INSPER - INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

Ciências Econômicas

Caroline Yumi Corrêa Atadaine

Blitzcaling: uma Análise de Aplicabilidade e Eficiência

SÃO PAULO

2021

Caroline Yumi Corrêa Atadaine

BLITZCALING: UMA ANÁLISE DE APLICABILIDADE E EFICIÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ensino e pesquisa Insper como requisito básico para a conclusão do Curso de Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Bruno Varella Miranda.

SÃO PAULO

2021

CAROLINE YUMI CORRÊA ATADAINE

BLITZCALING: UMA ANÁLISE DE APLICABILIDADE E EFICIÊNCIA

Banca Examinadora

_____

Bruno Varella Miranda

Instituto de Ensino Insper

_____

Guilherme Fowler A. Monteiro

Instituto de Ensino Insper

São Paulo

2021

RESUMO

A teoria do *blitzscaling* (Hoffman e Yeh, 2019) explicita técnicas que são um caminho rápido para a construção de empresas valiosas. Entendendo o alto nível de fracasso entre *startups* e as especificidades necessárias para implementação da metodologia *blitzscaling*, o objetivo do presente trabalho é analisar os motivos da popularidade da teoria dentro do cenário de inovação global e questionar, através de estudos de caso, a validade e eficiência de três pilares principais:

1) Aplicabilidade em contextos específicos;
2) Gestão de recursos financeiros;
3) Taxa de sucesso da empresa.

Palavras-chave: *blitzscaling*, *startup*, inovação, empreendedorismo

ABSTRACT

The blitzscaling theory (Hoffman and Yeh, 2019) spells out techniques which lead to a fast track to building valuable companies. Acknowledging the high level of failure among startups and the restrictions needed to implement the blitzscaling methodology, the purpose of this article is to analyze the reasons for the theory's popularity within the global innovation scenario and question the validity and efficiency of three main pillars, through case studies:

1) Applicability in specific contexts;
2) Management of financial resources;
3) Company success rate.

Keywords: Blitzscaling, startup, innovation, entrepreneurship

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Empresas mais valiosas do mundo: uma comparação entre 1989 e 2021.....5

Tabela 2 - Os nove unicórnios mais valiosos do mundo em fevereiro de 2021.....6

Tabela 3 - Estágios do *Blitzscaling* 15

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Ranking dos 10 países com maior número de *startups*.....6

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 4

1..1. A RELEVÂNCIA DAS STARTUPS 4

1..2. OBJETO DE ESTUDO 7

2. REFERENCIAL TEÓRICO 9

2.1. VISÃO GERAL SOBRE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO 9

2.2. STARTUP 10

2.2.1. Definição 10

2.2.2. Ciclo de vida 10

2.2.3. Os Unicórnios 11

2.2.4. A teoria *blitzscaling* 12

3. METODOLOGIA 17

3.1. ESTUDOS DE CASO 17

3.2. CASO JAMIE OLIVER 17

3.2.1. Visão geral do negócio 17

3.2.2. Início dos problemas 18

3.2.3. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling*. O uso da metodologia fazia sentido? 18

3.3. CASO AMAZON 20

3.3.1. Visão geral do negócio 20

3.3.2. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling* 21

3.4. CASO ISAAC 22

3.4.1. Visão geral da empresa 22

3.4.2. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling*.....22

4. CONCLUSÃO 24

REFERÊNCIAS.....30

1. INTRODUÇÃO

O diferencial entre as *startups* de sucesso e as que falham é objeto de estudo de uma série de empreendedores e pesquisadores. A literatura sobre o tema, tanto nacional quanto internacional, é relativamente recente e contribui com o fomento do empreendedorismo e com o compartilhamento de importantes aprendizados de *startups* que chegaram ao topo. Ries (2002), por exemplo, desenvolveu uma metodologia denominada "A *Startup* enxuta" que se conduz através de rápidas passagens por ciclos de construção, medição e aprendizado, moldando ideias em Produtos Mínimos Viáveis (MPV), através da iteração com consumidores, para entender se vale a pena mudar ou buscar crescimento de determinado produto ou serviço. Já Abdalaah, Bartunek e Moreau (2021) reuniram as histórias de doze líderes brasileiros à frente de *startup*s de sucesso – entre elas eBanx, QuintoAndar, Voxus, 99, Stone e Ifood - que promovem inovação em diferentes mercados, destacando seus dilemas, dificuldades e conquistas, para a construção de atributos relevantes na orientação de empreendedores.

Outros autores de destaque são Hoffman e Yeh (2019). A teoria proposta pelos autores explicita técnicas que são um caminho rápido para a construção de empresas valiosas e tornou-se uma metodologia amplamente aplicada no Vale do Silício, uma das maiores aglomerações de empreendimentos e indústrias com domínio tecnológico em todo o mundo (Stoodi, 2020). Para Hoffman e Yeh (2019), a velocidade de crescimento se faz mais importante do que a eficiência operacional em uma *startup* nascente, e é este ponto que a diferencia das demais teorias: acelerado ritmo de crescimento em detrimento de eficiência.

1.1. A RELEVÂNCIA DAS *STARTUPS*

Vive-se, hoje, um contexto econômico dinâmico no qual empresas de tecnologia e serviços são as mais valiosas do mundo, o que representa uma grande mudança se compararmos com a década de 80 (tabela 1). Um dos modelos de empresa que se desenvolveu dentro do novo contexto dinâmico e tem alterado ainda mais a forma como as economias se movem são as *startups*. Alguns exemplos de empresas *startups* conhecidas no Brasil são: DropBox, Nubank, Creditas, Amaro, Max Milhas e Loggi. Além destas, grandes empresas globais se configuraram como

startup, ao longo de suas fases de crescimento, entre elas: Facebook, Amazon, Google, Netflix, Paypal, Airbnb, Linkedin e Waze.

Tabela 1 - Empresas mais valiosas do mundo: uma comparação entre 1989 e 2021

Posição	Ranking Dezembro 1989	Ranking Novembro 2021
1º	Industrial Bank of Japan	Apple
2º	Sumitomo Bank	Microsoft
3º	Fuji Bank	Google
4º	Dai-Ichi Kangyo Bank	Amazon
5º	Exxon Corp	Tesla
6º	General Electric USA	Meta
7º	Tokyo Electric Power	Tencent
8º	IBM Corp	Alibaba
9º	Toyota Motor Corp.	Samsung

Fonte: Bloomberg e CNBC. Disponível em: disponível em What a difference 25 years makes (cnbc.com). Acesso em: 06 dez. 2021.

