

OLEG OLEGOVICH BALEV

Criação de estratégias de aumento de vendas sustentáveis para uma startup

São Paulo

2019

OLEG OLEGOVICH BALEV

Criação de estratégias de aumento de vendas sustentáveis para uma startup

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo

2019

OLEG OLEGOVICH BALEV

Criação de estratégias de aumento de vendas sustentáveis para uma startup

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: André Leme Fleury

São Paulo

2019

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Balev,Oleg

Criação de estratégias de vendas sustentáveis para uma startup / O. Balev --
São Paulo, 2019.

98 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1.Design Thinking. 2.Lean Startup. 3.Estratégia competitiva. 4.
Empreendedorismo I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

À minha família, principalmente meus pais por todo o seu sacrifício dispensado ao longo de minha formação e às minhas irmãs pelo apoio nessa jornada.

Às grandes amizades que firmei, pelo apoio nas mais diversas situações, aprendizados, risadas e compartilhamento de experiências que foram fundamentais à minha formação.

Aos meus mentores, que me apoiaram e forneceram apoio e conselhos nas mais diversas situações.

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar as ferramentas e metodologias empregadas a fim de desenhar estratégias de vendas sustentáveis para uma startup ainda em fase de consolidação em seu mercado. Esse trabalho foi motivado tanto pelo desafio proposto, quanto pela motivação pessoal de ajudar um empreendedor, amigo do autor, a alcançar uma sustentabilidade maior de seu negócio. A metodologia empregada neste trabalho aborda um estudo dos conceitos e ferramentas de trabalho propostas para a resolução de problemas no contexto de startups. Procedeu-se, a partir deste estudo para uma formulação metodológica de abordagem do problema abordado. A partir disso, discutem-se os resultados e na aplicação destas ferramentas e conceitos e os aprendizados decorrentes desse processo. Foram obtidas e validadas por meio de testes alternativas de solução para o problema descrito, sendo ao fim estes resultados analisados sob a ótica de implicações sobre a capacidade da startup em competir em seu mercado. Com base nos resultados obtidos, e no aprendizado ao longo da jornada de aplicação da metodologia descrita, foi fornecida uma recomendação sobre a continuidade da abordagem do problema.

Palavras-chave: Startup. Design thinking. Lean startup. Startup garage. Estratégia competitiva.

ABSTRACT

This paper aims to present the methodologies and tools used in order to design sustainable sales strategies for a startup yet in market consolidation phase. This paper was motivated by the purposed challenge, and, also by a personal nature motivation of helping an entrepreneur, who is also friend of the author, to achieve a greater sustainability of his business. The methodology used in this work first approaches a toolkit and concept research and study that addresses problem resolution on startups context. From that study, the work progress into a framework building in order to solve the purposed problem. The results gathered from that framework implementation are than shown together with the learnings from the process. The solution alternatives obtained from that implementation were tested and validated, those results were than studied trough the point of view of their implications in the competitive capacity of the startup in its market. Based on the obtained results, and on the learnings gathered trough the methodology implementation journey, was provided a recommendation regarding next steps.

Keywords: Startup. Design thinking. Lean startup. Startup garage. Competitive strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração do processo de <i>Design Thinking</i>	19
Figura 2 - Jornada de um usuário	23
Figura 3 - Processo de empreendedorismo por hipótese	25
Figura 4 - Canvas de modelo de negócios	27
Figura 5 – Ilustração do processo de Startup Garage	30
Figura 6 - Cinco forças competitivas.....	33
Figura 7 – Metodologia do trabalho	37
Figura 8 - Segunda entrevista	44
Figura 9 - Jornada do vendedor, parte 1	60
Figura 10 - Jornada do vendedor, parte 2, concretização da venda.....	61
Figura 11 - Jornada do vendedor, parte 2, venda perdida.....	62
Figura 12 - Jornada do gestor, vendas boas.....	64
Figura 13 - Jornada do gestor, vendas ruins	65
Figura 14 - Ideação de alternativas de solução	69
Figura 15 - Cinco forças competitivas para a startup com as novas iniciativas	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diagramação genérica de persona.....	22
Quadro 2 - Esquematização genérica de POV.....	24
Quadro 3 - Análise SWOT	31
Quadro 4 - Estratégias competitivas genéricas.....	35
Quadro 5 – Estruturação dos capítulos	38
Quadro 6 - Canvas de modelo de negócio atual	41
Quadro 7 – Primeira entrevista.....	43
Quadro 8 - Terceira entrevista	45
Quadro 9 - Quarta entrevista	47
Quadro 10 - Quinta entrevista	48
Quadro 11 - Entrevista vendedores	49
Quadro 12 - Entrevista gestor.....	51
Quadro 13 - Principais resultados das entrevistas	53
Quadro 14 - Diagrama de afinidades.....	55
Quadro 15 - Persona do vendedor	58
Quadro 16 - Persona do gestor	59
Quadro 17 - Ponto de vista do vendedor	67
Quadro 18 - Ponto de vista do gestor	68
Quadro 19 - Discurso de vendas atual.....	76
Quadro 20 - Discurso de vendas baseado na nova proposta de valor.....	77
Quadro 21 - Resultados do teste por telefonemas	78
Quadro 22 - Aumento de potencial de conversão.....	79
Quadro 23 – Estimativa de impacto sobre a conversão de vendas	81
Quadro 24 - Estimativa de impacto sobre o custo unitário de aquisição.....	81
Quadro 25 - Canvas de modelo de negócio esperado com as novas iniciativas.....	87
Quadro 26 - Análise SWOT para a startup.....	89
Quadro 27 - Posicionamento estratégico genérico atual da startup.....	92
Quadro 28 - Novo posicionamento estratégico genérico da <i>startup</i>	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MVP – *Minimal Viable Product*

