
Possibilidades de financiamento e manutenção de PMV em Comunicação: panoramas vigentes no Brasil¹

Cristiana Carvalho de Siqueira²
Lara Wiermann Chaves de Oliveira³
Rafaela Bertolla Souza Carvalho⁴
Matheus Felipe Bomtempo de Albuquerque⁵
Gabriel Campos Oliveira⁶
Ricardo Matos de Araújo Rios⁷
José Osvano da Silva⁸
Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC

RESUMO

Este artigo explora as alternativas de financiamento de Produtos Mínimos Viáveis (PMVs) no campo das Ciências da Comunicação. Por meio de pesquisa exploratória, o trabalho apresenta as diversas possibilidades de financiamentos para PMVs de Comunicação mostrando como é possível aplicá-los a partir do exemplo do aplicativo Belisário, desenvolvido pelo Grupo de Pesquisas Aplicadas em Tecnologia e Comunicação (UNIPAC/CNPq). Como alicerces teóricos foram utilizadas as ideias de Ries (2012), Taleb (2015), Brasileiro (2021) e Santos (2021). Ao final, o trabalho apresenta uma gama de possibilidades de financiamentos, oriundos dos setores público e privado, abrindo leque para execução de emendas parlamentares.

PALAVRAS-CHAVE: Belisário; Comunicação; Financiamento; Inovação; Pesquisa e Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

Ainda que de forma intuitiva, a modelagem e criação de protótipos de produtos fazem parte da vida de discentes da Academia de Comunicação. Alguns deles, que se transformam em Produto Mínimo Viável (PMV) e avançam no processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), podem ganhar tração e chegar ao mercado. Os desafios de

¹Trabalho apresentado na IJ02 – Publicidade e Propaganda, da Intercom Júnior – 21ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação 6º. semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC. Integrante do Projeto de Pesquisa da UNIPAC Barbacena *Grupo de pesquisas aplicadas em Tecnologia e comunicação*, financiado pela PRODIS/UNIPAC email: cristianacarvalhosiqueira388@gmail.com

³Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, e-mail: wiermannlara@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 4º. semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: 232-000996@aluno.unipac.br

⁵Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Ciências da Computação da UNIPAC, e-mail: matheusbarbacena@gmail.com

⁶ Estudante de Graduação 7º. semestre do Curso de Ciências da Computação da UNIPAC, e-mail: 222-000801@aluno.unipac.br

⁷ Orientador do trabalho e Coordenador do Grupo de Pesquisa supracitado. Doutor em Comunicação Social pela UFJF. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: ricardorios@unipac.br / ricmrios@gmail.com ; Twitter: @ProfessorRios

⁸ Membro do Grupo de Pesquisa supracitado. Professor do Curso de Ciências da Computação da UNIPAC, email: joseosvano@unipac.br

escalabilidade de um produto que vai ao mercado passam, necessariamente, pelo financiamento.

A possibilidade de que haja um financiamento para produção e manutenção no mercado de um produto em Comunicação gera previsibilidade na execução dessa produção e abre caminho para que mais produtos possam ser desenvolvidos. Mas, afinal, quais são os possíveis financiamentos disponíveis no mercado e no setor público? Com base em análise exploratória, o trabalho levantará a lista de possíveis financiamentos e como consegui-los. Para tal, utilizaremos como exemplo de aplicação o Projeto Belisário. O Belisário é um PMV criado pelo Grupo de Pesquisas Aplicadas em Tecnologia e Comunicação, da UNIPAC Barbacena, surgido da identificação de uma necessidade social, aliada à pesquisa e ao desenvolvimento de uma solução, transformando-se em produto eficaz na área da saúde de Barbacena (MG). Para tanto, o Belisário mapeia a rede de atendimento do SUS em Barbacena e apresenta a rota de atendimento para o usuário, baseado no sintoma de momento. O Belisário traz a possibilidade de se criar uma base sólida para futuras inovações e aprimoramentos, contribuindo assim para o avanço da comunicação na área da saúde e para a geração de conhecimento, unidos à tecnologia.