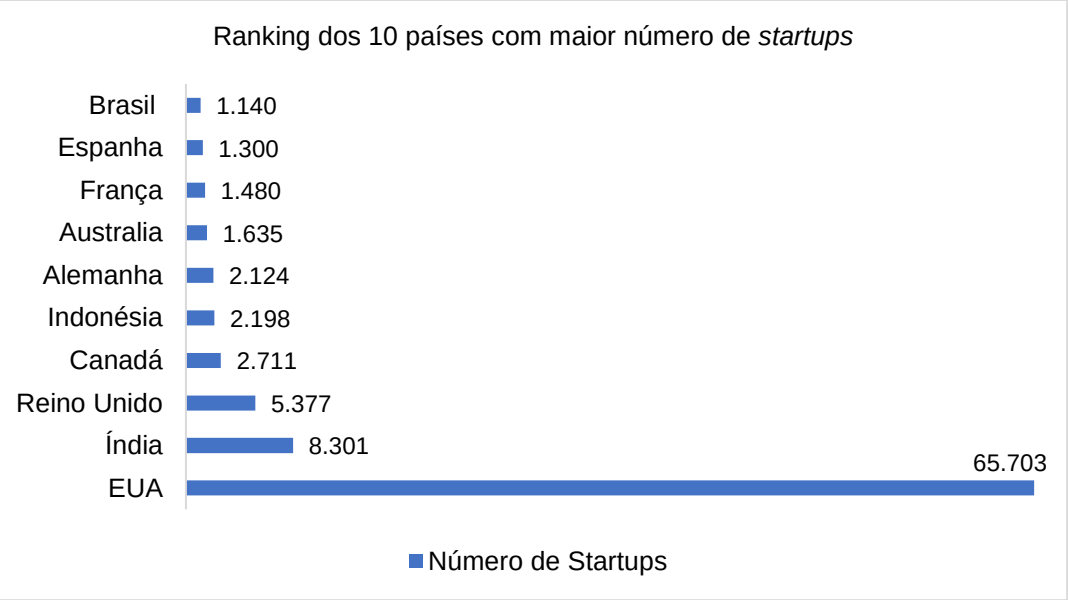
Entre as *startups*, encontra-se um subgrupo denominado unicórnio. O jargão – que indica a raridade - é utilizado para nomear as *startups* avaliadas em pelo menos 1 bilhão de dólares antes de abrir capital em bolsas de valores. Em 2021, os unicórnios somavam 611 empresas e valiam juntos, quase 2 trilhões de dólares (CB Insights, 2021). Apenas a lista dos nove maiores unicórnios do mundo supera os US$ 400 bilhões de valor acumulado (tabela 2). Dentre essas 611, a lista contava também com unicórnios brasileiros como: 99 Taxi, Nubank, Loggi, Gympass, Movile, VTEX, eBanx. Como pode-se observar, o Brasil é um país de destaque, sendo o décimo país do mundo (Gráfico 1), em quantidade de *startups* (Startup Ranking, 2021). Ainda, entre janeiro e novembro de 2021, o valor investido em *startups* brasileiras atingiu US$ 8,85 bilhões, com destaque para o mês de novembro, que contou com um investimento total de US$ 809,9 milhões (Plataforma Distrito, 2021).

Tabela 2 - Os nove unicórnios mais valiosos do mundo em fevereiro de 2021

	Valor de mercado (US$ bilhões)	Foco de atuação
ByteDance	140	Inteligência Artificial
SpaceX	74	Transporte Espacial
DiDi	62	Transporte
Stripe	36	Fintech
UiPath	35	Inteligência Artificial
Roblox	29,5	Software e serviços
Databriks	28	Dados
Rivian	27,6	Dados
Nubank	25	Fintech

Fonte: *CBInsights*. Disponível em: The Complete List Of Unicorn Companies (cbinsights.com). Acesso em: 9 dez. 2021.

Gráfico 1 - Ranking dos 10 países com maior número de *startups*



Fonte: Startup Ranking. Disponível em: The Complete List Of Unicorn Companies (cbinsights.com) . Acesso em: 06 dez. 2021.

Ainda que existam inúmeros casos de sucesso entre *startups*, uma pesquisa realizada pela *CBInsights*, analisando o cenário estadunidense, indicou que 90% das

startups faliram em 2021. Dentre essas, por volta de 10% falham já no primeiro ano de vida e 70% entre o segundo e quinto ano (Bureau of Labor States, 2021). Dentre as causas que levaram a empresa à falência, de acordo com o estudo (entrevistados poderiam listar um ou mais motivos), a principal razão indicada é a leitura errada das demandas de mercado (42% dos casos). Em seguida, o motivo do fracasso (29% dos casos) advém do esgotamento de fundos e dinheiro pessoal. Ainda sendo válido o destaque, uma equipe fundadora sem o conhecimento necessário, leva a 23% das empreitadas malsucedidas e competição acirrada aparece logo em sequência, 19% dos casos.

Pelas estatísticas, observa-se que a criação de uma *startup* é de fato um cenário incerto. Contudo, uma série de *startups* conseguem crescer, atrair capital e, em cenários específicos, se tornar unicórnios. É nesse cenário que o diferencial entre *startups* de sucesso e as que falham se tornou o foco da análise de uma série de empreendedores e estudiosos.

1.2. OBJETO DE ESTUDO

Deste modo, entre as teorias existentes, o foco do presente trabalho é analisar a teoria denominada *blitzscaling*, proposta pelo cofundador do LinkedIn, Reid Hoffman e o empresário Chris Yeh. No livro *Blitzscaling* (2019), os autores teorizam o que seria a trajetória até um passo antes da etapa de unicórnio, e agregam um conjunto específico de atividades que priorizam a velocidade sobre a eficiência utilizados por *startups* de grande sucesso como Amazon, LinkedIn e Waze. Velocidade esta que permite uma empresa escalar em um ritmo acelerado, possibilitando a captura ágil do mercado em questão.

Entendendo o alto nível de fracasso entre *startups* e a agressividade necessária para implementação da metodologia de *blitzscaling*, o objetivo do trabalho em questão é compreender a aplicabilidade da teoria e questionar a popularidade desta dentro do cenário de inovação global. Assim, considerando o cenário de destaque das *startups* na economia global, aliado a popularidade do *blitzscaling*, o presente trabalho discutirá, através de estudos de caso, a validade e eficiência da metodologia em questão a partir de três pilares principais:

1) Aplicabilidade em contextos específicos;

2) Gestão de recursos financeiros;

3) Taxa de sucesso da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O mundo de hoje, com economia dinâmica e inovadora, é resultado de uma série de fatores, não apenas econômicos e tecnológicos, mas também sociais. Há muito tempo, estudiosos tem se dedicado a entender o papel do empreendedor, bem como a importância da inovação para o desenvolvimento econômico. Ou seja, os estudos feitos hoje sobre *startup* e metodologias de crescimento resultam de esforços gerados anos atrás.

Diferente do que se espera, empreendedorismo não é um termo atual. Richard Cantillon (entre 1680-1734) descreveu o envolvimento dos empreendedores em um ambiente de incertezas considerando a trocas de mercadorias e decisões empresariais. Ainda, Cantillon, em uma de suas principais análises, reflete sobre o “risco e as incertezas” (FILION, 1999; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; BRUYAT; JULIEN, 2000).

Frank Knight (1921) aborda o mesmo tema de “risco e incerteza” e os desafios que o empreendedor enfrenta em um ambiente incerto. Para o autor, o empreendedor tem como função minimizar as incertezas encontradas em um ambiente econômico complexo. O objetivo é que a tomada de decisão suavize o direcionamento desejado (mitigação de risco) e o proteja daquilo que não se tem controle (reação a incertezas).

