

Thiago Suruagy De Melo e Carlos Henrique Pompeu Gomes *

O design estratégico aplicado em startups internas de empresa de base não tecnológica

* **Thiago Suruagy De Melo** é Mestre em Design pela CESAR School, pós-graduado em gestão de negócios pela UPE, especialização em Negócios Digitais pela Columbia Business School e graduado em Administração de Empresas pela UNICAP. Head do Laboratório de Estratégias Digitais de Negócios do SEBRAE/PE, com 10 anos de experiência em inovação, negócios digitais e e-commerce. tsm@cesar.school
ORCID 0000-0002-9543-6717

Carlos Henrique Pompeu Gomes é Doutor em Educação Matemática e Tecnológica (EDUMATEC) pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestre em Educação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP/UPE). Gerente de Relacionamento Educacional na CESAR School/CESAR, com mais de 30 anos de experiência na área de educação tecnológica, marketing, design de negócios e inovação. carlos.pompeu@cesar.org.br
ORCID: 0000-0002-1229-7986

Resumo Este artigo visa apresentar o design estratégico do framework consolidado dos Startup Teams estruturado ao longo do estudo de caso exploratório com testes práticos realizados com os colaboradores do SEBRAE/PE.

Os Startup Teams consistem em times formados por colaboradores internos da instituição, atuando segundo o modo das startups (agilidade, co-criação, prototipação constante, modelos de negócios escaláveis) associados a um processo de inovação aberta.

Este framework possibilita ter uma visão clara de todo processo de aprendizagem ativa baseado em projetos e seus impactos nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores da instituição, que pode servir de base para outras empresas utilizarem em seus projetos de inovação.

Palavras chave Cultura da inovação, Design Estratégico, Startups Internas.

The strategic design applied to internal startups of a non-technological company

Abstract *This article aims to present the strategic design of the consolidated framework of Startup Teams structured throughout the exploratory case study with practical tests carried out with SEBRAE/PE employees.*

Startup Teams consist of teams formed by employees of the institution, acting in the way of startups (agility, co-creation, constant prototyping, scalable business models) associated with an open innovation process.

This framework makes it possible to have a clear view of the entire project-based learning process and its impacts on the knowledge, skills and attitudes of the institution's employees, which can serve as a basis for other companies to use in their innovation projects.

Keywords *CCulture of Innovation, Strategic Design, Internal Startups.*

El design estratégico aplicado a startups internas de una empresa no tecnológica

Resumen *Este artículo tiene como objetivo presentar el design estratégico del marco consolidado de Startup Teams estructurado a lo largo del estudio de caso exploratorio con pruebas realizadas con empleados de SEBRAE/PE.*

Los Startup Teams son equipos formados por empleados de la institución, actuando a la manera de las startups (agilidad, co-creación, prototipado constante, modelos de negocio escalables) asociadas a un proceso de innovación abierta.

Este framework permite tener una visión clara de todo el proceso de aprendizaje basado en proyectos y sus impactos en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de la institución, lo que puede servir de base para que otras empresas lo utilicen en sus proyectos de innovación.

Palabras clave *Cultura de la innovación, Design Estratégico, Startups Internas.*

Introdução

Diante do contexto social e mercadológico contemporâneo altamente complexo e com mudanças rápidas e profundas, novas soluções que diferem em muitos aspectos das formuladas até então passaram a ser demandadas. Por conta disso, o papel do designer está em constante transformação e vem ampliando seu escopo de atuação nas últimas décadas, deixando de se ater apenas ao desenvolvimento de um artefato, produto ou serviço, e passando a ser cada vez mais estratégico nas organizações, integrando produto e serviço orientado às soluções inovadoras alinhadas com a estratégia do negócio. Nas últimas décadas tem ganhado força o conceito de *Design Estratégico* que confere aos órgãos sociais e de mercado um sistema de normas, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo, sendo capaz de evoluir, manter e desenvolver uma identidade própria (MERONI, 2008, p.31).

