

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**VICTOR FIGUEIREDO PEREIRA**

**RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO  
DO CONCEITO DE *STARTUP* INTERNA EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**São Paulo**

**2020**

**VICTOR FIGUEIREDO PEREIRA**

**RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO  
CONCEITO DE *STARTUP* INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado profissional em administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**

**São Paulo**

**2020**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

P436r	<p>Pereira, Victor Figueiredo</p> <p>Recomendações práticas para implementação do conceito de startup interna em uma Instituição Financeira / Victor Figueiredo Pereira. - - São Paulo, 2020.</p> <p>37 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração com Ênfase em Finanças.</p> <p>1. Administração financeira. 2. Inovações tecnológicas. 3. Empresas novas</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD 658.11</b></p>
-------	---

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

**VICTOR FIGUEIREDO PEREIRA**

**Recomendações práticas para implementação do conceito de *startup* interna em uma  
Instituição Financeira**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Finanças.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo**  
Fundação Instituto de Administração - FIA

---

**Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes**  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 16 de Junho de 2020.**

## **Recomendações práticas para implementação do conceito de *startup* interna em uma Instituição Financeira**

**Victor Figueiredo Pereira**  
Mestre em Administração  
e-mail: victorfpereira.adv@gmail.com

### **Resumo**

Este artigo tecnológico demonstrará o processo de implementação do conceito de *startup* interna em uma instituição financeira, bem como tecer recomendações práticas para implementação desses conceitos em outras empresas. A empresa analisada neste artigo enfrentava um período de extremas mudanças no sistema financeiro brasileiro, com a entrada das *fintechs* e com a inovação disruptiva com a qual o mercado tornava-se mais competitivo. A partir dos conceitos de *startup* interna e *startup enxuta*, a empresa cria um projeto a fim de estimular a criação de “iniciativas” e se valer da multidisciplinariedade do seu corpo funcional para suprir a necessidade de inovação que é latente no mercado financeiro. Dada a relevância do tema, o presente estudo tem como objetivo demonstrar o processo de implementação da *startup* interna, identificar os benefícios advindos desse projeto e tecer recomendações práticas para que outras empresas possam realizar essa implementação. Como método para atender os objetivos, realizou-se uma pesquisa documental para amparar os resultados obtidos, bem como a entrevista de funcionários que participaram do projeto. Os resultados obtidos pela busca documental demonstraram que o Banco Gama vem sendo reconhecido sucessivamente pelo projeto, ganhando prêmios nacionais e internacionais de inovação, assim como tem servido de inspiração para projetos similares em outras empresas, enquanto os resultados obtidos com as entrevistas apontam que os conceitos da *startup* interna e *startup enxuta* foram amplamente alcançados, bem como as *startups* internas implementadas trouxeram contribuições financeiras e culturais positivas para o Banco Gama. Por fim, a contribuição do presente artigo é a evidência prática da utilização do conceito de *startup* interna em uma instituição financeira, bem como as recomendações práticas para sua implementação.

**Palavras-chave:** *Startup* interna. *Startup* enxuta. Inovação.

## **Abstract**

This technological article will demonstrate the process of implementing the concept of internal startup in a financial institution, as well as making practical recommendations for implementing these concepts in other companies. The company analyzed in this article faced a period of extreme changes in the Brazilian financial system, with the entry of fintechs and with disruptive innovation, in which the market became more competitive. Based on the concepts of internal startup and lean startup, the company creates a project in order to stimulate the creation of “initiatives” and take advantage of the multidisciplinary nature of its staff to meet the need for innovation that is latent in the financial market. Given the relevance of the theme, this study aims to demonstrate the implementation process of the internal startup, identify the benefits arising from this project and make practical recommendations for other companies to carry out this implementation. As a method to meet the objectives, a documentary research was carried out to support the results obtained, as well as the interview of employees who participated in the project. The results obtained by the documentary search showed that Banco Gama has been successively recognized by the project, winning national and international innovation awards, as well as serving as inspiration for similar projects in other companies, while the results obtained with the interviews indicate that the concepts of the internal startup and lean startup were widely reached, as well as the implemented internal startups brought positive financial and cultural contributions to Banco Gama. Finally, the contribution of this article is the practical evidence of the use of the concept of internal startup in a financial institution, as well as the practical recommendations for its implementation.

**Key-words:** Internal startup. Lean startup. Innovation.

## 1 Introdução

Desde 2015, observamos o aumento das fintechs no mercado brasileiro, em especial a partir de 2018, pois, como demonstrado pelo relatório do mesmo ano emitido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Brasil é o país que mais abriga fintechs na América Latina, contando com 380 empresas. Dentre os diversos mercados, as fintechs brasileiras apresentam concentração nos mercados de pagamento e remessas, assim como de empréstimos e gestão de finanças empresariais.

As fintechs são startups financeiras que, de acordo com Lee e Shin (2018), prometem remodelar a indústria financeira por meio do corte de custos, melhorar a qualidade do serviço financeiro e criar um panorama financeiro mais estável e diverso. Essas mudanças seriam feitas por meio da inovação disruptiva que, de acordo com Christensen, Raynor e McDonald (2015), tem seu início em mercados já existentes e ignorados ou em mercados ainda não existentes, e, por característica, as empresas que promovem a inovação disruptiva são menores que seus concorrentes e possuem menos recursos. A disrupção, ainda de acordo com Christensen et al. (2015) advém então do fato de que essas pequenas empresas visam um público que até então era ignorado pelas grandes empresas ou criam um mercado até então inexistente e, partindo de produtos e serviços com mais tecnologia e menos custos, conseguem atrair uma grande gama de consumidores. Em um segundo momento, essas empresas ganham tração e passam a visar o mercado principal, aquele que até então era dominado pelas grandes empresas já existentes. As fintechs, por possuírem um custo fixo menor que os bancos tradicionais, possuem estrutura que permite menores margens, como já preconizado por Christensen e Overdorf (2000).

Em meio a esse novo cenário, é necessário que os bancos busquem formas de inovar e trazer novas abordagens e não apenas mantenham as formas tradicionais de administração. Assim como preconizado por Edison, Wang e Abrahamsson (2017) ou ainda de acordo com Ries (2019), as empresas precisam desenvolver habilidade de rapidamente criar novos produtos e modelos de negócios, bem como engajar seus colaboradores nesse processo de inovação.

Para Moreira (2019), uma das abordagens que vem ganhando muita relevância e sobre a qual são poucos os estudos acerca da utilização por grandes corporações é o conceito de startup interna, uma vez que essa ferramenta possibilita que empresas já estabelecidas apliquem o ciclo construir-medir-aprender contido na metodologia da startup enxuta, proposta por Ries (2012). Nessa metodologia, o autor baseia-se em um processo iterativo de desenvolvimento de clientes por meio da validação de hipóteses que gera o ciclo construir-medir-aprender e, assim, as empresas utilizam os resultados obtidos nesses testes para aperfeiçoar seus produtos.

Para que possamos mostrar o desencadeamento da pesquisa, é necessário que façamos a introdução da instituição financeira que utilizamos como base para o presente artigo tecnológico, e como não tivemos autorização para divulgação do nome e dos dados, tratá-los doravante como Banco Gama.

O Banco Gama é uma instituição financeira regida pelos princípios da administração pública, ou seja, está vinculada a diversos princípios e normas a que as demais instituições financeiras normalmente não estão atreladas.

Um dos motivos que gera a necessidade de o Banco Gama aplicar os conceitos de uma startup interna em vez de simplesmente ir até o mercado e comprar uma solução pronta ou pedir que a solução seja feita sob medida para sua demanda é a simples impossibilidade de fazer essa ação. O Banco Gama, a exemplo de outros órgãos que compõem a administração pública, precisa fazer a contratação, via de regra, mediante licitação e com ampla publicidade.

A necessidade de dar ampla divulgação e publicidade às suas necessidades por licitação eventualmente pode ocasionar prejuízos ao Banco Gama, uma vez que demonstrar publicamente estratégias do Banco gera vantagem competitiva aos demais membros do mercado financeiro, que poderiam se adiantar e conseguir implementar projeto similar em tempo menor. Não bastasse essa questão, o Banco Gama fica atrelado a contratar a empresa que apresentar o menor preço e não necessariamente a que apresentar a melhor solução.

Tendo em vista que não faz sentido dar publicidade dessa maneira a uma necessidade da empresa, o Banco Gama se vale do conceito das startups internas para dar vazão à sua necessidade de pesquisa e desenvolvimento. Inicialmente por meio de uma espécie de competição, na qual os funcionários são incentivados a encaminhar suas ideias e soluções, sendo que as melhores serão selecionadas, premiadas e implementadas, o Banco Gama dá início a um processo embrionário de iniciativas internas.

O programa foi estimulado e cresceu sob o braço da diretoria de negócios digitais do Banco Gama, e o que inicialmente foi concebido como um concurso entre seus funcionários, evoluiu e foi convertido em um laboratório, no qual os funcionários são engajados no processo de implementação das suas ideias. O funcionário, de qualquer área ou escalão, ao ter sua ideia selecionada, é convidado a integrar uma equipe temporária no laboratório a fim de desenvolver ações efetivas para promover a implementação de sua sugestão, muito próximo ao conceito de startup interna.

Portanto, entendemos que o sucesso desse projeto deve-se a outra importante característica do Banco Gama, que é o alto nível de diversificação do seu corpo funcional, pois, como já ressaltamos, trata-se de uma empresa regida pelos princípios da administração pública,



e a contratação dos seus funcionários ocorre mediante concurso público. Assim, seu corpo funcional possui conhecimento nas mais diversas áreas, o que agrega sobremaneira o processo de inovação, pois a carga de conhecimento e a multidisciplinariedade encontrada num público como esse são únicas. Tal fenômeno dificilmente é reproduzido em instituições financeiras privadas, haja vista a facilidade que essas empresas possuem de buscar talentos em áreas específicas ou recorrer ao mercado para procurar soluções feitas sob medida à sua demanda.

