

Notas de ensino

Como escalar uma startup? O caso da Use Bike e a expansão da locação de bicicletas em hotéis no Brasil

Gianfranco da Silva Araujo^{a*} , Odilo Schwade Junior^a , Anete Alberton^a  e Sidnei Vieira Marinho^a 

^a Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Itajaí, SC, Brasil

Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL)



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 17 de fev. de 2021
Revisado : 19 de out. de 2021
Aceito : 16 de fev. de 2022
Disponível online: 05 de dez. de 2022

Classificação JEL: I23, I29, I31, M13, O31, O32

Artigo ID: 2073

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University, Tabor School of Business

Editor Executivo¹ ou Assistente²:

¹ M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Citar como:

Araujo, G. da S., Schwade Junior, O., Alberton, A., & Marinho, S. V. (2023). Como escalar uma startup? O caso da Use Bike e a expansão da locação de bicicletas em hotéis no Brasil. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(1), e2073. <https://doi.org/10.14211/regepe.e2073>

*Autor de contato:

Gianfranco da Silva Araujo
gian.sas@gmail.com

Resumo

Objetivo: o caso da “Use Bike” apresenta o dilema vivido por César e seus sócios para encontrar uma forma de expandir seu negócio. Inicialmente, eles têm duas alternativas: o método de venda por representantes comerciais ou a expansão por franquias. A experiência empresarial revela os diversos desafios, bem como as vantagens associadas a cada uma das escolhas. O uso de representantes comerciais implica na necessidade de maior investimento para aquisição de bicicletas e expansão do negócio e, conseqüentemente, maiores desafios com relação ao fluxo de caixa. Por outro lado, criar um modelo para franquias, que permita reproduzir o sucesso do negócio, exige vencer desafios e complexidades. A apresentação dessas experiências, com informações sobre a implantação do projeto e considerações coletadas diretamente dos executivos da empresa, tem a finalidade de permitir que alunos sejam capazes de discutir a jornada empreendedora, a partir da validação de modelos de negócios e das possibilidades de escalabilidade de uma startup que não é exclusivamente digital.

Palavras-chave: *Startup*. Modelo de negócio. Escalabilidade. Expansão de negócios. Franquias.

Abstract

Objective: the “Use Bike” case presents the dilemma faced by César and his partners to finding a way to expand their business. Initially, they have two choices: the sales method through trade representatives or the expansion by franchises. Business experience reveals the various challenges, as well as the advantages associated with each choice. The use of trade representatives implies the need for a bigger investment for the acquisition of bicycles and business expansion, i.e. challenges in terms of cash flow. On the other hand, creating a model for franchising that allows to reproduce the success of the business, requires overcoming challenges and complexities. The presentation of these experiences, with information about the implementation of the project and considerations collected directly from the company's executives, allows the students to be able to discuss the entrepreneurial journey, from the validation of the business models and the possibilities of scalability of a startup that is not exclusively digital.

Keywords: Startup. Business model. Scalability. Business expansion. Franchising.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Como escalar, expandir o modelo de negócio de uma startup? Essa é a questão a ser discutida e respondida pelos alunos que realizarem este estudo.

Diferente de algumas startups, cuja atuação é totalmente digital, o desafio de expansão do Use Bike é mais complexo: o negócio é apoiado por um sistema de informação web, para registro e controle da locação de bicicletas; porém, a estrutura física de apoio às bicicletas é necessária, assim como a divulgação do serviço em cada hotel, para agilizar a operação.

Além de observar e de debater acerca da validação de hipóteses pertinentes a uma startup, os alunos podem desenvolver análises referentes aos seus modelos de expansão, e à busca de crescimento rápido, a fim de evitar concorrentes diretos no mercado.