De acordo com Kane *et al.* (2019), as organizações precisam se mover com agilidade e pensar de forma diferente, sendo criativas e inovadoras, para antecipar, responder e criar novos modelos de valor. E só podem fazer isso com os talentos certos e implementando infraestrutura, processos e mecanismos que permitam às pessoas colaborarem em escala, uma vez que muito do valor que os talentos trazem para uma organização é desbloqueado quando os indivíduos interagem uns com os outros.

Devido a necessidade de desenvolver competências e habilidades digitais no quadro de funcionários para atender aos novos desafios postos pelo mercado digital, cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, grandes empresas em todo mundo têm adotado a estratégia de desenvolvimento de times ágeis ou *Startups* Internas para responder a esses desafios.

Em 2019, alinhado a essa visão, o Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do estado de Pernambuco - SEBRAE/PE definiu como prioritário promover uma mudança cultural na instituição para que a estratégia pudesse ser internalizada e realizada pelas pessoas. Compreendendo que a cultura pode ser revisitada e redefinida cotidianamente por meio da combinação de novos repertórios conceituais e com práticas intensivamente inovadoras, a diretoria da instituição apresentou em seu plano estratégico o conceito *Do-In* de inovação, que tem como principal objetivo transformar cada colaborador em um ponto de inovação, a partir de duas premissas:

1. Inovação é a construção permanente de futuros;
2. A transformação digital se relaciona menos com tecnologia e mais com pessoas, estratégias e cultura (SEBRAE, 2019).

O *Do-In* da Inovação alavanca a estratégia, cultura e liderança e proporciona ao SEBRAE/PE aproveitar o potencial da transformação digital, porque reconhece que as mudanças somente ocorrerão se houver compro-

metimento com a inovação por parte da maioria dos colaboradores da instituição.

Para se conseguir atender aos desafios estratégicos do *Do-In* de Inovação, no mesmo ano se iniciou o projeto *Startup Teams* com objetivo de adotar um processo de aprendizagem ativa, utilizando métodos e práticas popularizadas pelas *Startups*, que visa proporcionar aos colaboradores uma vivência prática com a cultura, gestão ágil e os métodos e as ferramentas do design para que possam aprender, irradiar e perenizar a cultura e as práticas de inovação para gerar resultados relevantes para os clientes do SEBRAE/PE e a própria instituição (SEBRAE, 2019).

Framework Startup Interna

Startup Interna ou *Internal Corporate Venture* (ICV), como é denominado pelo autor Edison (2015), se apresenta como o ambiente ideal para fomentar a inovação e o empreendedorismo em grandes empresas. Entretanto, os intraempreendedores não têm o mesmo grau de liberdade das startups de mercado por fazerem parte do ambiente corporativo.

A principal metodologia utilizada pelas corporações em suas ICV's é a abordagem do *Lean startup*, que não considera a interação entre o processo da *Startup* e o processo atual das empresas. Por conta disso, o autor acredita que a abordagem *Lean Startup* precisa ser ajustada à cultura corporativa.

Edison (2015) propõe o *Lean-ICV framework* em que compõe três fases: (i) *Envisioning*, (ii) *Steering* e (iii) *Accelerating*. Na primeira fase a principal atividade é definir uma visão de um novo produto e estabelecer hipóteses para tal. Para isso é necessária autorização da alta liderança e suporte (*coaching*) da divisão de novos produtos.

Na segunda fase, as iniciativas priorizadas precisam de recursos para seu desenvolvimento e entram na fase de “construir - mensurar - aprender” do *lean startup*. Após executar os ciclos curtos de desenvolvimento o intraempreendedor tem duas opções: Pivotar ou perseverar, baseado nos aprendizados gerados. Quando todas as hipóteses são validadas no MVP, o produto está pronto para ser desenvolvido e entrar no portfólio da organização.

Na terceira e última fase o objetivo é identificar um meio de escalar o novo produto gerando hipóteses de modelos de negócio que gerem benefícios financeiros. Dessa forma, a empresa seleciona apenas as iniciativas que têm grande potencial de impacto financeiro, seja no curto ou longo prazo.

De acordo com Edison (2015), o intraempreendedor precisa convencer a alta liderança para acomodar o novo modelo de negócio na estratégia da organização, garantindo investimento para seu produto.