E nesse sentido é que o Banco Gama parte do intraempreendedorismo, que Hashimoto (2009) conceitua como a empresa que se engaja em atividades internas por meio de pequenas unidades independentes dentro da empresa, para reforçar a busca pela inovação de maneira sustentável. Assim, o Banco Gama parte da iniciativa do intraempreendedorismo aliado ao seu processo de incubação e aceleração de ideias, gerando então pequenas unidades com certo grau de liberdade da empresa, mas que se vale da estrutura do que podemos chamar de empresa-mãe.

Uma vez que demonstramos o conceito das “iniciativas” desenvolvidas pelo Banco Gama, cabe-nos esmiuçar os motivos que nos levaram a esta pesquisa. Cumpre salientar ainda que, por si só, o objeto de estudo deste artigo tecnológico constitui um caso rico e, do ponto de vista acadêmico, raro, pois são poucos os estudos que abordam essa perspectiva em nosso país. Dessa forma, o Banco Gama já é um caso de sucesso com suas “iniciativas”, visto que já foram visitadas e inquiridas por outras empresas para copiar seu projeto de iniciativas.

Dessa forma, o objetivo precípua deste trabalho é demonstrar a implementação do projeto de startup interna e, ao fim, tecer recomendações práticas para a implementação de projetos de startups internas em outras empresas, em especial instituições financeiras. Esperamos que se beneficiem deste artigo tecnológico executivos, acionistas, consultores e professores de gestão que possuam interesse no tema, ou mesmo empresas que estejam iniciando seus projetos de startups internas e queiram instalar um processo similar de iniciativas.

A pergunta de pesquisa que este trabalho se presta a responder é a seguinte: Como utilizar e aplicar o conceito de startup interna em uma instituição financeira, buscando resultados inovadores?

## 2 Marco Teorico

Neste tópico, abordaremos os seguintes pontos: o conceito de inovação disruptiva; o que é uma startup; quais são os princípios da abordagem da startup enxuta, da qual o conceito de startup interna foi derivado e que será o segundo item a ser analisado neste tópico; e por fim o que é o intraempreendedorismo.

A inovação disruptiva, então, de acordo com Christensen (2012) é um processo no qual uma pequena empresa com poucos recursos é capaz de mudar um mercado ou modelo de negócio incumbente. Essas empresas partem de mercados esquecidos e conseguem tração ao entregar soluções mais tecnológicas e com baixo custo, uma vez que suas estruturas já estão adequadas às baixas margens. Importante salientar que, para que seja considerada uma inovação disruptiva, não basta uma entrega tecnológica e nem o baixo custo, pois existem casos em que tais requisitos são preenchidos sem que a disrupção tenha sido alcançada.

De acordo com Kawamoto e Spers (2019), um dos casos mais reconhecidos de utilização indevida com a nomenclatura da inovação disruptiva é o caso da Uber, que promoveu alterações nos mercados de táxi em diversas cidades ao redor do mundo sem que necessariamente tenha alcançado a inovação disruptiva.

Ainda nos referindo ao sentido da inovação disruptiva e seguindo a revisão de literatura realizada por Kawamoto e Spers (2019), temos que pontuar também que existem outros sentidos atribuídos ao termo e que se afastam da teoria aqui inicialmente apresentada, como o conceito da organização para cooperação econômica e desenvolvimento, que preconiza a inovação disruptiva como significativo impacto em um mercado e nas atividades econômicas das empresas naquele mercado.

De acordo com os autores supracitados, existem ainda correntes destinadas a criticar a teoria da inovação disruptiva desenvolvida por Christensen (2012), ao alegar que a teoria se baseia em falhas cognitivas dos agentes que não identificam as oportunidades de disrupção, visto que possuem os indicadores já consolidados pelos seus próprios clientes ou ainda que existem diferentes tipos de disrupção, inovação no modelo de negócios e inovação radical nos produtos e que cada uma delas deve ser tratada de maneira diferente.

Tais apontamentos fazem-se necessários na medida em que o termo tem se popularizado sem necessariamente estar ligado à teoria desenvolvida por Christensen (2012), pois, hoje, Gobble (2015) nos diz que estamos sempre realizando a disrupção ou estamos a ponto de ser disruptados por alguma empresa entrante no mercado. Logo chegamos à conclusão de que não necessariamente a banalização do termo é ruim, mas que, enquanto acadêmicos, temos a

obrigação de realizar uma análise minuciosa, caso a caso, a fim de verificar se o termo está sendo usado sob a égide da teoria desenvolvida por Christensen ou se estamos apenas nos referindo a uma tecnologia que pode alterar mercados já estabelecidos.

Cabe-nos também demonstrarmos neste texto quais são os eventos e qual é a linha de tempo percorrida pelas empresas até que o processo de inovação disruptiva efetivamente ocorra. Para Petzold, Landinez e Baaken (2019), que realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre a inovação disruptiva sob a ótica do processo, o sistema de inovação deve ser considerado de maneira multitemporal dinâmica, assim, cada evento que acontece desdobra uma mudança que traz consigo um novo evento e novas ações.

Dessa forma, os autores defendem que a primeira fase descreve a necessidade de uma tecnologia e sua integração com um modelo de negócios; sendo seguida pela fase de nicho, ou seja, quando a inovação passa a ser comercializada em um novo mercado ou naquele mercado que não é atendido pelas empresas já constituídas. A fase seguinte descreve o momento em que a empresa disruptora começa a explorar o mercado principal, aquele que até então era propriedade apenas das grandes empresas do setor, ou seja, temos aqui uma intersecção entre o mercado de nicho e o mercado principal – e é nesse momento que a empresa entrante começa a deslocar as empresas já estabelecidas.

Poderíamos dizer de maneira simplista que é nesse exato momento que a disrupção passa a ocorrer, porém Petzold et al. (2019) preconizam que é necessário que as empresas entrantes superem o desempenho esperado pelos clientes do mercado principal, gerando assim uma janela, uma assincronia no mercado que permite a oferta dos seus produtos sem grandes distúrbios causados pelas empresas já estabelecidas. Dessa forma, as empresas entrantes devem fazer uma cuidadosa avaliação da viabilidade da tecnologia, dos fatores do mercado, das necessidades dos clientes e das reações das empresas do mercado principal, a fim de sincronizar cada uma dessas ações e atingir a disrupção de maneira plena.

Uma vez que já demonstramos as diferenças no emprego do termo “inovação disruptiva” como a teoria elaborada por Christensen (2012) e sua mera utilização para pontuar uma grande alteração em um mercado já estabelecido por empresas entrantes nesse mercado, assim como já ilustramos os momentos e cada fase a que as empresas entrantes precisam se atentar para alcançar a disrupção, importante se faz discutirmos também as possibilidades que as empresas possuem para se proteger dos efeitos da inovação disruptiva. O’Reilly e Bins (2019) revelam em seu artigo um estudo no qual 70% dos executivos entrevistados enumeram a inovação como sua principal preocupação, assim como outro estudo, no qual 92% das

empresas entrevistadas revelaram algum tipo de envolvimento com startups como possibilidade de ter acesso a novas tecnologias.

Torna-se claro, portanto, que as empresas estão preocupadas com o tema da inovação e consistentemente investem nisso, mas qual é o problema que as grandes e já constituídas empresas encaram em um momento em que estão à beira de ser disruptadas? Já evidenciamos aqui que as empresas entrantes contam com uma estrutura que aceita a baixa margem ofertada, mas, mais do que isso, as grandes empresas não estão prontas para lidar com a disrupção, ainda que tenham investimentos em inovação.

Isso ocorre pois, nas palavras de O'Reilly e Bins (2019), uma empresa, para lidar com a inovação disruptiva, deve ser ambidestra, ou seja, seus líderes devem ter a capacidade de equilibrar a exploração de um negócio principal que gera resultados confiáveis a curto prazo e a exploração de novos negócios em áreas cujo resultado ainda é incerto, mas que pode se provar atraente a longo prazo. Os mesmos autores defendem a ideia de que existem três etapas às quais os executivos devem se atentar ao lidar com a inovação disruptiva, a saber: criação, incubação e escalar de novas ideias.

A criação de ideias possui foco em desenvolver novas características e funcionalidades, porém a pressão de se manter sustentável e com aumento de lucro pode ocasionar mudança de foco, gerando apenas melhorias nos produtos já existentes, ao invés da criação de novos produtos. Processos como compartilhamento intelectual, relacionamento com startups, chamamento do corpo funcional para participar na resolução de problemas e *design thinking* são úteis nessa primeira fase.

A fase de incubação das ideias desenvolvidas nessa primeira fase é o processo pelo qual é feita a separação das boas e más sugestões. Aqui, a empresa lança mão de um verdadeiro processo de validação das ideias, eliminando práticas não necessárias e mantendo o foco na experimentação da proposta de maneira ágil.

Durante a fase de dimensionamento, O'Reilly et al. (2019) defendem que é um momento de vulnerabilidade dos pontos comercial e organizacional, visto que é a realização do investimento. Aqui é o momento no qual as fases anteriores provam se foram bem executadas, ao diminuir os riscos, ainda que não seja possível eliminá-los. Neste momento é importante que a empresa exerça um crescimento coordenado, sem apressar demais a implantação em busca do lucro, gerenciando suas políticas internas e buscando maximizar sua oportunidade de mercado, adicionando capacidade e clientes de forma estruturada.

