



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

MARIA CLARA CAVALCANTI LEITE

**EXPERIMENTAÇÃO CONTÍNUA COMO MOTOR DA INOVAÇÃO
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA EMPRESA LÍDER
NO SETOR DE ENTREGAS DE ALIMENTOS**

Recife
2025

MARIA CLARA CAVALCANTI LEITE

**EXPERIMENTAÇÃO CONTÍNUA COMO MOTOR DA INOVAÇÃO
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA EMPRESA LÍDER
NO SETOR DE ENTREGAS DE ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para conclusão do Curso de Sistemas de Informação, orientada pelo professor Hermano Perrelli de Moura.

Orientador(a): Hermano Perrelli de Moura

Recife
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Leite, Maria Clara Cavalcanti.

Experimentação contínua como motor da inovação corporativa: estudo de caso de uma empresa líder no setor de entregas de alimentos / Maria Clara Cavalcanti Leite. - Recife, 2025.

46 : il.

Orientador(a): Hermano Perrelli de Moura

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática, Sistemas de Informação - Bacharelado, 2025.

Inclui referências.

1. Inovação. 2. Gestão de produto. 3. Experimentação. 4. Metodologias ágeis. 5. Startups. 6. Inovação corporativa. I. Moura, Hermano Perrelli de. (Orientação). II. Título.

000 CDD (22.ed.)

MARIA CLARA CAVALCANTI LEITE

**EXPERIMENTAÇÃO CONTÍNUA COMO MOTOR DA INOVAÇÃO
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA LÍDER
NO SETOR DE ENTREGAS DE ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para conclusão do Curso de Sistemas de Informação, orientada pelo professor Hermano Perrelli de Moura.

Aprovado em: 10/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hermano Perrelli de Moura (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Kiev Santos da Gama (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso explora a gestão de produtos digitais pela lente da inovação disruptiva, contando com uma análise dos processos de experimentação na área. Através de uma abordagem prática, o estudo investiga como medir o potencial de iniciativas e o resultado de testes para maximizar o impacto de novas frentes diante das oportunidades do mercado.

Com base no estudo de caso de uma das maiores empresas no mercado de entrega de alimentos do Brasil, líder em seu setor na América Latina e conhecida pela veia de experimentação contínua, serão analisadas as práticas e metodologias utilizadas para possibilitar a evolução dos seus produtos, com o intuito de gerar, ao final da pesquisa, um guia de diretrizes.

Palavras-chave: inovação corporativa; experimentação; gestão de produtos; metodologias ágeis; estratégia de inovação.

ABSTRACT

This thesis explores digital product management through the lens of disruptive innovation, featuring an analysis of experimentation processes in the field. Through a practical approach, the study investigates how to measure the potential of initiatives and the outcome of tests to maximize the impact of new fronts in light of market opportunities.

Based on the case study of one of the largest companies in the food delivery market in Brazil, a leader in its sector in Latin America and known for its continuous experimentation, the practices and methodologies used to enable the evolution of its products will be analyzed, with the aim of generating, at the end of the research, a guide of guidelines.

Keywords: corporate innovation; experimentation; product management; agile methodologies, innovation strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Modelo dos três horizontes de inovação	20
Figura 2 –	Impacto financeiro da experimentação rápida	21
Figura 3 –	Metodologia do Duplo Diamante	25
Figura 4 –	Lei de Martec	27
Figura 5 –	Organização ágil diante da Lei de Martec	28
Figura 6 –	Ciclo de aprendizado de um produto	32
Figura 7 –	Distribuição de forças de cada área no Duplo Diamante	37
Figura 8 –	Os três pilares da experimentação	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contexto	14
1.2. Objetivos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Inovação corporativa e estratégia de inovação	17
2.1.1. Inovação corporativa	17
2.1.2. Estratégia de inovação	18
2.2. Conceitos relacionados à aplicação da inovação corporativa	19
2.2.1. Os Três Horizontes da McKinsey	19
2.2.2. Experimentação contínua e os caminhos do crescimento de David Rogers	21
2.2.3. Intraempreendedorismo	23
2.2.4. Startups internas	23
2.2.5. Double diamond	24
2.2.6. Mínimo produto viável (MVP)	26
2.2.7. Lei de Martec	26
2.2.8. A analogia dos transatlânticos e das lanchas rápidas na inovação corporativa	29
METODOLOGIA	29
3. RESULTADOS	30
3.1. Cultura de experimentação e inovação como suporte à geração de valor na empresa	31
3.1.1. Estruturação do processo de lançamento de lanchas rápidas	31
3.1.2. Organização das áreas para permitir inovação	33
3.1.3. Autonomia das lanchas	34
3.1.4. A aplicação do Duplo Diamante	35
3.2. Na prática: 5 lanchas lançadas pela empresa e seus resultados	37
3.2.1. Serviço de nutricionista na plataforma	38
3.2.2. Autonomia dos restaurantes na criação de promoções	38
3.2.3. Lista de compras a partir de receitas online	39
3.2.4. Inteligência apartada para comparação entre preços	41
3.2.5. Gamificação no aplicativo	42
3.3. Guia de experimentação para empresas com base no modelo de uma das maiores empresas brasileiras da atualidade	44
3.3.1. Cultura organizacional de experimentação	44
3.3.2. Definição de hipóteses, objetivos, metas e potenciais	45
3.3.3. Estruturação e execução de experimentos	45
3.3.4. Análise de resultados, aprendizados e tomada de decisões	46
4. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	47
REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

A era digital trouxe uma revolução na forma como os produtos são concebidos, desenvolvidos e consumidos. Hoje em dia, atender às expectativas e demandas dos consumidores não é mais um diferencial e, por esse motivo, é necessário criar métodos e processos de melhoria contínua dentro de uma organização. Para isso, é imprescindível que as empresas busquem inovar constantemente se desejarem se manter competitivas no mercado, reservando um espaço no orçamento e no plano estratégico para a experimentação.

No entanto, diante de uma grande carga de demandas emergentes, a prática da experimentação e a evolução do produto acabam relegados. No ambiente de inovação constante, principalmente no que diz respeito aos produtos tecnológicos, é importante manter-se atualizado e adotar incrementos com o passar do tempo. Para isso, torna-se essencial a criação e adoção de processos que facilitem a integração da mentalidade inovadora e incremental na operação das empresas.

Este trabalho se propõe a estudar o caso de uma das maiores empresas brasileiras no ramo de entrega de refeições por meio da internet, e entender quais são as metodologias e práticas aplicadas para possibilitar que a inovação esteja sempre presente. Além disso, busca-se compreender também quais são os critérios de sucesso e fracasso aplicados nos testes feitos, e como os dados guiam esse processo decisório.

1.1. Contexto

A inovação desempenha um papel crucial no crescimento e na competitividade das empresas. Joseph Schumpeter foi um dos pioneiros a reconhecer a importância da inovação no mercado como um motor essencial do progresso econômico, classificando-a como um “estímulo estratégico” [1]. Um estudo realizado pela Deloitte no ano de 2021 com foco em inovação revelou que empresas de alto crescimento – que cresceram 20% ou mais no último ano – buscaram a inovação para melhorar o desempenho financeiro [2].

De acordo com a McKinsey Global Innovation Survey, 84% dos executivos identificaram a inovação como uma prioridade estratégica crucial para o crescimento das empresas [4]. No entanto, apesar da inovação ser uma das práticas mais populares no mundo dos negócios, também é uma das mais difíceis de executar e, por isso, do total citado, apenas 6% dos entrevistados estão satisfeitos com o desempenho de inovação de suas organizações [4]. Principalmente para empresas bem estabelecidas, a incorporação de processos inovadores pode ser um desafio. Em geral, elas são melhores na manutenção do negócio atual do que na inovação, e a maioria tem sucesso não por meio de criatividade revolucionária, mas pela otimização de seus negócios existentes [5].

Como a inovação é um esforço complexo e abrangente em toda a empresa, ela exige um conjunto de práticas e processos transversais para estruturar, organizar e incentivá-la [5]. Para superar estas barreiras e inovar com sucesso, é necessário integrar a inovação à gestão estratégica e operacional do negócio, considerando que, segundo a consultoria McKinsey, inovadores comprometidos têm mais de quatro vezes mais chance de reavaliar seu lugar na cadeia de valor diante de outras empresas [10]. Além disso, os resultados da inovação de alto desempenho muitas vezes decorrem de financiamento iterativo e centrado no produto e de estruturas de aprovação ágeis [2].

Para isso, quantificar uma meta de inovação para o crescimento e torná-la uma parte explícita de planos estratégicos futuros pode ajudar a solidificar a importância e a responsabilidade pela inovação [5]. A meta estabelecida deve ser grande o suficiente para forçar os *stakeholders* a incluírem investimentos em inovação em seus planos de negócios.

Com o objetivo de alcançar a meta de inovação estipulada pelas empresas, criou-se o modelo de intraempreendedorismo. O termo “intraempreendedores” foi criado para descrever os colaboradores que fazem a inovação acontecer dentro das grandes empresas, considerados agentes de mudança [6]. Em outras palavras, como a morfologia da palavra sugere, se trata de empreender sem começar um novo negócio, fomentando a inovação com talentos internos da organização.

No entanto, para estabelecer uma cultura de intraempreendedorismo, é essencial pecar pelo excesso no alinhamento dos objetivos e metas da organização,

fornecendo uma visão clara dos desafios enfrentados e incentivando os intraempreendedores a propor soluções e testar suas ideias, experimentando continuamente [7]. A alta gestão deve se envolver ativamente, apoiar equipes multifuncionais compostas por membros de diferentes setores, demonstrar tolerância a falhas e reconhecer os sucessos.

Além disso, já que esses projetos exigem alto grau de autonomia, [6], faz-se necessária a atenção da liderança também no momento de habilitar os funcionários a executarem a inovação de maneira autônoma. Com isso em mente, torna-se importante compreender como a experimentação contínua através do modelo de intraempreendedorismo pode alavancar a inovação dentro das organizações.

Existe uma narrativa no mundo dos negócios que considera que as grandes empresas estão propensas a serem inesperadamente desestabilizadas por *startups* [24]. Tentando fugir deste cenário, a história está cheia de exemplos conhecidos de organizações que abraçaram a disrupção para mover-se em novas direções. Todas essas reformulações de sucesso têm um fator em comum: o comprometimento com a ousadia frente à resistência e inércia dos defensores de modelos de negócios estabelecidos [10].

Uma das maiores empresas inovadoras e disruptivas do Brasil se trata de uma plataforma detentora de 83% do mercado de *delivery* do país, conectando milhões de usuários a milhares de restaurantes diversos. A organização faz uso de variadas estratégias e métodos ágeis para garantir que a inovação e a experimentação sejam um dos principais pilares incorporados em sua cultura.

A pesquisa em questão se propõe, portanto, a entender como a organização estudada aplica o intraempreendedorismo no seu modelo de negócios, além de analisar quais foram alguns dos aprendizados e os resultados obtidos até agora. Com isso, acredita-se que a investigação trará insumos suficientes para a construção de um guia de experimentação para grandes empresas brasileiras também alcançarem níveis satisfatórios de investimento em inovação.