O *framework Lean-ICV* proposto por Edison (2015) é inspirado no mo-

delo de processo ICV estruturado por Burgelman (1983), que mostra como o processo estratégico dentro e ao redor do ICV é constituído por um conjunto de atividades-chave associados a um conjunto de atividades mais periféricas, e na abordagem do *Lean Startup* (RIES, 2012).

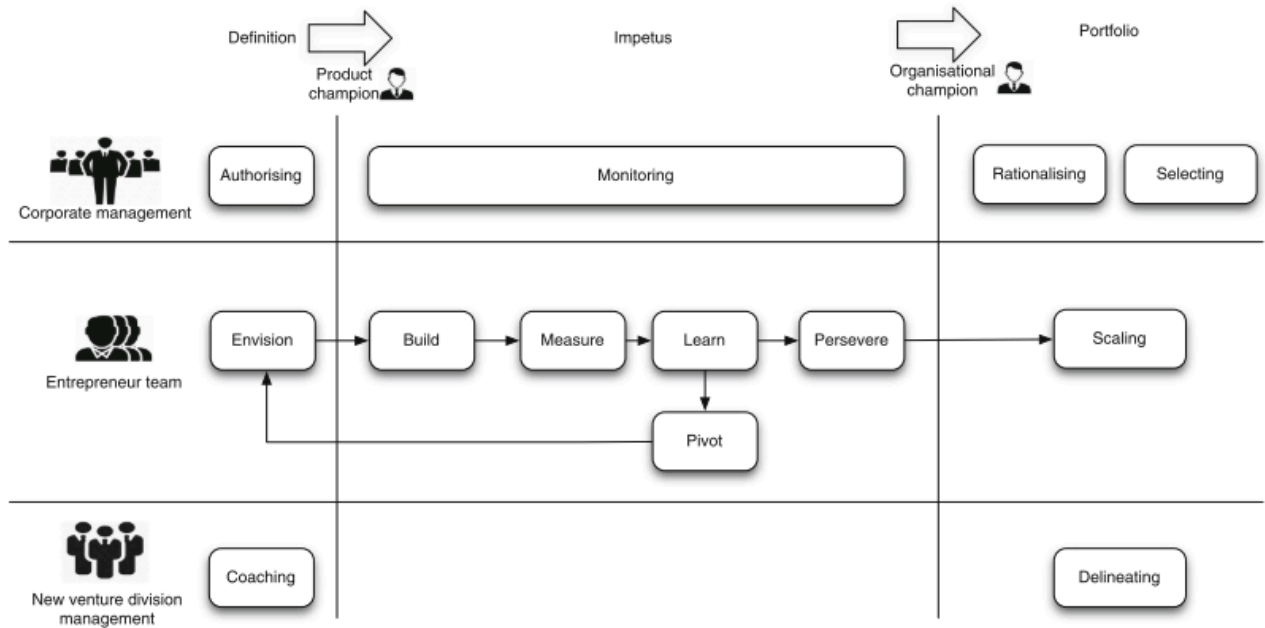


Figura 1 Framework Lean-ICV

Fonte: Edison, 2015

Dessa forma o *Lean-ICV* se propõe a ser um novo modelo de inovação em grandes empresas, tendo em vista que reconhece a dinâmica do processo tanto no nível da equipe de inovação para atingir o *product/ market fit*, quanto no nível corporativo para manter a iniciativa de inovação ainda dentro da estratégia corporativa. Essas duas perspectivas de interesses precisam ser muito bem administradas, a fim de garantir que a inovação não seja consumida pela burocracia e cultura da organização. Por isso, Burgelman (1983) destaca a importância da autonomia para a ICV em relação à estratégia corporativa atual e que em se obtendo sucesso pode interferir nas estratégias futuras da organização.

FRAMEWORK STARTUP TEAMS

O *framework Startup Teams*, aqui proposto, é uma evolução a partir do modelo de *framework* de *Startup* interna proposto por Edison (2015), tendo em vista que se pretende aprofundar com maior detalhamento as atividades propostas, trazendo relevante contribuição para quem pretende implementar iniciativas de startups internas nas empresas.