Tais afirmações são confirmadas no estudo de Zhao, Tsai e Wang (2019), que evidenciam as inovações estratégicas de serviços no sistema bancário chinês para conter a

pressão das fintechs, à medida que os autores, partindo da teoria da inovação do serviço, criaram um modelo conceitual com seis critérios, que envolve um novo conceito de serviço; uma nova interação com os clientes; novos parceiros de negócios; novos modelos de receitas e inovação organizacional e inovação tecnológica.

No artigo citado, os autores valem-se de um modelo econométrico para avaliar a importância de cada um dos itens já elencados e que os autores entendem necessários para que os bancos chineses possam conter a pressão causada pelas fintechs. Os autores concluíram pela relevância e a conexão dos seis critérios utilizados, salientando que o critério de pior performance foi o da inovação organizacional e que tal performance deve-se principalmente ao processo de desenvolvimento e à cultura organizacional dos bancos chineses, que não criam ambientes propícios para a inovação.

No que tange a startups, Ries (2012) sustenta que uma startup deve ser uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza, porém ele não se limita a especificar o tamanho da organização, o tipo da organização ou mesmo ramo e setor. Então, com essa definição ampla, o autor tenta demonstrar que qualquer empresa ou pessoa pode empreender, no sentido de que seu trabalho pode se tornar incerto demais a qualquer momento.

Especialmente nesse momento, não podemos separar os funcionários de uma grande empresa de um empreendedor que tenha uma startup, pois podem ser a mesma pessoa. O conceito de startup permeia todo e qualquer ambiente no qual houver pessoas fazendo o trabalho honroso de testar uma nova ideia, criar uma maneira melhor de trabalhar ou atender a novos clientes por meio de um produto ou serviço em novos mercados, assim como dito por Ries (2012). O mesmo autor chama isso de estilo startup de trabalhar e enumera cinco princípios-chave para essa filosofia, a saber: inovação contínua; startup como unidade atômica de trabalho; a área funcional ausente; a segunda fundação e a transformação contínua.

Uma vez que introduzimos brevemente o conceito de startup, vamos abordar a metodologia da startup enxuta, que para Ries (2012) obedece aos cinco princípios a seguir:

- a) Empreendedores estão por toda parte. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro de uma definição de startup;
- b) Empreender é administrar. Um novo tipo de gestão deve ser pensado para esse novo contexto de incerteza;
- c) Aprendizado válido. Startups existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável, e essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos;

- d) Construir-medir-aprender. A atividade fundamental é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender;
- e) Contabilidade para inovação. Um novo tipo de contabilidade deve ser desenvolvido para startups a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores.

Blank (2013) demonstra que 75% de todas as startups falham e denomina a startup enxuta como uma força compensatória que pode fazer esse processo de sua criação menos arriscado. Importante ressaltar nesse momento que a startup enxuta tira seu nome da produção enxuta, promovida na Toyota. Trata-se, portanto, de uma adaptação ao conceito de empreendedorismo, que propõe aos empreendedores que julguem seu processo de maneira distinta do modo pelo qual outros tipos de empresas julgariam, conforme preconiza Ries (2012).

Ainda que tenhamos afirmado anteriormente que pode não existir diferença entre uma startup e uma grande empresa, precisamos demonstrar que existem diferenças entre elas. Para Blank (2013), a principal diferença entre elas reside no fato de que, enquanto uma empresa tradicional está executando um modelo de negócio, uma startup está continuamente a buscar novos modelos de negócios, e é justamente essa distinção que dá origem à abordagem da startup enxuta.

No que se refere à abordagem da startup enxuta, Edison et al. (2017) revelam um método para validação de negócios por meio de um processo de engenharia construído sob o modelo de desenvolvimento de clientes (MDC) criado por Blank em 2005. Esse modelo consiste em quatro etapas: descobrir o cliente; validação do cliente; criação do cliente e construção da organização, sendo que nos dois primeiros o que se busca é a identificação daquilo que o cliente mais deseja, enquanto os dois últimos princípios dizem respeito a criar um mercado para o produto e criar escalabilidade para o negócio, ou seja, o modelo foca em escalar algo que já foi validado pelo cliente. Por fim, Moreira (2019) nos diz que a abordagem da startup enxuta traz mais dois conceitos indispensáveis para sua aplicação, quais sejam, o mínimo produto viável e o conceito de pivotagem.

Como já salientamos anteriormente, a abordagem da startup enxuta permite que o início de uma nova empresa seja mais rápido, com menor custo e menos arriscada, e baseia-se em teste de hipóteses, o que se traduz no conceito de mínimo produto viável. Nesse conceito, Ries (2012) nos ensina que o produto mínimo viável, ou MVP na sigla em inglês, significa criar uma versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. A ideia por trás da utilização do MVP consiste na avaliação do produto não apenas por áreas internas, mas também expondo o produto

ao *feedback* do cliente. Assim, depois de percorrido o ciclo construir-medir-aprender, poder-se-á decidir se avançam para a etapa de pivotagem.

Porém o MVP é apenas o primeiro passo e, para Ries (2012), após esse primeiro passo numa jornada de iterações, o empreendedor pode descobrir que algum elemento do produto é imperfeito e decidir que é o momento de fazer uma mudança, o que denomina de pivotar. Para Bajwa, Nguyen e Abrahamsson (2016) e Ries (2012), pivôs são normalmente considerados como mudanças, mas não se trata de introduzir apenas uma mudança e tomar qualquer decisão, mas sim um tipo especial de mudança designada para testar e validar premissas sobre o produto, do modelo de negócios e do motor de crescimento. Ries (2012) cataloga dez tipos diferentes de pivôs, a saber:

- a) *Zoom-in*: O que antes era considerado um recurso isolado em um produto torna-se o produto todo.
- b) *Zoom-out*: Basicamente a situação inversa do *zoom-in*, ocorre quando um único produto é insuficiente para suportar o produto completo e o que era produto completo passa a ser considerado um recurso isolado de um produto maior.
- c) Segmento de clientes: Nessa situação, a empresa percebe que o produto soluciona um problema real para clientes reais, mas que não são os tipos de clientes que a empresa planejava atender. A hipótese do produto é confirmada de modo parcial.
- d) Necessidade do cliente: Mais um caso de hipótese do produto é parcialmente confirmado. O cliente possui um problema real, mas não aquele problema que foi originalmente previsto e que, pelo fato de conhecer o cliente, acabamos descobrindo seu real problema.
- e) Plataforma: Refere-se a uma mudança de um aplicativo para uma plataforma e vice-versa.
- f) Arquitetura de negócios: As empresas em geral seguem duas arquiteturas principais de negócios, alta margem e baixo volume ou baixa margem e alto volume. Nesse pivô, as empresas trocam de uma arquitetura para a outra.
- g) Captura de valor: Existem diversas maneiras na captura de valor e acaba sendo uma parte intrínseca da hipótese do produto, e uma mudança nesse pivô pode ocasionar consequências de longo alcance para o restante do negócio, do produto e das estratégias de marketing.
- h) Motor de crescimento: São três os principais motores de crescimento que acionam uma startup: viral; recorrente e pago. Nesse tipo de pivô a empresa



muda a estratégia de crescimento para buscar um crescimento mais rápido ou mais lucrativo e em geral também requer uma mudança na captura de valor.

- i) Canal: Refere-se ao conhecido canal de vendas, o mecanismo pelo qual a empresa oferece seu produto para os clientes. Pivotar nesse caso significa reconhecer que a mesma solução pode ser fornecida por outro canal e com maior eficácia.
- j) Tecnologia: Significa a descoberta de alcançar a mesma solução usando uma tecnologia completamente diferente, ou seja, traduz-se em inovação de sustentação, melhoria incremental projetada para atrair e reter uma base existente de clientes.

Mais uma vez, reiteramos que o pivô é um tipo específico de mudança estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócio e do motor de crescimento, é o cerne do método da startup enxuta e é o que torna as empresas resilientes ao adotar este método, de acordo com Ries (2012).

## **2.1 Startup interna**

Já logramos demonstrar que o mercado bancário no Brasil é extremamente competitivo e com a chegada das fintechs e a questão da inovação acaba por tomar um aspecto maior do que já possuía anteriormente. Assim, a disrupção que as fintechs realizam, assim como demonstrado por Christensen e Overdorf (2000), deixa as empresas tradicionais sem saber como agir.

Torna-se, portanto, imperativo que os bancos tradicionais saibam como reagir a esse novo dinamismo do mercado, e também já demonstramos que apenas com base na administração clássica isso não seria possível de ser alcançado. Aproveitamos ainda para lembrar que, diferente dos seus rivais, o banco Gama tem a característica de ser uma empresa de economia mista e, portanto, segue algumas regras da administração pública, o que dificulta sobremaneira a contratação de uma empresa apenas para entregar as soluções que lhe são necessárias.

E é nesse contexto que a abordagem da startup enxuta já amplamente discutida e a da startup interna tornam-se essenciais para que o Banco Gama continue se mostrando competitivo face aos seus rivais, e será assim que torna-se imperativo para este trabalho abordar e conceituar o que é uma startup interna.

De acordo com Moreira (2019), as startups internas começam a surgir nas grandes corporações ao replicar o *modus operandi* das startups convencionais, porém dentro das próprias empresas. Ries (2012) já argumenta que a abordagem da startup enxuta poderia ser



utilizada por grandes corporações e Edison et al. (2017) diz que, se os obstáculos forem minimizados, as oportunidades podem ser muito benéficas para a inovação de produtos.