Os empreendedores, além de ter como função minimizar incertezas, precisam inovar dentro de seus mercados de atuação. Schumpeter foi pioneiro em entender a importância da inovação para o desenvolvimento econômico. Em sua obra, A Teoria do Desenvolvimento Econômico, tanto em sua versão original (1911), quanto na atualizada (1961), o autor enfatiza que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação através de um processo, no qual novas tecnologias substituem as antigas. Esse processo foi denominado por Schumpeter de “destruição criadora” (MOTA, 2016).

Kondratief (1935) e Schumpeter (1997) estavam na vanguarda da área afirmando que ‘‘longas ondas de mudanças tecnológica e o processo de destruição criativa causada por novas tecnologias e novos conjuntos de habilidades causa a criação ou redefinição de empresas e mercados existentes’’ (Kondratief, 1935).

Portanto, o surgimento de *startups*, pode ser entendido, a partir dos estudos de Kondratief (1935) e Schumpeter (1997), como um processo de destruição criadora: vive-se hoje um ambiente econômico em que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação através de um processo, no qual novas tecnologias substituem as antigas (Schumpeter, 1961).

2.2. *STARTUP*

2.2.1 Definição

Salamzadeh e Kesim (2015), em *"Startup Companies: Life Cycle and Challenges"*, definem *startups* como novas empresas, com as dificuldades inerentes a recém fundação, formadas a partir de uma grande ideia e expectativa de crescimento. Para Ries (2012), uma *startup* significa uma "instituição humana designada a entregar um novo produto ou um serviço sobre condições de extrema incerteza" (Ries, 2012). Já para McClure (2013), um dos fundadores do 500 *Startups*[1], *startup* é uma empresa confusa sobre o seu produto, seus consumidores e como otimizar seu faturamento (Quora, 2013).

Buscando-se uma definição sintética para o termo, uma *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo (Blank, 2012). Nesse sentido, *startup* não significa empresas pequenas e altamente tecnológicas, ou um modelo menor de empresa. Blank (2012) afirma que a diferença central entre empresas comuns e *startups* é que uma *startup* não tem um plano de negócios definido, mas está em busca de um plano que a leve ao sucesso.

2.2.2. Ciclo de vida

Obter a definição de *startup* pode não ser suficiente para o entendimento do fenômeno inovador que tais empresas propõem. Salamzadeh e Kesim (2015) reconhecem que empresas *startups* são diversificadas e complexas e acreditam que o ciclo de vida oferece uma visão ampla da *startup* ao longo de suas fases de

[1] 500 *Startup* é uma empresa de capital de risco que investe desde o início na construção de empresas de tecnologia de rápido crescimento. A empresa se concentra em mercados onde a tecnologia, inovação e capital podem desbloquear valor de longo prazo e impulsionar o crescimento econômico. Disponível em: About - 500 Global. Acesso em 10 dez. 2021.

crescimento. Na mesma linha, Blank (2015) propõe um modelo de ciclo de vida com os estágios que as *startups* passam antes de se tornarem uma grande companhia:

1) Busca: nesse primeiro estágio, o objetivo de uma *startup* é buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. É neste momento que a maioria das *startups* falha;

2) Construção: desenvolvimento de escala por meio do crescimento de consumidores, em uma taxa de crescimento que permita atingir um fluxo de caixa positivo;

3) Crescimento: momento em que a *startup* possui liquidez e alcança crescimento por meio de processos reprodutíveis. É a partir desta fase que a *startup* se destaca e pode se tornar um unicórnio.

2.2.3. Os Unicórnios

Lee (2013) utilizou o termo unicórnio pela primeira vez para definir quão raras e especiais são as *startups* que atingem o valor de um bilhão de dólares. Com o passar dos anos, os unicórnios se espalharam pelo mundo, mas a raridade das empresas continua. Algumas características únicas destas empresas são[2]:

1) Atacam um novo mercado ou um mercado mal endereçado;
2) Possuem vantagem competitiva para vencer nesse mercado;
3) Elas são viabilizadas pela tecnologia;
4) Desenham seus serviços colocando o cliente no centro;
5) Conta com empreendedores espetaculares.

Além destas características, Tamaseb (2021)[3] destaca que 17% dos unicórnios faliram nos últimos 15 anos, 85% tinham concorrentes no lançamento e 30% dos fundadores possuíam experiência em empreendedorismo.

Também, é importante mensurar o montante de capital no mercado dos unicórnios. Em dezembro de 2016, conforme estudo da *CBInsights*[4], foram mapeados 208 unicórnios que, ao todo, valiam 761 bilhões de dólares. Já em março de 2021, o

---

[2] Conforme artigo publicado pela Endeavor Brasil (2020). Disponível em: Endeavor Brasil - Sem mágica: antes de unicórnios, precisamos de negócios que geram valor real. Acesso em 6 dez. 2021.
[3]Conforme artigo publicado pela Forbes (2021). Disponível em: Pesquisa revela quais são as características dos fundadores de unicórnios - Forbes Brasil. Acesso em 10 dez. 2021.
[4] A *CBInsigths* possui um estudo, atualizado em tempo real, com a lista completa dos unicórnios globais e seus respectivos valores de mercado. Disponível em: The Complete List Of Unicorn Companies (cbinsights.com). Acesso em 10 nov. 2021.

estudou atualizado contou com a participação de 611 unicórnios distribuídos em 34 países que valiam, no total, aproximadamente 2 trilhões de dólares.

Nesse sentido, unicórnios são *startups* que atingem o valor de um bilhão de dólares, possuem modelos de negócio sólidos, validados, lucrativos, com ganho de escala acelerado, e um time que sirva de exemplo para todo o ecossistema empreendedor (Endeavor Brasil, 2020).

2.3. A teoria *blitzscaling*

A teoria do *blitzscaling* nasceu dentro do dinâmico contexto das *startups* e dos unicórnios de sucesso. O termo *blitzscaling* deriva da estratégia de *blitzkrieg* ou "guerra relâmpago" do general nazista Heinz Guderian (Harvard Business Review, 2016)[5]. A ideia da tática militar é que o exército não avance além da linha de abastecimento, o que limita sua mobilidade. Entretanto, carregando somente o necessário, a probabilidade de surpreender o inimigo se eleva, o que aumenta a probabilidade de vitória. Depois de chegar no meio caminho de destino, faz-se necessário decidir entre voltar ou abandonar as linhas e seguir em frente. Após a tomada de decisão, não há caminho de volta: ou o exército conquista a vitória, ou é derrotado.

A teoria *blitzscaling* adota uma perspectiva semelhante. Se uma inicialização determina que o empreendedor precisa se mover rápido, este assume mais riscos se comparado ao processo normal e racional de ampliação. Logo, por sua definição, *blitzscaling* prioriza a velocidade em relação à eficiência, podendo levar ao sucesso rápido ou a derrota.

Porém, de acordo com os autores, *blitzscaling* não é apenas sinônimo de um método de crescimento acelerado de *startups*. A metodologia *blitzscaling* não é limitada pela geografia, indústria ou mesmo pelo tamanho da empresa, sendo uma técnica que auxilia empresas já estabelecidas a aproveitar, ao máximo, oportunidades existentes.