Recomenda-se a utilização deste estudo em disciplinas de gestão e desenvolvimento de negócios, empreendedorismo e marketing, seja na graduação, seja na pós-graduação, lato ou stricto sensu. Para tanto, cabe ao professor: (a) disponibilizar informações concretas, como forma de sustentação da discussão sobre modelos de franquias e vendas por representantes comerciais; (b) fornecer referências de startups e de validação de modelos de negócio; (c) planejar aulas com conteúdos relacionados, adaptadas à realidade e às preferências locais de suas fontes bibliográficas, para que, a partir desses conhecimentos, os alunos possam refletir sobre os desafios dessa implantação.

Fontes e métodos de coleta

Este estudo foi elaborado a partir de informações, advindas de fontes primárias – fornecidas por um dos sócios fundadores da Use Bike, representado no texto pelo personagem César, suas experiências reais e métricas do negócio; e de fontes secundárias: Use Bike, Ministério do Turismo no Brasil, ABIH, BikeRio, Olimpíadas Rio 2016, cujos endereços eletrônicos estão disponíveis para consulta (Tabela 1), além de dados fornecidos pela Incubadora Tecnológica Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

Tabela 1

Endereços eletrônicos consultados como fontes secundárias de informações

Nome	Endereço eletrônico
Use Bike Instagram	https://www.instagram.com/use.bike/
Ministério do Turismo no Brasil	http://www.turismo.gov.br/
Associação Brasileira de Indústria de Hotéis	http://abih.com.br/
BikeRio	https://bikeitau.com.br/bikerio/
Olimpíadas Rio 2016	http://www.rio2016.com

Nota: Elaborada pelos autores.

Como informativo, a seguir (Tabela 2), está o quadro societário da Use Bike, em conjunto com os contratos de mútuo conversível em participação, firmados com investidores.

Tabela 2

Quadro societário da Use Bike

Nome/Descrição	Porcentagem/Opção	Tipo de participação
César	33,34%	Cotas de participação
Roberto	33,33%	Cotas de participação
Luiz	33,33%	Cotas de participação
Investidores Anjos	10%	Mútuo conversível
Newton Evolution (Programa de Aceleração)	12%	Mútuo conversível

Nota: Elaborada pelos autores.

É importante destacar que os modelos de contratos de mútuo conversível dão ao investidor a possibilidade de converter a porcentagem acordada em cotas de participação, com base em alguns gatilhos contratuais, diluindo proporcionalmente, dessa forma, a participação dos sócios fundadores.

Questões para discussão

As questões foram elaboradas para que o aluno possa refletir sobre os modelos das startups e, em especial, acerca da escalabilidade e da expansão do negócio. Vale ressaltar que outros modelos de expansão podem também ser expostos, além dos coletados nas entrevistas com os empreendedores, isto é, as possibilidades de franquias ou de representantes comerciais.

- (1) Considerando o sucesso do projeto piloto na “cidade maravilhosa”, descreva o mínimo produto viável (MVP) utilizado por César para validar o modelo da startup. Para você, o que justifica a validação desse modelo?
- (2) Com base no sucesso obtido pela implantação do projeto piloto de César, com a participação efetiva de 30 hotéis e o percentual de aceitação de 97%, que evidenciou a possibilidade de expansão ou de crescimento, você considera que os mecanismos utilizados para a conquista de recursos financeiros naquele momento podem ser os mesmos para consumir a expansão, em nível nacional? Ou César poderia buscar outros aportes financeiros? Quais?
- (3) Destaque as vantagens e/ou desvantagens pertinentes aos dois modelos estudados pelos empreendedores (representação comercial e franquias). Explique, desse modo, como seria a expansão da Use Bike.

Plano de ensino sugerido

Para aplicação do caso, sugere-se a sua disponibilização prévia, para leitura e busca de literaturas referentes a startups, empreendedorismo, marketing e franquias, a depender do contexto de utilização. Porém, por ser um relato curto, é viável, também, fazer a leitura durante a apresentação do estudo. Uma aula de 60 minutos é o bastante para a discussão do caso; mas, se a opção for ler em classe, uma aula de 90 minutos é mais adequada.

