UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ANTHONY GRAÇA MOREIRA

Internal Lean Startup: a utilização de *Startup* Interna como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANTHONY GRAÇA MOREIRA

Internal Lean Startup: a utilização de *Startup* Interna como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil

Dissertação apresentada à coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências

Orientador: Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Junior

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)
São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA

com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Moreira, Anthony Graça.
Internal Lean Startup: a utilização de Startup Interna como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil / Anthony Graça Moreira. - São Paulo, 2019. 165 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Alvair Silveira Torres Junior.

1. Startup Enxuta. 2. Startup Interna. 3. Empreendedorismo. 4. Intraempreendedorismo. 5. Inovação. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus pais, por serem fonte de amor inesgotável e por não terem medido esforços para me proporcionar a melhor educação possível em todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmã, namorada, familiares e amigos, por todo apoio durante a minha participação no Mestrado Profissional em Empreendedorismo. Agradeço pela ampla compreensão em todos os momentos e eventos aos quais não pude comparecer fisicamente para poder me dedicar a esta dissertação, embora estivesse convosco em coração e pensamento.

Aos meus chefes e colegas de trabalho, por todo o suporte, apoio e incentivo para que esta pesquisa fosse realizada.

Ao meu professor orientador, Dr. Alvair Silveira Torres Junior, pelas imprescindíveis contribuições e sugestões para que esta pesquisa fosse realizada sempre da melhor maneira possível e por sempre exigir o melhor de mim.

Aos professores do programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP, por servirem como fonte de inspiração, exemplo e, principalmente, conhecimento - os quais pretendo levar por toda a minha vida.

Ao coordenador do programa de MPE, Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, pelas valiosíssimas explicações sobre modelos de negócios e por todo o apoio e suporte sempre que precisei.

Aos meus colegas de disciplina, alunos do MPE - em especial, os alunos da turma T4 -, por terem tornado as aulas e trabalhos mais leves e divertidos e por terem me ensinado tanto por meio de suas experiências.

À Fabiana Caseiro, assistente do MPE, por estar sempre disposta a nos ajudar com todas as dúvidas relacionas ao programa, tornando mais fácil a nossa jornada.

Aos entrevistados nesta pesquisa, que dedicaram um pouco do seu valioso tempo para compartilhar as suas experiências, de modo a contribuir para o engrandecimento dos meios acadêmicos e corporativos.

"A diferença entre vencedores e perdedores é simples. Produtos desenvolvidos com um gerenciamento orientado para os clientes rápida e frequentemente vencem. Produtos lançados com uma estrutura de marketing e vendas que se envolvem superficialmente no processo de desenvolvimento perdem. É simples assim[AP1]*"*

Blank (2005,p.3)

RESUMO

Adaptar-se às exigências dos consumidores e às novas tendências de mercado são condições *sine qua non* para a perenidade das grandes corporações. Diante desse cenário, na última década, ganhou relevância a abordagem da *startup* enxuta que propõe que tanto novos empreendimentos quanto grandes corporações devem buscar formas ágeis de capturar valor de seus clientes através de ciclos curtos de desenvolvimento de produtos e aprendizagem validada. A forma pela qual algumas grandes empresas têm utilizado os conceitos propostos nessa abordagem se dá por meio da criação de estruturas semi-independentes dentro da corporação chamadas de *startups* internas. Dada a relevância e a contemporaneidade dessa temática, o presente estudo tem como objetivos investigar como a literatura de administração e inovação tem abordado o fenômeno das *startups* internas, identificar contribuições e lacunas deixadas pelos principais autores dessa temática, além de identificar os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização desta ferramenta em empresas com operação no Brasil. Como método para o atingimento dos objetivos propostos, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura e uma pesquisa de campo exploratória para identificar como os elementos que caracterizam uma *startup* interna podem contribuir para a inovação nas empresas. Os resultados obtidos na revisão sistemática da literatura indicam um pioneirismo da indústria de software na utilização dessa ferramenta e evidenciam uma tendência na utilização dos princípios da *startup* enxuta para alicerçar o funcionamento da *startup* interna, além de indicar também uma lacuna dos estudos analisados no que diz respeito aos impactos financeiros e culturais da utilização das *startups* internas como ferramenta de inovação. A pesquisa de campo exploratória realizada indicou que as estruturas de *startups* internas na amostra analisada contribuem para uma maior agilidade no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, respondendo mais rapidamente às demandas dos consumidores, em comparação com a empresa mãe, além de trazer contribuições positivas para as empresas analisadas, tanto no âmbito financeiro quanto no cultural. Por fim, a contribuição do presente estudo se dá por evidenciar quais os principais autores e trabalhos realizados acerca da temática das *startups* internas, clarificar as principais tendências e lacunas deixadas pela literatura acerca da utilização dessa ferramenta, evidenciar como empresas brasileiras têm utilizado essa ferramenta (apontando os seus principais aspectos positivos/negativos e lições aprendidas), além de corroborar futuros estudos que abordem essa temática.

Palavras-chave: *Startup* Enxuta. *Startup* Interna. Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Inovação.

ABSTRACT

Adapting to consumer demands and new market trends are sine qua non conditions for the long-term sustainability of large corporations. Given this scenario, the lean startup approach has gained relevance in the last decade, which proposes that both new ventures and large corporations should seek agile ways to capture value from their customers through short product development cycles and validated learning. The way in which large companies have used the concepts proposed in this approach is through the creation of semi-independent structures within the corporation called internal startups. Given the relevance and contemporaneity of this theme, this study aims to investigate how the management and innovation literature has addressed the phenomenon of internal startups, identify contributions and gaps left by the main authors of this theme, and identify the benefits, challenges, learnings and best practices of using this tool in companies operating in Brazil. As a method to achieve the proposed objectives, a Systematic Literature Review and an exploratory field research were conducted to identify how the elements that characterize an internal startup can contribute to innovation in companies.The results obtained in the systematic literature review about internal startups indicates a pioneerism of the software industry in the use of this tool, indicates a tendency in the use of the principles of the lean startup to support the operation of the internal startup, and also bring to light a gap in the analyzed studies regarding the financial and cultural impacts with the use of internal startups as a tool for innovation. The exploratory field research carried out indicated that the internal startups structures in the analyzed sample contributes to a greater agility in the product development process, responding more quickly to the consumer demands when compared to the parent company, besides bringing positive contributions in financial and cultural aspects within the analyzed companies. Finally, the main contribution of this study is to outline the main authors and work done on the topic of internal startups, clarifying the main trends and gaps left by the literature on the use of this tool, and to show how Brazilian companies have used this tool pointing out its main positive/negative aspects and lessons learned, besides corroborating for future studies that address this theme.

Keywords: *Lean Startup. Internal Startup. Entrepreneurship. Intrapreneurship. Innovation.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MVP: *Minimun Viable Product* ou produto mínimo viável

SI: *Startup* Interna

RSL: Revisão Sistemática de Literatura

KPI: *Key Performance Indicator* ou indicador chave de performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do presente estudo 24
Figura 2 – Modelo de desenvolvimento do cliente..... 27
Figura 3 – Estrutura simplificada do passo a passo da abordagem do *Lean Startup* 28
Figura 4 - Estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados no presente est..... 35
Figura 5 – Modelo de funcionamento de uma *startup* interna 53
Figura 6 – Matriz de Amarração Metodológica 80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado consolidado da pesquisa bibliográfica na base Scopus..... 38
Tabela 2 – Resultado consolidado da pesquisa bibliográfica na base Web of Science..... 39
Tabela 3 – Seleção dos estudos de maior aderência ao projeto para avaliação aprofundada... 39
Tabela 4 – Estudos selecionados para a palavra-chave "Internal Startup"..... 40
Tabela 5 – Artigos selecionados para a palavra-chave "Internal Startup" relacionados a empresas de Software 41
Tabela 6 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave "Internal Startup" 41
Tabela 7 – Artigos selecionados para a palavra-chave "Internal Corporate Venture"..... 42
Tabela 8 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave "Internal Corporate Venture"..... 44
Tabela 9 – Artigos selecionados para a palavra-chave *"Internal Corporate Venturing"*..... 45
Tabela 10 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave *"Internal Corporate Venturing"* 46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre a revisão narrativa e a revisão sistemática 36
Quadro 2 – Principais temáticas abordadas nos estudos selecionados 47
Quadro 3 – Estudos selecionados que abordam os desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno 48
Quadro 4 – Estudos selecionados que propõem estruturas para o funcionamento de startups internas 50
Quadro 5 – Princípios da startup enxuta e aplicação nas startups internas 51
Quadro 6 – Estudos selecionados com foco em alternativas para a inovação no processo de desenvolvimento de produto 53
Quadro 7– Síntese dos principais elementos da Startup Interna 57
Quadro 8 – Síntese das principais lacunas encontradas durante a RSL em relação à utilização de startups internas como ferramenta de inovação 58
Quadro 9 – Relação das empresas que publicamente divulgam ter elementos característicos de uma startup interna 62
Quadro 10 – Perfil dos entrevistados 63
Quadro 11 – Questões relacionadas a implementação da *Startup* Interna 66
Quadro 12 – Questões relacionadas ao Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração 68
Quadro 13 – Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe 70
Quadro 14 – Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos 72
Quadro 15 – Impactos financeiros e Indicadores de Performance 74
Quadro 16 – Questões relacionadas ao Time e Recursos Humanos 76
Quadro 17 – Questões relacionadas às lições aprendidas 78
Quadro 18 –Resumo dos principais pontos que têm relação com a implementação das startups internas nas empresas selecionadas 89
Quadro 19 – Resumo do grau de envolvimento da alta administração nas atividades das startups internas 96
Quadro 20 – Resumo da relação entre a Startup Interna e a empresa mãe 105
Quadro 21 – Resumo dos pontos abordados no tópico geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos 119

Quadro 22 – Resumo dos pontos abordados no tópico Impactos financeiros e Indicadores de Performance 128
Quadro 23 – Resumo dos pontos abordados no tópico Time e Recursos Humanos .. 141
Quadro 24 – Resumo dos pontos abordados no tópico Lições Aprendidas 149
Quadro 25 Resumo geral dos principais pontos abordados durante as entrevistas **Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

1.1 Relato da Experiência 20

1.2 Problema de Pesquisa 21

1.3 Objetivos 22

1.4 Justificativas 23

1.5 Estrutura do trabalho 23

2. REFERENCIAL TEÓRICO 26

2.1 *Startups* e abordagem *Lean Startup* 26

2.2 Estrutura da abordagem *Lean Startup* 28

2.2.1 Produto Mínimo Viável ou *Minimun Viable Product (MVP)* 28

2.2.2 Pivotagem 29

2.3 *Startups* Internas 31

3. MÉTODO DA PESQUISA 33

3.1. Caracterização geral da pesquisa e procedimentos metodológicos. 33

3.2. Revisão Sistemática da Literatura 35

3.2.1 Passo 1 – Formulação do problema 37

3.2.2 Passos 2 e 3 – Localização, seleção e avaliação dos estudos escolhidos 38

3.2.3 Passos 4 e 5 – Coleta, análise e apresentação dos resultados 47

3.2.3.1. Desafios e estratégias para a implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas 47

3.2.3.2. Proposição de estrutura para o funcionamento de *Startups* Internas em empresas 50

3.2.3.3. Alternativas para a inovação no processo de desenvolvimento de produto 53

3.2.4. Passo 6 – Interpretação dos resultados: conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da *Startup* Interna 55

3.3 Protocolo de entrevista qualitativa 59

3.3.1 Visão geral do estudo 59

3.3.2 Procedimento de coleta de dados 61

3.3.2.1 Seleção da Amostra e coleta de dados 61

3.3.3 Questões de coleta de dados 63

3.3.4 Guia para o relatório de estudo 79

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 81

4.1 Implementação da *Startup* Interna 81

4.1.1 Entrevistado/Empresa 1 82

4.1.2 Entrevistado/Empresa 2 83

4.1.3 Entrevistado/Empresa 3 83

4.1.4 Entrevistado/Empresa 4 84

4.1.5 Entrevistado/Empresa 5 85
4.1.6 Entrevistado/Empresa 6 86
4.1.7 Entrevistado/Empresa 7 87
4.1.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Implementação da *Startup* Interna 88
4.2 Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração 90
4.2.1 Entrevistado/Empresa 1 90
4.2.2 Entrevistado/Empresa 2 91
4.2.3 Entrevistado/Empresa 3 91
4.2.4 Entrevistado/Empresa 4 92
4.2.5 Entrevistado/Empresa 5 93
4.2.6 Entrevistado/Empresa 6 94
4.2.7 Entrevistado/Empresa 7 94
4.2.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração 95
4.3 Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe 96
4.3.1 Entrevistado/Empresa 1 97
4.3.2 Entrevistado/Empresa 2 97
4.3.3 Entrevistado/Empresa 3 98
4.3.4 Entrevistado/Empresa 4 100
4.3.5 Entrevistado/Empresa 5 101
4.3.6 Entrevistado/Empresa 6 102
4.3.7 Entrevistado/Empresa 7 103
4.3.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe 103
4.4 Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos 106
4.4.1 Entrevistado/Empresa 1 106
4.4.2 Entrevistado/Empresa 2 107
4.4.3 Entrevistado/Empresa 3 109
4.4.4 Entrevistado/Empresa 4 111
4.4.5 Entrevistado/Empresa 5 112
4.4.6 Entrevistado/Empresa 6 114
4.4.7 Entrevistado/Empresa 7 116
4.4.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos 117
4.5 Impactos financeiros e Indicadores de Performance 120
4.5.1 Entrevistado/Empresa 1 120
4.5.2 Entrevistado/Empresa 2 121

4.5.3 Entrevistado/Empresa 3 121
4.5.4 Entrevistado/Empresa 4 122
4.5.5 Entrevistado/Empresa 5 123
4.5.6 Entrevistado/Empresa 6 124
4.5.7 Entrevistado/Empresa 7 125
4.5.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Impactos financeiros e Indicadores de Performance 125
4.6 Time e Recursos Humanos 129
4.6.1 Entrevistado/Empresa 1 129
4.6.2 Entrevistado/Empresa 2 130
4.6.3 Entrevistado/Empresa 3 132
4.6.4 Entrevistado/Empresa 4 133
4.6.5 Entrevistado/Empresa 5 134
4.6.6 Entrevistado/Empresa 6 136
4.6.7 Entrevistado/Empresa 7 137
4.6.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Time e Recursos Humanos 138
4.7 Lições Aprendidas 142
4.7.1 Entrevistado/Empresa 1 142
4.7.2 Entrevistado/Empresa 2 143
4.7.3 Entrevistado/Empresa 3 144
4.7.4 Entrevistado/Empresa 4 145
4.7.5 Entrevistado/Empresa 5 146
4.7.6 Entrevistado/Empresa 6 146
4.7.7 Entrevistado/Empresa 7 147
4.7.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Lições Aprendidas 148
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 150
5.1. Síntese dos resultados e contribuições do estudo 150
5.2. Limitações e recomendações para estudos futuros 158
5.3. Contribuições do estudo 157
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 159
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 163

1. INTRODUÇÃO

Para sobreviver em uma era na qual a tecnologia promove uma disrupção em diversos modelos de negócios, as empresas devem buscar novas abordagens para gerar e capturar valor dos seus clientes. De acordo com Ries (2017), para garantir a sua sobrevivência, tanto as empresas estabelecidas quanto as emergentes precisam desenvolver a habilidade de criar rapidamente novos produtos e novos modelos de negócios e desenvolver a habilidade de motivar e engajar as pessoas criativas no processo de inovação.

Edison et al. (2017) defendem que, para competir nessa era de disrupção promovida pelas *startups*, as empresas estabelecidas não podem mais se basear nos modelos antigos de administração, focados na eficiência de custos, redução de *lead time* e melhoria na qualidade dos produtos. Atualmente, o que as grandes empresas buscam é a possibilidade de inovar, assim como as *startups* o fazem.

Nesse sentido, usando como base o conceito de desenvolvimento de clientes previamente proposto por Blank (2005), Ries (2012) propôs uma nova abordagem chamada *Startup* Enxuta, que vem ganhando relevância para a gestão não só dos novos empreendimentos como também de empresas estabelecidas, conforme explorado em profundidade por Ries (2017). O sucesso recente dessa abordagem se dá principalmente pelo fato de que ela se baseia em um processo interativo de desenvolvimento de clientes no qual os empreendedores definem uma visão para o seu negócio, criam hipóteses e rapidamente validam a concretização ou não das mesmas com consumidores reais através da utilização de produtos mínimos viáveis. Esse processo de validação de hipóteses gera um ciclo chamado construir-medir-aprender, no qual as empresas utilizam os resultados obtidos nos testes para aprender e aperfeiçoar o desenvolvimento de produtos, de modo a oferecer aos clientes exatamente o que eles procuram.

De acordo com Leppänen e Hokkanen (2015), uma das formas das empresas inovarem e fomentarem o desenvolvimento de novos produtos é construindo *Startups* Internas. Esse tipo de ferramenta permite às empresas já estabelecidas aplicarem com mais facilidade o ciclo construir-medir-aprender proposto na metodologia da *startup* enxuta e, consequentemente, serem mais assertivas e reduzirem os riscos envolvidos no lançamento de um novo produto ou serviço.

Embora essa abordagem tenha ganhado relevância recentemente, poucos são os estudos acerca da utilização da mesma por grandes corporações. Por esse motivo, o presente estudo se vale da participação do autor em uma *startup* interna de uma organização com operação no Brasil para corroborar na ampliação da discussão acerca dessa temática.

1.1 Relato da Experiência

Para a realização do presente estudo, o autor utilizou a experiência obtida durante a sua participação em uma *startup* interna de uma empresa multinacional americana no ano de 2015.

A criação dessa *startup* interna se deu em 2014 como parte de um projeto regional da empresa para toda a América Latina, no qual foram criadas estruturas semiindependentes nas filiais mais representativas para empresa na região, a saber, Argentina, Brasil, Chile e México.

Para a operacionalização deste projeto, foram criadas, nos países supracitados, cinco *startups* internas, cada uma composta por seis membros que já faziam parte do quadro de colaboradores da empresa, selecionados através de um processo seletivo interno aberto a todos os colaboradores, independentemente de sua área ou posição hierárquica.

Os membros selecionados para participar dessas *startups* dedicavam vinte por cento de sua jornada de trabalho semanal ao projeto e se reuniam duas vezes por semana no período da tarde, ou seja, a participação dos membros no projeto era realizada concomitantemente com suas atividades normais de trabalho.

Antes do início de suas atividades, cada uma dessas *startups* recebeu um desafio especifico de criar um produto ou serviço de acordo com os pilares estratégicos da companhia, no qual deveria trabalhar durante um ano para apresentar uma solução ao quadro de diretores da empresa.

Com o intuito de ampliar a capacitação dos colaboradores selecionados para participar das *startups*, antes do início das atividades dessa estrutura, a empresa promoveu um treinamento intensivo de uma semana chamado de *Empower Camp*, o qual foi ministrado por uma consultoria terceirizada, no qual foram abordados temas como inovação, *lean startup,* modelos de negócios e *design thinking*.

Durante a realização do *Empower Camp,* foi apresentada uma metodologia de trabalho que se baseia em quatro pilares consecutivos e complementares que sustentam a estratégia proposta para a criação de um novo produto ou serviço, a saber:

- Entendendo o problema: a metodologia utilizada indica que muitas *startups* não conseguem obter sucesso em seus modelos de negócios por criar um produto ou serviço que não atenda às reais demandas dos consumidores. Por esse motivo, durante essa etapa do treinamento, os colaboradores foram estimulados a fazer uma imersão nos hábitos de consumo do público-alvo, mapeando em profundidade suas reais necessidades e desejos, por meio de

entrevistas, pesquisas e análises de produtos concorrentes. Durante essa etapa do treinamento, as *startups* definem qual é o real problema de seu público-alvo para o qual elas irão propor uma solução.

- Buscando soluções: nesse pilar, a metodologia apresentada defende que empreendedores estão por todas as partes e que todos são capazes de apresentar soluções criativas para problemas complexos. Para encontrar uma solução criativa para o problema mapeado no pilar anterior, as *startups* passam por dinâmicas de *brainstorming* e de *design thinking,* até que seja definida a melhor solução para o problema em questão.

- Produto Mínimo Viável: durante essa etapa da metodologia utilizada, as *startups* são convidadas a levantar hipóteses relacionadas à aceitação dos consumidores em relação à solução que elas pretendem oferecer ao público. Após a definição das hipóteses, as *startups* começam a trabalhar em produtos mínimos viáveis que permitam a elas realizar testes com consumidores finais, a fim de validar ou rejeitar as hipóteses levantadas.

- Testes com consumidores reais: esse pilar é baseado na utilização dos produtos mínimos viáveis criados na etapa anterior para a realização de testes com consumidores reais. Através da validação ou não das hipóteses levantadas, as *startups* têm a oportunidade de aperfeiçoar os produtos mínimos viáveis para testar novas hipóteses. Ao fim dessa etapa, as *startups* definem se irão pivotar em suas estratégias ou se irão perseverar na solução proposta.

Após um ano de trabalho, todas as *startups* foram convidadas a fazer um pitch de sete minutos para toda a alta direção da companhia, apresentando qual foi o problema dos consumidores que a equipe se propôs a solucionar, qual a solução proposta, quais os produtos mínimos viáveis criados, quais foram os resultados obtidos através dos testes com consumidores reais, quais foram as lições aprendidas e, por fim, qual era o modelo de negócio proposto.

Findadas todas as apresentações, a alta direção da empresa se reuniu para definir se algum dos modelos de negócios apresentados iriam receber investimento para seguir para uma etapa beta e seriam direcionados para alguma das linhas de negócios existentes na empresa.

No ano seguinte, novas equipes de *startups* seriam formadas e o processo se iniciaria novamente.

1.2 Problema de Pesquisa

A pesquisa tem início com um problema, e todo problema de pesquisa tem início com uma inquietude, uma curiosidade, uma indagação e, para que um problema tenha natureza cientifica, deve apresentar proposições que possam ser testadas empiricamente. (GIL, 2017; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; WALLIMAN, 2015)

A curiosidade que serviu de motivação para a proposição do problema de pesquisa do presente estudo teve início após a participação do autor em uma *startup* interna conforme descrito previamente no item 1.1.

A participação do autor nesta *startup* interna despertou o interesse em conhecer com maior profundidade e detalhe como e se este tipo de ferramenta estava sendo utilizada por outras empresas com operação no Brasil.

O interesse pela temática possibilitou ao autor notar que os estudos relacionados ao tema como os realizados por Leppänen e Hokkanen (2015) e Edison et al. (2017), abordavam a utilização de *startups* internas prioritariamente em empresas de software o que também corroborou para gerar uma inquietude no que tange a utilização desta ferramenta em outros setores de mercado.

Outro ponto a despertar uma inquietude para a proposição da problemática do presente estudo é a escassez de estudos acadêmicos publicados no Brasil que abordem a temática das *startups* internas nas empresas nacionais.

Diante destes pontos supracitados e do cenário mercadológico apresentado na sessão introdutória desta dissertação, a seguinte pergunta de pesquisa é proposta: como a criação e o desenvolvimento de uma *startup* interna pode contribuir para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços em empresas com operação no Brasil?

1.3 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo principal identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado as *startups* internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços, verificando a sua contribuição ou não para a geração de inovação nessas empresas.

Além do objetivo principal, espera-se com esta pesquisa:

- Ampliar a compreensão sobre a temática das *startups* internas, assim como a sua relação com a abordagem do *lean startup* por meio de uma revisão sistemática da literatura;

- Definir quais são os elementos que modelam e caracterizam uma *startup* interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a esse modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam essa ferramenta;
- Identificar quais os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização dessa ferramenta por parte dessas empresas.

1.4 Justificativas

Embora iniciativas de empreendedorismo interno sejam um tema corriqueiro da administração há muitos anos, a criação de estruturas internas semi-independentes, denominadas *startups* internas, como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços é uma temática bastante recente no âmbito empresarial.

Dada a contemporaneidade do tema, são escassos os estudos que abordam empiricamente os impactos dessa ferramenta nas empresas que a utilizam, sendo que grande parte dos estudos que abordam essa temática focam suas pesquisas em empresas de software, devido ao pioneirismo desse setor na utilização da ferramenta, deixando em aberto uma oportunidade para estudos futuros em outros segmentos.

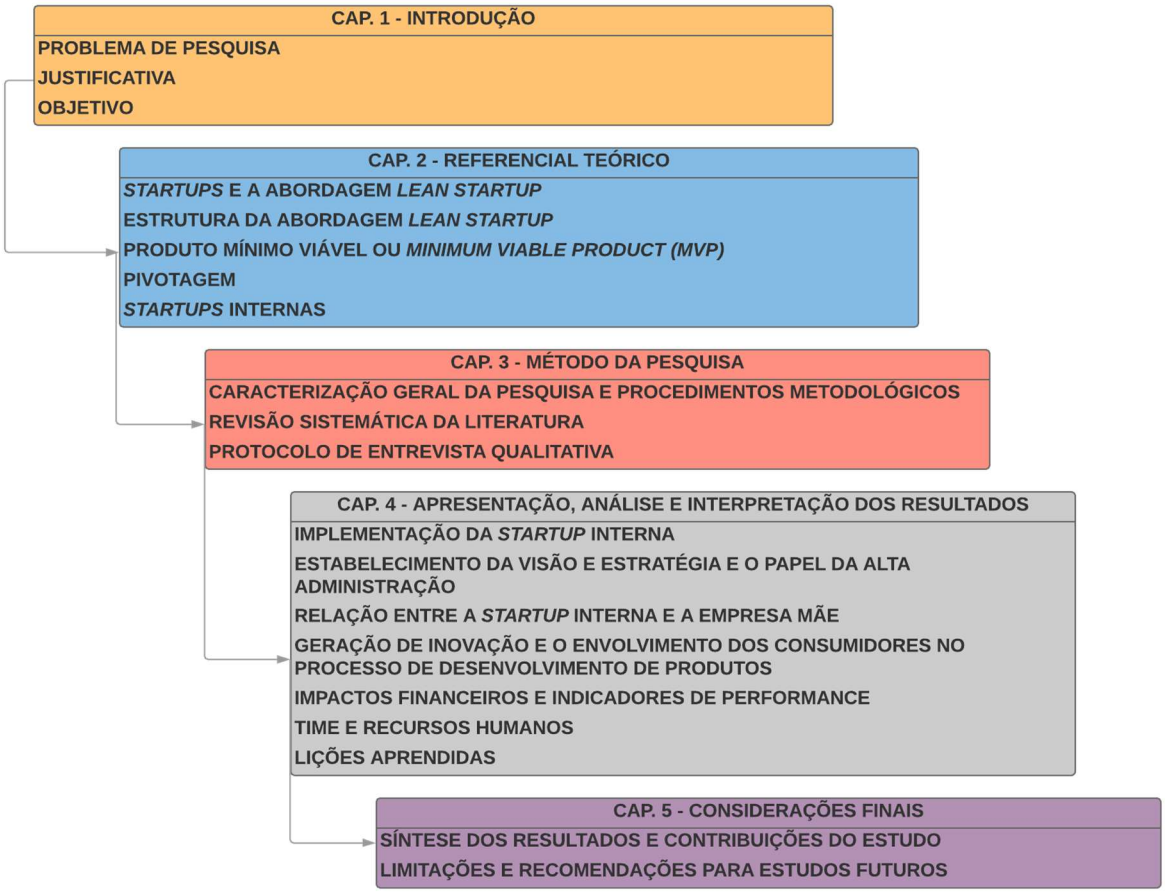
Nesse sentido, identificou-se, através de uma revisão sistemática, uma lacuna na literatura no que tange a materialidades dos resultados obtidos com a utilização dessas *startups* internas e os impactos financeiros e culturais causados por essas estruturas nas empresas mães.

Por fim, o presente estudo visa contribuir tanto academicamente quanto na prática para o preenchimento das lacunas encontradas nos estudos relacionados à utilização das *startups* internas, verificando a relação entre a teoria e a prática nas empresas entrevistadas, identificando os principais aspectos positivos e negativos da utilização dessas estruturas, explorando as principais lições aprendidas, podendo servir como um guia para empresas que querem utilizar essa ferramenta e, finalmente, corroborando futuros estudos que abordem a temática.

1.5 Estrutura do trabalho

Conforme Figura 1, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos a saber: Introdução; Referencial Teórico; Método da Pesquisa; Apresentação, Análise e Interpretação dos resultados, e Considerações finais.

Figura 1 – Estrutura do presente estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O capítulo introdutório tem como objetivo apresentar uma breve descrição do tema que será abordado nos capítulos vindouros, assim como apresentar o problema de pesquisa que foi utilizado para pautar todo o desenvolvimento do presente estudo, além de apresentar as justificativas para a realização desta pesquisa e quais os objetivos que se busca atingir por meio de sua realização.

No capítulo 2, será apresentado o referencial teórico que serve como alicerce para as questões tratadas nos capítulos subsequentes. Serão evidenciadas, ainda, as definições de *startup* e *startup* interna, bem como a abordagem da *startup* enxuta, assim como sua estrutura e seus principais conceitos.

O capítulo 3 abordará todos os procedimentos metodológicos realizados ao longo deste estudo, apresentando a caracterização geral da pesquisa, assim como todos os passos envolvidos nos processos de revisão sistemática da literatura que foram realizados. Será exposto, também, o protocolo de entrevista qualitativa utilizado para a colheita de dados primários.

No capítulo 4, todos os dados colhidos durante as entrevistas de campo serão apresentados e analisados, de forma a confrontar o que se observou na prática com o proposto pela teoria analisada, bem como se existem padrões de operação entre as empresas analisadas.

Por fim, o capítulo 5 apresentará as considerações finais do presente estudo, sintetizará os resultados obtidos, apresentará as suas principais limitações e contribuições, propondo recomendações para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos teóricos que fundamentam este estudo e está dividido em três principais seções: (1) *Startups* e abordagem *Lean Startup*, (2) Estrutura da abordagem *Lean Startup* e (3) *Startups* Internas. Cada uma dessas seções será explorada em maior profundidade abaixo.

As teorias apresentadas neste capítulo são complementadas pelos conceitos abordados durante a realização da Revisão Sistemática da Literatura apresentada no item 3.2 do presente estudo.

2.1 *Startups* e abordagem *Lean Startup*

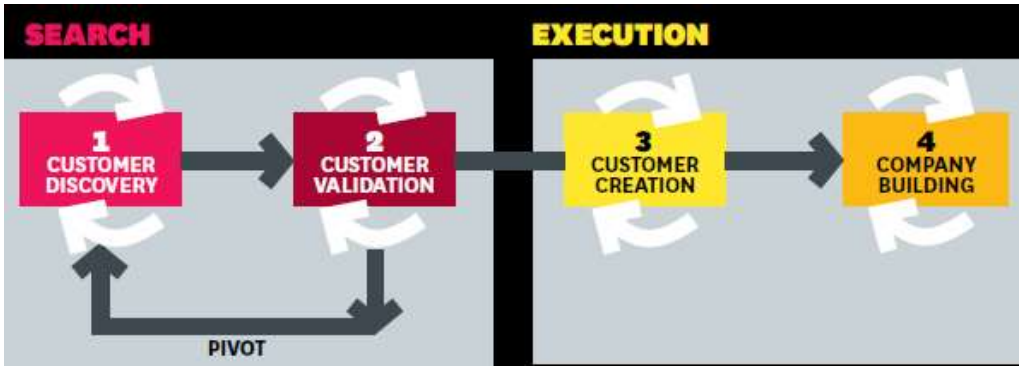
As *startups* podem ser definidas como sendo instituições humanas projetadas para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. (RIES, 2012) Devido ao seu formato de trabalho, essas estruturas oferecem novos produtos e modelos de negócios com grande velocidade, dialogando constantemente com seus consumidores para encontrar possíveis lacunas de negócios repetíveis e escaláveis. (EDISON et al., 2017)

Para Blank (2013) uma das principais diferenças entre uma *startup* e uma empresa existente é que enquanto esta apenas executa um modelo de negócio, aquela procura por novos modelos de negócios e é justamente essa distinção que dá origem à abordagem amplamente difundida da *Startup* Enxuta ou *Lean Startup*.

A *Lean Startup* ou *Startup* Enxuta é uma organização temporária, criada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável, e tira seu nome da produção enxuta promovida na Toyota por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. Sua abordagem tem como alicerce diversos conceitos da administração, como o processo de desenvolvimento de produtos, *design thinking*, manufatura enxuta, ciclos curtos de desenvolvimento, o desenvolvimento de clientes, entre outros. (RIES, 2012; BLANK, 2013)

Conforme a Figura 2, segundo Blank (2013), a abordagem da *startup* enxuta é construída sob um modelo denominado “Desenvolvimento do cliente”, proposto por Blank (2005), que possui quatro passos: descobrimento do cliente, validação do cliente, criação do cliente e construção da organização. Os dois primeiros passos se baseiam em identificar o que os consumidores mais valorizam, ao passo que os dois últimos focam em criar o mercado para comercializar o produto que esses consumidores buscam e escalar.

Figura 2 – Modelo de desenvolvimento do cliente



(Fonte: Blank, 2013, p.6.)

Para Ries (2012), a abordagem da *Startup* Enxuta está baseada em cinco princípios, a saber:

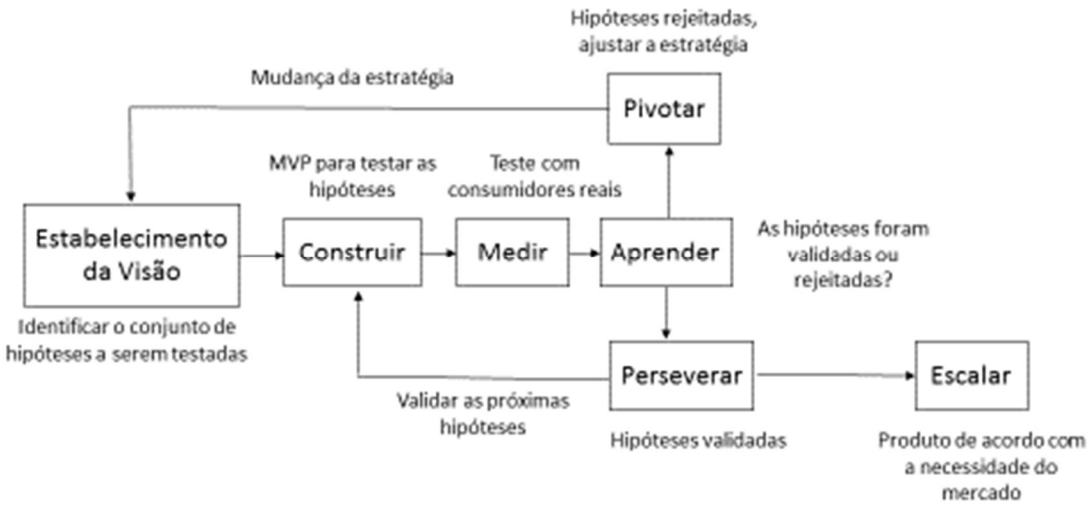
1- Empreendedores estão por toda a parte – qualquer pessoa em qualquer tipo de organização pode ser um empreendedor;
2- Empreender é administrar – como uma *startup* é uma organização e não um produto, ela requer um nível de gestão independentemente do seu tamanho;
3- Aprendizagem validada – as *startups* devem interagir constantemente com seus consumidores para testar hipóteses e assim gerar valor;
4- Ciclo construir-medir-aprender – as *startups* devem manter um ciclo constante de desenvolvimento de produtos, mensuração da reação dos clientes e aprendizagem para perseverar ou então pivotar em sua estratégia;
5- Contabilidade para inovação – as métricas de mensuração do progresso de uma *startup* devem ser diferentes das métricas convencionais de mercado.

Com base nesses cinco princípios e no modelo de desenvolvimento do cliente proposto por Blank (2005), a abordagem da *Startup* Enxuta traz à tona dois conceitos fundamentais para a aplicação da mesma: o conceito de Mínimo Produto Viável (MVP abreviação do inglês *Minimun Viable Product*) e o conceito de Pivotagem. (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2012). Esses conceitos serão abordados mais detalhadamente nos tópicos a seguir.