Como objetivo geral, o artigo deseja analisar formas de financiamento e sua obtenção para produtos de P&D na Comunicação. Como objetivos específicos, explorar meios de financiamento para produtos de Comunicação, discutir a eficácia da estratégia de financiamento externo e apresentar as possibilidades existentes.

2. O PROCESSO DE P&D EM COMUNICAÇÃO

Pesquisa e desenvolvimento (P&D) é um processo destinado a criar um produto novo, ou mesmo aprimorar um produto já existente. No ambiente acadêmico, o objetivo da P&D é a obtenção de novos conhecimentos, que podem ou não ser aplicados em usos práticos, seja na indústria ou na própria Academia. As Ciências da Comunicação não podem ficar alheias a esta discussão e precisam pensar em produções de P&D. Gobbi e Betti (2013) relatam que os grandes acontecimentos mundiais e o avanço da tecnologia contribuíram para a emergência da P&D na Comunicação.

O termo inovação não é estanque e possui diferentes significados. Zaltman (1973) coloca que a inovação pode ser definida em três significados, a saber: 1) o processo de desenvolver um novo item; 2) o processo de adotar um novo item; 3) um novo item. Müller-Prothmann (2006, p. 103) observa que, das três definições, as duas

primeiras descrevem inovação como um processo, enquanto a terceira coloca a palavra como o resultado de um processo.

O fato é que P&D em Comunicação pode seguir uma das três definições, mas Giacomini Filho (2010, p. 14) pontua que a área depara-se constantemente com práticas imitativas, que podem ser vistas como replicação de ideias ou evoluções de um produto de acordo com as necessidades do criador. A transformação de algo existente é um processo evolutivo que pode gerar inovação (e novas patentes). Rossetti (2013, p. 65) pontua que esse tipo de inovação (chamada pela autora de parcial) é mais recorrente na área, já que ocorre apenas em parte da criação, gerando “renovação, incremento, modificação, aperfeiçoamento, em que apenas um detalhe é novo” (Rossetti, 2013, p. 65).

Mas, afinal, a Comunicação só gera produtos que passarão pela adaptação e não pela criação? Se pensarmos na Lei de Propriedade Industrial, ideias e conceitos não são registráveis e podem ser livremente exploradas. Por esse motivo, a modelagem de produtos com base em P&D é fundamental para que haja registro de propriedade de uma inovação. Rossetti (2013, p. 65) considera que quando a inovação está no objeto (ou seja, na criação palpável), o novo pode se referir à totalidade do objeto ou apenas a uma parte do objeto. Já quando a inovação é total (100% do processo e do produto final), gera-se o ineditismo. Ainda para a autora, no campo da Comunicação, o objeto novo ou inovado pode ser um produto comunicacional, uma teoria da comunicação ou uma linguagem.

3. PMV E DESAFIOS DE CRIAÇÃO

Segundo Ries (2012), um Produto Mínimo Viável (PMV) é aquele desenvolvido com o menor recurso financeiro possível e que pode ser lançado ao mercado. Esse modelo é o que baliza a criação de startups. Startups não são meramente empresas que existem somente para gerar produtos e lucro, mas sim para o aprendizado de um negócio sustentável, feitos através de experimentos frequentes desenvolvidos em uma visão de negócios. Ao pensar em um PMV desenvolvido nas Ciências da Comunicação, é possível citar a abordagem de desenvolvimento ágil, onde os desenvolvedores fazem protótipos de testes para validar aquele produto um grupo de controle, bem como suas funcionalidades, garantindo que estejam atendendo as necessidades do mercado e do usuário.

Porém, Ries (2012, p. 44) pontua que, dentro do desenvolvimento ágil, é necessário avaliar quais dos nossos esforços criam valor e quais desperdiçam valor, já que essa pergunta está no cerne da revolução da manufatura enxuta. Por isso, segundo o autor, o desenvolvedor de PMV precisa, primeiro, aprender a enxergar o desperdício e, depois, eliminá-lo de modo sistemático. Como o produto analisado por este artigo foi financiado por bolsa e baseado em uma demanda social, houve foco na produção, reduzindo drasticamente prejuízos advindos de erros de projeto.