Moreira (2019) ainda conceitua startups internas como estruturas semi-independentes dentro de empresas já constituídas, que têm como objetivo principal a busca por inovação e diferem das startups tradicionais pois possuem acesso aos recursos e às estruturas da empresa às quais estão submetidas. Outro aspecto que o autor aborda tange às incertezas que uma startup tradicional possui, que são muito mais intensas do as que uma startup interna apresenta e, embora isso não deixe de caracterizar as startups internas como empreendimentos de risco, as falhas já não tendem a ser fatais para as startups internas.

Para Ries (2012), as startups internas dentro de corporações requerem obrigatoriamente três atributos essenciais: recursos escassos e seguros, autoridade independente e interesse pessoal no resultado.

### 3 Métodos

O presente artigo tecnológico, a fim de cumprir então com os objetivos elencados em sua introdução, terá como metodologia a pesquisa qualitativa de busca documental e entrevistas com personagens envolvidos nos projetos pertinentes ao tema abordado. As entrevistas e a busca documental constituem itens da pesquisa qualitativa que, de acordo com Cooper e Schindler (2016), são um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado de certos fenômenos.

Para suprir o item documental, e visto que não tivemos acesso aos documentos internos do Banco Gama, utilizaremos publicações de mídia especializada que ressaltem os projetos executados pelo Banco e que demonstrem de maneira formal a busca pela inovação e a maneira pela qual foi fomentado o intraempreendedorismo. Yin (2001) conceitua documentação como cartas, memorandos, correspondências diversas, agendas, minutas de reuniões, relatórios, recortes de jornais e artigos publicados na mídia.

Para uma melhor compreensão dos dados obtidos de maneira documental, as entrevistas são ferramenta primordial para entendermos os pensamentos daqueles que idealizaram e conduziram as iniciativas. Dessa forma, entrevistamos 15 funcionários do Banco Gama que fizeram parte das iniciativas de inovação e buscamos funcionários de cargos diversos, a fim de alcançar uma melhor percepção dos envolvidos. Para tanto, dentre os entrevistados temos assessores, gerentes de contas, assistentes de negócios, integrantes de diversas áreas do Banco, sendo eles idealizadores da ideia inicial e integrantes selecionados para a equipe.

As entrevistas são estruturadas conforme demonstrado no roteiro de entrevista no Apêndice A deste artigo tecnológico e foram realizadas de maneira individual, com duração média de vinte e cinco minutos, a distância e gravadas com a expressa autorização de seus participantes. A estruturação das entrevistas foi voltada a perceber se os conceitos de uma startup interna foram observados e, para tanto, questionamos se os entrevistados receberam apoio do seu gestor hierárquico a participar da iniciativa, qual foi o nível de independência nas operações das iniciativas e como se deu o acesso aos recursos do Banco Gama enquanto as iniciativas ocorriam.

Questionamos também sobre o envolvimento de clientes no desenvolvimento de produtos, utilização de protótipos e necessidade de pivotar, bem como os resultados auferidos na concepção dos participantes e exposição e crescimento profissional que tiveram durante o período em que participaram das iniciativas. Questionamos ainda os entrevistados com relação a quanto tempo são funcionários do Banco Gama, qual é sua formação e se possuem experiência

profissional em área correlata à iniciativa, para reafirmar a questão da multidisciplinariedade que o Banco Gama possui em seu quadro de funcionários.

Para Yin (2001), as entrevistas constituem uma das mais preciosas ferramentas à disposição do pesquisador, pois podem assumir diversas formas, porém salienta o mesmo autor que as entrevistas a despeito da sua importância devem corroborar os dados obtidos por meio de outras fontes.

Outro ponto de atenção refere-se aos três princípios sobre a coleta de dados proposta por Yin (2012, p. 106) a saber:

- a) A utilização de várias fontes de evidências e não apenas uma;
- b) A criação de um banco de dados para o estudo de caso;
- c) A manutenção de um encadeamento de evidências.

Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa obtém dados de pessoas, organizações, textos, cenários e ambientes, além de produtos de mídia e eventos e, portanto, entendemos que o presente artigo tecnológico alcança nível elevado de confiabilidade e validade ao valer-se de entrevistas e buscas documentais, sendo possível corroborar os resultados já realizados pelo Banco Gama de acordo com as práticas aqui evidenciadas.

#### 4 Situação Problema

O contexto no qual insere-se o presente artigo tecnológico é aquele do setor bancário brasileiro, a partir do ano de 2016, devido à entrada das fintechs no mercado brasileiro. O setor bancário é um dos ramos mais importantes para a economia nacional, e, de acordo com o IBGE, em 2017 o setor de atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados respondeu por 7,6% do PIB brasileiro (<https://www.ibge.gov.br/>, recuperado em 24 de fevereiro de 2020).

De acordo com o Relatório de Economia Bancária de 2018, as instituições financeiras vinham de um período de declínio em sua rentabilidade a partir de 2015, com início de recuperação no ano de 2017 (Banco Central do Brasil, 2019). Diferentemente do que era demonstrado anteriormente, as instituições financeiras viram que o retorno bruto do crédito, um dos principais componentes de seus resultados, continuou em queda nos anos de 2017 e 2018, mesmo que nesse período as instituições financeiras estivessem já usufruindo de uma recuperação, como afirmado anteriormente, e viram suas receitas com serviços aumentando, assim como demonstrado na tabela abaixo, a seguir.

Tabela 1  
**Principais Componentes do resultado das instituições financeiras**

	R\$ bi		
	2016	2017	2018
<b>Principais receitas</b>			
Rendas de operações de créditos (juros)	454	433	409
Rendas de TVM e Compulsórios (juros)	201	174	147
Receitas de serviços	144	146	157
<b>Principais despesas</b>			
Despesas de Captação (juros)	-386	-311	-250
Despesas de PCLD	-130	-92	-71
Despesas administrativas	-223	-228	-232
<b>Resultado de participações Societárias</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

Fonte: Adaptado de “Relatório de Economia Bancária de 2018”, de Banco Central do Brasil, 2019. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>

As instituições financeiras então se depararam com um cenário diferente daquele a que estavam acostumados, pois o principal componente do seu resultado continuava a cair, mesmo diante da recuperação iniciada a partir de 2017 e sua receita de serviços subindo continuamente. Dessa forma, um novo cenário começa a se desenhar, e as instituições financeiras começam a buscar novos modos de rentabilizar seus clientes e aumentar seu resultado, tendo em vista que o crédito, que de certo modo pode ser considerado o produto precípua das instituições financeiras, está em declínio.

Nesse mesmo período, as fintechs começam a chegar no Brasil e alteram consideravelmente o mercado financeiro, tanto que Ashta e Paquerot (2018) definem essa entrada como um aumento no nível da indústria financeira. Esse aumento de nível, que podemos definir como um acirramento do mercado, deve-se às características intrínsecas das fintechs, ou seja, a utilização da tecnologia e o baixo custo.

Gomber, Kauffman, Parker e Weber (2018) destacam o desenvolvimento de novas tecnologias e que os novos serviços ofertados pelas fintechs são diferentes daquelas ofertadas normalmente pelos bancos e alcançam as necessidades dos clientes, e ainda apontam que as fintechs transformaram os modelos de negócios dos bancos, estendendo os horários de atendimento e alcançando níveis de personalização dos serviços por meio da inteligência utilizada. Ora, temos uma startup brasileira que em 2014 iniciou suas atividades com a oferta de cartão de crédito sem anuidade, propagandeando a falta de burocracia, de maneira totalmente digital, e que hoje atua como banco, oferece serviços de empréstimo e investimento e atualmente foi avaliada em mais de dez bilhões de dólares e avaliada em mais de dez bilhões de dólares no ano de 2018.

Dessa forma, o Banco Gama via-se em um mercado em plena mudança, com novas empresas adentrando-o e que passam a disponibilizar soluções de maneira mais ágil, inovando o mercado bancário brasileiro. Nesse momento, é importante lembrar que o Banco Gama é uma instituição financeira regida sob os princípios da administração pública.

Outro fato importante a ser levantado é que, até o ano de 2015, o Banco Gama não contava com uma área voltada especificamente para a inovação, que partia da necessidade de suprir as demandas internas ou apresentadas pelos clientes. Tal afirmação decorre da entrevista que realizamos com uma executiva da diretoria de negócios digitais do Banco Gama, hoje a área responsável pela inovação, uma vez que, nas palavras da própria executiva, “o Banco Gama não possuía nenhum processo de inovação, sendo que o desenvolvimento de ideias dependia de cada área, de uma maneira isolada”.

