

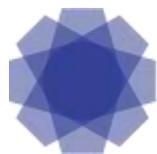
## **A CRIAÇÃO DE STARTUP INTERNA COMO FOMENTO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA E COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO**

Anthony Graça Moreira

Alvair Silveira Torres Jr. - Universidade de São Paulo - FEA

### **Resumo**

O presente relato técnico tem como objetivo descrever a contribuição que a criação de uma Startup Interna trouxe para uma empresa multinacional americana, auxiliando-a no fomento de uma cultura organizacional mais inovadora e agindo como instrumento de motivação para o colaboradores participantes. Valendo-se da participação direta do autor na startup interna em questão, o estudo fará uma descrição detalhada do processo de instalação da startup interna na empresa assim como os principais desafios e dificuldades encontrados durante o processo. Em um ambiente empresarial altamente competitivo, se adaptar às novas tendências de mercado, responder às novas exigências do consumidor e principalmente inovar são condições sine qua non para a perenidade das grandes corporações. Neste cenário, grandes empresas muitas vezes encontram dificuldade para inovar, uma vez que, a burocracia, os processos internos e a impossibilidade do erro inibem o fomento de uma cultura organizacional voltada à inovação. No intuito de mitigar esta deficiência, grandes corporações têm criado startups internas para que colaboradores possam pensar fora do convencional, dentro de um ambiente menos formal. Este ambiente permite o teste de novos produtos ou serviços, e a possibilidade de errar rápido e aprender com os erros. O presente estudo visa também ampliar a compreensão sobre o tema de startups internas e propor uma indução para futuros estudos além de estabelecer um benchmarking que possa auxiliar no planejamento de abertura de startups internas em outras organizações de grande porte.



## A CRIAÇÃO DE STARTUP INTERNA COMO FOMENTO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA E COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO

### Resumo

O presente relato técnico tem como objetivo descrever a contribuição que a criação de uma Startup Interna trouxe para uma empresa multinacional americana, auxiliando-a no fomento de uma cultura organizacional mais inovadora e agindo como instrumento de motivação para o colaboradores participantes. Valendo-se da participação direta do autor na startup interna em questão, o estudo fará uma descrição detalhada do processo de instalação da startup interna na empresa assim como os principais desafios e dificuldades encontrados durante o processo. Em um ambiente empresarial altamente competitivo, se adaptar às novas tendências de mercado, responder às novas exigências do consumidor e principalmente inovar são condições sine qua non para a perenidade das grandes corporações. Neste cenário, grandes empresas muitas vezes encontram dificuldade para inovar, uma vez que, a burocracia, os processos internos e a impossibilidade do erro inibem o fomento de uma cultura organizacional voltada à inovação. No intuito de mitigar esta deficiência, grandes corporações têm criado startups internas para que colaboradores possam pensar fora do convencional, dentro de um ambiente menos formal. Este ambiente permite o teste de novos produtos ou serviços, e a possibilidade de errar rápido e aprender com os erros. O presente estudo visa também ampliar a compreensão sobre o tema de startups internas e propor uma indução para futuros estudos além de estabelecer um benchmarking que possa auxiliar no planejamento de abertura de startups internas em outras organizações de grande porte.

**Palavras-chave:** Startup Interna, Lean Startup, Cultura Organizacional, Inovação.

### Abstract

This technical report aims to describe the contribution that the creation of an Internal Startup brought to an American multinational company, helping to encourage the development of a more innovative organizational culture and acting as a motivation tool for the employees.

In a highly competitive business environment, adapt to new market trends, respond to new demands from consumers and innovate are conditions sine qua non for the success of large corporations. In this scenario, large companies often find it difficult to innovate, since the bureaucracy, internal processes and the impossibility of error inhibit the development of an organizational culture focused on innovation. In order to mitigate this deficiency, large corporations have created internal startups for employees to think outside the conventional, in a less formal setting. This environment allows the testing of new products/services, and it creates the possibility of failing fast and learn from mistakes. This study also aims to broaden the understanding of the subject “internal startups”, propose an induction for future studies and also to establish a benchmarking in order to assist the creation of Internal Startups in other large organizations.