Entretanto, Ries (2012, p. 35) pontua que um grande desafio na modelagem de produtos de PMV é a fascinação e a crença de que aquele produto é útil ao público e que as falhas podem ficar em segundo plano. Por isso, um PMV em Comunicação precisa ter estudo prévio e validação junto a um grupo de controle antes de ir ao mercado, possibilitando análises do projeto e alterações importantes para evitar a cegueira pela fascinação.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada a este trabalho é a pesquisa exploratória. Segundo Brasileiro (2021, p. 44) o método visa tornar determinado fenômeno mais familiar e ajudar o pesquisador a construir hipóteses, através de levantamento bibliográfico, sondagem e observação. Para isso, fizemos ampla busca e estudo de linhas de financiamento existentes no mercado, seja com ou sem devolução. Para que houvesse melhor visualização dessas possibilidades, baseamos cada linha de financiamento possível ao projeto Belisário, feito pelo grupo de pesquisa autor do trabalho, para que demais pesquisadores e interessados possam perceber como é possível aplicar essa realidade em outros projetos do campo da Comunicação.

5. POSSIBILIDADES DE FINANCIAMENTO DE PMV NA COMUNICAÇÃO

Um produto precisa dar lucro? Não necessariamente. Mas ele precisa ter recursos financeiros mínimos para pagar suas operações. São esses recursos financeiros que fazem com que OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) e entidades filantrópicas funcionem. Seu “lucro”, pensando em um contexto capitalista, é o atendimento ao público e a continuidade de suas operações.

No ambiente universitário, várias universidades possuem setores de aceleração e fomento à inovação. O financiamento de produtos de pesquisa e desenvolvimento nesse ambiente enfrenta desafios significativos para garantir sua continuidade e escalabilidade. No caso do Belisário, que é financiado por um programa institucional do

UNIPAC por meio de bolsas de estudo e recursos essenciais, há recursos. Mas, sem suporte institucional, muitas iniciativas não teriam condições de se desenvolver e atingir seu potencial transformador.

Com isso, a primeira opção é a encubação daquela ideia nesses setores e a posterior transformação em uma spinoff. As spinoffs surgem em uma forma de tentar garantir a permanência de produtos de pesquisa no mercado, especialmente quando se trata de produtos desenvolvidos dentro do ambiente universitário, que normalmente acabam com grandes chances de apenas permanecer apenas nesse ambiente.

Segundo Costa e Torkomian (2008), essas empresas emergem a partir de projetos desenvolvidos no ambiente acadêmico, visando aplicar inovações no mercado. No campo da Comunicação, spinoffs podem surgir a partir de aplicativos, plataformas digitais, serviços de mídia, laboratórios criativos e outros produtos que tenham aplicação prática em contextos sociais ou empresariais. O processo de criação de uma spinoff normalmente envolve a incubação da ideia em centros de inovação, a formalização do negócio com um plano de viabilidade e a busca por investimentos.

Nem sempre, estudantes e docentes sabem como acessar esses espaços. Além disso, diversas instituições de ensino sequer possuem incentivo à inovação, sendo necessário conhecer as possibilidades existentes para criar um plano de negócio viável para o produto.

Sem o apoio estruturante obtido em spinoffs, o primeiro local onde há financiamento facilitado é no banco. O empréstimo bancário torna-se viável para quem precisa de crédito e fornece impulso ao desenvolvimento inicial do negócio. Porém, não é possível garantir a obtenção, já que o banco solicita garantias de que o empréstimo será pago. Mesmo bancos de fomento estatais, como BNDES e BDMG, não possuem linhas específicas de créditos para produtos de Comunicação. Entretanto, o próprio BNDES e outras instituições (como FINEP, Fundo Garantidor de Crédito e bancos privados) possuem programas específicos de pitching para novos negócios (BNDES Garagem é um desses programas), que podem ser caracterizados como startups tecnológicas (como é o caso do Belisário). É importante observar que o custo de crédito no Brasil é dependente da taxa de juros e cabe análise se, naquele momento, compensa ou não solicitar o empréstimo. Para projetos como jogos, filmes, podcasts, revistas, fanzines e outros, uma boa alternativa é o financiamento coletivo (crowdfunding), que pode servir para produzir um produto único ou uma série.