Após a leitura, recomenda-se iniciar a discussão com a primeira questão, referente à validação do modelo de negócio da Use Bike. O objetivo é levantar pontos referentes às ações que César e seus sócios realizaram para identificar se a oportunidade era viável, antes de gastar recursos desnecessários. Ou seja, mesmo sem ter um produto totalmente finalizado, foi preciso realizar uma venda para ter noção da aceitação do mercado.

Deve-se demonstrar que a venda precisava acontecer com mais de um potencial cliente, para que esse modelo de negócio fosse passível de replicação e, na sequência, pudesse contemplar a escalabilidade. Recomenda-se, aqui, que professor questione apenas os pontos levantados pelos alunos, para gerar mais discussão acerca do início do negócio. No começo, pode ser apresentada a definição de startup – um modelo de negócio repetível e escalável – e pontuar cada ação realizada pelos sócios na validação do modelo da Use Bike.

Após o término da discussão inicial, deve-se disponibilizar a segunda questão, referente à escalabilidade. Este estudo já reflete a identificação pelos sócios de duas alternativas: franquias ou vendas por meio de representantes comerciais. No entanto, esse é um momento favorável para se pensar em mais alternativas, discutindo outros possíveis modelos, como a venda direta para grandes redes de hotéis. Vale lembrar que poderão surgir outros desafios, a depender do método seguido.

O cenário da startup é claro: recursos financeiros são necessários e, dependendo do modelo, eles podem representar uma grande quantidade para a aquisição de bicicletas e a composição do fluxo de caixa. Sugere-se, nesse caso, que o professor sempre questione a viabilidade dos modelos, para que os alunos possam avaliar o desafio como um todo. É importante ressaltar as diferentes dificuldades de escalabilidade de uma startup inteiramente digital versus o negócio da Use Bike.

Como suporte, a seguir (Tabela 3), está o modelo de fluxo de caixa bimestral da operação da startup, que demonstra os desafios financeiros e ampara a discussão de cada modelo.

Concluindo, para esclarecer sobre as franquias, recomenda-se a aplicação da última questão – um levantamento de vantagens e de desvantagens desse modo de expansão. Algumas indicações podem ser analisadas a partir da literatura sobre o assunto, apresentada na próxima seção.

Caso o professor opte por uma discussão adicional sobre a escalabilidade de startups, foi criada uma seção sobre esse tipo de negócio, com algumas sugestões.

Análise do caso com suporte da literatura

Esta seção tem como objetivo fornecer ao professor que aplicar este estudo algumas referências e informações capazes de enriquecer a discussão.

Contextualização: empreendedorismo, modelos de negócio e startups

A palavra “empreendedor” vem do latim *impredere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa”, “colocar em execução” (Maximiano, 2011, p. 17). O empreendedor, então,

é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, com tino financeiro e a capacidade de identificar oportunidades (Silva Júnior, 2014). Neste estudo de caso, é relatada a visão da oportunidade do empreendedor da Use Bike.

Tabela 3

Fluxo de caixa resumido bimestral da Use Bike

Abril e Maio de 2016		
Descrição	Entrada / Saída	Valor
Aporte investidor-anjo	Entrada	R\$ 75.000,00
Aporte investidor-anjo	Entrada	R\$ 75.000,00
Aporte Newton Evolution	Entrada	R\$ 150.000,00
Compra de bicicletas (15 hotéis, 5 por hotel)	Saída	R\$ 135.000,00
Pró-labore dos sócios	Saída	R\$ 18.000,00
Custos com viagens (RJ)	Saída	R\$ 7.000,00
Receita – aluguel de bicicletas	Entrada	R\$ 2.500,00
Saldo		R\$ 140.000,00
Junho e Julho de 2016		
Descrição	Entrada / Saída	Valor
Saldo do mês anterior	Entrada	R\$ 140.000,00
Compra de bicicletas (15 hotéis, 5 por hotel)	Saída	R\$ 135.000,00
Pró-labore dos sócios	Saída	R\$ 18.000,00
Custos com viagens (RJ)	Saída	R\$ 7.000,00
Receita – aluguel de bicicletas	Entrada	R\$ 35.288,00
Manutenção Bicicletas	Saída	R\$ 6.250,00
Saldo		R\$ 9.038,00
Agosto e Setembro 2016 (Olimpíadas)		
Descrição	Entrada / Saída	Valor
Saldo do mês anterior	Entrada	R\$ 9.038,00
Pró-labore dos sócios	Saída	R\$ 18.000,00
Custos com viagens (RJ)	Saída	R\$ 10.000,00
Receita – aluguel de bicicletas	Entrada	R\$ 343.056,00
Manutenção de bicicletas	Saída	R\$ 12.500,00
Saldo		R\$ 311.594,00