---

[5] Entrevista realizada pela Harvard Business Review com Reid Hoffman. Fonte: HARVARD BUSINESS REVIEW. The chaotic, sometimes grueling path to high-growth, high-impact entrepreneurship, 2016.

Técnica esta que, na visão dos autores, é essencial para "alcançar uma escala massiva a uma velocidade incrível" (Hoffman e Yeh, 2019) para dominar o solo antes que os concorrentes o façam. A base da teoria é que, no mundo de hoje, o empreendedorismo rápido e em escala é o que pode melhorar a sociedade, transformar as indústrias e criar um valor massivo para clientes, funcionários e investidores. Entretanto, mesmo que a teoria *blitzscaling* possa ser praticado por qualquer empreendedor, não é apropriado para todos: há momentos em que o tamanho reduzido e uma estratégia de crescimento desacelerada podem ser a decisão certa para uma oportunidade de mercado específica (Hoffman e Yeh, 2019). Deste modo, os autores definem quatro pontos para determinar se a metodologia é adequada em determinado contexto:

1) Uma nova oportunidade de mercado: é importante que exista um mercado potencial grande o bastante e com margem suficiente para geração de valor;
2) Vantagem do primeiro a escalar: se nenhuma outra empresa escalou e conquistou uma fatia de mercado, existe a vantagem em ser o primeiro a escalar;
3) Curva de aprendizado: é importante ser o primeiro a desenvolver uma curva de aprendizado de forma que os eventuais concorrentes tenham desvantagens no conhecimento do negócio;
4) Competição: se não existe competição ameaçadora, então uma abordagem mais segura de expansão possa fazer sentido. Caso exista competição, crescer rápido é uma prioridade.

Ainda, a metodologia *blitzscaling* propõe algumas técnicas[6] que podem parecer contraintuitivas. Isso significa que a teoria proposta vai em direção oposta às regras propostas pelo crescimento convencional de empresas Tais técnicas são:

1) É necessário aceitar o cenário de incertezas e a necessidade de tomar riscos. Para tanto, é importante construir planos alternativos para que exista a possibilidade de corrigir possíveis erros ao longo do caminho;
2) As contratações precisam ser feitas pensando no curtíssimo prazo, e não nas necessidades de médio e longo prazo. Por exemplo, no início, a necessidade de

[6] Tais técnicas foram destacadas em um artigo no Linkedin, escrito por Shyam Ramanathan em outubro de 2018, e representam conclusões acerca de pontos abordados por Hoffman e Yeh (2019). Disponível em: (1) 9 Counter Intuitive Rules of Blitzscaling | LinkedIn. Acesso em 19 dez. 2021.

gestores com experiência em crescimento é muito mais relevante do que gestores com conhecimento de empresas maduras;

3) É importante conviver com desorganização e pontos de ineficiência durante a fase de expansão. Entretanto, é importante que as metas estejam alinhadas com todos os envolvidos;
4) É mais importante ir a mercado rápido e com um produto imperfeito do que correr o risco de perder o *timing* (momento ideal) de lançamento. Os *feedbacks* (opiniões, sugestões e reclamações) surgirão com o tempo e irão auxiliar no lançamento do produto;
5) Durante o *blitzscaling*, existirão múltiplos desafios. O importante é definir uma ordem de prioridade e estabelecer como foco o desafio que pode causar as consequências mais problemáticas;
6) O ponto do *blitzscaling* é escolher velocidade e não eficiência. Logo, é aceitável desenvolver soluções não escaláveis no médio prazo com o objetivo de ir a mercado de forma mais ágil.
7) Não é sempre possível fornecer um serviço de atendimento ao cliente adequado. É preciso sim escutar os clientes, mas se eles reduzem a velocidade de crescimento, é necessário oferecer apenas um suporte mínimo. Eventualmente, o negócio terá estrutura para desenvolver um melhor atendimento;
8) É importante ter excesso de capital para conseguir resolver eventuais problemas, dado que raramente, durante o crescimento de empresas, tudo ocorre como previsto. As *startups* que cresceram através do *blitzscaling* utilizaram muito capital para conseguir rápida expansão;
9) A cultura é um pilar importante para os esforços do *blitzscaling*. Uma cultura fraca pode levar a quebra das *startups*. O lema de Mark Zuckerberg no Facebook era "mova-se rápido e quebre as coisas", o que nos mostra que parte da cultura do Facebook, é de não ter medo de tentar coisas novas.

Como pode-se observar, a partir dos pontos acima, a incerteza é um ponto relevante ao longo da implementação do *blitzscaling*. Tal incerteza surge porque os fundadores estão utilizando capital de forma inadequada e expandindo o tamanho da equipe antes de compreenderem totalmente o modelo de negócio ou o mercado. Portanto, para *startups*, mesmo quando os líderes não sabem como irão gerar receita

no longo prazo, essa estratégia envolve levantar um alto montante de capital e agir rapidamente para criar barreiras de entrada, evitando potencial concorrência[7].

Reid Hoffman resume *blitzscaling* como a ciência e arte de construir, em alta velocidade, empresas que servem a um mercado global (Harvard Business Review, 2016). Nesse sentido, os autores trazem 3 principais técnicas que podem ser adaptadas para construir grandes empresas em qualquer ecossistema:

1) Inovação do modelo de negócios;
2) Inovação estratégica;
3) Gestão de inovação.

Ainda, segundo Hoffman e Yeh (2019), cada grande incremento de desenvolvimento representa uma mudança tanto qualitativa quanto quantitativa na estrutura das empresas. Sendo assim, a ideia de *blitzscaling* propõe 5 estágios de crescimento, conforme ilustrado na tabela abaixo:

Tabela 3 - Estágios do *Blitzscaling*

Os Cincos Estágios do *Blitzscaling*

Estágio 1 (Família)	1-9 funcionários
Estágio 2 (Tribo)	10+ funcionários
Estágio 3 (Aldeia)	100+ funcionários
Estágio 4 (Cidade)	1.000+ funcionários
Estágio 5 (Nação)	10.000+ funcionários

Fonte: HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. ***Blitzscaling***: O caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

Hoffman e Yeh (2019) ressaltam que cada etapa tem diferenças críticas quando se trata de gerenciamento e liderança. O chefe de uma família tem um relacionamento próximo com todos os membros. Já o chefe de uma nação inteira precisa gerir uma série de pessoas sem mesmo conhecer todos os membros. O número de funcionários (vide tabela 3) é apenas um atributo referência para caracterizar cada um dos estágios, sendo que estes possuem outras medidas de escala, como número de

[7] Existem uma série de técnicas para criar barreiras de entrada para manter a dominância de mercado mesmo com a possibilidade de outros players levantarem capital. Algumas destas técnicas são: ser regulação, network effect, switching cost, brand, patente, entre outras. Disponível em: 25 Business Moats That Helped Shape The World's Most Massive Companies | CB Insights Research. Acesso em 10 dez. 2021.

usuários, número de clientes e receita total. Um outro ponto importante é que nem sempre os estágios estão sincronizados. Um exemplo trazido pelos autores é o Instagram, que foi adquirido pelo Facebook por US$1 bilhão, contando mais de 100 milhões de usuários, 13 funcionários e nenhuma receita significativa.