Outra alternativa é a obtenção de financiamento por meio de pitchings. O pitch para grandes investidores e apoiadores da causa naquela determinada área é uma apresentação curta e objetiva que visa convencer investidores ou instituições a apoiar financeiramente uma ideia ou produto. As rodadas de pitching acontecem em eventos de mercado voltados para startups e investidores. Governos e grandes eventos, como o Web Summit, costumam fazer pitchings. Para o caso do Belisário, o pitch poderia ser construído com foco no seu impacto na gestão pública municipal, na dor da população (não saber para onde ir de acordo com seu sintomas) e na possibilidade de expansão para cidades de pequeno e médio porte. O projeto pode ainda ser inserido na categoria de GovTechs, que são empresas onde seus projetos desenvolvem soluções digitais para governos, promovendo uma nova forma de pensar e executar políticas públicas. Normalmente em pitchings, o financiador oferece dinheiro mediante uma troca na participação da empresa e um compromisso de recuperação do investimento através de lucro.

Em paralelo ao pitching, existe a possibilidade de participar de editais de fomentos para desenvolvimento, escalagem e custeio. Esses editais são oferecidos por empresas ou governos estrangeiros através de agências de fomento ou cooperação. Pensando no Projeto Belisário, editais de fomento representam uma validação técnica e uma fonte de capital para aprimorar os algoritmos de navegação e desenvolver novas funcionalidades. Essa via de financiamento não apenas provê o suporte financeiro necessário para a inovação contínua, mas também eleva a credibilidade do projeto, abrindo portas para futuras colaborações e investimentos.

Caso não seja possível o pitching ou o edital de fomento, há a opção de venda própria de serviços, que consiste na comercialização direta de soluções técnicas derivadas do projeto ou assinaturas, como os projetos *freemium* (grátis em determinado tempo ou conteúdo, mas pago por assinatura mensal em certas funções). Também é possível criar produtos e serviços paralelos para que sejam ofertados outros produtos ao público consumidor. No caso do Belisário, o grupo desenvolvedor pode oferecer a criação de aplicativos e webapps no mercado. Essa abordagem pode se materializar em três frentes principais: serviços de integração e customização (com a expertise em React Native, Expo SDK 50 e APIs do Google Maps); consultoria técnica especializada; e serviços contínuos de manutenção e suporte técnico.

Paralelamente, o licenciamento da tecnologia desenvolvida surge como uma alternativa complementar, permitindo que terceiros utilizem a solução mediante acordos comerciais que preservam a propriedade intelectual do produto. Esse licenciamento passa, obrigatoriamente, pelo registro de Propriedade Industrial e acordo assinado no INPI. Essa estratégia pode ser implementada de diferentes formas, desde o licenciamento de componentes específicos do código-fonte até modelos mais abrangentes, como o licenciamento da marca Belisário ou mesmo a oferta da solução em formato white-label para empresas interessadas em incorporar a tecnologia sob sua própria identidade visual.

A estruturação desses modelos exige um planejamento cuidadoso, particularmente na definição de contratos que equilibrem incentivos ao crescimento dos licenciados com retorno financeiro adequado para a instituição. Um sistema de royalties escalonados, vinculado ao volume de usuários ativos, poderia atender a esse objetivo, enquanto taxas iniciais de setup garantiriam recursos imediatos para cobrir custos de implantação.

A implantação bem-sucedida dessas estratégias depende fundamentalmente do envolvimento institucional (no caso do Belisário, a presença da FUPAC como entidade gestora). Para outros produtos, basta a assinatura de contrato de licenciamento por tempo especificado e colocação de prazos. Sua atuação seria crucial tanto na captação de recursos iniciais quanto na estruturação comercial do projeto, incluindo a proteção da propriedade intelectual e a negociação de contratos.