Nota: Elaborada pelos autores.

Em uma análise realizada por meio de teste da Endeavor Brasil (2016), César teve como resultado o perfil de “empreendedor nato”. Por sua história no mundo dos negócios, pode-se dizer que o empreendedorismo faz parte de seu estilo de vida.

Com seu perfil empreendedor, a ideia e a oportunidade avistada, César sabia que seu desafio inicial seria descobrir como gerar receita. Um modelo de negócio descreve a lógica necessária para gerar lucro que, uma vez adotada, define como a empresa “vai para o mercado” (Tece, 2010).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), por sua vez, um modelo de negócios descreve a lógica de criação, de entrega e de captura de valor por parte de uma organização, sendo valor uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de como uma empresa poderá gerar receita. É uma descrição do valor que uma empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e a arquitetura da empresa e seus parceiros para criar, comercializar e entregar esse valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis. (Osterwalder, 2004, p.15)

César buscava por esse modelo de negócio, antes mesmo de ter um produto pronto. Isso ajudaria a validar sua oportunidade empresarial, sem que ele precisasse dispendir muitos recursos. Além disso, conforme demonstrado no caso, ele teve experiências com outros negócios e sua vivência no mundo de startups pôde o auxiliar no início de seu empreendimento, propiciando maiores chances de sucesso e redução de gastos com recursos.

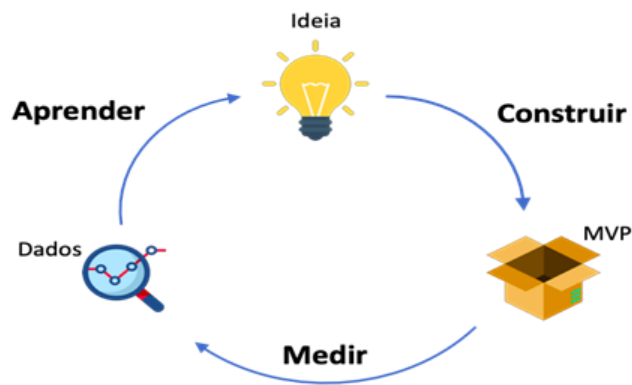
Segundo Blank e Dorf (2014), uma startup é uma organização formada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável. Ries (2012) adiciona, ainda, que ela trabalha em condições de extrema incerteza, devido às novas dinâmicas de mercado e à constante procura por inovação.

Os empreendedores da Use Bike buscaram informações e sabiam dos riscos desde o início do negócio; por isso, estavam cientes das validações que deveriam fazer para encontrar um modelo de negócio repetível e escalável. Quanto a isso, Ries (2012) sugere que os empreendedores validem as hipóteses estratégicas e criem experimentos rápidos, com a menor utilização de recursos possível, e que eles sejam passíveis de mensuração, para encontrar a melhor estratégia de construir o negócio. Se esses experimentos forem invalidados, será necessário mudar a estratégia.

A seguir (Figura 1), é demonstrado o ciclo de validação “construir-medir-aprender”, pelo qual Ries (2012) informa que, para validar uma hipótese, os empreendedores devem: construir um produto mínimo viável (MVP); medir a utilização desse produto pelos usuários; analisar os dados; e aprender, sendo a hipótese validada ou não.