POV – *Point Of View*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	Contextualização do trabalho.....	15
1.2.	Motivações.....	16
1.3.	O problema.....	16
1.4.	Objetivos.....	17
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1.	Design Thinking.....	19
2.1.1.	Imersão em profundidade.....	20
2.1.2.	Cartões de <i>insights</i>	21
2.1.3.	Diagrama de afinidades.....	21
2.1.4.	Personas.....	21
2.1.5.	Jornada do usuário.....	22
2.1.6.	POV.....	24
2.2.	Lean Startup.....	25
2.2.1.	Empreendedorismo por hipóteses.....	25
2.2.2.	Business Model Canvas.....	27
2.3.	Startup Garage.....	29
2.4.	Gestão estratégica.....	31
2.4.1.	Análise SWOT.....	31
2.4.2.	Cinco forças competitivas.....	33
2.4.3.	Estratégias competitivas genéricas.....	34
3.	MÉTODO.....	37
4.	RESULTADOS.....	41
4.1.	Imersão.....	41

4.1.1.	Canvas atual	41
4.1.2.	Entrevista 1	43
4.1.3.	Entrevista 2	44
4.1.4.	Entrevista 3	45
4.1.5.	Entrevista 4	47
4.1.6.	Entrevista 5	48
4.1.7.	Visita ao cliente.....	49
4.1.8.	Visão consolidada das entrevistas.....	53
4.2.	Síntese	55
4.2.1.	Diagrama de afinidade	55
4.2.2.	Persona.....	57
4.2.3.	Jornada dos usuários	60
4.2.4.	POV.....	66
4.3.	Ideação	68
4.4.	Prototipação.....	73
4.4.1.	Proposta de valor como “consultor de vendas digital”	73
4.4.2.	Parceria de distribuição.....	74
4.5.	Testes.....	75
4.5.1.	Resultados de teste de nova proposta de valor.....	75
4.5.2.	Resultados da parceria de distribuição.....	83
4.5.3.	Impacto sobre o Canvas	87
4.6.	Implicações sobre a estratégia.....	89
4.6.1.	Análise SWOT	89
4.6.2.	Análise das cinco forças competitivas	91

4.6.3. Estratégia competitiva genérica.....	92
5. CONCLUSÕES	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do trabalho

Segundo o artigo da Exame (2018), existe uma forte expectativa por parte de investidores para o surgimento de novos unicórnios, isto é, *startups* que tem potencial de atingir uma valorização de mercado de mais de US\$ 1 bilhão, no mercado brasileiro. Esse otimismo é refletido também pelo anúncio já no início do deste ano de 2019, do início da operação do braço de investimentos do conglomerado japonês Softbank em território brasileiro, com uma disponibilidade de capital de US\$ 5 bilhões para investimento em startups na América Latina como noticiado pelo portal Época Negócios (2019).

Essa conjuntura do mercado brasileiro de *startups*, é ainda reforçada pelos casos de sucesso de empresas como a 99, vendida à Didi Chuxing no início deste ano, como noticiado pelo portal O Globo (2019), por cerca de US\$ 980 milhões. É interessante ressaltar, que essa empresa fora fundada cerca de seis anos antes dessa venda, por três politécnicos com a motivação de solucionar alguns dos problemas da indústria de transportes em São Paulo.

Em contraponto ao caso da 99, considerado ilustre em seu sucesso, existem ainda no mercado numerosas startups que ainda buscam bases para seu crescimento sustentável dentro dos mercados em que se propuseram atuar. Em linha dssas *startups* ainda em fase de consolidação em seus mercados, recentemente foi feita a premiação do “*100 startups to watch*”, em português, “*100 startups para se observar*”, como noticiado pelo portal Época Negócios (2019), segundo a notícia, essa premiação contempla aquelas startups que são consideradas como capazes de “*transformar mercados, impactar consumidores e revirar indústrias*” como noticiado.

Tendo em vista esse cenário do recente aquecimento do mercado de empreendedorismo, do crescente interesse de investidores neste mercado e, ainda, das extensas oportunidades de crescimento a serem viabilizadas por startups ainda incumbentes, o presente trabalho visa contribuir com um estudo sobre técnicas e métodos aplicáveis à realidade desse tipo de empresas, especialmente no referente ao estabelecimento de estratégias de vendas sustentáveis.

1.2. Motivações

Além do contexto de interesse sobre esse mercado de *startups*, com sua crescente atratividade no mercado brasileiro, existe nesse trabalho uma motivação principalmente de caráter pessoal, alinhada ao tema abordado, uma vez que a *startup* para a qual serão estudados métodos e técnicas a fim de criar estratégias de vendas sustentáveis, foi fundada por um grande amigo do autor deste trabalho. Essa *startup*, quando este trabalho foi iniciado enfrentava dificuldades no crescimento de suas vendas, e, portanto, dificuldades em atingir uma tração necessária ao ganho de escala de seu modelo de negócios.

A startup na qual fora conduzido este trabalho surgiu em meados de 2015, com um modelo de negócios completamente diferente do praticado atualmente, o processo de formação e evolução dessa empresa foi acompanhado de perto desde o seu surgimento àquela época. Em sua concepção atual, na qual já possui um portfólio de clientes que usam recorrentemente a plataforma oferecida atualmente pela *startup*, seus produtos oferecem soluções digitais voltadas à redução de desperdícios de produtividade em pontos de venda de varejistas de moda e vestuário.

Tendo em vista as dificuldades na expansão deste portfólio de clientes, à época que este trabalho foi iniciado, o desafio estabelecido fora o de estudar e aplicar técnicas relevantes ao endereçamento efetivo do problema enfrentado à época e, com isso ajudar um jovem empreendedor a se estabelecer com maior solidez no crescente mercado de startups.

1.3. O problema

Como brevemente mencionado na seção 1.2, a startup onde fora conduzido este trabalho enfrentava à época em que este trabalho foi iniciado, dificuldades de vendas. Essas dificuldades, no contexto de uma empresa jovem e em consolidação, implicam tanto em restrições ao ganho de escala de suas operações, quanto na motivação de sua equipe.