A combinação entre receitas recorrentes (como royalties e contratos de manutenção) e receitas pontuais (de customizações e licenciamentos iniciais) criaria um modelo financeiro híbrido mais constante.

Entretanto, há um local que é pouco usual para projetos de inovação em Comunicação, mas que possui recursos disponíveis para produtos como o Belisário, que trabalha com comunicação em saúde: emendas parlamentares. Essas emendas possuem algumas regras, mas são factíveis, considerando a realidade do produto e da instituição.

Universidades Federais podem receber recursos de emendas parlamentares de deputados federais e senadores para projetos específicos. A LOA (Lei Orçamentária Anual) prevê financiamento de fomento às ações de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (ação 20GK). Seu objetivo é custeio de despesas com concessão de bolsas para o desenvolvimento de programas e projetos para pesquisa, tutoria e extensão

na graduação e pós-graduação; implementação de ações educativas e culturais; formação, aperfeiçoamento e pesquisa de interesse do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG); apoio a ações de integração ensino-serviço-comunidade; e incentivo à participação em congressos, seminários e simpósios científicos e culturais e à premiação de pesquisadores, além do desenvolvimento de programas e projetos no âmbito das universidades. Para tanto, o projeto (por meio de Coordenação e/ou Reitoria) devem criar um Plano de Ação robusto e solicitar o empenho de um valor de custeio factível com os seguintes dados: Esfera - 10 (Fiscal); Programa - 5113; Ação - 20GK; Unidade Orçamentária - UO - 26238 (sendo o número correspondente a uma universidade hipotética, neste caso, a UFMG); Funcional Programática - 12.364.5113.20GK.0001 (caso seja de abrangência nacional. Os últimos quatro números do projeto são substituídos de acordo com a abrangência).

No caso do Belisário, que é feito por uma universidade privada em Minas Gerais, o caminho mais fácil para a obtenção de emendas parlamentares federais é através da saúde. Aqui, é obrigatório que o ente privado esteja com as contas junto à União em dia e tenha o CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social). Sem isso, não é possível conseguir nenhuma verba pública. O Belisário, por estar na estrutura de uma instituição de ensino sem fins lucrativos, pode receber as emendas através da fundação mantenedora do UNIPAC, que possui CEBAS. Nesse caso, o Belisário pode ser contemplado através do Programa “Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação, Produção e Avaliação de Tecnologias em Saúde”, através do seguinte quadro: Esfera Orçamentária 28 (Seguridade Social), unidade Orçamentária 36981 (Fundo Nacional de Saúde), Função 10 (Saúde), Subfunção 571 (Desenvolvimento Científico), Programa 5120 (Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação, Produção e Avaliação de Tecnologias em Saúde), Ação 21BF (Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação em Saúde), Modalidade de Aplicação 50 (Transferências a instituições privadas sem fins lucrativos), Natureza da Despesa 3 (outras despesas correntes) ou 4 (investimentos).

Na esfera federal, o Belisário também pode ser contemplado pelo programa “Implantação, Desenvolvimento e Manutenção da Saúde Digital, Telessaúde e Inovação no SUS”, através do seguinte quadro: Esfera Orçamentária 28 (Seguridade Social), unidade Orçamentária 36981 (Fundo Nacional de Saúde), Função 10 (Saúde), Subfunção 573 (Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico), Programa 5121

(Gestão, Trabalho, Educação e Transformação Digital na Saúde), Ação 21CF (Implantação, Desenvolvimento e Manutenção da Saúde Digital, Telessaúde e Inovação no SUS), Modalidade de Aplicação 50 (Transferências a instituições privadas sem fins lucrativos), Natureza da Despesa 3 (outras despesas correntes) ou 4 (investimentos).