1.2. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é oferecer um guia de experimentação para empresas, baseado nas práticas e metodologias utilizadas pela empresa escolhida

para o estudo de caso para manter a cultura de inovação disruptiva rodando em paralelo às operações essenciais da empresa. Através da análise de casos da área de disrupção dentro da organização, desde o nascimento da ideia até a decisão de descontinuar ou investir em uma iniciativa, será possível reunir diretrizes importantes para auxiliar outras empresas a se manterem inovadoras no mercado.

Além disso, busca-se entender como e quais dados podem orientar as decisões estratégicas relacionadas à cultura de experimentação de uma organização, impedindo-a de tornar-se estagnada diante de um mercado em constante mudança. Este estudo visa apoiar o processo de integração da experimentação ao cotidiano operacional de empresas estabelecidas, tendo como objetivo facilitar a evolução progressiva de produtos digitais, garantindo também um ciclo de aprimoramento contínuo e alinhado às necessidades e estratégias organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação corporativa e estratégia de inovação

2.1.1. Inovação corporativa

A inovação corporativa é a incorporação de processos e práticas que fomentam a mentalidade inovadora dentro das empresas. Se refere ao processo pelo qual as empresas desenvolvem e implementam novas ideias, tecnologias e formas de trabalhar para impulsionar o crescimento, melhorar a eficiência e permanecer competitivas no mercado [8]. No geral, a inovação corporativa visa ajudar as empresas a permanecerem relevantes, adaptáveis e bem-sucedidas em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

Inovação corporativa não pode ser um processo isolado ou exclusivo de uma pequena parcela da organização, mas sim um esforço sistêmico e integrado. Empresas verdadeiramente inovadoras treinam seus funcionários para pensar como inovadores, estabelecem métricas claras para avaliar a inovação, responsabilizam líderes pelo desenvolvimento de novas ideias e criam processos gerenciais que incentivam a experimentação e a criatividade [9]. No geral, esses processos podem ser impulsionados por vários fatores, como a necessidade de responder a mudanças

no mercado ou na indústria, o desejo de melhorar produtos ou processos existentes ou até a busca por novas oportunidades de crescimento [8].

A colaboração e a experimentação internas podem levar anos para serem estabelecidas, principalmente em empresas grandes e maduras, com culturas e formas de trabalho fortes [5]. Em um estudo feito pela McKinsey, as organizações que relataram uma forte cultura de inovação tiveram o dobro da taxa de dimensionamento efetivo do impacto de suas transformações digitais do que as organizações com culturas de inovação fracas [10].

2.1.2. Estratégia de inovação

A estratégia de inovação atua como a base para uma gestão da inovação corporativa bem sucedida. É essencial formular uma estratégia de inovação voltada para o futuro, identificando as áreas de negócios e os produtos e serviços inovadores que a empresa pretende direcionar no mercado [12]. Em outras palavras, a estratégia de inovação e a de crescimento da empresa devem estar alinhadas, já que a primeira existe para apoiar a segunda.

Líderes inovadores bem sucedidos e comprometidos se concentram em entender os modelos de negócios que sustentam a inovação [10]. De acordo com suas vivências em inovação durante anos, os autores Maximiliano Carlomagno e Felipe Scherer acreditam que o baixo desempenho em projetos inovadores ocorre quando a empresa estabelece uma estratégia de inovação fora de sincronia com a de negócios. Por isso, é necessário que ambas estejam alinhadas e, mais ainda, integradas, evitando que uma sobreponha a outra [11].

A estratégia de inovação deve abranger visões, valores e declarações de missão que expressem o caráter e os valores corporativos da empresa inovadora [12]. Além disso, programas de inovação bem sucedidos estão sempre em movimento, menos focados em conceitos teóricos e mais na tração e em resultados concretos [2]. Ao estruturar a inovação como um pilar central da organização, com processos, cultura e liderança adequados, uma empresa consegue sustentar seu crescimento e se diferenciar da concorrência [9].

2.2. Conceitos relacionados à aplicação da inovação corporativa

2.2.1. Os Três Horizontes da McKinsey

O modelo dos Três Horizontes de Inovação, desenvolvido pela consultoria McKinsey, é uma estrutura estratégica que auxilia empresas a gerenciar e equilibrar iniciativas de inovação e crescimento ao longo do tempo. Este modelo categoriza as iniciativas em três horizontes distintos, cada um com foco e objetivos específicos [13]. Ainda segundo a McKinsey, para alcançar níveis consistentes de crescimento ao longo de suas vidas corporativas, as empresas devem cuidar dos negócios existentes enquanto ainda consideram áreas em que podem crescer no futuro. A ideia por trás da estrutura dos três horizontes é fornecer uma estrutura para que as empresas avaliem oportunidades potenciais de crescimento sem negligenciar o desempenho no presente [14].

Destrinchando a estrutura, observa-se que o primeiro horizonte se trata de manter e defender o negócio principal, ou seja, o sistema atual já considerado padrão e, muitas vezes, sem poder de adaptação [15]. Já o segundo horizonte abrange oportunidades emergentes, que geralmente exigem investimentos consideráveis e só trarão lucros substanciais no futuro [14]. É tido como um espaço intermediário, em que o primeiro e o terceiro horizonte se encontram, ou seja, um espaço de adaptação. Por último, o terceiro horizonte representa a criação de novas capacidades, novos negócios para aproveitar ou responder a oportunidades disruptivas [13]. Representam uma resposta mais eficaz às mudanças no ambiente externo e, por isso, têm o potencial de substituir o mundo existente no primeiro horizonte [15].

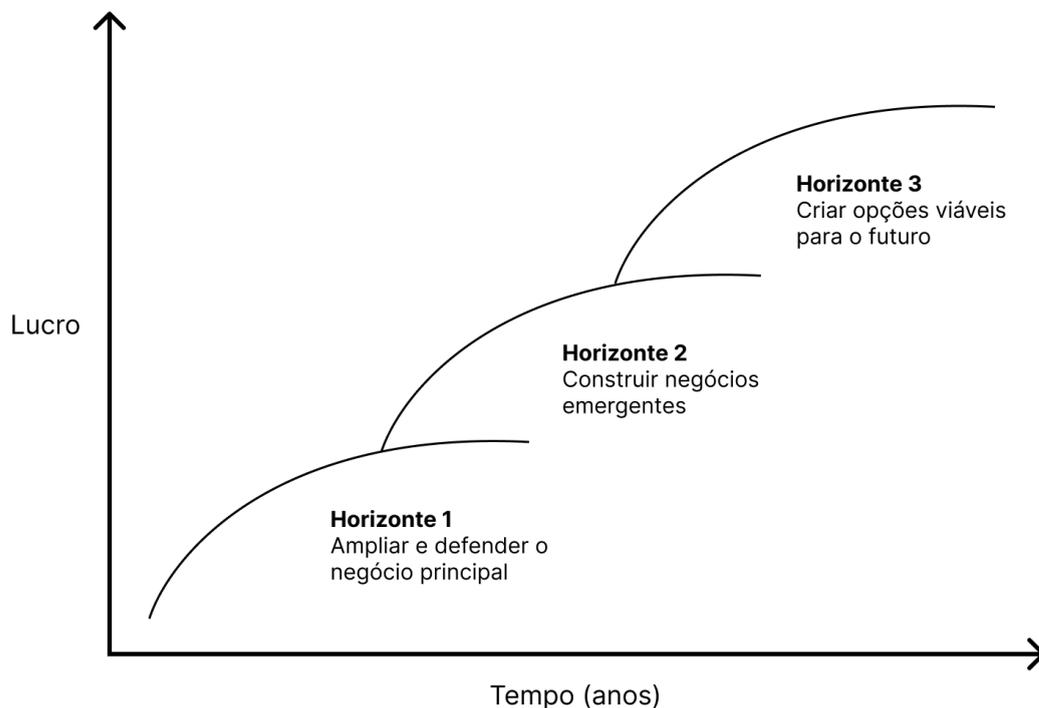


Figura 1 – Modelo dos três horizontes de inovação

Fonte: MCKINSEY & COMPANY, 2018.

O tempo, como está indicado no eixo X, não deve ser visto como uma indicação de quando deve-se prestar atenção (agora, posteriormente ou muito mais adiante). As empresas precisam gerenciar seus negócios em todos os três horizontes simultaneamente. O eixo sugere o ciclo pelo qual, com o passar do tempo, negócios e empreendimentos passam do Horizonte 1 para o Horizonte 2, ou ainda do Horizonte 2 para o Horizonte 3. O eixo Y representa o crescimento em valor que as empresas podem alcançar ao atender a todos os três horizontes simultaneamente [14].

Ao interpretar o diagrama, o Horizonte 1 aparenta ser essencialmente conservador, mas, se bem feito, pode gerar impacto positivo. Enquanto isso, o Horizonte 2 se refere ao futuro emergente de curto a médio prazo, em que as limitações da situação atual são conhecidas, mas carecem de recursos para responder efetivamente. Em contraste, o Horizonte 3 demonstra a concepção de um possível futuro onde as limitações foram superadas. Em outras palavras, é uma visão otimista do futuro [15].

2.2.2. Experimentação contínua e os caminhos do crescimento de David Rogers

Na era digital, as empresas precisam inovar de maneira radicalmente diferente, por meio da experimentação rápida e do aprendizado contínuo [16]. A experimentação pode ser definida como um ciclo de aprendizado sobre o que funciona ou não. Em um experimento de negócios, o objetivo não é obter um produto ou solução final, mas sim adquirir aprendizado, que vai direcionar a empresa para as soluções adequadas [16].

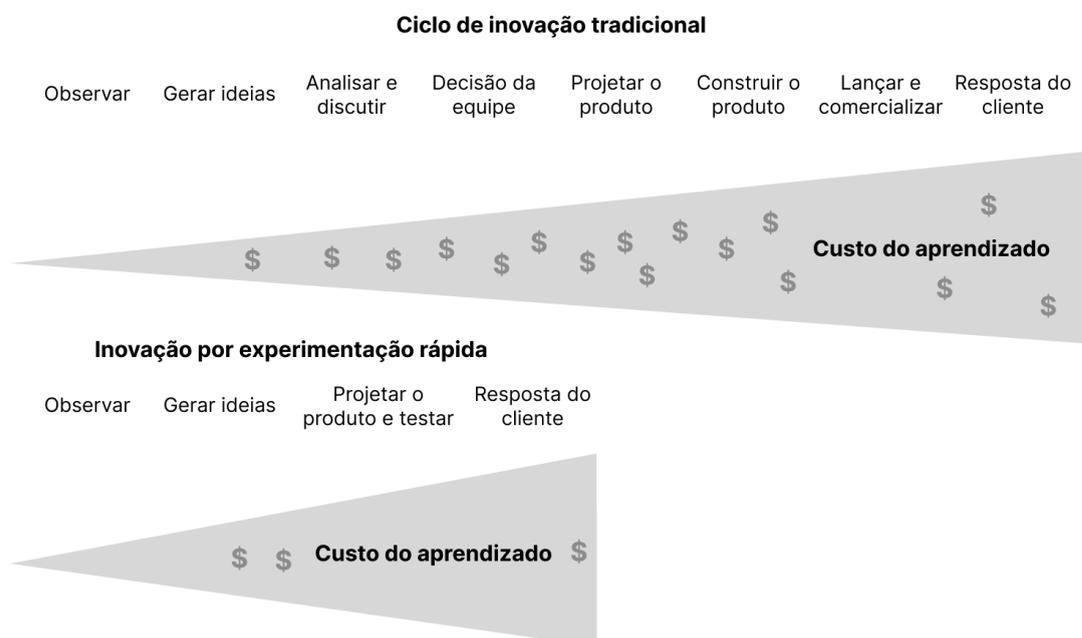


Figura 2 – Impacto financeiro da experimentação rápida

Fonte: ROGERS, 2017.