2.2 Estrutura da abordagem *Lean Startup*

Edison et al. (2017) propõem uma estrutura simplificada do passo a passo para a aplicação da abordagem do *Lean Startup,* conforme a figura 3. De acordo com os autores, o primeiro passo no processo é o estabelecimento da Visão do empreendedor e a definição das hipóteses a serem testadas. Posteriormente, são criados os MVPs para testar as hipóteses levantadas com consumidores reais e medir os resultados obtidos. O passo seguinte é aprender, ou seja, verificar se as hipóteses foram validadas ou rejeitadas. Se as hipóteses foram todas validadas, o produto/serviço está pronto para perseverar e ser lançado no mercado com grande possibilidade de escalabilidade. Caso as hipóteses tenham sido rejeitadas, a *startup* deve pivotar, ou seja, ajustar a sua estratégia e retornar ao início do ciclo Construir-Medir-Aprender.

Figura 3 – Estrutura simplificada do passo a passo da abordagem do *Lean Startup*



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Edison et al. (2017).

2.2.1 Produto Mínimo Viável ou *Minimun Viable Product (MVP)*

Blank (2013) argumenta que a abordagem da *startup* enxuta faz com que a abertura de um novo negócio seja menos arriscada, mais rápida e com um custo menor do que as abordagens convencionais, além de reduzir o risco de oferecer ao mercado um produto que ninguém quer. Isso se deve ao fato de a *startup* enxuta estar baseada na abordagem de teste de hipóteses.

Ao seguir essa abordagem, o empreendedor traduz a sua visão em diversas hipóteses que devem ser testadas para que o produto ou serviço possa capturar valor dos seus consumidores. A forma proposta na abordagem para testar as hipóteses é de criar uma série de Mínimos Produtos Viáveis - ou MVP da sigla em inglês para *Minimun Viable Product* - onde cada MVP representa o menor conjunto de atividades necessárias para testar uma hipótese. (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2012; EDISON, 2015; EDISON; WANG; ABRAHAMSSON, 2016; RIES, 2012; RIES 2017; BLANK,2013)

De acordo com Ries (2012, p. 85),

> Um produto mínimo viável ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo-construir-medir-aprender de *feedback* com o menor esforço possível.

Depois de percorrido o ciclo construir-medir-aprender e de testar suas hipóteses, os empreendedores ou as empresas devem decidir se irão pivotar em sua estratégia ou se irão perseverar e comercializar o seu produto ou serviço em maior escala.

2.2.2 Pivotagem

De acordo com Ries (2017), no contexto das *startups*, pivotar significa fazer uma mudança na estratégia, sem mudar a visão inicial do empreendimento. Já para Bajwa et al. (2016), os pivôs podem ser definidos como uma mudança significativa em um ou mais (mas não todos) elementos de uma *startup*: produto, time, modelo de negócios ou motor de crescimento. Os autores defendem que, se todos esses elementos forem alterados ao mesmo tempo, não se trataria de um pivô, mas da proposição de um negócio completamente novo.

Ries (2017) defende que os empreendedores, ao criarem uma *startup,* sempre possuam uma visão de na qual eles queiram chegar e para isso traçam estratégias e metas para atingi-la. Posteriormente, à medida que o ciclo construir-medir-aprender é percorrido e as hipóteses são testadas, os empreendedores podem perceber que algumas mudanças em suas estratégias são

necessárias, embora sua visão para o problema permaneça a mesma e, por isso, pivotam - levantando novas hipóteses para serem testadas.

Ries (2012), em sua obra, propõe dez diferentes tipos de pivôs que podem ocorrer em *Startups,* a saber:

1. *Zoom-in*: esse tipo de pivotagem ocorre quando, durante o processo de teste de hipóteses, percebe-se que o que antes parecia ser apenas um recurso isolado do produto acaba se tornando o produto como um todo.
2. *Zoom-out*: ao contrário do tipo citado anteriormente, esse tipo de pivô ocorre quando um recurso não é suficiente para que o produto se sustente e o que anteriormente era considerado o produto inteiro passa a ser apenas um recurso dentro de um produto maior.
3. Segmento de clientes: este pivô ocorre quando a hipótese de produto é parcialmente confirmada, na medida em que soluciona um problema real, mas para clientes diferentes do que fora projetado inicialmente.
4. Necessidade do cliente: ao criar-se um maior conhecimento acerca do seu consumidor através do feedback constante, a empresa pode notar que o problema que ela inicialmente estava propondo solucionar não era relevante para o seu cliente, daí a necessidade de pivotar. Por outro lado, essa maior intimidade com seu cliente permite que a empresa levante outras necessidades que são importantes para ele e que possam ser solucionadas por ela.
5. Plataforma: esse tipo de pivô ocorre quando a empresa muda de um aplicativo para uma plataforma ou vice-versa. Um exemplo seria a migração de um comércio eletrônico para uma plataforma que hospeda diversos comércios eletrônicos.
6. Arquitetura de negócios: Nesse tipo de pivô, a empresa muda a sua arquitetura de negócios, alterando a relação entre margem e volume. Um exemplo se dá quando a empresa trabalha com produtos de alta margem e baixo volume em um mercado de nicho e decide mudar para um mercado de massa, trabalhando com baixas margens e alto volume.
7. Captura de valor: ocorre quando a empresa altera a forma de monetização ou geração de receita do seu negócio como, por exemplo, quando a *startup* muda de um serviço *pay per use* para um serviço de subscrição mensal.
8. Motor de crescimento: ocorre quando a empresa altera a sua estratégia de crescimento para uma opção que seja mais rápida ou lucrativa. Via de regra, esse tipo de pivô envolve também uma mudança no formato de captura de valor.

9. Canal: esse tipo de pivô ocorre quando a empresa identifica uma forma mais efetiva para alcançar os seus consumidores do que previsto anteriormente.
10. Tecnologia: por fim, o pivô de tecnologia ocorre quando a empresa identifica uma forma de entregar uma mesma solução com uma tecnologia completamente diferente do que foi planejado inicialmente.

Ries (2012) defende que a abordagem da *startup* enxuta pode beneficiar não apenas novos empreendimentos, mas também grandes empresas. No tópico seguinte, será abordado o impacto dessa abordagem nesse tipo de organização.

2.3 *Startups* Internas

As grandes empresas atualmente lutam para manter as suas posições de liderança em um mercado altamente tecnológico e volátil, buscando formas para inovar da mesma maneira que as *startups* o fazem. (EDISON et al., 2017) De acordo com Ries (2017), para garantir a sua sobrevivência, tanto as empresas estabelecidas quanto as emergentes precisam desenvolver a habilidade de criar rapidamente novos produtos e novos modelos de negócios, bem como a capacidade de motivar e engajar as pessoas criativas no processo de inovação.

Nesse contexto, começaram a surgir as primeiras *startups* internas nas grandes organizações, replicando de maneira enxuta o *modus operandi* das *startups* convencionais, porém dentro das próprias empresas.

Diante desse recente fenômeno, Märijärvi et al. (2016) definiram as *startups* internas como sendo estruturas semi-independentes dentro de empresas, que tem como objetivo principal a busca por inovação.

De acordo com Leppänen e Hokkanen (2015) as *startups* internas diferem das *startups* convencionais, na medida que, via de regra, elas possuem acesso aos recursos e estrutura da "empresa mãe" e não se enquadram no contexto de extrema incerteza gerado principalmente pela escassez de recursos que a maioria das *startups* enfrentam. Para Edison, Wang e Abrahamsson (2015), por outro lado, as *startups* internas ainda enfrentam um ambiente de extrema incerteza, porém de uma forma menos intensa do que as *startups* externas. Este cenário não faz com que as *startups* internas deixem de ser um empreendimento de risco, embora uma eventual falha da mesma possa ser atenuada por uma maior disponibilidade de recursos e estrutura organizacional da empresa mãe, fato que não ocorre com uma *startup* externa, na qual

as falhas tendem a ser fatais para a empresa e os empreendedores que a constituem. (LEPPÄNEN; HOKKANEN, 2015; EDISON; WANG; ABRAHAMSSON, 2015)

Para Edison, Wang e Abrahamsson (2016), as *startups* internas foram criadas como uma forma de potencializar o desenvolvimento de produtos em grandes empresas, permitindo a elas uma maior agilidade na resposta às demandas dos consumidores, assim como fazem as *startups* convencionais.

Para Ries (2012, p. 237),

> Equipes de *startups* internas (dentro de corporações) requerem apoio da alta direção para criar essas estruturas. Internas ou externas, na minha experiência, as equipes das *startups* requerem três atributos estruturais: recursos escassos, mas seguros; autoridade independente para desenvolver seus negócios; e interesse pessoal no resultado.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Uma pesquisa é realizada quando não se dispõe da informação necessária para responder ao problema de pesquisa proposto, sendo desenvolvida com a utilização dos conhecimentos disponíveis e dos métodos de investigação cientifica (GIL, 2017). Neste capítulo, são apresentados os métodos de investigação cientifica que serão utilizados no presente estudo, com base nos objetivos da pesquisa e na problemática da mesma.

3.1. Caracterização geral da pesquisa e procedimentos metodológicos.

De acordo com Hair et al. (2005) os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em três categorias, a saber: exploratório (orientados para a descoberta, sem a intenção de testar hipóteses), descritivo (descreve uma situação e, em geral, mensura um evento ou atividade) ou causal (com o objetivo de testar se um evento tem uma relação causal com outro).

Para Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como objetivo ampliar o conhecimento em torno do problema de pesquisa. Por essa razão, pode-se afirmar que o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória, uma vez que que o mesmo pretende ampliar o conhecimento em torno do fenômeno recente das *startups* internas, identificando os elementos característicos desse fenômeno e investigando a sua utilização para o desenvolvimento de produtos e serviços e a geração de inovação em empresas multinacionais com operação no Brasil.

Segundo Krakauer (2014), depois de definida a natureza da pesquisa, é possível definir se a pesquisa terá uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

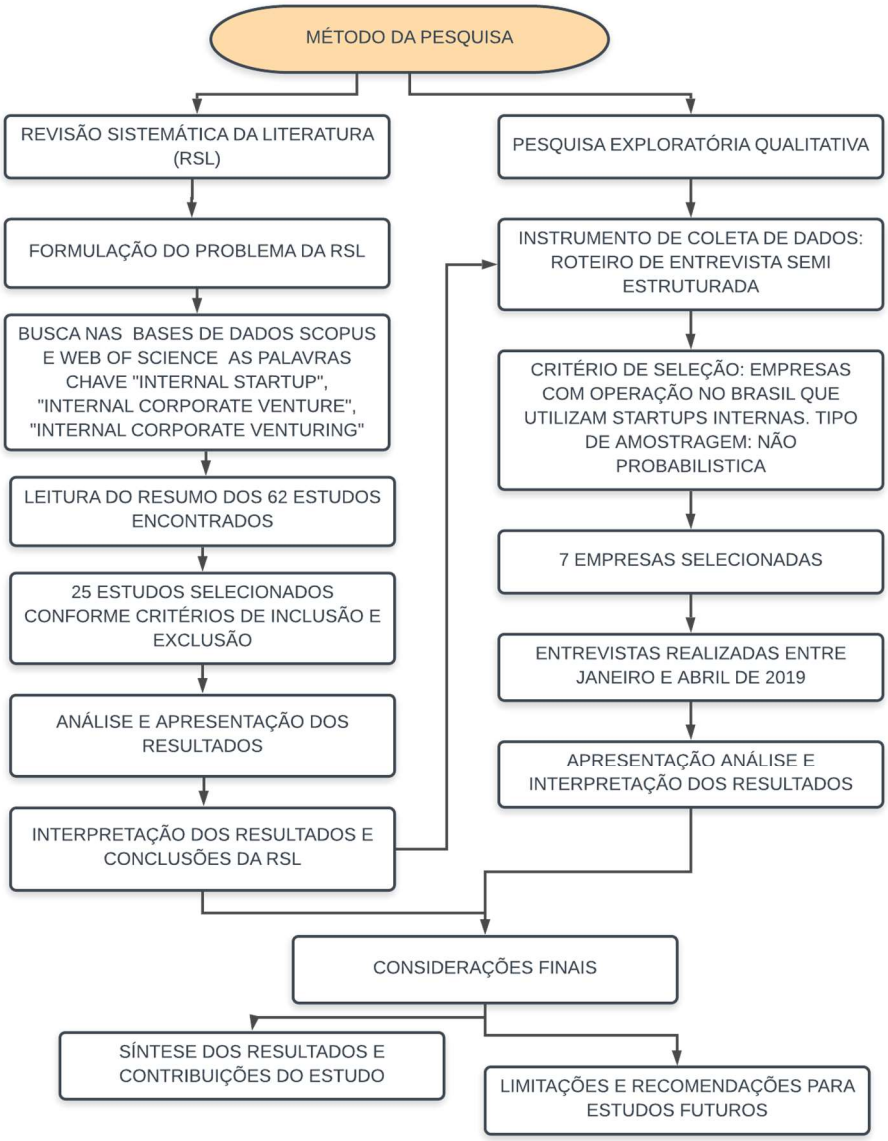
As pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados obtidos podem ser de alguma forma mensurados ou, como o próprio nome sugere, quantificados, e posteriormente submetidos a análises estatísticas. Em contrapartida, quando as informações e dados obtidos na pesquisa não permitem que os mesmos sejam mensurados e o que o pesquisador busca é descrever, interpretar ou ampliar a compreensão de um determinado fenômeno, tem-se então uma pesquisa qualitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para a resolução da problemática e dos objetivos propostos, o presente estudo terá uma abordagem qualitativa, uma vez que, conforme mencionado no parágrafo anterior, o mesmo busca ampliar a compreensão acerca do tema das *Startups* Internas em empresas brasileiras.

Como estratégia de pesquisa, objetivando identificar e organizar o conhecimento disponível acerca da temática *startups* internas, optou-se por realizar uma Revisão Sistemática da Literatura que, segundo Denyer e Tranfield (2009), é uma metodologia específica para pesquisar estudos existentes, avaliar as suas contribuições e sintetizar esses achados, de modo a dar mais clareza acerca do tema estudado.

Tendo em vista a problemática do presente estudo (que interroga como a criação e o desenvolvimento de uma *startup* interna pode contribuir para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços em empresas com operação no Brasil) e o seu objetivo principal (identificar como as empresas com operação no Brasil têm utilizado as *startups* internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços, verificando a sua contribuição ou não para a geração de inovação nestas empresas) selecionou-se também, como estratégia de investigação, a utilização de dados primários colhidos através de entrevistas semiestruturadas.

Os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo estão ilustrados na Figura 4 e serão detalhados nos tópicos a seguir.

Figura 4 - Estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019).

3.2. Revisão Sistemática da Literatura

As revisões da literatura ocupam um espaço bastante importante no meio científico. (BAUMEISTER, 2013) Segundo Tranfield, Denyer e Palminder (2003), para os estudos em administração, a revisão da literatura é uma ferramenta extremamente importante para organizar a diversidade de conhecimento disponível acerca de uma temática específica.

De acordo com Rother (2007), é possível encontrar nas publicações acadêmicas dois tipos de revisão de literatura: as revisões narrativas e as revisões sistemáticas. Para a autora,

enquanto as revisões narrativas buscam o "estado da arte" de um determinado tema, fazendo uma ampla discussão teórica em torno dessa temática, as revisões sistemáticas utilizam métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e criticar as literaturas disponíveis acerca de uma determinada temática, visando sempre responder uma pergunta específica. De acordo com Okoli (2015), a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é uma espécie de revisão de literatura com uma abordagem mais rigorosa, seguindo um método reproduzível e, como o próprio nome diz, sistemático, que permite identificar, avaliar e sintetizar o trabalho acadêmico disponível. Isso é feito seguindo um rigor metodológico e deixando claros todos os procedimentos utilizados, para que aquele resultado possa ser reproduzível por outros pesquisadores que queiram seguir o mesmo caminho para rever o tópico pesquisado.

Cook, Mulrow e Haynes (1997) e De Vries et al (2014) propõem em seus estudos uma comparação entre as revisões narrativas e as revisões sistemáticas, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Comparação entre a revisão narrativa e a revisão sistemática

Tópico	Revisão Narrativa	Revisão Sistemática
Questão de pesquisa	Bastante ampla e não muito clara	Fechada e bastante específica
Fontes de informação	Geralmente não são informadas	Mais de uma base de dados com uma estratégia de busca explícita
Seleção dos estudos	Critério geralmente não especificado com um possível viés	Critério de seleção explícito e aplicado de maneira uniforme
Avaliação da qualidade dos estudos	Geralmente não é mencionada ou é apenas implícita	Avaliação criteriosa e reprodutível
Resumo da RSL	Geralmente um resumo apenas qualitativo	Geralmente qualitativo e quantitativo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cook, Mulrow e Haynes (1997) e De Vries et al (2014)

Apesar das diferenças serem aparentemente bastante claras entre uma revisão narrativa e uma revisão sistemática, não existe na literatura um consenso de método que deve ser seguido para que uma revisão de literatura seja considerada sistemática. Enquanto alguns autores defendem um rigor metodológico bastante elevado para a condução de uma RSL, outros, como vom Brocke et al (2015), defendem uma flexibilidade maior no método e consideram que se uma revisão da literatura tem uma abordagem mais estruturada do que as revisões normais e

segue um método explicito. Contudo, independentemente do tipo de método, é possível considerar que esta revisão é uma RSL.

Qualquer que seja a abordagem metodológica, para Rousseau, Manning e Denyer (2008), uma revisão sistemática do conhecimento disponível é um passo chave para chegar a uma conclusão cientifica e, de acordo com Kitchenham e Charters (2007), existem diversas razões para se utilizar uma RSL em estudos acadêmicos, sendo que as mais comuns são:

- Resumir todas as evidências empíricas disponíveis acerca de uma temática específica;
- Identificar lacunas nas pesquisas disponíveis para estudos futuros;
- Propiciar um conhecimento de maneira estruturada para auxiliar estudos futuros.

Diante do que foi exposto, para a resolução da problemática proposta no presente estudo, optou-se por fazer uma revisão sistemática da literatura.

Para Alderson, Green e Higgins (2004), a estruturação de uma Revisão Sistemática da Literatura de qualidade deve seguir seis passos principais, a saber:

1) Formulação do problema;
2) Localizar e selecionar os estudos;
3) Avaliação da qualidade dos estudos escolhidos;
4) Coletar os dados;
5) Analisar a apresentar os resultados e
6) Interpretar os resultados.

Esses passos sugeridos pelos autores foram utilizados para a elaboração de um protocolo de pesquisa que foi utilizado como alicerce para a realização da RSL. Nos tópicos seguintes, cada um deles será detalhado. Com isso, será possível ter uma melhor compreensão dos procedimentos utilizados para a realização da RSL no presente estudo.

3.2.1 Passo 1 – Formulação do problema

Em consonância com a problemática e objetivos expostos nos tópicos introdutórios - 1.1 Problema de Pesquisa e 1.3 Objetivo -, formulou-se o seguinte problema para a realização da Revisão Sistemática da Literatura no presente estudo: quais são os elementos que modelam e caracterizam as estruturas das *startups* internas de acordo com a literatura disponível?

Tendo essa problemática em vista, tendo em vista as razões propostas por Kitchenham e Charters (2007) para a realização de uma RSL, expostas no tópico acima, tem-se como resultado esperado da realização da RSL resumir as evidências empíricas obtidas acerca da

temática das *startups* internas, assim como identificar na literatura disponível quais são os elementos que caracterizam as suas estruturas, além de evidenciar potenciais lacunas deixadas por esses estudos acerca dessa temática para, com isso, propor futuros estudos.

3.2.2 Passos 2 e 3 – Localização, seleção e avaliação dos estudos escolhidos

Para a resolução da problemática proposta para a realização da RSL, buscou-se na literatura acadêmica um maior aporte conceitual a respeito das *Startups* Internas, também denominadas *Internal Corporate Ventures* em alguns estudos.

Nesse sentido, realizou-se em 29 de outubro de 2017 uma busca com as palavras-chave "*Internal Startup*", "*Internal Corporate Venture*" e "*Internal Corporate Venturing*" no título de artigos e resumos na base de dados eletrônica Scopus e no tópico de artigos na base de dados Web of Science, que engloba título, resumo, palavra-chave do autor e palavra-chave criada.

A busca por título na base de dados Scopus resultou em 32 estudos, enquanto a busca por resumo resultou em 53 estudos, sendo que 20 deles se repetem em ambas as buscas, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 – Resultado consolidado da pesquisa bibliográfica na base Scopus

Palavra-chave	**Busca por Título Scopus**	**Busca por Resumo Scopus**	**Ambos Scopus**
"Internal Startup"	4	9	4
"Internal corporate venture"	15	24	9
"Internal corporate venturing"	13	20	7
Total	32	53	20

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A busca por tópico de artigos na base de dados Web of Science resultou em 31 estudos, conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 – Resultado consolidado da pesquisa bibliográfica na base Web of Science

Palavra-chave	**Busca por Topico WOS**
"Internal Startup"	3
"internal corporate venture"	8
"Internal corporate venturing"	20
Total	31

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Somando-se as buscas, chegou-se em um total de 62 estudos únicos (já que alguns deles se repetiram em ambas bases de dados). Posteriormente, foi realizada a leitura do resumo de todos os 62 estudos encontrados e foram selecionados para uma avaliação aprofundada aqueles que estavam em consonância com os critérios de inclusão e exclusão mencionados nos parágrafos abaixo.

Os critérios de inclusão dos estudos foram:

- Estudos relacionados à criação e/ou operação de *startups* internas em empresas, também denominadas de *internal corporate ventures* em alguns desses estudos;
- Estudos relacionados a iniciativas de empreendedorismo corporativo interno, e
- Estudos relacionados a projetos de fomento à inovação nas empresas.

Os critérios para a exclusão dos estudos após a leitura dos resumos foram:

- Estudos que não estavam em consonância com nenhum dos critérios de inclusão acima;
- Estudos relacionados a sistemas de energia, já que partidas internas de circuitos também são chamadas de *internal startups* em inglês;
- Estudos relacionados a relacionamento entre empresas e startups externas;
- Estudos relacionados a iniciativas de empreendedorismo corporativo externo, e
- Estudos não disponíveis para consulta nas bases pesquisadas.

Com a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados para avaliação aprofundada 25 estudos, conforme a tabela 3 abaixo, sendo que alguns deles se repetem em mais de uma palavra-chave.

Tabela 3 – Seleção dos estudos de maior aderência ao projeto para avaliação aprofundada

Palavra-chave	**Quantidade de estudos**
"Internal Startup"	8
"Internal corporate venture"	13
"Internal corporate venturing"	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para a palavra chave "*Internal Startup*", os oito estudos selecionados estão relacionados na Tabela 4. Nessa seleção, destacam-se os autores Henry Edison, com quatro publicações, e Xiaofeng Wang e Pekka Abrahamsson, com três publicações cada um. Vale destacar também os trabalhos de Laura Hokkanen, com três publicações, e Marko Leppänen, com duas publicações.

Tabela 4 – Estudos selecionados para a palavra-chave "Internal Startup"

Título do Artigo	Autor	Ano	Tipo	País de Origem
Best Practices for Internal *Startups*: Experiences From Practitioners in Finland	Koivulahti-Ojala, M.; Marijarvi, J	2016	Conference Paper	Finlândia
Eight paths of innovations in a *lean startup* manner: A case study	Raatikainen, M., Komssi, M., Kiljander, H., Hokkanen, L., Märijärvi, J., Mohout, O.	2016	Conference Paper	Finlândia
Four patterns for internal *startups*	Leppänen, M., Hokkanen, L.	2015	Conference Paper	Finlândia
Lean Internal *Startups* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors	Edison, H., Smørsgård, N.M., Wang, X., Abrahamsson, P.	2017	Journal	Italia
Lean startup: Why large software companies should care	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.	2015	Conference Paper	Italia
Patterns for subsidiaries as innovation tools	Leppänen, M., Hokkanen, L.	2016	Conference Paper	Finlândia
Product Innovation through Internal *Startup* in Large Software Companies: A Case Study	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.	2016	Conference Paper	Chipre
Software product innovation through *startup* experimentation in large companies	Edison, H.	2016	Conference Paper	Italia

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dos oito estudos selecionados na Tabela 4, seis deles abordam a temática das *startups* internas em empresas de software, conforme a Tabela 5. Essa grande relevância das empresas

de software nos estudos relacionados com as *startups* internas traz fortes indícios de que essa indústria está na vanguarda da aplicação dessa ferramenta.

Tabela 5 – Artigos selecionados para a palavra-chave "Internal Startup" relacionados a empresas de Software

Título do Artigo	Autor
Eight paths of innovations in a *lean startup* manner: A case study	Raatikainen, M., Komssi, M., Kiljander, H., Hokkanen, L., Märijärvi, J., Mohout, O.
Four patterns for internal *startups*	Leppänen, M., Hokkanen, L.
Lean Internal *Startups* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors	Edison, H., Smørsgård, N.M., Wang, X., Abrahamsson, P.
Lean startup: Why large software companies should care	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.
Product Innovation through Internal *Startup* in Large Software Companies: A Case Study	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.
Software product innovation through *startup* experimentation in large companies	Edison, H.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Após a análise do referencial teórico dos oito artigos relacionados na Tabela 6, destacou-se as 10 referências que mais se repetiam nesses artigos e com maior número de citações nas bases de dados, conforme tabela abaixo. Vale destacar o estudo de Ries (2012), que foi citado em seis artigos, e Blank (2005), citado em cinco artigos.

Tabela 6 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave "Internal Startup"

Título do Estudo	Autor(es)	Ano	Fonte	Vezes citado nos trabalhos selecionados	Vezes citado nas bases
The *Lean Startup*: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses	Ries E.	2011	The *Lean Startup*: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses	6	2778
The Four Steps to the Epiphany	Blank S.	2005	The Four Steps to the Epiphany	5	480
ENTERING NEW BUSINESSES: SELECTING STRATEGIES FOR SUCCESS.	Roberts Edward B., Berry Charles A.	1985	Sloan Management Review	3	840
Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship	Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G.	2014	Business Horizons	3	126
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko D.F., Covin J.G., Garrett R.P.	2009	Business Horizons	3	84

Innovation in the software sector	Lippoldt D., Stryszowski P.	2009	Innovation in the Software Sector	3	66
The coding manual for qualitative researchers	Saldana J.	2009	The Coding Manual for Qualitative Researchers	2	5992
Innovation and entrepreneurship	Drucker P.F.	1985	Innovation and Entrepreneurship	2	3186
A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm	Burgelman R.A.	1983	Administrative Science Quarterly	2	1936
The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation	Chandy R.K., Tellis G.J.	2000	Journal of Marketing	2	976

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os 13 artigos selecionados para a palavra chave "*Internal Corporate Venture*" estão discriminados na tabela 7.

Tabela 7 – Artigos selecionados para a palavra-chave "Internal Corporate Venture"

Título do Artigo	**Autor**	**Ano**	**Tipo**	**País de Origem**
A conceptual framework of *lean startup* enabled internal corporate venture	Edison, H	2015	Conference Paper	Italia
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko, D.F., Covin, J.G., Garrett, R.P.	2009	Journal	Estados Unidos
Internal corporate joint ventures: Development processes and performance outcomes	Shortell, S.M., Zajac, E.J.	1988	Journal	Estados Unidos
Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance: A Knowledge-Based Perspective	Garrett, R.P., Jr, Covin, J.G.	2015	Journal	Estados Unidos
Lean Internal *Startups* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors	Edison, H., Smørsgård, N.M., Wang, X., Abrahamsson, P.	2017	Journal	Italia
Making use of the unused: shelf warmer technologies in research and development	Grimpe, C.	2006	Journal	Alemanha
Managing the organizational maze in birthing new corporate ventures	Wilemon, D.	2009	Conference Paper	Estados Unidos
Navigating in new business domains: Internal corporate ventures as exploratory vehicles	Covin, J.G., Garrett Jr., R.P., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A.	2010	Conference Paper	Estados Unidos
Organic growth through internal corporate ventures	Anderson, P.	2006	Livro	Estados Unidos
Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials	Maine, E.	2008	Journal	Canada
Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis	von Hippel, E.	1977	Journal	Estados Unidos

The rise and fall of the Merlin-Gerin Foundry Business: A case study in French corporate entrepreneurship	Badguerahanian, L., Abetti, P.A.	1995	Journal	França
Top management support and initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance	Garrett Jr., R.P., Neubaum, D.O.	2013	Journal	Estados Unidos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Após a análise do referencial teórico desses 13 artigos, destacou-se as 10 referências que mais se repetiam nesses artigos e com maior número de citações nas bases de dados, conforme a tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave "Internal Corporate Venture"

Título do Estudo	Autor(es)	Ano	Fonte	Vezes citado nos trabalhos selecionados	Vezes citado nas bases
A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm	Burgelman R.A.	1983	Administrative Science Quarterly	5	3888
Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm	Block Z., MacMillan I.C.	1993	Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm	5	935
Inside Corporate Innovation	Burgelman R.A., Sayles L.R.	1986	Inside Corporate Innovation	4	1416
ENTERING NEW BUSINESSES: SELECTING STRATEGIES FOR SUCCESS.	Roberts Edward B., Berry Charles A.	1985	Sloan Management Review	4	1120
Explorative and exploitative learning from external corporate ventures	Schildt H.A., Maula M.V.J., Keil T.	2005	Entrepreneurship: Theory and Practice	4	616
Strategic use of corporate venturing	Covin J.G., Miles M.P.	2007	Entrepreneurship: Theory and Practice	4	352
Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis	von Hippel E.	1977	Industrial Marketing Management	4	316
The future of industrial new venture departments	Fast N.D.	1979	Industrial Marketing Management	4	144
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko D.F., Covin J.G., Garrett R.P.	2009	Business Horizons	4	112
Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship	Sharma P., Chrisman J.J.	1999	Entrepreneurship Theory and Practice	3	1341

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com a palavra-chave "*Internal Corporate Venturing*", os 10 artigos selecionados na revisão bibliográfica estão relacionados na tabela 9.

Tabela 9 – Artigos selecionados para a palavra-chave *"Internal Corporate Venturing"*

Título do Artigo	Autor	Ano	Tipo	País de Origem
A conceptual framework of *lean startup* enabled internal corporate venture	Edison, H	2015	Conference Paper	Italia
An empirical evaluation of the internal corporate venturing process	Garud, R., van de ven, A.H.	1992	Journal	Estados Unidos
Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers	Ginsberg, A., Hay, M.	1994	Journal	Estados Unidos
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko, D.F., Covin, J.G., Garrett, R.P.	2009	Journal	Estados Unidos
Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing	Keil, T.r, McGrath, R.G., Tukiainen, T.	2009	Journal	Finlândia
Organizing for success in internal corporate venturing: An inductive case study of a multinational consumer goods company	Makarevich, A.	2017	Journal	Espanha
Product Innovation through Internal *Startup* in Large Software Companies: A Case Study	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.	2016	Conference Paper	Chipre
Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials	Maine, E.	2008	Journal	Canada
The Early Stage of Internal Corporate Venturing: Entrepreneurial Activities in a Large Manufacturing Company	Abrell, T ; Karjalainen, TM	2017	Journal	Suiça
Top management support and initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance	Garrett Jr., R.P., Neubaum, D.O.	2013	Journal	Estados Unidos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Depois de analisar o referencial teórico desses 10 artigos, pôde-se destacar as 10 referências que mais se repetiam e com maior número de citações nas bases de dados, conforme a tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Referencial bibliográfico mais relevante a palavra-chave *"Internal Corporate Venturing"*

Título do Estudo	Autor(es)	Ano	Fonte	Vezes citado nos trabalhos selecionados	Vezes citado nas bases
A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm	Burgelman R.A.	1983	Administrative Science Quarterly	6	4856
Case Study Research: Design and Methods	Yin R.K.	1994	Case Study Research: Design and Methods	3	136884
Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis	Zahra S.A., Covin J.G.	1995	Journal of Business Venturing	3	2037
Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship	Guth W.D., Ginsberg A.	1990	Strategic Management Journal	3	1242
Corporate Entrepreneurship and Innovation	Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G.	2008	Corporate Entrepreneurship and Innovation	3	606
Explorative and exploitative learning from external corporate ventures	Schildt H.A., Maula M.V.J., Keil T.	2005	Entrepreneurship: Theory and Practice	3	462
Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications	Miles M.P., Covin J.G.	2002	Entrepreneurship Theory and Practice	3	318
Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences	Shrader R.C., Simon M.	1997	Journal of Business Venturing	3	246
A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing	Thornhill S., Amit R.	2001	Journal of Business Venturing	3	225
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko D.F., Covin J.G., Garrett R.P.	2009	Business Horizons	3	84

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.2.3 Passos 4 e 5 – Coleta, análise e apresentação dos resultados

A análise aprofundada dos vinte e cinco estudos selecionados durante o processo de revisão da literatura permitiu classifica-los em três grandes grupos, de acordo com a temática principal abordada no estudo (conforme Quadro 2): desafios e estratégias para a implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas (14 estudos); estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas (8 estudos), e por fim, estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produto (3 estudos).

Quadro 2 – Principais temáticas abordadas nos estudos selecionados

Temática	Quantidade de Estudos
Desafios e estratégias para a implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas	14
Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de *Startups* Internas em empresas	8
Estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produto	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nos tópicos a seguir, cada uma das temáticas será abordada com maior profundidade.

3.2.3.1. Desafios e estratégias para a implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas

Os estudos selecionados que possuem como temática principal os desafios encontrados durante o processo de implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas estão relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estudos selecionados que abordam os desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno

Título do Artigo	Autores	Método
An empirical evaluation of the internal corporate venturing process	Garud, R., van de ven, A.H.	Estudo de Caso
Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers	Ginsberg, A., Hay, M.	Estudo de Caso
Corporate venturing: Insights from actual performance	Kuratko, D.F., Covin, J.G., Garrett, R.P.	Survey
Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing	Keil, T.r, McGrath, R.G., Tukiainen, T.	Estudo de Caso
Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance: A Knowledge-Based Perspective	Garrett, R.P., Jr, Covin, J.G.	Survey
Managing the organizational maze in birthing new corporate ventures	Wilemon, D.	Survey
Navigating in new business domains: Internal corporate ventures as exploratory vehicles	Covin, J.G., Garrett Jr., R.P., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A.	Survey
Organic growth through internal corporate ventures	Anderson, P.	Livro
Organizing for success in internal corporate venturing: An inductive case study of a multinational consumer goods company	Makarevich, A.	Estudo de Caso
Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis	von Hippel, E.	Survey
Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials	Maine, E.	Estudo de Caso
The Early Stage of Internal Corporate Venturing: Entrepreneurial Activities in a Large Manufacturing Company	Abrell, T ; Karjalainen, TM	Estudo de Caso
The rise and fall of the Merlin-Gerin Foundry Business: A case study in French corporate entrepreneurship	Badguerahanian, L., Abetti, P.A.	Estudo de Caso
Top management support and initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance	Garrett Jr., R.P., Neubaum, D.O.	Survey

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Todos os estudos classificados nesse grupo baseiam-se no conceito de *Internal Corporate Venture (ICV)* ou, em tradução livre, empreendimento coorporativo interno. O conceito de ICV é mais amplo e mais antigo do que o das *startups* internas, uma vez que ele abrange todas as iniciativas de novos negócios internos propostos pela organização, incluindo a adoção de novas tecnologias, novos produtos ou novos negócios, independentemente dessas iniciativas estarem estruturadas como uma *startup* interna ou não. (GUTH;[AP2] GINSBERG, 1990; KURATKO; COVIN[AP3]; GARRET, 2009)

Dentre os estudos selecionados, encontram-se publicações mais antigas, como o estudo empírico realizado no fim da década de 1970 por Von Hippel (1977), e publicações mais recentes, como o estudo de caso realizado por Makarevich (2017), o que demonstra que a

temática de empreendedorismo interno já vem sendo discutida no meio acadêmico pelo menos há quatro décadas.

Autores como Garret e Naubaum (2013) e Maine (2008) propõem que a utilização de ICV é uma estratégia bastante assertiva para que empresas estabelecidas consigam inovar e crescer em mercados maduros. Por outro lado, a implementação dessas estruturas dentro das empresas não é uma tarefa fácil e, segundo Garret e Neubaum (2013), exige um forte apoio da alta administração, principalmente nos estágios iniciais do novo empreendimento. Nesse sentido, Kuratko, Covin e Garret (2009) evidenciam em seu estudo que existe uma correlação fortíssima entre o sucesso do empreendimento coorporativo interno e o suporte dado pela alta administração da empresa.

Ginsberg e Hay (1994) também defendem a importância do apoio da alta gestão para o sucesso do empreendimento coorporativo interno mas, ao mesmo tempo, propõem que esse processo deve ocorrer de cima para baixo e de baixo para cima, ressaltando a importância dos gerentes empreendedores nesse processo. Tendo em vista o que foi proposto pelos autores, destaca-se o apoio da alta administração como sendo um dos elementos que modelam a *startup* interna para que ela possa obter melhores resultados.