Em Minas Gerais, as emendas parlamentares estaduais para o Belisário podem ser feitas utilizando as “Parcerias do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil”, desde que as mesmas regras das emendas federais de saúde sejam seguidas. O uso de emendas depende, necessariamente, do pedido direcionado ao parlamentar por meio de ofícios, além de visitas constantes aos gabinetes dos agentes políticos.

6. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

Boas ideias podem não prosperar por falta de recursos financeiros. Essa não é uma dor apenas de projetos de P&D na Comunicação, mas também de diversas Empresas de Comunicação, que hoje dependem de anúncios de big techs, que podem mudar as regras a qualquer instante, sempre favorecendo suas empresas, sem qualquer responsabilidade com a Comunicação. Some a isso a mudança de abordagem das empresas de tecnologia em relação às empresas de comunicação (principalmente as jornalísticas), o mercado precisa encontrar outras formas de financiar seus produtos.

Este trabalho apresentou algumas possibilidades de financiamento e as maneiras de obter. É interessante pontuar que a discussão do uso de emendas parlamentares é totalmente possível e deve ser feito pela área, afinal, o Legislativo hoje tem maior capacidade de pagamento que o Executivo, por exemplo. Porém, no caso das emendas, é necessário que o projeto possa ser financiado por elas e, principalmente, deve haver visitas constantes a gabinetes em Brasília e nos estados para defender a ideia. Há dinheiro disponível e obrigação constitucional de executar. Porém, o criador do produto precisa convencer o parlamentar a destinar uma porção de sua cota parlamentar ao projeto.

Trabalhamos com a ideia do Belisário (www.belisario.net.br), que é um projeto existente e, por isso, levantamos as possibilidades de financiamento que o atendem. Ou seja, o percurso apresentado é de apenas um produto específico. É perfeitamente possível que existam modalidades de financiamento que possam atender a outros produtos e essa é a limitação do trabalho. Para próximos estudos, é interessante que outros pesquisadores se debrucem em mais possibilidades.

REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Como produzir textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Contexto, 2021.

COSTA, L. B; TORKOMIAN, A. L. V. (2008). Um estudo exploratório sobre um novo tipo de empreendimento: os spin-offs acadêmicos. In: **Revista de Administração Contemporânea**, 12(2), 395-427. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/sskXB43Cqyz4GqVXgryjMPn/?lang=pt>

FERNANDES, R. (2021). **Sua startup é realmente escalável?**. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/sua-startup-e-realmente-escalavel/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GIACOMINI FILHO, G. Organizações comunicacionais e o binômio imitação-inovação. In: **Organicom**, v. 7, n. 13, 2010

GOBBI, M.; BETTI, J. **Comunicação no Cone Sul**: Ações e perspectivas. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0050-3.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2023.

MÜLLER-PROTHMANN, T. **Leveraging Knowledge Communication for Innovation: Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development**. Berlim (Alemanha): Freie Universität Berlin, 2006.

PEREIRA, E. R. G.; OLIVEIRA, L. W. C.; FERREIRA, I. C. C.; ALBUQUERQUE, M. F. B; RAMALHO, T. G. A.; MACHADO, G. F; RIOS, R. M. A. Comunicação e Inovação: modelagem de negócios em Comunicação por meio de Golden Circle e TRL. In: **Anais do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Intercom, 2023.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITZ, M. R. C. **Institutos privados de P&D no Brasil**: uma análise do setor de tecnologias de informação e comunicação. Campinas: Unicamp, 2008.

ROSSETTI, R. Categorias de inovação para estudos de Comunicação. In: **Revista Comunicação & Inovação**, v. 14, n. 27, 2013.

SANTOS, M. C. (2021). **Por que precisamos de problemas?**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29327/539846.1-7>. Acesso em: 08 abr. 2024.

SEBRAE (2022). **Aprenda com as startups a escalar seu negócio**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-com-as-startups-a-escalar-seu-negocio,573e6ceb1810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 13 jun. 2024.

TALEB, N. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

ZALTMAN, G. **Innovations and Organizations**. Nova York (EUA): Wiley, 1973.