Na experimentação, ideias ineficazes devem falhar nas primeiras etapas do desenvolvimento, muito antes de o produto atingir o público e enquanto ainda é barato ajustar a direção [16]. Além disso, um experimento deve seguir o método científico, começando com uma hipótese bem definida que prevê os possíveis resultados e, depois, essas previsões são testadas empiricamente. O propósito de cada experimento relacionado à empresa inovadora é descobrir como construir um negócio sustentável em torno dessa visão [17].

David Rogers, consultor de estratégia digital e professor da Columbia Business School, em seu segundo livro, traz um *roadmap* de como implementar a Transformação Digital nos negócios e, nele, cita três caminhos para o crescimento para gerenciar o crescimento e a inovação de maneira eficaz. O conceito central é que as empresas precisam lidar com diferentes tipos de incerteza e inovação para alcançar o sucesso a longo prazo, e os três caminhos ajudam a entender como diversificar esforços que atendam a distintos níveis de incerteza e abordagens de gerenciamento [18].

O Caminho 1 (no livro chamado *Path 1* ou P1) foca nas inovações no núcleo do negócio. Essas inovações são projetadas para melhorar ou resolver problemas em unidades já existentes. A incerteza é baixa, o que permite que essas inovações sejam geridas de maneira eficaz dentro das funções e estruturas já estabelecidas da empresa. Embora essas inovações não sejam necessariamente disruptivas, elas oferecem um valor tangível significativo, garantindo que a empresa permaneça competitiva e relevante ao lidar com problemas conhecidos ou acompanhar concorrentes no mercado [18].

O Caminho 2 também envolve inovações para o negócio principal, mas já apresenta um nível de incerteza alto demais para ser gerido apenas pelas unidades de negócios existentes. As inovações nesta categoria podem exigir mudanças na experiência do cliente, na proposta de valor ou no modelo de entrega. Essas iniciativas, portanto, necessitam de coordenação adicional e muitas vezes dependem de colaborações entre áreas para obter sucesso. Elas representam um passo intermediário, onde as empresas precisam ser mais ousadas na forma como inovam dentro de suas operações centrais [18].

Por fim, o Caminho 3 está posicionado fora do negócio principal e é caracterizado por um alto nível de incerteza. Este caminho é voltado para a criação de novas capacidades ou negócios que podem explorar ou responder a oportunidades verdadeiramente disruptivas. Ideias no Caminho 3 muitas vezes ainda não têm um papel definido na estrutura atual da empresa, por isso exigem uma cultura de experimentação e aceitação do risco. Essas iniciativas têm o potencial de transformar a empresa e abrir novos mercados ou setores, mas envolvem desafios significativos, exigindo uma visão de longo prazo [18].

Portanto, os três caminhos propostos oferecem um equilíbrio entre manter as operações atuais e explorar o crescimento futuro, possibilitando que empresas cultivem inovação de forma estruturada e estratégica.

2.2.3. Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi criado pelo empresário Gifford Pinchot em 1978, derivado da expressão *Intra-Corporate Entrepreneurship* (Empreendedorismo Intracorporativo), e entende-se como o comportamento empreendedor individual dentro de um papel de emprego em uma organização estabelecida, através de inovação, proatividade e capacidade de criar negócios [19].

Os intraempreendedores são aqueles que assumem a responsabilidade prática de criar inovação dentro de uma organização, podendo ser os criadores ou apenas os que descobrem como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa [6]. O papel do intraempreendedorismo não é apenas aumentar a eficiência e a inovação nas organizações, mas também servir como uma forma de estruturar as empresas, resgatando o trabalho como uma contribuição de cada um para a sociedade [20].

Ademais, empreender dentro de uma grande organização faz com que boas ideias sejam implementadas com maior facilidade, já que iniciam de um patamar mais alto do que as novas empresas. Mesmo quando o intraempreendedor deve contornar os canais de distribuição existentes, o nome da empresa conta [6], além de oferecer respaldo financeiro, espaço e flexibilidade para o desenvolvimento de projetos inovadores.

2.2.4. Startups internas

Para inovar com agilidade, as empresas investem no ecossistema de *startups* e, para isso, promovem estruturas internas autônomas, conhecidas como "startups internas", para experimentar novidades alinhadas à visão e estratégia da empresa [7]. A *startup* interna é uma iniciativa onde a empresa lança um projeto semi independente para impulsionar uma ideia, com um processo que apoia o desenvolvimento, a coleta de feedback e a reformulação, tudo isso de maneira muito rápida e iterativa [21]. Em conjunto, o grupo de intraempreendedores é responsável

por definir a visão do negócio, criar e validar hipóteses, e usar os aprendizados para aprimorar processos e experiências [7].

Ao final do ciclo de construir, medir e aprender em uma *startup* interna, existem dois possíveis caminhos: a ideia mostrar-se promissora ou não. Para o primeiro caso, acontecerá o lançamento oficial do projeto e a integração da iniciativa à empresa [21]. No entanto, se for identificado que uma das hipóteses está incorreta, será o momento de realizar uma mudança significativa em direção a uma nova hipótese estratégica, que pode, muitas vezes, indicar uma eliminação rápida [17].

Por último, é importante que as *startups* internas tenham liberdade em relação à organização e os processos existentes, enquanto permanecem devidamente integradas e alinhadas. Por um lado, a liberdade e autonomia são essenciais para a execução rápida, testes de viabilidade e redirecionamento com base nas experiências obtidas em termos de risco, potencial e investimentos. No entanto, por outro lado, a integração é benéfica para aproveitar ativos e competências existentes, úteis para transformar novas ideias em produtos, além de não permitir que a *startup* interna fuja dos trilhos estipulados [21].

2.2.5. Double diamond

O modelo *Double Diamond* é uma representação visual do processo de design e inovação. É uma maneira simples de descrever as etapas seguidas em um projeto de design e inovação [22]. Ao desconstruir o processo em torno dos métodos utilizados em diferentes projetos, foi possível ver semelhanças e padrões.

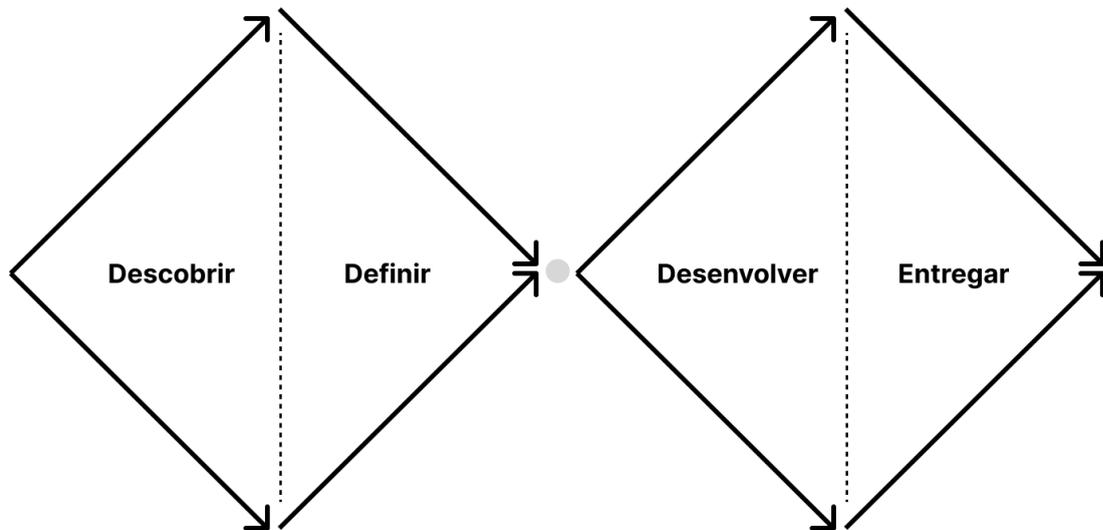


Figura 3 – Metodologia do Duplo Diamante

Fonte: DESIGN COUNCIL, 2004.

O Duplo Diamante, na tradução para o português, se baseia em quatro fases distintas: descobrir, definir, desenvolver e entregar. Ele ajuda a guiar o processo de desenvolvimento de soluções combinando dois tipos de pensamento, o divergente e o convergente. Em cada diamante inicia-se com um pensamento divergente, gerando muitas ideias e possibilidades, para depois aplicarmos o pensamento convergente, reduzindo a quantidade de ideias na mesa e refinando as remanescentes [23].

A primeira fase, chamada de “descobrir”, indica quando o processo começa, questionando o desafio e rapidamente leva a pesquisas para identificar as necessidades do usuário. Após ela, vem a segunda fase, “definir”, em que o objetivo é dar sentido às descobertas, entendendo como as necessidades do usuário e o problema se alinham. O resultado desse momento é criar um *briefing* que define o desafio com base nesses *insights*. Em terceiro lugar, a fase “desenvolver” concentra-se em produzir, testar e refinar múltiplas soluções potenciais. Por último, é o momento da quarta fase, “entregar”, que envolve selecionar uma solução que funcione e prepará-la para o lançamento [22].

2.2.6. Mínimo produto viável (MVP)

Compostas por ciclos simultâneos de criar, testar, medir e aprender, as *startups* não devem alocar tempo e recurso na execução de grandes projetos para, no caso de fracasso, perdê-los. Por isso, é necessário provar a hipótese antes de comprometer o plano de negócios e as finanças da empresa.

Dessa forma, foi criado o termo Mínimo Produto Viável (comumente chamado apenas pela sigla, MVP), o qual representa uma versão do produto final que permite a volta completa do ciclo com o mínimo esforço e o menor tempo de desenvolvimento [17]. Além de construir um MVP que, de fato, valide a ideia inicial, é importante medir seu impacto e apresentá-lo aos possíveis clientes para avaliar suas reações.

A construção de um MVP ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível [17], e não tem como objetivo terminá-lo. Seu propósito é testar hipóteses fundamentais do negócio [17]. Para isso, a quantidade de funcionalidades necessárias a serem implementadas no MVP deve ser a mínima possível para alcançar essa finalidade.

2.2.7. Lei de Martec

Perante as rápidas e constantes mudanças na tecnologia e, conseqüentemente, no mercado, são muitas as dúvidas de como lidar e entender este processo, além de como encontrar métodos para adaptar-se com sucesso. Para isso, as organizações devem criar modelos de negócios flexíveis, que permitam o ajuste de rota com facilidade.