A questão central que deseja ser respondida com este trabalho de – Como criar estratégias de vendas sustentáveis para uma startup? Isto é, como desenhar propostas que aumentem as vendas de uma organização jovem, em consolidação no mercado em que atua, perante todos os riscos e pressões sob a qual essa startup é colocada? Não existe, pelo menos atualmente, uma resposta direta

para a questão colocada. Entretanto, existem ferramentas e metodologias que podem direcionar a abordagem desse problema, as quais serão mais bem detalhadas à frente neste trabalho.

1.4. Objetivos

Tendo em vista o problema delineado em 1.3, o principal objetivo deste trabalho é o de prover, uma nova proposta de estratégias de vendas sustentáveis para a *startup* objeto do trabalho. Alinhado a esse objetivo, há também o interesse de documentação da metodologia empregada na solução desse problema, principalmente dos principais aprendizados na aplicação dela.

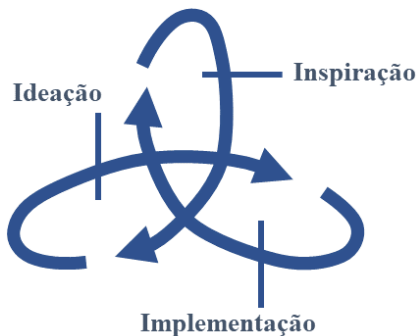
Assim, nos capítulos seguintes, o trabalho procederá para um estudo bibliográfico de obras que descrevem ferramentas e metodologias relevantes ao endereçamento do problema proposto, seguido de uma formulação metodológica contendo a ordem em que as diversas metodologias e ferramentas serão aplicadas, para então explicitar os resultados e aprendizados obtidos ao longo do capítulo de resultados.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Design Thinking

A metodologia do *Design Thinking*, em português “Pensamento de Designer”, como proposto por Brown (2008) em seu artigo intitulado “*Design Thinking*”, visa desconectar o processo de criação de novas ideias do mito do gênio criativo, sendo este o lugar onde no imaginário popular, surgem as grandes ideias de negócio já formuladas e estruturadas. Segundo Brown (2008), o *Design Thinking* é uma ferramenta que permite usar a sensibilidade da pessoa que está desenvolvendo um novo produto ou solução, aplicando métodos que direcionem seu trabalho para atender as reais necessidades de seus consumidores, à luz das restrições técnicas e de viabilidade de negócios, que convertam sua iniciativa em valor para seus cliente e, portanto, oportunidades de mercado.

Figura 1 - Ilustração do processo de *Design Thinking*



Fonte: IDEO (2019), adaptado pelo autor

Segundo Brown (2008), projetos de desenho de novas soluções devem passar ultimamente por três etapas: Inspiração, Ideação e Implementação. Como inspiração entendem-se as circunstâncias sob as quais existe um problema. A partir dessa inspiração, o processo segue a etapas de ideação segundo o autor, onde há um processo estruturado de geração de ideias de alternativas de solução ao problema delineado, com etapas de testes e desenvolvimentos que podem vir a gerar soluções de fato, para por fim, segundo o autor, chegar à implementação dessas soluções e estudo de como leva-las a mercado.

Como ilustrado na Figura 1 - Ilustração do processo de *Design Thinking*, esse processo não se dá de maneira linear como pode aparentar de início, os aprendizados conduzidos em cada uma de suas etapas podem levar tanto à reformulação do problema inicialmente delineado, quanto a novos testes de validação e implementação, isto é, implicando em um movimento entre as atividades de acordo com os aprendizados adquiridos ao longo do processo.

Para a operacionalização da metodologia proposta por Brown (2008), podem ser aplicadas diversas ferramentas para cada uma das etapas de inspiração, ideação e implementação que serão discutidas nas subseções a seguir.

2.1.1. Imersão em profundidade

Segundo Vianna *et al* (2011) na obra “*Design Thinking*”, a aplicação de entrevistas para uma imersão em profundidade sobre um determinado problema possibilita o levantamento de dados de comportamentos extremos, mapeando seus padrões e necessidades relatadas pelos clientes. Esse tipo de dados, segundo os autores, é de difícil acesso por meio de ferramentas de pesquisa tradicionais, uma vez que captam manifestações superficiais, como é no caso da aplicação de questionários e entrevistas previamente estruturadas.

Sua aplicação, segundo os autores, se dá por meio de interações próximas com os clientes ou usuários, estimulando principalmente, o compartilhamento das percepções e visões destes indivíduos acerca do problema estudado. Espera-se por meio da aplicação deste exercício, a criação de laços empáticos que permitam com que os entrevistados compartilhem não somente perspectivas superficiais sobre o tema relatado, mas também manifestem sentimentos e percepções aprofundados em relação ao problema estudado, permitindo portanto, segundo os autores, aproximar-se aos pontos de vista desses clientes, descobrindo os sentimentos relacionados com aquilo que fazem e sentem, mapeando de maneira mais adequada tanto pontos de percepção de valor, quanto pontos de dor que, se endereçados por meio de um desenho de soluções, tem o potencial de gerar valor ao cliente, e, portanto, oportunidades de mercado.

2.1.2. Cartões de *insights*

Para a síntese das informações coletadas durante etapas de imersão, é interessante agrupar as informações coletadas de maneira e perceber padrões de comportamento no público alvo estudado e embasar o trabalho seguinte. Os cartões de *insight* são propostos por Vianna *et al* (2011), como ferramenta para esse exercício de síntese a aplicação do método de cartões de insights. Segundo os autores, é interessante registrar os principais aprendizados ao longo da fase de imersão por meio de cartões, facilitando seu rápido manuseio em exercícios de agrupamento dos dados por temas de interesse.

Sua aplicação se dá pelo registro das informações coletadas nestes cartões físicos, para então poder agrupar visualmente aqueles de insights semelhantes, ou ainda, destacar aqueles sobre os aprendizados mais valiosos para o entendimento do problema.