**Keywords:** Internal Startup, Lean Startup, Organizational Culture, Innovation



## 1. INTRODUÇÃO

Quando nos deparamos com o termo startup rapidamente somos remetidos a uma imagem composta por jovens com pouco recurso trabalhando em um ambiente informal, muitas vezes uma garagem ou pequeno quarto, com foco em inovação. Segundo Ries (2012), podemos definir Startup como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

É justamente neste ambiente de incerteza que surgiram e continuam surgindo grandes inovações em produtos e serviços. Este sucesso em criar produtos e serviços inovadores se deve principalmente pela agilidade na tomada de decisões destas empresas e pela possibilidade de errar que estas empresas proporcionam. O erro é inerente ao processo de aprendizado nas empresas e não apenas deve ser aceito, mas também compartilhado para que todos possam usufruir das lições aprendidas (SAXENIAN, 1994). Justamente por isso, as startups sabem que a inovação traz consigo a possibilidade do erro, porém, cabe aos empreendedores encontrar rapidamente o erro para dessa maneira corrigi-lo e aprender com o mesmo.

Por outro lado, grandes empresas quando buscam pela inovação acabam esbarrando em sua própria burocracia, nos seus processos e em sua cultura de não permitir erros. Thiel (2014) defende a ideia de que hierarquias burocráticas avançam lentamente e interesses entrenchados são avessos ao risco. Pode-se assim fazer uma analogia entre as grandes corporações e um grande navio cargueiro, onde sua velocidade é bastante reduzida e cada movimento é meticulosamente calculado e bastante lento e um simples erro pode ser fatal.

### 1.1 A situação-problema

Nos dias de hoje, apenas melhorar negócios existentes não é mais suficiente, para garantir seu crescimento e até a sua sobrevivência, as grandes corporações devem investir em novos modelos de negócio o que requer uma nova estrutura organizacional (BLANK, 2013). Para que possam se adaptar a este novo cenário, as grandes empresas precisam mudar a sua cultura organizacional, segundo Machado e Vasconcellos (2007) as empresas que apresentam resultados inovadores, possuem elementos culturais que propiciam estas inovações. Neste sentido, grandes empresas como a The Walt Disney Company têm estimulado a criação de *startups* internas como ferramenta para a instalação de uma cultura inovadora e treinamento de seus colaboradores.

De acordo com Ries (2012) para que estas Startups internas tenham sucesso é necessário um forte apoio da alta direção, pois são eles os responsáveis por instalar a cultura e os sistemas necessários para que os times se movam e inovem na velocidade da experimentação. Além disso, estas startups precisam de três principais atributos estruturais, a saber: Recursos escassos, mas seguros; autoridade independente para desenvolver seus negócios; e interesse pessoal no resultado (RIES, 2012).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Startup

O termo startup já é mundialmente conhecido para designar empresas nascentes ou recém criadas, Thiel (2014) define o termo *startup* de uma maneira bem simples e assertiva como sendo o maior grupo de pessoas que você consegue convencer a participar de um plano para construir um futuro diferente. Para Dullius e Schaeffer (2016), *startups* são empresas que possuem na inovação tecnológica e disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva.



Ries (2012) define startup como sendo uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Arruda (2014) defende que estas empresas possuem um potencial muito grande de mudar completamente a curva de uma economia inteira.

O conceito de startup está intimamente ligado ao conceito de empreendedorismo que de acordo com Ahmad e Seymour (2008) é o fenômeno associado à atividade empreendedora que por sua vez envolve o ato de identificar oportunidades dentro de um sistema econômico e gerar valor através da identificação, criação ou expansão de novos produtos, novos métodos de produção e também novos mercados. Para Ahmad e Hoffman (2008), o empreendedorismo é um importante instrumento de geração de crescimento econômico, inovação, aumento de produtividade e criação de empregos.