Com isso em mente, Scott Brinker desenvolveu a Lei de Martec, que relaciona a rapidez das mudanças tecnológicas com a adaptabilidade da empresa. Já é geralmente aceito que a tecnologia avança exponencialmente [27], no entanto, enquanto isso, as organizações absorvem mudanças logaritmicamente, criando um desbalanceamento.

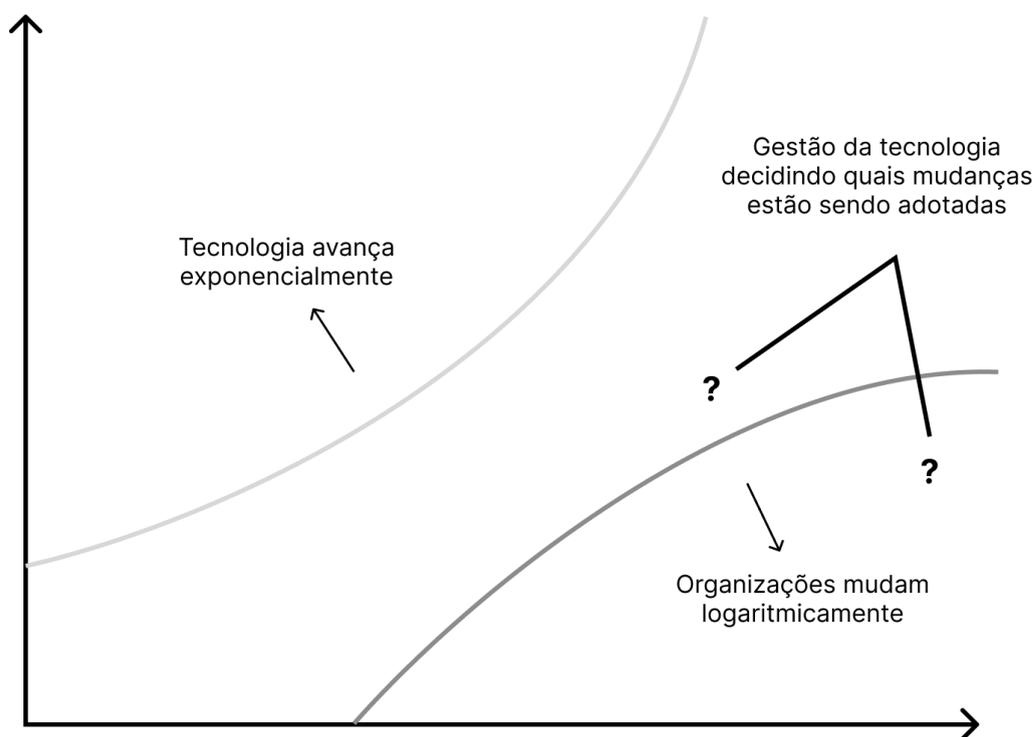


Figura 4 – Lei de Martec

Fonte: BRINKER, 2013.

Essa discrepância ocorre porque leva tempo e é necessário esforço para as pessoas alterarem o pensamento e o comportamento, principalmente onde há estruturas, processos, incentivos e cultura enraizada [27]. Ou seja, é possível concluir que quanto maior o grupo, maior a resistência institucional. Dessa forma, na opinião de Scott Brinker, o grande dilema de gestão do século é a relação entre essas duas curvas: a tecnologia está mudando mais rápido do que as organizações conseguem absorver as mudanças.

Diante desse cenário, para ter sucesso, a gestão de tecnologia deve abordar explicitamente quais tecnologias serão absorvidas nas operações e na cultura da organização, e como essa adoção será feita, além de prever as consequências da implementação. Ela deve proativamente orientar, persuadir, nutrir, educar, treinar, elevar e inspirar as pessoas que farão uso dessa tecnologia [27].

Para entender e aplicar a Lei de Martec, segundo Scott Brinker, alguns passos são essenciais. Primeiramente, ao decidir quais mudanças tecnológicas adotar – pelo menos por enquanto –, é necessário abandonar as outras. De acordo

com o autor, tentar mudar muitas coisas simultaneamente pode levar ao desastre [28]. A priorização deve levar em consideração quais mudanças melhor se alinham com a estratégia da empresa e, assim, trarão maior impacto.

Além disso, é imprescindível se tornar uma organização mais ágil, a fim de acelerar a absorção das mudanças. Para isso, práticas como marketing enxuto e metodologias ágeis, entre outras técnicas de gestão inspiradas em software, podem aumentar o metabolismo da empresa [28].

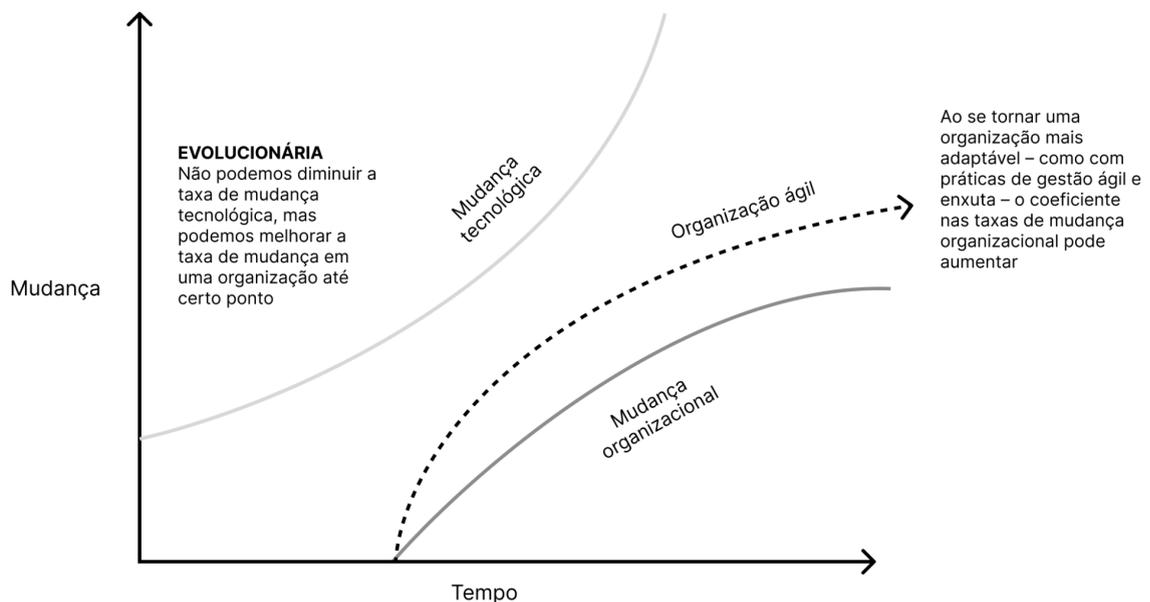


Figura 5 – Organização ágil diante da Lei de Martec

Fonte: BRINKER, 2016.

Ainda assim, existe um limite para a mudança evolutiva, e é fato que nem sequer uma organização altamente ágil consegue mudar a uma taxa exponencial como as tecnologias. Com isso, é importante que as empresas estejam preparadas para uma mudança revolucionária, ou, nas palavras de Scott Brinker, uma "reinicialização" organizacional [28], que representa a tentativa de dar um grande salto na curva por meio de uma coleção de mudanças de uma só vez.

Este "reset" pode ser alcançado por meio de uma reorganização interna ou pela criação de um novo grupo que pode operar com um novo começo, separado da inércia da organização existente [28]. Para prevenir que o processo de

reinicialização ocorra com frequência, muitas organizações optam por criar *startups* internas intraempreendedoras, sem abalar as operações da empresa.

2.2.8. A analogia dos transatlânticos e das lanchas rápidas na inovação corporativa

No universo da gestão de produtos, existe uma metáfora, cuja propriedade é indefinida, utilizada para distinguir empresas ágeis e lentas por meio de transatlânticos e lanchas. Um transatlântico é pesado, tem ritmo constante e é difícil de virar, com direção definida, alcance longo e inércia alta. Por outro lado, a lancha é pequena, móvel e rápida, porém tem curto alcance e limita-se a uma tripulação pequena [29].

Ao fazer a analogia desses dois tipos de embarcações marítimas com as organizações, percebe-se que empresas maiores e estabelecidas no mercado tendem a se comportar como transatlânticos, enquanto as *startups* são como lanchas rápidas.

Após a compreensão da analogia, surge a dúvida de como aplicar essa teoria para melhorar o desempenho de uma empresa vista como um transatlântico. Após aprofundar-se na teoria do intraempreendedorismo de Gifford Pinchot [6], é perceptível a possibilidade do transatlântico coexistir com lanchas através da criação de *startups* internas.

Dessa maneira, a metáfora dos transatlânticos e lanchas rápidas na inovação corporativa foi desenvolvida para apoiar a necessidade de fomentar o intraempreendedorismo nas grandes empresas, a fim de alcançar grandes índices de inovação no mercado. Por último, apesar de ser simples e não requerer grandes investimentos, o lançamento de lanchas deve ser feito com cuidado e deve haver uma facilitação específica para essa movimentação [29].

METODOLOGIA

Nesta seção é descrita a metodologia utilizada para a obtenção das informações do estudo de caso em questão. Um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida

real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes [24].

A organização selecionada para o estudo de caso é uma das maiores empresas do Brasil, líder no ramo de *delivery* de refeições e alimentos. A escolha se deu por ela possuir a experimentação como o mais importante motor para a inovação corporativa e explorar diferentes metodologias e processos para alcançar excelência em inovação e permanecer como destaque no mercado.

A abordagem adotada é descritiva e qualitativa, utilizando uma análise documental e dados obtidos da base interna da empresa escolhida para a investigação. Devido ao seu valor geral, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização de estudos de caso [24]. Por isso, para a elaboração do estudo, foi feita uma extensa coleta e pesquisa de documentações que apoiem a apuração, solicitadas através da troca de mensagens na plataforma de comunicação adotada internamente na companhia.

No entanto, como grande parte dos métodos, o estudo de caso tem suas limitações. Como exemplos, tem-se a dificuldade no acesso e publicação dos dados, já que existem conflitos de confidencialidade e limites entre o público e o privado, além de exigir uma metodologia mais apurada, rigorosa e demandar mais tempo para coleta e análise dos dados [25].

Dessa forma, o desenvolvimento do presente estudo está restrito às documentações elaboradas pelos colaboradores da empresa escolhida para fins de acompanhamento interno e que, com o passar dos anos, eventualmente, foram até eventualmente arquivadas.

3. RESULTADOS

A partir da análise documental, foi possível coletar uma gama de informações sobre a exploração da inovação corporativa através da experimentação contínua na organização selecionada para o estudo de caso em questão. Abaixo serão exploradas as principais metodologias adotadas para possibilitar a integração da inovação ao modelo de negócios e os resultados obtidos em diferentes projetos, com o intuito de compreender também como a orientação a dados pode auxiliar na gestão de produtos inovadores e disruptivos.