Outro ponto bastante abordado nos estudos selecionados nesse grupo temático relacionado aos desafios e estratégias para a implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas é a relação de dependência/independência entre a "empresa mãe" e o novo empreendimento. Para Garret e Covin (2015) e Garret e Neubaum (2013), apesar de autores como Simon, Houghton e Gurney (1999) defenderem a total autonomia do novo empreendimento como sendo um fator importante de sucesso, a independência total nas operações inibe o fluxo de informações entre a empresa mãe e o novo empreendimento e, nesse sentido, pode ser prejudicial para seu sucesso. Garret e Covin (2015) e Garret e Neubaum (2013) defendem que, ao contrário da independência na sua operação, o que o novo empreendimento deve ter é autonomia no seu planejamento, uma vez que esse tem um maior contato com o seu ambiente de negócios e, nesse caso, uma interferência da empresa mãe pode reduzir o valor do novo empreendimento.

Nesse grupo temático, Garud e Van de Ven (1992) comprovam empiricamente em seu estudo a importância da inovação obtida por tentativa e erro e a importância da criação de um ambiente propício que permita e incentive essa prática, o que está em linha com o conceito de pivotagem proposto por Ries (2012) e abordado em maior profundidade no referencial teórico do presente estudo no item 2.2.2 Pivotagem.

Ainda nesse grupo temático, Ginsberg e Hay (1997) defendem em seu estudo que o empreendedorismo coorporativo interno foca nos colaboradores como um todo como fonte empreendedora, ou seja, qualquer colaborador pode ser um empreendedor interno, o que corrobora com o primeiro princípio da abordagem da *startup enxuta* proposta por Ries (2012), que defende que os empreendedores estão por toda parte e, portanto, qualquer pessoa em qualquer tipo de organização pode ser um empreendedor.

3.2.3.2. Proposição de estrutura para o funcionamento de *Startups* Internas em empresas

Dentre os artigos selecionados no processo de revisão de literatura proposto no presente estudo, oito deles têm como temática principal a estrutura necessária para o bom funcionamento de *startups* internas, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Estudos selecionados que propõem estruturas para o funcionamento de startups internas

Título do Artigo	Autor	Método
A conceptual framework of *lean startup* enabled internal corporate venture	Edison, H	Estudo de Caso
Best Practices for Internal *Startups*: Experiences From Practitioners in Finland	Koivulahti-Ojala, M ; Marijarvi, J	Estudo de Caso
Four patterns for internal *startups*	Leppänen, M., Hokkanen, L.	Estudo de Caso
Lean Internal *Startups* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors	Edison, H., Smørsgård, N.M., Wang, X., Abrahamsson, P.	Estudo de Caso
Lean startup: Why large software companies should care	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.	Estudo de Caso
Patterns for subsidiaries as innovation tools	Leppänen, M., Hokkanen, L.	Estudo de Caso
Product Innovation through Internal *Startup* in Large Software Companies: A Case Study	Edison, H., Wang, X., Abrahamsson, P.	Estudo de Caso
Software product innovation through *startup* experimentation in large companies	Edison, H.	Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esses estudos convergem no sentido de que a recente criação de *startups* internas como ferramenta para inovação de produto em empresas está fortemente baseada nos princípios da abordagem da *startup* enxuta proposta por Ries (2012). Nesse sentido, Edison, Wang e Abrahamsson (2015) propõem uma analogia entre os princípios da *startup* enxuta e as suas aplicações nas *startups* internas, conforme o quadro 5

Quadro 5 – Princípios da startup enxuta e aplicação nas startups internas

Princípio da *Startup* Enxuta	**Aplicação nas *Startups* Internas**
Empreendedores estão por toda a parte	É possível encontrar dentro da própria organização colaboradores com visão e que tenham paixão para persegui-la. Essas pessoas devem ser reunidas em um time separado e independente da organização, mas controlado. Esse time deve ser separado, na medida em que sua forma de trabalho deverá ser diferente do restante da organização. Esse time também deve se confrontar com o ambiente de extrema incerteza, assim como as *startups* convencionais, mas de uma maneira mais branda, haja vista que a empresa, via de regra, já possui clientes e uma fatia do mercado.
Empreender é administrar	Diferentemente das áreas de pesquisa e desenvolvimento, a *startup* interna deve ser responsável não apenas por criar novos produtos e serviços, mas também deve ser responsável por sua comercialização e isso requer um nível de gestão.
Aprendizagem validada	A equipe da *startup* interna precisa envolver os consumidores durante todo o processo de desenvolvimento do novo produto ou serviço e sempre que necessário deve pivotar em sua estratégia, para que haja um perfeito alinhamento entre a visão estabelecida e o que os consumidores realmente buscam.
Ciclo construir-medir-aprender	Percorrer o ciclo construir-medir-aprender é importante para que a *startup* interna crie o produto/serviço correto e possa adquirir aprendizagem validada.
Contabilidade para inovação	Os clientes das *startups* internas não são apenas os clientes finais, mas também a alta direção das empresas, para garantir a perenidade do projeto. Além disso, os indicadores de performance das *startups* internas devem necessariamente ser diferentes do restante da empresa e devem refletir a contribuição que está sendo feita em prol na inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Edison, Wang e Abrahamsson (2015).

Conceitos como o teste de hipóteses, atrelados ao ciclo construir-medir-aprender com a construção de produtos mínimos viáveis e pivotagens, se bem utilizados, permitem que as *startups* internas deem às empresas a possibilidade de inovar com a agilidade que as *startups* o fazem.

Edison et al. (2017), Edison, Wang e Abrahamsson (2016), Edison (2015) e Leppänen e Hokkanen (2015) propõem estruturas para o bom funcionamento das *startups* internas nas empresas. Os estudos versam sobre os impactos das *startups* internas na cultura organizacional das empresas e nos recursos humanos, uma vez que o sucesso da utilização dessa ferramenta está intimamente ligado a mudanças na estrutura organizacional das empresas. Esses estudos também indicam que, para que uma *startup* interna possa ter êxito na criação de novos

produtos/serviços, uma estrutura deve ser formada dentro da empresa “mãe” e alguns elementos são indispensáveis para o sucesso do empreendimento. Dentre esses elementos, algumas figuras são de suma importância como a alta direção, o time de empreendedores internos e consultores externos.

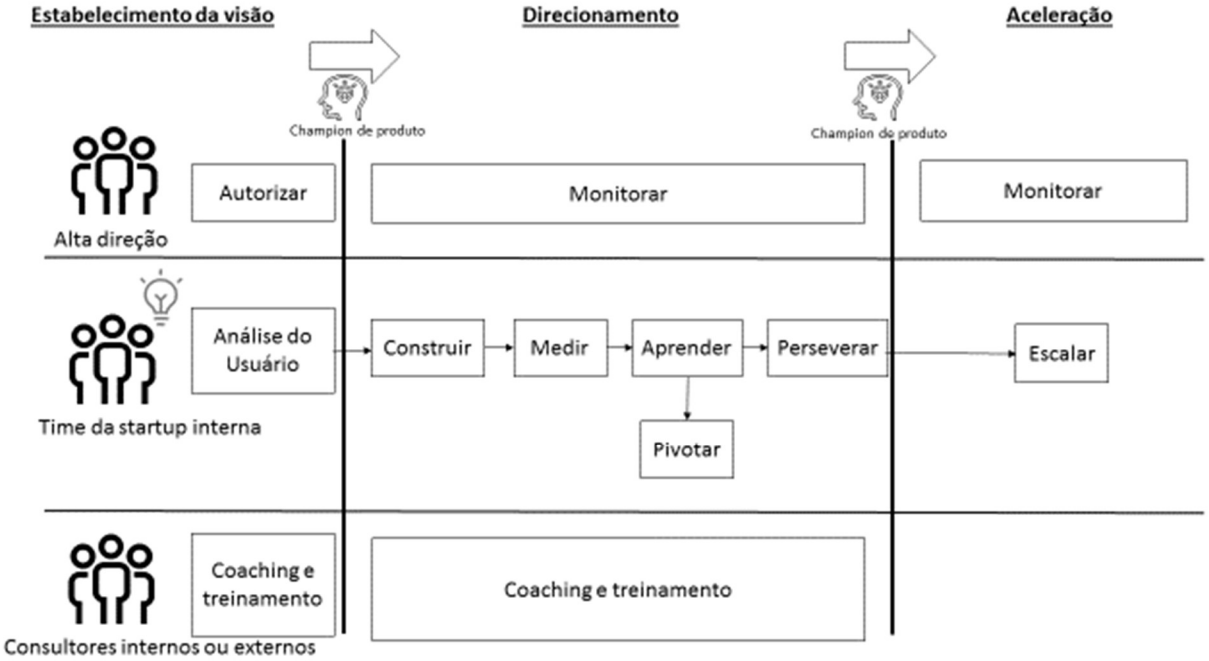
De acordo com Ries (2012), para que as *Startups* internas tenham sucesso, é necessário um forte apoio da alta direção, pois ela é a responsável por instalar a cultura e os sistemas necessários para que os times se movam e inovem na velocidade da experimentação. Além disso, cabe à alta direção estabelecer a visão a ser seguida pela *startup* interna, autorizando o início do projeto e monitorando a evolução do mesmo durante o ciclo construir-medir-aprender, bem como o período de aceleração do produto/serviço.

Ao time de empreendedores internos, cabe realizar a análise dos consumidores, levantar hipóteses a serem testadas e percorrer o ciclo de construir-medir-aprender, a fim de obter a aprendizagem validada e, posteriormente, lançar no mercado o produto/serviço em questão.

A contratação de consultores externos pode ser de grande valia nas primeiras etapas percorridas pela *startup* interna, fornecendo treinamento e coaching, pincipalmente nas etapas de análise dos consumidores, levantamento de hipóteses e durante o ciclo de construir-medir-aprender.

Com base nesses conceitos, Edison (2015) e Edison et al. (2017) propuseram em seus estudos um modelo de funcionamento para as *startups* internas, conforme a figura 5.

Figura 5 – Modelo de funcionamento de uma *startup* interna



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Edison (2015) e Edison et al. (2017).

3.2.3.3. Alternativas para a inovação no processo de desenvolvimento de produto

Dentre os estudos selecionados, três deles têm como foco principal as alternativas para a melhoria e inovação no processo de desenvolvimento de produtos, conforme o quadro 6.

Quadro 6 – Estudos selecionados com foco em alternativas para a inovação no processo de desenvolvimento de produto

Título do Artigo	Autor	Método
Making use of the unused: shelf warmer technologies in research and development	Grimpe, C.	Estudo de Caso
Eight paths of innovations in a *lean startup* manner: A case study	Raatikainen, M., Komssi, M., Kiljander, H., Hokkanen, L., Märijärvi, J., Mohout, O.	Estudo de Caso
Internal corporate joint ventures: Development processes and performance outcomes	Shortell, S.M., Zajac, E.J.	Survey

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dentre os estudos selecionados nesse grupo temático, Grimpe (2006) questiona o processo formal de pesquisa e desenvolvimento (P&D) utilizado pela maioria das empresas, no qual a área de P&D segue rigorosamente um plano de pesquisa baseado na estratégia

tecnológica da empresa, sendo que, em muitos casos, a inovação disruptiva que vai trazer uma importante vantagem competitiva vem de projetos não planejados pela estratégia tecnológica da empresa. São exemplos disso a criação da aspirina, os monitores de LCD e também a criação dos Post-its. O autor defende que, dentro dos departamentos de P&D das empresas, existem verdadeiras "minas de ouro", que são ideias que foram deixadas para traz por não estarem dentro da estratégia tecnológica da empresa, mas que, se exploradas, podem gerar um grande potencial de inovação.

Para esmiuçar esse potencial inexplorado nas empresas, Grimpe (2006) propõe um modelo para a criação de uma estrutura independente da empresa, composta por seus próprios colaboradores que queiram trabalhar nesses projetos outrora rejeitados, mas que possuem grande potencial disruptivo. Para que essa estrutura tenha sucesso, o autor defende que recursos da empresa mãe possam ser utilizados e que a empresa deve estar aberta a aceitar esses projetos "irregulares".

Por fim, Grimpe (2006) conclui seu estudo defendendo que esse tipo de estrutura pode ser um poderoso instrumento para explorar e capitalizar recursos e ideias que outrora foram rejeitados e deixados para trás, integrando projetos bem-sucedidos gerados por essa estrutura às unidades de negócio existentes da empresa.

Esse modelo proposto por Grimpe (2006) se diferencia do modelo de *startup* interna proposto por Edison et al. (2017), à medida que, para Grimpe (2006), essa estrutura é criada para trabalhar em projetos específicos com início, meio e fim e - ao obter sucesso em seus resultados - deve necessariamente ser absorvido dentro de alguma unidade de negócio da empresa ou se transformar em uma *spin-off* e se tornar uma nova empresa totalmente autônoma. Já para Edison et al. (2017), o modelo de *startup* interna é mais perene e a própria estrutura já é uma unidade de negócio responsável por seguir com a comercialização dos seus produtos ou serviços.

O estudo realizado por Raatikainen et al. (2016), assim como para Grimpe (2006), também questiona os métodos tradicionais de desenvolvimento de novos produtos e propõe, por meio de um estudo de caso múltiplo, quatro alternativas de estruturas organizacionais para potencializar o processo de desenvolvimento de produtos, a saber:

- *Startup* Interna: estrutura dentro da empresa, mas que trabalha de maneira muito mais independente do que o processo de desenvolvimento de produtos convencional. Como resultado, as *startups* internas possuem diferentes níveis de liberdade em relação às políticas da empresa. De acordo com os autores, existe o risco de a *startup* interna ficar muito próxima do negócio realizado pela empresa mãe, dependendo do seu nível de autonomia.

- Empresa subsidiária: quando a empresa mãe cria uma outra empresa para cuidar de um programa de inovação específico. Nesse modelo, a empresa mãe tem total controle sobre a subsidiária, embora esta tenha mais liberdade, responsabilidades e incentivos financeiros, se comparada à *startup* interna.

- *Startup* externa: nesse caso, o programa de inovação é gerido por uma *startup* com maior independência, na qual a empresa mãe não possui o controle total das atividades realizadas, embora geralmente a empresa mãe ou os seus donos tenham certa influência nessas atividades.

- Incubadora subsidiária: nesse modelo, a subsidiária não é criada para um tipo de inovação em particular e sim para fazer de maneira contínua a gestão de uma série de projetos de inovação diferentes.

Durante a apresentação de resultados do seu estudo, Raatikainen et al. (2016) defendem que, ao buscar alternativas para o processo tradicional de desenvolvimento de produtos, o nível de independência é peça chave e em todos os casos analisados pelos autores. Foi constatado por eles que o nível de independência funcionou como um pré-requisito para o sucesso do novo empreendimento.

Por fim, em seu estudo, Raatikainen et al. (2016) concluem que, embora as *startups* internas tenham sido utilizadas em seis dos oito casos pesquisados, elas são uma estrutura conveniente, porém temporária, nas etapas iniciais e intermediárias do processo de desenvolvimento de produtos. Por outro lado, o estudo exploratório não permite aos autores concluírem que a utilização de *spin-offs* seja mais vantajosa do que a de *startups internas,* embora eles tenham encontrado casos de sucesso nesse sentido. Por esse motivo, os autores propõem como possibilidade de estudo futuro, uma avaliação mais aprofundada estre as diferenças de performance entre *startups* internas e *spin-offs* em relação ao ciclo de desenvolvimento de produtos.

3.2.4. Passo 6 – Interpretação dos resultados: conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da *Startup* Interna

A revisão sistemática da literatura evidenciou que, embora as iniciativas de empreendedorismo interno e as iniciativas de inovação em desenvolvimento de produtos sejam utilizadas há décadas por empresas, a utilização do termo "*startups* internas" como ferramenta

de inovação ainda é bastante recente e os escassos estudos empíricos que abordam essa temática específica são muito novos e têm as suas publicações datadas de 2015 em diante.

Os estudos analisados durante o processo de Revisão Sistemática da Literatura indicam uma tendência na utilização dos princípios da *startup* enxuta propostos por Ries (2012) e Blank (2005) para alicerçar o funcionamento da *startup* interna, provavelmente devido a uma carência de obras que sistematizem o funcionamento uma *startup* de maneira didática, como esses autores o fizeram. Os estudos analisados também permitem apontar elementos que caracterizam esse termo "*Startups* Internas", a saber:

- Para Märijärvi et al. (2016) e Raatikainen et al. (2016), a startup interna se caracteriza por ser um grupo multidisciplinar que tem como objetivo final a busca por inovação dentro da empresa. Esses autores, assim como Ries (2012), defendem que é necessário um certo nível de independência entre essa estrutura e a "empresa mãe", para que os resultados possam ser atingidos satisfatoriamente.

- Segundo Leppänen e Hokkanen (2015), as *Startups* Internas devem ter acesso aos recursos da empresa mãe, o que corrobora com o proposto por Ries (2012), no sentido de que esses recursos recebidos pelas SI devem ser escassos, porém seguros.

- Existe uma forte correlação entre o papel e apoio da alta direção da empresa mãe e o sucesso da *startup* interna. Cabe à alta administração a responsabilidade de estabelecer a visão a ser seguida e monitorar o desempenho da *startup* interna. (GARRET;[AP4] NEUBAUM, 2013; KURATKO; COVIN; GARRET, 2009; GINSBERG[AP5]; HAY, 1997; EDISON ET AL, 2017; EDISON; WANG[AP6]; ABRAHAMSON, 2016; EDISON, 2015; LEPPÄNEM[AP7]; HOKKANEM, 2015; RIES, 2012)

- Edison, Wang e Abrahamsson (2015), um dos pioneiros na pesquisa dessa temática e posteriormente as publicações realizadas por Edison, Wang, e Abrahamsson (2016) e Edison et al. (2017), propõem um modelo de funcionamento da *Startup* Interna no qual a equipe da SI é responsável por analisar o perfil do consumidor, percorrer o ciclo construir-medir-aprender, adquirir aprendizagem validada e tomar a decisão entre escalar ou pivotar uma determinada ideia.

- Seguindo os princípios da *Startup* Enxuta propostos por Ries (2012), Edison, Wang e Abrahamsson (2015), propõem mais duas características da *Startup* Interna. A primeira é a de que empreendedores estão por todas as partes e que é possível encontrar, dentro da própria organização, colaboradores que tenham paixão por perseguir a visão estabelecida para a *startup* interna, o que corrobora os estudos de Ginsberg e Hay (1997). A segunda característica é que, assim como as *startups* convencionais, a *startup* interna deve seguir o princípio de contabilidade

para a inovação, no qual os indicadores de performance das *startups* internas devem necessariamente ser diferentes do restante da empresa e devem refletir a contribuição que está sendo feita em prol na inovação.

Tendo em vista o que foi exposto, sintetizou-se, no quadro 7, os sete principais elementos que caracterizam as *Startups* Internas.

Quadro 7– Síntese dos principais elementos da Startup Interna

Elementos da Startup Interna	Fonte de Evidências
Grupo multidisciplinar com o objetivo final de buscar a inovação dentro da empresa	Märijärvi et al. (2016), Raatikainen et al. (2016)
Estrutura com certo nível de independência em relação à empresa mãe e autonomia de planejamento	Garret e Covin (2015); Garret e Neubaum (2013) Raatikainen et al. (2016)
Necessidade de acesso a recursos (escassos, porém seguros) fornecidos pela "empresa mãe" e fazer a gestão dos mesmos	Leppänen e Hokkanen (2015), Ries (2012)
A alta direção da empresa mãe deve estabelecer a visão a ser seguida pela *startup* interna e deve monitorar seu desempenho	Garret e Neubaum (2013); Kuratko, Covin e Garret (2009); Ginsberg e Hay (1997); Edison et al. (2017), Edison, Wang e Abrahamsson (2016), Edison (2015), Leppänen e Hokkanen (2015), Ries (2012)
A *startup* interna deve percorrer o ciclo construir-medir-aprender para obter aprendizagem validada de seus clientes e tomar a decisão de pivotar ou perseverar em uma determinada ideia	Garud e Van de Ven (1992), Edison, Wang, e Abrahamsson (2015), Edison, Wang, e Abrahamsson (2016), Edison et al. (2017)
Empreendedores estão por todas as partes, o que permite encontrar dentro da própria organização colaboradores para compor a *startup* interna	Ginsberg e Hay (1997), Edison, Wang, e Abrahamsson (2015), Ries (2012)
Os indicadores de performance desse grupo devem ser necessariamente diferentes do restante da empresa e devem refletir a contribuição que está sendo feita em prol da inovação	Edison, Wang, e Abrahamsson (2015), Ries (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da RSL (2019).

Além dos elementos que caracterizam a *startup* interna, a revisão sistemática da literatura evidenciou algumas lacunas nos estudos analisados, uma vez que alguns pontos relevantes da gestão empreendedora nas empresas foram pouco abordados.

Drucker (1985) argumenta que a gestão empreendedora requer políticas e práticas em diversas áreas da organização para que a empesa obtenha sucesso. O autor defende que, primeiramente, a empresa deve estar receptiva à inovação e os seus colaboradores devem estar preparados para tratar a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. Para isso, as políticas e práticas devem atuar em prol da criação de um clima empreendedor dentro da empresa. Os estudos analisados durante o processo de RSL pouco abordam o impacto da

criação da *startup* interna para a promoção do clima empreendedor dentro da empresa, assim como pouco exploram os impactos na cultura organizacional como um todo e, principalmente, os impactos nos recursos humanos após a criação da SI.

De acordo com Drucker (1985), outro ponto importante para a gestão empreendedora é a mensuração sistemática da performance do novo empreendimento. Nesse sentido, outra lacuna identificada nos estudos analisados durante o processo de RSL é a falta de uma abordagem mais aprofundada da materialidade dos resultados obtidos com a implementação da *startup* interna, assim como a mensuração dos impactos financeiros oriundos da utilização dessa ferramenta e quais os pontos positivos e negativos da sua utilização por parte da empresa.

Os estudos analisados durante o processo de revisão sistemática da literatura indicam, também, um pioneirismo da indústria de software na utilização desse termo e dessa ferramenta, haja vista que trinta e três por cento dos estudos analisados estão relacionados à indústria de software. No entanto, outra lacuna evidenciada durante o processo de RSL é a escassez de estudos que abordem a utilização de *startups* internas por empresas de outros segmentos.

Ademais, a grande maioria dos estudos realizados acerca dessa temática utilizam o método de estudo de caso, deixando uma lacuna para estudos que utilizem outras metodologias exploratórias ou que abordem de maneira quantitativa os impactos da utilização das *startups* internas e que possam estabelecer direções mais conclusivas sobre as relações entre os elementos que caracterizam uma *startup* interna e a geração de inovação nas empresas.

Contudo, as principais lacunas encontradas nos estudos analisados durante o processo de RSL no que tange à utilização das *startups* internas como ferramenta de inovação foram sintetizadas no quadro 8, para facilitar a compreensão.

Quadro 8 – Síntese das principais lacunas encontradas durante a RSL em relação à utilização de startups internas como ferramenta de inovação

Quais são os impactos financeiros resultantes da implementação da *startup* interna.
Quais são os impactos na cultura organizacional após a implementação da *startup* interna.
Quais são os impactos nos recursos humanos da organização após a implementação da *startup* interna.
Qual é a materialidade dos resultados obtidos após a implementação da *startup* interna.
Quais são os pontos positivos e negativos e as lições aprendidas após a implementação da *startup* interna.
Escassez de estudos que abordem a utilização de *startups* internas por empresas de outros segmentos (além das empresas de software).
Escassez de estudos que utilizem outras metodologias de pesquisa além de estudo de caso para abordar a temática das *startups* internas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se, por fim, que o processo de RSL realizado foi de grande valia para apontar os principais elementos que caracterizam as *startups* internas e quais as lacunas deixadas pelos estudos empíricos realizados acerca da temática.

Esses dois pontos foram utilizados como alicerce para a elaboração das questões de coleta de dados que serão explorados no tópico de protocolo de entrevista qualitativa, a seguir.

3.3 Protocolo de entrevista qualitativa

De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente utilizada nas ciências sociais. Durante o processo de coleta de dados para entrevista, Creswell (2014) aponta a elaboração de um protocolo de entrevista como um importante passo do processo.

Segundo Yin (2015), o protocolo de entrevista é importante para orientar o pesquisador durante a realização da coleta de dados e aumenta a confiabilidade da pesquisa. O autor sugere que o protocolo de pesquisa seja dividido em quatro seções, a saber:

- Visão geral do estudo - considerando principalmente os objetivos propostos no projeto;
- Procedimentos de coleta de dados - identificando quais os instrumentos de coleta de dados e como será selecionada a amostra;
- Questões de coleta de dados - para que o pesquisador tenha clareza do rumo a ser tomado durante o processo de coleta de dados;
- Guia para o relatório de estudo - com um esboço do formato que será utilizado pelo pesquisador na utilização dos dados obtidos.

Cada uma dessas seções sugeridas por Yin (2015) para a realização do protocolo de pesquisa será exploradas em maior profundidade tópicos vindouros.

3.3.1 Visão geral do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado as *startups* internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços, verificando a sua contribuição ou não para a geração de inovação nessas empresas.

Como objetivos complementares, têm-se: ampliar a compreensão sobre a temática das startups internas assim como a sua relação com a abordagem do *lean startup*; definir quais são os elementos que modelam e caracterizam uma *startup* interna de acordo com o proposto na literatura disponível, e verificar a existência de aderência a esse modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta, além de identificar quais os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização dessa ferramenta por parte dessas empresas.

Os resultados esperados pelo estudo são, entre outros, identificar o nível de contribuição da *startup* interna para o processo de desenvolvimento de produto ou serviço nas empresas analisadas, além de verificar se a *startup* interna permite que a empresa que a utiliza tenha maior agilidade na resposta às demandas dos consumidores, assim como fazem as *startups* convencionais, além de identificar os aspectos positivos e negativos da utilização da ferramenta das *startups* internas e verificar quais as lições aprendidas durante o processo.

3.3.2 Procedimento de coleta de dados

Tendo em vista os objetivos de pesquisa propostos no presente estudo, selecionou-se como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas que, segundo Martins e Theóphilo (2009), devem ser conduzidas com a utilização de um roteiro, mas dando liberdade ao pesquisador para acrescentar novas questões que ele considerar pertinentes durante a entrevista.

O roteiro de entrevista utilizado no presente estudo, apresentado no Apêndice A, foi elaborado à luz da teoria pesquisada e, principalmente, pautou-se nos resultados e conclusões obtidos na Revisão Sistemática da Literatura realizada acerca da abordagem da *startup* enxuta e das *startups* internas nas empresas apresentadas no item 3.2 desta dissertação.

3.3.2.1 Seleção da Amostra e coleta de dados

Em consonância com o objetivo principal deste estudo - que é identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado elementos característicos de uma *startup* interna para o processo de desenvolvimento de produto e serviço e para a geração de inovação, além de identificar quais os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização desses elementos-, estabeleceu-se como critério de seleção de amostra do presente estudo empresas com operação no Brasil que utilizem estruturas com elementos característicos de uma *startup* interna em suas operações.

Seguindo os critérios supracitados, para a seleção das empresas que compõem a amostra deste estudo, com o intuito de encontrar notícias sobre *startups* internas com operação no Brasil, realizou-se uma pesquisa avançada no buscador Google.com no dia 12 de janeiro de 2019 com as expressões ou frases exatas “Startup Interna” e “Startups Internas” nas páginas do Brasil e com o idioma português.

As buscas apontaram 267 resultados para a expressão “*startup* interna” e 565 resultados para a expressão “*startups* internas”.

Após a análise aprofundada de todos os resultados, notou-se que a maioria deles está baseado na apresentação do conceito de *startup* interna e como as empresas podem obter vantagens com a sua utilização. Porém, foi possível encontrar doze reportagens relacionadas a empresas com operação no Brasil que publicamente divulgam ter em suas estruturas elementos característicos de uma *startup* interna. conforme quadro 9 abaixo.

Quadro 9 – Relação das empresas que publicamente divulgam ter elementos característicos de uma startup interna

Empresa	Link
Banco do Brasil	https://www.bb.com.br/portalbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=57797
Bosch	https://projetodraft.com/a-bosch-aposta-no-intraempreendedorismo-e-se-aproxima-do-ecossistema-de-startups-para-inovar-com-agilidade/
Coca-Cola	https://br.ciandt.com/blog/hsm-expo-transformacao-digital-lideranca-lean
Flex	https://saopaulosao.com.br/negocios/1803-como-a-economia-circular-pode-transformar-lixo-em-ouro.html
Gol	https://www.baguete.com.br/noticias/13/07/2018/gol-cria-startup-interna
Magazine Luiza	https://www.empreendedoronline.net.br/como-aumentar-as-vendas-em-marketplaces/
Mondeléz	http://portal.metodista.br/emec/noticias/especialista-diz-que-marcas-devem-viver-a-experiencia-do-consumidor-antes-de-lancar-servicos-e-produtos
MRV	https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/12/mrv-esta-criando-startups-para-diversificar-negocios.html
Nestlé	https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7280391/nestle-vai-lancar-primeira-linha-produtos-organicos-brasil-nas-proximas
Porto Seguro	https://endeavor.org.br/dinheiro/7-formas-de-usar-startups-para-inovar-mais/
Serasa	https://oasislab.com.br/para-se-tornar-uma-empresa-digital-a-serasa-experian-criou-sua-propria-startup/
UOL (Pagseguro)	https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/45190/uol-de-parabens-pagseguro-levanta-us-27-bilhoes-tem-maior-ipo-desde-snapchat

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para a realização das entrevistas, buscou-se contato com os responsáveis pelas *startups* internas nas doze empresas relacionadas por meio de mensagens enviadas por e-mail (quando disponível) ou por mensagens enviadas na rede social Linkedin.

Após diversas tentativas de contato, apenas os representantes de seis empresas responderam e concordaram em participar de uma entrevista com o intuito de contribuir para o presente estudo. Diante desse fato, com o objetivo de ampliar a amostra, contatou-se também o responsável pelo projeto de *startup* interna do qual o autor deste estudo participou, que concordou em ser entrevistado.

Com isso, entre janeiro e abril de 2019, foram entrevistadas as pessoas responsáveis pelas *startups* internas nas sete empresas selecionadas na amostra, totalizando trezentos e vinte e nove minutos de áudios coletados. Todos os áudios foram gravados com o consentimento verbal dos entrevistados e foram transcritos, de forma a facilitar a análise dos dados.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por telefone ou por *Skype* e todos os entrevistados ocupam um cargo de gerência ou liderança na organização, conforme o Quadro 10 abaixo.

Quadro 10 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo Atual	Formação acadêmica	Tempo na Empresa	Formato de entrevista
Entrevistado 1	Head de Marketing e Desenvolvimento de Novos Negócios	Administração de Empresas	15 anos	Pessoal
Entrevistado 2	Especialista em Novos Negócios	Engenharia Elétrica	2 anos	Telefone
Entrevistado 3	CIO (Chief Information Officer)	Tecnologia em Processamento de Dados	7 anos	Pessoal
Entrevistado 4	Diretor de Inovação	Ciências Políticas	3 anos	Telefone
Entrevistado 5	Head de Produtos	Administração e Marketing	7,5 anos	Pessoal
Entrevistado 6	Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Novos Negócios	Administração de Empresas e Mestrado em Planejamento Estratégico	16 anos	Pessoal
Entrevistado 7	Gerente Executivo de Inovação	Engenharia Elétrica e Engenharia Eletrônica	3 anos	Skype

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para que os entrevistados se sentissem mais confortáveis em suas respostas e para que fosse possível obter uma riqueza maior nos dados, optou-se por não identificar as empresas analisadas e os colaboradores entrevistados.

3.3.3 Questões de coleta de dados

Conforme mencionado no tópico anterior, o roteiro de entrevista elaborado no presente estudo com as questões para a coleta de dados foi elaborado em consonância com os objetivos da pesquisa, estando à luz das teorias pesquisadas neste estudo. Essas questões foram agrupadas em oito tópicos baseados nos princípios da *startup* enxuta aplicados às *startups* internas

evidenciados no tópico 3.2.1.3 e nas conclusões da RSL, apontadas no item 3.2.2 do presente estudo.

Os tópicos elaborados para as questões foram:

- Implementação da *Startup* Interna;
- Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração;
- Relação entre a *Startup* Interna e a empresa mãe;
- Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos;
- Impactos financeiros e Indicadores de Performance;
- Time e Recursos Humanos, e
- Lições Aprendidas.

O primeiro tópico - Implementação da *startup* interna -, conforme o Quadro 11, tem como resultado esperado identificar qual foi a motivação e quando foi realizado o processo de criação da *startup* interna, bem como quais foram as áreas da empresa envolvidas nesse processo.

Quadro 11 – Questões relacionadas a implementação da *Startup* Interna

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Implementação da Startup Interna	Desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas; Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Empreender é Administrar	-	O estabelecimento de Startup Interna em empresas de outros segmentos além do de software	Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Ries (2017); Blank (2013); Item 3.2.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da Startup Interna	Quando teve início as atividades da startup interna em sua empresa e qual foi a motivação para a sua criação?	Identificar a contemporaneidade da utilização da startup interna como ferramenta de desenvolvimento de produto ou serviço já que a revisão da literatura realizada no presente estudo evidencioua utilização de startups internas como ferramenta de inovação ainda é uma temática bastante recente.
							Quais foram as áreas da empresa envolvidas no processo de criação da Startup Interna e qual área é a responsável por coordenar as suas atividades?	Identificar quais as áreas da empresa que foram mobilizadas para o estabelecimento da Startup Interna

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No segundo tópico, Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração, conforme o Quadro 12, tem-se como resultado esperado verificar o nível de apoio da alta administração da empresa para o funcionamento da estrutura da *startup* interna, identificando se a alta administração é responsável pelo estabelecimento da visão a ser seguida pela *startup* e se monitora a evolução dos projetos realizados pela estrutura.

Quadro 12 – Questões relacionadas ao Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração	Desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas; Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Empreender é Administrar	A alta direção da empresa deve estabelecer a visão a ser seguida pelo grupo e monitorar seu desempenho.	-	Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Garret e Naubaum (2013); Kuratko, Covin, Garret (2009); Ginsberg, Hay (1997); Edison et. Al (2017); Edison, Wang, Abrahamson (2016); Edison (2015); Leppänem e Hokkanem (2015); Maine (2008); Ries (2012)	A alta administração da empresa apoia o funcionamento da startup interna? A alta direção é responsável por estabelecer a visão que será seguida pela startup interna? A alta direção monitora a evolução dos projetos realizados pela startup interna?	Verificar a existência de um forte apoio da alta administração para a operação da startup interna conforme sugere a literatura pesquisada e verificar a sua influência no estabelecimento da visão e da estratégia a ser seguida pela *startup* interna

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O terceiro tópico, Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe, tem como resultado esperado, conforme o Quadro 13, verificar o grau de independência da *startup* interna em relação à empresa mãe e como se dá o acesso aos recursos necessários para a operação da *startup*.

Quadro 13 – Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe	Desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas; Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Empreender é Administrar	Este grupo deve ter um certo nível de independência em relação a empresa mãe. - Este grupo deve ter acesso à recursos (escassos porém seguros) fornecidos pela "empresa		Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Märijärvi et al. (2016); Ries (2012); Garret e Neubaum (2013); Garret e Covin (2015); Raatikainen et al. (2016)	Qual o nível de independência das operações da startup interna com relação à empresa mãe?	Verificar a existência de um nível de idependência entre a empresa mãe e a startup interna conforme proposto na literatura e verificar a existência de uma relação entre o nível de independência da startup interna e sua performance.
							Como se dá esta relação de dependência/independência entre startup interna e empresa mãe?	
						Leppanen e Hokkanen (2015); Ries (2012); Ries (2017)	Como se dá o acesso aos recursos da empresa mãe por parte da startup interna?	Verificar o enquadramento das startups internas no contexto de extrema incerteza gerado principalmente pela escassez de recursos que a maioria das startups são expostas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No tópico Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos, conforme o Quadro 14, tem-se como resultado esperado identificar se as *startups* internas da amostra selecionada utilizam o processo de desenvolvimento de clientes e aprendizagem validada conforme proposto na literatura e se a estrutura tem maior agilidade para gerar inovação e responder às demandas dos consumidores, se comparada a empresa mãe.

