



COMO EMPRESAS ESTABELECIDAS EXPERIMENTAM A *STARTUP* ENXUTA: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DO PAPEL DA MÉDIA GERÊNCIA NO DESIGN DE ESPAÇOS EXPERIMENTAIS

 Alessandro Conte Doratioto¹  Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth²
 Samir Lótfi Vaz³  Marina de Almeida Cruz⁴

Resumo

Objetivo do estudo: compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência.

Metodologia: metodologia qualitativa, com estudo de caso único em uma filial de uma empresa multinacional estabelecida. O roteiro de entrevistas semiestruturado teve por foco a criação de espaços experimentais e o papel da média gerência, a partir do fluxo de atividades, práticas e dos atores organizacionais articulados.

Originalidade/relevância: este estudo avança a compreensão de como o *design* de espaços experimentais e configurações experimentais temporárias, nas quais os atores do campo se reúnem e experimentam modelos alternativos de ação, estimulam a inovação e ajudam na introdução da *Startup* Enxuta em empresas estabelecidas.

Principais resultados: A partir do fluxo de atividades, das práticas e dos atores organizacionais articulados pela média gerência, foi descrita a criação de espaços experimentais como facilitadores da implantação do modelo.

Contribuições teóricas/metodológicas: o trabalho contribui para a literatura sobre o tema em lacuna de pesquisa identificada em trabalhos recentes, nos quais pesquisadores afirmam que existe um crescente corpo de pesquisas sobre processos ágeis em *Startups*, porém pouco se voltaram para o entendimento de como esse processo é conduzido em empresas estabelecidas e utilizado como uma ferramenta para apoiar a inovação e os empreendimentos corporativos.

Palavras-chave: *Lean startup*. Processos ágeis. Média gerência. Espaços experimentais. Organizações estabelecidas. Estudo de caso.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Doratioto, A. C., Burcharth, A. L. L. A., Vaz, S. L., & Cruz, M. A. (2023). Como empresas estabelecidas experimentam a startup enxuta: um estudo de caso a partir do papel da média gerência no design de espaços experimentais. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-41, e24159. <https://doi.org/10.5585/2023.24159>

(ABNT – NBR 6023/2018)

DORATIOTO, A. C.; BURCHARTH, A. L. L. A.; VAZ, S. L.; CRUZ, M. A.
Como empresas estabelecidas experimentam a startup enxuta: um estudo de caso a partir do papel da média gerência no design de espaços experimentais. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-41, e24159, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.24159>

¹ Mestre em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. alessandroconte1212@gmail.com

² Pós-doutorado em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. ana.burcharth@fdc.org.br

³ Doutor em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. samir@fdc.org.br

⁴ Pós-doutorado em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. marina.almeida.cruz@gmail.com



HOW ESTABLISHED COMPANIES EXPERIENCE THE LEAN STARTUP: A CASE STUDY BASED ON THE ROLE OF MIDDLE MANAGEMENT IN THE DESIGN OF EXPERIMENTAL SPACES

Abstract

Purpose of the study: to understand how Lean Startup experimentation occurs in established companies through the design of experimental spaces and the role of middle management.

Methodology: qualitative methodology, with a single case study in a branch of an established multinational company. The semi-structured interview script focused on creating experimental spaces and the role of middle management, based on the flow of activities, practices and articulated organizational actors.

Originality/relevance: This study advances understanding of how the design of experimental spaces and temporary experimental settings, where actors from the field come together and experiment with alternative models of action, stimulate innovation and help introduce Lean Startup in established companies.

Main results: From the flow of activities, practices and organizational actors articulated by the middle management, the creation of experimental spaces was described as facilitators of the implementation of the model.

Theoretical/methodological contributions: the work contributes to the literature on the topic in a research gap identified in recent works, in which researchers state that there is a growing body of research on agile processes in Startups, but little has focused on understanding how this process is conducted in companies established and used as a tool to support innovation and corporate ventures.

Keywords: Lean startup. Agile processes. Middle management. Experimental spaces. Established organizations. Case study.

CÓMO VIVEN EL LEAN STARTUP LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS: UN ESTUDIO DE CASO BASADO EN EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN EL DISEÑO DE ESPACIOS EXPERIMENTALES

Resumen

Propósito del estudio: comprender cómo se produce la experimentación Lean Startup en empresas consolidadas a través del diseño de espacios experimentales y el papel de los mandos intermedios.

Metodología: metodología cualitativa, con estudio de caso único en una sucursal de una empresa multinacional establecida. El guión de entrevista semiestructurado se centró en la creación de espacios experimentales y el rol de los mandos medios, a partir del flujo de actividades, prácticas y actores organizacionales articulados.

Originalidad/relevancia: este estudio avanza en la comprensión de cómo el diseño de espacios experimentales y entornos experimentales temporales, donde los actores del campo se reúnen y experimentan con modelos alternativos de acción, estimulan la innovación y ayudan a introducir Lean Startup en empresas establecidas.

Principales resultados: a partir del flujo de actividades, prácticas y actores organizacionales articulados por los mandos medios, se describió la creación de espacios experimentales como facilitadores de la implementación del modelo.

Aportes teóricos/metodológicos: el trabajo contribuye a la literatura sobre el tema en un vacío de investigación identificado en trabajos recientes, en los que los investigadores afirman que existe un creciente cuerpo de investigación sobre procesos ágiles en Startups, pero poco se ha centrado en comprender cómo se lleva a cabo este proceso en las empresas establecidas. y utilizado como herramienta para apoyar la innovación y los emprendimientos corporativos.

Palabras clave: Lean startup. Procesos ágiles. Gerencia intermedia. Espacios experimentales. Organizaciones establecidas. Estudio de caso.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a inovação passou a ser um grande objetivo nas organizações que desejam manter-se competitivas em ambientes complexos e voláteis, exigindo que elas desenvolvam novas capacidades, ou seja, habilidades de apresentar e desenvolver novas ideias para o mercado, antecipação de tendências e consequente vantagem competitiva e melhoria de lucratividade, tanto no curto quanto no longo prazo (Daronco, Silva, Seibel & Cortimiglia, 2023).

Com o avanço da tecnologia, disponibilidade de informação e empoderamento do consumidor, as organizações precisam ter capacidade de adaptação para reduzir riscos e buscar soluções conectadas aos valores e propósito, tanto da empresa como dos consumidores. Isso exige que as organizações se tornem aprendizes eficientes e sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação (Priyono & Hidayat, 2022).

Em paralelo, no ambiente do empreendedorismo, o tema da inovação e redução de riscos também se tornou obsessão. Nesse ambiente, um novo método que se propõe a garantir a agilidade no processo de inovação bem como a possibilidade de experimentação ganhou repercussão. Em síntese, esse método advoga que os empreendedores e inovadores adotem uma mentalidade de aprendizagem voltada para o exterior, ou seja, eles precisam desenvolver hipóteses sobre os elementos-chave de sua *Startup*, uma organização temporária em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, testar suas hipóteses e fazer adaptações até encontrarem um modelo de negócios viável (Vasconcelos, Lefrere, Houaiss & Souza, 2023).

Esse método, chamado de *Startup Enxuta*, permite ajustes constantes com um volante chamado *loop de feedback*: Construir-Medir-Aprender. Por meio desse processo de direção, é possível aprender quando e se é hora de fazer uma curva fechada chamada pivô ou perseverar o caminho atual (Ries, 2011). Assim que existir um motor acelerado, a *Startup Enxuta* oferece métodos para dimensionar e expandir os negócios com aceleração máxima (Ries, 2011).

Com a disseminação desse conceito, livros como o de Eric Ries (2011), *A Startup Enxuta*, ganhou repercussão mundial, e a experimentação ganhou relevância, já que esse modelo é ágil, orientado para a ação e, muitas vezes, de baixo custo, podendo ajudar a lançar ideias rapidamente. Porém, esse modelo não tem suas origens em empresas estabelecidas e sim em um ambiente de empreendedorismo e de *Startups*, que possuem características bem diferentes de empresas estabelecidas, com processos difundidos, lógicas de trabalho diferentes, hierarquia, e que contrastam com o ambiente em que esse modelo teve início.

Este tema tem despertado interesse no mundo acadêmico e, segundo Hampel, Perkmann & Phillips (2019) no artigo “Além do start-up enxuto: experimentação em empresas empreendedorismo e inovação”, os autores reforçam que, ao mesmo tempo, existe um crescente corpo de pesquisas sobre processos ágeis em *Startups*, porém os pesquisadores pouco se voltaram para o entendimento de como esse processo é conduzido em empresas estabelecidas e utilizado como uma ferramenta para apoiar a inovação e os empreendimentos corporativos.

Desta maneira, este trabalho de investigação busca observar esse fenômeno contemporâneo e entender como empresas estabelecidas experimentam e introduzem a metodologia da *Startup* enxuta para ganhar agilidade, maior assertividade estratégica e desenvolvimento de novos negócios (Hampel, Perkmann, & Phillips, 2019).

O caminho escolhido para o estudo presente leva em consideração que as empresas estabelecidas criam mecanismos e ambientes experimentais, por meio da promoção de configurações experimentais temporárias, em que os atores do campo se reúnem e experimentam modelos alternativos de ação (Bucher & Langley, 2016; Zietsma & Lawrence, 2010). Por essa lente, este estudo examina o papel dos ambientes experimentais de pequena escala, notadamente “espaços experimentais”, para a experimentação da *Startup* enxuta. Segundo Bucher e Langley (2016), o processo de experimentação em um ambiente limite é chamado de “espaço experimental”, definido como “ambientes limitados”, nos quais as interações entre os atores são organizadas de maneiras distintas.

Esses espaços experimentais exercem um papel fundamental de aprendizagem em um ambiente controlado dentro da organização, possibilitando a introdução de novos processos, porém o olhar deste estudo não está no *design* do espaço experimental em si. Seu foco está no entendimento dos agentes que viabilizam a criação desses espaços, seus papéis e responsabilidade, neste caso, a média gerência. A lente sob a média gerência deve-se ao fato de que esse grupo é capaz de direcionar investimentos em novas competências e afetar o desempenho organizacional. Segundo Mintzberg (1978), os indivíduos da média gerência são agentes centrais para a formulação e implementação de estratégias nas organizações.

Baseado no contexto introdutório deste trabalho, a pergunta que norteia a pesquisa é a seguinte: como as empresas estabelecidas experimentam a *Startup* Enxuta por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência? Nesse sentido, o objetivo deste estudo é compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência.

Por meio de um estudo de caso único na Empresa X, foi adotada a metodologia qualitativa. A coleta de dados foi realizada com entrevistas semiestruturadas, com um roteiro

que teve por foco a criação de espaços experimentais e o papel da média gerência, a partir do fluxo de atividades, práticas e dos atores organizacionais articulados, de modo a observar a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas.