3.1. Cultura de experimentação e inovação como suporte à geração de valor na empresa

A empresa escolhida para o estudo de caso ocupa um espaço consolidado no Brasil, sendo líder na América Latina em seu setor de atuação, e representa um exemplo de transformação de comportamento dos usuários. Hoje, é possível fazer sua compra mensal inteira através da plataforma, fato que há uma década parecia impensável. Retomando o conceito dos Três Horizontes, enquanto a mentalidade no Horizonte 2 está preocupada em antecipar e capturar valores em mudança, o Horizonte 3 enxerga além do sistema atual, motivada por visão, valor e crenças, e busca conduzir tais mudanças [15].

Dessa maneira, é possível dizer que esta empresa se caracteriza como um case de sucesso na implementação da inovação e experimentação, através de uma estratégia consistente e da exploração de oportunidades disruptivas com uma mentalidade típica do Horizonte 3 da teoria elaborada pela McKinsey. Além disso, ela carrega consigo um portfólio de inovação diversificado, contemplando os três caminhos para o crescimento descritos por David Rogers transcorrendo em paralelo. Afinal, não há uma única mistura que seja universalmente correta [5] para obter sucesso na inovação corporativa.

3.1.1. Estruturação do processo de lançamento de lanchas rápidas

Dentro da empresa estudada, um dos principais pilares da cultura é o de inovação, sempre impulsionada pela capacidade dos times de se reinventarem de maneira ágil. Nos primeiros anos a partir da fundação da organização, ser disruptivo e inovador parecia uma tarefa relativamente simples, principalmente quando os investimentos não paravam de entrar e o público se encantava cada vez mais com a proposta de valor criada.

Entretanto, há algo sedutor sobre o sucesso. Ele atrai as pessoas a repetirem as ações que as fizeram bem sucedidas no passado. Então, quando uma empresa descobre um modelo de negócios bem sucedido, a alta gestão recebe a tarefa de maximizar essa vantagem ao máximo [26], o que dificulta a implementação de novas ideias e hipóteses, com o receio de que irá atrapalhar o fluxo estabelecido que já é considerado acertado.

No entanto, como já foi exposto, executivos das empresas líderes em inovação têm ambições mais elevadas, fazendo apostas ousadas e construindo casos de sucesso. Essa mentalidade se reflete na capacidade dessas organizações de adotar novos modelos de negócios em resposta a dinâmicas em mudança e fazer isso rapidamente [10], a fim de alcançar inovações revolucionárias [26]. Com isso em mente, ao alcançar a marca dos mais de cinco mil funcionários, a alta liderança percebeu que a organização estava se tornando “pesada”, carregada com maior burocracia, lentidão para mudanças, organogramas mais extensos, autonomia reduzida, processos enrijecidos e dificuldade em experimentar.

A fim de manter-se destaque no mercado brasileiro de inovação disruptiva, a empresa criou uma metodologia que permite testar novas ideias e reagir, com agilidade, às mudanças que aparecerem no caminho, com equipes autônomas e temporárias que possuem a missão de testar novas ideias em alta velocidade. Em outras palavras, foi criado um processo estruturado para o lançamento constante de lanchas rápidas dentro do transatlântico que a empresa se tornou. Além disso, foi criada uma área na organização com o intuito de administrar e acompanhar a evolução dessa nova frente, intitulada de disruptiva.

Dessa maneira, pode-se perceber que este caso é um exemplo de intraempreendedorismo aplicado, em que foram criadas *startups* internas para fortalecer a cultura inovadora na empresa, como um instrumento para uma corporação que deseja experimentar coisas realmente novas, mas que ainda se alinham à visão e estratégia de longo prazo da empresa. Essa abordagem é uma maneira de manter as iniciativas separadas de políticas corporativas, burocracia e competição interna [21].

As equipes são enxutas e multidisciplinares, não têm medo de correr riscos, visando a inovação radical. Para isso, selecionam as ideias mais inovadoras e desenvolvem projetos pilotos por cerca de dois meses, com o objetivo de validar a hipótese inicial. Dentro de uma equipe, encontram-se pessoas de negócios, de design, de tecnologia e de produtos, reunidos para descobrir qual será a próxima grande aposta de inovação. Cada projeto nasce com a possibilidade de virar uma grande aposta da empresa, sendo ampliado e implantado, ou de afundar e ser eliminado.

Os cinco principais pilares do lançamento de lanchas pela organização em questão são: o foco nas ideias estratégicas, a criação de equipes engajadas e multidisciplinares, a habilidade de priorizar e, por último, a operação em ciclos curtos.

Em primeiro lugar, as ideias selecionadas para iniciar projetos devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio, para alavancar o seu crescimento. Além disso, as equipes formadas devem conter pessoas com espírito empreendedor, resiliência e energia para colocar as ideias em prática, sendo também capazes de administrar o projeto por si sós. Por fim, é importante saber priorizar quais caminhos tomar para não perder de vista o objetivo final, e optar por soluções mais simples para obter aprendizados e seguir em frente. Afinal, em uma *startup*, os testes devem ser conduzidos o mais rápido possível [17].

3.1.2. Organização das áreas para permitir inovação

Dentro da grande área de disrupção criada para fomentar a inovação dentro da empresa, existem três principais equipes. A primeira está focada em ser um radar de boas ideias, ou seja, filtrar quais hipóteses devem virar projetos e quais não têm o potencial desejado. Em outras palavras, fazer pesquisas aprofundadas. Para isso, o grupo observa as tendências do mercado global em inovação, a fim de entender quais são os tópicos que chegarão com relevância para o Brasil nos próximos anos. Depois de selecionar as ideias com maior potencial, essas pessoas montam um *pitch deck* para apresentá-las aos colaboradores e à liderança.

A segunda equipe é responsável por absorver as ideias eleitas e testar de maneira exaustiva para validar se existe potencial ou não. Se trata de um grupo de intraempreendedores, cuja contribuição ao negócio é transformar as novas ideias ou até protótipos funcionais em realidades lucrativas [6], construindo MVPs para isso. Durante um período de três a seis meses, a experimentação é massiva e rápida, afinal, o motivo de formar uma nova equipe para perseguir uma ideia é poder acelerar, através do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender [17] mais rápido que qualquer outro. No caso da hipótese se tornar verdadeira, o objetivo final desta equipe é escalar o experimento e integrar-se ao plano de negócios da empresa. A título de exemplo, uma ideia pode ser testada em três cidades e, posteriormente, expandir para todas as cidades em que a organização atua.

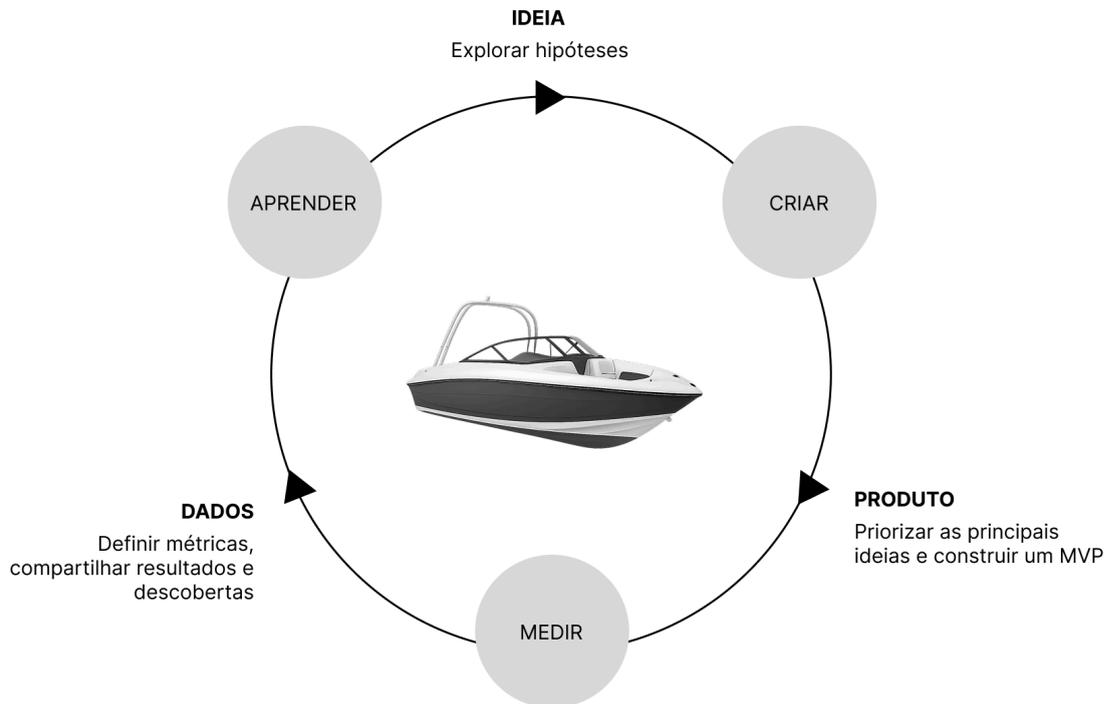


Figura 6 – Ciclo de aprendizado de um produto

Fonte: Elaboração própria.

Por último, a terceira equipe da área de disrupção recebe a ideia maturada e testada e, a partir daí, está encarregada de fazê-la crescer e acompanhar sua evolução. Nesse momento, o MVP já foi validado e deve ser expandido. Os MVPs proporcionam o primeiro exemplo de um marco de aprendizagem, e permitem que a empresa obtenha dados reais para a base de seu modelo de crescimento, por exemplo, taxas de conversão, de cadastro, valor do tempo de vida do cliente, entre outros [17]. Essas informações são valiosas para tornar o MVP um produto completo, maduro e estabelecido no mercado.

3.1.3. Autonomia das lanchas

A equipe intraempreendedora é multidisciplinar e completa, age de forma autônoma e fica unida da concepção, ao desenvolvimento e até à comercialização da ideia [6]. Por esse motivo, as equipes da empresa do caso de estudo em questão possuem alto nível de autonomia e flexibilidade em sua atuação. O grupo ideal é formado por uma pessoa líder, uma da área de gestão de produto, uma desenvolvedora e uma responsável pela análise de dados.

Durante o período de experimentação da hipótese, a liderança responsável está livre para tomar decisões estratégicas, sem a necessidade de pedir autorização da alta hierarquia da corporação. De acordo com os resultados, a tomada de decisão torna-se crucial para a validação da ideia, já que, a qualquer momento do ciclo de iteração, pode ser necessário interromper os testes ou, em caso de sucesso, aumentar a cobrança, as metas e o tamanho da equipe.

Além de reportar os avanços para executivos com uma regularidade combinada previamente, a pessoa líder do projeto é responsável por demonstrar os acontecimentos que a levaram às decisões determinantes. Uma vez que as oportunidades de negócio são definidas, a alta liderança da empresa precisa de transparência sobre o que os intraempreendedores estão trabalhando, e de um processo de governança que avalie com frequência não só o valor esperado, o tempo e o risco das iniciativas no projeto, como também sua composição geral [5].

3.1.4. A aplicação do Duplo Diamante

Os projetos iniciados nos lançamentos de lanchas da empresa estudada utilizam diversas metodologias e práticas ágeis para seu desenvolvimento e experimentação, mas a que merece destaque nesse processo é a metodologia Duplo Diamante.