O *framework* dos *Startup Teams* utilizou o design estratégico como premissa para desenvolvimento das soluções inovadoras e a meta-aprendizagem proposta no projeto. Segundo Porto Marinho (2019), o *design* do *framework* é compartilhado e participativo. Isso significa que envolve de forma sistemática os diferentes *stakeholders* colaborativamente, sejam eles clientes, usuários, parceiros ou atores envolvidos de alguma forma no projeto.

Considerando que a maioria dos colaboradores do SEBRAE/PE não são designers e nem se veem como tal, são executados *workshops* que capacitam e habilitam eles a aplicarem as ferramentas de forma apropriada dentro do projeto *Startup Teams* e nas suas atividades de gestão rotineiras. Esse modo de pensar se assemelha ao *Design Thinking*, disseminado por Brown (2017).

Para maior compreensão do modelo proposto do *framework Startup Teams*, abaixo pode ser analisado a ilustração conceitual deste:

Figura 2 Framework conceitual Startup Teams

Fonte: O autor, 2022

	LIMITES ESTRATÉGICOS DA INOVAÇÃO	IMERGIR NO PROBLEMA	DEFINIR DESAFIO	CHAMADA INOVAÇÃO ABERTA	PROTÓTIPO	MVP	GO TO MARKET
DIRETORIA	Define	Monitora	Valida estrategicamente	Autoriza	Autoriza	Autoriza	Valida estrategicamente
STARTUP TEAM	Identifica problemas relevantes (Canvas do problema e SCRUM)	Empatia e imersão no problema (Entrevistas + Colaboração)	Elabora briefing de inovação (Desafio)	Indica propostas de solução	Cocria e colabora (aprende, controla, testa)	Cocria e Colabora (aprende, controla, testa)	Monitora
COORDENAÇÃO ST	Gerencia e mentora	Gerencia e mentora	Gerencia e transfere conhecimento	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia
TIME DE INOVAÇÃO ABERTA			Mentora (Estruturação e escrita do desafio)	Preospecta startups	Mentora (Lean Startup Business design Agile)	Mentora (Lean Startup Business design Agile Business Model)	
	DEFINIÇÃO		DESENVOLVIMENTO			PORTIFÓLIO	

O *framework* conceitual *Startup Teams* prevê quatro macro etapas: (i) estruturação do desafio; (ii) Teste com Protótipo não funcional; (iii) Validação com MVP funcional e (iv) *Go-To-Market*.

Tendo em vista que o SEBRAE/PE não é uma empresa de tecnologia e não dispõe em seu quadro de colaboradores profissionais com competências suficientes para desenvolver as soluções tecnológicas necessárias, se optou por realizar um processo de inovação aberta. Portanto, participaram vários atores importantes para a execução do *framework* (PORTO DIGITAL, 2020; PORTO MARINHO, 2019), os quais são relacionados abaixo:

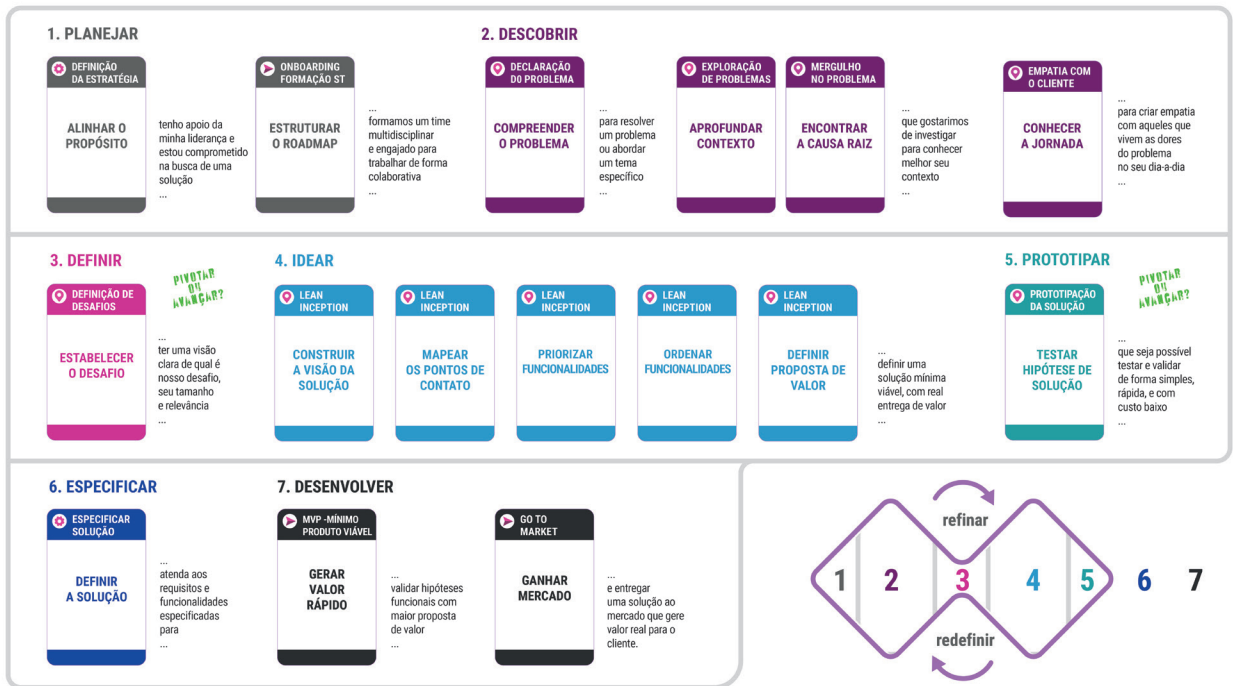
- Coordenação do projeto: Formado por 1 líder de projeto, 2 analistas de inovação e 3 consultores (sênior com visão estratégias de inovação, pleno com especialização em *business design* e pleno com expertise em gestão ágil).
- *Startup Teams* - ST: Times de 3 a 6 colaboradores do SEBRAE/PE, que utilizam ferramentas e práticas do design, da agilidade e do *lean Startup* para executar o projeto.
- Comitê técnico: Formado por 2 colaboradores do SEBRAE/PE e 3 especialistas de mercado com perfis e conhecimentos complementares, que apoiam na tomada de decisão da execução dos projetos.
- Consórcio Porto Digital: Formado pelo Núcleo Gestor do Porto Digital (NGPD), CESAR, Softex Recife e CIN/UFPE, são responsáveis por todo suporte e operacionalização do processo de inovação aberta.
- Startups: Empresas de base tecnológica ou *Startups* que tiveram suas propostas de soluções selecionadas nas chamadas de inovação aberta.

Segundo Porto Marinho (2022), para construção da proposta do *framework Startup Teams* serviram de insumos: (i) Os aprendizados do time de coordenação dos STs gerados nas experimentações feitas na condução dos três ciclos de inovação aberta, em 2021, envolvendo 14 *Startup Teams* e cerca de 40 colaboradores; (ii) A experiência vivida na longa jornada de aprendizagem ativa baseada em projetos, no ano de 2020, envolvendo ao todo 33 *Startup Teams* e mais de 115 colaboradores; (iii) A análise dos *feedbacks* registrados por meio de escuta permanente e avaliação final do projeto feita pelos participantes.

O *framework Startup Team* que será descrito abaixo pretende ser um processo estruturado que possibilita introduzir nas organizações, de forma proposital e estratégica, novas dinâmicas que encorajam um comportamento inovador, que promovam uma cultura da inovação e que possibilitem o desenvolvimento produtivo de novos produtos e serviços inovadores, tendo em vista que possibilita um ambiente seguro em que o erro é esperado e aceito, além de servir como um processo de aprendizagem ativa baseada em projeto, com acompanhamento permanente de especialistas.

Figura 3 Framework Startup Teams
 Fonte: Porto Marinho, 2022

Antes de iniciar e/ ou ao longo das atividades com os *Startup Teams* é importante realizar capacitações sobre inovação, transformação digital, *lean startup*, gestão ágil, business design, caso os colaboradores da empresa ainda não estejam sensibilizados e familiarizados com as temáticas.