A aplicação dessa ferramenta é interessante para a retirada de barreiras de organização dos aprendizados conduzidos ao longo da fase de imersão junto aos usuários ou clientes, além de priorizar esses aprendizados em macroáreas para investigações seguintes.

2.1.3. Diagrama de afinidades

Outra ferramenta de síntese dos aprendizados conduzidos ao longo da fase de imersão no entendimento das necessidades do usuário, a ferramenta do diagrama de afinidades busca adicionar uma etapa de priorização dos dados já organizados por meio de cartões de *insights*. Segundo Vianna *et al* (2011), nesse processo podem ser identificados temas, grupos ou ainda critérios que podem ser úteis na análise dos dados levantados. É um processo semelhante ao descrito pela ferramenta de cartões de insights, no entanto sua aplicação prevê uma maior priorização dos dados a serem abordados.

2.1.4. Personas

A definição da ferramenta da Persona, segundo Vianna *et al* (2011), gira em torno da construção de arquétipos concebidos a partir da síntese dos comportamentos observados dentre

usuários e consumidores. Esses arquétipos representam uma generalização tanto das motivações por trás dos comportamentos observados, quanto um mapeamento de outras características como desejos, motivações, expectativas e necessidades desses usuários ou consumidores, ainda segundo os autores.

Quadro 1 - Diagramação genérica de persona

Nome da persona	
<ul style="list-style-type: none"> Características gerais da persona 	
Motivações	Particularidades
<ul style="list-style-type: none"> Quais são as motivações por trás dos comportamentos da persona estudada? 	<ul style="list-style-type: none"> Quais são as particularidades pessoais da persona estudada?
Objetivos	Comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> Quais são os objetivos buscados por essa persona? 	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os padrões de comportamentos observados nessa persona?
Problemas e Frustrações	
<ul style="list-style-type: none"> Quais são os problemas e frustrações que essa persona busca resolver com seus comportamentos? 	

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma maneira possível de organizar os aprendizados decorrentes da fase de imersão no problema dos usuários pode ser representada como em Quadro 1 - Diagramação genérica de persona. Ao manter fortemente considerado esse arquétipo de usuário ou cliente, é possível focalizar o entendimento do problema no estudo dessa persona específica, que uma vez estruturada, provê uma sintetização dos comportamentos observados ao longo da etapa de imersão no problema.

Essa ferramenta provê insumos para a aplicação de outras ferramentas de síntese de problema, como será descrito nas seções de revisão bibliográfica sobre 2.1.5 Jornada do usuário e 2.1.6 POV seguintes.

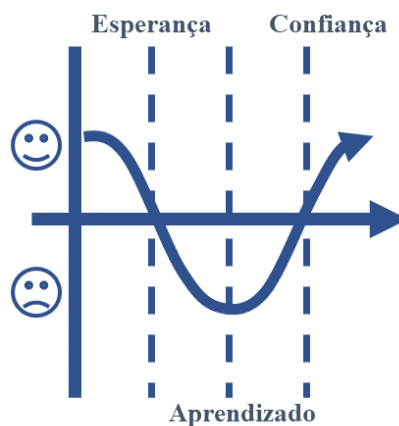
2.1.5. Jornada do usuário

Penúltima ferramenta de síntese dos dados levantados ao longo de uma etapa estruturada de imersão no problema dos usuários ou clientes de um determinado produto ou solução, a ferramenta da Jornada do usuário, segundo Vianna *et al* (2011), é uma representação gráfica do

passo a passo de relacionamento de um determinado usuário ao longo da resolução de determinado problema. Essa representação representa linearmente cada uma das principais etapas de interação deste usuário com os produtos, funcionalidades ou serviços para a realização de determinada atividade.

Essa ferramenta leva em conta o arquétipo de usuário abordado e representado pela ferramenta de Persona, para, em cada um dos passos da descrição do relacionamento desse usuário com as atividades que realiza, descrever graficamente a evolução de seu sentimento geral, isto é, mapear desde os passos onde há uma evolução positiva desse sentimento, aos passos em que criam-se atritos de desgosto a este usuário.

Figura 2 - Jornada de um usuário



Fonte: IDEO (2019), adaptado pelo autor

Um mapeamento efetivo dessa sucessiva evolução entre níveis de sentimento positivo e negativo, permite identificar momentos específicos onde a persona estudada sente dor, ou seja, sob uma ótica de desenvolvimento de solução, essa ferramenta ajuda a mapear aprendizados sobre potenciais oportunidades de resolução de problema, principalmente ao longo da jornada de uso desse usuário ou cliente no caso de uso estudado.

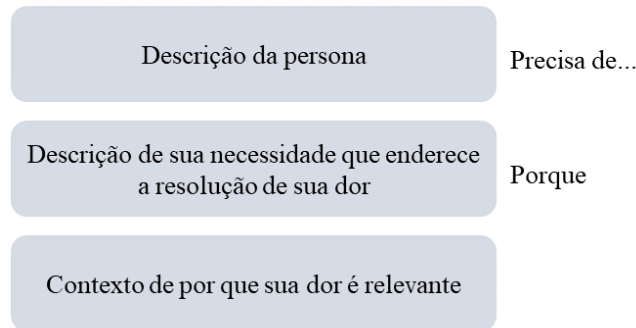
Esses aprendizados são significativamente valiosos para um direcionamento mais específico sobre em quais pontos específicos é possível focar o trabalho, a fim de endereçar a resolução de dores desse usuário e, resolução de suas necessidades, criando, portanto, valor para esse usuário, e consequentemente, gerando uma oportunidade de mercado no processo.