Após receber um desafio, a equipe disruptiva responsável por testá-lo deve passar pela primeira fase de divergência, chamada de descoberta, em que os horizontes são expandidos através de conversas, estudos e questionamentos. Depois disso, surge o momento de convergência, em que é feita uma definição da hipótese selecionada, ou seja, é compreendido do que se trata o problema em questão. Nesse momento, com o problema definido, inicia-se a busca por uma solução, para o qual, durante um processo de divergência, é criada uma gama de possibilidades. Por fim, convergindo mais uma vez, são feitos múltiplos testes dessas soluções até encontrar uma que funcione. Com isso, ao final desse caminho, a equipe tem em mãos uma solução definida e validada para o problema inicial.

3.1.4.1. Descoberta

A primeira fase representa a descoberta, em que o objetivo é identificar as necessidades dos usuários e oportunidades de negócio que podem surgir da ideia.

Para isso, são feitas pesquisas, matrizes de certezas, suposições e dúvidas, *benchmarks*, entrevistas, questionários, mapeamentos e documentação de requisitos de negócios.

3.1.4.2. Definição

Neste momento, a equipe vai interpretar e analisar dados encontrados para definir o problema que será atacado no projeto, a partir da ideia trazida inicialmente. A fase de definição propõe a criação de uma árvore de hipóteses, a elaboração de uma visão de produto, diagrama de afinidades, proposta de valor, jornada de usuário e definição de métricas. Além disso, a depender da situação, a equipe também pode criar *personas*, mapa de empatia e canvas de modelos de negócios.

3.1.4.3. Criação

A fase de criação tem foco na ideação de soluções que possam resolver o problema encontrado na fase de Definição, de acordo com o contexto inserido, e também na priorização do que será aplicado. Aqui, são feitas diversas dinâmicas para facilitar a expansão, ou seja, para aumentar o alcance das ideias, como a dinâmica de design *crazy eights*. Também são feitos protótipos em baixa, alta e média fidelidade para testes com usuários, revisão de fluxos e matrizes de esforço X impacto.

3.1.4.4. Teste

Por último, a equipe implementa, valida e analisa as soluções propostas, conduzindo testes de usabilidade, aplicando diferentes abordagens em testes, como a A/B ou o *fake door*, e criando MVPs. Neste momento, também é importante o desenvolvimento de um *roadmap*, que se trata do planejamento dos próximos passos, em ordem de priorização.

A fase de teste indica o fim de apenas um dos vários ciclos do produto, mas, ao chegar nele, será importante retomar a inovação. Para isso, as ferramentas são flexíveis e não existem estruturas rígidas.

3.1.4.5. Distribuição de atividades por área

Todas as áreas interagem com o Duplo Diamante durante todo o ciclo, porém existem os pontos focais em que cada área é mais forte e pode ser mais necessária.

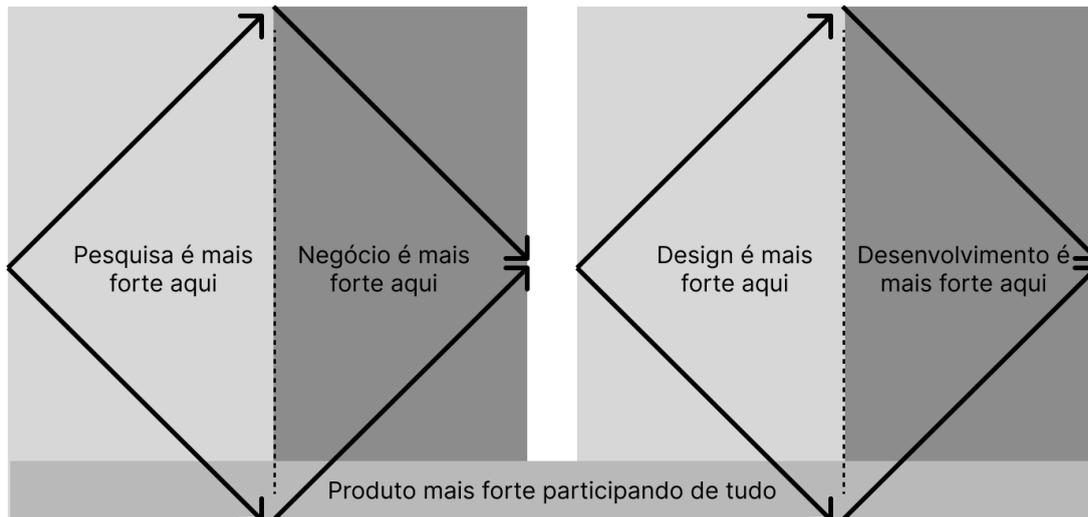


Figura 7 – Distribuição de forças de cada área no Duplo Diamante

Fonte: Elaboração própria.

Durante a fase de Descoberta, o grupo encarregado pela pesquisa é mais forte, mas, após isso, ele traz aprendizados estratégicos, ideias embasadas e acompanha a validação da ideia. Já o grupo com foco em negócios, apesar de ter mais força na fase de Definição, precisa entender o mercado, trazer ideias estratégicas e acompanhar as métricas. Os designers estão mais focados no momento de Criação, mas antes disso ajudam a entender o usuário, sintetizar informações e, depois, acompanham o desenvolvimento da experiência. Os desenvolvedores são imprescindíveis no momento de Teste, mas para isso precisam entender o contexto técnico, entender os impedimentos e propor soluções viáveis. Por fim, as pessoas responsáveis pela gestão do produto estão participando ativamente de todos os processos, sem um momento específico de maior foco.

3.2. Na prática: 5 lanchas lançadas pela empresa e seus resultados

Considerando que cada lancha lançada pela organização passa pelo processo de construir-medir-aprender de uma *startup*, é possível demonstrar casos de sucesso, em que o projeto obteve os resultados esperados e, assim, foi integrado

à empresa, e casos de fracasso, em que a hipótese inicial não foi validada e a lancha, metaforicamente falando, “afundou”.

3.2.1. Serviço de nutricionista na plataforma

Surgiu a hipótese de que o usuário estaria disposto a pagar por consultas com nutricionistas dentro da plataforma de entregas de refeições. Para isso, foi criado um projeto, ou, aplicando os termos da metodologia aplicada, uma lancha, em que o usuário poderia solicitar a consulta online e, mediante pagamento, escolher um dia e horário que se adequassem às suas necessidades.

O tipo de teste escolhido para validar a hipótese foi o *fake door*, em que, ao clicar no anúncio dessa funcionalidade, o usuário se deparava com um informativo de que ainda não está disponível para a sua região. Dessa maneira, a equipe disruptiva por trás do projeto conseguiria entender quantas pessoas se interessam pelo serviço.

A amostra selecionada para o teste foi de 100 mil clientes em 5 cidades do país, ou seja, apenas estes usuários teriam acesso a essa página dentro da plataforma. Além disso, também foram mostradas diferentes faixas de preços pelo serviço, para entender qual teria mais cliques. Para esse teste de quatro dias, o objetivo era alcançar uma conversão de 5%. No entanto, o valor obtido foi de 0,5%, o que comprova que não fazia sentido oferecer esse tipo de serviço.

Portanto, não é uma ideia que valeria levar adiante, investir mais recursos e testar exaustivamente. Este é um exemplo de lancha que foi invalidada dentro de pouquíssimo tempo, comprovando que vale a pena, antes de alocar os devidos esforços, entender se a ideia se encaixa ao momento atual do mercado.

3.2.2. Autonomia dos restaurantes na criação de promoções

Após certo tempo operando a entrega de refeições vindas de restaurantes para clientes finais, a empresa percebeu que existia a necessidade de criar promoções agradáveis para ambos os lados do modelo de negócios: tanto os consumidores quanto os restaurantes. Isso tornou-se claro através de frequentes reclamações dos parceiros de que as taxas para criar promoções eram muito altas, resultando em ausência de lucro.

Para atacar esse problema, uma equipe foi selecionada com o objetivo de desenvolver uma solução que entregasse controle e autonomia para o restaurante alocar seu investimento como desejasse. Esse projeto representou o marco de disrupção da empresa estudada, em que foi aplicada a metodologia de lanchas rápidas pela primeira vez.

A ideia inicial era disponibilizar, por meio da plataforma de gestão do restaurante, a criação de campanhas promocionais flexíveis de acordo com o objetivo do parceiro. Ou seja, ele poderia criar promoções de acordo com os dias de menor movimento, em turnos específicos ou até para grupos de clientes pré determinados. O primeiro experimento limitou-se a duas cidades do país, e rapidamente surgiram resultados positivos.

A aderência foi considerada boa, marcando 20%, houve incremento de pedidos de refeições em 3,5% e, acima de tudo, nenhum gasto para a empresa. Dessa maneira, a escalada foi rápida, aumentando o alcance para dez cidades grandes e, em pouco tempo, para o Brasil inteiro. O projeto provou-se sustentável para a maior parte dos restaurantes e, por isso, passou a representar 15% das vendas da plataforma em menos de três meses.

Com isso, a primeira lancha lançada pela empresa representou um sucesso absoluto e hoje é responsável por grande parte do funcionamento da plataforma como um todo. O projeto que permitiu a criação de promoções por parte dos restaurantes foi essencial para que o modelo de negócios fluísse como deveria, distribuindo vantagens para a organização, para os parceiros e, por fim, para os clientes finais.

3.2.3. Lista de compras a partir de receitas online

Diante de um grande fluxo em páginas de receitas disponibilizadas na internet, surgiu a hipótese de que o público que acessa este tipo de conteúdo poderia encaixar-se com o perfil da plataforma. No entanto, ainda não era palpável para a empresa como alcançar essas pessoas e guiá-las para o produto. Dessa maneira, foi lançada uma lancha cujo objetivo era converter o tráfego orgânico do universo de receitas online direcionando-o para uma lista de compras no aplicativo.

A única certeza que a equipe acreditava ter era a de que compras por conveniência são mais eficazes que compras sem contexto. Então, a partir do lançamento, iniciou-se a fase de pesquisa, através de *benchmarks* e dados obtidos em análises de mercados. Além disso, a equipe buscou entender como funciona a produção orgânica de conteúdo em comunidades culinárias na internet, nas quais qualquer usuário pode enviar sua receita. Com o início dos testes, a meta era de obter 5% de incremento em pedidos e conversão de 0,62%.

Para o primeiro MVP, foi colocado um botão em um site de receitas disponível na internet, o qual direcionava para uma lista de compras no aplicativo, que, por sua vez, já continha todos os ingredientes necessários para executar a receita na qual o usuário estava interessado. O primeiro experimento se limitou a 6 receitas neste site, teve uma taxa de cliques de apenas 0,024% e, menor ainda, uma conversão ao carrinho de 0,009%. Além de tudo, não houve pedidos realizados a partir dos carrinhos criados.

Para o segundo experimento, a equipe optou por uma maior ousadia e disponibilizou o mesmo fluxo por meio do botão de redirecionamento em um site bastante conhecido e acessado nacionalmente. Neste momento, foram utilizados dois indicadores: a taxa de cliques e a de conversão total. A primeira, no topo do funil, indicaria o interesse do usuário e potencial conversão de tráfego, ou seja, se fosse baixa, a tese deveria ser abolida ou revisada, e, se fosse alta, a equipe partiria para analisar a segunda taxa, de conversão no funil completo. Caso partisse para a análise da taxa de conversão total, seriam identificados os níveis de abandono e suas principais causas.