Sprint 1: Planejar Definição da Estratégia

Para o sucesso da jornada do *Startup Team* na organização é importante que seja feito previamente alinhamentos nas esferas estratégicas, táticas e operacionais. Para ganhar força de mobilização dos colaboradores é fundamental que seja uma iniciativa bottom up, ou seja, que envolva todos os colaboradores sem nenhum tipo de restrição de áreas ou funções da estrutura organizacional tradicional, dando total liberdade para os integrantes dos *Startup Teams* tomarem as decisões que consideram importante, e que tenha total apoio e chancela das lideranças, principalmente a mais alta, para dar legalidade e respaldo a uma iniciativa que está à margem do organograma institucional.

A diretoria da instituição tem um papel fundamental aqui, na definição do direcionamento, da estratégica, dos objetivos e dos resultados pretendidos. Essas definições precisam ser bem comunicadas para os colaboradores e os coordenadores precisam monitorar frequentemente se os times estão evoluindo em convergência com o que foi estabelecido pela diretoria.

É importante destacar que o direcionamento estratégico da diretoria não pode ser tão específico a ponto de já definir os desafios que devem ser empreendidos, porque a profunda investigação deste faz parte do processo de inovação, porém também não pode ser tão amplo a ponto de os colaboradores não conseguirem estabelecer os parâmetros que irão nortear seu trabalho.

A diretoria também deve estabelecer o tempo que os colaboradores envolvidos nos *Startup Teams* poderão se dedicar a esta iniciativa e quais recompensas receberão se alcançarem os resultados esperados e atingirem os indicadores do sucesso do programa.

Na esfera tática, que consiste, principalmente, nas gerências de departamento, é importante ser feito um alinhamento do escopo do projeto, engajá-lo no programa para estimular seus colaboradores a participar, inclusive, participando também.

Já na esfera operacional, o principal alinhamento que precisa ser feito é em demonstrar que essa é uma iniciativa importante para cada um, que terá a oportunidade de aprender na prática novos métodos, rotinas, ferramentas e modelos de desenvolver negócios inovadores, que será relevante para sua trajetória profissional dentro ou fora da organização. Também é importante destacar que os *Startup Teams* são uma espécie de laboratório, em que ninguém tem certeza de nada, que o erro é a única certeza e que a experimentação constante é a única forma de fazer as descobertas necessárias para inovar, portanto é um ambiente seguro para o colaborador explorar ao máximo sua liberdade e autonomia.

Além disso, os STs não devem fazer parte da estrutura organizacional formal, dando espaço para que uma pessoa, de nível hierárquico baixo, mas que tem perfil de empreendedor e/ ou amplo conhecimento no assunto possa ser a liderança do ST.

O convite para os *workshops* de levantamento de problemas deve ser feito pela diretoria para cancelar o trabalho e fazer com que a maioria dos colaboradores da instituição participem. Se possível é interessante também convidar pessoas de fora da instituição como clientes, fornecedores, parceiros. Cabe a coordenação dos STs aproveitar essa ampla participação para explicar como será o trabalho dos STs, o framework a ser utilizado e estimular a participação dos colaboradores.

Após realização dos *workshops* e consolidação dos temas de desafios levantados a coordenação deve apresentar o resultado à diretoria para que sejam selecionados os desafios que serão empreendidos pelos STs nas próximas *sprints*.

Onboarding: Formação do ST

Essa etapa é de suma importância para o sucesso do *Startup Teams*, tendo em vista que é fundamental identificar os intraempreendedores que estão envolvidos e engajados com os desafios estratégicos para formar times multidisciplinares, tanto em conhecimento técnico quanto em perfil comportamental.

Os times devem ser formados por no mínimo 3 e no máximo 6 pessoas, mas pelas experiências foi identificado que 5 membros é o quantitativo ideal.

Portanto, a sprint 1 tem como objetivo envolver e comprometer os principais stakeholders da organização no desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios estratégicos por meio de startups internas formadas por intraempreendedores dispostos a trabalhar de forma ágil, com colaboração, foco no cliente, adaptabilidade, entrega de valor rápido e aprendizado contínuo.

Sprint 2: Descobrir

Após a seleção dos temas de desafios e a formação dos STs é hora de imergir no problema. Para conseguir ter uma boa identificação do principal desafio a ser atacado, essa *sprint* foi dividida em quatro atividades: declaração do problema, exploração de problema, mergulho no problema e empatia com o cliente.