2.1.6. POV

A ferramenta do POV, acrônimo para “Point Of View”, em português “*Ponto de Vista*”, segundo Zenios (2019) em seu artigo “*Design thinking and lean startup: a process to design, test, and launch your startup*”, é uma síntese dos diversos pontos de vista acessados via etapa de imersão, que descrevem os pontos de dor e necessidades de clientes ou usuários. Segundo esse autor, essa síntese descreve brevemente a persona do usuário, seus pontos de dor e uma justificativa de motivos pelos quais esses pontos de dor são relevantes para essa persona.

Uma maneira de esquematizar esse ponto de vista pode ser visualizado no Quadro 2 - Esquematização genérica de POV a seguir:

Quadro 2 - Esquematização genérica de POV



Fonte: Elaborado pelo autor

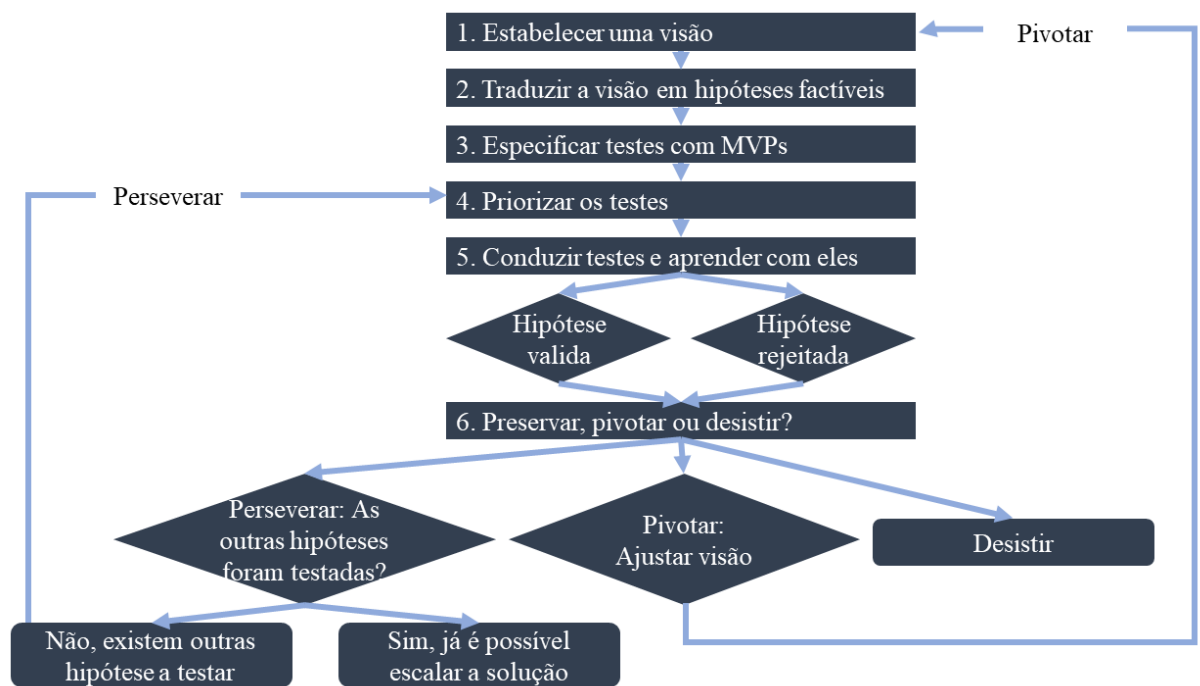
Essa visualização é especialmente interessante para acionar um processo de desenvolvimento de soluções focalizado na resolução das dores mapeadas, segundo Zenios (2019). Ainda, retomar esse mapa contendo tanto a persona descrita, quanto sua necessidade, pode ser um exercício valioso para uma manutenção de foco do processo de resolução do problema proposto.

2.2. Lean Startup

2.2.1. Empreendedorismo por hipóteses

A metodologia de processos de desenvolvimento ágeis e enxutos foi proposta inicialmente em Ries (2011), onde o autor propõe o início de um trabalho sobre um novo modelo de negócios por meio de testes de validação das hipóteses fundamentais desse modelo.

Figura 3 - Processo de empreendedorismo por hipótese



Fonte: Ries (2011), adaptado pelo autor

A metodologia do empreendedorismo por hipóteses, segundo os autores Eisenmann, Ries, e Dillard (2013) em seu artigo “*Hypotesis-driven entrepreneurship: The lean startup*”, consiste em mapear as principais hipóteses de um dado modelo de negócios com base em hipóteses de como este funcionaria, dado o ambiente de alto risco no qual está imerso o contexto de geração de novas soluções de negócio, segundo os autores, é possível mitigar esse risco por meio da iteração de testes rápidos sobre as menores unidades possíveis de validação ou refutação das hipóteses formuladas.

Esses testes, segundo os autores, devem ser conduzidos por meio da aplicação de sucessivos MVPs, acrônimo para “*Minimum Viable Products*”, em português Produto Minimamente Viável, sendo estes, consistentes de uma lista de atividades mínimas a serem desenvolvidas para validação ou invalidação das hipóteses formuladas.