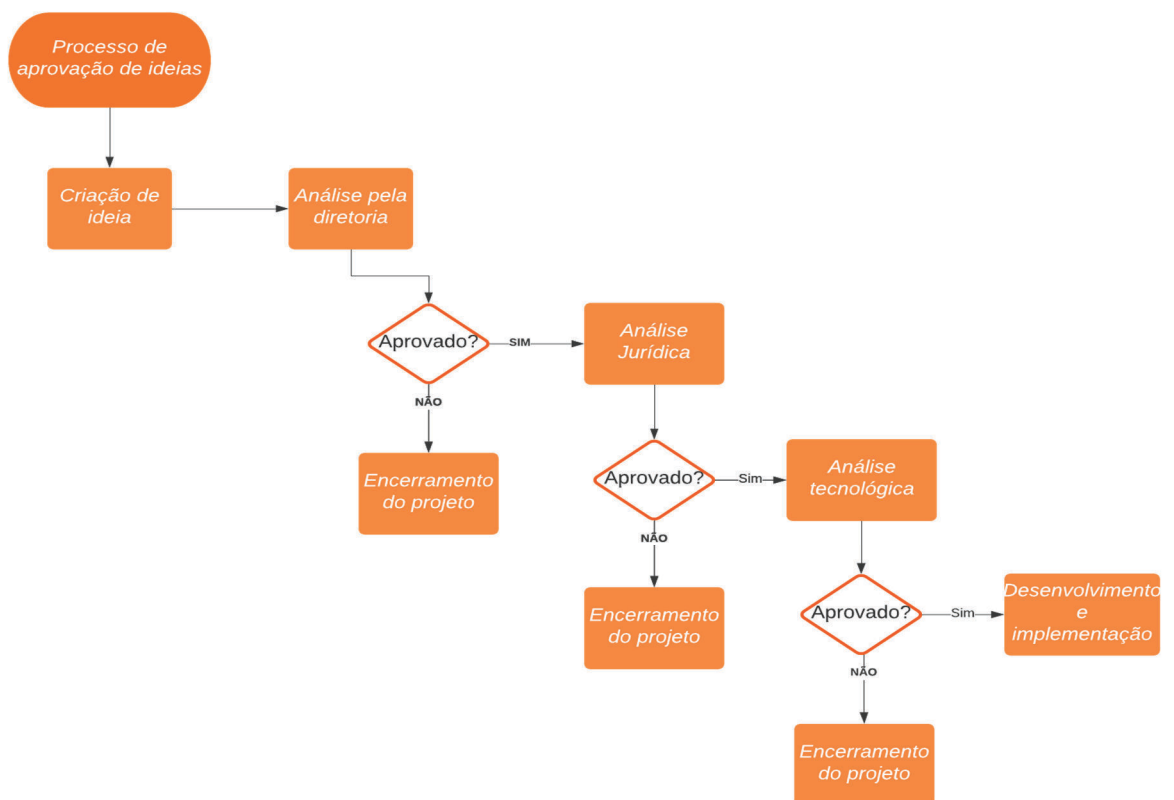
Assim, sempre que um dos departamentos ou um dos gerentes de produtos do Banco Gama encontrava uma necessidade ou tinha uma ideia, essa ideia era analisada pelos demais gestores da área, até que fosse encaminhada à diretoria relacionada. Uma vez submetida ao crivo da diretoria para avaliar a viabilidade técnica e financeira da ideia apresentada e caso fosse aceita, era necessário o parecer jurídico, emitido pela diretoria jurídica do Banco Gama.

Caso a diretoria jurídica já possuísse um parecer sobre o assunto, era uma demanda que poderia ser considerada simples e rápida, porém, caso ainda não houvesse um estudo sobre os impactos legais da implementação da ideia, esse prazo poderia aumentar consideravelmente.

Por fim, aprovada a ideia na diretoria e com o parecer jurídico permitindo a continuidade do projeto, era necessário encaminhá-lo à diretoria de tecnologia para ser analisada a viabilidade do ponto de vista tecnológico.

É nesse ponto, de acordo com a executiva, que os processos de inovação no Banco Gama encontravam seu maior gargalo, uma vez que, com a aceleração dos processos digitais e a atenção dispensada à segurança dos dados e das transações, os departamentos de tecnologia são os mais demandados em uma instituição financeira. Pelo relato que coletamos, a burocracia era tamanha, que existia uma lista de espera para análise de projeto que se estendia por meses e, no caso de tratar-se de necessidade urgente, a demanda era adicionada a uma segunda lista, de demandas urgentes, na qual a espera média era de quinze dias, apenas para que houvesse uma reunião para que as áreas envolvidas pudessem convencer o departamento de tecnologia da sua urgência.

Assim seria o fluxograma de implementação de ideias no Banco Gama:



**Figura1.** Fluxograma.

Assim como vimos no processo descrito, a falta de um procedimento realizado de maneira centralizada torna o processo de criação extenuante, e as diversas fases obrigatórias e que podem gerar o encerramento do projeto expõem o Banco Gama a uma perda de produtividade, visto que todo tempo que foi dispendido até aquele momento é descartado antes

mesmo de que o projeto chegue ao seu processo de desenvolvimento. Lembrando ainda que, mesmo após chegar à fase de desenvolvimento, existe a possibilidade de o projeto não alcançar os resultados desejados e ser descartado.

O ideal seria que a área interessada encomendasse ao departamento jurídico e tecnológico um estudo de viabilidade, para somente então demandar que uma solução seja desenvolvida. Assim, saber-se-ia de antemão quais medidas poderiam ou não ser tomadas e não teria que percorrer diversas etapas e descartar todo um processo criativo, sem ao menos chegar aos testes.

Como restou demonstrado, o Banco Gama, com a condição de ser regido pelos mesmos princípios da administração pública, fica em clara desvantagem em relação aos seus concorrentes, devido à facilidade que possuem de contratar rapidamente e de acordo com suas necessidades, sem precisar dar publicidade a essa contratação. Inclusive, é fato conhecido que bancos integrantes do mercado financeiro brasileiro compraram fintechs inteiras ou se tornaram acionistas e continuaram com operações separadas, porque as fintechs atualmente ocupam espaços que os bancos tradicionais não ocupam hoje, ou até mesmo não querem ocupar, sendo essa afirmação de um executivo também da área de negócios digitais do Banco Gama que auxiliou no início deste projeto.

## 5 Intervenção

Neste item, apresentaremos como o Banco Gama implementou os conceitos de startup interna com vistas a se tornar um banco inovador, sem precisar realizar licitações e dar publicidade dos seus objetivos. Assim, descreveremos como se deu o início do projeto do Banco Gama, sua evolução e os resultados apresentados.

A primeira grande mudança e que precisa ser destacada é o aumento e o investimento que o Banco Gama passou a realizar em sua área de tecnologia desde 2014, sendo que atualmente a diretoria de tecnologia tem sob sua supervisão cerca de 2.500 funcionários. Devido ao compromisso que temos de não publicar informações internas ou que possam caracterizar o Banco Gama, ficamos restritos nesse quesito, mas, enquanto funcionário e observador de todos os fenômenos, testemunhei a quantidade de recursos aportada nas áreas de tecnologia e os diversos processos seletivos internos que foram realizados, bem como os últimos editais de contratação publicados tiveram seu enfoque alterado de vendas para tecnologia e os aprovados foram integrados quase que na sua totalidade a departamentos ligados a tecnologia do Banco Gama.

Foi no final de 2014 que o Banco Gama lançou um projeto pioneiro, batizado “Inova Banco Gama”. Tratava-se um teste voltado exclusivamente para a vice-presidência de crédito e risco do Banco Gama. Nesse piloto, do qual participaram quatro mil funcionários, foi dado um desafio aos participantes, que eram convidados a apresentar ideias para resolver as demandas expostas pelo desafio, enquanto uma banca avaliadora, formada por diretores de diversas áreas, fazia a análise por alinhamento estratégico, ineditismo, potencial financeiro e viabilidade de implementação.

Ao final do processo, o Banco Gama registrou 220 ideias, das quais selecionou 29 para implementação. Com o resultado positivo em 2014, o Banco Gama fez algumas alterações em seu projeto e resolveu, em 2015, expandir o projeto para todos os funcionários e aumentar a quantidade de desafios. Foram dez desafios expostos para 114 mil funcionários, sendo que foram apresentadas mais de três mil ideias, sendo 58 selecionadas e vinte ideias premiadas ao final do processo. Os premiados eram reconhecidos com recursos para investir em sua capacitação, visitas a universidades do exterior e os finalistas foram reconhecidos com cursos em faculdades brasileiras.

Para melhor entendimento do processo do programa descrito, explicaremos cada uma das fases do processo criado pelo Banco Gama. São três etapas principais que compõem o



programa para inovação: a fase de inspiração, a fase de gamificação e, por fim, a fase de seleção e reconhecimento das ideias selecionadas.

Na fase de inspiração, o Banco Gama publica os desafios a serem solucionados pelos funcionários, que nada mais são do que as soluções que o banco necessita para atender a determinadas necessidades previamente identificadas, e disponibiliza também conteúdo didático para que os funcionários possam estar capacitados e aptos a desenvolver suas ideias e eventualmente implementá-las. O conteúdo didático disponibilizado pelo Banco Gama baseia-se em cursos e conteúdos voltados para inovação, desenvolvimento de metodologias necessárias para o gerenciamento de projetos e materiais específicos sobre as demandas ou soluções necessárias.

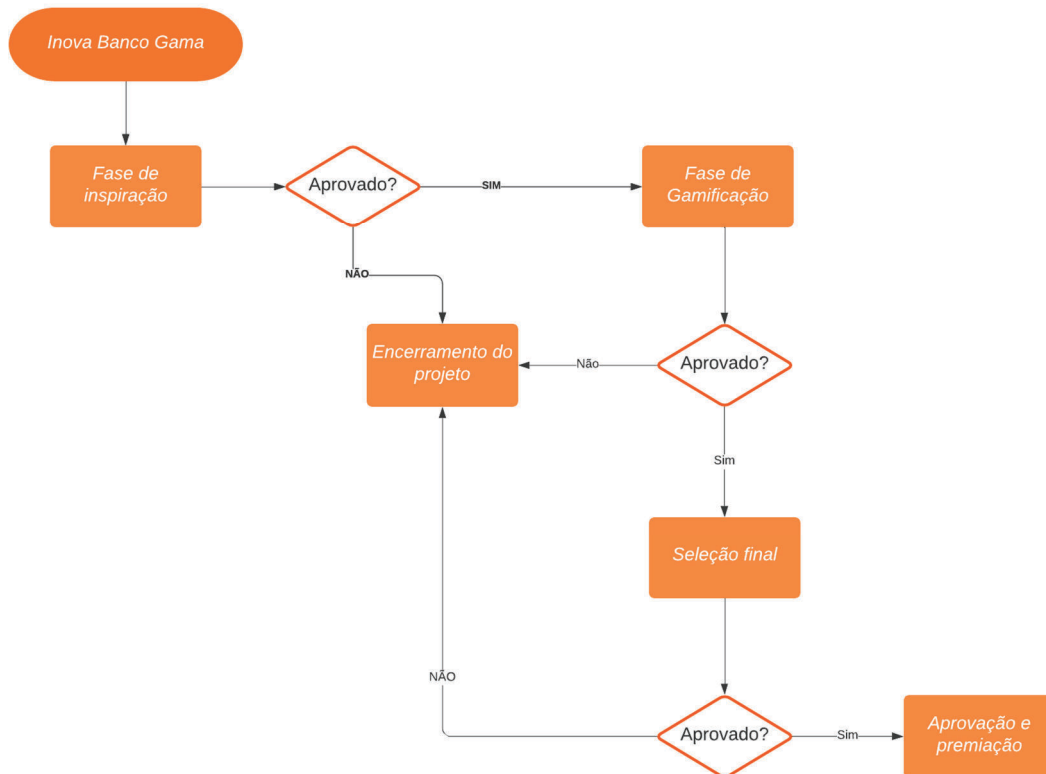
Ainda nessa primeira fase, o Banco Gama publica também todo o calendário do projeto e faz uma seleção inicial das ideias que foram mais aderentes aos desafios apresentados. Como apoio ao projeto, o Banco possui uma universidade corporativa que é a responsável pela publicação do material direcionado aos participantes dos desafios e formata cursos presenciais e *on-line*, dependendo das necessidades apresentadas.