Figura 1.

Loop “construir-medir-aprender”



Nota: Adaptada de Ries (2012).

O mínimo produto viável (MVP), do inglês “minimum viable product”, segundo Ries (2012), é a menor versão do produto/solução, que ajuda o empreendedor a passar pelo ciclo “construir-medir-aprender” com a menor quantidade de esforço possível

Como demonstrado, a startup conseguiu validar seu modelo de negócio de divisão de receita com os hotéis, ao realizar a primeira venda. Após vender para outros hotéis e definir o projeto piloto, ela validou seu modelo como repetível, ou seja, outros clientes o aprovaram e os empreendedores, então, puderam manter suas estratégias e seguir com o plano.

O próximo desafio era escalar o modelo de negócio, para disponibilizar a Use Bike em outros locais no Brasil e, futuramente, alcançar o mercado global, principalmente a América Latina.

Devido à natureza do negócio, que possuía um sistema digital, mas necessitava de ativos físicos, os sócios analisaram os modelos de expansão, por franquias e por representantes comerciais. Após encontrar o modo de escalar o negócio, a Use Bike deixa de ser uma startup e passa a ser uma empresa com geração de receita e plano de crescimento.

Escalabilidade de negócios: franquias, representantes comerciais e outras possibilidades

Muitos consultores profissionais recomendam o modelo de franquias a empresários que querem obter recursos para criar, rapidamente, grandes cadeias de negócios (Michael, 2003). Por meio das entrevistas realizadas, os empreendedores tendem a optar pelo modelo de expansão por meio de franquias, já que elas oferecem menor risco, tanto para o franqueador quanto ao franqueado. Em contrapartida, eles entendem também o desafio de criar esse modelo.

Segundo a Lei nº 13.996/2019, art. 1º,

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (Brasil, 2019).

Para Degen (2009), abrir uma franquia pode ser um negócio “ganha-ganha” para o empreendedor (franqueador) e o franqueado. Os franqueados beneficiam-se ao entrar em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação (Kotler & Keller, 2012).

Além de se beneficiar das campanhas publicitárias do franqueador, o franqueado recebe um plano de negócio testado; adota um modelo de negócio comprovado; adquire o poder de compra em escala do franqueador; recebe o treinamento necessário para obter êxito no negócio; tem apoio administrativo; e, em alguns casos, pode acessar o financiamento, além de participar de uma grande empresa, o que possibilita sua independência como empreendedor (Degen, 2009). Esses são alguns dos benefícios em ser franqueado, motivos pelos quais tal modelo é muito utilizado pelos empreendedores.

Segundo a Associação Brasileira de Franquias (2016), o faturamento das franquias no Brasil, em 2015, atingiu a marca de 139 bilhões de reais – um aumento de 8,3%, se comparado ao ano anterior. O setor ainda teve um crescimento de mais de 10% no número de unidades franqueadas, espalhadas pelo país.

O franqueador também recebe alguns benefícios, por escolher esse modelo de expansão. Nesse sentido, Degen (2009, n.p 48) menciona, por exemplo, a ajuda dos franqueados para expandir rapidamente o negócio, que contribuem com trabalho, com o capital necessário para abrir novos mercados, e concordam em operar de acordo com as exigências e o modelo definidos, além de pagar taxas e royalties.

Kotler e Keller (2012) ainda destacam que os franqueadores têm como benefício a motivação e o trabalho duro de funcionários, que são empreendedores e não “mão de obra contratada”, a depender da familiaridade dos franqueados com as comunidades e das condições locais. Esses benefícios podem auxiliar a Use Bike a expandir seu negócio, com a qualidade necessária e, principalmente, com o capital dos franqueados para alcançar rapidamente outras localidades do país.

Embora o modelo de franquias ofereça diversos benefícios para a Use Bike expandir seus negócios, os sócios também analisaram o modelo de representação comercial, verificando seus desafios e benefícios.