Ao se alcançar o último estágio, se todos os objetivos do *blitzscaling* já foram alcançados, não é mais necessário aplicar as técnicas propostas. Por exemplo, empresas como Amazon, Facebook ou Google não estão mais em *blitzscaling*. Neste sentido, os autores indicam alguns indicadores de quando parar: taxa de crescimento decrescente (em relação ao mercado e à concorrência), quando piorar a economia da unidade, redução da produtividade por funcionário, aumento da sobrecarga de gerenciamento.

Um exemplo de empresa que não soube quando parar o *blitzscaling* e não conseguiu crescer é a Groupon. Hoffman e Yeh (2019) apontam que o Groupon deveria ter interrompido o *blitzscaling* quando o mercado começou a estagnar. Logo, percebe-se a importância em entender o estágio em que cada empresa se encontra e quando é o momento de reduzir a velocidade de crescimento.

Portanto, em acordo com os conceitos já citados, é possível identificar que uma *startup* é uma empresa submetida a um ambiente de inovação, risco e incerteza. Apenas algumas destas *startup*s conseguem destaque e conquistar o valor de mercado de mais de 1 bilhão de dólares. Nesse cenário, Hoffman e Yeh (2019) constroem uma análise dos unicórnios com objetivo de propor um caminho rápido para a replicação destes casos de sucesso.

3. METODOLOGIA

3.1. ESTUDO DE CASOS

A metodologia utilizada, no presente trabalho, consiste em estudo de caso. Esta é uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” focando em contextos da vida real de casos atuais (Yin, 2005). Verifica-se em Yin (2005) e em Clemente Jr. (2012) que é preciso compreender que o estudo de caso em como propósito fundamental apresentar uma reflexão analítica do contexto estudado, contribuindo no campo da pesquisa avaliativa.

Nesse sentido, o uso de estudo de caso será importante para analisar o *blitzscaling* a partir dos pontos: aplicabilidade em contextos específicos, gestão de recursos financeiros e taxa de sucesso da empresa.

Para isto, serão analisados os estudos de caso de três empresas que mostram diferentes perspectivas em relação a metodologia *blitzscaling*. A seleção destas empresas teve como objetivo exemplificar três diferentes cenários:

1) Caso de insucesso: mercados em que a metodologia não é aplicável. A análise do caso tem como objetivo entender o que ocorreu na tentativa de implementação do *blitzscaling* em um mercado que este não funciona e entender os motivos de sua não aplicabilidade;
2) Caso de sucesso: empresa que, em contexto favorável para a aplicação da metodologia, se beneficiou de crescimento exponencial e obteve êxito em seu processo de evolução se tornando um dos casos mais icônicos da economia contemporânea;
3) Caso em implementação: empresa em fase de crescimento. Analisamos uma empresa com apenas um ano de operação para entender se escolher a estratégia de crescimento *blitzscaling* faz sentido e por quê.

3.2. CASO JAMIE’S ITALIAN

3.2.1. Visão geral do negócio

Jamie Oliver, chef conhecido mundialmente por seus programas televisivos e livros de receitas, fundou, em 2008, no Reino Unido, uma rede de restaurantes italianos que levava o seu nome: Jamie’s Italian. A *startup* do chef tinha como

propósito promover uma disrupção no mercado de restaurantes de porte médio, inovando em todos os sentidos, qualidade dos ingredientes, preço, localização, serviço, elaboração dos pratos, entre outros. Os diferenciais oferecidos ao público seriam ingredientes de alta qualidade, os melhores padrões de bem-estar animal e uma equipe incrível (BBC, 2019).

Em 2016, a rede de restaurantes contava com 43 unidades espalhadas pelo Reino Unido e prometia entregar pratos de qualidade assinados pelo chef a preços acessíveis (Financial Times, 2018). A estratégia de crescimento consistia na abertura de restaurantes com o selo de qualidade assinado pelo próprio chef por diversas cidades e pontos comerciais importantes, dentro do Reino Unido, de modo a absorver a demanda por alta gastronomia nos locais em questão.

Entretanto, o crescimento da rede não foi sustentável e o modelo de negócios, bem como a estratégia de expansão se mostraram falhos.

3.2.2. Início dos problemas

Em 2014, ocorreu um grande aumento na quantidade de restaurantes de rede dentro do Reino Unido, entre eles o Jamie's Italian. Com o aumento da competição e baixas barreiras de entrada, uma série de investidores de *private equity*[8] começaram a investir em redes com inspiração italiana. Os primeiros sinais de problema, entretanto, surgiram em 2017, ano em que a rede teve prejuízo de £ 30 milhões e o chef injetou £ 13 milhões de seu próprio dinheiro para mantê-la à tona (The Startup Factory, 2019).

3.2.3. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling*: O uso da metodologia fazia sentido?

O mercado de restaurantes de rede, no momento de fundação do Jamie's Italian, ainda não estava saturado com a competição[9] e o chef acreditava que existia uma oportunidade de mercado com potencial de geração de valor. Dado o modelo de negócio replicável e sem barreiras de entrada, mesmo com uma rápida expansão, o

---

[8] Tipo de investimento, feito de forma privada, em que um investidor aporta seu capital diretamente em empresas com potencial de crescimento a médio e longo prazo, com o intuito de lucrar com uma futura venda. Disponível em: Private equity: entenda como funciona esse tipo de investimento (suno.com.br). Acesso em: 20 nov. 2021.

[9] Considerando restaurantes de rede com proposta italiana. Disponível em: Subscribe to read | Financial Times (ft.com). Acesso em 10. dez. 2021

sucesso inicial da rede Jamie's Italian abriu espaço para o surgimento de redes concorrentes que se destacaram e ganharam mais destaque do que a rede do chefe britânico.

Ainda que pioneiro, a curva de aprendizado do modelo de negócio não se distanciou o suficiente de seus concorrentes, dado que em pouco tempo o modelo de negócio foi replicado e aprimorado[10]. Outras redes e restaurantes atraíram mais consumidores que o próprio Jamie's Italian e um ambiente inicialmente pouco competitivo, se mostrou com alta competição traduzindo em uma ameaça que fragilizou o restaurante do famoso chef de televisão.

Nesse sentido, poderia ter sido aplicado a metodologia *blitzscaling* para a expansão da *startup* de Jamie Oliver? Serão utilizadas como base para solucionar este questionamento as quatro perguntas feitas no livro (citadas anteriormente na definição de *blitzscaling*).

O chef britânico acreditou que:

1) Havia encontrado uma nova oportunidade de mercado;
2) Existia vantagem competitiva em ser o primeiro no mercado;
3) A curva de aprendizado era vantajosa dado seu trabalho de anos como chef;
4) O cenário não tinha concorrentes que representavam grandes ameaças.