Para Thiel (2014), a criação de coisas novas tende a surgir de empreendimentos novos ou startups e em diversos ramos da sociedade, pequenos grupos de pessoas unidas por um sentido de missão têm mudado o mundo para melhor.

Sob a ótica de proporcionar um “pensamento novo” ou de criar novos produtos e serviços, mitigando as condições de extrema incerteza, muitas empresas têm criado Startups Internas.

## 2.2 Startups Internas

A criação de *Startups* internas está baseado no conceito de *Lean Startup*. De acordo com Ries (2012), a *Lean Startup* ou Startup Enxuta tira seu nome da produção enxuta promovida na Toyota por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. *Lean Startup* pode ser definida como sendo uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável. (BLANK E DORF, 2012; BLANK, 2013; RIES, 2012; BREUER, 2013)

A metodologia do *Lean Startup* se baseia na ideia de que se deve falhar rápido gerando um aprendizado contínuo onde a experimentação é preferível em detrimento do planejamento elaborado, onde o feedback do cliente é feita de forma interativa. (RIES, 2012; BREUER, 2013).

Blank (2013) defende que a metodologia do *Lean Startup* faz com que a abertura de um novo negócio seja menos arriscada, mais rápida e com um custo menor do que as abordagens convencionais.

Para Thiel (2014) mais importante do que a agilidade, o pensamento novo é uma das principais forças de uma nova empresa já que o tamanho reduzido proporciona uma maior liberdade para pensar.

## 2.3 Inovação

A inovação no sentido mais amplo pode ser definida como algo novo para a organização e esta relacionada à palavra novidade que é originária do latim *novitate* que se reporta à qualidade ou caráter de novo. (MACHADO, 2004) De acordo com Zawislak (2014), a inovação como um meio para o sucesso empresarial é um tema amplamente aceito nas discussões acadêmicas.

Embora a ideia de inovação esteja comumente associada à capacidade tecnológica da empresa, esta não explica como as empresas transformam as invenções internas em transações de mercado e conseqüentemente em inovações, é preciso capacidade de operação, de gestão e de transação para completar o processo de inovação. (ZAWISLAK, 2014; DULLIUS E SCHAEFFER, 2016)

De acordo com Thiel (2014) o ato de criar coisas novas pode ser chamado de progresso vertical ou o que o autor chama de ir de 0 a 1. O autor defende que a palavra que define o progresso vertical é tecnologia, mas não se limitando aos computadores, para ele qualquer forma nova e melhor de criar coisas pode ser chamada de tecnologia.



O relatório lançado pela parceria entre a Endeavor e SAP, chamado de Observatório do Empreendedorismo, 2013 mostra que os empreendedores brasileiros têm a pior taxa de inovação empresarial no mundo (11%), ao lado de Trinidad e Tobago e Bangladesh. Este dado apesar de ser bastante preocupante evidencia uma grande oportunidade de desenvolvimento que o país possui sendo que uma das formas de melhorar este índice seria incentivar uma cultura organizacional mais voltada à inovação inclusive nas grandes empresas.

## 2.4 Cultura Organizacional

A organização é composta por indivíduos com diversas maneiras de agir, pensar, sentir, e, de modo geral, os indivíduos tem um padrão de comportamento propicio ao local de trabalho da mesma forma que a organização tem uma maneira de atuar na sociedade. A estas formas de atuação coletiva nas empresas chamamos de cultura organizacional, ou seja, um sistema de significados aceitos pelos integrantes da corporação (MACHADO E VASCONCELLOS, 2007).

Segundo Gundling (1999) para gerenciar com sucesso as inovações técnicas, é necessário que a cultura organizacional tenha algumas características como liberdade, não desistência, tirar proveito das falhas e se divertir no trabalho.