A motivação para a realização do estudo foi entender como as diferentes áreas da empresa estavam utilizando e/ou implementando os processos ágeis na organização com a participação da média gerência, e sua relação com a utilização dos espaços experimentais. No processo de coleta e análise de dados, buscou-se dar luz a aspectos organizacionais não formalizados em processos ou documentos. Além disso, pretendeu-se investigar comportamentos dos entrevistados, assim como a relação com outros recursos.

Shepherd e Gruber (2020) relatam que, por ser um processo ainda novo, existem poucos estudos sobre o tema, mas que ele serve de inspiração para o avanço do conhecimento do processo de inicialização na literatura sobre empreendedorismo. E que também “há muito o que aprender sobre startups e como empresas estabelecidas podem usufruir desse conhecimento”.

Este artigo foi organizado em seis capítulos. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico no segundo capítulo, dividido em quatro subseções. No terceiro capítulo, foram delineados os aspectos metodológicos da pesquisa. No quarto capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa, com a explicitação dos dados nas quatro funções da média gerência. O quinto capítulo teve por propósito apresentar a discussão dos resultados, e apresentar a proposta de framework da pesquisa. Já no sexto capítulo foram apresentadas as considerações finais. Por último, foram dispostas as referências utilizadas no trabalho, e, como Apêndice, o roteiro de entrevistas semiestruturado utilizado na pesquisa de campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A experimentação em novos modelos de negócio

O processo de experimentação, nos últimos anos, se tornou a base para uma das abordagens mais influentes para o lançamento de novos empreendimentos. A simples ideia de poder realizar experimentos e, em seguida, testar, corrigir e adaptar o modelo de negócio ganhou relevância, principalmente no ambiente empreendedor (Hampel, Perkmann & Phillips, 2019).

O que move a questão da experimentação é a possibilidade de ter um lançamento de modelo com maior eficácia, maior taxa de sucesso e consequente redução de custos. O que tem chamado a atenção dos empreendedores é que com a experimentação eles podem aprender melhor sobre os mercados e oportunidades, mas, principalmente, testar antes de iniciar um novo

projeto (Bucher & Langley, 2016; Zietsma & Lawrence, 2010). Esse modelo é bem diferente dos tradicionais, como os de pesquisas tradicionais e planejamento meticuloso antes de lançamento de um produto utilizado em grandes organizações ao redor do mundo (Zietsma & Lawrence, 2010).

A questão da experimentação, porém, não é nova em inovação, segundo Peter Drucker (1985), em seu livro *Innovation and Entrepreneurship*. Ele solicita aos gerentes que eles “ajam como cientistas e analisem de forma sistemática e imparcial as evidências empíricas para detectar ameaças e identificar oportunidades para novos produtos e serviços”. Ele dizia também que era importante ouvir atentamente o cliente, visando a segmentos específicos e implantando métricas para medir o sucesso.

Nas últimas décadas, com uma abordagem mais moderna, o conceito de experimentação ganhou um novo capítulo na criação de novos produtos, negócios e métodos. Segundo Ries (2011), nessa abordagem, as suposições sobre um modelo de negócios são construídas a partir de hipóteses que podem ser testadas por meio do uso cuidadoso de experimentos.

Essa metodologia ganhou repercussão nos últimos anos e foi chamada de *Startup Enxuta*. De acordo com Ries (2012), “em um ecossistema empreendedor constantemente mutável como o atual, com maiores riscos e incertezas, os tradicionais métodos de gestão não são eficazes, pois se baseiam em previsões, funcionando melhor em ambientes estáticos”. A partir desse conceito de possibilidade de adaptação a ambientes incertos e testes, a metodologia *startup Enxuta* tem se tornado cada vez mais popular no ambiente da inovação e do empreendedorismo.

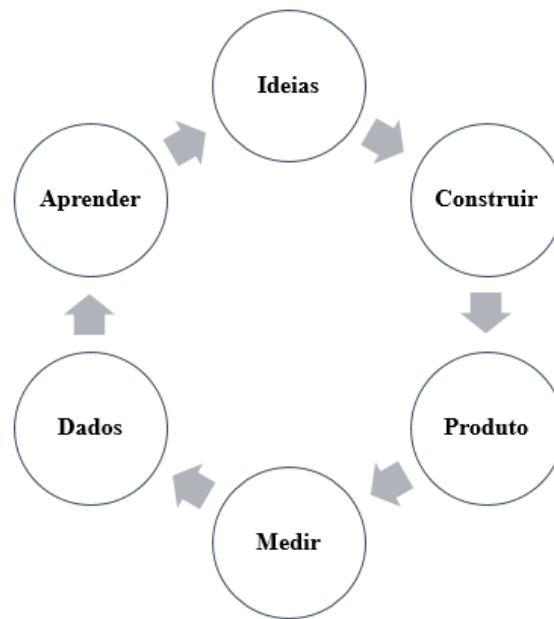
O foco desse processo está baseado em três fatores: redução de tempo, custo e recursos. Ele mistura aspectos da Metodologia *Lean* (Toyota) com gestão, marketing e tecnologia com o objetivo de construção de produtos e negócios em um negócio sustentável e de menor risco. Porém, o princípio fundamental da *Startup Enxuta* está na experimentação, ou seja, hipóteses e testes para a confirmação dos caminhos e oportunidades. Esse conceito está voltado para aprendizagem e busca por meio de respostas para um negócio escalável e repetível (Ries, 2012; Hampel, Perkmann & Phillips, 2019).

Para buscar a confirmação dessas hipóteses, Ries (2011) criou o conceito de MVP, sigla em inglês para a expressão “Produto Mínimo Viável”, ou a versão mais simples de um produto para que ele seja testado e adaptado antes de ser lançado. O objetivo por trás desse produto é buscar evidências das premissas estabelecidas pelo modelo de negócio e confirmar ou refutar as suposições. Em resumo, o que ele busca é experimentar o produto, ouvir *feedback* e adaptá-lo. Esse ciclo de *feedback* (Figura 1), segundo Ries (2011) “configura o elemento central da

metodologia e de forma cíclica e busca validar as hipóteses de desenvolvimento de um produto ou serviço, e, assim, compreender os desejos e aspirações do cliente, o que ele de fato necessita”.

Figura 1

O ciclo de *feedback*



Fonte: Ries (2011).

O que está por trás desse ciclo é a experimentação do produto ou modelo de negócio para que ele seja pensado ou desenvolvido de forma veloz e responsiva, pois acredita-se que por meio de ciclos curtos pode-se obter uma aprendizagem validada em um menor espaço de tempo e com maior predicabilidade. Esse conceito (MVP), segundo Ries (2012), é

um elemento-chave para dar início ao processo de aprendizagem, pois ele não deve ser encarado somente como uma entrega do produto com funcionalidades simplificadas, e sim como algo que represente valor para o cliente (*viável*), utilizando menor número de custos em um curto espaço tempo (*produto*) para que a entrega se assemelhe a um produto (*mínimo*) e não a uma elaborada e densa lista de funcionalidades para uso.

O que se tem observado nesse processo é que a experimentação é fundamental, pois traz agilidade, velocidade e pode ser testada antes de ser implementada (Vasconcelos, Lefrere, Houaiss & Souza, 2023). Esse processo tem chamado a atenção e vem ganhando espaço dentro

do mundo do empreendedorismo e também em empresas estabelecidas que buscam adaptação aos novos desafios por meio da experimentação.

2.2 Espaços experimentais

Fazendo-se um paralelo, no ambiente corporativo, o sentido de experimentação não é algo novo, pois em cenários de mudanças ambientais, inovações ou descontinuidades tecnológicas existe uma necessidade de rápida adaptação da organização. Como forma de responder a esse novo cenário, muitas vezes as empresas se envolvem na experimentação de um novo modelo de negócios (Berends *et al.*, 2016), ou seja, elas testam de uma maneira proposital, dentro de um ambiente controlado, modelos que possam ser replicados (Berends *et al.*, 2016).

Esse processo de experimentação em um ambiente limite é chamado de “espaço experimental” (Bucher & Langley, 2016), definido como “ambientes limitados nos quais as interações entre os atores são organizadas de maneiras distintas (Bucher & Langley, 2016). A formação de um espaço experimental faz com que os componentes do modelo de negócio e mecanismos de criação de valor possam se prototipados, testados, adaptados por membros da organização (Bucher & Langley, 2016). Isto porque os ambientes de pequena escala onde indivíduos de diferentes áreas têm interação em torno de atividades comuns permitem que eles se libertem temporariamente de instituições existentes e consigam experimentar coletivamente novas ideias e atividades (Furnari, 2014). Para Cartle *et al.* (2019), esses espaços consistem em configurações sociais transitórias onde os atores do campo experimentam modelos de ação alternativos.

Os espaços experimentais têm dois papéis fundamentais, sendo o primeiro deles o de aprendizagem, e o segundo (Berends *et al.*, 2016) “ocorre quando as empresas aprendem sobre as mudanças no ambiente por meio da experimentação e então adaptam seus modelos de negócios”. O segundo papel fundamental dos espaços experimentais é simbólico, como legitimação. Segundo os autores, é a etapa da aceitação coletiva, quando a experimentação participativa leva a uma aceitação mais fácil de tecnologias que desafiam a identidade. As fronteiras simbólicas ajudam a “conter a oposição externa aos modelos desenvolvidos dentro do espaço experimental, minimizando sua ambição” e indicando reversibilidade (Bucher & Langley, 2016).

Uma característica bastante relevante do espaço experimental é que possibilita o teste e a avaliação de um novo processo ou novo produto, antes de demonstrá-lo ou incorporá-lo à

organização. Segundo Canales (2016), nesse ambiente “os participantes experimentam protótipos, falham, aprendem e desenvolvem soluções eficazes de forma iterativa”.

Apesar de não ter características de espaços discursivos, segundo Hardy e Maguire (2010), o espaço experimental não exclui as interações discursivas, já que elas são fundamentais para o *briefing* e *debriefing* das ações executadas no espaço. Desta maneira, os espaços levam em consideração a parte de compartilhamento das experiências e refinamento das mesmas, tornando esse espaço um local para favorecer a exploração de novos modelos de ação (Furnari, 2014). Um outro fator relevante desses espaços é que eles são ambientes seguros e com certo grau de sigilo, pois oferecem condições para os membros se engajarem com modelos alternativos de maneira que não seriam possíveis se essas atividades fossem publicamente visíveis (Polletta, 1999).

Outro fator de grande importância para a criação desses espaços é o significado de existência e a governança estabelecida, ou seja, é preciso entender quem são os agentes de transformação e quais os papéis e responsabilidades de cada membro para garantir que a experimentação não só seja possível como também escalar o experimento dentro da organização.