Com isso, foram selecionadas 290 receitas de alta, média e baixa audiência, ainda com a experiência do botão de redirecionamento para a lista de compras de ingredientes na plataforma, durante um mês. Entretanto, o resultado alcançou uma taxa de cliques de 2% e conversão total de 0,013%, representando apenas 2,1% do objetivo.

Assim sendo, o projeto provou-se inválido no momento em que foi testado. Apesar de uma forte hipótese, este comportamento de mercado ainda não estava pronto para ser modificado. É possível que, com o passar do tempo, a mesma ideia

volte a ser testada, já que o comportamento dos usuários pode estar mais suscetível a adaptações ou, ainda, sedento por elas.

3.2.4. Inteligência apartada para comparação entre preços

De acordo com pesquisas internas, a grande maioria dos usuários acredita que fazer a feira de mercado online é mais caro, por isso geralmente só fazem a fim de abastecer o necessário em casa até a próxima ida presencial ao supermercado. Com isso em mente, surgiu o projeto de uma inteligência na web para integrar diferentes catálogos e ajudar o cliente a encontrar a melhor loja ou item a depender do seu objetivo, focada em mercado, farmácia, *pet shop* e bebidas.

A ideia do produto não é criar uma nova plataforma, e sim uma inteligência que possa ser acessada via web ou integrada às plataformas já existentes. A lancha em questão foi lançada no ano de 2024, ainda está em fase de experimentação e, até o momento, está obtendo resultados positivos.

O experimento inicial foi no Whatsapp, através de um *bot* de mensagens que permitia ao usuário enviar sua localização, o item desejado, e, após uma breve pesquisa, indicar o melhor lugar para comprá-lo. Após 60 dias, alguns aprendizados foram essenciais. Em primeiro lugar, existe um grande desafio de metadados para refinar cada item solicitado, já que pode haver diferenciação de tamanhos. Por outro lado, o topo de funil também é um obstáculo importante a ser enfrentado, apesar de o primeiro teste já ter conseguido aumentar de 2% de interações para 6% dentro do tempo estipulado. Além disso, a equipe percebeu que utilizar estímulos de recompra gerava mais interações no topo do funil, incentivando o usuário a comprar outros itens baseado em suas escolhas iniciais. Por último, a integração com o Whatsapp não funcionou tão bem quanto deveria, as interfaces eram limitadas e a jornada do usuário às vezes se tornava morosa.

Com isso, apesar de o projeto ter ficado abaixo da meta de ativação, a equipe responsável viu oportunidades para seguir com o experimento a partir dos bons resultados em conversão e geração de sacolas. A partir daí, os novos testes levaram a experiência com a inteligência para dentro da plataforma, selecionando apenas 20% dos usuários ativos na área de farmácia do aplicativo, a fim de aprender se a jornada, neste cenário, apresentaria um bom uso.

O segundo experimento obteve resultados positivos: 68% dos usuários realizaram buscas, 28% adicionaram itens à sacola e 19% realizaram pedidos. Esses indicadores representam que, no total, 70% dos usuários que chegaram até a criação de uma sacola concluíram o pedido.

Atualmente, o projeto possui a visão de construir maior independência e flexibilidade, para que seja possível integrá-lo em diferentes plataformas, facilitar e disseminar o seu uso. As principais frentes que a equipe por trás dessa inteligência está endereçando são a criação de listas com múltiplos itens de forma rápida e a busca de itens e lojas ideais para necessidades específicas, isso tudo envolvendo características desejadas pelos usuários (por exemplo, localização e entrega rápida), e o histórico de pedidos.

Portanto, este é um exemplo de projeto que está demonstrando potencial e, aos poucos, validando a hipótese inicial. Dessa forma, os experimentos continuam rodando em diversas frentes para aprender, evoluir e encontrar o seu lugar no mercado. Esse processo é cíclico e terá sua importância comprovada quando, ao chegar o momento de integrar-se à empresa mãe, caso obtenha sucesso repetidamente, o projeto provar que já encontrou o encaixe perfeito, público alcançável e potencial impacto previsto.

3.2.5. Gamificação no aplicativo

Depois de alguns anos estabelecida no mercado, a empresa estudada já havia alcançado patamares impensáveis no seu ramo de atuação. No entanto, os gestores do produto perceberam, a partir da pesquisa de tendências de mercado, que a *gamificação* poderia ser uma grande aposta. Este termo remete ao uso de elementos de jogos para engajar e motivar as pessoas em contextos não relacionados a jogos [30]. Assim sendo, a empresa estudada optou por lançar uma lancha, ainda em processo de experimentação, que tem como objetivo principal levar a tendência de gamificação para a plataforma e, dessa maneira, aumentar o tempo de interação dos usuários.

O projeto em questão somente se iniciou após algumas validações de tese simples que abordavam a gamificação na plataforma, através da qual os usuários deveriam fazer um “*check in*” todos os dias para ganhar uma recompensa. Ao

efetivar o *check in*, o usuário ganhava uma moeda e, após alguns dias consecutivos, essas moedas se tornaram promoções reais nos pedidos de refeições. Os primeiros aprendizados mostraram que, durante as 5 semanas em que o teste permaneceu no ar, 10% dos usuários previamente selecionados para terem acesso à tela de *check in* foram de fato impactados.

Em um segundo momento de validação, uma cidade inteira do país foi impactada pela ação, obtendo 7,5% de impacto. Além disso, o resultado mais impactante foi o aumento de 14% na finalização dos pedidos após o usuário realizar o *check in*. Com isso, a conclusão foi de que usuários com *check in* abriram o aplicativo com aproximadamente 30% maior frequência e pediram 14% mais do que aqueles que não foram impactados pela experiência de *check in*.

O terceiro experimento trouxe ao usuário três missões diferentes dentro do aplicativo, e a conclusão com sucesso de cada missão trazia recompensas. Como resultado, o teste rendeu uma alta taxa de cadastro: por volta de 14% dos usuários envolvidos optaram por participar das missões, valor que, diante dos usuários que de fato acessaram a página, representou 64%. Por fim, o valor total de missões concluídas foi de 5% perante o universo de usuários impactados pelo teste.

Cinco meses após validar a tese de gamificação através dos experimentos citados, foi lançado o projeto em questão: uma plataforma de entretenimento apartada da plataforma-mãe da empresa estudada e que estará presente no dia a dia do usuário, contendo ambientes com funcionalidades de alto engajamento. O intuito é conectar usuários às melhores experiências em lugares e serviços, proporcionando economia por meio da divulgação de cupons e promoções.

Em outras palavras, é um aplicativo de conteúdo gerado pelos próprios usuários, com avaliações, comentários e compartilhamentos de experiências. A utilização de mecânicas de engajamento, como missões, clubes e moedas foi utilizada para incentivar a interação entre os usuários.

Atualmente, o projeto está embutido no aplicativo-mãe, e os usuários podem acessá-lo para participar de dinâmicas como, por exemplo, roletas da sorte e *minigames*, e resgatar moedas. Através do acúmulo de moedas, será possível “comprar” bilhetes da sorte e, assim, concorrer a promoções e cupons nos pedidos

de refeições. Além disso, referente à criação de uma comunidade engajada, existem competições nesse processo de acúmulo de moedas, em que o aplicativo mostra o ranking atual dos jogos, motivando os usuários a participarem pelo senso competitivo.

Os resultados deste experimento vêm sendo positivos, alcançando as metas estipuladas e validando a tese de que a gamificação vai aumentar o tempo de uso do aplicativo e, conseqüentemente, gerar mais pedidos.

3.3. Guia de experimentação para empresas com base no modelo de uma das maiores empresas brasileiras da atualidade

Com base nas descobertas, o presente estudo funciona como um guia de diretrizes para organizações interessadas em implementar ou aprimorar uma cultura experimental. A aplicação bem sucedida requer uma combinação entre agilidade de execução, apoio estratégico e mensuração criteriosa, garantindo assim a sustentação da inovação no ambiente empresarial competitivo.

Espera-se que as contribuições deste estudo sirvam como um ponto de partida para novas pesquisas e aplicações em outros setores, ampliando a influência da cultura de experimentação no mercado brasileiro.

3.3.1. Cultura organizacional de experimentação

Antes mesmo de estruturar processos, é fundamental que a empresa adote uma mentalidade voltada à experimentação. As melhores empresas encontram maneiras de incorporar a inovação nas fibras de sua cultura, do núcleo à ponta [5]. Isso significa incentivar a curiosidade, permitir falhas e promover um ambiente onde a tomada de decisão é baseada em dados. A extensão das mudanças necessárias e a vontade da liderança da empresa em impulsionar essas mudanças determinarão o sucesso da inovação [26].

Para desenvolver uma cultura de experimentação, é importante estimular a cultura de aprendizado, na qual colaboradores passarão a enxergar erros como oportunidades de melhoria do produto. O fracasso não é dinheiro desperdiçado, mas sim investido, pois se torna aprendizados manifestados em mudanças persistentes [2]. Além disso, é importante incentivar líderes a criarem um ambiente seguro de

adaptação para testar hipóteses diferentes de maneira rápida e, por último, a reconhecerem e valorizarem iniciativas e experimentos bem estruturados.

Para isso, é ideal criar times ágeis e multidisciplinares, com autonomia para testar e implementar novas ideias. Aplicar o modelo de intraempreendedorismo através da criação de *startups* internas tende a ser um caminho positivo para alcançar a inovação corporativa de maneira estratégica. O objetivo final é tornar-se uma empresa onde a inovação seja incorporada, no lugar de acrescentada – em que seja instintiva para cada indivíduo e intrínseca à própria organização [9].

3.3.2. Definição de hipóteses, objetivos, metas e potenciais

Para realizar experimentos eficazes, é necessário ter clareza sobre o que deseja-se testar e quais as métricas a serem usadas para indicar sucesso ou fracasso. Antes de partir para o desenvolvimento de soluções, é importante entender o problema ou oportunidade e, a partir disso, formular hipóteses com estimativas de potenciais impactos e possíveis indicadores de sucesso. A hipótese é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando [17].

Ao inovar por experimentação, a empresa não deve tentar evitar ideias erradas. Pelo contrário, o objetivo é testar tantas ideias promissoras quanto possível, com rapidez e baixo custo, para identificar quais serão eficazes [16]. Com isso, será necessário priorizar os experimentos de acordo com o impacto e a viabilidade de cada um, buscando sempre seguir o caminho mais estratégico alinhado aos objetivos da organização. Além disso, como o foco é no problema, o ideal é manter várias hipóteses em paralelo, já que, mesmo se uma falhar, o problema a partir do qual ela surgiu persiste.

3.3.3. Estruturação e execução de experimentos

Uma pesquisa da McKinsey revela que inovadores comprometidos têm três vezes mais probabilidade do que outras empresas de incentivar experimentos em toda a organização [10]. No entanto, apesar da necessidade de testar e aprender rápido, não deve-se deixar de lado o planejamento e a estratégia no momento de conduzir experimentos. É importante que o escopo do teste seja definido, com uma amostra de usuários e recursos, depois de uma extensa pesquisa sobre o ramo em

que o teste estará atuando. Existem muitas metodologias e ferramentas conhecidas na gestão de produtos que podem auxiliar esse processo, e usá-las pode facilitar a aplicação da inovação no dia a dia.