As inovações favorecem a criação de um meio inovador que pode ser entendido como: um ambiente que favorece o surgimento de iniciativas grupais e individuais voltadas para a busca de novas soluções em qualquer campo da atuação empresarial (BARBIERI et al., 2004).

A Hewlett-Packard é citada por Wind e Main (2002) como sendo uma organização inovadora que possui uma cultura nutrida para a inovação e os autores defendem a existência de um espírito empreendedor na organização.

## 2.5 Empowerment

Para o sucesso de uma *startup* interna e o incentivo de uma cultura inovadora, se faz necessário que o colaborador tenha certa liberdade para a tomada de decisão ou *empowerment*. Long (1997) define o termo *empowerment* como a habilidade em permitir que os outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada de decisão. Para Araujo (2006, p. 241) o termo *empowerment* pode ser definido como:

Criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se com a tecnologia, portanto, conceder às pessoas oportunidades de participarem ativamente do processo de tomada de decisão (e, também, decidirem).

A implantação do *empowerment* exige uma mudança profunda na cultura da empresa e requer além de uma equipe competente e experiente uma tolerância ao erro. (ARAUJO, 2001)

## 3. RELATO DE CASO

A seguir será apresentado um relato de caso a respeito da participação do autor do presente estudo no projeto Disney Labs, Startup Interna da The Walt Disney Company (TWDC) no ano de 2015.

O Disney Labs é um projeto iniciado em 2014 envolvendo as filiais da Disney nos seguintes países: Brasil, Argentina, Chile e México.

A ideia do projeto é criar cinco startups internas nestes países supracitados, cada uma com seis membros que fazem parte do quadro de colaboradores da TWDC. Cada startup recebe um desafio específico de criar um produto ou serviço de acordo com os pilares estratégicos da companhia.



Definidos os desafios de cada startup, os membros são submetidos a um treinamento intensivo de uma semana feito por uma consultoria terceirizada sobre inovação, modelo de negócios, canvas e design thinking. Após passar pelo treinamento os membros de cada startup se reúnem duas vezes por semana durante quatro horas, por seis meses para trabalhar em torno do desafio proposto. Semanalmente é feita uma reunião de acompanhamento com os membros da consultoria para avaliar o desenvolvimento do projeto e para sanar eventuais dúvidas.

Depois de seis meses de trabalho cada startup deve apresentar a toda diretoria regional da TWDC o projeto de produto ou serviço juntamente com um orçamento para a criação de um protótipo. Terminadas as apresentações, a diretoria da empresa se reúne e decide se irá investir na criação dos protótipos propostos pelas startups.

Caso tenha o orçamento do seu protótipo aprovado a startup continua trabalhando no projeto até a criação de um Beta e posterior teste com potenciais consumidores, caso não tenha seu orçamento de protótipo aprovado, a startup encerra sua participação no projeto.

Terminada a etapa de testes do protótipo com consumidores a diretoria faz uma nova reunião para decidir se o produto será produzido em maior escala e lançado efetivamente no mercado.

No ano seguinte um novo processo seletivo é feito onde novas startups são criadas e o processo tem início novamente.

### **3.1 Apoio da Administração**

De acordo com Ries (2012) para que as Startups internas tenham sucesso é necessário um forte apoio da alta direção, pois são eles os responsáveis por instalar a cultura e os sistemas necessários para que os times se movam e inovem na velocidade da experimentação.

Este apoio da alta administração é notório no Projeto Disney Labs. Por se tratar de uma iniciativa de toda a região da América Latina, o projeto conta com apoio incondicional do Presidente Regional e dos presidentes de cada uma das sedes da empresa ao redor da América Latina. Este apoio é cascadeado para os níveis de diretoria e gerência onde todos são incentivados a participar e a motivar os membros de suas equipes a participar no projeto.