Embora a criação de espaços experimentais corporativos possa compartilhar recursos com as práticas implantadas em *Startups*, existem diferenças suficientes entre os dois tipos de empresas para garantir atenção separada à experimentação em empresas estabelecidas. Segundo Hampel, Perkmanne e Phillips (2019), a experimentação em *Startup* pode ser rapidamente incorporada e concretizada nesse tipo de modelo de negócio, porém em empresas estabelecidas é importante explorar como integrar a experimentação de forma mais holística em outros departamentos, para que isto não se torne algo isolado e de baixo impacto.

A criação de espaços experimentais pode habilitar uma empresa estabelecida à experimentação de novos processos, porém um dos aspectos que deve ser levado em consideração são as adaptações necessárias ao ambiente, para que a aprendizagem seja efetiva, e como isso pode tornar-se um ciclo virtuoso. Em *Situando o construto de start-up enxuta: adjacente conversas e possíveis direções futuras* (Contigiani & Levinthal, 2019), os autores reforçam que existe um importante elemento no processo de experimentação, pois, se o experimento for considerado bem-sucedido, a próxima iteração deve ser realizada em uma escala maior do que o esforço anterior.

Outros estudos sugerem também que o processo da *Startup* Enxuta é um processo de aprendizagem e adaptação. De acordo com Contigiani e Levinthal (2019), a experimentação muitas vezes leva à necessidade de mudança em uma empresa, seja ela na própria estrutura

organizacional, em modelos de negócio ou até mesmo em membros-chave da organização. Sendo assim, é importante a observação do fenômeno não somente por meio do *design* de espaços experimentais, mas também no papel dos agentes de atuação dentro e fora desses ambientes, neste caso a média gerência.

O que se tem notado é que, apesar da intenção de empresas estabelecidas de adotarem a metodologa da *Startup Enxuta*, existe uma complexidade entre como testar, como criar ambientes experimentais, como ganhar escala com esses projetos e também quais são os atores dentro da organização que serão responsáveis por esse movimento. Desta maneira, também será observado o papel da média gerência na criação desses espaços, já que indivíduos da média gerência são agentes centrais para a formulação e implementação de estratégias (Floyd & Wooldridge, 1997; Mintzberg, 1978; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). O foco de observação na média gerência será observar não somente o papel de facilitador para a criação dos espaços experimentais, mas também o papel dentro deles e como é possível fazer a incorporação nos processos da organização.

2.3 A média gerência e o seu papel em espaços experimentais

Apesar de serem classificados como “experimentais”, os espaços experimentais são regidos de regras e governança para que os objetivos de estudo sejam atingidos. Segundo Mintzberg (1978), os indivíduos da média gerência são agentes centrais para a formulação e implementação de estratégias nas organizações. Além disso, eles também são capazes de direcionar investimentos em novas competências e afetar o desempenho organizacional (Floyd & Wooldridge, 1997; Vaz & Bulgacov, 2018). A função da média gerência é ser a parte integradora da visão da diretoria e transmitir os objetivos e a visão prática da realidade organizacional, sendo uma peça fundamental no processo de formação da estratégia. Os gestores intermediários estabelecem conexões entre o nível estratégico e o nível operacional das organizações, pois atuam como mediadores, negociadores e intérpretes, fazendo com que a média gerência tenha significativa influência nas organizações (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Vaz & Bulgacov, 2018; Cruz, et. al., 2020; Vaz et. al., 2021).

A média gerência ainda pode colaborar com interpretações de questões emergentes em direção à alta gestão, além de propor novas ações com potencial de influenciar o direcionamento estratégico da empresa e, desta maneira, exercer papel de grande importância dentro e fora dos espaços experimentais. Ela também pode atuar como agente de mudança, contribuindo para a implementação da estratégia deliberada junto aos seus subordinados. Nonaka (1988, p. 9)

ensina que “a alta gestão cria uma visão ou sonho, e a média gerência cria e implementa conceitos concretos para solucionar e transcender as contradições decorrentes das lacunas entre o que existe no momento e o que a alta gestão espera criar”.

Já Floyd e Wooldridge (1997) sustentam a ideia de que a média gerência pode ser envolvida e participar ativamente do pensamento e da formação da estratégia, e dividem os seus estudos em duas dimensões: descrevendo a direção da influência do gerente (para cima ou para baixo) e avaliando o grau em que essa influência pode alterar a estratégia da organização. Além disso, eles abordam quatro funções da média gerência: defender alternativas; sintetizar informação; facilitar a adaptação e implementar a estratégia deliberada (Figura 2).

Figura 2

Tipologia de influência estratégica da média gerência

	Ascendente	Descendente
Divergente	Defender alternativas	Facilitar a adaptação
Integrativo	Sintetizar informação	Implementar a estratégia deliberada

Fonte: Adaptado de Floyd e Wooldridge (1992, p.154).

Ao se envolver em situações estratégicas, a média gerência pode avaliar de forma subjetiva e interpretar para influenciar percepções de pares, que podem alterar objetivos estratégicos. Desta forma, o papel de “sintetizar informações”, segundo Floyd e Wooldrige (1992), refere-se à avaliação e interpretação das informações disponíveis tanto no ambiente interno quanto externo, para depois comunicar essas informações para a alta gestão e pares.

Uma das consequências dessa sintetização pode ser a promoção de novas ideias e/ou a defesa de alternativas estratégicas. De maneira prática, essa síntese pode ser transformada em

uma comunicação sobre atividades de competidores, avaliação de mudanças do ambiente externo ou até informações sobre a viabilidade de novos programas (Floyd & Wooldridge, 1997). Ademais, segundo os autores, esse contato da média gerência com o ambiente externo das organizações foi nomeado como função de “mediadores de fronteira”.

Além disso, ela pode atuar como um canal de comunicação e interpretação por meio de conhecimento tácito de membros externos. Segundo Nonaka (1988), essa gestão “Middle-Updown” traz o envolvimento de toda a organização na criação de informações, principalmente em empresas em constantes mudanças.

Um ponto importante a ser destacado é que, ao desempenhar esse papel, a média gerência pode atuar como catalisadora de novos processos, gestão e até mesmo desenvolvimento de novos produtos, trazendo para si uma nova função, a de “defender alternativas”. Ou seja, ela influencia a agenda estratégica da alta gestão selecionando temas que chegarão ao conhecimento superior.

Um terceiro papel refere-se à capacidade da média gerência de “implementar as estratégias deliberadas”, trazendo luz ao processo de execução e monitoramento de ações a serem desempenhadas pelos subordinados (Floyd & Wooldridge, 1997). Ao exercer o papel de “implementação”, ela pode criar significados sobre uma mudança intencionada e então negociá-los com membros externos e internos. Desta maneira, ela dá sentido à criação (*sensemaking*).

Por último, a média gerência também tem a função de “facilitar a adaptação”, ou seja, proporcionar uma equipe para projetos experimentais, disponibilizar recursos para projetos em processos, desenvolver estratégias para projetos não oficiais, amenizar regulamentos, ganhar tempo com projetos experimentais e incentivar a resolução de problemas de equipes multidisciplinares. Desta maneira, ela vai além da visão e expectativa da alta gestão.

Para Floyd e Wooldridge (1997) a média gerência irá atuar fomentando e desenvolvendo projetos, atividades experimentais para ajustar as estratégias deliberadas. Como consequência desses ajustes, existe uma flexibilidade da organização, encorajando o aprendizado organizacional, a expansão de repertório, encorajando pares e subordinados a engajarem em atividades para geração de novas ideias (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Vaz & Bulgacov, 2018; Cruz, et. al., 2020; Vaz et. al., 2021).

2.4 Desafios da Startup Enxuta em empresas estabelecidas

Diante do referencial teórico, constatou-se que o sucesso dessa metodologia Startup Enxuta foi grande, porém, pela natureza da sua criação em ambiente empreendedor, ela ainda

é um desafio para a implementação em empresas estabelecidas. A questão a ser observada é como deve ser feita a sua introdução, experimentação e governança, para que não seja um processo isolado dentro da organização (Bucher & Langley, 2016; Zietsma & Lawrence, 2010).

Hampel, Perkmann e Phillips (2019), relatam que, de uma maneira geral, o trabalho existente começou a explorar os dispositivos organizacionais que as empresas estabelecidas usam para implementar abordagens enxutas baseadas em experimentação para a inovação corporativa. Porém, ainda existem alguns pontos a serem observados, pois, apesar de empresas estabelecidas criarem programas específicos de tempo limitado e que servem como complementos para a inovação corporativa, o desafio continua em como integrar a experimentação de forma mais holística no núcleo e na organização. Uma maneira de fazer esse processo pode estar relacionado a um que foi bastante utilizado em inovação, que é criação de um espaço experimental como forma de aprendizagem e experimentação. Esse ponto vem instigando estudiosos e, principalmente, o mundo corporativo, para buscar um melhor entendimento de como é possível as grandes empresas utilizarem a metodologia de *Lean Startup* e também como isso pode ser institucionalizado nas empresas (Hampel, Perkmann & Phillips, 2019).

Segundo Leatherbee e Riitta Katila (2019), o processo da *Startup* enxuta é uma mistura de métodos de aprendizagem práticas previamente identificados que possibilita o teste de ideias de negócios até estes serem capazes de sair do papel e reduzir o risco de implementação. Ele se inspira em abordagens, como o planejamento voltado para descobertas, que, da mesma forma, estimulam as equipes a articular suas suposições subjacentes e obter dados para iterá-los (McGrath & MacMillan, 2009).

No artigo “A jornada para uma organização ágil”, elaborado pela McKinsey & Company, Brosseau *et al.* (2019) reconhecem os benefícios transformacionais da agilidade, porém, segundo os autores, a mudança para um modelo operacional ágil é difícil, especialmente para empresas estabelecidas. Em essência, as organizações ágeis são diferentes. Enquanto no modelo tradicional organizações são construídas em torno de algo estático e com hierarquia estrutural, as organizações ágeis são caracterizadas como uma rede de equipes operando em ciclos rápidos de aprendizagem e com tomada de decisão descentralizada (Brosseau *et al.*, 2019). No mesmo artigo, eles citam que uma organização ágil pode idealmente combinar velocidade e adaptabilidade com estabilidade e eficiência. A transformação para um modelo ágil operacional envolve a necessidade de transformação ágil em toda a empresa em um processo abrangente e iterativo. Isto é, deve ser abrangente, pois envolve estratégia, estrutura, pessoas, processos e tecnologia, e iterativo, em que nem tudo pode ser planejado.

Dennis Lyth Frederiksen e Alexander Brem (*apud* Ries, 2012) também discutem a aplicabilidade da metodologia em empresas estabelecidas assim como os fundamentos acadêmicos do método. Um dos pontos levantados pelos autores é que a aplicabilidade pode estar relacionada ao sucesso em contextos altamente inovadores.