Porém, uma das barreiras que o chef desconsiderou foi que, sendo uma rede de restaurantes, seus concorrentes eram qualquer outro modelo de negócio que tenha como função final servir comida de alta qualidade, como restaurantes e bares. Ou seja, pode-se questionar se, de fato, o Jamie's Italian tinha vantagem competitiva apenas por conta do histórico do chef e da sua proposta supostamente inovadora. Além de não possuir uma vantagem competitiva considerável, sua concorrência representava sim uma grande ameaça, mesmo que não em formato de rede.

---

[10] Pode-se dizer que a proposta do Jamie Oliver falhou no desenvolvimento de um "fosso" e foi superado pela concorrência. O termo "fosso econômico" refere-se a uma vantagem competitiva de longo prazo que uma empresa detém e que protege sua posição no mercado. Disponível em: Economic Moat - Overview and Company Example (corporatefinanceinstitute.com) – Traduzido. Acesso em 10 dez. 2021.

Como dito pelo próprio chef [11], a pressa na estratégia de crescimento influenciou negativamente na estimação do seu público-alvo, da sua competição local e principalmente na escolha ruim de pontos de abertura em seus restaurantes. Essas escolhas resultaram em aluguéis dispendiosos, na indisponibilidade de utilização de alguns de seus fornecedores principais e salários altos a serem pagos, o que inviabilizava o funcionamento da unidade aberta.

Os filtros propostos por Hoffman e Yeh não parecem ser itens que ponderam o raciocínio do empreendedor e o fazem escolher uma estratégia de crescimento que priorize a eficiência e não apenas a velocidade de expansão. Muitas vezes, como no caso do Jamie's Italian, as decisões tomadas dentro de um cenário incerto e que priorizam a velocidade de expansão podem se tornar irreversíveis e levar a quebra do projeto.

Em suma, a partir da análise do caso, percebemos que a aplicabilidade do *blitzscaling* ocorre em contextos particulares, pouco previsíveis pelos empreendedores, e em mercados específicos, diferente do mercado de restaurantes voltados para atendimento ao público. Ainda, a gestão de recursos financeiros há de ser feita com cautela e não apenas com o objetivo de minar a concorrência.

3.3. CASO AMAZON

O caso da empresa Amazon, fundada em 1995 por Jeff Bezos, é abordado no próprio livro *Blitzscaling*. Para os autores, a empresa é um exemplo de sucesso da metodologia de crescimento pois, desde a sua fundação, passou de uma livraria online a um gigante da internet.

3.3.1. Visão geral do negócio

Desde a fundação, a empresa tem diversificado cada vez mais seu portifólio de produtos. Hoje, a Amazon tem diferentes unidades de negócio como o varejo online, plataforma de streaming com produções próprias e um sistema de armazenamento em nuvem. Ainda, a empresa tem revolucionado cada vez mais a gestão de sua

[11] Em reportagem divulgada pelo FINANCIAL TIMES. **Jamie Oliver Restaurants case,** 2019. Disponível em : Jamie Oliver: 'We had simply run out of cash' (ampproject.org). Acesso em 20 nov.2021

cadeia de suprimentos bem como o transporte de seus bens, dado que promete entregas rápidas e, no caso dos produtos perecíveis, entregas frescas.

O sucesso da Amazon é tamanho que, em 2020, atingiu um valor de mercado de US$ 797 bilhões, sendo mais valiosa do que empresas como Apple e Microsoft (BBC, 2019). Hoje, a empresa tem um valor de mercado 1,86 trilhões de dólares (Bloomberg, 2021).

3.3.2. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling*

Como mencionado, a Amazon é um dos casos de sucesso e base da teoria em estudo. Desta forma, ao implementar sua estratégia, a Amazon atendia a todos os filtros: encontrou uma grande nova oportunidade de mercado, conseguiu vantagem por ser o primeiro entrante a conquistar parte relevante do mercado, a curva de aprendizado do negócio posicionou a empresa a frente de muitos potenciais concorrentes, que por sua vez, não chegaram a se mostrar uma ameaça ao negócio.

Ainda, todas as técnicas de inovação do modelo de negócios, inovação estratégica e gestão de inovação foram bem aplicadas. Um dos pilares estratégicos da Amazon é se reinventar de forma a buscar inovação contínua, de forma que partiu de uma livraria online e, hoje, revolucionou todo o mercado de e-commerce, oferecendo, ainda, produtos como a Alexa[12], inteligência artificial para uso doméstico e o armazenamento em nuvem.

Nesse sentido, ao analisarmos o uso do *blitzscaling* por Jeff Bezos, toda a estratégia foi aplicada corretamente culminando na empresa se tornar global e com impacto social positivo, fase final proposta pela metodologia.

Todavia, a metodologia, publicada em 2019, foi moldada a partir de empresas como a própria Amazon. No entanto, o caso da Amazon é raro e a visão de um gestor singular e fora da curva, tal como oportunidades específicas não são um tópico frequente no ciclo de vida da maioria das *startups*.

---

[12] "Lançada oficialmente em 2014, Alexa foi o nome dado à assistente virtual da Amazon. Ela é capaz de conversar, reproduzir música, fazer listas, definir alarmes, transmitir conteúdos, fornecer informações em tempo real, fazer pesquisas na internet e muito mais. Além disso, ela também consegue controlar sistemas e aparelhos inteligentes conectados." Disponível em: Quem é Alexa? Conheça a história da assistente virtual - Canaltech. Acesso em 10 dez. 2021

A empresa, que já era a maior livraria online do mundo, observou a existência de um mercado global imaturo de vendas terceirizadas e utilizou-se de uma infraestrutura já existente na empresa (mercado de vendas online) para a expansão em outros segmentos de produtos. Tal expansão foi feita de maneira assustadoramente rápida, diluindo os custos, consolidando a oferta de produtos em um só lugar e oferecendo aos seus clientes uma oferta de produtos maior à preços mais competitivos, dificultando a entrada de outra rede que desejasse ter um modelo global semelhante.

3.4. CASO ISAAC[13]

3.4.1. Visão geral da empresa

O isaac foi fundado em setembro de 2020 por David Peixoto e Ricardo Sales em São Paulo. A *startup* foi criada para gerir o fluxo de caixa de escolas particulares e digitalizar os processos financeiros, garantindo o pagamento das mensalidades aos colégios. Com um ano empresa[14],o isaac tem uma carteira com 350 escolas, que somam 140 mil alunos e um fluxo financeiro de R$ 600 milhões.

Com mais de 500 funcionários, a empresa recebeu aporte de grandes casas de investimento: General Atlantic, Softbank e Kaszek. Com capital em mãos, o isaac pretende desenvolver outros produtos, como produtos de crédito, tanto para as escolas particulares quanto para os alunos.

3.4.2. Análise na perspectiva da metodologia *blitzscaling*

O isaac encontrou uma demanda de mercado específica e que não estava sendo atendida: gestão financeira de escolas do ensino básico privado. A partir desta demanda, a empresa iniciou sua operação e já tem como objetivo expandir as soluções oferecidas e revolucionar a educação básica privada do Brasil.