### **3.2 Processo Seletivo**

O processo seletivo para participar do projeto Disney Labs é aberto para todos os níveis da empresa, de estagiários a diretores e todos são incentivados a participar.

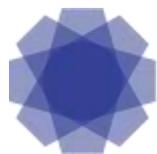
Para a seleção dos membros que farão parte do projeto foi elaborado um questionário que visa entender o conhecimento de cada um sobre temas relacionados a empreendedorismo, inovação e tecnologia. No fim do questionário é proposta uma situação hipotética de dificuldade em um ambiente de negócios onde o candidato é convidado a propor uma solução inovadora para o mesmo.

Findado o prazo para o envio do questionário e solução do problema proposto, uma banca avalia as respostas e seleciona os membros que farão parte do projeto em cada país.

### **3.3 Empower Camp**

Depois de selecionados os membros que farão parte das startups internas de cada país, todos são convidados a participar de uma imersão de uma semana no escritório regional da empresa em Buenos Aires para conhecer a metodologia de criação de novo negócio proposta pela consultoria contratada.

Esta semana de imersão é chamada de Empower Camp e são apresentados os quatro pilares que sustentam a criação de um novo produto ou serviço, a saber.



### 3.3.1 Entendendo o problema

Um dos maiores erros das startups ao redor do mundo é criar algo que ninguém quer ou precisa. Nesta etapa do trabalho, os participantes são estimulados a conhecer os hábitos de consumo do público alvo, mapear as suas necessidades e desejos. Todas estas informações são obtidas através de pesquisas, entrevistas e análise de produtos concorrentes.

No fim desta etapa é definido o problema que deverá ser resolvido pela startup. A definição do problema culmina em uma frase desafiadora e motivadora com início: “Como nós iremos”, por exemplo: Como nós iremos auxiliar os pais com filhos de zero a dois anos (publico alvo) a fazer os filhos dormirem melhor (problema encontrado).

### 3.3.2 Buscando soluções

Esta etapa do trabalho começa mostrando aos participantes que todos podem ser criativos na resolução de problemas e o primeiro passo para tal é fazer o participante estar convicto disso. Todos são encorajados a encontrar soluções criativas em diversos tipos de situação e depois focam no problema identificado na etapa anterior.

Posteriormente são utilizadas técnicas e dinâmicas de grupo onde os participantes são estimulados a encontrarem diferentes soluções para o problema identificado em diversos cenários diferentes.

Todas as ideias geradas vão sendo afuniladas até que seja selecionada apenas aquela que a equipe escolheu como sendo a que melhor resolve o problema levantado na etapa anterior.

### 3.3.3 Protótipo

Depois de definido o problema a ser resolvido e a melhor forma de resolvê-lo os participantes do projeto são conduzidos para a etapa de prototipagem do novo produto ou serviço.

Neste etapa primeiramente são apresentados aos participantes os conceitos de protótipo, suas formas e diferentes estágios. Nesta fase ainda não é feito nenhum tipo de aporte financeiro no protótipo sendo que a ideia não é montar um produto perfeito, mas sim um protótipo funcional que permita que o produto ou serviço seja testado com alguns potenciais consumidores.

### 3.3.4 Teste com potenciais consumidores

O último pilar da metodologia apresentada aos participantes é o de teste do protótipo gerado na etapa anterior de forma a entender como consumidor reage a este novo produto/serviço e quais são as lições aprendidas para melhoria.

Depois dos primeiros testes serem realizados o protótipo é aperfeiçoado com base nos feedbacks recebidos até que o produto/serviço chegue em um patamar considerado satisfatório pelo grupo.

### 3.4 Demo Day

Após os seis primeiros meses de trabalho as startups de todos os países são convidadas a retornar à Buenos Aires para apresentar os seus projetos para toda a diretoria regional da TWDC em um evento chamado “Demo Day”.