Ante o exposto neste referencial teórico, este estudo busca compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência. Para um melhor entendimento desse fenômeno, foi realizada uma pesquisa em uma empresa de grande porte, sendo a unidade empírica de estudo a Empresa X Brasil.

Foram observados nessa organização os espaços experimentais criados para o maior contato com a metodologia da *Lean Startup* e também o papel da média gerência dentro e fora deles por meio do *framework* de Floyd e Wooldridge (1997), que sustentam a ideia de que a média gerência pode ser envolvida e participar ativamente do pensamento e da formação da estratégia e avaliando o grau em que essa influência pode alterar a estratégia da organização. Neste caso serão observados nos espaços experimentais as quatro funções da média gerência propostas: defender alternativas; sintetizar informação; mas, principalmente, facilitar a adaptação e implementar o modelo.

De modo a facilitar a visualização dos conceitos mostrados no referencial teórico, apresenta-se o Quadro 1 – Síntese dos principais conceitos apresentados no referencial teórico.

Quadro 1

Síntese dos principais conceitos apresentados no Referencial Teórico

Conceitos	Descrição dos conceitos	Principais autores referenciados
A experimentação em novos modelos de negócio	Realizar experimentos e, em seguida, testar, corrigir e adaptar o modelo de negócio.	Bucher & Langley, 2016; Hampel, Perkmann & Phillips, 2019; Zietsma & Lawrence, 2010.
Espços experimentais	Ambiente limite utilizado para o processo de experimentação.	Cartle et al., 2019; Berends et al., 2016; Bucher & Langley, 2016
A média gerência e o seu papel em espaços experimentais	Os quatro principais papéis da média gerência são: sintetizar informações, defender alternativas, facilitar a adaptação e implementar a estratégia.	Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd e Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008.
Desafios da Startup Enxuta em empresas estabelecidas	Os principais desafios são relacionados à introdução, experimentação e governança, para que não seja um processo isolado dentro da organização	Bucher & Langley, 2016; Hampel, Perkmann e Phillips, 2019; Zietsma & Lawrence, 2010.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 1 foram apresentados principais conceitos abordados no referencial teórico, quais sejam, (i) a experimentação em novos modelos de negócio, (ii) os espaços experimentais; (iii) a média gerência e o seu papel em espaços experimentais, e, por último, os (iv) os desafios da startup enxuta em empresas estabelecidas.

Na próxima seção, apresenta-se os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa de campo desse estudo.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa foi de caráter exploratório e descritivo (Vergara, 2011) com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único, com dados coletados de forma transversal (Yin, 2016). Por meio do estudo de caso, é possível confrontar a teoria com a realidade empírica e encontrar confirmações, padrões estabelecidos ou refutações. Além disso, esse modelo de pesquisa é valioso, pois pode ilustrar conceitos preestabelecidos (Hyde, 2000; Yin, 2015). Considera-se o estudo de caso como método apropriado quando se tem por objetivo compreender um fenômeno em suas peculiaridades e complexidade, de modo holístico e intensivo (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Foram abordadas diferentes áreas da organização para identificar padrões, trazendo uma visão transversal da organização estudada. Segundo Hyde (2000), um único caso, se estudado com profundidade e discernimento, pode fornecer a base para uma explicação teórica de um fenômeno geral.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa global de bens de consumo, presente há mais de 90 anos no Brasil, com cerca de 12.000 funcionários e 17 fábricas no país. A escolha da empresa deve-se a três fatores preponderantes: empresa estabelecida; transformação por meio de inovação; e acesso a informações. Para fins de sigilo, o nome da empresa não foi divulgado nesse trabalho. Utilizamos, assim, o nome fictício de Empresa X.

O modelo de negócio da empresa é pautado no crescimento lucrativo e responsável. Como essa abordagem orienta a forma como a empresa faz negócios, o objetivo é atender à demanda cada vez maior dos consumidores por marcas que agem de forma responsável, marcas que possuam propósito, em um mundo de recursos não renováveis.

Esse modelo de negócios começa com demandas de consumidores que geram *insights* para a inovações de marca, frequentemente com parceiros da sua cadeia de distribuição, criando produtos para o mercado, suportados pelo marketing e publicidade, em uma variedade de canais de distribuição.

Em fevereiro de 2017, a empresa recusou uma proposta de compra. Isto obrigou a empresa a ter um olhar para ineficiências internas, acelerar o processo de mudança e criar planos para a construção de uma cultura mais empreendedora, porém sem perder os valores e princípios que norteiam a companhia há tantas décadas. Diante disso, ela acelerou o processo de inovação, o que trouxe bons resultados.

Este trabalho teve como foco compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência. Foram observados, também, as barreiras enfrentadas na jornada de adoção dos processos ágeis com foco em capacidades organizacionais, como processos, pessoas, estrutura e cultura.

3.1 Estratégias de Coleta e Análise de Dados

A pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do design de espaços experimentais e do papel da média gerência. Desta maneira, empresas de alta tecnologia e inovação, como Google, Facebook, e também empresas que já nasceram digitais e com modelos mais horizontais e processos ágeis já estabelecidos foram descartadas.

Analisando-se multinacionais do segmento de *fast moving consumer goods* (FMCG), notamos que a Empresa X, no Brasil, está um passo à frente de outras indústrias do mesmo segmento. Desta maneira, foi estabelecido um contato com um executivo da empresa para, em nome da academia, poder realizar tal estudo. Nesse momento, os pesquisadores descreveram os objetivos da pesquisa, no intuito de se identificar a adequação da pesquisa ao contexto empírico em questão.

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Yin (2016), neste tipo de pesquisa, o entrevistador faz perguntas preestabelecidas que considera principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas.

Outro ponto importante é que o foco do estudo foi de pessoas da média gerência e de diversas áreas da empresa, para poder trazer uma maior riqueza de detalhes e melhor entendimento do nível de utilização da metodologia de *Lean Startup* em cada uma das diferentes áreas da organização, viabilizando uma verdadeira visão transversal. Sendo assim, a amostra foi composta por 10 líderes de diferentes áreas, sendo elas: Marketing, *Supply Chain*, P&D, *E-commerce*, *Procurement*, Inovação e *Food Service*. Vale destacar que tais líderes são, em sua

maioria, pessoas da média gerência, conforme mencionado. No entanto, para confrontar os dados e trazer uma visão holística da implementação de processos ágeis na organização, também foram entrevistados líderes da alta direção da empresa. O critério para a escolha de cada um foi pela colaboração e liderança em processos de inovação e agilidade.

Foram realizadas as 10 entrevistas individuais, de forma *on-line*, por meio da ferramenta Microsoft Teams, visto que 100% dos funcionários administrativos da empresa estavam trabalhando de suas casas, em sistema de *Home Office*, de acordo com as regras determinadas pela empresa para enfrentamento da pandemia de COVID-19.

Partindo do objetivo do trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com 18 perguntas baseadas nos trabalhos de Bucher e Langley (2016), Contigiani & Levinthal (2019) e Hampel, Perkmann, & Phillips (2019). As perguntas se relacionaram a respeito da criação de espaços experimentais para a introdução de processos ágeis, assim como os agentes responsáveis nesse processo. O roteiro completo está disponível no Apêndice A deste trabalho. O tempo das entrevistas variou, em média, de 45 a 60 minutos, com o total de cinco horas de gravação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas.

As informações sobre os cargos dos dez respondentes, tempo de empresa e duração das dez entrevistas foram organizadas no Quadro 2, disposto abaixo. Foram utilizados códigos (ENTRV 01, ENTREV 02 [...]) para identificar cada um dos respondentes.

Quadro 2

Codificação de entrevistas

Código	Cargo	Tempo de empresa	Duração da entrevista
ENTRV 01	Diretor Supply Chain	20 anos	00:34:12
ENTRV 02	Diretor Procurement	16 anos	00:40:24
ENTRV 03	Diretor P&D	29 anos	01:05:34
ENTRV 04	Gerente inovação	3 anos	00:37:02
ENTRV 05	Diretor Marketing	17 anos	00:49:53
ENTRV 06	Gerente Transformação	14 anos	00:56:21
ENTRV 07	Diretor Planejamento	20 anos	01:04:33
ENTRV 08	Diretor Food Service	26 anos	00:47:12
ENTRV 09	Diretora de e-commerce	3 anos	00:54:12
ENTRV 10	Diretora jurídica	18 anos	01:11:21

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visto no Quadro 2, os participantes da pesquisa ocupam altos cargos de gestão, sendo oito respondentes em cargos de diretoria, e dois respondentes em cargos de gerência. O tempo de empresa dos respondentes variou de 3 a 29 anos, sendo que oito respondentes estão na empresa há mais de dez anos. O tempo de duração das entrevistas variou entre 34 minutos e 1 hora e 11 minutos.

As transcrições das entrevistas totalizaram 72 páginas, sendo uma média de 7 páginas por entrevista. Por meio da leitura detalhada das transcrições e agrupamento dos trechos por meio da ferramenta NVIVO, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo para compreender e verificar a implementação e adoção dos processos ágeis (Bardin, 1977; 2015).

Como modelo para a identificação dos agentes e papel da média gerência nesse processo foi utilizado como referência o *framework* de Floyd e Wooldridge (1992), que ilustra a tipologia

da influência estratégica da média gerência, sendo elas: sintetizar, defender, facilitar e implementar.

Importante ressaltar que a realidade empírica é mais complexa que a organização e, por diversas vezes, foi possível identificar mais de uma tipologia na mesma narrativa. Outro ponto é que foram identificados importantes conceitos relacionados aos processos ágeis, mas que não se enquadravam na tipologia desenvolvida por Floyd e Wooldridge (1992). Desta maneira, foi realizada uma segunda rodada de codificação, mas, desta vez, de forma indutiva.

De forma a sintetizar as escolhas metodológicas da pesquisa, apresenta-se abaixo o Quadro 3, no qual consta as opções metodológicas (tipo de pesquisa, abordagem, método, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados), descrição das abordagens utilizadas na pesquisa, e, na terceira coluna, autores referenciados.

Quadro 3

Escolhas metodológicas da pesquisa

Opção metodológica	Descrição	Autores referenciados
Tipo de pesquisa	Exploratório e descritivo	Vergara, 2011
Abordagem	Qualitativa	Yin, 2016
Método	Estudo de caso único transversal	Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Hyde, 2000; Yin, 2015
Técnica de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas	Yin, 2016
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo	Bardin, 1977; 2015

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado no Quadro 3, as escolhas metodológicas da pesquisa foram: o tipo de pesquisa foi exploratório e descritivo (Vergara, 2011); a abordagem foi qualitativa (Yin, 2016); o método foi estudo de caso único com coleta de dados transversal (Eisenhardt, 1989; Hyde, 2000; Yin, 2015); a técnica de coleta de dados foi entrevista semiestruturada (Yin, 2016); e, por fim, a técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo (Bardin, 1977; 2015).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O papel da média gerência

O papel da média gerência foi fundamental para a empresa estudada, Empresa X, ter um espaço de aprendizagem, teste e introdução da Startup Enxuta para novos projetos. Segundo

Bower (1970), Burgelman (1983) e Mintzberg (1978), os indivíduos da média gerência são agentes centrais para a formulação e implementação de estratégias.