A representação comercial é regida pela Lei nº 4.886/65, que foi alterada, em 1992, pela Lei nº 8.420 que, em seu art. 1º, define:

Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para os transmitir aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.

A ação necessária à expansão, por representação comercial, é mais simples do que criar um modelo de franquia, apesar de exigir mais investimento por parte da Use Bike. Esse, aliás, é um dos principais pontos críticos levantados por César nas entrevistas, pois ele pode influenciar no modelo de vendas diretas para grandes redes de hotéis. O recurso financeiro inicial está destinado à aquisição de bicicletas; sem ele, problemas de fluxo de caixa podem surgir, impedindo temporariamente a expansão, dependendo da obtenção de retorno financeiro de novos clientes para continuar o plano.

Nesse caso, uma alternativa a ser discutida é a captação de investimentos por linhas de créditos empresariais em bancos, não somente via investidores-anjos e fundos de investimento. Levando em conta que, conforme demonstrado no caso e relatado por César em entrevista, a startup busca evitar uma maior diluição da participação dos sócios.

Sugestão de discussão adicional

Além de abarcar o modelo de expansão da Use Bike, sugere-se a discussão sobre a escalabilidade de startups com modelos totalmente digitais, e outros parcialmente digitais, pois ainda necessitam de ativos físicos. Por exemplo, a Netflix não necessita ativos físicos, porém utiliza o modelo de assinaturas e o “software como serviço” (SaaS) (do inglês: software-as-a-service), oferecendo ao usuário soluções para assistir filmes e séries de qualquer lugar do mundo.

A repercussão da expansão do Uber pode ser outro ponto na discussão – trata-se de uma plataforma digital que conecta pessoas com a necessidade de se deslocar até uma localidade específica a outras, que podem disponibilizar o transporte. Nesse caso, os ativos físicos (carros) dependem de clientes, ou seja, de pessoas que querem se deslocar, e de pessoas dispostas a percorrer o trajeto, utilizando seus automóveis.

Outro exemplo é a plataforma da Airbnb, que conecta pessoas que precisam de hospedagem a outras, que têm imóveis ou espaços disponíveis para receber hóspedes.

A apresentação de algumas reportagens sobre essas plataformas é recomendada, com o propósito de enriquecer a discussão.

Caso de ensino

Esta nota de ensino é parte integrante do caso de ensino:

Araujo, G. da S., Schwade Junior, O., Alberton, A., & Marinho, S. V. (2023). Como escalar uma startup? O caso da Use Bike e a expansão da locação de bicicletas em hotéis no Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 12(1), Artigo e2073.

<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2073>

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor			
	Araujo OS	Schwade Jr O	Alberton A	Marinho SV
Conceitualização	■	■		
Metodologia	■	■	■	■
Software			N/A	
Validação	■	■		
Análise formal	■	■		
Pesquisa / Levantamento	■	■		
Recursos	■	■		
Curadoria dos dados	■	■		
Escrita - Rascunho original	■	■		
Escrita - Revisão e edição	■	■	■	■
Visualização dos dados	■	■	■	■
Supervisão / Orientação			■	■
Administração do Projeto	■	■		
Financiamento			N/A	

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franquias. (2015). Números do Franchising. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>
- Blank, S, & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor – O guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Endeavor Brasil. (2016). *Os Perfis dos Empreendedores Brasileiros*. Recuperado de <http://quiz.endeavor.org.br/perfilempreendedor/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lei nº 8.420, de 8 de maio de 1992. (1992). Introduz alterações na Lei nº 3.886, de 9 de dezembro de 1965, que regula as atividades dos representantes autônomos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18420.htm
- Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. (1994). Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm

- Lei nº 4.886, de 9 dezembro de 1965. (1965). Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14886.htm
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. (2ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Michael, S. C. (2003). First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 61-80. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00085-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00085-4)
- Ministério do Turismo. (2015). *Turismo movimentou R\$492 bilhões no Brasil*. Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation). Faculté des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, Suíça.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios – Um manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Silva Júnior, O. F. P. (2014). *Empreendedorismo: a base do sucesso*. Itajaí, SC: Editora da Univali.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Gianfranco da Silva Araujo é bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2003), Pós-Graduação em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras - UFLA (2004). Mestre em Gestão, Internacionalização e Logística pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2017). Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú. Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários e Vice Coordenador do Curso Técnico em Transações Imobiliárias. Experiência nas áreas de Administração, Informática em Educação.