Durante a segunda fase, de gamificação, o Banco Gama cria um ambiente virtual no qual as ideias selecionadas na fase de inspiração são apresentadas aos funcionários. Cada funcionário recebe determinada quantidade de moedas virtuais, que são utilizadas para apoiar as ideias e também permitem que os funcionários que apoiaram as ideias sugiram alterações e complementações.

Ao final do processo, as ideias que receberam maior patrocínio passam para a fase final, e os funcionários que apoiaram as ideias selecionadas são premiados com pontos no programa de relacionamento do Banco, sendo que os apoiadores que tiverem suas alterações ou complementações aceitas recebem uma complementação nos pontos já computados.

Na fase final, os responsáveis pelas ideias são convidados a fazer uma apresentação formal para uma banca julgadora, que pode ser composta por três a cinco membros, normalmente diretores do Banco Gama, podendo incluir até mesmo seus vice-presidentes. A banca é composta por membros de áreas correlatas à ideia apresentada e são os possíveis patrocinadores das soluções e que buscam analisar a viabilidade do projeto no que tange à sua implementação tecnológica e financeira.

Ao chegarem na fase de seleção final, todos os participantes recebem prêmios, e as ideias escolhidas pelas bancas julgadoras podem ser levadas para o que o Banco Gama chama de “iniciativas” e que exploraremos com mais propriedade nos próximos parágrafos. Eis um fluxograma para melhor visualização das fases envolvidas no projeto:



**Figura 2.** Fluxograma do projeto “Inova Banco Gama”.

Com o sucesso da edição de 2015, o Banco Gama resolveu dar um passo a mais em seu projeto para fomentar a inovação e, em 2016, criou um laboratório no Vale do Silício, com vistas a testar as ideias apresentadas pelos seus funcionários em um ambiente seguro. O laboratório está situado em uma das aceleradoras mais reconhecidas no mundo, dividindo espaço com diversas startups, de diferentes países, proporcionando aos funcionários a oportunidade de imersão cultural.

A estrutura do laboratório é gerenciada por um executivo ligado à diretoria de negócios digitais do Banco Gama, que lidera turmas compostas por até cinco funcionários do Banco Gama, enviados ao laboratório por até três meses e que desenvolvem seus projetos como se fossem uma startup, sendo que esses projetos são ideias escolhidas do Projeto Inova. Os próprios idealizadores integram a equipe, e os membros do laboratório funcionam como mentores, auxiliando as equipes no desenvolvimento das iniciativas e instruindo-as em metodologias de *scrum*, *design thinking* e outras. Inclusive o entrevistado de número 12, o qual durante sua permanência na iniciativa teve a possibilidade de ir até o laboratório do Vale do

Silício, classificou como tendo sido “a melhor experiência profissional da minha vida e foi essencial para que eu pudesse entender o funcionamento de uma startup”.

Posteriormente, o laboratório foi expandido e uma nova unidade foi implementada na sede do Banco Gama, funcionando de forma similar ao laboratório do Vale do Silício, porém sem um ambiente que estimula a inovação. Por estar dentro do próprio Banco Gama, os entrevistados relataram que em alguns casos houve certa dificuldade de se desligar do seu trabalho do dia a dia, pois, nas palavras da entrevistada número dois, “estar dentro do banco, próximo ao seu local de trabalho, gera uma preocupação maior com aquilo que estamos deixando de fazer para participar da iniciativa, e nem sempre os gestores entendem a necessidade desse processo”.

O desenvolvimento das ideias no laboratório do Banco Gama se dá mediante equipes multidisciplinares, de cinco pessoas como dito anteriormente, e são compostas pelo idealizador da ideia, três membros da área correlata com a ideia a ser desenvolvida e um membro ligado à diretoria de tecnologia, responsável pelo desenvolvimento e pela adequação aos sistemas do Banco Gama. O laboratório possui orçamento próprio, destinado a manter seu funcionamento, e cada uma das iniciativas levadas ao laboratório recebe seu próprio orçamento, sendo assim capaz de manter a independência do Banco, o que é essencial para a implementação do conceito da startup interna.

Para que uma ideia seja encaminhada ao laboratório, o primeiro passo é que seja composta uma equipe, que, assim como já dito, é multidisciplinar e normalmente formada pelo idealizador da ideia, dois ou três membros indicados pela área patrocinadora do projeto, um membro ligado à diretoria de tecnologia para viabilizar a implementação do ponto de vista tecnológico e, por fim, por um membro da própria diretoria de Negócios Digitais. O papel principal desse último membro é atuar como mentor da equipe, auxiliando-a com a utilização de metodologias voltadas ao desenvolvimento do projeto.

Mesmo após o processo de escolha das ideias, não existe certeza de que os projetos serão implementados ou da sua continuidade, uma vez que, durante o período em que o Banco Gama chama de garagem, os projetos são novamente apresentados a uma banca, dessa vez formada exclusivamente pelo patrocinador do projeto, a fim de avaliar a progressão do projeto e se vai ser continuado ou não. O motivo dessa verificação de progressão ocorre devido à possibilidade de pivotagem que os projetos podem apresentar e que são amplamente aceitos pelo Banco Gama.

Ora, como já apresentamos, a pivotagem é uma das características essenciais para a abordagem da startup enxuta, assim como preconizado por Moreira (2019), e nesse sentido

vemos que, ainda que exista uma avaliação em determinados momentos para decidir se o projeto deve continuar ou não, obtivemos a confirmação de que a pivotagem é amplamente permitida nas “iniciativas”, pois, nas palavras do entrevistado de número 8, “em determinado momento do projeto, encontramos diversas dificuldades e tivemos que fazer diversas alterações no projeto, tivemos que pivotar”.

Aprovado o projeto, que já conta com um protótipo, dá-se início aos testes necessários para a sua devida implementação, testes que inclusive são realizados com clientes nesse momento, para que se tenha um *feedback*. A grande ideia por trás dos testes e que o Banco Gama utiliza em larga escala é realizá-los em dois momentos diferentes, ou seja, em um primeiro momento o teste é realizado apenas com os funcionários e é recebido o *feedback* e, com uma versão já mais robusta, iniciam-se os testes com os clientes propriamente ditos.

Aqui podemos visualizar claramente a utilização do MVP, que consiste em uma das abordagens que Ries (2012) declara como a construção de um protótipo que permite medir todo o ciclo de construir-medir-aprender. É importante que salientemos o quão clara é a visualização da utilização desses conceitos, visto que é assim que poderemos aferir os resultados e se houve efetivamente a implementação da abordagem de uma startup enxuta pelo Banco Gama.

Essa última trilha é acompanhada por métricas para verificar se a iniciativa está no caminho correto e, ao final, é realizada mais uma banca de validação, na qual, caso a iniciativa seja aprovada, converte-se em produto ou negócio e é definitivamente implementada.

O Banco Gama recentemente deu outro passo para continuar fomentando a inovação e firmou parceria com uma das maiores aceleradoras de startups da América Latina, por meio da qual busca estreitar o seu relacionamento com startups, buscando prover soluções, consumir produtos das startups ou no trabalho conjunto para a criação de novas soluções. O Banco Gama aposta no intercâmbio de conhecimentos, buscando aprimorar os processos de inovação que já estão implementados e apostando que no futuro será capaz de, assim como seus concorrentes, buscar soluções completas nas startups do mercado. Para tanto, por intermédio dessa iniciativa, já custeou a aceleração de alguns projetos do seu interesse e pretende usar seu espaço no Vale do Silício para a aceleração desses projetos, bem como disponibilizará seus executivos para mentorias deles.

Durante as entrevistas, deparamo-nos com iniciativas que já tinham sido implementadas, com algumas que ainda estavam em desenvolvimento no laboratório ou mesmo que tinham sido descontinuadas, mas, de forma não esperada, nenhum dos entrevistados participou de iniciativa que fosse convertida em produto, de maneira que pudéssemos apresentar resultados financeiros para as iniciativas implementadas. Dessa forma, valemo-nos

da busca documental, que nesse caso é farta e documenta de maneira contundente os resultados alcançados pelo Banco Gama.