Desta maneira, é possível constatar que o papel da média gerência foi fundamental para a criação dos espaços experimentais. Por meio das quatro funções da média gerência (Floyd e Wooldridge, 1992): sintetizar informações, defender alternativas, facilitar a adaptação e implementar a estratégia deliberada, é possível identificar o papel na criação dos espaços experimentais assim como a necessidade deles.

4.1.1 Sintetizar informações

Conforme descrito no referencial teórico, ao se envolver em situações estratégicas, a média gerência pode avaliar de forma subjetiva e interpretar para influenciar percepções de pares que podem alterar objetivos estratégicos. Desta forma, o papel de “sintetizar informações” segundo Floyd e Wooldridge (1992), refere-se à avaliação e interpretação das informações disponíveis tanto no ambiente interno quanto no externo, para depois comunicar a alta gestão e pares acerca dessas informações.

Uma das consequências dessa sintetização pode ser a promoção de novas ideias, ou, ainda, a defesa de alternativas estratégicas. De maneira prática, essa síntese pode ser transformada em uma comunicação sobre atividades de competidores, avaliação de mudanças do ambiente externo ou até informações sobre a viabilidade de novos programas (Floyd e Wooldridge, 1997).

Analisando-se as entrevistas, é possível identificar em algumas narrativas a preocupação da média gerência com a transformação que vem acontecendo no mundo, a necessidade de agilidade e visão do ambiente competitivo por meio das seguintes narrativas:

Eu acho que o mercado de 10 anos para cá e isso cada vez mais se acelerando, a cada ano que passa isso vem se acelerando, o mercado tem ficado muito mais dinâmico, mais competitivo, muito mais rápido, novos players, redes sociais, toda essa interconectividade, dados, analytics, um pouco até do que eu estou participando com a Van de um treinamento hoje de manhã, tudo isso tem, de certa forma, exigido, por uma questão de sobrevivência, que a gente reinvente a maneira de fazer negócio. E isso começa por produtos e marcas, é a nossa vitrine, mas permeia todos nossos processos internos, necessários para que culminemos com esses produtos e marcas mais ágeis, mais rápidos, reinventados à luz dessas novidades. (ENTRV 01).

Outros entrevistados evidenciaram a necessidade de agilidade para garantir o foco no consumidor e reação rápida diante das mudanças do mundo e do mercado.

Esse seria o segundo e eu colocaria um terceiro, talvez de foco de consumidor. Se a gente não consegue entender e reagir rapidamente, a gente como consumidor sabe que vai mudar nosso pensamento, que a gente vai se adaptando e desejando coisas diferentes, se a gente tiver um processo muito moroso ou muito custoso para se adaptar a isso, então ferrou. (ENTRV 06)

Por meio desses exemplos, fica evidente que um dos papéis da média gerência é sintetizar informações e fazer o elo com a alta gestão, ou seja, no caso de processos ágeis, ela leva o conceito de mudança de hábitos do consumidor e movimentos da concorrência para dar a importância da utilização dessa metodologia para acelerar a inovação.

4.1.2 Defender alternativas

A segunda tipologia explorada refere-se à capacidade da média gerência de atuar como catalisadora de novos processos, gestão e até mesmo o desenvolvimento de novos produtos, trazendo um novo papel para ela, o de “defender alternativas”. Ou seja, ela influencia a agenda estratégica da alta gestão selecionando temas que chegarão ao conhecimento superior.

Na narrativa seguinte fica evidente que o entrevistado enxerga valor no processo ágil e defende a sua utilização.

No final, o objetivo que a gente tá colocando, é que a gente coloque energia nas coisas que geram valor. O que gera valor, no final, no nosso caso, não é o consumidor é o operador, mas, enfim, que geram valor para nosso cliente final. O que eu espero com isso é que, o cliente final, seja o consumidor, seja o operador, ele seja impactado com ações de maior valor. Então, ou seja, desde uma inovação, a inovação foi feita mais rápido, mais efetiva, uma execução melhor. (ENTRV 08)

Em outra narrativa, o entrevistado defende a utilização de uma parte dos processos ágeis, neste caso por meio da metodologia de *Lean Startup*, que é a construção de um MPV (*Minimum Viable Product*). Segundo essa metodologia, o MVP é considerado o elemento-chave para dar início ao processo de aprendizagem *Build-Measure-Learn*. Gitahy (In Perver, 2018) alerta que o MPV está intimamente relacionado à proposição de valor de uma *startup*. Dessa forma, não deve ser encarado somente como uma entrega do produto com funcionalidades simplificadas, e sim para equilibrar os conceitos de algo que represente valor pelo cliente (*Viable*), utilizando menor número de custos em um curto espaço tempo (*Product*), para que a entrega se assemelhe a um produto (*Minimum*) e não a uma elaborada e densa lista de funcionalidades para uso.

(...) de tomada de decisão com base em dados, de você conseguir fazer um MVP com base em dados e não necessariamente lançar um projeto nacional para você ter certeza de que aquilo vai dar certo, mas você lançar um MVP com grande certeza de que aquilo vai dar certo porque você tem uma amostra de dados que te mostra que está tudo bem, que você pode testar primeiro antes de escalar isso nacionalmente, então, eu acho que a gente já moveu um primeiro passo. (ENTRV 09)

Outra evidência é a defesa de que qualquer um na Empresa X pode utilizar a metodologia para transformar uma boa ideia em um benefício para a empresa, ou seja, existe um valor por trás de todo o processo ágil e que é revertido para a Empresa X.

Isso eu acho que é um fator que fez um pensamento disruptivo pudesse crescer muito mais rápido. Qualquer pessoa pode ter ideia, qualquer nível que essa pessoa pode ter. Existe um sistema na companhia preparado para dar espaço para que essas ideias e essas mudanças possam acabar acontecendo. (ENTRV 05)

Por meio dos exemplos apresentados, fica evidente que os entrevistados vislumbram valor no processo ágil e defendem a sua utilização em relação aos seus superiores. A média gerência também defende o uso da metodologia de *Lean Startup*, que, nesse caso, se referiu à construção de um MPV (*Minimum Viable Product*). Por último, os entrevistados defendem a premissa de que qualquer um na Empresa X pode utilizar a metodologia para transformar uma boa ideia em um benefício para a empresa.

4.1.3 Facilitar a adaptação

A média gerência também tem a função de “facilitar a adaptação”, ou seja, proporcionar uma equipe para projetos experimentais, disponibilizar recursos para projetos em andamento, desenvolver estratégias para projetos não oficiais, amenizar regulamentos, ganhar tempo com projetos experimentais e incentivar a resolução de problemas de equipes multidisciplinares.

Conforme descrito no referencial teórico, os espaços experimentais têm dois papéis fundamentais, sendo o primeiro deles o de aprendizagem e, segundo Berends *et al.* (2016) e Bojovic *et al.* (2018), “ocorre quando as empresas aprendem sobre as mudanças no ambiente por meio da experimentação e então adaptam seus modelos de negócios”. O segundo papel fundamental dos espaços experimentais é um papel simbólico, como legitimação, e que segundo os autores é a etapa da aceitação coletiva quando a experimentação participativa leva a uma aceitação mais fácil de tecnologias que desafiam a identidade.

Além disso, a criação de espaços experimentais permite que novos processos ou produtos sejam testados em um ambiente limite para depois serem incorporados na organização. O que se observou na Empresa X é que a criação de um espaço ou vários espaços experimentais

foram essenciais para a introdução da Startup Enxuta como forma de resposta às transformações que estão ocorrendo no mundo e se manter competitiva no mercado.

O primeiro passo para a empresa criar os espaços experimentais foi o estabelecimento de uma governança transversal, para assegurar que todas as iniciativas da empresa na área digital com utilização de processos ágeis tivessem visibilidade para toda a organização, evitando a duplicação de esforços e possibilitando a priorização necessária. Assim, em 2018, foi criado o “Digital Council”, Comitê formado por representantes da média gerência para acelerar a digitalização da empresa com a utilização de processos ágeis. Esse comitê é formado por representantes de diversas áreas da companhia para discutir e deliberar a criação dos espaços experimentais, conforme esta narrativa:

Tem uma área que se chama Digital Council na Empresa X, que cuida da X-Inovação, desses dois projetos e de todos os projetos de digitalização que envolvem a Empresa X como um todo. E que fazem todo o follow-up dos projetos que estão caminhando, sejam os que tiveram aporte adicional de grana, sejam os que tem suporte de startups, então, tem uma área que olha isso como um guarda-chuva para entender até como está caminhando o desenvolvimento dessas iniciativas.

A partir da criação deste Comitê, foram estabelecidos alguns programas para resolver problemas do cotidiano da empresa. Por ser multifuncional, verificou-se que muitas das necessidades de uma determinada área ou função eram compartilhadas pelas demais, possibilitando uma abordagem mais ampla das soluções encontradas. A grande diferença desse programa é que não está enraizado na empresa, e sim delimitado em um ambiente em que é possível testar, errar, aprender e evoluir chamados de espaços experimentais.

O primeiro passo foi o nivelamento de conhecimento e, para tanto, foi contratada uma empresa para treinar e explicar os conceitos dos processos ágeis como descrito no trecho abaixo:

A gente trouxe um professor de fora para explicar para os diretores de CD como que é a metodologia Agile e como que a metodologia de Scrum, de Squads, de OKR, então, agenda que a gente organiza para os demais diretores CD. (ENTRV 01)

A empresa tem outro programa que tem como objetivo a conexão com *startups* para buscar soluções para “problemas internos”, utilizando processos ágeis. Nada mais é do que um programa de relacionamento com *startups* em busca de negócios inovadores e dispostas a superar desafios. Esse programa também surgiu como forma de promover um espaço experimental para criação de novas soluções, como é possível depreender dos trechos das entrevistas transcritas a seguir.

O outro exemplo que nós temos é o X-Up, você vai ouvir falar dele, o X-Up é um pouquinho mais conectado externamente. Enquanto o Digifund é uma iniciativa mais interna, o X-Up conecta com ambientes de startups e aí a proposta é, inicialmente inclusive, era trazer grandes ideias e aí a gente convidava a startup, apresentavam as ideias, elas se postulavam e daí fazia-se um match entre a startup e a nossa problemática, nossa dor, e com o suporte de um ambiente, como se fosse um Weme que a gente conheceu mas no início era uma parceria de São Paulo, fazia-se aí a maturação desse projeto ao longo de 6 meses, se não me engano. (ENTRV 01)

Então, ter esse dinheiro de risco, uma grana de risco para poder experimentar sem ter muito retorno, isso funciona, tem o larval, o suporte da liderança muito claro, isso com certeza faz toda a diferença e pessoas ali que tem essa cabeça.