Declaração do Problema

A primeira atividade é a construção preliminar do Canvas do Problema, proposto por Ursache (2019). Para enriquecer essa construção preliminar é importante convidar clientes, que sofrem com o problema, e parceiros especialistas no assunto.

Nessa fase de descoberta é importante que o time esteja disposto a divergir o máximo em cima do desafio e que possa compreender a relevância das causas raízes existentes, porque atacar aqueles que apresentam maior sensação de frustração e dor possivelmente terá soluções mais desejáveis pelos futuros clientes.

Exploração do Problema

Com isso, é o momento de partir para a exploração do problema, que se inicia com a construção da matriz CSD, em que se identifica as Certezas, Suposições e Dúvidas. Isso ajuda o time a organizar o roteiro de entrevistas e priorizar as perguntas que precisarão ser respondidas pelos clientes que representam a persona do desafio.

Mergulho no problema e Empatia com cliente

As etapas de interação profunda e constante com os clientes são as mais desafiadoras para os participantes, porque na grande maioria não tem essa relação tão direta e por conta disso apresentam certa resistência, mas quando eles se permitem vivenciar essa etapa a fundo, se torna uma das experiências mais ricas de todo processo e toda condução do ST fica mais alinhada aos desejos e necessidades do cliente.

Após as entrevistas, os entrevistadores devem compartilhar com o time e juntos consolidar todas as descobertas das entrevistas em um ou mais Canvas do problema e Canvas mapa de empatia.

Portanto, a *Sprint 2* tem como objetivo empoderar o ST com vasto conhecimento gerado por meio de um processo estruturado de empatia com o cliente para se ter uma visão geral e aprofundada do contexto do desafio e sua persona, das suas causas raízes, seus impactos e as alternativas que as tem atualmente para mitigá-lo.

Sprint 3: Definir

Com todos os achados, descobertas e conhecimento gerados na *Sprint 2*, a coordenação deve conduzir um workshop de priorização, que pode ser utilizado com a matriz GUT para definir dos desafios identificados e suas causas raízes quais apresentam maior Gravidade, Urgência e Tendência e que deverão ser priorizados para o desenvolvimento da solução inovadora. O papel da coordenação na condução é trazer questionamentos que possam contribuir para a definição do desafio mais pertinente para o cliente e a estratégia do SEBRAE/PE.

Portanto, a *Sprint 3* tem como objetivo subsidiar ao ST uma visão clara do desafio, sua relevância, impacto e oportunidades, que seja validada pela diretoria e receba o aval para avançar para as próximas *sprints*.

Sprint 4: Idear

Existem vários métodos de ideação, talvez um dos mais famosos seja o *Sprint Design*, entretanto, o que foi aplicado com os STs foi o *Lean Inception*, de Paulo Caroli (2018). O *workshop* completo tem carga-horária de 40 horas, mas é possível fazer em menos tempo, a depender do alinhamento do time.

A *Sprint 4* tem como objetivo proporcionar uma visão ampla de possíveis soluções que resolvam o desafio e deem suporte para estruturar protótipos não funcionais a serem testados com clientes, representantes das personas, para se conseguir ter uma visão mais clara da solução que apresente maior grau de desejabilidade, factibilidade e viabilidade.

Sprint 5: Prototipar

Assim como a fase de mergulho no problema, este é o momento em que os membros do ST mais interagem intensamente com os clientes, portanto, é um momento propício para exercitar a escuta ativa com muita atenção às reações do cliente e não querer apenas validar a ideia. Essa compreensão do papel do entrevistador é muito importante, para o ST não cometer o erro de induzir o cliente a gostar da sua solução por apego à ideia ou ego de estar sempre certo. Pelo contrário, esse é o momento de errar e com o aprendizado do erro fazer os ajustes ou mesmo pivotar a solução. Esse é o momento de errar rápido e barato.

Na condução das entrevistas é importante estimular os clientes a questionar a solução, propor alternativas e dar sugestões do que precisa ser melhorado. Para isso, é importante estruturar um roteiro de entrevista semiestruturado e entrevistar um número de clientes satisfatório para que se identifique padrões de respostas.

Portanto, a *Sprint 5* tem como objetivo dar uma visão clara da solução ao ST, por meio da verificação com os clientes das melhores alternativas de solução para solucionar o desafio.