Os fundadores encontraram uma nova oportunidade de mercado em que possuíam a vantagem de ser o primeiro a ganhar escalabilidade. Os aprendizados e parcerias desenvolvidos neste primeiro ano de operação já avançaram o isaac na

---

[13] isaac deve sempre inicial com letra minúscula e ser referenciado como “o isaac”. Fonte: Informações da companhia obtida via conversa com o líder de finanças Arieh Levin. A identidade da marca pode ser validada via site informacional isaac - Gestão Financeira Escolar (olaisaac.com.br)

[14] Conforme divulgado na coluna Pipeline do Valor Econômico em setembro de 2021. Disponível em: A discreta isaac nasceu há um ano, mas já gere o caixa de 350 escolas e atraiu General Atlantic e Kaszek | Startups | pipelinevalor (ampproject.org). Acesso em 25 set. 2021.

frente de muitos possíveis concorrentes. Entretanto, a continuação do crescimento acelerado é crucial para que o objetivo da empresa de dominar o mercado seja alcançado. Considerando que existe uma forte demanda por gestão financeira escolar, o isaac tenta continuar a rápida expansão afim de tomar a maior parte mercado nacional reduzindo o espaço para novos entrantes.

Adicionalmente, o isaac se enquadra em um dos modelos de negócio citados pelos autores: eles oferecem uma plataforma de gestão financeira e buscam utilizar cada vez mais tecnologia ao desenvolver novos serviços e produtos. Via uma plataforma de gestão integrada aliada a informação de dados, a companhia tenta fugir de ativos físicos, que têm uma maior lentidão em escalar além da maior injeção de capital necessária, e focar nos ativos intangíveis que são facilmente modificáveis para qualquer alteração de objetivos além de prover uma estrutura mais simples para expansão.

Em suma, o isaac encontrou um espaço não saturado no mercado no qual o *blitzscaling* faz sentido que é dependente de características específicas. Primeiramente, o mercado de gestão financeira de escolas no Brasil existia, mas se encontrava fragmentado e atendia apenas a demandas específicas. A unificação em uma plataforma que atende múltiplas demandas de clientes são chave para consolidação da base de clientes. Auxiliado pela tecnologia de dados, uma robusta base informacional consegue prover vantagem competitiva considerável a frente de possíveis competidores o que justifica a agilidade necessária no crescimento de sua base comercial.

Importante ressaltar que, ao longo da expansão do isaac, será necessária a revisão da estratégia de expansão da empresa, dado que a teoria *blitzscaling* analisa o momento em que a empresa precisa repensar se é válido continuar com o uso da metodologia.

4. CONCLUSÃO

De acordo com os autores, *blitzscaling* é como chamamos a estrutura e as técnicas específicas que proporcionam um amplo crescimento às empresas em uma velocidade incrível. Ou seja, a proposta dos autores é oferecer o caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos. Sendo assim, o leitor espera encontrar uma metodologia de crescimento que possa ser replicável para a aceleração de uma *startup*.

Retomando, o objetivo do presente trabalho é analisar a metodologia de *blitzscaling* a partir de três pontos:

1) Aplicabilidade em contextos específicos: isso significa que a metodologia é válida, mas apenas em certas situações, o que limita a quantidade de casos em que o *blitzscaling* pode ser utilizado eficazmente;
2) Gestão de recursos financeiros: ao tomar decisões rápidas, muitas vezes os empreendedores não ponderam o uso de capital, o que pode vir a ser um problema irreversível;
3) Taxa de sucesso da empresa: devido a aplicabilidade em contextos específicos e as ineficiências existentes durante a fase de expansão, a taxa de sucesso das empresas que aplicam o *blitzscaling* tende a ser menor, dado os riscos envolvidos (indicado pela própria origem do nome, em que o exército poderia ganhar muito ou perder feio a batalha).

Após a análise da definição de *blitzscaling* e dos estudos de casos, conclui-se que o conceito de *blitzscaling* se assemelha mais a uma série de aprendizados de empresas que se tornaram modelos icônicos de sucesso do que “estrutura e técnicas específicas que proporcionam um amplo crescimento às empresas”. Isso vem à tona, primordialmente, nas restrições em que a técnica pode ser implementada, sendo elas nicho de mercado, ou, em menor intensidade, necessidade de capital.

Analisando a teoria juntamente aos casos citados acima, as empresas precisam estar inseridas em um contexto tecnológico em que, preferivelmente, o ativo principal seja intangível ao invés de físico. Ainda, é necessária uma alta demanda pelo serviço ou produto oferecido e vantagens competitivas advindas daquele que dominou o mercado consumidor. Dado o processo de expansão desordenada, a necessidade de liquidez é alta, fazendo-se fundamental o recebimento de grandes ou constantes

aportes de capital. Sintetizando, a metodologia não se aplica corretamente à grande parte das empreitadas de criação e aceleração de *startups* ou está sujeito a fatores que empreendedores e gestores têm pouco controle.

Observamos no caso da rede de restaurante do Chef Jamie Oliver, que a existência de uma alta demanda por gastronomia de alto padrão é real, porém, compartilha o mesmo mercado com qualquer restaurante de alto padrão, italiano ou não. Existe escalabilidade no negócio, reduzindo o custo marginal da matéria-prima (preço do insumo) e merchandising. Não existe nenhuma barreira de entrada para a competição e mesmo com injeção de capital sucessiva o chef britânico não conseguiu encontrar um nicho de atuação em que a proposta de *blitzscaling* fizesse sentido.

Os motivos pelos quais a teoria se encaixa com o acontecimento prático da Amazon são claros: a teoria foi embasada no recente crescimento explosivo de empresas como a própria Amazon. De acordo com os autores, o futuro das empresas é digital e tecnológico e eles estão em grande parte corretos, muitas empresas surgirão ou se desenvolverão dentro de um cenário de tecnologia de ponta. Porém, isso não invalida outros modelos de negócio como possíveis soluções para o futuro que facilitarão o dia a dia da população. Modelos estes que se encaixam no conceito de *startup*, mas não se enquadram em um contexto no qual as exigências para execução eficiente do *blitzscaling* sejam atendidas.

O caso da promissora *startup* de gestão educacional, isaac, parece se enquadrar nas minucias da teoria: têm mercado amplo para crescimento dentro do país dependendo de uma plataforma de gestão eletrônica e reduzido espaço físico. Conseguiria, teoricamente, uma forte vantagem competitiva caso tenha sucesso na consolidação do mercado nacional. A expansão para uma atuação global é incerta dadas as diferenças nos sistemas educacionais pelo mundo quanto a regulação de financiamento das instituições de ensino em cada país especificamente. Entra-se em questão outro desafio aos gestores, quando parar a injeção de capital e os esforços para crescimento, de acordo com os autores “Se seu mercado se estagnar ou atingir um limite, você deve parar o *blitzscaling*” (Hoffman e Yeh, 2019). Analisando a resposta e a situação, cabe ao talento do gestor a percepção dessa mudança de parâmetro e a metodologia não lhe auxiliará mais em tal impasse do que citar o óbvio.