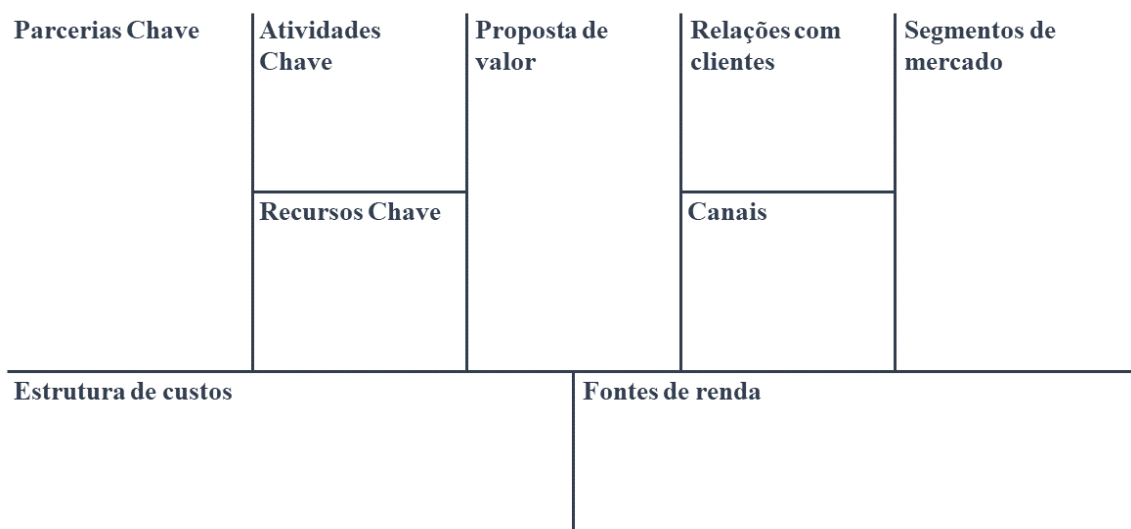
A operacionalização dessa metodologia consiste em um processo de estabelecimento de uma visão para determinada solução de negócios, seguida de uma formulação dessa visão em hipóteses a serem testadas e validadas por meio dos MVPs. Esse início, seguido de um processo iterativo de priorização de testes de validação e do processo de aprendizado conduzido, é ilustrado pela Figura 3 - Processo de empreendedorismo por hipótese.

O objetivo final da aplicação dessa metodologia é mitigar os riscos da estruturação de uma nova solução de negócios em um ambiente de incertezas de mercado. Segundo Eisenmann et al (2013) os autores do artigo citado anteriormente, “*Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup*”, esse processo gera uma série de aprendizados rápidos que ajudam a direcionar o desenvolvimento dessa solução de negócios de uma maneira mais alinhada com o mercado no qual deseja adentrar, por meio da aplicação de sucessivos testes por meio de MVPs para o teste das hipóteses desejadas.

2.2.2. Business Model Canvas

Para análise de um modelo de negócios de uma maneira holística, dentro do ambiente de desenvolvimento enxuto proposto pelo empreendedorismo de hipótese, Blank (2013) em seu artigo “Why the lean start-up changes everything” propõe o início do desenvolvimento de um novo modelo de negócios pelo esboço deste segundo o seguinte *framework*:

Figura 4 - Canvas de modelo de negócios



Fonte: Osterwalder *et al* (2010), adaptado pelo autor.

Essa ferramenta, como proposto por Osterwalder *et al* (2010), é constituído por nove blocos que, segundo eles, permite desenhar uma representação seja de um modelo de negócio já existente, seja a proposta de um novo.

Nesta representação, é possível segundo Blank (2013) observar todos os nove principais blocos de sustentação de um modelo de negócios em uma representação apenas. Segundo o autor, cada um desses componentes desse modelo de negócios contém as principais hipóteses do modelo de empreendedorismo por hipóteses descrito anteriormente necessárias de serem testadas para a viabilização do negócio.

Com base na ordem em que são descritos os blocos ferramenta na obra de Osterwalder *et al* (2010) e, à luz do modelo de empreendedorismo por hipóteses proposto pelo artigo de Blank

(2013) citado anteriormente, seguem descritos os nove principais blocos componentes dessa ferramenta, e os conteúdos representados em cada um destes:

- **Segmento de clientes:** É a descrição do segmento alvo de mercado sobre o qual é pretendido atuar, e, para o qual se deseja gerar valor para explorar a oportunidade de negócio. Descreve os arquétipos do segmento de clientes a serem atendidos;
- **Proposta de valor:** Neste bloco, talvez principal, é descrito o valor entregue pela nova iniciativa de negócio ao seu segmento de clientes alvo, descreve como os problemas e necessidades desses clientes seriam com essa proposta de iniciativa, quais são os produtos a serem entregues e como suas demandas são atendidas;
- **Canais:** Descreve os canais por meio dos quais o segmento de clientes pretendido será atendido, isto é, os meios pelos quais estes clientes serão atingidos pela nova oportunidade de negócio;
- **Relacionamento com clientes:** Neste bloco são descritas as técnicas que serão utilizadas para estimular a demanda da solução estudada, isto é, de como seus clientes serão cultivados, estimulados, enfim, como será construída a ponte de relacionamento entre o novo negócio e o segmento de clientes abordado por ele;
- **Fontes de receita:** Esse bloco contém o resultado de como será monetizada a nova iniciativa, isto é, como o valor gerado para os clientes será convertido em ganhos de capital. É esperado que neste bloco sejam descritas estratégias de precificação, meios de pagamento, enfim, qual de fato é o valor pelo qual os clientes pagam;
- **Recursos chave:** São descritos nesse quadro os principais recursos necessários para a viabilização do modelo de negócios como um todo, isto é, quais são os recursos que a nova iniciativa necessita levantar para sustentar tanto seus canais de distribuição, atividades necessárias, relacionamento com clientes etc.;
- **Atividades chave:** Nesse quadrante, é proposto ao empreendedor responder as questões sobre quais seriam as atividades necessárias à viabilização da proposta de valor, das fontes de receita, dos canais de clientes a serem explorados;
- **Parceiros Chave:** Neste bloco são endereçadas as questões de quem são os parceiros chave para a viabilização de negócio, podendo ser fornecedores ou facilitadores de atividades a serem realizadas;