Quadro 14 – Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos	Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas; Estratégias de inovação no processo de desenvolvimento de produto	Aprendizagem Validada ; Ciclo-construit-medir-aprender	Este grupo é responsável por percorrer o ciclo construir-medir-aprender para obter aprendizagem validada de seus clientes e tomar a decisão de pivotar ou persevar em uma determinada ideia.		Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Ries (2012); Ries (2017); Blank (2005); Blank (2013); Edison, Wang, e Abrahamsson (2015); Edison et al. (2017);	A equipe de Startup Interna envolve os consumidores no processo de desenvolvimento de produtos? Como se dá este envolvimento?	Identificar congruência com a literatura com relação a utilização da aprendizagem validada onde, de acordo com os autores, a equipe da startup interna precisa envolver os consumidores durante todo o processo de desenvolvimento do novo produto ou serviço e se necessário pivotar em sua estratégia para que haja alinhamento entre a visão estabelecida e o que os consumidores realmente buscam.
							É comum a empresa utilizar protótipos ou algum tipo de produto mínimo viável para testar a aceitação de potenciais consumidores antes de lançar o produto final no mercado?	
							Durante o processe de contato com os consumidores, é aceitável que a equipe de statup interna tenha que pivotar, ou seja, fazer uma mudança na estratégia, sem mudar a visão inicial do empreendimento?	
							A Startup interna potencializa o processo de desenvolvimento de produtos na empresa? Este processo poderia ser melhorado? Se sim, como?	Identificar o nível de contribuição da startup interna para o processo de desenvolvimento de produto ou serviço
							O tempo que a Startup interna precisa para responder às demandas dos consumidores é menor se comparado ao da empresa mãe? Se sim, quanto menor? Poderia exemplificar?	Verificar se a startup interna permite que a empresa tenha uma maior agilidade na resposta às demandas dos consumidores, assim como fazem as startups convencionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O tópico Impactos financeiros e Indicadores de Performance, conforme o Quadro 15, visa identificar se os indicadores de performance utilizados pelas *startups* internas selecionadas na amostra estão em congruência com o conceito de contabilidade para a inovação proposto pela teoria pesquisada, visando também preencher uma das lacunas apontadas na RSL realizada neste estudo no que tange à materialidade dos resultados obtidos com a operação das *startups*.

Quadro 15 – Impactos financeiros e Indicadores de Performance

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Impactos financeiros e Indicadores de Performance	Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Contabilidade para a inovação	Os indicadores de performance deste grupo devem ser necessariamente diferente do restante da empresa e devem refletir a contribuição que está sendo feita em prol da inovação	Quais os impactos financeiros resultantes da implementação da startup interna. Qual é a materialidade dos resultados obtidos após a implementação da startup interna.	Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Drucker (1985); Ries (2012); Ries (2017); Blank (2013); Edison, Wang, e Abrahamsson (2015), Item 3.2.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da Startup Interna	Quais são os indicadores de performance utilizados para medir o progresso da Startup Interna?	Identificar se os indicadores de performance da startup interna estão em congrunência com o conceito da contabilidade para a inovação proposto pela literatura onde os indicadores de performance das startups internas devem necessariamente ser diferentes do restante da empresa e devem refletir a contribuição que está sendo feita em prol na inovação.
							É possível mensurar o impacto financeiro causado pela Startup Interna?	Preencher lacunas evidenciadas durante a revisão da literatura realizada no presente estudo onde identificou-se a necessidade de um maior aprofundamento no que tange a materialidade e os impactos financeiros obtidos pela startup interna. São exemplos: números de novos produtos criados, patentes registradas, etc.
							Existe algum tipo de materialidade nos resultados obtidos com a Startup Interna?	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O tópico seguinte, Time e Recursos Humanos, conforme o quadro 16, tem como resultado esperado cinco principais pontos a saber: verificar como se dá a seleção dos membros que fazem parte da *startup* interna e checar se existe congruência com o proposto pela teoria de que existem empreendedores por todas as partes; identificar o papel da área de Recursos Humanos no processo; apurar como é modelada a estrutura hierárquica da *startup*; investigar possíveis impactos na cultura organizacional da empresa mãe após o início das atividades da *startup* interna e, por fim, averiguar se foi realizada a contratação de alguma empresa de consultoria externa para auxiliar no processo de implementação da *startup.*

Quadro 16 – Questões relacionadas ao Time e Recursos Humanos

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Time e Recursos Humanos	Desafios na implementação de iniciativas de empreendedorismo interno nas empresas; Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Empreendedores estão por toda a parte	Grupo multidisciplinar com o objetivo final de buscar a inovação dentro da empresa. Empreendedores estão por todas as partes o que permite encontrar dentro da própria organização colaboradores para compor este grupo multidisciplinar.	Quais os impactos na cultura organizacional após a implementação da startup interna. Quais os impactos nos recursos humanos da organização após a implementação da startup interna.	Definir quais os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a este modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam esta ferramenta;	Edison, Wang e Abrahamsson (2015); Edison, Wang e Abrahamsson (2016); Edison et al. (2017); Ries (2012); Ries (2017); Drucker (1985); Item 3.2.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da Startup Interna	A seleção dos membros da equipe da startup interna é feita com membros da própria empresa ou eles são recrutados externamente?	Verificar se a prática corrobora com a teoria apontada de em um dos princípios da startup enxuta que diz que empreendedores estão por toda a parte e portanto podem estar dentro da própria empresa.
							Como é o papel da equipe de Recursos Humanos neste processo?	Preencher uma das lacunas evidenciadas na revisão da literatura realizada no presente estudo que identificou pouco material acerca do papel da equipe de RH para o bom funcionamento da startup interna.
							Como é a estrutura do time responsável pela startup interna? Existe uma hierarquia rígida ou a estrutura é mais horizontalizada?	Verificar se a estrutura da startup interna esta em concordância com a estrutura proposta na literatura de equipe multidisciplinar com pouca rigidez hierárquica e interesse pessoal no resultado
							Existe um interesse pessoal no resultado por parte dos membros do time?	
							Houve algum impacto na cultura organizacional e nos recursos humanos da empresa após a implementação da Startup Interna?	Verificar os possíveis impactos para a cultura organizacional da empresa após a implementação da startup interna preenchendo um dos gaps da literatura identificados no presente estudo.
							A sua empresa fez a contratação de alguma consultoria externa durante a fase de implementação da Startup Interna?	Identificar congruência com a literatura no que tange a contratação de consultoria externa para auxiliar o processo de operação da startup interna

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Finalmente, o último tópico, denominado Lições Aprendidas, de acordo com o Quadro 17, tem como resultado esperado identificar os principais aspectos positivos e negativos da utilização das *startups* internas na amostra analisada e aferir quais as principais lições aprendidas pelos entrevistados com a operação das *startups*.

Quadro 17 – Questões relacionadas às lições aprendidas

Tópico	Grupo temático abordado na RSL	Principio do Lean Startup Relacionado	Elemento que caracateriza a Statup Interna a ser explorado	Lacuna identificada na RSL a ser explorada	Objetivo da Pesquisa	Fonte de evidências	Questões do Roteiro de Entrevista	Resultados Esperados
Lições Aprendidas	Estruturação, funcionamento e melhores práticas na aplicação de Startups Internas em empresas	Empreender é Administrar		Quais os pontos positivos e negativos e as lições aprendidas após a implementação da startup interna.	Identificar quais os beneficios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização destes elementos;	Item 3.2.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura e caracterização da Startup Interna	Quais são os principais aspectos positivos da utilização da Startup Interna na empresa? Quais são os principais aspectos negativos da utilização da Startup Interna na empresa? Quais são as principais lições aprendidas com a implementação da Startup Interna?	Identificar os aspectos positivos e negativos da utilização da ferramenta das startups internas e verificar quais as lições aprendidas durante o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para a validação do roteiro de entrevista, realizou-se um teste com um dos entrevistados e não foi identificada a necessidade de alteração em sua estrutura. Com isso, as demais entrevistas foram realizadas utilizando o mesmo roteiro.

3.3.4 Guia para o relatório de estudo

Para a elaboração do guia para o relatório de estudo, optou-se por utilizar a matriz de amarração de Mazzon que, segundo Telles (2001), é uma ferramenta importante para a pesquisa em administração, já que resume a arquitetura da pesquisa e possibilita ao pesquisador ter uma visão sistemática do estudo, facilitando a verificação de possíveis inconsistências em sua estrutura.

A seguir, na figura 6 será apresentada a matriz de amarração do presente estudo.

Figura 6 – Matriz de Amarração Metodológica

Problema	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fontes de Evidências	Resultados Esperados	Tipo de Pesquisa	Fase de Pesquisa	Método de Pesquisa	Instrumentos de Coleta
Como a criação e o desenvolvimento de uma startup interna pode contribuir para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços em empresas com operação no Brasil?	**identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado as startups internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços, verificando a sua contribuição ou não para a geração de inovação nestas empresas**	Ampliar a compreensão sobre a temática das startups internas assim como a sua relação com a abordagem do lean startup através de uma revisão sistemática da literatura	Ries (2012), Ries (2017), Blank (2005), Blank (2013), Edison et al. (2017) Edison (2015), Edison et al. (2015), Eisenmann, Ries, Dillard (2012); Märijärvi et al. (2016); Leppänen e Hokkanen (2015)	- Definição de Startup Enxuta; - Definição de Startup Interna; - Identificar os principais autores dessas temáticas.	Exploratória Qualitativa	Fase 1	Pesquisa Bibliográfica + Revisão Sistemática da Literatura	Pesquisa nas Bases de Dados Scopus e Web of Science + Publicações Relevantes
		Definir quais são os elementos que modelam e caracterizam uma startup interna de acordo com o proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a esse modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam essa ferramenta	Ries (2012), Ries (2017), Blank (2005), Blank (2013), Edison et al. (2017) Edison (2015), Edison et al. (2015), Eisenmann, Ries, Dillard (2012); Märijärvi et al. (2016); Leppänen e Hokkanen (2015); Raatikainen et al. (2016); Drucker (1985)	- Definição de quais são os principais elementos que caracterizam um startup interna;	Exploratória Qualitativa	Fase 1	Pesquisa Bibliográfica + Revisão Sistemática da Literatura	Pesquisa nas Bases de Dados Scopus e Web of Science + Publicações Relevantes
				- Verificar a utilização desses elementos em empresas com operação no Brasil;		Fase 2	Entrevista Qualitativa	Entrevistas semi-estruturadas
		Identificar quais os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização desses elementos;	Dados primários obtidos na pesquisa de campo	- Verificar quais os principais aspectos positivos e negativos da utilização das *startups* internas; - Identificar gaps entre a literatura e a prática.	Exploratória Qualitativa	Fase 3	Avaliação dos dados primários obtidos na pesquisa de campo	Dados coletados nas fases 1 e 2

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019), com base em Telles (2001).

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os representantes da amostra selecionada, conforme o Quadro 10, relacionando os dados coletados com as teorias expostas no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 deste estudo e com os resultados obtidos durante o processo de Revisão Sistemática da Literatura, conforme o item 3.2 desta dissertação.

Com o intuito de facilitar a interpretação dos resultados, optou-se por apresenta-los na mesma sequência de tópicos em que foram agrupadas as questões para coleta de dados (conforme o tópico 3.3.3) e que, por sua vez, foram baseados nas teorias pesquisadas e nas conclusões da RSL apontadas no item 3.2.2 do presente estudo.

Sendo assim, os resultados serão apresentados de acordo com a seguinte sequência:

- Implementação da Startup Interna;
- Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração;
- Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe;
- Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos;
- Impactos financeiros e Indicadores de Performance;
- Time e Recursos Humanos, e
- Lições Aprendidas.

Dentro de cada tópico, serão apresentados os resultados obtidos após as entrevistas com cada um dos sete entrevistados e posteriormente será realizado um comparativo entre os dados, com o intuito de facilitar sua interpretação e comparação.

4.1 Implementação da *Startup* Interna

Este tópico de perguntas tem como objetivo identificar quando tiveram início as atividades da *startup* interna na empresas as quais cada um dos entrevistados faz parte, assim como verificar qual foi a motivação para a sua criação, com o intuito de identificar a contemporaneidade da utilização dessa ferramenta nas empresas e o que as levou a adotar essa prática.

Além disso, busca-se, nesse bloco de perguntas, identificar quais foram as áreas da empresa que tiveram envolvimento no processo de criação dessa estrutura e qual área é responsável por coordenar as suas atividades.

4.1.1 Entrevistado/Empresa 1

De acordo com o entrevistado, em meados do ano de 2017, a empresa identificou um importante e crescente segmento de mercado no qual ela era pouco representativa e decidiu investir para aumentar a sua fatia nesse mercado.

A estratégia inicial da empresa para agir nesse sentido se deu por meio de um processo de fusão e aquisição, mas que, após o *due diligence,* acabou sendo abortado. Apesar dessa estratégia inicial ter sido estrategicamente abortada, ela gerou bastante conhecimento interno por parte da equipe, o que foi o principal fator de decisão para, no fim do ano de 2017, transformar todo esse aprendizado em uma *startup* interna para que a empresa pudesse ir diretamente ao mercado.

Desde a sua concepção, até o início da operação da SI, foram aproximadamente quatro meses de trabalho envolvendo diferentes áreas da empresa, como as de marketing corporativo e recursos humanos.

Composta inicialmente por apenas um gerente de inovação, a *startup* interna passou a trabalhar na criação e posicionamento de marca e no desenvolvimento de produtos para fazer os primeiros testes com consumidores finais.

Desde o seu início, a SI opera com uma operação autoliquidante na qual nenhuma verba da empresa mãe é utilizada e os recursos vêm de parceiros que compram matéria prima, material de embalagem, co-desenvolvem os produtos com a SI, produzem e vendem direto para um distribuidor terceiro que vende pro varejo e este, por sua vez, vende para o consumidor final.

Atualmente, a empresa está avaliando se a melhor estratégia é manter a *startup* dentro dela mesma ou se seria melhor transformá-la em uma *spin-off.*

4.1.2 Entrevistado/Empresa 2

A empresa a qual o Entrevistado 2 faz parte é altamente reconhecida globalmente por seu processo de desenvolvimento de produtos e inovação e é a que está mais avançada entre todas as empresas entrevistadas no que tange à criação das *startups* internas, tendo diversas estruturas desse tipo operando concomitantemente.

De acordo com o entrevistado, a empresa olhou para dentro das suas capacidades dinâmicas, das suas capacidades específicas, e percebeu que o futuro está fortemente baseado em um tipo de tecnologia no qual a empresa ainda não é dominante e foi esse *insight* o grande motivador para o início da criação das estruturas de *startups* internas no ano de 2014.

A empresa identificou que precisava explorar de maneira mais rápida novos mercados emergentes e, em caso de sucesso, fazer o *rollout* para toda a operação global.

Essas estruturas reportam a um núcleo global de inovação e são responsáveis por percorrer todas as fases de ideação, *customer dicovery, customer validation, customer creation* e validação de mercado. Depois de validada toda a proposta de valor, essa *startup* interna pode ir para uma unidade de negócio já existente como um negócio adjacente, como um novo mercado para a empresa e, se ela for muito disruptiva em relação às atividades *core* da empresa, ela pode passar por uma fase de *venture capture* para financiar as suas operações.

De acordo com o entrevistado, a metodologia de trabalho dessas estruturas foi planejada juntamente com a equipe do autor Steve Blank, e segue os princípios do *Lean Startup,* embora, de acordo com o entrevistado, eles tenham feito diversas adaptações da metodologia para o negócio deles.

4.1.3 Entrevistado/Empresa 3

De acordo com o entrevistado, alguns membros da equipe de Tecnologia e Inovação da empresa ficavam pensando em conjunto após o expediente, quase que como um *hobby,* na possibilidade de desenvolver coisas que não existiam e que impactariam positivamente na vida dos clientes da empresa. Dessa forma, de maneira desestruturada, essa equipe chegou a lançar algumas inovações para os clientes da empresa, mas sempre de uma maneira quase que artesanal.

Como o intuito de dar uma “escala industrial” para essas ideias que estavam surgindo no departamento de tecnologia da companhia, em abril de 2017, tomou-se a decisão de criar uma *startup* interna na empresa.

Para a definição do modelo e metodologia de trabalho a ser seguido pela *startup* interna, uma grande empresa de consultoria foi contratada. Depois de meses de análise, chegou-se à conclusão de que essa estrutura deveria ser *self-funding* e que deveria ser responsável por ajudar a empresa a aumentar receita e reduzir custos e que tivesse a *expertise* para desenvolver, testar e corrigir as ideias geradas rapidamente, focando sempre em aprimorar a experiência do cliente (interno ou externo). Além de todas as características mencionadas, a empresa exige que a *startup* interna gere uma margem EBITDA de pelo menos 10%.

Findada a fase de estudos e orçamentos, em junho de 2018 foi feita a abertura oficial da *startup* interna. De acordo com entrevistado, em poucos meses de operação, a estrutura conseguiu entregar seis projetos, fechando o ano calendário com margem EBITDA próximo de 80%.

A estrutura de trabalho da *startup* interna é baseada no oferecimento de soluções de tecnologia para os clientes internos e externos e toda a receita gerada é incremental ao que a empresa gerava, ou seja, é uma receita que estava disponível no mercado, mas que a empresa não estava capturando.

Na parte de redução de custos, a maioria dos projetos gerados na *startup* interna estão relacionados à automação de processos e no uso de tecnologia avançada.

O negócio da *startup* interna é tratado como uma unidade de negócio dentro da empresa e possui o seu próprio demonstrativo de resultados, apesar de estar abaixo do mesmo CNPJ da empresa mãe. Todo o excedente de receita gerado pela estrutura em relação à meta estipulada é revertido para um fundo de fomento à inovação para ser reinvestido na exploração de novas ideias. Mesmo em poucos meses de funcionamento, o projeto já é 100% autossustentável financeiramente.

Com relação ao envolvimento de outras áreas além da T.I para a viabilização do projeto, o entrevistado comentou que diversas linhas de negócio participaram ativamente do processo. De acordo com ele, além da consultoria contratada, participou o próprio CEO da empresa, um conselheiro de administração, o CFO e também a equipe de Recursos Humanos.

4.1.4 Entrevistado/Empresa 4

A ideia de criação de *startup* interna na empresa a qual o Entrevistado 4 faz parte surgiu durante uma reunião de planejamento estratégico em março de 2018, na qual uma dor dos consumidores da empresa estava em pauta. O departamento de inovação estava buscando formatos para sanar essa dor e se capitalizar nesse novo segmento de mercado ainda pouco explorado.

Durante essa reunião, duas possíveis soluções foram vislumbradas: a primeira era montar uma equipe para fazer um projeto de longo prazo, no modelo tradicional, como sempre é feito, e a segunda opção foi criar uma *startup* interna para começar a interagir com os consumidores da maneira mais rápida possível, mesmo que ainda sem ser com a solução final de produto.

A segunda opção foi escolhida e, três meses depois, em junho de 2018 iniciou-se a operação da *startup* interna.

Esse processo de tomada de decisão foi feito em conjunto com diferentes áreas e com o envolvimento do board da empresa. O presidente, vice-presidentes e a área de inovação realizaram um workshop de co-criação dessa solução para chegar no modelo mais vantajoso para todas as áreas e, principalmente, apropriado para aliviar da maneira mais rápida a dor constatada nos consumidores.

Todo esse envolvimento de diversas áreas e da alta liderança da empresa foi de extrema importância para que o projeto fosse viabilizado de maneira bastante célere e de uma forma bastante estruturada, de modo que o projeto já começou representativo para a empresa desde o seu início.

4.1.5 Entrevistado/Empresa 5

De acordo com o Entrevistado 5, a motivação para a criação da *startup* interna na empresa se deu pela decisão estratégica de ampliar a sua operação no mercado direto ao consumidor, que até então era pouco representativo para o resultado geral da empresa.

Para isso, em agosto de 2016, a empresa contratou um vice-presidente bastante experiente e reconhecido no ecossistema de *startups* e no mercado digital. Esse novo vice-presidente transformou a *startup* interna em uma unidade de negócio diferente do restante da empresa e criou todo um ecossistema interno para suportar suas operações.

Para que a *startup* interna pudesse responder às demandas dos consumidores dentro do prazo desejado pela empresa, criou-se uma área de tecnologia, marketing e recursos humanos exclusivos para atender a *startup* interna.

A principal revolução em relação ao restante da empresa foi relacionada à área tecnológica. Diferentemente de todo o restante da empresa, a *startup* interna passou a operar com tecnologia *cloud* e com linguagens de programação totalmente novas, o que deu a essa nova linha negócio ainda mais agilidade para mapear e responder às demandas dos seus consumidores.

4.1.6 Entrevistado/Empresa 6

De acordo com o Entrevistado 6, a criação da startup interna na empresa a qual ele faz parte teve um viés de capacitação dos recursos humanos, desenvolvendo uma atitude mais empreendedora em suas atividades diárias e dando mais agilidade na tomada de decisão. Nesse caso, o foco principal do projeto não era necessariamente desenvolver um novo produto ou serviço e, embora soluções bastante interessantes tenham surgido ao longo do processo, o foco principal desde a sua concepção é dar a oportunidade, principalmente às novas gerações, de viver o dia a dia de uma *startup.*

O próprio CEO regional América Latina da empresa foi um dos entusiastas do projeto e trabalhou junto com o *top management* para sua implementação e, em conjunto com as áreas de Recursos Humanos e Novos Negócios, acompanharam de perto cada etapa de evolução. Além dessas áreas, uma empresa de consultoria especializada em inovação foi contratada para auxiliar no desenvolvimento da metodologia de trabalho da *startup* interna.

Esse projeto, lançado em 2015, tem dimensão regional na América Latina e uma equipe multidisciplinar de seis pessoas é formada em cada um dos principais territórios estratégicos para a empresa na região. Cada uma dessas equipes passa por um treinamento com a consultoria de inovação contratada, tendo uma imersão nos conceitos de *lean startup*, *design thinking*, canvas e métodos de desenvolvimento ágeis. Após o treinamento, as equipes trabalham durante um ano dedicando 20% da sua carga horária de trabalho diária para o projeto, com o intuito de solucionar alguma dor identificada dentro da empresa ou nos consumidores e, no fim, apresentam um pitch de 7 minutos em um Demo Day que reúne todas as *startups* da região.

Após o Demo Day, as melhores ideias são selecionadas para serem prototipadas em uma etapa beta, ao passo que no ano seguinte novas equipes são formadas e passam pelo mesmo ciclo.

4.1.7 Entrevistado/Empresa 7

Com o intuito de propor soluções para demandas internas relacionadas à tecnologia, no ano de 2016, foi criada uma *startup* interna na empresa a qual o Entrevistado 7 faz parte, composta por engenheiros que já faziam parte do quadro de colaboradores da empresa. Segundo o entrevistado, a motivação para a criação ocorreu da seguinte maneira:

> (...) a startup é um grupo, esse grupo de meninos aí interno, ele foi criado da seguinte forma, nós pegamos uma série de engenheiros com um certo skill principalmente em desenvolvimento de softwares internos, a parte de sistema, algoritmos, pequenos robôs, né? E montamos um grupo com recursos internos dentro da empresa, não fomos buscar ninguém de fora, a gente viu que pessoas separadas de diferentes grupos da empresa, elas tinham um certo skill pra elaborar projetos numa área que a gente não tinha, que era uma startup interna pra poder fazer as coisas de uma forma mais rápida, o desenvolvimento de soluções, principalmente pra manufatura e pra Office relacionada à tratativa de dados principalmente.

Essa estrutura tem a capacidade de entregar em média um projeto a cada três dias e, logo em seu primeiro ano de existência, já entregou mais de 100 projetos para a empresa, muitos dos quais, caso esta estrutura não existisse, teriam que ser comprados de fornecedores externos, o que gerou uma grande economia para a empresa.

Os projetos entregues permeiam diversas áreas da empresa, como comercial, financeiro, produção, recursos humanos, armazenagem, entre outras, e as soluções variam desde aplicações office e relatórios web, até à criação de sistemas inteiros, incluindo aplicativos de celular.

A gestão da *startup* interna é feita pela área de inovação da empresa e, em pouco tempo, já conseguiu economizar milhares de reais.

4.1.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Implementação da *Startup* Interna

O relato das implementações das *startups* internas nas sete diferentes empresas permite que elas sejam analisadas sob cinco vertentes a saber: ano de criação, principal motivação para sua criação, público-alvo, áreas envolvidas no processo de criação e área responsável pela gestão.

Com relação ao ano de criação, a empresa a qual faz parte o Entrevistado 2 iniciou as atividades da *startup* interna no ano de 2014, ao passo que a empresa do Entrevistado 6 iniciou em 2015, as empresas as quais os Entrevistados 5 e 7 fazem parte iniciaram em 2016, a empresa do Entrevistado 1, em 2017, e, finalmente, as empresas dos Entrevistados 3 e 4 iniciaram em 2018.

O pouco tempo de existência das *startups* internas analisadas corrobora o exposto na conclusão da RSL deste estudo, na qual constatou-se que, apesar de as iniciativas de empreendedorismo interno e as iniciativas de inovação em desenvolvimento de produtos e serviços serem utilizadas já há décadas pelas empresas, a utilização do termo e o formato de trabalho das "*startups* internas" como ferramenta de inovação ainda é uma prática bastante recente no meio empresarial.

Em relação à motivação para a criação da *startup* interna, nota-se que, nas empresas analisadas, a principal razão para a utilização dessa ferramenta foi o desejo de ampliar a participação em um novo mercado, sendo essa a principal motivação para as empresas dos Entrevistados 1, 2, 4 e 5, ao passo que a principal motivação para a empresa do Entrevistado 3 foi a busca pelo aumento de receita e redução de custos; para a empresa do Entrevistado 6, foi criar uma ferramenta de capacitação dos colaboradores para que eles pudessem adquirir a vivência do ambiente de uma *startup* e, por fim, o que motivou a empresa do Entrevistado 7 a adotar a ferramenta foi a necessidade de proposição de soluções para as demandas internas.

No que diz respeito ao público-alvo da *startup* interna, houve um equilíbrio entre os públicos externos e internos. Para as empresas dos Entrevistado 1, 2, 4 e 5, o público-alvo das *startups* internas é externo à empresa - mais especificamente, o consumidor final. Por outro lado, para as empresas dos Entrevistados 3, 6 e 7, o objetivo da SI é atender as demandas de áreas internas da empresa.

No que se refere às áreas envolvidas no processo de criação da *startup* interna, observa-se uma preponderância maior de áreas de inovação e da alta gestão, mas também é possível observar a participação de outras áreas diversas, como recursos humanos, tecnologia, marketing e finanças.

Sobre a área responsável pela gestão da *statup* interna nas empresas, nota-se quase uma unanimidade das áreas de inovação e novos negócios, sendo apenas uma delas gerida pela área de tecnologia da informação.

No quadro 18, abaixo, é possível verificar um resumo dos principais pontos que se relacionam com a implementação das *startups* internas nas empresas selecionadas.

Quadro 18 –Resumo dos principais pontos que têm relação com a implementação das startups internas nas empresas selecionadas

Entrevistado/ Empresa	Ano de Criação da Startup Interna	Principal Motivação	Público Alvo (clientes externos ou internos)	Áreas envolvidas no processo de criação	Área responsável pela gestão
Entrevistado / Empresa 1	2017	Ampliar a participação em um novo mercado	Externos	Inovação, Marketing corporativo e Recursos Humanos	Inovação
Entrevistado / Empresa 2	2014	Ampliar a participação em um novo mercado	Externos	Inovação	Inovação
Entrevistado / Empresa 3	2018	Aumento de receita e redução de custos na empresa	Internos	T.I, Top Management, Finanças e Recursos Humanos	T.I
Entrevistado / Empresa 4	2018	Ampliar a participação em um novo mercado	Externos	Top Management e Inovação	Inovação
Entrevistado / Empresa 5	2016	Ampliar a participação em um novo mercado	Externos	Top Management, Tecnologia, Marketing, Recursos Humanos	Novos Negócios
Entrevistado / Empresa 6	2015	Capacitação dos Recursos Humanos	Internos	Top Management, Novos Negócios, Recursos Humanos	Novos Negócios e Recursos Humanos
Entrevistado / Empresa7	2016	Proposição de soluções para demandas internas da empresa	Internos	Inovação, Automação, Recursos Humanos	Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

No tópico abaixo, serão analisados o envolvimento da alta administração da empresa nas atividades da *startup* interna e no estabelecimento de sua visão.

4.2 Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração

O objetivo deste tópico de perguntas é aferir o grau de apoio da alta administração para o funcionamento da *startup* interna, assim como verificar se esta é responsável por estabelecer a visão a ser seguida pela SI e monitorar as suas atividades, assim como a literatura pesquisada sugere.

4.2.1 Entrevistado/Empresa 1

De acordo com o entrevistado, no início da proposição do projeto da *startup* interna na Empresa 1, a alta administração teve uma postura de certa forma cética em relação ao sucesso do projeto, mas permitiu que o projeto se iniciasse e que as primeiras medidas para seu funcionamento fossem tomadas.

Ao passo que o projeto foi evoluindo e os primeiros resultados puderam começar a ser mensurados, a postura da alta administração passou a ser de apoio e o projeto ganhou força internamente. Neste ponto, passaram a acontecer reuniões regulares de acompanhamento do projeto, das quais participava o próprio presidente da empresa e os principais diretores de variadas áreas.

Para o entrevistado, em uma escala de 0 a 10, onde 0 significa nenhum envolvimento da alta administração e 10, um altíssimo envolvimento da administração no projeto, de acordo com a resposta dele, este envolvimento teria nota 7, no caso da Empresa 1.

Ainda de acordo com o entrevistado, a alta direção não foi responsável pelo estabelecimento da visão a ser seguida pela *startup* interna, mas auxiliou ativamente nas fases vindouras do projeto, apoiando e monitorando os resultados e suportando o avanço das atividades do novo empreendimento para que ele não tivesse nenhum atrito com a estrutura burocrática da empresa.

4.2.2 Entrevistado/Empresa 2

Conforme mencionado anteriormente, os projetos de *startup* interna na Empresa 2 são os que estão em um estágio mais avançado, se comparados aos demais projetos pesquisados. De acordo com o entrevistado, dada a dimensão e potencial dos projetos, o presidente global da empresa com frequência acompanha a evolução deles e o vice-presidente global de estratégia acompanha de perto o desenvolvimento dos projetos em cada uma de suas etapas.

Para o entrevistado, o nível de engajamento da alta direção é altíssimo em nível global. Um exemplo disso é que todo o financiamento para os projetos é originado da área de estratégia global, inclusive é o próprio vice-presidente global de estratégia que realiza a análise de *payback* desses projetos.

Todo esse engajamento da alta direção se dá principalmente porque, de acordo com o entrevistado, as *startups* internas são "a ponta de lança para a transformação e inovação dentro da empresa".

Quando questionado se a alta administração também era responsável pelo estabelecimento da visão a ser seguida pelas *startups* internas, o entrevistado negou veementemente. Em seu entender, ao permitir que a alta direção estabeleça essa visão, oportunidades podem se perder, já que ela está mais distante do trabalho diário de campo. De acordo com ele, é responsabilidade da alta direção estabelecer o ambiente de contorno e o faturamento esperado da *startup* interna.

Para o entrevistado, o que é recebido da alta direção é basicamente o contorno de onde as equipes devem atuar e a meta de obter uma margem EBITDA superior a 10%. Desse ponto em diante, a autonomia é total e é responsabilidade da equipe estabelecer a visão a ser seguida, prospectar o mercado e trazer os resultados requeridos pela empresa.

4.2.3 Entrevistado/Empresa 3

De acordo com o entrevistado, durante a fase de concepção da *startup* interna, houve um envolvimento intenso do CEO, do CFO e de um membro do conselho de administração da empresa, assim como do próprio entrevistado e da consultoria contratada para auxiliar no processo.

Por ser um projeto totalmente novo, os encontros eram regulares e cada uma das etapas necessárias para a abertura da *startup* interna foram cuidadosamente planejadas, a fim de reduzir eventuais falhas.

Depois do lançamento do projeto, a frequência de reuniões com a alta direção diminuiu, mas mensalmente é feita uma reunião de atualização de status dos projetos com o CEO da empresa, para que ele possa estar ciente e monitorar a evolução dos mesmos. Além disso, o projeto como um todo é gerido pelo CIO da empresa o que demonstra o grau de envolvimento da alta direção.

Segundo o entrevistado, foi também responsabilidade da alta administração estabelecer a visão a ser seguida pela equipe da *startup* interna, que foi bastante clara: aumentar a receita dos produtos e serviços comercializados pela empresa e reduzir os custos da operação, já que, conforme mencionado no tópico anterior, o foco dessa *startup* interna é atender às demandas dos clientes internos da própria empresa.

4.2.4 Entrevistado/Empresa 4

Segundo o entrevistado, desde a tomada de decisão de criar a *startup* interna até a sua implementação, houve um envolvimento bastante grande do próprio presidente da Empresa 4 e de todos os vice-presidentes. Todos foram envolvidos no processo decisório.

De acordo com o entrevistado, esse envolvimento da alta direção foi fundamental para o sucesso do projeto. Todo o delineamento do projeto foi realizado com workshops de co-criação entre os membros da alta direção, juntamente com a participação de uma empresa de consultoria contratada.

O entrevistado comentou que, durante esses workshops, foi utilizado o A3 como ferramenta: de um lado, era colocado o problema que a empresa tinha no momento e, do outro lado, o caminho para a solução. Esse documento foi elaborado com a participação de toda a liderança em três dias de workshop.

Ao fim desse trabalho, foi definido de maneira bastante clara o escopo e a visão a ser seguida pela *startup* interna. De acordo com o entrevistado, esse processo foi de extrema importância para que a SI pudesse ter autonomia e desenvolver os produtos/serviços de maneira ágil e não precisar passar por todo processo burocrático que os demais projetos passam na empresa.

Na opinião do entrevistado, a autonomia que a *startup* interna tem não significa transferir o poder de decisão da liderança que é bastante experiente para pessoas mais juniores dentro da organização. Para ele, o que ocorre é a mudança desse poder de decisão para os consumidores finais, já que a equipe da *startup* interna está em contato direto com esse consumidor nas atividades diárias. Nas palavras dele,

> A *startup* interna tem autonomia por isso, não porque a empresa transferiu a autonomia da alta liderança para os níveis gerenciais e de diretoria, mas porque a gente transferiu o poder de decisão do business para o consumidor. E nós, como *startup*, somos só um portador da mensagem da decisão do consumidor por estar muito mais próximo deles.

A questão da autonomia da empresa será tratada em maior profundidade no tópico relação entre a Startup Interna e a empresa mãe.

4.2.5 Entrevistado/Empresa 5

De acordo com o entrevistado, o envolvimento da alta direção com a *startup* interna é bastante relevante na Empresa 5. Segundo ele, o presidente da empresa acompanha de perto os resultados gerados pelo grupo, além de ter um vice-presidente da unidade de negócio que supervisiona as atividades no dia a dia.

Para o estabelecimento da visão a ser seguida pela *startup* interna, de acordo com o entrevistado, na fase inicial do projeto, estabeleceu-se um comitê do qual o presidente da empresa participou, em conjunto com outros vice-presidentes, e nesse comitê foi desenhado o plano para os próximos cinco anos a ser seguido pela *startup* interna.

Segundo o entrevistado, esse plano foi importantíssimo para a nortear as atividades da *startup* interna e para que pudessem ser feitos *checkpoints* regulares do desemprenho da SI e do atingimento dos KPIs pré-estabelecidos. Desse processo, de acordo com o entrevistado, também participa o CFO da empresa e, em alguns momentos, até mesmo o CEO global participa, quando está no Brasil.

Ainda de acordo com o entrevistado, a participação dos membros da alta direção se dá sempre de maneira propositiva e nunca autoritária, no sentido de ditar o que deve ser feito, mas sim de acompanhar os resultados e sugerir melhorias, com um viés de consultoria e não de imposição para aplicá-las.

4.2.6 Entrevistado/Empresa 6

Segundo o entrevistado, o envolvimento e engajamento da alta administração para o lançamento do projeto de *startup* interna foi primordial. Conforme comentado no tópico anterior, o próprio CEO regional da América Latina apadrinhou o projeto e o colocou como um dos pilares estratégicos de crescimento da companhia na região.