Cada Startup possui até sete minutos para apresentar o seu pitch, deixando claro qual foi o problema encontrado, a solução proposta, o primeiro protótipo realizado, os resultados dos testes juntamente com as lições aprendidas e por fim qual o modelo de negócio proposto. Ao fim da apresentação cada startup precisa montar um plano de investimento para que o protótipo seja levado a uma etapa beta e qual o investimento a empresa deverá fazer para tal.



Ao fim de todas as apresentações, a diretoria regional da TWDC se reúne para definir quais serão os projetos em que a empresa investirá em uma etapa Beta e posteriormente uma nova reunião é feita para definir estrategicamente se a empresa irá efetivamente investir no lançamento do produto.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE**

Após dois anos do Projeto Disney Labs, a The Walt Disney Company já começa a colher seus primeiros frutos físicos. Duas das ideias que surgiram nas startups internas já passaram por uma etapa Beta e já estão em uma etapa Alfa sendo testadas com um número grande de consumidores e com um grande potencial de ser efetivamente comercializado no mercado no curto prazo.

Um dos exemplos mais esclarecedores do potencial de inovação que este tipo de startup interna pode chegar é que uma das ideias que estava sendo desenvolvida por uma das startups acabou sendo lançada concomitantemente pelo Facebook. Este fato é bastante emblemático pois mostra que um grupo de seis jovens trabalhando juntos por quatro meses, sem conhecimento algum de programação, chegou a desenvolver uma ideia extremamente parecida com um projeto que estava para ser lançado por uma empresa cuja a inovação está enraizada na cultura e que provavelmente investiu uma quantidade razoável de dinheiro e de pessoas para chegar neste produto.

Mesmo após o término do projeto, os participantes disseram trazer para suas atividades diárias dentro da empresa todo o conteúdo absorvido durante a participação no Labs. Cem por cento dos participantes das startups brasileiras do projeto, disseram aplicar nas suas atividades alguma das ferramentas de solução de problemas que foram aprendidas durante o empower camp e durante todo o processo. Apesar da dificuldade de mensurar a contribuição do projeto para a criação de uma cultura organizacional mais inovadora dentro da empresa, haja vista que o projeto foi lançado há apenas dois anos, já é possível perceber que os colaboradores que participaram do projeto já dizem sentir uma mudança importante em sua forma de pensar ao se deparar com um problema no seu dia a dia ou quando são estimulados a pensar em uma solução para alguma situação de trabalho. De acordo com Holmes (2009), uma mente esticada por uma nova ideia ou sensação jamais volta para o seu tamanho inicial. Neste sentido é de se esperar que quanto mais a mente dos colaboradores da empresa forem “esticadas” de conhecimento teórico e prático sobre inovação, a forma de se pensar a solução de problemas jamais será igual anteriormente.

Além da nova mentalidade para a solução de problemas dentro da empresa, a totalidade dos colaboradores que participaram do projeto no Brasil disseram estar mais motivados e engajados com suas atividades diárias após a participação no projeto Disney Labs. A liberdade para a tomada de decisão que o projeto propõe e o fato de não existir hierarquia dentro do grupo são os principais fatores que fizeram os colaboradores participantes se sentirem mais motivados e engajados em suas atividades diárias na empresa. Outro fator mencionado como motivador foi a oportunidade de apresentar o resultado do trabalho para toda a presidência e diretoria da América Latina da empresa.

#### **5. CONCLUSÕES / CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente relato técnico teve como objetivo principal descrever como a criação de um programa de Startup interna em uma empresa multinacional norte americana contribuiu para que os colaboradores participantes corroborassem para uma cultura organizacional mais inovadora além de se sentirem mais engajados e motivados com suas atividades diárias.

Buscou-se através do referencial teórico aprofundar os conhecimentos relacionados ao tema das startups internas, inovação e cultura organizacional. Posteriormente foi feito um



relato de cada uma das etapas do processo pelo qual as startups internas da empresa passaram e como foi elaborada a metodologia adotada no programa.