Sprint 6: Especificar

Com base em todos os *feedbacks* recebidos dos protótipos é hora de o ST definir qual solução apresentou maior grau de desejabilidade pelos clientes e que também seja factível e viável para desenvolver.

Após a definição da solução é importante fazer uma análise de mercado para checar os diferenciais em relação a entrega de valor e modelo de negócio da proposta de solução em comparação às possíveis soluções já existentes no mercado.

Essa análise de mercado também irá subsidiar os possíveis caminhos para o desenvolvimento da solução proposta. No SEBRAE/PE ao longo dos três ciclos dos *Startup Teams* se optou pela Encomenda Tecnológica, que é um dispositivo de compra pública de inovação previsto no marco legal de inovação.

Após as definições dessa *sprint* é primordial fazer mais uma rodada de apresentação para a diretoria, a fim de relatar o processo de ideação e os insights gerados com a prototipação e interação com os usuários visando cancelar a solução pretendida.

Portanto, a *Sprint 6* tem como objetivo definir a solução que será empreendida, sendo validada pela diretoria. Assim como estruturar o documento que possibilitará o desenvolvimento da solução.

Sprint 7: Desenvolver

Independente dos instrumentos a serem utilizados para o desenvolvimento da solução é imprescindível que a metodologia utilizada para seu desenvolvimento seja ágil. Para isso é importante que o ST assuma o papel de *Product Owner* da solução e a empresa desenvolvedora tenha um time experiente em desenvolvimento ágil.

A sprint 7 é a última etapa de desenvolvimento da solução inovadora e que conta com o processo de aprendizagem do ST. Após essa etapa, caso a solução seja bem-sucedida, a empresa decidirá por inseri-la em seu portfólio ou criar uma *spin-off*.

Considerações Finais

Para as empresas que pretendem utilizar estas abordagens como instrumento para a transformação da cultura da inovação, recomendamos que além da aplicação do *framework Startup Teams* também sejam considerados os estudos de Henry (2020), Leppänen e Hokkanen (2015) e Ries (2017) para estruturar um projeto que atenda a necessidade, considere o contexto e se adeque a realidade da empresa.

Referências

BURGELMAN, R. A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n. 2, p. 223-224.

BROWN, T. **Design Thinking** – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo: Alta Books, 2017.

CAROLI, P. **Lean Inception**: Como alinhar pessoas e construir o produto certo. São Paulo: Editora Caroli, 2018.

EDISON, H. A Conceptual Framework of Lean Startup Enabled Internal Corporate Venture. In: ABRAHAMSSON, P; CORRAL, L.; OIVO, M.; RUSSO, B. **Product-Focused Software process improvement**. Lecture Notes in Computer Science, v 9459. New York: Springer, 2015.

HENRY, E. **Fundamentals of software startups**: essential engineering and business aspects. Alemanha: Springer, 2020.

KANE, G. C.; PHILLIPIS, A. N.; COPULSKY, J. R.; ANDRUS, G. R. **The technology fallacy**: how people are the real key to digital transformation. Massachusetts: MIT Press, 2019.

LEPPÄNEN, M.; HOKKANEN, L. Four patterns for internal startups. **ACM Digital Library**. [s.l.] n. 5 p. 1-10,2015.

MERONI, A. **Strategic Design**: Where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic design research journal*, v.1, n.1, 2008, p. 31-38.

PORTO DIGITAL. **Proposta de Trabalho: Encomenda Tecnológica**. Núcleo Gestor do Porto Digital. Recife, 2020.

PORTO MARINHO. **Relatório Técnico da Primeira Entrega**. Contrato SEBRAE/PE 70.2019. Recife, 2019.

PORTO MARINHO. **Relatório Técnico da Primeira Entrega do framework Startup Teams Rebooted**. Recife, 2022.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RIES, E. **O estilo Startup**. Portugal: LeYa, 2017.

SEBRAE. **Planejamento Sebrae Pernambuco 2020-2023: O Sebrae e o futuro**. SEBRAE: Pernambuco, 2019.

Recebido: 09 de maio de 2022

Aprovado: 17 de maio de 2022