Este CEO, juntamente com o seu *board* e a consultoria contratada, era responsável por estabelecer anualmente a visão que deveria ser seguida pelas equipes de *startups* internas espalhadas pela região. Em paralelo, todos os gestores dos participantes do projeto eram informados da importância e relevância do projeto para a companhia, para que eles dessem a liberdade necessária para que o colaborador pudesse se dedicar ao projeto de *startup* interna pois conforme mencionado no tópico anterior, os membros da *startup* não se dedicavam integralmente ao projeto, reservando somente 20% de sua carga horária para seu desenvolvimento.

De acordo com o entrevistado, no "Demo Day", data em que as *startups* apresentam os projetos que foram trabalhados ao longo do ano, todos os principais executivos da empresa de diversos países se reúnem no escritório regional da América Latina para assistir as apresentações, o que, de acordo com o entrevistado, também demonstra o nível de engajamento da alta direção com o projeto. Esses executivos são os responsáveis por fazer a avaliação dos projetos e definir quais serão selecionados para seguir para a etapa de testes beta.

4.2.7 Entrevistado/Empresa 7

Para o entrevistado da Empresa 7, o envolvimento da alta administração com o projeto de *startup* na empresa é intenso e constante. De acordo com ele, o próprio presidente da empresa atua como motivador e incentivador do projeto, estando presente em diversos momentos relacionados a ele e também atuando como um disseminador da ideia em universidades e eventos.

De acordo com o entrevistado, um fato que exemplifica o apoio da alta administração para o projeto é que, além do próprio presidente, boa parte da diretoria da empresa também se envolve nas atividades da *startup* interna, como a diretoria de recursos humanos, a diretoria de relações governamentais, a diretoria de inovação, a diretoria de suprimentos e a diretoria financeira.

Assim como ocorre com a Empresa 3, o foco de atuação da *startup* interna na Empresa 7 é atender às demandas do público interno da própria empresa. De acordo com o entrevistado, a alta administração participou do processo decisório de estabelecer como visão a proposição de soluções inovadoras e criativas para demandas internas de diversas áreas, para que estas não precisem ser adquiridas no mercado.

4.2.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Estabelecimento da visão e estratégia e o papel da alta administração

Ao analisar as respostas obtidas neste tópico de perguntas, nota-se uma unanimidade no que tange à questão do envolvimento da alta administração nas atividades da *startup* interna, sendo que um alto envolvimento dos níveis superiores de gestão da empresa em diversas etapas das atividades da SI foi indicado por 100% da amostra da pesquisa.

Os resultados corroboram com o proposto no estudo de Garret e Neubaum (2013), que defende que qualquer iniciativa de empreendedorismo corporativo interno exige um forte apoio da alta administração para seu sucesso. Os resultados também estão em linha com o evidenciado no estudo de Kuratko, Covin e Garret (2009), que aponta uma correlação fortíssima entre o sucesso de um empreendimento corporativo interno e o suporte dado pela alta administração da empresa.

Com relação ao envolvimento da alta administração no estabelecimento da visão a ser seguida pela *startup* interna, nota-se que cinco das sete empresas sinalizaram positivamente para esse envolvimento, afirmando que a alta administração da empresa é responsável por indicar o caminho a ser percorrido pela SI. As exceções foram as Empresas 1 e 2, nas quais, apesar dos membros da alta administração participarem e se envolverem ativamente nas atividades da *startup* interna, não são eles os responsáveis por definir a visão a ser seguida pela estrutura, cabendo aos membros e gestores da unidade essa definição.

Os resultados obtidos na prática corroboram com a teoria apontada por Edison et al. (2017), Edison, Wang, e Abrahamsson (2016), Edison (2015), Leppänen e Hokkanen (2015), Ries (2012), que defendem também um envolvimento direto dos níveis mais altos da empresa na definição da visão a ser seguida pela *startup* interna.

É possível verificar, no quadro 19, um resumo das informações obtidas na amostra selecionada em relação ao envolvimento da alta administração no projeto de *startup* interna e o seu papel no estabelecimento da visão a ser seguida pela estrutura.

Quadro 19 – Resumo do grau de envolvimento da alta administração nas atividades das startups internas

Entrevistado/ Empresa	Envolvimento da Alta Administração	A Alta Administração é responsável por estabelecer a visão a ser seguida?
Entrevistado / Empresa 1	Alto	Não
Entrevistado / Empresa 2	Alto	Não
Entrevistado / Empresa 3	Alto	Sim
Entrevistado / Empresa 4	Alto	Sim
Entrevistado / Empresa 5	Alto	Sim
Entrevistado / Empresa 6	Alto	Sim
Entrevistado / Empresa7	Alto	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

No tópico a seguir, será analisada a relação entre a *startup* interna e a empresa mãe.

4.3 Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe

Este tópico tem como objetivo verificar como se dá a relação de dependência/independência entre a *startup* interna e a empresa mãe, além de comparar os resultados com o proposto na literatura a respeito dessa temática.

Outro objetivo deste tópico é identificar como se dá o acesso aos recursos da empresa mãe por parte da *startup* interna, verificando se essas estruturas se enquadram no contexto de extrema incerteza no qual Ries (2012) classifica as *startups,* principalmente gerado pela dificuldade no acesso aos recursos.

4.3.1 Entrevistado/Empresa 1

De acordo com o entrevistado, uma vez que a *startup* interna da Empresa 1 é autoliquidante, a estrutura possui um alto grau de independência em relação à empresa mãe, mas o mesmo a classificou como semi-independente, uma vez que regularmente essa estrutura precisa fazer reuniões de alinhamento com a gestão da empresa para prestar contas da evolução do projeto.

Além disso, o entrevistado comentou que a estrutura também tem acesso a áreas de suporte, como o marketing, por exemplo, o que acaba influenciando nessa relação de dependência também.

Com relação ao acesso aos recursos, conforme mencionado acima, a maneira pela qual a *startup* interna foi estruturada é autoliquidante, o que faz com que a estrutura consiga se manter com recursos próprios, sem a necessidade de financiamento por parte da empresa mãe. De acordo com o entrevistado, esse é um fator que contribui para elevar o nível de autonomia dessa estrutura em relação à empresa mãe.

4.3.2 Entrevistado/Empresa 2

Segundo o entrevistado, as estruturas de *startups* internas na Empresa 2 possuem um nível bastante elevado de independência na tomada de decisão, desde que elas estejam atreladas à estratégia geral da empresa de desenvolvimento tecnológico. De acordo com o entrevistado, a estrutura possui total liberdade para explorar qualquer mercado que lhe pareça conveniente, desde que o objetivo final esteja alinhado à evolução tecnológica buscada pela empresa.

À medida que a *startup* interna toma as suas decisões de investimento e vai avançando em um determinado caminho para atingir o mercado desejado por ela, de acordo com o entrevistado, são realizadas reuniões de alinhamento com a alta administração para demonstrar a evolução do projeto, qual é a sinalização de assertividade ao explorar esse mercado e qual a sua congruência

para a evolução tecnológica buscada pela empresa. Ainda de acordo com o entrevistado, o papel da *startup* interna é validar da maneira mais ágil o mercado escolhido e, caso necessário, abandoná-lo de maneira rápida.

Com relação ao acesso a recursos da empresa mãe, de acordo com o entrevistado, apesar da independência na tomada de decisões por parte das *startups* internas, assim como em qualquer tipo de investimento da empresa, a estrutura deve dar *payback*. O financiamento dos projetos é feito por um fundo global da empresa e é tratado como um investimento em capital de risco e deve trazer o retorno esperado, como se a empresa estivesse aplicando esse recurso no mercado.

Dada a necessidade de alinhamento com a estratégia global da empresa, a necessidade de prestação de contas da evolução dos projetos com a alta administração e a necessidade de recursos da empresa mãe, pode-se afirmar que as estruturas das *startups* internas na Empresa 2 operam de maneira semi-independente.

4.3.3 Entrevistado/Empresa 3

Assim como nos casos anteriores, de acordo com o entrevistado, o projeto de *startup* interna na Empresa 3 opera de maneira semi-independente da empesa mãe, uma vez que, apesar do elevado nível de independência na tomada de decisão, a estrutura deve prestar contas para a alta administração em relação à evolução dos seus projetos.

Como o foco da *startup* interna é propor para a área de Tecnologia da Informação da Empresa 3 a possibilidade de trabalhar com projetos inovadores, a estrutura não gera faturamento próprio, o que faz com que ela tenha necessidade de acesso aos recursos da empresa mãe para poder operar. Por outro lado, segundo o entrevistado e conforme já mencionado nos tópicos anteriores, o objetivo da estrutura é redução de custos e geração de receitas para a empresa e, por esse motivo, o projeto deve ser financeiramente saudável, ou seja, o faturamento incremental gerado pelos projetos propostos pela *startup* interna, somado aos custos que foram reduzidos da Empresa 3, devem ser menores do que o custo de operação da estrutura.

De acordo com o entrevistado, o acesso aos recursos da empresa mãe está atrelado a uma exigência de margem EBITDA mínima que, até o momento, vem sendo cumprida e, portanto, o resultado obtido com a redução de custos e geração de receita incremental dos projetos propostos

pela estrutura de *startup* interna na Empresa 3 é bastante superior aos investimentos realizados pela empresa na estrutura, o que garante a saúde financeira do projeto.

4.3.4 Entrevistado/Empresa 4

Segundo o entrevistado, uma vez que a alta administração da empresa trouxe bastante clareza na definição da visão e o escopo de atuação da *startup* interna, essa tem um elevado grau de autonomia na tomada de decisão em suas atividades, desde que esteja alinhada aos parâmetros pré-estabelecidos pela liderança.

Para o entrevistado, essa autonomia permite uma maior agilidade na tomada das decisões da estrutura e praticamente elimina a necessidade de *gateways* e reuniões de aprovações. Ao invés disso, de acordo com ele, mensalmente é realizada uma reunião chamada de Gemba (termo bastante utilizado na metodologia Lean), da qual o presidente e vice-presidentes da empresa participam e a equipe da *startup* interna apresenta o que eles denominam de *Situation Wall,* na qual é possível verificar de uma maneira simples o que foi feito nos últimos trinta dias, quais são os próximos passos e as barreiras encontradas.

A motivação dessas reuniões, segundo o entrevistado, não é pedir a aprovação da alta administração para a evolução dos projetos, mas sim coletar os inputs deles em relação ao que vem sendo feito e eventualmente pedir uma ajuda em relação a algum tema em que a força política deles possa auxiliar na evolução. Sobre essa participação da alta administração nas reuniões, o entrevistado relata:

> (...) uma coisa que eles sempre deixam muito claro, isso aqui é input, não precisa seguir, e aí eu posso te falar que, realmente, já teve muitas vezes que eles deram input e a gente falou, legal, mas de acordo com o que a gente tem conversado com os consumidores ou algum teste que a gente tenha feito, faz mais sentido ir na outra direção e eles tão super ok com isso.

Quando questionado sobre como ele classificaria a relação de independência da *startup* interna em relação a empresa mãe, o entrevistado respondeu que classificaria como semi-independente porque, apesar da autonomia de decisão, a estrutura precisa dos recursos da empresa mãe, e justifica:

> Por que que eu falei de semi-independente? Outra coisa que eu falo é, a gente tem o melhor dos dois mundos. A gente é uma *startup* com autonomia, mas a gente tá dentro de uma multinacional. Então eu tenho toda a liberdade de trabalhar, mas também tenho todo o suporte de uma multinacional. Então o que eu falo pro time é, a responsabilidade da entrega e de fazer é nossa. Então se eu tenho que fazer um P&L, se eu tenho que arrumar uma produção, compra de insumo, no final do dia, o nosso time é que tem que fazer, mas nada impede de eu pedir ajuda e suporte pras áreas funcionais que tão ali no prédio. Estas

> áreas são super engajadas em contribuir com a gente. Então, muitas vezes, elas ajudam muito, mesmo sem ter essa responsabilidade nos KPIs delas de prestar serviço pra gente.

Outro ponto que o entrevistado utiliza para justificar a relação de semi-independência em relação à empresa mãe é o fato de a *startup* interna não ter uma estrutura jurídica independente. Apesar dessa estrutura possuir um orçamento próprio, não possui um CNPJ próprio, nem uma alocação direta de diversos custos envolvidos na operação, que estão alocados na empresa mãe.

4.3.5 Entrevistado/Empresa 5

De acordo com o entrevistado, a *startup* interna da Empresa 5 tem bastante autonomia na tomada de decisão de suas atividades mas, ao mesmo tempo, tem uma cobrança grande por resultados, assim como todas as linhas de negócios da empresa.

O entrevistado complementa dizendo que, mesmo com essa autonomia, a estrutura ainda precisa passar por alguns processos burocráticos da empresa mãe e exemplifica, dizendo que alguns investimentos precisam ter seus planos de negócios aprovados previamente por um comitê, assim como os demais investimentos da empresa, e ao contratar um novo fornecedor, por exemplo, este precisa passar pelos processos de *procurement* como o restante da empresa.

Por outro lado, o entrevistado menciona situações em que a *startup* interna consegue uma rapidez maior nos processos em relação ao restante da empresa e dá como exemplo o fato de uma pessoa da equipe jurídica dedicar um dia inteiro da semana para atender exclusivamente às demandas da SI. Essa maior rapidez em alguns processos relacionados à *startup* interna, se comparada ao restante da empresa, muitas vezes acaba gerando um mal-estar na organização que precisa ser administrado. Sobre esse ponto, ele relata:

> (...)é um relacionamento extremamente complicado, até porque, por exemplo, vou dar o cenário de contratação que você falou, a gente tava num momento que a empresa tava numa época turbulenta, em termos de resultados, mas não no nosso caso, porque a gente tá em linha com o plano, e aí todo mundo tava em hiring freeze, então ninguém podia contratar, e a gente tava contratando. Só que isso, por a gente estar na mesma empresa, por mais que a gente seja uma *startup* e tal, as outras áreas não veem dessa forma.

Ao ser questionado sobre o nível de independência da *startup* interna em relação à empresa mãe, o entrevistado a classificou como semi-independente pois, apesar de a estrutura possuir independência em diversos aspectos de sua operação, ela também é submetida a alguns processos

e burocracias internas da empresa mãe, o que acaba caracterizando essa relação de dependência e redução da autonomia.

Com relação ao acesso aos recursos da empresa mãe, o entrevistado comentou que ele era bastante intenso nos dois primeiros anos de operação da *startup* interna, antes do início da monetização do projeto no terceiro ano. De acordo com ele, em seu primeiro ano de existência, o foco do projeto foi digitalizar algumas soluções da empresa, no segundo ano, o foco foi trazer audiência para essa solução para, no terceiro ano, monetizar a solução e consequentemente reduzir a necessidade de recursos da empresa mãe.

4.3.6 Entrevistado/Empresa 6

De maneira bastante similar às demais empresas analisadas anteriormente, de acordo com o entrevistado, a *startup* interna da Empresa 6 possui bastante autonomia em suas atividades e tomada de decisão, desde que estas estejam em consonância com os delineamentos definidos anteriormente pela alta administração, e relata:

> (...) eu acho que a equipe é bastante autônoma, pode tomar suas decisões e propor o que ela quiser, claro, contanto que esteja alinhado com as premissas que foram passadas no início do projeto pelo top management e que estejam alinhados também com a metodologia que a empresa de consultoria nos passou, mas eu acho que considerando esses dois alinhamentos, a equipe tem muita autonomia.

Uma vez que o foco principal da *startup* interna é a capacitação dos recursos humanos, as atividades da estrutura não geram receitas, o que a torna integralmente dependente dos recursos da empresa mãe para seu funcionamento.

Por esse motivo, de acordo com o entrevistado, mesmo que a estrutura tenha uma importante autonomia na tomada de decisão, pode-se afirmar que ela é semi-independente uma vez que cabe à empresa mãe o financiamento de toda a sua operação e a decisão final de continuar investindo nos projetos apresentados pela *startup* interna ou não.

4.3.7 Entrevistado/Empresa 7

Segundo o entrevistado, por mais que a *startup* interna na Empresa 7 possua um elevado grau de independência em suas atividades, pode-se afirmar que essa estrutura é semi-independente da empresa mãe, uma vez que o seu foco de atuação é atender às demandas do público interno da própria empresa e a definição de escopo dos projetos trabalhados está fortemente relacionada aos demais projetos da empresa.

Como o "ganho" financeiro da estrutura se dá pela economia de recursos que é gerada para a empresa mãe, a *startup* interna precisa, constantemente, de acesso aos recursos da empresa mãe para financiar as suas atividades, é como se a *startup* interna estivesse fazendo uma venda de serviços para a empresa mãe, muito semelhante ao que ocorre com a estrutura da Empresa 3, apontada anteriormente.

4.3.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Relação entre a Startup Interna e a empresa mãe

Os resultados obtidos neste tópico apontam que 100% dos entrevistados classificou a estrutura de *startup* interna como sendo semi-independente em relação à empresa mãe. A totalidade dos respondentes indicou um elevado grau de autonomia da *startup* interna em suas operações e tomada de decisão, mas a maioria optou por classificar a estrutura como semi-independente, dada a necessidade de reuniões de alinhamento com a alta administração da empresa para a continuidade dos projetos e, em alguns casos, a inevitabilidade de passar por alguns processos burocráticos da empresa mãe.

Estes resultados ratificam o exposto por Raatikainen et al. (2016) em seu estudo, no qual os autores classificam as *startups* internas como sendo uma estrutura interna da empresa, mas com um grau de independência muito mais elevado, se comparado ao processo de desenvolvimento de produtos convencional. Os autores complementam, afirmando que essas estruturas possuem diversos níveis de liberdade em relação às políticas da empresa, sendo que existe um risco da *startup* interna ficar muito próxima do negócio da empresa mãe, a depender do nível que autonomia que ela possui em suas atividades e tomada de decisão.

Conforme exposto durante a Revisão Sistemática da Literatura do presente estudo, apesar de autores como Simon, Houghton e Gurney (1999) defenderem a total autonomia do novo empreendimento corporativo como sendo um fator importante de sucesso, Garret e Covin (2015) e Garret e Neubaum (2013) defendem que a total independência pode inibir o fluxo de informações entre a empresa mãe e o novo empreendimento, prejudicando assim o seu sucesso.

Não é esperado de uma *startup* interna total independência em suas atividades, uma vez que, como o próprio nome sugere, a estrutura é montada dentro da própria empresa mãe, e um certo nível de dependência já é esperado. Por esse motivo, de acordo com Raatikainen et al. (2016), para que o programa de inovação possa ter uma maior independência, ele precisa ser estruturado como uma *startup* externa, que a empresa mãe pode influenciar, mas sobre a qual não possui controle total das atividades realizadas.

O alto nível de autonomia apresentado pelas *startups* internas analisadas neste tópico em suas operações e tomada de decisão estão em linha com o proposto por Garret e Covin (2015) e Garret e Neubaum (2013), que defendem que, ao invés de buscar independência em sua operação, o que o novo empreendimento precisa é de autonomia em seu planejamento, por estar mais próximo do seu ambiente de negócios e de seus clientes do que a empresa mãe.

Com relação ao formato e ao acesso aos recursos da empresa mãe por parte da *startup* interna, o que a teoria constata é que a principal diferença entre uma *startup* interna e uma *startup* externa é justamente a possibilidade que a *startup* interna tem de acessar os recursos e a estrutura da empresa mãe, o que reduz a sua exposição ao ambiente de extrema incerteza enfrentado pela maioria das *startups*, fato esse que não faz com que as *startups* internas deixem de ser um empreendimento de risco. (LEPPÄNEN; HOKKANEN, 2015; EDISON; WANG; ABRAHAMSSON, 2015)

Na prática, ao analisar as respostas dos entrevistados neste tópico, nota-se que em quatro das sete empresas, a *startup* interna tem um alto acesso aos recursos da empresa mãe que, por sua vez, exige um retorno financeiro do valor investido compatível com o mercado. Apenas a Empresa 1 possui um modelo de negócios autoliquidante e Empresa 5, após a monetização do projeto, é que possuem baixo acesso aos recursos da empresa mãe; ao passo a Empresa 4 possui acesso intermediário. Todas as demais possuem alto acesso aos recursos da empresa mãe.

Nesse ponto, a prática corrobora com a teoria, à medida que a possibilidade de acesso aos recursos da empresa mãe mitiga a exposição da *startup* interna a um ambiente de extrema incerteza, atenuando as pressões dos ambientes externos.

Contudo, é possível verificar, no quadro 20, um resumo do nível de independência e o acesso aos recursos da empresa mãe por parte das *startups* internas entrevistadas.

Quadro 20 – Resumo da relação entre a Startup Interna e a empresa mãe

Entrevistado/ Empresa	Nível de independência	Acesso aos recursos da empresa mãe
Entrevistado / Empresa 1	Semi-independente	Baixo - Estrutura auto liquidante
Entrevistado / Empresa 2	Semi-independente	Alto porém com a exigência de payback compatível com o mercado
Entrevistado / Empresa 3	Semi-independente	Alto desde que seja cumprida a margem EBITDA mínima
Entrevistado / Empresa 4	Semi-independente	Intermediário
Entrevistado / Empresa 5	Semi-independente	Alto no inicio e baixo após a monetização
Entrevistado / Empresa 6	Semi-independente	Alto
Entrevistado / Empresa7	Semi-independente	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

No tópico a seguir, será explorado em detalhes o processo de geração da inovação nas *startups* internas analisadas e o envolvimento dos consumidores nesse processo.

4.4 Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos

O objetivo deste tópico é identificar congruência com a literatura em relação à utilização da aprendizagem validada e fazer um aprofundamento no processo de desenvolvimento de produtos e serviços nas *startups* internas analisadas, identificando o grau de envolvimento dos consumidores durante o processo, a utilização de protótipos ou produtos mínimos viáveis e a possibilidade de pivotar ao longo do processo, caso seja identificada essa necessidade.

Nesse tópico, busca-se, ainda, fazer um comparativo entre o processo de desenvolvimento de produtos e serviços da *startup* interna e da empresa mãe, com o intuito de identificar a contribuição das *startups* internas nesse processo e verificar se essas estruturas trazem maior agilidade às demandas dos consumidores, conforme sugere a literatura analisada.

4.4.1 Entrevistado/Empresa 1

De acordo com o entrevistado, a *startup* interna da Empresa 1 realiza constantes interações com seus consumidores em diferentes etapas do processo de desenvolvimento de produtos. Segundo ele, no início de sua operação, a *startup* interna buscava a interação com os consumidores através de pesquisas online e também aplicando a mesma pesquisa aos próprios colaboradores da empresa mãe, porém a adesão dos respondentes foi baixa.

Uma vez que a adesão à essa pesquisa foi baixa, segundo o entrevistado, tomou-se a decisão de mudar a estratégia e decidiu-se ir a campo e ter uma interação mais ativa com os possíveis consumidores em diferentes pontos de contato. Diante dessa estratégia, membros da *startup* interna passaram a frequentar feiras e eventos nos quais o público principal era predominantemente similar ao público ao qual a *startup* interna gostaria de atingir com seus produtos e, nesses locais, colher as opiniões desses consumidores em relação aos produtos mínimos viáveis que eram construídos, para testar a validade das hipóteses levantadas pela equipe.

Para o entrevistado, essa interação direta com os consumidores é bastante frutífera e permite que sejam capturados *feedbacks* valiosíssimos em relação aos produtos e serviços. Segundo ele, esse tipo de interação não ocorre nas pesquisas de campo realizadas pela empresa mãe, que contrata

uma equipe para a realização dos testes que, apesar de possuir uma abrangência muito maior, não possui o mesmo envolvimento com a marca por parte do entrevistador, o que diminui a profundidade dos dados coletados.

Segundo o entrevistado, todos os *insights* obtidos durante essas interações diretas com os possíveis consumidores finais foram primordiais para pautar as diversas pivotagens que foram realizadas no projeto inicial, até chegar ao modelo atual em que a *startup* interna está trabalhando, e que acredita ser o ponto ideal para iniciar a escalabilidade.

Em termos comparativos, de acordo com o entrevistado, a *startup* interna conseguiu percorrer todas as etapas para lançamento de um produto ao consumidor final em apenas quatro meses, ao passo que a empresa mãe precisa um a três anos para fazer um lançamento similar. Para ele, essa diferença nos prazos de desenvolvimento se dá pela burocracia e exigência regulatória a que a empresa mãe é submetida durante o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

4.4.2 Entrevistado/Empresa 2

Segundo o entrevistado, as *startups* internas da Empresa 2 trabalham constantemente com os consumidores desde as etapas iniciais do processo de desenvolvimento e também envolvem no processo potenciais influenciadores de decisão e sabotadores de mercado. Em vista disso, ele relata:

> (...) a gente forçou para uma coisa que o Steve Blank colocou de uma maneira muito trivial, toda *startup*, desde a metodologia de customer discovery, na primeira fase a gente é obrigado a ter cem, no mínimo, cem interações com o cliente, e os influencers e os recommenders e os potenciais sabotadores do mercado que você tá estudando.

O entrevistado complementa, dizendo que a equipe da *startup* interna não vai a campo perguntar o que o cliente quer, mas vivenciar a sua rotina e, através de uma metodologia de trabalho criada, identificar qual a "dor" desse cliente que a empresa poderia resolver. Nesse sentido, ele afirma:

> (...) eu não vou lá, para perguntar se ele quer alguma coisa, a gente derivou essa metodologia do Steve Blank, porém aprofundando mais o design thinking e o UX (user experience), a gente usa uma abordagem mais etnográfica. Que que é uma abordagem etnográfica? Todo mundo que vai mergulhar num ambiente novo tem que viver pelo menos dois meses no ambiente. Então o pessoal da *startup* literalmente vai viver no ambiente do cliente, porque você precisa entender em profundidade a dor do cliente. E,

> mais do que isso, você tem que entender como que é o modelo mental dele, para tomar decisões. Decisões de investir, decisão de bloquear o investimento, quando ele faz investimento, por que que ele compra, por que que ele não compra. Como é que ele vai ganhar dinheiro com o que você vai fazer? Uma coisa que é muito clara para gente é a seguinte, se eu não der dinheiro novo para o meu cliente, eu não vou ganhar nada, tô fazendo o teste dos anjos, então, assim, ou eu vou ajudar o cara a reduzir custo, ou eu vou ajudar o cara a ganhar algum dinheiro novo.

Com relação ao levantamento e teste de hipóteses por parte da *startup* interna, o entrevistado comenta que o ciclo se inicia com a vivência nas atividades diárias do cliente. Após essa interação, as *startups* internas utilizam uma metodologia de decodificação de campo chamada de "Info Sharing", em que duas pessoas que estavam no trabalho de campo se juntam com uma que não estava e, durante aproximadamente quatro horas, compartilham experiências que tiveram ao longo de suas atividades e começam a levantar as primeiras hipóteses a serem testadas.

Posteriormente a esse processo, as equipes criam uma sala denominada de "sala de guerra" onde são colados com *post-its* nas paredes diversos blocos de hipóteses que são agrupadas em temas e tendências. Dentro desses temas e tendências, são identificadas as primeiras ideias de negócios e as principais dores dos consumidores do mercado em questão. Por fim, são escolhidos de cinco a oito mercados pare serem testados de acordo com essas informações.

Nessa etapa do processo, de acordo com o entrevistado, as equipes possuem uma lista de aproximadamente vinte hipóteses para serem testadas que servem de base para desenhar o que a empresa chama de pré-canvas e que serve de base também para a fase seguinte, denominada *Customer Discovery,* na qual a equipe retorna ao campo para realizar no mínimo mais cento e trinta entrevistas para testar as primeiras hipóteses.

Essa primeira etapa de validação de hipóteses é realizada com a utilização de *mock-ups* bastante preliminares, de acordo com o entrevistado, mas que são importantes para fazer com que as hipóteses validadas sejam levadas para a fase seguinte, chamada *customer validation.* Nessa etapa, é criada a tese de entrega de solução e as *startups* internas passam a criar microprodutos mínimos viáveis para testar cada característica da solução que será entregue.

Por fim, segundo o entrevistado, a fase de *customer validation* se encerra após todos os produtos mínimos viáveis serem testados. Toda a informação colhida durante essa fase é utilizada para a construção da primeira versão da solução que será entregue ao consumidor, e realiza-se a primeira venda.

Quando questionado sobre a possibilidade de pivotar durante o processo, o entrevistado se mostrou bastante avesso ao conceito de pivotagem, complementando:

> A maior roubada é você tentar pivotar para o negócio vingar, cara, e aí você começar a rodar sem base nenhuma, sem ficar sólido, então a regra nossa é... se o negócio é bom, avança, se é ruim, mata rápido, cara, e faz uma boa festa, reúne os dados, manda para todo o grupo mundial, para todo mundo ter aquela base de aprendizado, e rapidamente pega outro negócio e começa rápido de novo. Os ciclos nossos são muito rápidos, então... não faz sentido o cara ficar pivotando... Sempre vai ter um negócio novo para ele começar.

Com relação ao tempo necessário para o lançamento de um novo produto pelas *startups* internas e a Empresa 2, o entrevistado afirma que, para as *startups* internas oferecerem um produto bem construído aos seus consumidores, o tempo necessário é de aproximadamente dois anos, ao passo que, para a Empresa 2, um produto equivalente leva aproximadamente seis anos para chegar ao consumidor.

O entrevistado complementa dizendo que, para uma empresa ter sucesso com o empreendimento corporativo interno, é necessário ter uma estrutura bastante robusta para permitir que o novo empreendimento não tenha que ser submetido às amarras burocráticas da empresa mãe em seu processo de desenvolvimento de produtos e serviços, o que inviabilizaria qualquer projeto e complementa: “se você não tiver uma empresa preparada para fazer a parte de venture, e ela cair dentro de uma unidade de negócio tradicional, ela vai ser esmagada”.

4.4.3 Entrevistado/Empresa 3

De acordo com o entrevistado, o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço pela *startup* interna da Empresa 3 é dividido em quatro etapas, a saber: ideação, validação, crescimento e escala.

Durante o processo de ideação, de acordo com o entrevistado, a equipe da *startup* interna, através de sua experiência de campo, trabalha com as diversas ideias que podem aprimorar a experiência de consumo dos clientes da Empresa 3 e que estejam alinhadas à visão estabelecida de aumentar a receita da empresa ou reduzir algum custo. Posteriormente, as melhores ideias são selecionadas para passarem para a etapa de validação.

Segundo o entrevistado, durante a etapa de validação, a equipe da *startup* interna trabalha com os conceitos de UI (*User Interaction*) e também com a metodologia *Scrum,* fazendo *sprints* a cada duas semanas.

O resultado dessa etapa de validação, de acordo com o entrevistado, são produtos mínimos viáveis que são apresentados para as áreas internas - como operações e marketing, entre outras- para verificar o interesse dessas áreas em utilizar esse produto mínimo viável com os consumidores da Empresa 3. Com a aprovação da área envolvida, a equipe da *startup* interna vai a campo para testar as interações dos consumidores com esse produto mínimo viável, para que ele possa ser aprimorado e validado para estar apto a ir para a etapa de crescimento.

De acordo com o entrevistado, depois que o projeto está apto para ir para a etapa de crescimento, a *startup* interna o entrega para a área de Tecnologia da Informação, para que esta possa percorrer as etapas e crescimento e escala.

Segundo o entrevistado, o motivo da *startup* interna não continuar com os projetos nas etapas de crescimento e escala é dar mais agilidade para que a equipe tenha mais celeridade nas etapas de ideação e validação, que são as mais disruptivas para a empresa. Nesse sentido, o entrevistado complementa:

> Por que que a gente decidiu isso? Porque daqui 2 anos, se não fosse assim daqui 2 anos a *startup* interna teria legado, eles estariam cuidando de um monte de sistemas que eles desenvolveram e daí teria que ter uma equipe de sustentação, isso não faz o menor sentido. [...] Então eles fazem ideação e validação. Deu certo? Não deu certo, joga fora ou remodela e testa de novo.

Com relação à possibilidade de pivotagem dos projetos trabalhados pela *startup* interna, o entrevistado comenta que, inicialmente, esse processo não foi bem visto pela alta administração da empresa, uma vez que foi compreendido como falha. À medida que os projetos avançaram, as pivotagens passaram a ser consideradas como parte integrante do processo e, portanto, aceitas com maior naturalidade pela empresa.

De acordo com o entrevistado, o tempo necessário para que a *startup* interna possa desenvolver um projeto e testá-lo com consumidores finais é de aproximadamente um terço do tempo que a área de Tecnologia da Informação precisa para percorrer o mesmo ciclo. Enquanto a *startup* interna consegue idealizar um projeto e testá-lo com consumidores em 14 dias aproximadamente, a equipe de TI da Empresa 3 precisa de, no mínimo, 45 dias para testar um projeto equivalente, dada toda a burocracia envolvida no processo.

4.4.4 Entrevistado/Empresa 4

Segundo o entrevistado, o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço pela *startup* interna da Empresa 4 é dividido em ciclos de desenvolvimento de três meses, baseados na visão geral do projeto. Ele explica:

> (...) a gente trabalha com ciclos de três meses que a gente chama de camp. A gente fala que a nossa visão é o cume da montanha, como se fosse o Everest e para você subir o pico do Everest, você tem que ir camp a camp, né?
> Você vai subindo, sobe um camp, sobe dois... Então a cada três meses, eu subo um camp.

De acordo com o entrevistado, a evolução entre um Camp e outro é feito conjuntamente com os consumidores e, portanto, não é possível prever o que será feito no Camp seguinte, porque a metodologia adotada foca no que deve ser feito e não no futuro.

Com relação ao envolvimento dos consumidores durante os ciclos de desenvolvimento denominados Camps, o entrevistado relata:

> (...) aí indo mais propriamente ao consumidor que você falou, sim, a gente envolve ele a todo momento. Por exemplo, foi muita quebra de paradigma, por exemplo, toda vez que a gente ia testar alguma coisa, tomar alguma decisão, a gente sempre trazia consumidores mais próximos à persona que a gente está desenvolvendo o produto, pra dentro da sala mesmo. Então, por exemplo, alguns times de pesquisa e desenvolvimento que às vezes estavam com a gente ficavam até meio assustados. A gente levou inclusive especialistas pra participar de todas essas discussões para a tomada de decisão. Então o tempo inteiro a gente tá envolvendo o consumidor.

O entrevistado comenta que, durante cada um dos ciclos, são desenvolvidos produtos mínimos viáveis pois, de acordo com ele, essa é a única maneira de realmente medir a aceitabilidade do cliente para um projeto em um prazo tão curto de tempo. Segundo o entrevistado, a cada ciclo, os produtos vão sendo aprimorados, e complementa:

> (...) em nosso processo, nos primeiros três meses, a gente já aprendeu e já evoluiu no segundo ciclo de três meses, já evoluiu no terceiro ciclo de três meses e acredito que a gente vai continuar evoluindo por esse motivo. Só a interação do consumidor com o produto é que vai fazer com que a gente realmente tenha os melhores inputs dos consumidores.

Quando questionado sobre a possibilidade de pivotar ao longo do projeto, o entrevistado afirma que a prática é aceita internamente na empresa e classificada como um custo de aprendizagem. O entrevistado complementa, dizendo que a pivotagem, a depender da

complexidade, apenas é possível por conta da escala menor da *startup* interna, e que seria impossível na Empresa 4, por exemplo. Sobre a importância de um crescimento gradativo, o entrevistado comenta:

> Então a importância de começar pequeno, aprender, arrumar, de escalar gradativamente, porque, quanto mais você for crescendo, outros problemas vão aparecer. É muito importante então começar pequeno... e não é porque, ah, legal, aprendi, arrumei, agora eu posso sair de um mínimo pro máximo. Não, é uma evolução constante, é um crescimento constante. Óbvio que um crescimento exponencial, não é subir 10% por vez, mas também não é sair de um para cem milhões de unidades de um produto. Para isso também, é importante aquele alinhamento que a gente teve lá começo com a liderança porque, em geral, nas grandes corporações o que é pequeno não dura porque é tido como uma distração. Então você ter esse alinhamento de que você vai levar esse tempo maior com algo que é menor, mas que é uma grande promessa de futuro tem que estar muito bem alinhado com essa liderança.

Sobre o comparativo de tempo entre o lançamento de um produto para o consumidor final pela *startup* interna e pela Empresa 4, o entrevistado preferiu não abrir o tempo exato necessário, mas comentou que, em média, a *startup* interna é seis vezes mais rápida que a empresa mãe para colocar um produto no mercado.

Um aspecto positivo dessa maior agilidade da *startup* interna, segundo o entrevistado, é que esse fluxo de operação mais rápido está reverberando em toda a empresa e fazendo com que alguns processos sejam repensados e melhorados, para responder mais rapidamente às demandas dos consumidores.