Como resultado deste projeto a empresa já obteve resultados positivos tangíveis como produtos que estão em fase de testes para serem lançados ao consumidor final, mas também conseguiu angariar resultados positivos intangíveis como funcionários mais motivados e engajados além de mais voltados à inovação em suas atividades diárias.

Através da análise dos resultados obtidos, pode-se afirmar que o projeto de startup interna na empresa em questão é positivo e já trouxe benefícios para a empresa tanto tangíveis quanto intangíveis.

Por fim, em um ambiente empresarial altamente competitivo, a busca pela inovação por parte das empresas é praticamente uma condição sine qua non para a sobrevivência do negócio. Nesse sentido, a criação de startups internas dentro de grandes corporações pode ser uma ferramenta para o fomento de um ambiente organizacional mais inovador e motivador para se trabalhar

## 6. REFERÊNCIAS

AHMAD, N.; HOFFMAN, A. A framework for addressing and measuring entrepreneurship. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD, 2008. 36 p. (OECD statistics working papers, 2008/2). Disponível em <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kzn93rmcg7l.pdf?expires=1468361767&id=id&accname=guest&checksum=2A975B2ADAC7897820D1DD14A9AB38F0>>. Acesso em: jul. 2016

AHMAD, N.; SEYMOUR, R. G. Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 2008. 18 p. (OECD statistics working papers, 2008/1). Disponível em: <<http://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

ARAUJO L. C. G. Tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO L. C. G. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, Carlos et al. Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=384>>. Acesso em: 12 de julho de 2016.

BARBIERI, J. C. et al. Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: uma análise de dois casos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002.

BLANK, Steve. Why the Lean Startup changes everything. Harvard Business Review, v. 91.n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. The Startup Owner's Manual. 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch Press, 2012. 571 p.



BREUER, Henning. Lean Venturing: Learning to Create New Business Through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation, and Evolution. *International Journal of Innovation Management*, v. 17, n. 03, 2013.

CHASSAGNE, Ghislain Claude Emmanuel. An Exploration of the Lean Startup approach among Brazilian Digital Startups - 2015. 57 f.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Metodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p

DALCIN, Thais. Clusters de startups no Brasil: uma análise multicascos a partir da visão baseada em recursos. 2015

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educ. rev.*, Curitiba , n.24, p. 213-225, Dec. 2004

DULLIUS, Andreia; SCHAEFFER, Paola. As Capacidades de Inovação em Startups: Contribuições para uma Trajetória de Crescimento. Rio Grande do Sul: Revista Alcance, 2016.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUNDLING, E. The 3M Way to innovation: balancing people and profit. NY: Vintage Books, 1999.

HOLMES, OLIVER WENDELL, JR. The Autocrat of the Breakfast Table. United States: Bibliolife, 2009.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. Estatísticas de empreendedorismo : 2012. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

LONG, L. K. Empowering: levando funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. Inovação e cultura organizacional : um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. São Paulo, 2004. 185 f.

MACHADO, D.N; VASCONCELLOS, M.A. Organizações Inovadoras: Existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?. São Paulo, 2007.

OBSERVATÓRIO DO EMPREENDEDORISMO. 2013 Disponível em <  
[http://arquivos.endeavor.org.br/Observatorio\\_do\\_Empreendedorismo\\_relatorio\\_2013.pdf](http://arquivos.endeavor.org.br/Observatorio_do_Empreendedorismo_relatorio_2013.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2016

RIBEIRO, Gabriel de Oliveira. LEAN STARTUP: Análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras. São Paulo, 2014. 74 f.



# EMPRAD

III ENCONTRO  
DOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO

RIES, Eric. A Startup Enxuta. 1. ed. São Paulo: Leya Brasil, 2012. 224 p.

SAXENIAN, Anna Lee. Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

THIEL, Peter. De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. 215p

WIND, J. Y.; MAIN, J. Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.