O primeiro projeto a ser implementado pelo Banco Gama, oriundo do Programa Inova, no ano de 2014, acabou por ser o projeto que lhe deu maior visibilidade, uma vez que até o momento rendeu uma recuperação de mais de três bilhões em ativos recuperados, por meio de um portal digital para parcelamento de dívidas<sup>1</sup>. Outras iniciativas implementadas e que são verdadeiros casos de sucesso do Banco Gama consistem na abertura digital de conta corrente; contratação de crédito de maneira digital, pela automatização da contratação das linhas de crédito disponíveis em canais digitais; ambiente virtual de educação financeira por meio do qual o Banco Gama oferece aos seus clientes cursos *on-line* para educação financeira, investimentos e orçamento familiar, com videoaulas e um índice de probabilidade de materialização de riscos operacionais que viabiliza ações preventivas e reativas na mitigação de riscos por meio de *machine learning*.

Outro resultado que corrobora com o sucesso dos projetos do Banco Gama é a quantidade de prêmios ligados à área de inovação e intraempreendedorismo que a instituição vem recebendo. O laboratório no Vale do Silício foi reconhecido por uma das maiores aceleradoras de projetos no local e rendeu ao Banco Gama o prêmio de inovação dessa aceleradora, além de ser reconhecido como a instituição financeira mais inovadora da América Latina por uma revista internacional especializada em finanças.

Não bastassem os prêmios citados, o Banco Gama foi procurado por empresas privadas que desejam implementar processos de intraempreendedorismo e inovação interna, a fim de conhecerem as iniciativas do Banco e replicá-las. Mas não só empresas privadas têm procurado o Banco Gama, mas também entes públicos, como a equipe de tecnologia da informação da Agência Espacial Brasileira, que afirma buscar inspiração no Banco para mudar o serviço público de maneira inovadora.

Por fim, fomos capazes de inferir que a utilização do conceito de startup internas, aliada ao fomento do intraempreendedorismo, com uma política de reconhecimento, transformou o processo de inovação no Banco Gama e contribuiu e impactou de maneira positiva os resultados da instituição. A principal contribuição deste artigo tecnológico recaiu sobre o fato de que fomos capazes de evidenciar como o Banco Gama realizou e implementou o referido processo e quais foram as lições aprendidas.

---

<sup>1</sup> Os dados aqui apresentados são informações públicas, porém, uma vez que não obtivemos autorização do Banco Gama para divulgação do seu nome, não podemos citar as fontes para não caracterizá-lo.

## 6 Conclusões e Recomendações Práticas

A problemática proposta para a realização do presente artigo tecnológico foi “Como utilizar e aplicar o conceito de startup interna em uma instituição financeira, buscando resultados inovadores?”.

Para responder a essa pergunta, o objetivo precípua foi então o de descrever como o Banco Gama implementou seu projeto de inovação, bem como quais foram os recursos utilizados a fim de provocar seus funcionários a participar de maneira ativa. Buscamos ainda definir, por meio de uma revisão sistemática da literatura, quais são os elementos das abordagens conhecidas como startup enxuta e startup interna e verificar se existe aderência a esses princípios no projeto do Banco Gama.

No que se refere à abordagem de startup enxuta, temos duas características principais, sendo o MVP e a possibilidade de pivotagem. Essas características visam a capacidade de promover as alterações necessárias em um projeto e completar o ciclo construir-medir-aprender enquanto expõe seu projeto a clientes reais.

Assim como já exposto durante o capítulo intitulado “Intervenção”, mediante as entrevistas visualizamos não só que o Banco Gama entende e permite a necessidade da pivotagem nos processos, bem como fomos capazes de identificar um projeto real em que o entrevistado afirmou que houve pivotagem de maneira explícita. O MVP também é facilmente visualizado, visto que os resultados das entrevistas demonstraram que os projetos possuem protótipos e são testados em duas etapas: a primeira com os clientes que são funcionários do Banco Gama e uma segunda versão, já aprimorada com os *feedbacks* recebidos, é exposta a clientes selecionados e depois a solução acaba por se estender a todos os clientes.

A utilização de protótipos e MVP é parte constante dos processos desenvolvidos no laboratório e constitui obrigatoriedade para a continuação dos projetos, o que corrobora a aderência ao conceito de startup interna. Outros fatores positivos apontados por todos os entrevistados são o conhecimento, a experiência e a exposição profissional durante a permanência nas iniciativas, sendo que o entrevistado de número 1 citou que recebeu proposta de emprego por empresas que acompanharam a iniciativa.

Sobre a aderência à abordagem da startup interna, utilizaremos o conceito de Moreira (2019) de que startups internas são estruturas semi-independentes dentro de empresas constituídas, com vistas a buscar a inovação, e diferem de uma startup tradicional pois possuem acesso aos recursos e às estruturas das empresas a que estão submetidos. Incluimos, portanto,

em nosso questionário, questões que pudessem nos ajudar a auferir se o Banco Gama permitia a utilização dos seus recursos.

Para ilustrar a afirmação de que existe acesso tanto de recursos quanto de estrutura, o entrevistado de número 5 assim nos respondeu: “Tivemos acesso aos dados de todos os fornecedores do Banco Gama, já que o projeto constitui na criação de uma plataforma única para receber novos cadastramentos”.

Ries (2012) ainda preconiza que as startups internas dentro de corporações requerem obrigatoriamente três atributos essenciais: recursos escassos e seguros, autoridade independente e interesse pessoal no resultado. Dessa forma, procuramos por intermédio das entrevistas auferir se tais atributos foram alcançados pelo Banco Gama.

Inicialmente, cumpre salientar que, assim como dito anteriormente, cada “iniciativa” possui seu próprio orçamento, dado pela área que patrocina o projeto e que retira do seu próprio orçamento o valor a ser destinado. Portanto, o item de recursos escassos e seguros já foi cumprido, restando apenas autoridade independente e interesse pessoal no trabalho.

Entendemos que o interesse pessoal no trabalho é latente, visto que o Banco Gama permite que seus funcionários contribuam livremente para a solução de problemas apresentados e ainda determina que o idealizador participe efetivamente do desenvolvimento do projeto e sua implementação. Nesse sentido, pudemos auferir que os funcionários buscam inclusive o reconhecimento profissional ao participarem das iniciativas, pois foi unânime entre os entrevistados que a exposição causada pela participação nos projetos foi o fator mais positivo desse período.

No que tange à autoridade independente, incluímos uma questão específica nas entrevistas a fim de capturar qualquer tentativa de interferência externa no andamento do projeto. Durante as entrevistas, nenhum dos participantes relatou qualquer tentativa de interferência, mas pontuaram a liberdade que tinham na condução do processo como um todo.

Nesse sentido, o entrevistado de número 4 nos informou que “apenas as alterações no pilar principal das iniciativas é que eram levadas para aprovação da diretoria, e as pequenas mudanças eram administradas pela própria equipe”. Mesmo que durante o desenvolvimento dos projetos existam bancas de avaliação que podem encerrar o projeto, entendemos que a autoridade e a independência das “iniciativas” estão mantida e, portanto, podemos afirmar que a abordagem de startup interna foi plenamente atingida pelo Banco Gama.

Um fato negativo que também se apresentou de maneira unânime dentre os entrevistados incide sobre um dos trunfos desse projeto, que é o próprio laboratório. De acordo com os entrevistados, o laboratório ainda possui uma equipe muito pequena para auxiliar todas



as iniciativas, o que gera maior demanda dos participantes para entender e aplicar as metodologias de desenvolvimento. O entrevistado de número 7, que teve sua iniciativa descontinuada, creditou à falta de mentoria por parte do laboratório o ponto crucial para o não sucesso da iniciativa, pois, nas suas palavras, “a falta de acompanhamento por parte dos integrantes do laboratório fez que com que a equipe gastasse mais tempo tentando entender as metodologias de *scrum* e *design thinking* do que no desenvolvimento da ideia em si”.

Outro fato importante a se considerar recai sobre a questão de os gestores apoiarem ou não seus funcionários a participar das iniciativas. Nesse sentido, os idealizadores foram os que principalmente levantaram a questão, visto que em sua maioria não pertenciam à área que acolheu sua iniciativa. No relato da entrevistada de número 7, ela nos conta que foi impedida de participar da iniciativa que idealizou e que eventualmente houve a necessidade de transferência para a diretoria correlata à sua ideia. Esse relato torna-se importante na medida em que nos mostra que o Banco Gama falhou, pelo menos parcialmente, ao fazer seus gestores entenderem a importância do processo de inovação e intraempreendedorismo. Apesar de os números demonstrarem que o corpo funcional do Banco Gama inequivocamente está engajado com o intraempreendedorismo, essa realidade ainda encontra resistência, especialmente naquilo que o Banco chama de gerência média.

Apresentados então os componentes que comprovam que houve a adoção das abordagens de startup interna e startup enxuta, vamos buscar agora descrever quais recomendações práticas entendemos que auxiliarão de forma positiva para que outras empresas possam também adotar tais abordagens.

A primeira recomendação prática, especialmente para instituições financeiras, mas que se estende a qualquer empresa que busque implementar os conceitos aqui defendidos, é a capacitação dos funcionários. Promover a capacitação dos funcionários, não apenas em metodologias de trabalho como *scrum*, *design thinking* e outras, é importante, mas também conscientizá-los da importância da inovação e como se dá um processo de inovação.

É importante que os funcionários entendam aquilo que estão sendo chamados a construir junto da empresa, de maneira que possam ser ainda mais produtivos e colaborar para o atendimento das necessidades.

A segunda recomendação (que no nosso entendimento é onde o Banco Gama mais deixou a desejar) é incutir uma nova mentalidade em todos os seus funcionários, mas especialmente em seus gestores. Como pudemos verificar, funcionários do Banco Gama tiveram dificuldades em participar das “iniciativas” pois seu gestor não queria ceder sua mão de obra.