Outro exemplo de criação de espaço experimental é o X-Dig, que é uma iniciativa para fomentar o intraempreendedorismo, por meio de suporte financeiro da empresa para viabilizar ideias inovadoras para o negócio, para que possam ser pilotadas e testadas. Para sair do papel e chegar ao produto final, o projeto passa por todas as etapas da Startup Enxuta.

X-Dig que é um programa de suporte interno da organização para ideias inovadoras e disruptivas onde a companhia disponibiliza um suporte financeiro para quem propuser ideias interessantes e é um processo muito interessante, muito democrático, aberto para todas a companhia, quem tem uma ideia e precisa de uma grana para sair do zero, a companhia disponibilizou lá no começo 10 mil euros para você colocar sua ideia em prática. X-Dig ainda existe e eu diria, inclusive, que ele se transformou, nessa última edição, até para mostrar a evolução, no início, qualquer ideia mais diferente, mais inovadora, disruptiva, era candidata ao X-Dig. (ENTRV 02)

Para além das iniciativas mencionadas, ainda há o programa Flex, lançado globalmente pela empresa. Esse programa auxilia os funcionários a ultrapassar os limites de suas carreiras usando uma plataforma alimentada por inteligência artificial para identificar oportunidades abertas personalizadas em toda a empresa, em tempo real. Na prática, os projetos lançados no Flex formam *squads* multidisciplinares para desenvolver um determinado projeto ou resolver um problema. Por meio da busca pela solução de um problema existente, o programa também visa fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, que podem dedicar parte de seu tempo a um projeto Flex que esteja associado à sua necessidade de aquisição de novas habilidades, ou, ainda, melhora das existentes, *on the job*. Esses *squads* são times autônomos, guiados por um objetivo comum, que é a entrega de um determinado projeto por meio da metodologia ágil “lean startup”.

O projeto Flex é um formato, um programa para tangibilizar essa experiência de pessoas que não se conhecem trabalhem juntas. Então, aqui tem muito de valorizar o talento interno, de aproveitar, talvez, a ociosidade ou o propósito de algumas pessoas, em contrapartida de, não necessariamente, acaba a necessidade de contratar uma empresa, aumentar radical um time, enfim, então, aqui tem um objetivo de negócio, claro, e tem um objetivo de soft study?? Digamos assim, da experiência do ágil. (ENTRV 04)

Por final, foi organizado um espaço dentro da empresa para fortalecer a cultura de experimentação e disrupção da Empresa X Brasil, além de estimular a criatividade, inovações e aplicação de processos, que recebeu o nome de X-Inovação.

(...) mas o que a gente viu na X-Inovação, um exemplo real que a gente tem da X-Inovação, de *botton up*, é maravilhoso também. Quando essas duas coisas se encontram, realmente vira o exponencial. Então, a X-Inovação nasceu sem time dedicado, sem *budget*, sem nada. A gente foi se achando ali, pessoas que curtiam inovação, que queriam fazer alguma coisa diferente e a gente foi se encontrando e começando a fazer as coisas, tipo, na raça, tá, vamos fazer, o manifesto da X-Inovação. (ENTRV 04)

Nos exemplos apresentados fica claro que a média gerência atua como facilitadora dos processos de aprendizagem atribuídos como função dos espaços experimentais, além de facilitarem o papel simbólico desses espaços ao fomentarem a legitimação, que se refere à aceitação coletiva de novas tecnologias que desafiam a identidade da empresa.

4.1.4 Implementar a estratégia deliberada

Por final, a média gerência também tem a capacidade de “implementar as estratégias deliberadas” trazendo luz ao processo de execução e monitoramento de ações a serem desempenhadas pelos subordinados (Floyd e Wooldridge, 1992). Ao exercer o papel de “implementação”, ela pode criar significados sobre uma mudança intencionada e então negociá-los com membros externos e internos.

O papel de implementação tem uma função importantíssima, que é levar o que foi testado em ambientes experimentais para dentro da organização, ou seja, como é possível a introdução dentro da cultura da empresa e em um ambiente não mais limitado.

Sendo assim, foi observado que, após o período de teste em ambiente controlado, o modelo da Startup Enxuta começou a ser utilizado no cotidiano da empresa em algumas áreas, conforme descrito a seguir.

Um exemplo encontrado nas narrativas foi na área de *e-commerce*, pois foi a primeira a implementar a metodologia e serviu de referência aos demais times da organização.

(...) no Compra Agora, foi a primeira área, pelo menos aqui no Brasil, que montou a dinâmica de ... que é uma das metodologias de ágil. Então, a gente faz metas trimestrais, a gente tem conversas semanais sobre... primeiro, a gente tem uma cerimônia de definição de quais são as prioridades do próximo trimestre e que vão, obviamente, garantir que o passo a passo ao longo do ano faça com que eu cresça, que eu chegue nas minhas três ou quatro principais metas até o final do ano. (ENTRV 09)

Além disso, nesta área criou-se uma posição para uma pessoa ser a guardiã e multiplicadora da metodologia:

A gente desenvolveu a metodologia de (...) tudo compra, eu tenho uma pessoa de projetos no meu time que também veio de fora e que é super estudiosa em metodologias, em dinâmicas, ela (...) então, ela estudou e trouxe para a gente a metodologia. (ENTRV 09)

Um outro exemplo prático e concreto da utilização da metodologia ágil foi na área de inovação, cujo ciclo de lançamento de um novo produto foi reduzido de anos para 30~40 dias, conforme descrito a seguir.

Os próprios fluxos de inovação têm sido mais ágeis. Na pandemia a gente até exercitou isso no lançamento dos produtos álcool gel que aconteceram em um tempo impensável para 2 anos atrás, 1 ano atrás, coisa de 30 a 40 dias estava o produto na gôndola. Isso, obviamente, precisou juntar além de, juntar marketing, juntar *supply chain*, juntar finanças, todo mundo nesse espírito. (ENTRV 03)

Uma média de 18 meses para lançar um produto, agora a média agora é de 3 a 6 meses, com projetos que (...) em um mês, mas a média está entre 3 a 6 meses. Como você tem um projeto de estar encurtando tanto, não dá para trabalhar na maneira antiga de ficar (...) então, tem essa questão do tempo e, mas, acho que a gente tá, sobretudo, começando a descobrir outros benefícios do trabalho mais ágil, que não só a questão do tempo, mas também a Ágil aplicada em relação tecnicamente a um processo que chamamos de Flex, que também procura passar mais tempo com foco no consumidor, com foco nas dores, nas (...) e fazer processos melhores para o consumidor e, junto à questão de processos mais ágeis, está gerando uma questão de como nosso time se estrutura para conseguir que os (...) sejam muito mais *customer centric*. (ENTRV 03)

Além disso, os entrevistados relataram que, após a implementação da metodologia ágil, existem dois tipos de benefícios: o primeiro, que é o aprendizado interno, e, o segundo, que é o benefício para o consumidor que será impactado por inovações mais assertivas e de maneira mais rápida, tornando-se, portanto, mais relevante, conforme relatos abaixo:

Eu acho que o grande valor do MVP é que ele pode naturalmente crescer, evoluir, se tornar um grande negócio, mas muitas vezes o maior valor do MVP não está no sucesso daquele MVP, mas está na quantidade de aprendizado que aquele MVP te gerou, que você depois pode pegar aquilo e colocar em outras partes do negócio. Então eu acho que encontrar esse balanço é muito importante. Se uma empresa endereçar e só foca em MVP, uma empresa desse tamanho, dificilmente será bem-sucedida, mas se ela não faz, então dificilmente ela começa a explorar. Então acho que é muito saudável encontrar esse balanço. (ENTRV 05)

Primeiro eu acho que a melhor da performance com o time quando a gente implementa processos ágeis a gente garante que o time esteja focado mais tempo no que gera resultado e menos tempo questionando o processo para que as coisas aconteçam. O segundo passo, quando a gente implementa resultados mais ágeis, processo mais ágeis, é que a gente provavelmente consegue fazer com que as nossas ações, elas cheguem ao consumidor numa velocidade mais rápida do que os nossos concorrentes. E no final, a gente é bem-sucedido ou não, cada vez que a gente consegue atender melhor o consumidor. (ENTRV 05)

Desta maneira a média gerência atuou no processo de implementação do processo de introdução da Startup Enxuta fora do ambiente controlado na Empresa X, e assim se teve o início de uma nova identidade corporativa com traços de agilidade e dinamismo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi compreender como ocorre a experimentação da *Startup* enxuta em empresas estabelecidas por meio do *design* de espaços experimentais e do papel da média gerência. Desta maneira, sob a ótica das quatro tipologias da média gerência (sintetizar, defender, facilitar e implementar) de Floyd e Wooldridge (1992), foi observado como ocorre esse fenômeno na empresa Empresa X Brasil.

Por meio dos resultados da pesquisa foi possível encontrar pontos importantes após a conclusão das entrevistas e análise dos resultados, tendo destaque três aspectos importantes: 1) a criação de espaços experimentais facilita a introdução da Startup Enxuta em empresas estabelecidas; 2) a média gerência é o ator principal para a criação de espaços experimentais e introdução da Startup Enxuta; 3) a importância do *mindset* ágil é maior do que a metodologia em si.

Tais resultados estão alinhados com a literatura utilizada como referencial teórico, mas também podem contribuir para futuros trabalhos e estudos sobre o tema de agilidade. Além disso, a partir dos resultados obtidos, foi possível delinear um *framework conceitual* o qual pode ser utilizado por outras empresas estabelecidas que tenham intenção de introduzir ou melhorar a agilidade de suas atividades.

5.1 A criação de espaços experimentais facilita a introdução da Startup Enxuta em empresas estabelecidas

A partir do estudo de caso da Empresa X, foi observado que a criação de alguns espaços experimentais foi importante para que os colaboradores da empresa pudessem, dentro de espaço limitado, entrar em contato e testar a Startup Enxuta fora das tarefas do cotidiano.

Tais espaços funcionam como fonte de repertório para novos processos e inovação. Por meio de um ambiente seguro em que é possível testar hipóteses e pensar diferente, a empresa criou alguns programas para que os colaboradores entrassem em contato e aprendessem na prática para somente depois ser incorporado no dia a dia da empresa (Bucher & Langley, 2016; Canales, 2016).

A criação desses espaços tem caráter transformador, uma vez que eles estimulam a inovação institucional mesmo em empresas ou áreas que geralmente não são inclinadas a novidades. Nesse ambiente, os membros participantes decidem quando e onde se encontram, bem como o que eles fazem dentro do espaço (Bucher & Langley, 2016).