E-mail: gian.sas@gmail.com.

Odilo Schwade Junior é bacharel em Ciência da Computação pela Universidade do Vale do Itajaí (2010), com trabalho de graduação na Área de Segurança de Informações, MBA em Gerência de Projetos (2013) e Mestre em Administração (Mestrado Profissional em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística). Co-fundador da HARDS a primeira aceleradora de startups de hardware+software do Brasil e da MOA Venture Partners. Foi coordenador do UNIINOVA - Núcleo de Inovação Tecnológica da UNIVALI e da ITE - Incubadora Tecnológica Empresarial da UNIVALI e atuou como Professor nos cursos de graduação em Sistemas Para Internet, Ciência da Computação, Engenharia de Produção e Administração e no curso de MBA em Gerência de Projetos da UNIVALI. Participou do programa de Capacitação do SEBRAE/SC - Desenvolvimento e Fortalecimento das Startups Catarinenses - StartupSC, onde teve contatos com diversos empreendedores, mentores, investidores e organizações envolvidas no ecossistema de Startups do Brasil. Tem interesse e busca participar e colaborar com o desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo brasileiro, sendo no desenvolvimento de startups, de empreendedores e em tópicos relacionados a educação empreendedora. Foi um dos primeiros voluntários na Costa Valley, comunidade de startups de Balneário Camboriú, Itajaí e região e atua a nível nacional fomentando comunidades de startups. Atua como facilitador de Startup Weekend pela Techstars no Brasil.

E-mail: sktjuniors@gmail.com.

Anete Alberton é doutora e Mestre em Engenharia de Produção (2003 e 1996), Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC). Graduação em Administração (1992), Engenharia Civil (1991) e Educação Artística (1988) pela Fundação Universidade do Rio Grande (FURG/RS). Professora titular das disciplinas: Sustentabilidade & Agendas Globais para o DS, Cases Empresariais e Seminários de Pesquisa. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI), do Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL/UNIVALI) e do curso de Graduação em Administração (UNIVALI/SC). Publicou em revistas de relevante impacto como: *Business Strategy and the Environment*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Sustainability*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Employee Relations*, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*; *RAP- Revista de Administração Pública*, *REGE - Revista de Gestão da USP*, *RGSA ? Revista de Gestão Socioambiental*, entre outras. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira e Gestão Ambiental, atuando principalmente nos seguintes temas: fluxo de caixa, plano de negócio, análise de investimentos, gestão de empreendimentos turísticos, gestão ambiental e gestão de pequenas empresas.

E-mail: anete@univali.br.

Sidnei Vieira Marinho é engenheiro de Produção Mecânica (1996) e Administração (2012), mestrado em Engenharia de Produção (1999) e doutorado em Engenharia de Produção (2006) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) no curso de Graduação em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL). Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Coordenador do curso de especialização em Gestão Universitária (convênio com a Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE) e do curso de especialização em Engenharia de Produção, Processos e Qualidade. Líder do Núcleo de Pesquisa em Tecnologias de Gestão (NuTEG). Editor da Revista Alcance (2009-2015) e atualmente Editor Assistente da seção de casos para ensino da revista. Editor Associado da Revista de Administração Contemporânea (RAC). Líder do tema Casos para Ensino da Divisão EPQ/ANPAD (2015-2017). Fez parte do Comitê Científico da divisão EPQ/ANPAD no triênio 2018-2020. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de custos, administração financeira, avaliação de desempenho, gerenciamento de processos, balanced scorecard e logística e operações.

E-mail: sidnei@univali.br.