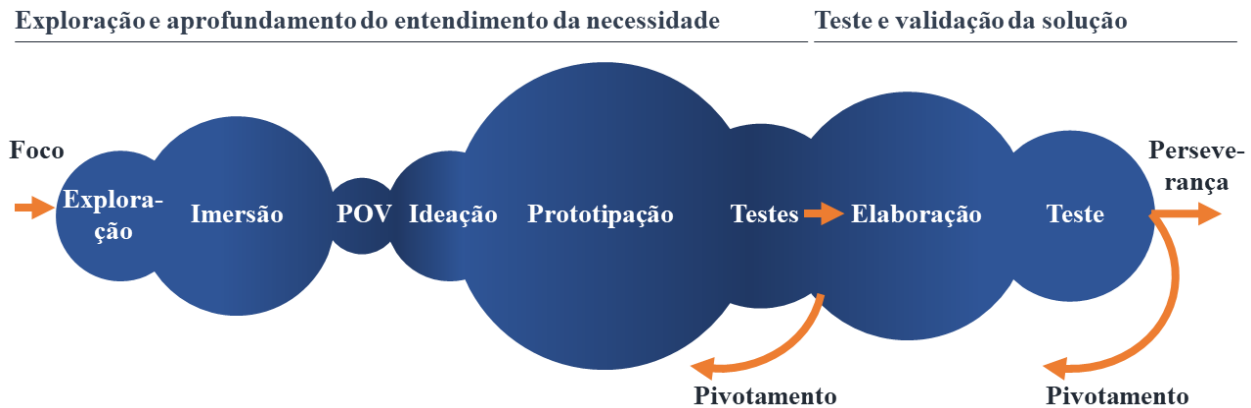
- **Estrutura de custos:** Neste último bloco, é esperado mapear quais são as principais fontes de despesas dessa nova iniciativa, isto é, como as principais atividades e recursos necessários para o novo empreendimento são convertidas em despesas necessárias.

Nesta ferramenta proposta por Osterwalder *et al* (2010), é possível, portanto, mapear os principais aspectos do modelo de negócios tanto de um novo empreendimento, quanto na realização de uma nova iniciativa de negócios e seu impacto para a organização como um todo de uma maneira facilitada pela simplicidade da metodologia proposta.

2.3. Startup Garage

A metodologia de Startup Garage, segundo o professor Zenios (2019), onde explica essa metodologia que aplica em sua disciplina de mesmo nome, traz uma consolidação das metodologias de propostas em Design Thinking e por Lean Startup, de maneira a integrá-los num processo denominado por ele de “*Startup Garage Innovation Process*”, em português, processo de inovação de garagem de startup. Nesse processo, segundo o autor, seus alunos iniciam o trabalho pela identificação das necessidades de clientes ainda não resolvidas por meio da aplicação das ferramentas de Design Thinking, segundo para um processo de desenvolvimento de protótipos de baixa resolução que validem suas hipóteses. Então, ainda segundo o autor, seus alunos passam a desenvolver o processo proposto pela metodologia da startup enxuta, onde iteram processos de formulação de hipóteses a serem validadas em seus modelos de negócio, testes, e aprendizados em relação aos resultados destes testes. Esse processo integrado entre as duas metodologias de Design Thinking e Lean Startup, segundo Zenios (2019), alavanca as principais vantagens da aplicação de cada uma destas metodologias com foco de cobrir suas limitações.

Figura 5 – Ilustração do processo de Startup Garage



Fonte: Zenios, adaptado pelo autor

Dentro do modelo de trabalho ilustrado pela Figura 4 acima, o início do processo se dá por uma etapa estruturada de exploração e aprofundamento sobre as necessidades dos clientes e usuários dentro do contexto de um dado mercado. Nessa etapa são alavancadas, segundo o artigo de Zenios (2019), ferramentas propostas pela metodologia de *Design Thinking*, estruturando um entendimento mais amplo acerca do problema abordado.

A síntese dos aprendizados da etapa de imersão é dada pelo POV, descrito anteriormente na 2.1.6 desta revisão bibliográfica. Segundo Zenios (2019) ponto de vista estruturado culmina em um mapa de necessidades específicas a serem abordadas pelos desenvolvimentos seguintes. Esse ponto de vista na metodologia proposta pelo autor, é retomada em todas essas etapas seguintes, uma vez que será buscado gerar valor para os clientes ou usuários desse mercado por meio do endereçamento de suas necessidades.

Nas etapas de desenvolvimento seguintes à coesão desse ponto de vista, segundo Zenios (2019), são desenvolvidas etapas seguidas de ideação de alternativas de solução, com prototipações e testes das hipóteses fundamentais das alternativas de solução propostas, nos moldes da metodologia proposta pelo empreendedorismo de hipóteses.

2.4. Gestão estratégica

Para o estudo das implicações sobre a estratégia da startup, a presente revisão bibliográfica aborda três ferramentas fundamentais para o estudo de gestão estratégica, sendo eles: análise SWOT, as cinco forças competitivas propostas e os grupos de estratégias genéricas.

2.4.1. Análise SWOT

A palavra SWOT é um acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats*, em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Dentro do contexto de gestão estratégica, essa ferramenta possui numerosas aplicações voltadas principalmente ao embasamento para a tomada de decisões de negócio. Segundo os autores Gomer e Hille (2015) em seu trabalho nomeado “*An essential guide to SWOT analysis*”, essas aplicações partem desde benefícios na tomada de decisões de investimentos financeiros, reavaliação de estratégias ao longo do curso de operação da organização até ao entendimento da eficácia de uma nova iniciativa ou produto, dentre outros casos de uso citados pelos autores.

Essa análise visa mapear os fatores internos à organização por meio da diagramação de suas principais forças e fraquezas, colocando em contraponto fatores externos como potenciais oportunidades e ameaças, em relação ao mercado e aos seus concorrentes existentes.

A diagramação usualmente utilizada para acesso destes fatores tem a seguinte forma:

Quadro 3 - Análise SWOT

S	Pontos fortes	W	Pontos fracos
O	Oportunidades	T	Ameaças

Fonte: Carvalho e Laurindo (2010), com adaptação do autor

Diagramando as principais características da iniciativa sendo avaliada neste diagrama, é possível visualizar rapidamente seus principais impactos sob a ótica de gestão estratégica.