Esse foi um caso único que pudemos constatar nas entrevistas e que houve necessidade de interferência da diretoria para que a funcionária pudesse mudar de área apenas para participar do projeto, mas quantos funcionários são desencorajados a participar do processo de criação de ideias e não chegam sequer a fazer parte de uma estatística?

Especialmente os gestores devem ser orientados e utilizados como facilitadores do processo ao disseminar a importância da inovação dentro da instituição.

A terceira recomendação e que apresentou muitos resultados no Banco Gama é a política de recompensas adotada, extremamente necessária para ajudar a incutir, ainda que de maneira inconsciente, a vontade de seus funcionários em participar e contribuir. O próprio Banco Gama vem aumentando consideravelmente as recompensas para todos os participantes e não apenas os selecionados e, com isso, pudemos ver um aumento significativo no número de participantes, ano após ano, do projeto “Inova Banco Gama”. Nesse quesito, vale ainda ressaltar que não só prêmios em dinheiro, cursos e outras premiações são importantes, mas ressaltar o crescimento profissional e a exposição profissional que os funcionários poderão ter é algo que foi unânime entre nossos entrevistados.

Por fim, a última recomendação é incrementar e investir as áreas ligadas à tecnologia a fim de viabilizar as alterações promovidas pelas inovações, mas, ainda mais que isso, precisam estar aptas a prestar auxílio antes e durante os processos de inovação. Como já citamos, apenas sobre a diretoria de tecnologia o Banco Gama possui atualmente cerca de 2.500 funcionários, o que é um percentual elevado dentre a quantidade total de funcionários da empresa, e ainda se caracteriza por ser a área meio com a maior quantidade de funcionários.

Desse modo, demonstramos que o Banco Gama teve êxito ao implantar o processo de startup interna e teve êxito ao fomentar o intraempreendedorismo, visto que, em 2015, cerca de 40% de seus funcionários participaram do Programa Inova, sendo que mais de três mil propostas foram recebidas. Esses movimentos serviram para resgatar um sentimento de pertencimento aos seus funcionários ao lhes dar voz para participar e colaborar com questões estratégicas para o Banco, rompendo velhas estruturas e criando novos processos, produtos e serviços, bem como dando espaço aos funcionários inovadores e que acabam por se tornar protagonistas do futuro da instituição.

Observado, portanto, o êxito do Banco Gama, as recomendações práticas deste artigo tecnológico recaem sobre a necessidade de criar um sentimento de pertencimento aos funcionários da empresa. Fomentar o intraempreendedorismo é essencialmente um convite para que os funcionários se engajem nas dificuldades da empresa e participem de maneira ativa, buscando e implementando soluções de maneira prática.

Ora, uma vez que vislumbramos a necessidade de um corpo funcional engajado e com sentimento de pertencimento para que possa buscar soluções adequadas às demandas, faz-se necessário e premente que a empresa invista e disponibilize aos seus funcionários a capacitação para que estejam aptos a participar das soluções propostas e não se tornem apenas espectadores das soluções que foram suas. A exemplo do próprio Banco Gama, o intercâmbio com startups mostra-se um caminho assertivo para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento de iniciativas que estejam alinhadas aos conceitos de uma startup interna.

Adotar uma política consistente de reconhecimento, assim como o exemplo do Banco Gama, é de suma importância para auxiliar e firmar os passos citados na busca pelo intraempreendedorismo. Os entrevistados ressaltaram que o reconhecimento e a exposição profissional que tiveram ao participar das iniciativas foram chamarizes para se engajarem e participarem do processo.

Por fim, ressaltamos que a necessidade de envolver todo o corpo funcional nessa busca pelo intraempreendedorismo é essencial, pois, assim como restou evidenciado em nossas entrevistas, a falta de engajamento, especialmente por gestores, ocasiona um entrave ao processo e pode causar o efeito contrário, dificultando o envolvimento do corpo funcional.

### ***6.1 Limitações e recomendações para estudos futuros***

Ressaltamos que este artigo tecnológico busca evidenciar o caso de sucesso na implementação em um processo de inovação por meio da implantação de iniciativas com características de startups internas em uma instituição financeira e que a confidencialidade exigida pelo Banco Gama, além do fato de não termos tido acesso a documentos relativos à implantação desses projetos, bem como a impossibilidade de verificarmos os impactos financeiros obtidos, prejudicam sobremaneira a profundidade dos dados obtidos.

Outro ponto a ser considerado trata da escassez de pesquisas empíricas que abordem o a utilização dos conceitos de startup interna no mercado brasileiro. Isso posto, entendemos que essa situação abre margem para a possibilidade de estudos futuros que abordem esses mesmos temas com maior profundidade e em empresas de outros setores, a fim de que possam contribuir para os meios acadêmicos e corporativos.

## Referências

- Ashta, A., & Biot-Paquerot, G. (2018). FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry. *Strategic Change*, 27(4), 301–311.
- Banco Interamericano de Desenvolvimento (2018). *Fintech na América Latina 2018: Crescimento e consolidação*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18235/0001377>
- Banco Central do Brasil (2019). *Relatório de Economia Bancária de 2018*. Brasília. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>
- Blank, S. (2013). Why the lean Start-up changes everything. *Havard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). Failures to be celebrated: An analysis of major pivots of software *startup s*. *Empirical Software Engineering*, 22, 2373–2408.
- Christensen, C. M (2012). *O dilema da inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Havard Business*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015, december). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. Recuperado de [https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2018/01/Innosight\\_HBR\\_What-is-Disruptive-Innovation.pdf](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2018/01/Innosight_HBR_What-is-Disruptive-Innovation.pdf)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Edison, H., Smorsgard, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2017). Lean Internal *Startup s* for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors. *Journal of Systems and Software*, 135, 69-87. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.09.034>
- Gobble, M. (2015). The case against disruptive innovation. *Research-Technology Management*, 58(1), 59-63. doi: 10.5437/08956308X5801005
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information System*, 35(1), 220–265. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Hashimoto, M. (2009). *Organizações intra-empendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior* (Tese de Doutorado). Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Departamento de Administração, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.

- Kawamoto, C. T., & Spers, R. G. (2019). A systematic review of the debate and the researchers of disruptive innovation. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 73-82. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000100073>.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.
- Moreira, A. G. (2019). *Internal lean startup: A utilização de Startup interna como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- O'Reilly, C., & Binns, A. J. M. (2019). The three stages of disruptive innovation: Idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*, 1-23. doi: <https://doi.org/10.1177/0008125619841878>
- Petzold, N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and innovation mangement*, 28(2), 157-174. doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12313>
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. São Paulo: Leya Brasil.
- Ries, E. (2019). *O estilo startup*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhao, Q., Tsai, P.-H., & Wang, J.-L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing China's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1-29. doi:10.3390/su11051419

### Apêndice– Roteiro da entrevista

O presente artigo tecnológico possui como escopo demonstrar o processo de implantação de *startup* interna em uma instituição financeira denominada Banco Gama, quais foram os erros e acertos, qual o caminho percorrido para despertar o empreendedorismo em seus funcionários e quais foram os resultados advindos da prática até o momento.

Para tanto, foi elaborado o roteiro de pesquisa abaixo, baseado nas teorias apresentadas anteriormente, a fim de coletar informações referente a temática da *startup* interna na empresa alvo deste trabalho e que tais informações possam ser analisadas sob o prisma das teorias apontadas neste trabalho.

Um aspecto importante é que nossas entrevistas serão realizadas com funcionários de nível distinto e tentaremos capturar suas experiências de acordo com sua participação, ou seja, alguns dos entrevistados serão aqueles que participaram da *startup* interna, outros serão aqueles que implementaram o processo de *startup* interna na empresa. Sendo assim, teremos dois questionários distintos, um visando capturar as experiências dos participantes e um segundo

questionário que aplicaremos aos implementadores do processo, a fim de captar sua experiência no processo de implementação.

Aos respondentes será solicitada autorização para a gravação da entrevista e também ressaltamos que tal processo visa facilitar o processo de análise dos dados obtidos e que suas entrevistas não serão compartilhadas.

### **Questionário 1 – Participantes das *startups* internas**

#### **Perfil do entrevistado**

- 1 – Qual seu cargo e a quanto tempo está na empresa?
- 2 – Qual sua formação?
- 3 – Teve alguma experiência profissional fora do Banco Gama? Em qual área?

#### Estabelecimento da *startup* interna

- 1 – Como se deu a seleção da sua ideia para participar do laboratório?
- 2 – Qual foi a receptividade da sua gestão anterior ao saber que você seria transferido temporariamente para o laboratório? Houve apoio?
- 3 – Você se sentiu plenamente apoiado ao migrar para o laboratório?
- 4 – Houveram mudanças no projeto inicialmente proposto? Essas mudanças foram propostas ou impostas?
- 5 – Qual o nível de independência das operações da *startup* em relação ao Banco Gama? Algum exemplo disso?
- 6 – Como se dá o acesso aos recursos do Banco Gama?

#### **Ciclo Construir – Medir – Aprender**

- 1 – Os clientes são envolvidos de alguma forma no desenvolvimento de produtos? Como se dá esse envolvimento?
- 2 – Houve a utilização de algum protótipo?
- 3 – Houve em algum momento a necessidade de pivotar, ou seja, realizar uma mudança na estratégia sem mudar a visão inicial do empreendimento?

### **Resultados**

- 1 – Quais foram os aspectos positivos que foram percebidos durante sua permanência no laboratório e enquanto integrou a *startup* interna?
- 2 - Quais foram os aspectos negativos que foram percebidos durante sua permanência no laboratório e enquanto integrou a *startup* interna?
- 3 – Quais foram as lições aprendidas durante esse período e faria algo diferente?