Segundo Canales (2016) e Mair e Hehenberger (2014), um dos fatores de sucesso dos espaços experimentais é que os limites protegem os membros do espaço de pressões externas para se conformar aos roteiros institucionalizados e ajudá-los a abandonar seus papéis sociais.

Outra característica fundamental desses espaços é que eles estimulam a aprendizagem, principalmente quando ela não faz parte do cotidiano da empresa. Conforme Levitt e March (1988), o processo básico da aprendizagem experiencial é que as experiências passadas são codificadas em ações rotinizadas, de modo que as ações bem-sucedidas são retidas, e os fracassos são abandonados.

No caso da empresa estudada, Empresa X, a introdução da Startup Enxuta ocorreu por meio de alguns espaços experimentais já descritos, como X-Inovação, X-Up e X-Dig, para que os colaboradores pudessem vivenciar a metodologia na prática.

Por meio dessas iniciativas os colaboradores puderam entrar em contato com a metodologia e trabalhar em casos reais, porém fora da rotina e da pressão do dia a dia em um ambiente multidisciplinar e com tolerância ao erro.

As adesões a esses espaços foi crescendo ao longo dos anos, e mais e mais pessoas puderam entrar em contato com a metodologia. O que se observou como consequência foi o início da utilização de processos ágeis nas áreas em que os profissionais trabalhavam. Por fim, pode-se afirmar que a criação desses espaços também é uma maneira de promover mudanças na organização sem que o dia a dia perca o foco.

5.2 A média gerência é o ator principal para a criação de espaços experimentais e introdução da Startup Enxuta

Foi observado por meio da análise de resultados que os processos ágeis não são deliberados pela alta gestão da empresa, mas sim por meio da média gerência. O papel da alta liderança é definir os desafios e estabelecer os objetivos, sendo que o “como” tais desafios e objetivos serão alcançados fica a cargo da média gerência. Já a média gerência na estratégia organizacional tem a função de ser a facilitadora e articuladora da estratégia como prática.

Tais achados corroboram com os argumentos de Floyd e Wooldridge (1997) e Wooldridge, Schmid & Floyd (2008), Vaz & Bulgacov, 2018; Cruz, et. al., 2020; Vaz et. al.,

2021, que afirmam que a média gerência tem, entre suas funções, o papel de estabelecer conexões entre os níveis estratégico e o operacional das organizações, ao atuar como mediadores, negociadores e intérpretes na implementação da estratégia deliberada pela alta gestão. A função dela é ser a parte integradora da visão da diretoria e transmitir os objetivos e a visão prática da realidade organizacional (Mintzberg, 1978; Nonaka, 1988; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Vaz & Bulgacov, 2018).

Assim sendo, foi observado na Empresa X que a média gerência foi a responsável pela criação dos espaços experimentais e, conseqüentemente, contribuiu para a implementação da estratégia deliberada junto aos seus subordinados.

Em alguns relatos fica evidente que as estratégias são *bottom up*, começaram com poucos recursos e depois foram ampliadas. Além disso, quando analisamos as quatro tipologias da média gerência proposta por Floyd e Wooldridge (1997), a média gerência, na introdução da Startup Enxuta na Empresa X, evidencia claramente cada uma das etapas ratificando a sua importância: sintetizar, defender, facilitar e implementar.

Cada etapa executada pela média gerência ajuda na implementação e avanço dos processos dentro da organização, pois eles trazem a urgência e importância do tema para a organização (sintetizar), mostram os benefícios e defendem a utilização (defender), fazem treinamentos e desenvolvem programas experimentais para os colaboradores terem contato com a metodologia (facilitar) e, por final, implementam projetos utilizando a metodologia (implementar). Tais achados vão de encontro com os argumentos apresentados na literatura sobre influência da média gerência no processo estratégico e resultados de pesquisas (Floyd & Wooldridge, 1997; Mintzberg, 1978; Nonaka, 1988; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Vaz & Bulgacov, 2018).

Importante destacar o papel de “facilitar” da média gerência, pois foi por meio da criação de espaços experimentais que a organização conseguiu ter maior contato e utilizar os processos da Startup Enxuta. Além disso, vê-se claramente que a criação desses espaços nasceu com propósitos definidos e alinhados aos desafios propostos pela alta liderança. Sendo assim, a média gerência é a camada responsável por encontrar soluções e propor novos modelos que podem facilitar a introdução de novos processos e inovação.

5.3 O mindset ágil é maior do que a metodologia em si

Analisando-se as entrevistas, ficou evidente que a metodologia da Startup Enxuta é utilizada na organização, porém não em sua plenitude, mas extraindo o melhor dela e adaptando-a ao seu ambiente.

Outra observação é que o foco da Empresa X está nos resultados obtidos e na vantagem competitiva obtida por meio da utilização da metodologia, e não no processo pelo processo. Ela utiliza os processos ágeis como agente facilitador, e não como um instrumento obrigatório.

Um dos termos mais utilizados pelos entrevistados é “Agilidade”, e normalmente se desprendem de determinada ferramenta ou metodologia. Além disso, o processo de criação de espaços experimentais faz com que as próprias pessoas da empresa possam se adaptar aos novos processos, evidenciando que não é preciso contratar novas pessoas para implementar os processos ágeis.

Neste contexto, fica evidenciado que o *mindset* ágil está acima de qualquer metodologia, e que se a empresa conseguir fazer com que as pessoas pensem de forma ágil, o objetivo será alcançado. Por fim, a criação dos espaços experimentais e a introdução da Startup Enxuta serão consideradas como sucesso se, ao final da jornada, elas oferecerem para a organização uma vantagem competitiva, seja em inovação, menor tempo de resposta ao mercado, mas, principalmente, por meio da formação de um novo *mindset* ágil.

Tais achados vão de encontro aos argumentos de McKinsey & Company, Brosseau *et al.* (2019), que explicitam que uma organização ágil pode idealmente combinar velocidade e adaptabilidade com estabilidade e eficiência. Além disso, deve ser abrangente, pois envolve estratégia, estrutura, pessoas, processos e tecnologia, e iterativo, em que nem tudo pode ser planejado.

5.4 Framework

A partir do estudo realizado e análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível propor um *framework* para que outras empresas possam utilizar este trabalho e introduzir os processos ágeis visando à inovação em organizações estabelecidas, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3

Proposta de framework



Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, temos a descrição do processo de introdução da Startup Enxuta em empresas estabelecidas. O processo tem início a partir da deliberação da estratégia pela alta gestão da empresa e desafios organizacionais, ou seja, é estabelecido um desafio, e não necessariamente a introdução do processo.

A próxima etapa é a decodificação da mensagem e entendimento de que a introdução da Startup Enxuta pode ser um meio para alcançar o desafio estabelecido. A partir de então, a média gerência tem um papel fundamental para que esse processo ocorra.

Por tratar-se de um novo processo, é criado um espaço seguro e limitado, em que os funcionários podem aprender e utilizar os processos ágeis de maneira prática. A esse ambiente dá-se o nome de espaço experimental. Um dos fatores de sucesso dos espaços experimentais é que os limites protegem os membros do espaço de pressões externas para se conformar aos roteiros institucionalizados e ajudá-los a abandonar seus papéis sociais.

O responsável pela criação desses espaços experimentais é a média gerência, e, sendo assim, ela exerce três papéis fundamentais (Floyd & Wooldridge, 1997) no processo de

aprendizagem: a) Sintetizar – pois traz a urgência e importância do tema para a organização; b) Defender – mostra os benefícios e defende a utilização, e, principalmente, c) Facilitar – pois desenvolve programas experimentais para os colaboradores terem contato com a metodologia. Cabe ressaltar que a parte de facilitar está diretamente ligada à criação dos espaços experimentais por meio de programas de curto e médio prazos, para que os funcionários possam utilizar e desenvolver novas metodologias. Já o quarto papel fundamental, ligado à implementação da estratégia deliberada e legitimação, é o de Implementar (Floyd & Wooldridge, 1997) – quando se implementa projetos utilizando a metodologia.

É importante ressaltar que o espaço experimental é um ambiente limitado e seguro para que os colaboradores possam testar, errar, questionar e, por final, aprender (Bucher & Langley, 2016). Porém, o agente de transformação e facilitador desse movimento é a média gerência, pois ela absorve o direcionamento estratégico da alta liderança e consegue decodificá-lo em ações de transformação.

Após essas etapas existe a fase de legitimação, ou melhor, como isto pode ser incorporado no dia a dia da organização e fazer parte dos desafios de mercado. Nesse sentido, a prática mostra não só a criação desses espaços pela média gerência, mas todo o significado e defesa do ambiente realizado por eles. Deste modo, se esses ambientes forem bem-sucedidos e fizerem sentido para a introdução em maior escala na organização, a média gerência assume a função de legitimadora do processo introduzindo o projeto na rotina institucional.

Uma vez vencido esse período, que foi iniciado por meio de um espaço experimental, o projeto está pronto para ganhar escala e introdução na cultura da empresa. Esta última fase está nomeada na Figura 3 como “Introdução na Organização – Fim de espaços experimentais”. O estudo de caso da Empresa X, apresentado nesta pesquisa, identificou essas etapas, e a partir dele foi criado o *framework* apresentado na Figura 3. Tal modelo conceitual pode ser utilizado por outras organizações estabelecidas como referência para o processo de introdução da Startup Enxuta.

Convém ainda destacar que a proposta do *framework*, como resultado das reflexões dos pesquisadores após a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, teve por propósito avançar na compreensão de como o *design* de espaços experimentais e configurações experimentais temporárias, nas quais os atores do campo se reúnem e experimentam modelos alternativos de ação (Zietsma & Lawrence, 2010), estimulam a inovação e ajudam na introdução da *Startup* Enxuta em empresas estabelecidas. Para Zietsma e Lawrence (2010), o *design* de espaços experimentais se relaciona com sua capacidade de iniciar a inovação institucional, e é por meio dele que fenômeno foi estudado em uma empresa estabelecida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a experimentação, inspirada na *Startup Enxuta* (Ries, 2011), tenha ganhado repercussão no ambiente de empreendedores e *Startups*, esse é um fenômeno novo, e a compreensão acadêmica do tópico é apenas incipiente, com literatura e estudos científicos ainda restritos, particularmente no contexto de utilização da metodologia em empresas estabelecidas (Contigiani & Levinthal, 2019). Desta maneira, este estudo tem caráter inovador e busca um melhor entendimento para a adaptabilidade das empresas estabelecidas na jornada de transformação, inovação e criação de espaços experimentais como instrumento de introdução da *Startup Enxuta*.

Nesse sentido, este estudo contribuiu, em primeiro lugar, para obter um melhor entendimento acerca da introdução da *Startup Enxuta* em uma empresa estabelecida, a qual teve por objetivo fomentar a inovação e competitividade. Para isso, foi feito um estudo de caso único com a multinacional Empresa X no Brasil, por meio de entrevistas com foco na média gerência da empresa.