Para o desenvolvimento do teste, é essencial viabilizar inicialmente um MVP que valida o valor da hipótese sem abusar dos recursos disponíveis. Financiar qualquer coisa que não seja um primeiro esforço viável (ou seja, utilizável) resultará em partes interessadas frustradas e aprendizagens insuficientes [2]. Assim, em um ambiente controlado e com variáveis monitoradas, a próxima etapa exigirá a mensuração de resultados e a documentação da aprendizagem validada empiricamente a partir da descoberta de verdades valiosas [17].

É importante destacar que os experimentos, em uma organização verdadeiramente inovadora, seguem um fluxo cíclico, ou seja, não têm fim. Após a avaliação de resultados, o produto retoma, já em um estágio mais maduro, o primeiro passo do processo para testar uma nova hipótese, refinando a estratégia a cada iteração a partir dos aprendizados obtidos.

3.3.4. Análise de resultados, aprendizados e tomada de decisões

A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar [17]. Ou seja, em cada experimento da empresa, após passar pelo ciclo de construir-medir-aprender, a equipe responsável deve reunir resultados e aprendizados para fundamentar a tomada de decisão acerca do seu sucesso ou fracasso.

Portanto, é essencial que as organizações sejam orientadas a dados, os quais se configuram como um importante ativo estratégico e, cada vez mais, fonte de inovação e criação de valor [16]. Com os dados em mãos, os líderes conseguirão avaliar se o potencial da tese avaliado inicialmente foi alcançado. Por isso, é necessário ter um plano caso a hipótese se prove correta ou não, e inovadores comprometidos mantêm a escala em mente desde o início dos experimentos [10].

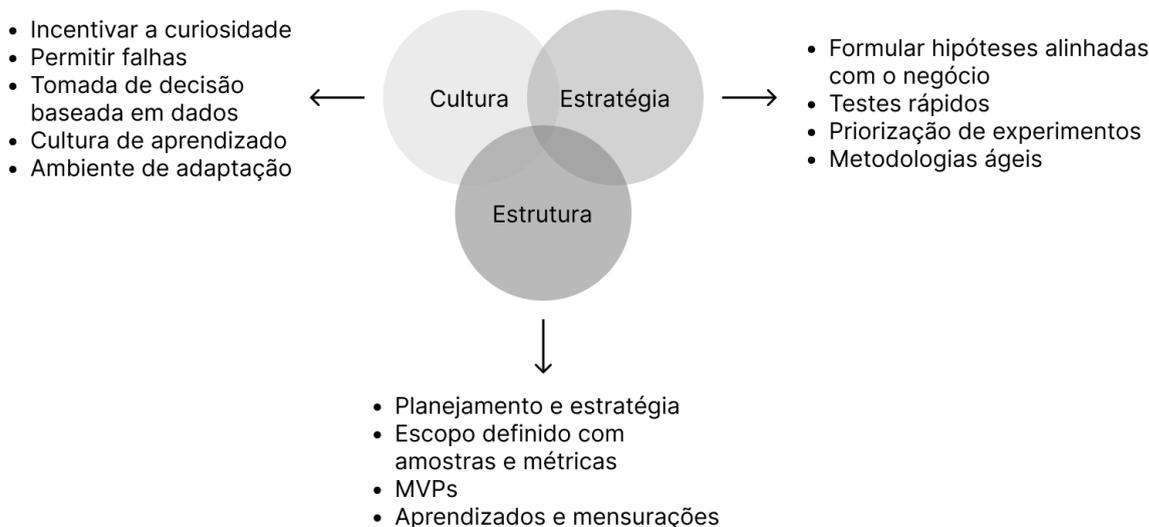


Figura 8 – Os três pilares da experimentação

Fonte: Elaboração própria.

4. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho evidenciou a importância da cultura de experimentação como um pilar essencial para a aplicação da inovação contínua na gestão de produtos, explorando como essa abordagem pode manter as organizações competitivas no mercado. Por meio da revisão teórica e da análise do estudo de caso da estratégia disruptiva da maior empresa brasileira no setor de *delivery* de refeições, foi possível compreender os desafios e benefícios associados à cultura de inovação e experimentação, assim como os fatores críticos para sua implementação eficaz.

A investigação destacou como o alinhamento da inovação estratégica com práticas de intraempreendedorismo e metodologias ágeis pode impulsionar resultados e criar vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, o estudo de caso analisado também demonstrou que a experimentação estruturada possibilita a validação de hipóteses de forma rápida, reduzindo incertezas e aumentando a assertividade na tomada de decisões estratégicas. Entre os principais aprendizados, destaca-se a importância de um processo bem definido, que envolva métricas claras, ciclos iterativos e alinhamento entre as áreas envolvidas.

Assim sendo, as descobertas deste estudo reforçam que a experimentação não é apenas uma ferramenta de validação, mas também um pilar essencial para a

inovação corporativa. Empresas que incorporam essa prática de forma sistemática conseguem responder com mais agilidade às mudanças do mercado, ajustar suas estratégias com base em dados concretos e desenvolver produtos alinhados às necessidades dos usuários.

Os resultados obtidos reforçam que o sucesso da experimentação está relacionado também à capacidade de integrar equipes multidisciplinares, fornecer autonomia para decisões e validar hipóteses rapidamente por meio de abordagens estruturadas, como o uso de MVPs. Além disso, destacou-se o papel das "lanchas rápidas", equipes ágeis formadas para atuar com flexibilidade configuradas como *startups* internas, as quais permitem que práticas inovadoras prosperem mesmo em empresas já consolidadas.

Ademais, ao aplicar ferramentas como o modelo dos Três Horizontes, foi possível demonstrar que as empresas podem equilibrar inovação incremental, exploração de oportunidades emergentes e criação de iniciativas disruptivas de forma coordenada com a estratégia corporativa. Por fim, os casos reais analisados neste estudo demonstraram que, com validação de dados e iterações constantes, é possível adaptar ideias às demandas do mercado enquanto se minimizam custos e se maximizam os aprendizados.

REFERÊNCIAS

- [1] SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- [2] BECHTEL, Mike; HENRY, Nishita. Unleashing the power of innovation. Deloitte Insights, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/innovation/corporate-innovation-program-report-and-key-takeaways.html>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [3] LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- [4] JONG, Marc de; MARSTON, Nathan; ROTH, Erik. *The Eight Essentials of Innovation*. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [5] MCKINSEY & COMPANY. *Strategic Growth and Innovation*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/Strategic-Growth-and-Innovation>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [6] PINCHOT, Gifford III. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row, 1985.
- [7] GARCIA, Rodrigo Guerra; BENCCIVENI, Ana Maria. O uso do intraempreendedorismo e das startups internas como aceleradores de inovação corporativa. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, v. 9, 2022.
- [8] DANG, Sanjit Singh. What are the emerging models of corporate innovation? *Forbes*, 16 dez. 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/sanjitsinghdang/2022/12/16/what-are-the-emerging-models-of-corporate-innovation/>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- [9] HAMEL, Gary. The 5 Requirements of a Truly Innovative Company. *Harvard Business Review*, 2015.

- [10] FURSTENTHAL, Laura; MCCLAIN, Jon; QUINN, Brian; ROTH, Erik. Committed innovators: how masters of the eight essentials outperform. McKinsey & Company, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/committed-innovators-how-masters-of-essentials-outperform#/>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [11] CARLOMAGNO, Maximiliano; SCHERER, Felipe. Simbiose corporativa: como grandes empresas estão trabalhando com startups. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- [12] BULLINGER, Angelika C. Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- [13] BAGHAI, Mehrdad; COLEY, Stephen; WHITE, David. A alquimia do crescimento: caminhos comprovados para expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- [14] MCKINSEY & COMPANY. Enduring Ideas: The Three Horizons of Growth. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [15] CURRY, Andrew; HODGSON, Anthony. Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy. *Journal of Futures Studies*, v. 13, n. 1, p. 1–20, ago. 2008. Disponível em: <https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2008-2/vol-13-no-1-august/articles/seeing-in-multiple-horizons-connecting-futures-to-strategy/>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- [16] ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- [17] Ries, Eric. A Startup Enxuta: Como Usar a Inovação Contínua para Criar Negócios Radicalmente Bem-Sucedidos. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012.

[18] ROGERS, David L. Transformação digital 2: um roadmap para superar os obstáculos e implementar a transformação digital de forma contínua na sua organização. São Paulo: Autêntica Business, 2024.

[19] DOUGLAS, Evan J.; FITZSIMMONS, Jason R. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, v. 41, n. 1, p. 115–132, 2013.

[20] PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985.

[21] MÄRIJÄRVI, Jukka; HOKKANEN, Laura; KOMSSI, Marko; KILJANDER, Harri; XU, Yueqiang; RAATIKAINEN, Mikko; SEPPÄNEN, Pertti; HEININEN, Jari; KOIVULAHTI-OJALA, Mervi; HELENIUS, Marko; JÄRVINEN, Janne. *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Helsinki: DIMECC, 2016. Disponível em: https://www.dimecc.com/wp-content/uploads/2019/06/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.

[22] DESIGN COUNCIL. *The Double Diamond*. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>. Acesso em 24 mar. 2025.

[23] PM3. Ferramentas para usar em cada fase do Double Diamond. *Blog PM3*, 2023. Disponível em: <https://pm3.com.br/blog/ferramentas-para-usar-em-cada-fase-do-double-diamond/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

[24] YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014. Disponível em: https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

[25] Oliveira da Silva, G., Saramago de Oliveira, G., & da Silva, M. M. (2021). ESTUDO DE CASO ÚNICO: UMA ESTRATÉGIA DE PESQUISA. *Revista Prisma*, 2(1), 78-90. Disponível em <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44>. Acesso em: 25 mar. 2025.

- [26] VIKI, Tendayi. Why Large Companies Continue To Struggle With Innovation. *Forbes*, 4 nov. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/11/04/why-large-companies-continue-to-struggle-with-innovation/#19b20fe067b4>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- [27] BRINKER, Scott. Martec's Law: Technology changes exponentially, organizations change logarithmically. *Chiefmartec*, 2013. Disponível em: <https://chiefmartec.com/2013/06/martecs-law-technology-changes-exponentially-organizations-change-logarithmically/>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- [28] BRINKER, Scott. Martec's Law: The Great Management Challenge of the 21st Century. *Chiefmartec*, 2016. Disponível em: <https://chiefmartec.com/2016/11/martecs-law-great-management-challenge-21st-century/>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- [29] BLOCH OESTERGAARD, Soren. What Are Innovation Speedboats and How Do You Scale Them To Your Need? *Blochoestergaard.com*, 2021. Disponível em: <https://blochoestergaard.com/what-are-innovation-speedboats-and-how-do-you-scale-them-to-your-need/>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- [30] EXAME. Gamificação: o que é e como usar no ambiente de trabalho. *Exame - Guia de Carreira*, 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/gamificacao-o-que-e-e-como-usar-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 4 abr. 2025.