4.4.5 Entrevistado/Empresa 5

Assim como na Empresa 4, segundo o entrevistado, os ciclos de desenvolvimento na *startup* interna da Empresa 5 são realizados em no máximo noventa dias. Durante esse período, de acordo com ele, a *startup* realiza uma breve jornada com o consumidor para entender as suas necessidades e se determinado produto ou serviço o atenderia da maneira adequada.

De acordo com o entrevistado, dentro desse período de ciclo de noventa dias, um novo produto mínimo viável é lançado diretamente para o mercado todo e não apenas para um grupo selecionado de clientes e complementa:

> (...) todos os nossos MVPs são de 90 dias. Então eu chego lá, eu quero lançar uma *feature* nova, eu quero lançar um produto inteiro novo, eu quero lançar um ecossistema novo, que

> eu acredito, quero lançar uma jornada nova, você tem noventa dias pra fazer tudo desde o conceito, "produtar", rodar, botar em produção, tudo mais, ter um contrato pra aquilo e etc. Então 90 dias é o tempo que a gente tem. E aí a gente lança o MVP, dando certo, aí a gente demora um tempo para aprimorar aquele produto que ainda era um MVP.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de pivotar após esses ciclos de noventa dias, o entrevistado comenta que até o momento não foi necessário realizar nenhuma pivotagem nesses produtos que foram lançados para os consumidores e complementa, dizendo que acredita que essa prática não seria bem vista internamente. Segundo ele, o que pode ser feito após o lançamento são pequenos ajustes, mas que na opinião dele, não podem ser considerados uma pivotagem.

Ao comparar o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço pela *startup* interna e a Empresa 5, o entrevistado menciona que, enquanto a *startup* trabalha com lançamentos em ciclos de 90 dias, a empresa mãe precisa de no mínimo um ano para um projeto bastante estratégico e, caso o projeto não seja tão relevante, o tempo é ainda maior. Segundo o entrevistado, mesmo que os produtos da *startup* sejam lançados em apenas um quarto do tempo, em relação à empresa mãe, via de regra, esses produtos são ainda melhores. No que diz respeito a isso, ele exemplifica:

> (...) isso que é o benefício de ter a *startup* dentro da empresa, então gente tem que cada vez mais, compartilhar as nossas benfeitorias, porque a gente acaba sendo também meio que um laboratório para eles. Por exemplo, pra TI começar a trabalhar com os nossos processos. Então, hoje, não sei mais como que eles estão, mas antigamente como que era o processo, você queria lançar um produto, você vai lá, tem uma ideia, essa ideia você tem que especificar, aí você monta um business case, nisso daí já foram três meses, que é o tempo de você já lançar um produto. Depois que você montou o BC, aí ele tem que ser aprovado, ele vai ser assinado por muitas pessoas. Depois você leva para um comitê, para o comitê priorizar na sua fila de TI, nessa fila de TI você pode cair em primeiro, segundo, terceiro, se você, por exemplo, cair em sexto, pode ser que esse sexto significam mais três meses para começar a mexer no seu produto. Depois que passou esse tempo aí eles vão começar a desenvolver, aí ele desenvolve, fora que daí nesse meio tempo você vê alguns erros, então, ele tem que ajustar, então é assim, é um ano tranquilo esse processo inteiro.

Em termos de tecnologia, de acordo com o entrevistado, o que dá maior agilidade para a *startup* interna é a possibilidade de trabalhar com uma infraestrutura tecnológica nova, operando em um ambiente cloud de última tecnologia, com códigos novos, ao passo que a empresa mãe já possui um legado tecnológico, em muitos casos obsoleto, que impede que a empresa tenha celeridade em muitos casos. De acordo com o entrevistado, um dos desafios que a *startup* interna enfrenta é evitar que a sua estrutura tenha um legado nos próximos anos que possa comprometer a sua agilidade em seus processos.

4.4.6 Entrevistado/Empresa 6

Segundo o entrevistado, o processo de desenvolvimento de um novo produto na *startup* interna da Empresa 6 leva aproximadamente um ano e está dividido em cinco etapas bem definidas:

- Compreendendo o problema;
- Encontrando soluções;
- Prototipagem;
- Teste com consumidores;
- Demo Day.

De acordo com o entrevistado, após o estabelecimento da visão a ser seguida pela *startup* interna pela alta administração da empresa, a primeira etapa para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço é a compreensão do problema. Nessa etapa, a equipe é responsável por colher dados primários e secundários, com o intuito de mapear quais são as principais "dores" dos consumidores que a *startup* quer atingir. Sobre isso, o entrevistado complementa:

> (...) inclusive faz parte da metodologia que foi passada, antes de você começar a definir o escopo do projeto você tem que fazer uma pesquisa de mercado pra você escutar as necessidades do consumidor e pra você ser mais assertivo na solução proposta e aí quando eu falo pesquisa de mercado não requer só uma pesquisa quanti ou quali com o seu público final, pode ser também a busca de dados primários, também busca de dados na internet, nas redes sociais, em outras fontes, não é só pesquisa com o consumidor final.

Nessa etapa, segundo o entrevistado, é muito importante o desenvolvimento da empatia para que os membros da *startup* possam realmente entender quais são os sentimentos e problemas reais dos consumidores e ir além do que eles falam. Para isso, em muitos casos, é necessário que o membro da *startup* saia do escritório e tenha a vivência do dia a dia do consumidor para identificar de maneira precisa toda a sua jornada de consumo e quais as lacunas nela encontradas.

Ao fim da primeira etapa, de acordo com o entrevistado, a equipe da *startup* interna define de maneira clara qual a necessidade do seu consumidor que não está sendo atendida da maneira adequada atualmente no mercado. Nesse ponto, suprir essa necessidade passa a ser o desafio da equipe, dando início à segunda etapa.

A segunda etapa é baseada em diversas sessões de *brainstorming* guiadas pela equipe de assessoria contratada nas quais os membros da *startup* interna propõem diversas soluções possíveis

para solucionar a necessidade do consumidor levantada na etapa anterior. Ao fim dessa etapa, as ideias são agrupadas, avaliadas e a melhor solução é selecionada para ser prototipada na fase três.

De acordo com o entrevistado, a fase três se inicia com o levantamento de hipóteses relacionadas à solução definida e de que forma essas hipóteses podem ser testadas. A partir dessa informação, a equipe da *startup* interna inicia a construção de produtos mínimos viáveis capazes de testar se as hipóteses levantadas se confirmam ou se são rejeitadas.

Após a construção dos produtos mínimos viáveis, segundo o entrevistado, inicia-se a quarta fase, em que são feitos os testes com consumidores finais. De acordo com ele, esses testes são primordiais para que a equipe possa verificar se a solução proposta realmente atende as necessidades mapeadas dos consumidores e, caso seja necessário, a equipe tem a oportunidade de pivotar, retornar às etapas anteriores e propor outra solução ao consumidor. Sobre a possibilidade de pivotar, o entrevistado comenta:

> (...) uma coisa que nós aprendemos no treinamento, não se apaixone pelas suas ideias. Você pode ver durante o percurso que talvez aquela não seja a melhor ideia e isso você pode ver não só interagindo com o seu consumidor, às vezes quando você mesmo está desenhando um protótipo você fala "nossa, talvez seja uma opção fazer isso para um outro segmento", por exemplo. (...) então acho que isso faz parte da equipe, a equipe tem que ser flexível e tem que ver quando dá certo, quando não dá certo ou quando você tem outras oportunidades que talvez no início, na hora da concepção do projeto você não tenha contemplado.

Por fim, a última etapa do processo, chamada de Demo Day, segundo o entrevistado, é quando a equipe da *startup* interna apresenta para todo o board da empresa um pitch de sete minutos, resumindo todo o trabalho realizado ao longo do ano. Nessa etapa, os membros da alta administração da Empresa 6 têm a oportunidade de fazer perguntas aos membros da *startup* e decidem se a empresa irá seguir ou não com o desenvolvimento do produto ou serviço proposto pela *startup*.

Quando questionado sobre o comparativo de tempo entre a *startup* interna e a empresa mãe para desenvolver um novo produto ou serviço, o entrevistado preferiu não quantificar, mas comentou que a *startup* traz mais agilidade ao processo, explicando o seguinte:

> (...) eu não saberia quantificar, até porque depende muito do projeto, da iniciativa e do produto, mas com certeza, eu acho que é uma das grandes vantagens da *startup* é essa agilidade que eu acho que é até um dos motivos que esse projeto surgiu pra que a gente consiga trazer um pouco a mentalidade e a agilidade das *startups* para grandes corporações como a nossa, mas claro que em grandes corporações você vai ter mais processo e o prazo

> geralmente é mais longo, mas eu acho que você tem que minimizar isso o máximo possível pra você não perder uma oportunidade de mercado.

4.4.7 Entrevistado/Empresa 7

De acordo com o entrevistado, a *startup* interna da Empresa 7 trabalha com uma metodologia que busca ir do rascunho de um projeto até a sua escalabilidade no menor tempo possível. Essa metodologia se baseia principalmente em quatro etapas: exploração da ideia; design prototype; certificação e testes e, por fim, comercialização e escala.

A primeira etapa de exploração da ideia, segundo o entrevistado, é aquela em que os membros da *startup* realizam todo o processo de ideação e utilizam os conceitos do *design thinking* para encontrar a melhor solução para o problema explorado.

Durante a segunda etapa, chamada de design prototype, de acordo com o entrevistado, a *startup* interna possui a sua disposição um laboratório tecnológico bastante avançado, onde são construídos os produtos mínimos viáveis que serão testados com os clientes.

Segundo o entrevistado, após a construção dos produtos mínimos viáveis, a equipe é responsável por trabalhar na certificação dos mesmos, para que possam ser realizados os testes com os consumidores. Após a realização da etapa de testes, de acordo com o entrevistado, é possível que seja identificada a necessidade de realizar pivotagens nas soluções propostas, de acordo com a resposta dos consumidores.

Findada a etapa de testes, de acordo com o entrevistado, a solução proposta está apta para começar a ser comercializada para a empresa e, futuramente, iniciar a etapa de produção em escala.

Com relação ao tempo necessário para que a equipe da *startup* interna lance um novo produto/serviço e o tempo necessário para que a Empresa 7 realize o mesmo processo, o entrevistado explica que, enquanto a *startup interna,* a depender da complexidade da solução, consegue percorrer todas as etapas citadas em duas a três semanas, a Empresa 7 precisa de pelo menos três meses para fazer uma entrega similar.

4.4.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos

A análise dos resultados obtidos no tópico geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos indicam uma correlação fortíssima entre as metodologias de trabalho das *startups* internas pesquisadas e os conceitos de aprendizagem validada e do ciclo "construir-medir-aprender", expostos na metodologia da *startup* enxuta explorada por Ries (2012), Ries (2017), Blank (2005) e Blank (2013), entre outros autores.

De acordo com os resultados obtidos por meio das entrevistas, 100% da amostra das *startups* internas pesquisadas envolvem de alguma forma os consumidores ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto/serviço e interagem constantemente com esse consumidor antes mesmo do produto ser lançado para o mercado.

Esse envolvimento com os consumidores está em linha com o modelo de desenvolvimento do cliente proposto por Blank (2013) como sendo uma das bases da metodologia da *startup* enxuta, conforme exposto com maior detalhamento no tópico 2.1 deste estudo. Para potencializar essa interação com os consumidores, cinco das sete *startups* internas analisadas (Empresas 1,2,3,4 e 6) utilizam a técnica chamada *Get out of the building,* também explorada por Blank (2013), que propõe uma interação face a face com os consumidores, vivenciando a sua rotina diária e identificando exatamente quais são os problemas a serem resolvidos pela equipe da *startup.*

Nota-se, também, que 100% da amostra entrevistada percorre o ciclo construir-medir-aprender, conforme proposto por Ries (2012) e explorado por Ries (2017), Edison, Wang, e Abrahamsson (2015) e Edison et al. (2017), no qual, após estabelecida a visão a ser seguida pela *startup* interna, a equipe passa a trabalhar no levantamento de possíveis soluções para os problemas de seus consumidores e de hipóteses que serão colocadas à prova por meio da construção de MVPs a serem testados com consumidores finais, com o intuito de medir a eficácia das soluções apresentadas a esses consumidores, verificando se as hipóteses levantadas são confirmadas ou rejeitadas.

Segundo o proposto por Ries (2012), e posteriormente por Ries (2017), o ciclo construir-medir-aprender deve gerar aprendizagem validada e permitir que a empresa tome a decisão de perseverar na comercialização de um determinado produto/serviço e, futuramente, aumentar a escala ou então que a empresa faça uma mudança em sua estratégia, retornando ao início do ciclo,

o que também é chamado de pivotagem. Diferentemente da teoria, as empresas 2 e 5 não veem com bons olhos a possibilidade de pivotar em seus processos, conforme ratificado pelo entrevistado da Empresa 2:

> (...) não se faz pivotagem, não, isso aí é um aprendizado nosso. O grande problema das startups brasileiras é que o cara fica igual uma barata tonta, de manhã, ele tá acertando capas de avião, depois ele vira patinente, quatro horas da tarde ele tá oferecendo biscoito, depois ele volta. Isso é a maior roubada.

Diferentemente do proposto por Raatikainen et al. (2016) – para quem as *startups* internas são uma estrutura conveniente, porém temporária nas etapas iniciais e intermediárias do processo de desenvolvimento de produtos -, as *startups* das Empresas 1, 2, 4 e 5 são também responsáveis pelas etapas finais do desenvolvimento de produtos e atendem diretamente os consumidores.

Com relação ao tempo de desenvolvimento e lançamento de um produto ou serviço, todas as *startups* internas analisadas se mostraram muito mais ágeis do que as suas respectivas empresas mãe. A *startup* interna da Empresa 4, por exemplo, é seis vezes mais rápida do que a empresa mãe para lançar um novo produto/serviço, ao passo que as *startups* internas das empresas 5 e 7 [AP8]são quatro vezes mais rápidas que a empresa mãe neste processo. As *startups* 1 e 3 são três vezes mais rápidas; a *startup* 2, duas vezes mais rápida, e o entrevistado da Empresa 6 preferiu não quantificar essa diferença.

Por fim, nota-se, por meio dos resultados obtidos, uma grande contribuição positiva das *startups* internas para as empresas, no que diz respeito ao processo de desenvolvimento de produto/serviço, à geração de inovação e ao envolvimento dos consumidores durante o processo. É possível verificar, no quadro 21, um resumo dos principais pontos abordados nesse bloco temático.

Quadro 21 – Resumo dos pontos abordados no tópico geração de inovação e o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos

Entrevistado / Empresa	Envolve os consumidores durante o processo de desenvolviento de produto/ serviço?	Utiliza a tecnica Get out of the Building?	Percorre o ciclo construir-medir-aprender	Utiliza MVP?	Permite Pivotagem no processo?	A *startup* interna responde de maneira mais rápida às demandas dos consumidores?	Comparativo de tempo para desenvolvimento de um projeto da startup interna e da empresa mãe
Entrevistado / Empresa 1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Startup Interna: 4 meses / Empresa mãe: De 1 à 3 anos
Entrevistado / Empresa 2	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Startup Interna: 2 anos / Empresa mãe: 4 anos
Entrevistado / Empresa 3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Startup Interna: 14 dias / Empresa mãe: 45 dias
Entrevistado / Empresa 4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	*Startup* interna é em média seis vezes mais rápida que a empresa mãe
Entrevistado / Empresa 5	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Startup Interna: 90 dias / Empresa mãe: No mínimo um ano
Entrevistado / Empresa 6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Entrevistado preferiu não quantificar
Entrevistado / Empresa7	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Startup Interna: 2 a 3 semanas / Empresa mãe: pelo menos 3 meses

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2018).

No tópico a seguir, serão explorados os impactos financeiros e indicadores de performance utilizados pelas *statups* internas analisadas.

4.5 Impactos financeiros e Indicadores de Performance

O tópico impactos financeiros e indicadores de performance tem como objetivo preencher uma lacuna identificada durante o processo de Revisão Sistemática da Literatura no que tange à materialidade e aos impactos financeiros obtidos com a implementação das *startups* internas.

Tem-se como objetivo também, neste tópico, identificar se existe congruência entre os indicadores de performance propostos pela literatura e o que está sendo realizado na prática para mensurar a evolução dessas estruturas internas.

4.5.1 Entrevistado/Empresa 1

O entrevistado da Empresa 1 preferiu manter sigilo sobre informações mais aprofundadas relacionadas aos indicadores de performance, impactos financeiros e a materialidade dos resultados obtidos com a *startup* interna.

Um dos poucos dados abertos pelo entrevistado nesse sentido é a quantidade de pontos de venda positivados. Inicialmente, a equipe possuía uma meta de positivação de 30 pontos de venda com um dos produtos, mas em um curto intervalo de tempo, conseguiu atingir 55 pontos de venda.

Em termos de impacto financeiro obtido com a *startup* interna, o entrevistado comenta que os valores ainda não são relevantes, dado o tamanho geral da empresa mãe, mas que a *startup* interna possui um potencial muito grande de se tornar uma linha de negócio importante para a organização.

Outro aspecto que o entrevistado menciona é o resultado intangível da operação da *startup* interna, como a possibilidade de atender um novo público consumidor, a possibilidade de trabalhar com fornecedores diferentes e também de operar novos modelos de negócios.

Por fim, o entrevistado menciona que uma das principais materialidades do projeto é a curva de aprendizagem gerada em relação ao formato de trabalho mais ágil dentro da Empresa 1, o que

tem feito diversos colaboradores acreditarem na possibilidade de mudança nos processos. Sobre isso, ele complementa:

> Eu acho que deu uma chacoalhada aqui dentro, sabe? Acho que todo mundo falou "caramba, dá pra fazer as coisas de forma diferente, de uma forma mais rápida... [...] Poxa, é possível.

4.5.2 Entrevistado/Empresa 2

De acordo com o entrevistado, as *startups* internas na Empresa 2 possuem KPIs clássicos de geração de caixa no prazo de cinco anos, que permeiam a fase de customer discovery até a fase de finalização da parte de venture.

Segundo o entrevistado, os indicadores de performance da *startup* interna não diferem do restante da empresa e todo o investimento realizado na estrutura deve dar *payback,* assim como todas as demais linhas de negócios. O entrevistado complementa dizendo que uma das dificuldades que a estrutura de *startup* interna enfrenta é justamente essa curva de aprendizado que a empresa como um todo está passando para entender que a dinâmica de faturamento de uma *startup* e de um novo modelo de negócios é diferente de um modelo já testado e consolidado.

Em termos financeiros, optou-se em manter sigilo dos valores mas, de acordo com o entrevistado, o faturamento obtido pelas *startups* internas ainda não é relevante, se comparado ao restante da empresa, mas está com uma curva de crescimento bastante significativa e o projeto como um todo está bem próximo de atingir o *break even.*

Com relação à materialidade dos resultados obtidos com o trabalho das *startups* internas, o entrevistado exemplifica dizendo que, apenas em um tipo de mercado específico, as esquipes das *startups* já possuem mais de 25 patentes registradas.

4.5.3 Entrevistado/Empresa 3

Segundo o entrevistado, os indicadores de performance da Empresa 3 são os mesmos do restante da empresa. Ele explica que:

> (...)tem que entregar EBIT, tem que aprimorar a experiência do cliente, reduzir custo, tem NPS...se uma determinada atividade gerou um improvement no NPS da organização, se

> sim, se não, por quê. A gente tem um aplicativo específico que nós desenvolvemos na *startup* interna pra acompanhar o resultado financeiro de cada um dos projetos, enfim, a *startup* interna está dentro dos indicadores da TI, obviamente você tem os indicadores da TI, e um destaque especial pra *startup* interna.

Com relação aos impactos financeiros, o entrevistado comenta que, inicialmente, o projeto tinha uma meta de entregar uma margem EBIT de 10% e, já no primeiro ano, entregou um resultado de 80% e que, de acordo com a área de planejamento financeiro, esse resultado foi obtido pela captura de uma receita que estava disponível no mercado e que a empresa não estava capturando e também pela redução de custos operacionais da empresa.

Em termos de materialidade dos resultados obtidos com a estrutura da *startup* interna, o entrevistado comenta que a principal contribuição do trabalho da equipe se dá pela automação de processos, reduzindo custos e erros. Sobre isso, ele afirma:

> Todo o processo de automação do back office, tarefas repetitivas, não sendo mais feito por um ser humano e sim por um processo automatizado, libera aquele ser humano pra fazer outras atividades assim como mitiga significativamente os erros.

4.5.4 Entrevistado/Empresa 4

De acordo com o entrevistado, os indicadores de performance da *startup* interna da Empresa 4 são completamente diferentes do restante da empresa. Nesse sentido, ele explica:

> É totalmente diferente, tá? A gente, com certeza, bebeu muito ali no Lean Startup e The Startup Way do Eric Ries, inclusive, fui lá na conferência dele, tive a honra de conhecer ele. Foi muito bom. E aí o que a gente fala pegando os livros dele, ou organizações exponenciais, é claro que a gente não vai se autoavaliar pelas chamadas panic metrics. Então nossos KPIs não são volume, faturamento e EBITDA. A gente tá muito mais com outras métricas ligadas ao consumidor.

Segundo o entrevistado, uma das principais metas de performance de *startup* interna é, a cada ciclo de três meses, disponibilizar para os consumidores um produto novo ou uma solução nova para que seja testada e avaliada.

Em termos de impacto financeiro, o entrevistado prefere preservar os dados, mas comenta que a *startup* interna está crescendo muito além de dois dígitos, o que, em um período de estagnação econômica, é bastante relevante.

Com relação à materialidade dos resultados obtidos pela *startup* interna, o entrevistado comenta que, logo nos ciclos iniciais, a equipe conseguiu lançar um produto completamente inovador para a empresa e atingir um público latente ainda pouco explorado por ela e, desde então, vem aprimorando essas soluções a cada ciclo.

Para o entrevistado, os impactos financeiros e a materialidade ainda são pequenos, dado o pouco tempo de operação da *startup* interna, e também porque, ao operar com uma estrutura e um volume pequeno, a *startup* tem maior liberdade para arriscar e pivotar sempre que necessário, até chegar no ponto para a escalabilidade.

4.5.5 Entrevistado/Empresa 5

Segundo o entrevistado, no atual estágio da *startup* interna da Empresa 5, os KPIs da unidade de negócio não diferem do restante da empresa. O entrevistado complementa que, nas etapas iniciais da *startup* interna, o principal indicador de performance era a quantidade de clientes impactados e cadastrados em sua base de dados. De acordo com ele, agora que a *startup* interna já atingiu um grau de maturidade maior, a meta é monetizar o projeto e o principal KPI é o EBIT. Sobre isso, ele explica:

> É que agora já tá na fase de monetizar, a diferença é que a nossa receita é óbvio que é muito menor do que a dos outros, mas é praticamente a receita, e a gente tem lá um budget para fazer e aqui na empresa, o resultado dela, não é somente a receita, na verdade é o EBIT, inclusive nosso bônus e de toda a empresa é com base no EBIT, então a receita menos o custo. E aí a gente tem um EBIT da própria BU (business unit), então a gente tem que bater o EBIT da BU, e aí a empresa, tem o EBIT geral e o da Unidade da Negócio, então assim, a gente tem lá muito claro o que tem que fazer de EBIT da Unidade de Negócio, e aí tem lá por produto, e tudo mais, mas assim, essa é a principal meta agora.

Com relação aos impactos financeiros obtidos na operação da *startup* interna, o entrevistado comenta que, desde a sua criação, a estrutura dobra de tamanho a cada ano e que, em 2020 atingirá, o *break even*. Complementando, ele afirma que:

> (...) então o ano que vem é o ano de atingir o break-even e a gente já começar a se pagar, a gente não será mais um prejuízo para a empresa. Isso já tava no plano, que até então a gente seria prejuízo na empresa, e agora a gente não será mais então o nosso ponto agora é... como que eu consigo fazer mais receita do que eu já faço já que a gente vem dobrando o business de ano em ano. Então, o nosso desafio ano que vem de novo é dobrar, só que pensa que não vou dobrar o custo, vou ter que fazer um pouquinho a mais só de custo, praticamente quase manter o mesmo custo que eu tive esse ano, então esse começa a virar o desafio. Agora, eu não tenho tanta verba de marketing e tudo mais para investir, que eu

> tinha no passado. A nossa preocupação é mais marketing do que tecnologia, pessoas, etc. Primeiro eu tinha que trazer as pessoas, agora que elas estão aqui, eu tenho que me comunicar com essas pessoas e de uma forma mais barata, porque o custo mais caro é de aquisição. Na hora que ele tá aqui eu tenho que começar a transacionar com ele.

Quando questionado sobre a materialidade dos resultados logrados pela *startup* interna, o entrevistado comenta que a principal conquista da equipe é ter hoje 32 milhões de usuários cadastrados em uma das soluções digitais criadas pela estrutura interna. Segundo ele, esse é um dos maiores portais digitais do Brasil e é considerado internamente como um grande troféu conquistado pela equipe da *startup* interna.

4.5.6 Entrevistado/Empresa 6

Uma vez que a principal motivação da *startup* interna na Empresa 6 é a capacitação dos seus recursos humanos na metodologia de trabalho mais ágil das *startups,* os indicadores de performance utilizados estão mais relacionados à quantidade de colaboradores impactados com o programa.

Segundo o entrevistado, até o momento, quase cem colaboradores já passaram pelo programa de *startup* interna em toda a região da América Latina e puderam levar para suas equipes todo o aprendizado colhido em um ano de treinamento e, também, incorporar em suas atividades diárias as metodologias ágeis aprendidas ao longo do processo.

O entrevistado não informou os impactos financeiros obtidos pela atividade da *startup* interna, mas comentou que a atividade é tida como um investimento em capacitação dos seus recursos humanos e como uma forma de trazer mais agilidade para alguns projetos estratégicos da empresa.

Em termos de materialidade, o entrevistado comentou que existem alguns projetos gerados pelas *startups* internas que estão em fase beta de testes, mas que o principal *output* do projeto são alguns treinamentos que foram ministrados pelos membros da *startup* interna para dezenas de colaboradores da empresa com o intuito de disseminar toda a aprendizagem adquirida e propor soluções criativas para problemas reais da companhia.

4.5.7 Entrevistado/Empresa 7

De acordo com o entrevistado, os indicadores de performance da *startup* interna na Empresa 7 são pontuais e dependem de cada projeto que está sendo trabalhado. De modo geral, de acordo com ele, o principal KPI utilizado é a quantidade de projetos entregues, qual é a economia gerada para a empresa com a utilização desses projetos e quanto a empresa está economizando ao desenvolver esses projetos internamente ao invés de comprá-lo no mercado.

Em termos de impacto financeiro, o entrevistado comenta que, no último ano de operação do projeto da *startup* interna, a estrutura gerou uma economia de aproximadamente seiscentos mil dólares para a empresa, o que é bastante representativo, de acordo com ele.

Com relação à materialidade obtida com a operação da *startup* interna, o entrevistado comenta que centenas de projetos já foram entregues para a empresa, sendo que impactaram diversas áreas. Sobre isso, ele dá um exemplo:

> (...) eles começaram por volta de 2016, aí você vê um pouco do avanço deles aí, a quantidade de projetos que eles entregaram ao longo dos anos e para as mais variadas áreas, né? Em 2016 entregaram aí mais de 100 projetos, 2017 mais de 100 projetos e pelo menos até essa data quando eu tinha a informação em 2018, na metade eles já tinham entregado 70 projetos. Então o pessoal quase que entrega um projeto a cada 3 dias das áreas mais variadas, né? Dentro do centro de investigação, comercial, engenharia, financeiro, toda parte de warehouse, RH, ou seja, eles fazem projeto pra todo mundo, das coisas mais variadas, aplicações office, relatórios web, parte de treinamento e parte de sistemas.

4.5.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Impactos financeiros e Indicadores de Performance

Os resultados obtidos no tópico de Impactos financeiros e indicadores de performance evidenciam um moderado desconforto dos entrevistados em compartilhar os resultados financeiros obtidos pelas estruturas de *startups* internas e também em relação aos indicadores de performance dessas estruturas. Por esse motivo, alguns dos entrevistados preferiram não informar os valores ou unidades de medidas, enquanto outros preferiram informar dados mais superficiais, de forma a não expor os dados das empresas, mesmo tendo em vista que os nomes das empresas seriam ocultados no presente estudo.

Em relação aos indicadores de performance ou KPIs utilizados pelas *startups* internas, nota-se que praticamente metade da amostra analisada (Empresas 2,3 e 5) não diferencia os indicadores de performance da *startup* interna do restante da empresa e utiliza indicadores comuns de mercado como geração de receita, redução de custos, margem EBIT, *payback,* etc.

A não utilização de KPIs diferenciados para medir a performance da *startup* interna contraria um dos princípios da metodologia da *startup* enxuta proposto por Ries (2012), que é a contabilidade para a inovação. Ries (2017) argumenta que as métricas convencionais de mercado como geração de receita, retorno sobre o investimento, fatia de mercado, entre outras, não possuem efetividade para pedir o progresso de uma estrutura voltada à inovação.

Nesse sentido, Blank (2013) defende que as métricas financeiras que mais importam para mensurar a evolução de uma *startup,* independentemente de ser interna ou externa, são aquelas relacionadas ao consumidor, como o custo de aquisição de cliente, valor do tempo de vida do cliente, taxa de churn ou de rotatividade de clientes e também viralidade.

Nota-se que, apesar das Empresas 1,4,6 e7 utilizarem KPIs diferentes para a *startup* interna, em comparação com o restante da empresa, os indicadores de performance mencionados pelos entrevistados são diferentes do proposto pela teoria para medir a evolução de uma *startup* e estão muito mais ligados ao volume de projetos gerados, do que ao impacto gerado para os clientes e à inovação.

Por outro lado, não é impossível inferir que essas empresas não seguem os princípios da contabilidade para inovação, uma vez que, conforme foi colocado anteriormente, esse tópico gerou bastante desconforto nos entrevistados para o compartilhamento de informações, o que pode ter influenciado no resultado da pesquisa.

Com relação aos impactos financeiros gerados pelas *startups* internas, nota-se, por meio dos dados fornecidos pelos entrevistados, que as estruturas têm se mostrado bastante atrativas para as empresas, haja vista que os projetos das Empresas 2 e 5 têm obtido crescimentos relevantes e estão bem próximos de atingir o *break even,* ao passo que o projeto da Empresa 3 apresentou uma margem EBIT de 80% logo em seu primeiro ano de funcionamento. O projeto da Empresa 4 apresenta crescimento muito superior a dois dígitos e o da Empresa 7 já trouxe uma economia de mais de seiscentos mil dólares para a empresa em seu último ano de operação.

Em relação à materialidade dos resultados obtidos com a operação das *startups* internas, nota-se uma grande diversidade de resultados entre as empresas analisadas. Algumas delas

apresentam resultados com ganhos internos, como a *startup* da Empresa 3, que auxiliou na automação de diversos processos, reduzindo custos e erros humanos; a *startup* interna da Empresa 6, que trouxe uma maior qualificação a dezenas de colaboradores da América Latina, e também a estrutura da Empresa 7, que gerou centenas de projetos de melhorias internas em diversas linhas de negócio da empresa.

Nota-se, ainda, que para outras empresas, as *startups* internas têm desempenhado um papel estratégico para a abertura de novos mercados, como nas Empresas 1 e 4, onde as *startups* internas possibilitaram a aproximação com um púbico consumidor ainda pouco explorado pela empresa mãe, ou então as *startups* internas da Empresa 2, que exploram diferentes mercados e já possuem mais de vinte e cinco patentes registradas apenas em um desses mercados, ou a estrutura da Empresa 5, que em pouco anos já angariou trinta e dois milhões de usuários para uma de suas soluções digitais.

Por fim, o quadro 22 apresenta um resumo dos principais resultados obtidos nesse tópico.

Quadro 22 – Resumo dos pontos abordados no tópico Impactos financeiros e Indicadores de Performance

Entrevistado/ Empresa	Os indicadores de performance da Startup Interna são diferentes do restante da empresa?	Principais KPIs	Impacto financeiro obtido com a utilização da startup interna?	Materialidade dos resultados
Entrevistado / Empresa 1	Sim	Não informado	Não informado	Aspectos intangíveis como como a possibilidade de atender um novo público consumidor, a possibilidade de trabalhar com fornecedores diferentes, a possibilidade de operar novos modelos de negócios e a curva de aprendizagem gerada em relação ao formato de trabalho mais ágil dentro da Empresa
Entrevistado / Empresa 2	Não	Geração de caixa em 5 anos e payback	Projeto está em fase de crescimento e bem próximo de atingir o break even.	Mais de 25 patentes registradas em um dos mercados
Entrevistado / Empresa 3	Não	EBIT, redução de custos, NPS	Margem Ebit de 80% no primeiro ano de projeto	Automação de processos, reduzindo custos e erros
Entrevistado / Empresa 4	Sim	Nova solução aos consumidores a cada 3 meses	Crescimento muito além dos dois digitos	Lançamento de um produto completamente inovador para a empresa e atingir um público latente ainda pouco explorado pela empresa mãe
Entrevistado / Empresa 5	Não	EBIT	O projeto dobra de tamanho a cada ano e atingirá o break even em 2020	32 milhões de usuários cadastrados em uma das soluções digitais criadas pela *startup* interna
Entrevistado / Empresa 6	Sim	Quantidade de colaboradores impactados com o programa	Não informado	Aproximadamente 100 colaboradores passaram pelo projeto e dezenas de colaboradores foram treinados pelos membros das equipes na metodologia criada
Entrevistado / Empresa7	Sim	Quantidade de projetos desenvolvidos e economia gerada para a empresa	600.000 dolares de economia no último ano de operação	Centenas de projetos entregues em diversas áreas da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

No tópico a seguir, serão exploradas as questões relacionadas ao time e aos recursos humanos das *statups* internas analisadas.

4.6 Time e Recursos Humanos

O objetivo do tópico Time e Recursos Humanos é verificar como se dá a alocação de recursos humanos para as estruturas de *startups* internas, assim como identificar o *modus operandi* dessas estruturas em termos de hierarquia e desempenho dos colaboradores.

Tem-se, também, como objetivo, preencher uma das lacunas identificadas durante o processo de Revisão Sistemática da Literatura no que se relaciona à questão do impacto gerado pela *startup* interna na cultura da empresa.

Outro ponto abordado neste tópico diz respeito à contratação ou não de uma consultoria externa para auxiliar no projeto de *startup* interna na empresa, conforme proposto por alguns autores.

4.6.1 Entrevistado/Empresa 1

Segundo o entrevistado, a iniciativa de criação da *startup* interna na Empresa 1 foi dele, enquanto gerente de novos negócios. De acordo com ele, após a empresa ter decidido não seguir com uma estratégia de fusão e aquisição para entrar em um novo mercado, ele utilizou todo o conhecimento adquirido durante as etapas de análise desse processo para iniciar, por conta própria, a *startup* interna e, por esse motivo, em sua concepção, o projeto não teve o envolvimento com outras áreas.

Uma vez que o projeto está pautado em uma iniciativa própria, e não em uma decisão estratégica da empresa, o entrevistado comenta que, apesar de ter o apoio da alta administração para seguir com o projeto, ele não conseguiu aprovar a alocação de recursos humanos para fazer parte da equipe da *startup* interna, então todo o projeto é operado exclusivamente por ele.

Em relação ao envolvimento do departamento de Recursos Humanos no projeto, o entrevistado comenta que, assim como a maioria dos departamentos, a equipe de RH estava a par do surgimento da *startup* interna, mas não teve um envolvimento direto na sua criação.

Quando questionado sobre se o projeto de *startup* interna foi capaz de mudar a cultura da empresa em prol da inovação, o entrevistado comenta que, na opinião dele, não é possível dizer que houve uma mudança na cultura, mas que foi um primeiro passo. Sobre isso, complementa:

> Acho que não chegou a mudar a cultura da empresa, acho que seria muito, mas assim, eu acho que, talvez foi um início, um pontapé pra muita coisa que tá rolando agora, uma outra mentalidade. Eu acho que abriu portas aí, foi uma sementinha pra começar.

4.6.2 Entrevistado/Empresa 2

De acordo com o entrevistado, cada equipe de *startup* interna na Empresa 2 é composta, em média, por quatro membros que se dedicam integralmente ao projeto e são chamados de "donos" ou "sócios". Segundo ele, desde o início do programa, já foram rodadas aproximadamente vinte e cinco *startups* dentro da empresa, gerando, dessa forma, algo em torno de cem "donos".