Diferentemente de empresas de alta tecnologia e *startups* que já nascem ágeis, pretendeu-se neste estudo compreender a transformação de uma empresa centenária em busca da agilidade para ser mais competitiva, de modo a manter-se relevante no mercado e atenta aos movimentos de transformação de mundo e empoderamento do consumidor. A Empresa X, no segmento em que atua, é referência na utilização de processos ágeis para fomentar a inovação, e vem obtendo grandes avanços no uso dessa metodologia, que se transformaram em resultados tangíveis.

Ficou evidenciado que o papel da média gerência é fundamental para que esse processo ocorra, seja por meio da criação de espaços experimentais buscando o aprendizado dos colaboradores até a fase de legitimação e introdução da rotina da empresa.

Observou-se que a introdução de processos ágeis em uma organização estabelecida é um processo de aprendizagem organizacional. O dilema encontrado em empresas estabelecidas é como fazer isto de maneira organizada e sem interferência no dia a dia e nos resultados da empresa.

Desta maneira, este trabalho resgatou o conceito de espaço experimental como ferramenta para a introdução do processo por meio de um espaço limitado. Nesses ambientes é possível obter o compartilhamento das experiências e refinamento dos mesmos, que tornam esse espaço um local para favorecer a exploração de novos modelos de ação.

O que se notou neste estudo é que os agentes para a criação desses espaços estão diretamente ligados à atuação e ao papel da média gerência, principalmente na parte de facilitar a criação desses ambientes e, posteriormente, a disseminação para o restante da organização. Este estudo traz luz ao fato de que a criação dos espaços experimentais, no caso da introdução da Startup Enxuta em empresas estabelecidas, está diretamente associada ao papel da média gerência e sua característica transformacional, ou melhor, a média gerência é o agente responsável por essa transformação na organização estudada.

Como contribuições práticas, o trabalho desta pesquisa se concentrou em identificar a construção de espaços experimentais em empresas estabelecidas, assim como aprofundar o entendimento do papel da média gerência na implementação da estratégia, para entender a introdução de processos ágeis em empresas estabelecidas visando à inovação.

A partir de um trabalho de pesquisa realizada por meio de entrevistas, os autores sugeriram um modelo prático e que pode ser referência para a implementação de processos ágeis em empresas estabelecidas que queiram inovar de maneira mais eficaz. Ele leva em consideração a criação de espaços experimentais como forma de aprendizagem da organização e papel da média gerência desde a formação dos mesmos até a legitimação e introdução na rotina organizacional.

Quanto às limitações, cabe ressaltar que os autores levaram em consideração o lado processual e não observaram isoladamente, tampouco de forma aprofundada, fenômenos como liderança e cultura, para a implementação dos processos. Como sugestões para futuras pesquisas, é importante entender o fator cultural, que no estudo foi classificado como *mindset*, para aprofundamento do tema.

Pesquisas futuras podem expandir o ângulo analítico para estudar as interações entre diferentes espaços experimentais, o papel da liderança e até mesmo aprofundar em como isto pode gerar uma transformação cultural em empresas estabelecidas.

Da mesma forma, outros estudos também podem abordar o tema de identidade organizacional, pois a inclusão de novos processos e metodologia afetam diretamente a identidade da organização, gerando novos modelos e pensamentos, já que a experimentação pode ser uma forma de responder às mudanças ambientais ou superar a inércia estratégica ou o efeito de filtro da identidade organizacional.

Outro caminho de estudo deve levar em consideração o conceito de que a *startup* enxuta não foi concebida para a criação de ideias, mas para estimular a experimentação iterativa para reduzir a incerteza, envolver as partes interessadas e promover o aprendizado coletivo. Desta

maneira pode ser um modelo de aprendizagem organizacional e merece um maior aprofundamento.

Também é importante entender quais são as condições sob as quais a experimentação pode ser iniciada e realizada com sucesso em empresas estabelecidas. O estudo presente foi realizado em uma empresa estabelecida, porém é essencial analisar e ter uma maior amplitude, pois nem todos os espaços experimentais conseguem gerar os efeitos institucionais pretendidos.

Por final, vale lembrar que existe um interesse crescente na experimentação de negócios na literatura e prática de gestão, porém, ainda existe pouca literatura de abordagem científica, e um grande caminho a ser percorrido para um maior entendimento acadêmico e aprofundamento do tema unindo a prática e a teoria, tornando esse tema cada vez mais útil para as empresas.

REFERENCES

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). Lisboa: Edições 70.

Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (LA Reto & A. Pinheiro, Tradução) (6ª Edição).
Lisboa, Portugal: Edições, 70.

Berends, H., Smits, A., & Reymen, I. (2016). *Aprendizagem durante a (re)configuração: processos de inovação do modelo de negócios em empresas estabelecidas*. Sage journals. <https://doi.org/10.1177/1476127016632758>

Bojovic, N., Genet, C., & Sabatier, V. (2018). **Aprendizagem, sinalização e convencimento: o papel da experimentação no processo de modelagem de negócios**. Elsevier. p. 141-157 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.001>

- Bower, G.H (1970). Imagens como um organizador relacional na aprendizagem associativa. **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior**. (5. ed.) 9. p. 529-533.
- Brosseau, D. *et al.* (2019). **Organization Practice**. The journey to an agile organization agile. McKinsey Company.
- Bucher, S., & Langley, A. (2016). **A interação dos espaços reflexivos e experimentais na dinâmica de rotina de interrupção e reorientação**. Recuperado a partir de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1041>
- Burgelman, R. A. (1983). **Empreendedorismo Corporativo e Gestão Estratégica: Insights de um Estudo de Processo**. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Contigiani, A. & Levinthal (2019). Situating the construct of a lean startup: adjacent conversations and possible future directions. **Industrial and Corporate Change**. 28(3). p. 551–564. Recuperado a partir de <https://academic.oup.com/icc/article/28/3/551/5382028?login=true>
- Cruz, M., Corrêa, V., Diniz, D., & Vaz, S. (2020). Micropráticas da média gerência e sua relação com capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, 19(2).
- Daronco, E., Silva, D., Seibel, M., & Cortimiglia, M. (2023). A new framework of firm-level innovation capability: A propensity–ability perspective. **European Management Journal**, 41(2), 236-250.

Drucker, P. F. (1985). **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1992). **Envolvimento da média gerência na estratégia e sua associação com o tipo estratégico: uma nota de pesquisa**.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.

Frederiksen, D.L., & Brem, A. (2016). Como os empreendedores pensam que criam valor? Uma reflexão científica da abordagem da startup enxuta de Eric Ries. **Jornal Internacional de Empreendedorismo e Gestão**. 13. p.169–189.

Furnari, S. (2014). Espaços intersticiais: configurações de microinteração e a gênese de novas práticas entre campos institucionais. *Academy of Management Review*. 39(4).

<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0045>

Hampel, C., Perkmann, M., & Phillips, N. (2019). Além do startup enxuto: experimentação em empreendedorismo corporativo e inovação. **Imperial College**.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1632713>

Hardy, C. & Maguire, S. (2010). Discurso, eventos de configuração de campo e mudança em organizações e campos institucionais: Narrativas do DDT e a Convenção de Estocolmo. **Academy of Management Journal**. journals.aom.org.

Leatherbee, M., & Katila, R. (2019). The lean startup method: Team composition, hypothesis-testing, and early-stage business models. **Strategic Entrepreneurship Journal**. <https://doi.org/10.1002/sej.1373> Available at SSRN

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge. 29(3). p. 9.

Perver, K. (2018). *Por que você deve pivotar sua startup*. Facebook. Convidado Yuri Gitahy, fundador da Aceleradora.

Priyono, A., & Hidayat, A. (2022). Dynamic Capabilities for Open Innovation: A Typology of Pathways toward Aligning Resources, Strategies and Capabilities. **Journal of Open Innovation**, 8(4), 206.

Polletta, F. (1999). "Espaços Livres" em Ação Coletiva. **Teoria e Sociedade**. 28(1).

Springer. pp. 1-38. 38p.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Crown Books.

Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

Shepherd, D, A., & Gruber, M (2020). A estrutura do Lean Startup: Fechando a divisão entre acadêmico e profissional. **Sage journals**. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>

Vasconcelos, I. F. F. G. D., Lefrere, F., Houaiss, E. C., & Souza, A. R. D. S. (2023). Critical modernity, creative thinking, and innovation: startups in Brazil. **Cadernos EBAPE. BR**, v.21 (2), p.1-15.

Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento estratégico da média gerência: analisando o passado e projetando o futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 380-402.

Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & das Mercês Milagres, R. (2021). Microfoundations of (inter) action between top and middle managers in strategic implementation. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), 18113.

Vergara, S. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. **Journal of Management**, 34, 1190–221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Yin, R. K. (2015). **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2016). **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). **O Trabalho Institucional na Transformação de um Campo Organizacional: A Interação do Trabalho Fronteiriço e do Trabalho Prático**. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas Semiestruturado

1. Apresentação Inicial

- a) Breve apresentação da pesquisa;
- b) Explicação sobre a confidencialidade das informações: acordo celebrado com a Empresa X, preservação de nomes, sigilo de dados sensíveis.
- c) Conhecimento sobre o entrevistado: setor na empresa, tempo de trabalho e seu envolvimento com o projeto.

2. A Experimentação da Lean Startup e os Motivadores

- a) Qual era o momento da Empresa X quando se iniciou a experimentação de Lean Startup?
- b) O que levou a empresa à introdução de processos ágeis?
- c) A ideia foi a busca por oportunidades ou cenário de mercados?
- d) Quais foram os agentes ou responsáveis por iniciar a experimentação?
- e) Quais foram os principais espaços experimentais criados?

3. Recursos: Estrutura Física e Pessoal

- a) A dedicação nesses espaços era exclusiva ou parcial?
- b) Qual é a autonomia nesses ambientes?
- c) Quem eram os responsáveis pela aprovação dos espaços?
- d) Os responsáveis eram da média gerência ou da alta direção?

4. Testes

- a) Quais eram os objetivos de cada projeto testado?
- b) Houve validação de clientes externos ou empresas parceiras?
- c) Foram realizados MVPs (Produto Mínimo Viável)?
- d) Quais foram os principais aprendizados?

5. Adaptação/Inclusão

- a) Como aconteceu a expansão dos projetos fora dos espaços experimentais?
- b) Existem áreas com maior difusão desses processos?
- c) Houve conflitos dentro da organização (resistências políticas e/ou dificuldades técnicas)?

6. Conclusão

- a) Qual é sua percepção final sobre a introdução da Lean Startup e qual seu valor para dentro da organização?
- b) Quais foram os principais benefícios para a empresa após a introdução da metodologia Lean Startup?