A principal crítica, sustenta-se por restrições em demasia para a aplicabilidade do modelo e na dependência do gestor tomar as decisões certas nos momentos críticos da empresa de modo a gerar uma espécie de viés de seleção da amostra. Toda empresa que tem um mercado consumidor grande, tende a prosperar, assim como àquelas que apresentam vantagens competitivas em relação a sua competição, ou àquelas que têm acesso a grandes fontes de capital. É inteligível que, a agilidade para a captura inicial de um mercado consumidor insipiente é muitas vezes crucial para a prosperidade do modelo de negócio. Contudo, a junção da incerteza dos fatores de mercado à ineficiência operacional gerada em virtude de um crescimento rápido e uma gestão pouco eficiente do capital disponível pode muitas vezes encerrar prematuramente o ciclo de vida da companhia.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Número de *startups* no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos; 11 já são unicórnios**. Disponível em: Número de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos; 11 já são unicórnios | GloboNews | G1 . Acesso em: 10 nov. 2021

BBC. **Como a Amazon se transformou na empresa mais valiosa do mundo**, 2019. Disponível em: Como a Amazon se transformou na empresa mais valiosa do mundo | Tecnologia | G1 (globo.com). Acesso em: 20 nov. 2021.

BBC. **What went wrong at Jamie's Italian?** Disponível em: Como a Amazon se transformou na empresa mais valiosa do mundo | Tecnologia | G1 (globo.com). Acesso em: 09 dez. 2021.

BLANK, S. & DORF, B. **The Startup Owner's Manual.** 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. **Defining the field of research in entrepreneurship.** Journal of Business Venturing, v. 16, n. 2, p. 165-180, mar. 2001.

Bureau of Labor States, 2021. **Business Employment Dynamics**. Disponível em: Business Employment Dynamics - First Quarter 2021 (bls.gov). Acesso em: 19 nov. 2021.

BRAZIL JOURNAL. **General Atlantic investe R$ 700 milhões na isaac, sistema operacional das escolas**, 2021. Disponível em: Business Employment Dynamics - First Quarter 2021 (bls.gov) Acesso em: 19 nov. 2021.

CB INSIGHTS. **The Global 2020 Global CVC Report, 2020**. Disponível em: The 2020 Global CVC Report - CB Insights Research. Acesso em: 10 nov. 2021.

CB INSIGHTS. **The Complete List of Unicorn Companies, 2021**. Disponível em: https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies/. Acesso em: 10 nov. 2021.

CNN BRASIL. **Investimentos em *startups* brasileiras somam US$ 8,85 bilhões em 2021, diz estudo**. Disponível em: Investimentos em startups brasileiras somam US$ 8,85 bilhões em 2021, diz estudo | CNN Brasil. Acesso em: 06 dez. 2021.

CLEMENTE JR, Sergio dos S. **Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características.** Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, Caxias do Sul – RS, 2012.

ENDEAVOR BRASIL. **Sem mágica: antes de unicórnios, precisamos de negócios que geram valor real, 2019.** Disponível em: Endeavor Brasil - Sem mágica: antes de unicórnios, precisamos de negócios que geram valor real. Acesso em: 06 dez. 2021.

ENDEAVOR BRASIL. "**O que eu faço agora? O ciclo de vida da *startup*"** Blank, 2015. Disponível em: O ciclo de vida da startup para o crescimento | Endeavor Brasil. Acesso em: 05 dez. 2021.

FILGUEIRAS, Maria Luíza. **A discreta isaac nasceu há um ano, mas já gere o caixa de 350 escolas e atraiu General Atlantic e Kaszek:** Companhia foi fundada por David Peixoto e Ricardo Sales, dois empreendedores cearenses com carreira em finanças e à frente da ong Primeira Chance. Pipeline, São Paulo, p. 10-11, 22 set. 2021. Disponível em: A discreta isaac nasceu há um ano, mas já gere o caixa de 350 escolas e atraiu General Atlantic e Kaszek | Startups | pipelinevalor (ampproject.org) l. Acesso em: 25 set. 2021.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FINANCIAL TIMES. **Jamie Oliver Restaurants case,** 2019. Disponível em: https://amp-ft-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.ft.com/content/0cabc40a-ab16-11e8-89a1-e5de165fa619 . Acesso em: 20 nov. 2021

HARVARD BUSINESS REVIEW. **The chaotic, sometimes grueling path to high-growth, high-impact entrepreneurship,** 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

HSU, David H. 2004. **What Do Entrepreneurs Pay for Venture Capital Affiliation?** The Journal of Finance, v. 59, n. 4, p. 1805–1844, 2004. Disponível em: What Do Entrepreneurs Pay for Venture Capital Affiliation? - Hsu - 2004 - The Journal of Finance - Wiley Online Library . Acesso em: 18 abr. 2021.

HOFFMAN, Reid; YEH, Chris. ***Blitzscaling*:** O caminho mais rápido para construir negócios extremamente valiosos. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

KNIGHT, K. **A descriptive model of the intra-firm innovation process**. Journal of Business of the University of Chicago, vol 40, 1967.

KONDRATIEF, Nikolai D. **The long waves in economic life**. Ravenio Books, 2015.

LEE, Aileen. **Welcome To the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar *Startup*s,** 2013.

MOTA, Pedro Lula. **Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento,** 2016.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

QUORA. **What is the proper definition of a *startup*?** 2013. Disponível em: Private equity: entenda como funciona esse tipo de investimento (suno.com.br). Acesso em: 9 dez. 2021.

RIES, Eric. **A *startup* enxuta:** como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

STOODI. **Vale do Silício**, 2020. Disponível em: Vale do Silício: o que é, onde fica e mais! - Blog do Stoodi acesso em: 20 nov. 2021.

SUNO RESEARCH. **Private equity: entenda como funciona esse tipo de investimento,** 2019. Disponível em: Private equity: entenda como funciona esse tipo de investimento (suno.com.br). Acesso em: 9 dez. 2021.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. **A. Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1961.

SCHUMPETER, Joseph. **"O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico".** A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

ŚLEDZIK, K. Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. In: HITTMAR, Stefan (Ed.). **Management Trends in Theory and Practice.** Zilina, Eslováquia: Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina; Institute of Management by University of Zilina, 2013.

TAMASEB, Ali. Super Founders: What Data Reveals About Billion-Dollar Startups. PublicAffairs, 2021.

THE STARTUP FACTORY TECH. **The failure of Jamie's Italian Shows that blitzscaling isn't a growth strategy for every startup,** 2019. Disponível em: The failure of Jamie's Italian shows Blitzscaling isn't a growth strategy for every startup - thestartupfactory.tech. Acesso em: 20 nov. 2021.

RAMANATHAN, SHYAM**. 9 Counter Intuitive Rules of Blitzscaling,** 2018. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/9-counter-intuitive-rules-blitzscaling-ramanathan-pmp-cssgb-ains-au/ . Acesso em: 19 nov. 2021.

SALAMZADEH, Aidin; KESIM, Hiroko**. Startup Companies: Life Cycle and Challenges,** 2015. Disponível em: Startup Companies: Life Cycle and Challenges by Aidin Salamzadeh, Hiroko Kawamorita Kesim: SSRN. Acesso em 6 dez. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p. ISBN: 8536304626.