Não existe uma hierarquia dentro das equipes de *startups* e, segundo o entrevistado, a estrutura possui uma grande autonomia na tomada de decisão. Em relação a isso, o entrevistado complementa:

> Nem presidente pode parar a startup dos caras. Nem o presidente pode dar o comando, só eles podem decidir pelo fechamento. Agora como a gente faz para suportar o pessoal que é novo. A gente tem uma estrutura de mentoria dupla, o que que é mentoria dupla? O time que tá em aceleração, dentro do batch, a cada quinze dias ele tem uma sessão com o pessoal da Universidade de Berkeley durante uma hora. Todos os times rodam, a cada quinze dias, com Berkeley. E aí, independentemente disso, ele tem um mentor designado, que normalmente é um vice-presidente, um diretor, eventualmente eu. E aí o nosso papel é estar mais próximo, coacheando, e dando muito mais experiência do que falar que é ou não é, entendeu? Mas a decisão de fazer go ou não go, e o momento de fazer o go ou não go é exclusivamente do time.

Com relação ao recrutamento dos membros das *startups* internas, o entrevistado comenta que é feita uma convocação para as áreas de negócio para que o time de inovação os auxilie na criação das *startups* internas para explorar negócios adjacentes e disruptivos. A equipe de inovação dá o suporte durante a etapa de pré-modelagem do novo negócio e, então, a unidade de negócio aloca pessoas do próprio time para se dedicar integralmente à *startup* interna durante dez meses. De acordo com o entrevistado, a própria unidade de negócio custeia o projeto.

Segundo o entrevistado, o ganho para a unidade de negócio é bastante expressivo, não apenas por conta da geração de inovação, mas também pelo impacto gerado nos recursos humanos, e complementa:

> O que que a unidade de negócio ganha com isso? Eles aprendem a fazer business development, que é um grande trunfo para eles. Então eu tenho, naturalmente, uma ascensão das áreas, de talentos, que têm desejo para trabalhar com business development, vindo de unidades de negócio tradicionais. E aí, muitas vezes, quando essa pessoa mergulha, ela se apaixona tanto que acaba sendo naturalmente uma boa fonte de crescimento do time de inovação, entendeu? Então, até hoje, todos os recrutamentos que vieram para o time de inovação foram oriundos de jovens que foram endereçados pelas unidades de negócio, a fazer uma aceleração de uma startup, e essa pessoa se manifestou tão naturalmente adepta e intuitiva para etnografia, para modelagem de negócio, que a gente acaba captando como um grupo permanente para suportar a iniciativa de crescimento da América Latina inteira.

Com relação ao envolvimento da área de Recursos Humanos durante o processo de recrutamento e seleção, o entrevistado comenta que existe uma parceria bastante forte entre as áreas de inovação e de recursos humanos. Segundo ele, as áreas trabalharam em conjunto para definir as competências que precisariam ser buscadas nos colaboradores em prol da inovação, quais os requisitos buscados e o perfil necessário para a mudança.

De acordo com o entrevistado, todo esse trabalho já tem reverberado para a mudança cultural na Empresa 2 como um todo. Ele exemplifica esse processo do seguinte modo:

> Quando a gente começou, era muito gozado, nós tínhamos o War Room. tinha puff, aqueles caras sentados no chão olhando o Canvas e modelando, desenhando, os caras (da empresa) achavam que era um bando de E.T. A gente trabalhando e falava assim, cara, estou me sentindo um leão aqui, os caras tudo passando e olhando para gente. Então, as pessoas foram se adaptando, foram vivendo, foram vendo os ganhos, vendo informações, isso alavancou um monte de negócio novo que a empresa não tinha, favorecendo cross-seling, que é uma área que vende os produtos já existentes em novos mercados, ou seja, eu não estou fazendo nenhuma inovação de negócio, eu estou conectando componentes, entendeu, e o próprio movimento nosso de mapear, mapear em profundidade comportamento de mercado e os nossos mergulhos, deu um monte de negócio pro cross-seling. Então, assim, à medida que você vai criando valor em várias ancoragens, isso virou um modelo, né? Então, hoje em dia, tem um monte de áreas com War Rooms, um monte de área rodando post-it profundo, desenhando parede, e olhando pra negócio mais profundamente, fazendo Canvas profundo, olhando os modelos de St Gallen business model, pra referenciar, inspirar a transformação do modelo de negócio, então, assim, acho que a pegada cultural nossa foi grande.

Com relação à contratação de consultoria externa para auxiliar na implementação das *startups* internas, o entrevistado comenta que a Empresa 2 trouxe para seu corpo de funcionários consultores experientes de mercado, em lugar de contratar uma empresa terceirizada. Segundo ele, a única consultoria que eles possuem é com a Universidade de Berkeley, conforme foi indicado, para auxiliar no desenvolvimento dos membros das *startups*.

4.6.3 Entrevistado/Empresa 3

Segundo o entrevistado, não houve um envolvimento direto da área de Recursos Humanos durante a etapa de concepção e criação da *startup* interna, mas a área foi totalmente envolvida na fase de recrutamento dos membros para a *startup*. De acordo com ele, todos os membros foram recrutados internamente na própria empresa e vieram de áreas diversas como marketing, tecnologia e finanças. O entrevistado argumenta que um dos motivos do recrutamento ser preferencialmente interno é justamente o fato de os colaboradores já estarem cientes das especificidades do setor de atuação da Empresa 3, o que facilita bastante o processo de integração dos membros.

A dedicação dos membros à *startup* interna é integral e os membros recrutados deixam de fazer parte do centro de custo anterior para fazer parte do centro de custo da própria *startup,* segundo o entrevistado.

De acordo com ele, a equipe da *startup* interna possui dez colaboradores divididos em dois *squads* e um gerente que atua como porta-voz da *startup.* A equipe trabalha de maneira horizontalizada, isto é, não existe uma hierarquia rígida entre os membros. Além disso, a *startup* interna possui autonomia em relação ao restante da empresa.

Em termos de impacto na cultura da Empresa 3, o entrevistado acredita que o impacto da *startup* interna ainda não é tão grande e está mais concentrado nas áreas de tecnologia. De qualquer forma, ele acredita que o projeto está trazendo uma mentalidade mais ágil para a empresa.

Com relação à contratação de consultoria para o projeto, o entrevistado comenta que todo o delineamento e criação da *startup* interna foi feito em conjunto com uma consultoria bastante renomada no mercado que foi contratada especificamente para auxiliar nesse projeto.

Por fim, um ponto importante a ser mencionado em relação aos recursos humanos, segundo o entrevistado, é a paixão que os colaboradores da *startup* interna demonstram pelo projeto e pelo trabalho realizado, deixando evidente o interesse pessoal para um resultado melhor.

4.6.4 Entrevistado/Empresa 4

De acordo com o entrevistado, o departamento de Recursos Humanos teve um envolvimento bastante alto em todas as etapas da criação da estrutura de *startup* interna na Empresa 4, desde a concepção do projeto, até o início da seleção dos membros.

Segundo ele, o processo de seleção foi aberto tanto para candidatos externos quanto para candidatos internos, sendo que havia uma certa preferência pelos candidatos internos e todo o processo teve um formato diferente do que geralmente é realizado pela empresa.

De acordo com o entrevistado, todo o processo de seleção foi planejado para trazer pessoas de diversas áreas, com diferentes conhecimentos, e o principal critério de seleção é o perfil do candidato em termos de comprometimento, entusiasmo e mentalidade de dono e complementa:

> Não importa de qual área você vem, a gente tem X áreas abertas, X posições abertas. E outra coisa, também não escolhi por senioridade do tipo, ah, tem que ser um gerente, um coordenador, um gerente-sênior. Não, o que a gente falou é, eu quero alguém que tenha comprometimento acima da média, seja um entusiasta digital, tenha mentalidade de dono. Então a gente ficou com muita coisa de perfil. E aí a gente fez um processo também muito rápido porque teve muita inscrição, mas a gente fez um processo em quatro dias de entrevistas, case, dinâmicas. Foram quatro dias, direto, intenso, pra gente chegar na seleção. Até porque foi uma coisa que a gente só percebeu depois, que a gente foi aprendendo, mas, por exemplo, como a gente falou que a gente não ia selecionar, nem por background, nem por senioridade, não tinha como eu eliminar nenhum currículo interno que se candidatou porque eu precisava ver o perfil dele. Então eu não podia, ah, não, você é de marketing, eu quero gente de operações. Você é, sei lá, coordenador, eu preciso de um gerente. Então todo mundo que se inscreveu a gente colocou no processo.

Em relação à preferência por candidatos internos, o entrevistado explica:

> (...) a gente deixou claro que a gente queria com esse time também ajudar na transformação cultural da empresa como um todo. Então, pra isso, seria importante ter recursos de dentro da empresa porque ele já tem relacionamentos internos, vão conscientizar a organização como um todo, né, conversando com seus colegas e depois também quando, obviamente, eles vêm por um tempo, pode ser que voltem pra alguma outra área ou vão pra alguma outra área e, com isso, já leva muito da cultura também. Então a gente decidiu que deveria ser recurso interno, principalmente pra ajudar a transformar a empresa como um todo.

De acordo com o entrevistado, um ponto importante a ser mencionado é que a equipe tem dedicação integral à *startup* interna. Segundo ele, esse foi um aprendizado que a empresa adquiriu pois, nas etapas iniciais do projeto, a equipe tinha dedicação parcial, e a melhoria ao mudar para dedicação integral foi significativa.

Com relação ao impacto na cultura da empresa, o entrevistado comenta que a *startup* tem sido extremamente bem aceita internamente e, mesmo apesar do pouco tempo de criação, já é possível sentir um grande interesse das demais áreas da empresa em entender melhor o formato de trabalho da *startup* e verificar formas de replicar o modelo em suas respectivas áreas.

Sobre o formato do trabalho da equipe da *startup* interna, o entrevistado afirma que a estrutura funciona de maneira bastante horizontalizada, e ele - como diretor responsável - exerce uma função similar à de um CEO de *startup.* De acordo com ele, 98% das decisões são tomadas em conjunto com todos os membros e, quando a equipe chega a um impasse, é ele quem toma a decisão de qual caminho seguir e complementa que isso traz bastante agilidade ao processo.

Quando questionado sobre o envolvimento pessoal da equipe em prol do resultado da *startup* interna, o entrevistado menciona que o engajamento da equipe é altíssimo e, nas pesquisas de clima interno, a estrutura está bem acima da média do restante da companhia

Por fim, o entrevistado menciona que, desde as etapas iniciais do projeto de *startup* interna, a empresa trabalha em parceria com uma consultoria externa. Segundo ele, a contribuição dessa consultoria é primordial para o sucesso da estrutura desde as etapas iniciais, em que o desafio era convencer a alta administração, até as etapas atuais, nas quais o trabalho é mais focado em ajustes. Sobre isso, o entrevistado complementa:

> (...) foi importante pra gente, principalmente nos três primeiros meses pra garantir que a gente tava fazendo todos os exercícios, as rotinas, usando as ferramentas de forma correta. Essa é uma transição difícil. Por mais que você tenha pessoas que estejam dispostas a mudar a forma de trabalhar, estejam engajadas, recebam treinamento, você tá pegando muitas vezes pessoas ali que trabalham há dez anos, cinco anos, no modelo antigo. Ela já tem hábitos. Então elas querem mudar, mas o hábito muitas vezes força. Então ter alguém ali pra toda hora puxar sua orelha e falar, não, não, não, assim não, é daquele jeito. Isso faz muita diferença.

4.6.5 Entrevistado/Empresa 5

De acordo com o entrevistado, a estrutura da *startup* interna na Empresa 5 é bastante robusta e apartada do restante da empresa. Dado o tamanho da estrutura e as especificidades do negócio, existe uma equipe de recursos humanos com dedicação integral à *startup* e, por esse motivo, o envolvimento é bastante grande.

O entrevistado comenta que, antes do projeto ser estruturado como uma *startup* interna, ele operou por um tempo como uma subunidade de negócios na empresa, até a contratação de um

diretor bastante experiente de mercado que ficou responsável por essa estrutura e que tomou a decisão de transformá-la em uma *startup* interna.

Depois que a estrutura se tornou uma *startup*, segundo o entrevistado, a maioria dos colaboradores que foram contratados para a equipe eram externos, principalmente para a área de tecnologia.

Segundo o entrevistado, a estrutura conta atualmente com cento e trinta pessoas e a empresa possui a meta de ampliar esse número para cento e quarenta e cinco em breve.

Em termos de hierarquia, o entrevistado comenta que a estrutura é verticalizada e que existe uma hierarquia dentro da equipe, embora culturalmente não exista uma rigidez no cumprimento dessa hierarquia e todos da equipe possuam voz ativa dentro do projeto

Com relação ao engajamento da equipe, o entrevistado comenta que existe uma grande diferença entre os membros da *startup* interna e do restante da empresa. De acordo com ele, o nível de engajamento dos membros da *startup* é muito superior e os colaboradores se envolvem muito mais no negócio.

Ao ser perguntado sobre o impacto causado pela *startup* interna para a mudança na cultura da empresa, o entrevistado comenta que esse é um processo que ainda está em fase inicial, mas vê potencial de melhoria e explica:

> Eu acho que está começando agora. Eu acho que é bem incipiente, mas que está mudando. Eu vejo que, primeiro ponto, a gente era o patinho feio, vamos dizer assim, então as pessoas nem sequer olhavam para a gente, e achavam que a gente não sabia como as coisas funcionavam e etc. Hoje eles já olham de forma completamente diferente, já respeitam e já estão vendo que realmente estão surgindo inovações daqui, e que a gente está traçando um caminho que tem tudo para nos tornarmos uma das maiores unidades. Eles estão vendo que está indo para esse caminho, e aí eles começam a olhar do tipo, mas o que que eles estão fazendo para esse negócio estar dando certo? Então, agora eu acho que eles começaram a olhar nesse sentido. Vieram perguntar, mas como é que é a estrutura de vocês funciona para desenvolvimento de produto? Como que vocês trabalham na ideia de marketing? Como é que é a ida a mercado de vocês? Agora, eles estão começando a ir um pouco nessa linha.
> (...) dá pra ver nitidamente que esse era o intuito da alta administração, sempre foi, de querer a gente sendo meio que um piloto, ver como é que faz, para de fato a empresa começar a extrapolar algumas coisas.

Em relação à contratação de consultoria para auxiliar na implementação da *startup* interna, o entrevistado comenta que a empresa não contratou nenhuma consultoria e que existe uma certa resistência da alta administração em relação a essa prática.

4.6.6 Entrevistado/Empresa 6

Segundo o entrevistado, o planejamento e a implementação da *startup* interna, assim como o recrutamento dos membros, foi feito por meio de parceria entre as áreas de novos negócios, recursos humanos e uma consultoria de inovação contratada especificamente para o projeto. De acordo com ele, essas áreas foram envolvidas em todas as etapas do processo decisório e foram de extrema importância para que o projeto ganhasse peso internamente.

O entrevistado menciona que 100% da equipe é composta por colaboradores internos da empresa e, sobre o processo de recrutamento, complementa:

> (...) no início era um recrutamento físico mesmo, então tinha tipo uma seleção, as equipes participavam tipo de focus group, pra você analisar o perfil de cada um da equipe e depois esse recrutamento foi feito mais de forma digital, então eles tinham um questionário com algumas perguntas e aí a gente conseguia ver através das respostas o perfil daquelas pessoas e selecionava o que nós acreditávamos ser os melhores candidatos. O importante também nesse processo de recrutamento é que tivesse pessoas de diversas áreas e diversos níveis hierárquicos para que a gente tivesse realmente uma equipe diversificada em termos de background porque a gente acredita que isso pode trazer mais valor pro projeto.

De acordo com o entrevistado, as equipes são compostas por seis pessoas que dedicam vinte por cento de sua jornada de trabalho semanal ao projeto de *startup* interna. Segundo ele, as equipes, além de serem bastante diversas, trabalham de maneira horizontalizada, não existindo uma hierarquia entre os membros. Sobre isso, comenta:

> (...) a ideia é que sempre tenha pessoas de áreas diferentes com visões diferentes e eu acho que isso foi muito positivo pro projeto porque um agrega conhecimento pro resto da equipe, tem pessoas, de novo, de diferentes níveis hierárquicos e geralmente um mentor e um facilitador local pra ajudar no dia a dia.

Sobre o impacto na cultura da Empresa 6, o entrevistado menciona que a *startup* interna já tem impactado de forma positiva, mas que ainda há espaço para melhorias. Sobre isso, complementa:

> Eu acho que teve um impacto na cultura sim, porém eu acho que tenha oportunidades pra gente fortalecer ainda mais essa visão e disseminar ainda mais esse conhecimento com outras áreas para que não só elas conheçam a metodologia, mas que elas implementem no dia a dia. Então sim, eu acho que foi um primeiro passo, foi muito produtivo, mas ainda tem muita oportunidade pela frente.

O entrevistado comenta também que, apesar de a dedicação dos recursos ao projeto de *startup* interna ser parcial, é possível sentir um alto engajamento dos membros da equipe e um comprometimento bastante elevado para a entrega dos projetos. Segundo ele, é possível sentir uma paixão pelo resultado.

Em relação à contratação de uma consultoria externa, o entrevistado menciona que todo o projeto é acompanhado por uma consultoria externa desde a sua fase de ideação, até a sua operação nos dias de hoje. Segundo ele, essa consultoria foi importante para auxiliar a empresa a delinear o escopo do projeto e para treinar e acompanhar os membros das *startups* internas para garantir que eles estejam utilizando a metodologia de trabalho de maneira adequada.

4.6.7 Entrevistado/Empresa 7

De acordo com o entrevistado, a ideia para a criação da *startup* interna partiu do departamento de inovação da Empresa 7 e o envolvimento da equipe de recursos humanos foi moderado.

Conforme mencionado no tópico 4.1.7, a seleção dos membros da *startup* interna foi feita integralmente com colaboradores da própria empresa. O grupo é composto por engenheiros com diferentes habilidades vindos de diversas áreas internas da empresa.

Segundo o entrevistado, essa equipe trabalha de maneira horizontalizada. Sobre isso, complementa:

> Existe uma estrutura bem horizontalizada, existe uma pessoa que ela é mais sênior do que outra, obviamente, no time, né? Que ela acaba orientando, então o pessoal meio que respeita as indicações dessa pessoa, mas basicamente esse time todo reporta pra um gerente e ele que distribui todas as tarefas, sem nenhuma hierarquia específica interna.

Com relação à motivação da equipe, o entrevistado comenta que as pessoas da Empresa 7 são bastante motivadas e engajadas, dada a dinâmica de trabalho da empresa. Contudo, na opinião dele, a equipe da *startup* interna tem uma motivação ainda superior, principalmente pela rapidez de entrega dos projetos. Segundo ele, a possibilidade de entregar muito rapidamente os projetos e ter o feedback dos clientes de maneira quase que imediata faz com que a equipe se motive ainda mais para evoluir.

Sobre o impacto na cultura da empresa, o entrevistado argumenta que já é possível notar uma extrapolação do formato de trabalho da *startup* interna para o restante da empresa, mas que ainda há espaço para melhorias. Em seu entendimento,

> (...) nós estamos num momento que sempre tem uma oportunidade pra melhorar, eu acho assim, a cultura que nós temos da inovação incremental com o lean que é aquela inovação do dia a dia, inovação dinâmica ali das pequenas coisas, ela contamina a empresa como um todo, todos os departamentos.

A respeito da contratação de consultoria externa, o entrevistado comenta que a criação da *startup* interna foi uma iniciativa do departamento de inovação e que não houve a necessidade de contratação de consultoria externa.

4.6.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Time e Recursos Humanos

Um dos princípios que alicerçam a abordagem da *startup* enxuta proposta por Ries (2012) é de que empreendedores estão por todas as partes, e que qualquer pessoa pode ser um empreendedor. Nesse sentido, Edison, Wang e Abrahamsson (2015) fazem, em seu estudo, uma analogia desse conceito para o ambiente coorporativo e propõem que, dentro da própria empresa, é possível encontrar empreendedores e que essas pessoas podem ser recrutadas e reunidas em uma estrutura separada chamada de *startup* interna.

Em consonância com esse conceito, nota-se que o recrutamento dos membros das *startups* internas nas Empresas 1, 2, 3, 6 e 7 é realizado exclusivamente com membros da própria empresa, ao passo que na Empresa 4 o recrutamento é feito de uma maneira hibrida entre candidatos internos e externos, porém com uma preferência pelos candidatos externos. De acordo com os dados obtidos, a única exceção foi a Empresa 5, que utiliza também um modelo de recrutamento híbrido entre candidatos externos e internos, dando prioridade, contudo, aos candidatos externos.

Conforme comentado pelo entrevistado da Empresa 4, um dos benefícios do recrutamento de candidatos internos é a possibilidade de catalisar a mudança cultural na empresa, uma vez que, por já estar dentro da empresa, o colaborador já possui relacionamentos internos, facilitando a comunicação e a conscientização da organização como um todo.

Em termos de mudança cultural na empresa após a implementação das *startups* internas, uma das lacunas encontradas durante o processo da revisão sistemática da literatura neste estudo,

conforme quadro 9, foi a escassez de estudos que abordem o impacto da criação da *startup* interna para a criação de clima empreendedor dentro da empresa, conforme proposto por Drucker (1985) e que abordem os impactos na cultura organizacional como um todo e, principalmente, os impactos nos recursos humanos após a criação da *startup* interna.

Nesse sentido, nota-se, por meio das respostas obtidas, que nas Empresas 2 e 4 já é possível notar um impacto alto na cultura em prol da inovação após a implementação das estruturas de *startups* internas, enquanto que, para as Empresas 3, 5, 6 e 7, o impacto na cultura é intermediário – o que é atribuído, em grande parte, ao pouco tempo de atividade das *startups.* Apenas a Empresa 1 sinalizou uma baixa mudança na cultura da empresa, sendo que um dos possíveis motivos é o fato da *startup* ser composta por apenas um membro, o que pode mitigar o efeito multiplicador dos conhecimentos gerados.

Com relação à composição das *startups* internas, nota-se uma diversidade bastante grande na amostra analisada em termos de tamanho, sendo possível encontrar estruturas bastante robustas, como na Empresa 5, onde a equipe é composta por cento e trinta pessoas. Há estruturas bem menos complexas, como a encontrada na Empresa 1, onde a *startup* é composta por apenas um membro. Na Empresa 2, a equipe é composta por quatro pessoas; na Empresa 3, por dez pessoas; na Empresa 4, por sete pessoas e, na Empresa 6, por seis pessoas. A Empresa 7 não informou a quantidade de membros que compõem a estrutura.

Em quase todas as empresas analisadas, os membros possuem dedicação integral à *startup* interna, se desvinculando de sua linha de negócio anterior e passando a compor o quadro da *startup,* com exceção da Empresa 6, onde os membros dedicam apenas vinte por cento de sua jornada de trabalho semanal ao projeto. De acordo com o entrevistado da Empresa 4, quando a atividade da *startup* interna teve seu início na empresa, os membros da equipe se dedicavam apenas parcialmente ao projeto. Isso, de acordo com ele, comprometeu as entregas da equipe e, por esse motivo, tal ponto foi revisto e os membros passaram a trabalhar com dedicação total ao projeto, o que trouxe melhores resultados.

Entre os membros da equipe, nota-se, nos resultados obtidos, que o nível de interesse pessoal pelo resultado é alto em 100% da amostra. Todos os entrevistados disseram reconhecer um nível de motivação e engajamento superior entre os membros da *startup* interna, se comparado ao restante da empresa. Um exemplo disso é o fato exposto pelo entrevistado da Empresa 4, que comenta que, de acordo com a pesquisa de clima interno, os colaboradores da *startup* interna são

os mais satisfeitos da empresa. O alto engajamento dos membros para o sucesso das *startups* internas está em concordância com um dos pontos mencionados por Ries (2012) como um atributo estrutural para o sucesso das *startups* internas ou externas, que é justamente o interesse pessoal no resultado.

Em relação ao envolvimento da área de Recursos Humanos nas etapas de operacionalização da *startup* interna na amostra analisada, nota-se que, na maioria dos casos (Empresas 2, 4, 5, 6) o envolvimento é bastante alto, ao passo que nas Empresas 3 e 7 o envolvimento é moderado e na Empresa 1 o envolvimento é baixo. Os resultados obtidos indicam que o alinhamento entre as áreas responsáveis pelas estruturas de *startups* internas e os responsáveis pelos Recursos Humanos é um ponto bastante importante para a operacionalização do projeto.

Em seu estudo, Edison et al (2017) apresentam alguns exemplos de estruturas de *startups* internas em que a empresa mãe optou por contratar uma empresa de consultoria externa para auxiliar no processo de criação e operacionalização das *startups.* Em consonância, com essa prática, a amostra analisada evidencia que quatro das sete empresas analisadas (Empresas 2, 3, 4 e 6) também utilizaram a contratação de consultores externos com a finalidade de auxiliar no delineamento da estrutura ou capacitação dos membros da *startup,* o que pode ser interpretado como uma estratégia validada para empresas que estejam iniciando o seu planejamento para criar uma estrutura de *startup* interna.

No quadro 23, a seguir, é possível verificar um resumo dos principais pontos evidenciados nesse bloco temático.

Quadro 23 – Resumo dos pontos abordados no tópico Time e Recursos Humanos

Entrevistado/ Empresa	Recrutamento dos membros é feito dentro da própria empresa ?	Nível de envolvimento da área de Recursos Humanos com o projeto	Estrutura da Equipe da Startup Interna	Existe uma hierarquia entre os membros?	Dedicação dos membros ao projeto	Nível de interesse pessoal pelo resultado	Impacto na cultura da organização	Utiliza ou utilizou a contratação de consultoria terceirizada?
Entrevistado / Empresa 1	Sim	Baixo	1 pessoa	Não	Integral	Alto	Baixo	Não
Entrevistado / Empresa 2	Sim	Alto	4 pessoas por equipe	Não	Integral	Alto	Alto	Sim (Universidade de Berkley)
Entrevistado / Empresa 3	Sim	Moderado	10 pessoas	Não	Integral	Alto	Intemediário	Sim
Entrevistado / Empresa 4	Modelo híbrido com prioridade aos internos	Alto	7 pessoas	Não	Integral	Alto	Alto	Sim
Entrevistado / Empresa 5	Modelo híbrido com prioridade aos externos	Alto	130 pessoas	Sim	Integral	Alto	Intemediário	Não
Entrevistado / Empresa 6	Sim	Alto	6 pessoas por equipe	Não	Parcial	Alto	Intemediário	Sim
Entrevistado / Empresa7	Sim	Moderado	Não informado	Não	Integral	Alto	Intemediário	Não

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

A seguir, será explorado o último tópico deste capítulo, denominado lições aprendidas.

4.7 Lições Aprendidas

O tópico lições aprendidas tem como objetivo evidenciar os aspectos positivos e negativos da utilização das *startups* internas na amostra analisada e apontar as lições aprendidas pelos entrevistados em relação à utilização dessa ferramenta.

4.7.1 Entrevistado/Empresa 1

Segundo o entrevistado, a principal contribuição que a *startup* interna trouxe para a Empresa 1 foi a possibilidade de mostrar que os processos da empresa podem ser feitos de maneira diferente e também de incentivar os colaboradores a tomarem a iniciativa independentemente dos processos burocráticos da empresa e complementa: "de positivo acho que é isso mesmo, tem que abrir portas, ultrapassar muros, ou seja, não espere muito te falarem não, sabe, vai e faz, encontra uma forma e acho que dá pra fazer".

De acordo com o entrevistado, o principal aspecto negativo foi o incômodo gerado com diversas áreas da empresa, pelo fato de a *startup* estar fazendo as coisas de modo diferenciado do que estava sendo feito até então. Sobre isso, o entrevistado explica:

> (...) o que gerou muito estresse interno é porque você está fazendo absolutamente tudo de uma forma diferente, então, a partir do momento que você está fazendo tudo de uma forma diferente você está infringindo ou indo contra o *status quo*, e assim, as pessoas se sentem assim quase transgredidas ou violadas, sabe? Isso gerava comentários do tipo "por que que você está me perguntando isso?" ou "você está fazendo tudo diferente, não é assim que a gente opera", então, assim, eu criei situações muito complicadas, eu passei por situações muito complicadas.

Em relação às lições aprendidas com a implementação da *startup* interna, o entrevistado comenta que a principal aprendizagem dele está relacionada à forma de lidar politicamente com outras áreas e a como negociar o nível de autonomia da estrutura sem que haja uma desconfiança por parte dos colaboradores da empresa mãe. Segundo ele, é muito importante haver um bom

alinhamento entre todas as partes envolvidas com o projeto e o formato de trabalho da estrutura, para evitar desentendimentos futuros entre as áreas da companhia.

4.7.2 Entrevistado/Empresa 2

De acordo com o entrevistado, existem dois principais aspectos positivos advindos da implementação das *startups* internas na Empresa 2.

O primeiro está no conhecimento profundo do cliente que a metodologia gera e a forma como esse contato reverbera para o restante da empresa. Segundo ele, o formato de trabalho da *startup* interna permite um contato real e profundo com o cliente, o que torna possível compreender toda a sua etnografia. Com respeito a esse ponto, complementa "entender o cliente como ser humano, como ser concreto, que tem sentimento, e entender o que motiva ele a comprar, a decidir, a utilizar, a recomprar, a virar fã do negócio, foi fundamental". Ainda de acordo com o entrevistado, o aprendizado gerado é tão grande que, desde então, a empresa não encomendou mais nenhum tipo de pesquisa terceirizada, pois a própria estrutura é capaz de fazer uma análise profunda do mercado consumidor.

O segundo aspecto positivo, de acordo com o entrevistado, está no entendimento, por parte dos colaboradores, da importância da validação do modelo de negócios antes de escalar a ideia para o mercado, e complementa:

> (...) segundo, é que as pessoas entenderam a força e o poder do business development. O quanto é poderoso, o quanto pode ser limitador você não ter um bom modelo em negócio validado, com empathy, com virality, com stickiness, onde todo esse tema está modelado, para que eu não tenha sabotadores.

O principal aspecto negativo, segundo o entrevistado, é que, mesmo a *startup* tendo uma agilidade grande no processo de validação do novo modelo de negócios, ela ainda esbarra na lentidão burocrática da empresa mãe para escalar o novo negócio. Segundo ele:

> (...) você cria uma cultura de agilidade que confronta com a prontidão da empresa. Você provoca demais, porque você é muito ágil, você acaba se tornando muito ágil, na decisão e na modelagem, e quando você tem que entrar na fase de escalar você vê assim, cara correndo cem metros e de repente você pula no meio da lama. E aí você não consegue correr mais de cem metros, tudo dá uma resistência enorme.

A principal lição aprendida com a implementação das *startups* internas na Empresa 2, de acordo com o entrevistado, é com relação à forma de lidar com um grande volume de dados e como a empresa pode usar isso ao seu favor. Sobre esse ponto, o entrevistado complementa:

> (...) hoje em dia, no Brasil, virou assim, todo diretor que é descolado fala que o negócio dele vai ser baseado em dados. Todo mundo fala isso, virou assim papo furado, papo de dormir, por quê? Porque as pessoas não entendem que para você construir uma empresa lastreada em dados, muito amplamente vai ter que rodar anos e anos à margem negativa, você vai ter que ser uma sociedade anônima, vai ter que alavancar investidor para suportar o crescimento e a significância desse volume de dados, a margem negativa durante seis, oito, dez anos, para aí depois você tentar descobrir como é que você alavanca em profundidade e valor

4.7.3 Entrevistado/Empresa 3

Segundo o entrevistado, o principal aspecto positivo da criação da *startup* interna na Empresa 3 é a possibilidade de acelerar a mudança de mentalidade na empresa em prol da inovação. Ele exemplifica com o fato de a empresa ter criado um programa de *trainee* que utiliza diversas metodologias e ferramentas que são utilizadas na *startup* interna. De acordo com ele:

> (...) eu vejo isso como superpositivo porque está contribuindo pra acelerar a mudança cultural na organização, porque esses trainees, eles vêm pra trabalhar nas áreas de negócios, eles vêm pra trabalhar em regular management, em marketing, então eles serão multiplicadores dessa cultura dentro das áreas. Eu vejo isso como um aspecto superpositivo.

Outro aspecto positivo mencionado pelo entrevistado é a automação de tarefas repetitivas, que trouxe ganhos bastante significativos para a empresa e reduziu drasticamente os erros em alguns processos.

O principal aspecto negativo apontado pelo entrevistado com a operação da *startup* interna é com relação ao que ele denomina “relação de poder”. Segundo o entrevistado, as atividades da *startup* geram desconfiança e rejeição de algumas áreas, já que a operação envolve uma mudança de processos internos e também mudanças culturais.

Com relação às lições aprendidas, o entrevistado comenta que o principal aprendizado foi mapear mais profundamente todos os stakeholders envolvidos nos projetos trabalhados pela *startup*, principalmente os externos, uma vez que diversas oportunidades mapeadas pela *startup* interna foram barradas por questões regulatórias ou governamentais.

4.7.4 Entrevistado/Empresa 4

De acordo com o entrevistado, a principal contribuição da *startup* interna na Empresa 4 se dá na mudança do conceito de rapidez e agilidade dos processos dentro da empresa.

Segundo ele, outro aspecto positivo obtido com o início das operações da *startup* interna é a possibilidade de mostrar para o restante da empresa a importância de obter um conhecimento mais profundo dos consumidores, e complementa:

> (...) e outra coisa que eu acho que é um benefício muito grande é que a gente está mudando a mentalidade da empresa como um todo, eu diria, sobre ser muito mais *consumer-friendly* porque eu acho que, como toda empresa, todo mundo sempre está lendo, estudando sobre o consumidor, mas, no final do dia, faz o plano de negócio. Você acaba entendendo do consumidor como é que toma decisões de negócio. E o que a gente está aprendendo é, não, vamos entender o consumidor, fazer o que eles estão falando e vendo que, no final do dia, isso é melhor do que a gente tomar decisões de negócios.

O entrevistado comenta que o principal aspecto negativo gerado pela operação da *startup* interna foi o desgaste gerado pela velocidade de operação da estrutura em relação ao restante da empresa. De acordo com ele, a equipe teve diversos problemas em suas atividades, por operar em uma velocidade diferente do resto da empresa. Para ele, isso pode ser exemplificado pelo fato de que, em uma determinada situação, a *startup* interna teve uma falta de insumo para operar em função do crescimento acelerado das vendas de um de seus produtos e a burocracia interna da empresa mãe não permitiu que os insumos fossem repostos na velocidade requerida pela *startup.*

De acordo com o entrevistado, a principal lição aprendida tem relação com o local de operação da *startup* interna. Ele explica que se chegou a cogitar a possibilidade de o local de operação da *startup* ser totalmente apartado do local de operação da empresa mãe, o que, na opinião dele, poderia até gerar um ganho para o processo de inovação e agilidade. Por outro lado, o entrevistado comenta que a decisão tomada foi de manter a operação da *startup* interna próxima das operações da empresa mãe, justamente pelo ganho que se pode obter ao disseminar por toda a empresa a mentalidade e formato de trabalho da *startup* gerando assim uma mudança cultural na empresa.

4.7.5 Entrevistado/Empresa 5

O entrevistado menciona que o principal aspecto positivo obtido com a operação da *startup* interna é a possibilidade de a empresa estar atualizada com as novas oportunidades de mercado que surgem com o aperfeiçoamento da tecnologia disponível.

De acordo com ele, por mais consolidada que a empresa mãe seja, caso ela não se atualize, está fadada ao fracasso, assim como se deu com diversas outras ao longo da história. O entrevistado complementa, dizendo que, atualmente, os concorrentes da empresa não são mais aqueles que pareciam óbvios e a concorrência pode vir de diversos setores e, inclusive, de novas empresas que surgem com uma grande velocidade. Portanto, a *startup* interna, segundo ele, cumpre um papel importante para manter a empresa mãe atualizada em um ambiente competitivo cada vez mais acirrado.

O principal aspecto negativo identificado pelo entrevistado é o distanciamento que tem ocorrido entre as operações da *startup* interna e as operações da empresa mãe. Segundo ele, devido ao formato de trabalho diferenciado, cada vez mais as estruturas têm se distanciado uma da outra, o que gera um desperdício de aprendizado que uma estrutura poderia agregar a outra.

Segundo o entrevistado, a principal lição aprendida obtida por ele após a criação da *startup* interna é com relação à negociação política. De acordo com ele, a agilidade necessária para a operação da *startup* gerou diversos desentendimentos internos e, consequentemente, alguns desgastes que poderiam ser evitados. O entrevistado complementa com a afirmação de que, com a experiência que ele possui atualmente, muitos desses desgastes não teriam acontecido e seriam negociados de uma forma mais fluida.

