abril 2020.
71. ZIDER, B. How Venture Capital Works? **Harvard Business Review**, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>>. Acesso em: 15 Fevereiro 2020.
72. ZUINI, P. 10 Inovações que mudaram o mercado nos últimos anos. **Exame**, 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/10-inovacoes-que-mudaram-o-mercado-nos-ultimos-anos/>>. Acesso em: 28 Abril 2019.
- 73.