4.7.6 Entrevistado/Empresa 6

De acordo com o entrevistado, o principal aspecto positivo da implementação da *startup* interna na Empresa 6 foi o aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores que participaram do projeto através da metodologia de trabalho, e complementa:

> (...) essa metodologia te dá outros *skills* que são muito importantes pra sua vida tanto corporativa como empreendedor, então traz um conhecimento que muitas pessoas talvez não tenham, de fazer pesquisa de mercado, de desenhar um projeto, de implementar o

> projeto, quais são as fases... de saber também lidar com outras áreas, com diversas backgrounds de pessoa, então tem todo esse lado também de inteligência emocional, acho que trouxe também a questão de você saber expor suas ideias perante um grupo que é muito sênior, porque as ideias eram apresentadas pro top management. Então eu acho que tudo isso é um aprendizado sensacional para as equipes participantes da iniciativa.

Com relação aos aspectos negativos da implementação do projeto, o entrevistado comenta que, como dentro da metodologia desenhada, os colaboradores dedicam apenas vinte por cento do seu tempo para a *startup* interna, fica difícil conciliar as atividades rotineiras com as atividades da *startup*. Segundo o entrevistado, a *startup* interna requer dos participantes muito tempo, foco e energia e, como além da *startup,* eles também possuem entregas em suas respectivas áreas de negócio, fica difícil o colaborador conciliar ambas as atividades.

Sobre os aprendizados, o entrevistado comenta que, na opinião dele, a principal aprendizagem gerada é o aferimento de como uma grande corporação, como a Empresa 6, pode ser mais ágil em suas atividades e o quão importante é para a empresa investir no treinamento e na capacitação de seus colaboradores para estar atualizada em relação ao mercado.

4.7.7 Entrevistado/Empresa 7

Para o entrevistado, o principal aspecto positivo da implementação da *startup* interna na Empresa 7 é a mudança de mentalidade dos colaboradores e o incentivo que a estrutura dá para desafiar o *status quo* dentro da empresa, para trazer mais agilidade aos processos. Sobre isso, ele complementa:

> (...) essa cultura da gente fazer as coisas de uma maneira mais ágil, focando na ideia do lean startup, do sprint, pensando bastante no cliente é uma metodologia que ela consegue ser aplicada em vários casos que a gente tem dentro da empresa em todas as suas áreas. Acho que cabe às pessoas gostarem e sentirem o benefício disso aí cada vez mais e mais.

Quando questionado sobre os aspectos negativos da implementação da *startup* interna, o entrevistado comenta que, na opinião dele, a estrutura ainda tem dificuldades em superar barreiras internas para implementar projetos mais complexos, principalmente no que diz respeito às burocracias envolvendo as áreas jurídicas, financeiras e contábeis.

Em relação às lições aprendidas, o entrevistado comenta que o principal aprendizado obtido é que o desenvolvimento de uma nova mentalidade mais ágil e mais criativa dentro da empresa deve ser feita de maneira constante e deve evoluir passo a passo para ser absorvida.

4.7.8 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico Lições Aprendidas

A análise das respostas obtidas no tópico Lições Aprendidas permite notar que, para as empresas da amostra selecionada, os principais aspectos positivos da implementação das *startups* internas estão relacionados a três principais pontos, a saber: mudança de mentalidade e capacitação dos colaboradores em prol da inovação (Empresas 3, 6 e 7); possibilidade de questionar processos internos que outrora pareciam inquestionáveis e trazer maior agilidade para esses processos (Empresas 1, 4, 6 e 7); aprofundar o conhecimento a respeito das necessidades dos consumidores para explorar novas oportunidades de mercado. (Empresas 2, 4 e 5).

Com relação aos aspectos negativos da implementação das *startups* internas nessas empresas, nota-se, por meio das respostas obtidas, dois principais pontos mencionados pelos entrevistados: o desgaste gerado pela diferenciação no formato de trabalho das *startups* em relação a outras áreas da empresa mãe (Empresas 1, 3, 4, 5) e o impacto negativo da burocracia interna para os resultados das *startups* (Empresas 2 e 7).

Em relação às principais lições aprendidas com a implementação das *startups* internas nas empresas analisadas, nota-se uma maior diversidade nas respostas obtidas.

O principal aprendizado obtido pelas empresas 1 e 5 foi a respeito de como lidar com os aspectos políticos envolvidos na operação das *startups* com o intuito de mitigar desgastes e desconfianças internas, enquanto que, para a Empresa 2, foi o aprendizado obtido em lidar com um grande volume de dados. Para a Empresa 3, foi mapear com maior profundidade os stakeholders externos; para a Empresa 4, foi não separar a operação da *startup* interna das demais áreas para disseminar o formato de trabalho entre elas; para a Empresa 6, foi como obter mais agilidade nos processos internos e a relevância de capacitar os recursos humanos. Por fim, para a Empresa 7, o principal aprendizado foi disseminar a nova mentalidade da *startup* interna de forma faseada para facilitar a absorção por toda a empresa.

No quadro 24, a seguir, são apresentados de maneira consolidada os principais aspectos positivos e negativos obtidos com a implementação das *startups* internas na amostra selecionada e quais as principais lições aprendidas durante esse processo

Quadro 24 – Resumo dos pontos abordados no tópico Lições Aprendidas

Entrevistado/ Empresa	Principais aspectos positivos	Principais aspectos negativos	Principais Lições aprendidas
Entrevistado / Empresa 1	Possibilidade de mostrar que os processos da empresa podem ser feitos de maneira diferente	Incomodo gerado com diversas áreas da empresa pela startup estar fazendo as coisas de modo diferenciado do que estava sendo feito até então	Forma de lidar politicamente com outras áreas e como negociar o nível de autonomia da estrutura sem que haja uma desconfiança por parte dos colaboradores da empresa mãe
Entrevistado / Empresa 2	Conhecimento profundo do cliente e da importancia da validação do modelo de negócios	Lentidão burocrática da empresa-mãe para escalar os novos negócios	Aprender a lidar com grande volume de dados
Entrevistado / Empresa 3	Possibilidade de acelerar a mudança de mentalidade na empresa	Desconfiança e rejeição de outras áreas	Mapear com maior profundidade os stakeholders externos
Entrevistado / Empresa 4	Mudança do conceito de rapidez e agilidade dos processos dentro da empresa. Tornar a empresa mais consumer firendly	Desgaste gerado com outras áreas da empresa por operar em uma velocidade diferente	Operação da *startup* interna ser próxima da operação da empresa mãe para disseminar a mentalidade e o formato de trabalho da *startup*
Entrevistado / Empresa 5	Possibilidade da empresa estar atualizada com as novas oportunidades de mercado que surgem com o aperfeiçoamento da tecnologia disponível	Distanciamento entre as operações da startup interna e as operações da empresa mãe	Maior negociação politica para evitar desgastes entre as operações da *startup* interna e da empresa mãe
Entrevistado / Empresa 6	Aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores	Necessidade de dedicação de mais tempo dos colaboradores	Como obter mais agilidade nos processos internos e a importância da capacitação dos recursos humanos
Entrevistado / Empresa7	Mudança de mentalidade dos colaboradores e o incentivo que a estrutura dá para desafiar o status quo dentro da empresa	Dificuldades em superar barreiras burocráticas internas	O desenvolvimento de uma nova mentalidade dentro da empresa deve ser feito passo a passo para que possa ser absorvido

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

No capítulo a seguir, serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as considerações finais relacionadas à pesquisa exploratória qualitativa realizada neste estudo, expondo a síntese dos resultados obtidos após a análise dos dados colhidos, assim como explicitando as principais contribuições e limitações do presente estudo. Por fim, serão propostas recomendações para estudos futuros acerca da utilização de *Startups* Internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil.

5.1. Síntese dos resultados

A problemática proposta para a realização do presente estudo foi "como a criação e o desenvolvimento de uma *startup* interna pode contribuir para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços em empresas com operação no Brasil?"

Em consonância com o problema de pesquisa proposto, estabeleceu-se como objetivo principal deste estudo identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado as *startups* internas como ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços, verificando a sua contribuição ou não para a geração de inovação nessas empresas.

Além do objetivo principal, foram estabelecidos três objetivos complementares, a saber: ampliar a compreensão sobre a temática das *startups* internas, assim como a sua relação com a abordagem do *lean startup,* através de uma revisão sistemática da literatura; definir quais são os elementos que modelam e caracterizam uma *startup* interna de acordo com o que foi proposto na literatura disponível e verificar a existência de aderência a esse modelo em empresas com operação no Brasil que utilizam essa ferramenta; identificar quais são os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização dessa ferramenta por parte dessas empresas.

De acordo com os entrevistados, as principais motivações para a criação das *startups* internas nas empresas analisadas foram: possibilidade de ampliar a participação em um novo mercado consumidor, redução de custos internos, aumento de receita e capacitação dos colaboradores.

A análise dos dados obtidos através da pesquisa de campo realizada com a amostra de entrevistados selecionada indica uma grande contribuição das *startups* internas para o processo de

desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas entrevistadas, sendo que 100% dos entrevistados disseram que as *startups* internas respondem de maneira mais rápida às demandas dos consumidores, em comparação com a empresa mãe.

Essa agilidade se reflete no tempo necessário para a *startup* interna lançar um novo produto para o consumidor, quando comparada com a empresa mãe. A *startup* interna da Empresa 4 consegue lançar um produto no mercado de maneira seis vezes mais rápida que a empresa mãe, enquanto e *startup* da Empresa 5 é em média quatro vezes mais rápida, as *startups* das Empresas 1 e 3 são três vezes mais rápidas em média e a *startup* da Empresa 2 é duas vezes mais rápida em média, se comparada com a empresa mãe. O entrevistado da Empresa 6[AP9] preferiu não quantificar essa diferença.

Em termos de impactos financeiros, nota-se que as estruturas de *startups* internas nas empresas analisadas têm apresentado crescimentos significativos, em alguns casos muito além dos dois dígitos, como na Empresa 4. Além disso, em alguns casos a estrutura, mesmo com poucos anos de operação, já está muito próxima de atingir o break even, como nas Empresas 2 e 5. No caso da Empresa 7, por exemplo, a economia gerada pela *startup* interna no último ano de operação está em torno de seiscentos mil dólares, o que representa um ganho significativo para a empresa.

Com relação à materialidade dos resultados obtidos com a operação das *startups* internas, é possível notar contribuições bastante significativas, como na Empresa 2, em que as *startups* já permitiram o registro de mais de vinte e cinco patentes, e na Empresa 5, em que uma das soluções digitais criadas pela *startup* já possui mais de trinta e dois milhões de usuários cadastrados.

É possível notar também, por meio da análise dos dados obtidos, que a as operações das *startups* internas têm trazido impactos positivos para a cultura das empresas em prol da inovação e que em cem por cento da amostra, de acordo com os entrevistados, os participantes da *startup* demonstraram um alto nível de interesse pessoal pelo resultado do projeto e, em diversos casos, demonstraram um elevado nível de engajamento, em comparação com os demais colaboradores da empresa.

Segundo as respostas dos entrevistados, os principais aspectos positivos obtidos pelas empresas analisadas com a criação das *startups* internas estão relacionados às mudanças de mentalidade e à capacitação dos colaboradores em prol da inovação (Empresas 3, 6 e 7), assim como trazer maior agilidade para processos internos (Empresas 1, 4, 6 e 7) e o aprofundamento do

conhecimento das necessidades dos consumidores, permitindo explorar novos mercados (Empresas 2, 4 e 5).

Por outro lado, os principais aspectos negativos apontados pelos entrevistados com a operação das *startups* internas estão relacionados ao desgaste com outras áreas da empresa, gerado pela diferença da forma de trabalho das *startups* em relação às demais áreas (Empresas 1, 3, 4, 5) e também ao impacto negativo dos processos burocráticos da empresa mãe que, de certa forma, mitiga os resultados das *startups* (Empresas 2 e 7).

A revisão sistemática da literatura e o trabalho de campo realizado no presente estudo evidenciaram que, apesar das iniciativas de empreendedorismo corporativo interno já existirem há décadas, as denominadas *startups* internas, mais do que um novo nome, diferem dessas iniciativas no elevado grau de autonomia na operação e no processo decisório que essas estruturas possuem. Este maior grau de autonomia permite que as *startup* internas mitiguem os impactos das amarras burocráticas das grandes empresas o que dá a elas maior liberdade de ousar e, muitas vezes criar, soluções que fogem totalmente do core business da empresa mãe.

A RSL realizada também indicou, nos estudos disponíveis, uma forte tendência na utilização dos princípios da *startup* enxuta propostos por Ries (2012), Blank (2005) e Blank (2013) para alicerçar o funcionamento das *startups* internas, o que foi ratificado por meio do estudo empírico realizado.

A realização da RSL também permitiu sintetizar os sete principais elementos que caracterizam a estrutura da *startup* interna, conforme exposto no Quadro 8, sendo que a maioria das *startups* internas analisadas neste estudo estão estruturadas de maneira bastante similar ao proposto na literatura.

O processo de Revisão Sistemática da Literatura também permitiu sintetizar no Quadro 9 as principais lacunas encontradas na literatura no que tange à utilização das *startups* internas como ferramenta de inovação. Nesse sentido, o presente estudo buscou, com as entrevistas realizadas, preencher algumas dessas lacunas trazendo informações de como os pontos levantados impactam as empresas analisadas na amostra.

Com o intuito de propiciar melhor visibilidade aos dados colhidos e facilitar o comparativo entre as empresas, sumarizou-se no Quadro 25 abaixo alguns dos principais pontos abordados durante as entrevistas, com base nos achados e recomendações da RSL.

Quadro 25 Resumo geral dos principais pontos abordados durante as entrevistas (parte 1)

	Entrevistado / Empresa 1	**Entrevistado / Empresa 2**	**Entrevistado / Empresa 3**	**Entrevistado / Empresa 4**	**Entrevistado / Empresa 5**	**Entrevistado / Empresa 6**	**Entrevistado / Empresa 7**
Principal Motivação	Ampliar a participação em um novo mercado	Ampliar a participação em um novo mercado	Aumento de receita e redução de custos na empresa	Ampliar a participação em um novo mercado	Ampliar a participação em um novo mercado	Capacitação dos Recursos Humanos	Proposição de soluções para demandas internas da empresa
Os indicadores de performance da Startup Interna são diferentes do restante da empresa?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Principais KPIs	Não informado	Geração de caixa em 5 anos e payback	EBIT, redução de custos, NPS	Nova solução aos consumidores a cada 3 meses	EBIT	Quantidade de colaboradores impactados com o programa	Quantidade de projetos desenvolvidos e economia gerada para a empresa
Materialidade dos resultados	Aspectos intangíveis como como a possibilidade de atender um novo público consumidor, a possibilidade de trabalhar com fornecedores diferentes, a possibilidade de operar novos modelos de negócios e a curva de aprendizagem gerada em relação ao formato de trabalho mais ágil dentro da Empresa	Mais de 25 patentes registradas em um dos mercados	Automação de processos, reduzindo custos e erros	Lançamento de um produto completamente inovador para a empresa e atingir um público latente ainda pouco explorado pela empresa mãe	32 milhões de usuários cadastrados em uma das soluções digitais criadas pela *startup* interna	Aproximadamente 100 colaboradores passaram pelo projeto e dezenas de colaboradores foram treinados pelos membros das equipes na metodologia criada	Centenas de projetos entregues em diversas áreas da empresa
Impacto financeiro obtido com a utilização da startup interna?	Não informado	Projeto está em fase de crescimento e bem próximo de atingir o break even.	Margem Ebit de 80% no primeiro ano de projeto	Crescimento muito além dos dois dígitos	O projeto dobra de tamanho a cada ano e atingirá o break even em 2020	Não informado	600.000 dolares de economia no último ano de operação
Comparativo de tempo para desenvolvimento de um projeto da startup interna e da empresa mãe	Startup Interna: 4 meses / Empresa mãe: De 1 à 3 anos	Startup Interna: 2 anos / Empresa mãe: 4 anos	Startup Interna: 14 dias / Empresa mãe: 45 dias	*Startup* interna é em média seis vezes mais rápida que a empresa mãe	Startup Interna: 90 dias / Empresa mãe: No mínimo um ano	Entrevistado preferiu não quantificar	Startup Interna: 2 a 3 semanas / Empresa mãe: pelo menos 3 meses
Envolvimento da Alta Administração	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Quadro 26 Resumo geral dos principais pontos abordados durante as entrevistas (continuação)

A Alta Administração é responsável por estabelecer a visão a ser seguida?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Nível de independência	Semi-independente	Semi-independente	Semi-independente	Semi-independente	Semi-independente	Semi-independente	Semi-independente
Acesso aos recursos da empresa mãe	Baixo - Estrutura auto liquidante	Alto porém com a exigência de payback compatível com o mercado	Alto desde que seja cumprida a margem EBITDA mínima	Intermediário	Alto no inicio e baixo após a monetização	Alto	Alto
Envolve os consumidores durante o processo de desenvolviento de produto/ serviço?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Utiliza a tecnica Get out of the Building?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Percorre o ciclo construir-medir-aprender	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Utiliza MVP?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Permite Pivotagem no processo?	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Estrutura da Equipe da Startup Interna	1 pessoa	4 pessoas por equipe	10 pessoas	7 pessoas	130 pessoas	6 pessoas por equipe	Não informado
Impacto na cultura da organização	Baixo	Alto	Intemediário	Alto	Intemediário	Intemediário	Intemediário

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados primários realizada (2019).

A análise do Quadro 25 permite a observação de alguns pontos unânimes entre todas as empresas entrevistadas. A totalidade da amostra indicou um grande envolvimento da alta administração nas atividades da *startup* internas, assim como todos os entrevistados classificaram a estrutura da *startup* interna como sendo semi-independente em relação à empresa mãe. Da mesma forma, 100% dos entrevistados disseram envolver os consumidores durante o processo de desenvolvimento de produtos/serviços, percorrendo o ciclo construir-medir-aprender e utilizando produtos mínimos viáveis para isso.

Por outro lado, o Quadro também indica divergências relevantes entre as empresas analisadas, principalmente no que se refere à utilização de princípios da abordagem da *startup* enxuta e às recomendações evidenciadas na RSL, o que acaba por aproximar ou afastar as empresas dos resultados pretendidos com a criação das *startups* internas.

A *startup* interna da Empresa 1, apesar de seguir a maior parte dos conceitos da abordagem da *startup* enxuta, é composta por apenas uma pessoa. Isso prejudica a obtenção de resultados materiais mais relevantes em prol do seu propósito, que é a ampliação da participação da empresa em um novo mercado, além de mitigar o impacto na cultura organizacional da empresa.

A Empresa 2 é a que possui a maior estrutura para o projeto de *startups* internas e uma das que mais investe na operacionalização do projeto, o que, consequentemente, tem gerado bastante aprendizado e trazido um alto impacto na cultura da organização. Por outro lado, a empresa não segue alguns conceitos-chave da abordagem da *startup* enxuta e recomendações evidenciadas na RSL, como a pivotagem e a criação de KPIs diferenciados em relação ao restante da empresa, alinhados com a evolução em prol da inovação. Um ponto de atenção é que, mesmo com cinco anos de operação, o projeto ainda não atingiu o seu *break even,* embora esteja próximo de atingi-lo, segundo o entrevistado.

A *startup* interna da Empresa 3, apesar do pouco tempo de operação, tem obtido bastante sucesso no seu propósito de ampliação da receita e redução de custos. A operação da estrutura é bastante aderente aos conceitos da *startup* enxuta, com exceção da indicação de KPIs diferenciados do restante da empresa que reflitam a evolução feita em favor da inovação.

A estrutura de *startup* interna da Empresa 4 é a que mostrou estar mais alinhada aos conceitos propostos pela abordagem da *startup* enxuta, bem como mais aderente aos achados da RSL. Como resultado, a estrutura vem obtendo bastante sucesso em sua motivação principal de

ampliar a participação em um novo mercado consumidor, respondendo de maneira bastante ágil às demandas de seus clientes e gerando um alto impacto na cultura organizacional da empresa.

O formato de operação da *startup* interna da Empresa 5 é o que mais se assemelha a uma empresa tradicional, dada a complexidade de sua estrutura. Mesmo se mostrando mais ágil que a empresa mãe nas respostas às demandas dos consumidores e apresentando taxas de crescimento bastante expressivas, a estrutura ainda é submetida a algumas amarras burocráticas dentro da empresa. Esse fato não permite a utilização de conceitos importantes da abordagem da *startup* enxuta, como a possibilidade de pivotagem, a utilização de KPIs diferenciados e a utilização da técnica do *Get out of the building.*

A *startup* interna da Empresa 6 tem como motivação a capacitação dos recursos humanos da companhia, o que dificulta a comparação dos seus resultados com as demais estruturas da amostra analisada, que estão mais voltadas para soluções práticas para demandas de clientes internos e externos. Como resultado, mesmo que a estrutura esteja seguindo os conceitos propostos pela teoria, a materialidade dos resultados obtidos ainda é pouco expressiva.

No caso da Empresa 7, a estrutura de *startup* interna tem obtido resultados bastante satisfatórios em sua motivação principal de propor soluções para as demandas internas da empresa, gerando, assim, uma economia relevante para a companhia. A estrutura também se mostra bastante aderente à abordagem da *startup* enxuta, embora não utilize a técnica de *get out of the building.*

Os dados apresentados no Quadro 25 permitem inferir que a estrutura de *startup* interna que possui maior aderência às recomendações apresentadas na RSL e aos conceitos da *startup* enxuta é a estrutura da Empresa 4. Nota-se que esta estrutura tem obtido sucesso em sua motivação principal de ampliar a participação em um novo mercado consumidor, além ser a *startup* interna que possui maior velocidade na resposta às demandas dos consumidores, quando comparada à empresa mãe. Os bons resultados obtidos com a operação da *startup* interna reverberam internamente e geram um alto impacto na cultura organizacional da empresa, diferentemente da maioria das demais estruturas.

Por fim, pode-se inferir que, na amostra analisada no presente estudo, a criação *startups* internas tem contribuído positivamente para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas em questão até o presente momento, e que o presente estudo evidencia como essas empresas estão realizando esse trabalho, bem como suas principais lições aprendidas com esse processo.

5.2. Contribuições do estudo

A principal contribuição do presente estudo se concentra na comparação entre o que a literatura acerca da utilização de *startups* internas propõe e o que vêm sendo realizado na prática por empresas de diferentes setores com operação no Brasil que utilizam esse tipo de estrutura.

O aprofundamento tanto teórico quanto prático acerca das *startups* internas permite notar que esse tipo de estrutura tem se mostrando bastante eficiente e eficaz para trazer uma maior agilidade às empresas para responder às demandas cada vez mais exigentes e urgentes dos consumidores.

Apesar dos dados primários obtidos através das entrevistas realizadas refletirem a opinião pessoal dos executivos entrevistados em relação às *startups* internas das empresas das quais eles fazem parte, a apresentação desses dados trouxe uma grande riqueza de detalhes em diferentes aspectos que permeiam a implementação e operacionalização das *startups* internas nas empresas.

A análise aprofundada das respostas dos entrevistados em relação aos diversos tópicos abordados e, em especial, ao que tange os principais aspectos positivos e negativos da utilização das *startups* internas, assim como as principais lições aprendidas, trouxe consigo valiosas informações para empresas e empreendedores que planejam criar ou implementar estruturas semelhantes em suas organizações.

Em contrapartida, se faz importante mencionar que a implementação e operacionalização dessas estruturas não é um processo simples e exige, na maioria dos casos, investimentos importantes de recursos financeiros e de pessoas, além de demandar um grande apoio da alta administração das empresas para que o projeto possa ter sucesso.

Como recomendação, este estudo aponta a necessidade de colocar o consumidor no centro das estratégias das empresas, entendendo suas reais necessidades e oferecendo a ele, de maneira rápida, o produto exato que ele quer e, principalmente, no momento em que ele o quer. Para tanto, as *startups* internas têm se mostrado ferramentas poderosas para que as empresas possam diminuir burocracias, testar hipóteses, falhar rápido, aprender com suas falhas e atender as demandas do seu consumidor, gerando valor em seus modelos de negócios.

5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros

Dada a contemporaneidade da utilização das *startups* internas como ferramenta de inovação nas empresas, somada à pequena quantidade de empresas brasileiras que divulgam publicamente possuir esse tipo de estrutura, e também a dificuldade de contatar essas empresas, as entrevistas realizadas neste estudo se limitam a apenas sete entrevistados que apresentaram a opinião pessoal deles sobre os projetos não permitindo realizar a triangulação com a opinião de outros colaboradores das empresas em questão além de não permitir extrapolar os dados obtidos para a definição de padrões de comportamento de empresas brasileiras como um todo.

Além disso, a confidencialidade exigida pelos entrevistados, principalmente no que tange aos impactos financeiros obtidos com a operação das *startups* internas e a omissão de dados estratégicos das empresas, também por uma questão de confidencialidade, prejudica a profundidade dos dados obtidos.

Adicionalmente, a Revisão Sistemática da Literatura realizada no presente estudo aponta uma escassez de pesquisas empíricas que abordem a temática das *startups* internas, sendo que a maioria dos estudos encontrados se baseiam em empresas especializadas na produção de softwares e utilizam como metodologia de pesquisa a realização de estudo de caso.

Essa situação abre margem para que estudos futuros abordem essa temática com maior profundidade, realizando estudos de caso em empresas de outros setores, além das empresas de software, e também para que estudos futuros realizem pesquisas quantitativas com amostras representativas que permitam a extrapolação dos dados para a definição de padrões utilizados pelas empresas e que possam contribuir para os meios acadêmicos e corporativos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, P.; GREEN, S.; HIGGINS, JPT, editors. Cochrane Reviewers' **Handbook 4.2.2** [updated March 2004]. Disponível em: http://www.cochrane.org/resources/handbook/hbook.htm Acesso em 8 mar. 2019

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BAJWA, S. S., X. WANG, A. N. DUC, P. ABRAHAMSSON. "Failures" to be celebrated: an analysis of major pivots of software *startups*. **Empirical Software Engineering**. 22: 2373-2408, 2016.

BAUMEISTER, R. Writing a literature review. In M. J. PRINSTEIN; M. D. PATTERSON (editors), **The portable mentor: Expert guide to a successful career in psychology**. New York, Springer Science+ Business Media, p.119-132, 2013.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany**: successful strategies for products that win. California, Cafe Press, 2005.

BLANK, S. Why the *Lean Startup* changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91: p. 63-72, 2013.

COOK, D.J.; MULROW, C.D.; HAYNES, R.B.; **Systematic Reviews**: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. Ann Intern Med.;126:376–380, 1997. doi: 10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. edição. Porto Alegre: Penso, 2014.

DE VRIES, R,; WEVER, K.; AVEY, M.; STEPHENS, M. & SENA, E.; LEENAARS, M. The Usefulness of Systematic Reviews of Animal Experiments for the Design of Preclinical and Clinical Studies. **ILAR journal / National Research Council, Institute of Laboratory Animal Resources**. 2014. doi: 55. 427-37. 10.1093/ilar/ilu043.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. **Producing a systematic literature review**. In: D. BUCHANAN; A.BRYMAN (editors.), The SAGE Handbook of Organizational Research Methods. London, SAGE Publications. p.671-689, 2009.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles. New York: Harper & Row, 1985.

EDISON, H. **A conceptual framework of *Lean startup* enabled internal corporate venture.** In: PROFES 2015 Proceedings. Springer International Publishing, pp. 607–613, 2015.

EDISON, H.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. ***Lean startup*:** why large software companies should care. In: Scientific Workshop Proceedings of the XP, 2015.

EDISON, H.; WANG, X.; ABRAHAMSSON, P. **Product Innovation through Internal *Startup* in Large Software Companies**: A Case Study. In: Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), 42, Limassol, p. 128-135, 2016.

EDISON, H., N. M. SMØRSG˚ARD, X. WANG, P. ABRAHAMSSON. *Lean* Internal *Startups* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors. **The Journal of Systems and Software**, 2017.

EISENMANN, T; RIES, E.; DILLARD, S. **Hypothesis-driven entrepreneurship: the *lean startup*.** Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812–095, 2012.

GARRET, R; COVIN, J. **Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance**: A Knowledge–Based Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 39 (4): 763-790, 2015.

GARRET, J.; NEUBAUM, D. Top management support and initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance. **The Journal of product innovation management**, 30 (5): 896-915, 2013.

GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. **An empirical evaluation of the internal corporate venturing process.** Strat. Mgmt. J., 13: 93-109, 1992. doi:10.1002/smj.4250131008

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GINSBERG, A.; HAY, M. Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers, European Management Journal, 1994, Volume 12, Issue 4, p. 382-389.

GRIMPE, C. Making use of the unused: shelf warmer technologies in research and development, **Technovation**, 2006, 26 (7), 770-774.

GUTH, W.; GINSBERG, A. Guest Editors' **Introduction:** Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, Special Issue on Corporate Entrepreneurship, 11, 1990, pp. 5-15.

HAIR Jr, J. F., B, BABIN, P. SAMOUEL, H. ARTHUR. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KRAKAUER, P. **Ensino de empreendedorismo**: Estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

KURATKO, F.; COVIN, G.; GARRETT, R. Corporate venturing: Insights from actual performance. **Business Horizons**. 2009, 52. 459-467. doi: 10.1016/j.bushor.2009.05.001.

KITCHENHAM, B. & CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering** (Technical Report No. EBSE-2007-01). Keele, UK: Keele University, 2007.

LEPPÄNEN, M; HOKKANEN, L. **Four patterns for internal *startups***. In: European Conference on Pattern Languages of Programs, 20, Kaufbeuren, 2015. Proceedings. p. 1-10, 2015.

MAINE, E. **Radical Innovation through Internal Corporate Venturing**: Degussa's Commercialization of Nanomaterials. R&D Management. 38 (4): p.359-371, 2008.

MAKAREVICH, A. **Organizing for success in internal corporate venturing**: An inductive case study of a multinational consumer goods company. Creativity and Innovation Management, 2 (26): p. 189-201, 2017.

MÄRIJÄRVI, J. **The Cookbook for Successful Internal *Startups*.** 2016. Disponível em: http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_*startups*.pdf . Acesso em: 8 abr. 2018.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.edição. São Paulo: Atlas, 2009.

OKOLI, C**. A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review**, Communications of the Association for Information Systems: Vol. 37, Article 43, 2015. Disponível em: http://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/43 Acesso em 8 abr. 2018.

RAATIKAINEN, M., KOMSSI, M., KILJANDER, H., HOKKANEN, L., MÄRIJÄRVI, J., & MOHOUT, O. **Eight paths of innovations in a *lean startup* manner**: A case study. In: Product-Focused Software Process Improvement International Conference, 17, Trondheim, Proceedings. p.15-30, 2016.

RIES, Eric. **A *Startup* Enxuta – The *lean startup***. 1. edição. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

RIES, Eric. ***Startup* Way:** How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth. 1. edition. 2017.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem** [online] 2007, 20, Abr.-Jun. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3070/307026613004.pdf . Acesso em: 8 mar. 2019.

ROUSSEAU, D. M.; MANNING, J., & DENYER, D. **Evidence in management and organizational science**: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. SSRN eLibrary, 2008. Disponível em: http://ssrn.com/abstract=1309606 Acesso em: 8 mar. 2019.

SIMON, M.; HOUGHTON, S, M., & GURNEY, J. Succeeding at Internal Corporate Venturing: roles needed to balance autonomy and control**. Journal of Applied Management Studies**, 8(2), 145-159, 1999.

TELLES, R. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.36, n.4, p. 64-72, 2001.

TRANFIELD, D, DENYER, D; PALMINDER, S. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 14: 207-222, 2003.

VOM BROCKE, J.; SIMONS, A.; RIEMER, K.; NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; & CLEVEN, A. **Standing on the shoulders of giants: Challenges and recommendations of literature search in information systems research.** Communications of the Association for Information Systems, 37, 205-224, 2015.

VON HIPPEL, E. Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. **Industrial Marketing Management**, 6 (3): 163-174, 1977.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** 5, Porto Alegre, Bookman, 2015.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 1, São Paulo, Saraiva, p.192, 2015.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente estudo tem como objetivo principal identificar como empresas com operação no Brasil têm utilizado elementos característicos de uma *startup* interna para o processo de desenvolvimento de produto e serviço e para a geração de inovação, além de identificar quais os benefícios, desafios, aprendizados e melhores práticas da utilização desses elementos.

Para isso, foi elaborado o roteiro de pesquisa a seguir, baseado nas teorias apontadas nos capítulos 2 e 3 do presente estudo, com o intuito de coletar as informações referentes à temática das *startups* internas nas empresas pesquisadas, para que essas informações possam ser posteriormente analisadas à luz das teorias pesquisadas.

Aos respondentes, foi solicitada autorização para a gravação da entrevista. Também foi esclarecido que esse procedimento facilitaria o processo de análise dos resultados e que esses não seriam compartilhados.

Entrevista sobre o perfil do entrevistado

1. Qual é a sua formação?
2. Qual o seu cargo e há quanto tempo você está na empresa?

Estabelecimento da *Startup* Interna

1. Quando tiveram início as atividades da *startup* interna em sua empresa e qual foi a motivação para a sua criação?
2. Quais foram as áreas da empresa envolvidas no processo de criação da Startup Interna e qual área é a responsável por coordenar as suas atividades?

Estabelecimento da visão e estratégia

1. A alta administração da empresa apoia o funcionamento da *startup* interna? Em uma escala de 0 a 10, onde 0 representa nenhum apoio e 10, um apoio muito forte, qual nota você daria para o apoio da alta administração para a *Startup* Interna? Você poderia citar uma situação que exemplifica isso?
2. A alta direção é responsável por estabelecer a visão que será seguida pela *startup* interna?
3. A alta direção monitora a evolução dos projetos realizados pela *startup* interna?

Empreender é administrar

1 Qual o nível de independência das operações da *startup* interna com relação à empresa mãe?

1. Totalmente independente
2. Semi-independente
3. Totalmente dependente

2 Como se dá essa relação de dependência/independência entre *startup* interna e empresa mãe? Você poderia citar uma situação que exemplifica isso?

3 Como se dá o acesso aos recursos da empresa mãe por parte da *startup* interna?

Ciclo – Construir – Medir - Aprender

1. A equipe de *Startup* Interna envolve os consumidores no processo de desenvolvimento de produtos? Como se dá esse envolvimento?
2. É comum a empresa utilizar protótipos ou algum tipo de produto mínimo viável para testar a aceitação de potenciais consumidores antes de lançar o produto final no mercado?
3. Durante o processo de contato com os consumidores, é aceitável que a equipe de *startup* interna tenha que pivotar, ou seja, fazer uma mudança na estratégia, sem mudar a visão inicial do empreendimento?

Aprendizagem Validada

1 A *Startup* interna potencializa o processo de desenvolvimento de produtos na empresa?

2 O tempo que a *Startup* interna precisa para responder às demandas dos consumidores é menor se comparado ao da empresa mãe? Se sim, quanto menor? Poderia exemplificar?

Contabilidade para a inovação e impactos financeiros

1. Quais são os indicadores de performance utilizados para medir o progresso da *Startup* Interna?

2. É possível mensurar o impacto financeiro causado pela *Startup* Interna?
3. Existe algum tipo de materialidade nos resultados obtidos com a *Startup* Interna, por exemplo, números de novos produtos criados, patentes registradas, etc.?

Time e Recursos Humanos (Empreendedores estão por toda a parte)

1. A seleção dos membros da equipe da *startup* interna é feita com membros da própria empresa ou eles são recrutados externamente?
2. Como é o papel da equipe de Recursos Humanos nesse processo?
3. Como é a estrutura do time responsável pela *startup* interna? Existe uma hierarquia rígida ou a estrutura é mais horizontalizada?
4. Na sua opinião, existe um interesse pessoal no resultado por parte dos membros do time?
5. Na sua opinião, houve algum impacto na cultura organizacional e nos recursos humanos da empresa após a implementação da *Startup* Interna?
6. A sua empresa fez a contratação de alguma consultoria externa durante a fase de implementação da *Startup* Interna?

Lições Aprendidas

1. Na sua opinião, quais são os principais aspectos positivos da utilização da *Startup* Interna na empresa?
2. Na sua opinião, quais são os principais aspectos negativos da utilização da *Startup* Interna na empresa?
3. Na sua opinião, quais são as principais lições aprendidas com a implementação da *Startup* Interna e o que você faria diferente?