Como citado anteriormente, nos dois quadrantes superiores, referentes aos pontos fortes e pontos fracos mapeados da iniciativa, é possível acessar tanto fatores de geração de vantagens competitivas geradas com a iniciativa estudada, como fatores que enfraquecem o posicionamento dela, ambos sob o ponto de vista interno da organização ou iniciativa estudada. Segundo os autores Carvalho e Laurindo (2010), essas vantagens competitivas podem assumir diversas formas, tais como a criação de barreiras de mobilidade aos demais competidores, o reforço do poder de negociação da organização perante *stakeholders* importantes, fatores de vantagens por conta da escala tanto do negócio quanto de seus custos, entre outros. Segundo os mesmos autores, os fatores que enfraquecem o posicionamento da organização têm caráter inverso aos dos que trazem vantagens, isto é, podem ser fatores que debilizem as barreiras de mobilidade, enfraquecem o poder de negociação da organização, dentre outros.

Em relação aos dois quadrantes inferiores da diagramação de Quadro 3 - Análise SWOT, são descritos fatores externos de geração de potenciais vantagens por meio de oportunidades estratégicas e ameaças externas, derivadas principalmente do ambiente competitivo em que a empresa ou iniciativa está sendo analisada. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), as oportunidades estratégicas podem ter sua forma tomada por meio da criação de novos grupos estratégicos, reposicionamento para grupos estratégicos mais favoráveis ou ainda fortalecimentos em relação à competição atual. Segundo os mesmos autores, o último quadrante pode mapear as ameaças referentes à entrada de novas empresas no grupo estratégico da organização, isto é, aumento de competição ou ainda fatores que possibilitem a redução das barreiras de entrada no mercado em que a organização atua.

Mapeando estas potenciais vantagens e ameaças ao modelo de negócios da organização, sob o ponto de vista interno e externo à organização por meio da diagramação descrita anteriormente, é possível segundo Gomer e Hille (2015), identificar vetores de vantagens competitivas por meio da percepção dos pontos fortes da organização ou da iniciativa, transformação dos pontos fracos em pontos fortes, priorização de oportunidades de crescimento, aumento de lucratividade ou ainda expansão de relevância de mercado e, por fim, mitigar os riscos referentes às ameaças mapeadas.

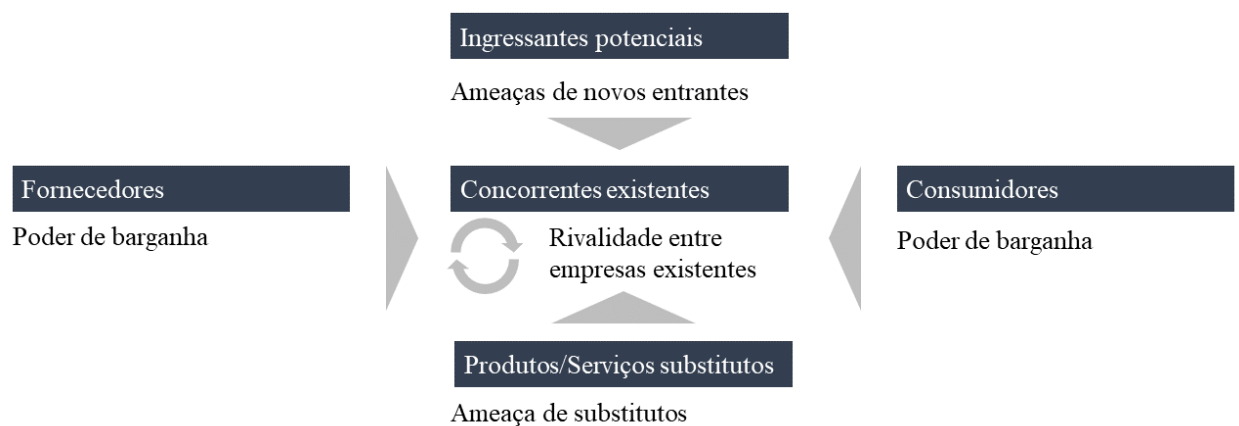
2.4.2. Cinco forças competitivas

Segundo Porter (1979), em seu artigo *“How competitive forces shape strategy”*, tanto a natureza quanto o grau de competição dentro de uma dada indústria é dado pela interrelação de cinco principais forças: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos consumidores, o poder de barganha de fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e, por fim, a concorrência entre os agentes atuantes dentro desse mercado.

O entendimento aprofundado do relacionamento destas forças, ainda segundo Porter (2008) em seu artigo *“The five competitive forces that shape strategy”*, permite avaliar tanto a lucratividade quanto os fundamentos da competição nesta indústria.

Segundo Carvalho e Laurindo (2010), essas forças tanto determinam a estrutura de competição quanto a lucratividade dentro do contexto da indústria estudada. Assim, ao avaliar uma nova iniciativa de negócios ou de uma empresa como um todo sob a ótica das cinco forças competitivas, pode obter-se um panorama geral dos principais vetores de direcionamento de sua lucratividade.

Figura 6 - Cinco forças competitivas



Fonte: Carvalho e Laurindo (2010), com adaptação do autor

Na diagramação clássica dessa análise, representada na Figura 6 - Cinco forças competitivas, temos que, segundo Carvalho e Laurindo (2010), na horizontal são representadas as forças que direcionam a lucratividade dentro da indústria analisada, isto é, o mapeamento das forças

de barganha tanto de consumidores, quanto de fornecedores em relação as margens da indústria, e, na vertical, o relacionamento de concorrência dentro da mesma indústria, ou seja, tanto o relacionamento em relação aos concorrentes já existentes dentro dela, quanto os potenciais novos entrantes, sejam estes entrantes como novos concorrentes diretos, sejam eles como produtos ou serviços substitutos.

Como resultado da aplicação dessa análise descrita acima, é possível mapear principalmente os pontos de atenção em relação aos riscos de lucratividade e os fatores principais que a influenciam. Esse resultado é especialmente interessante tanto para a criação de um terreno inicial de ideação de movimentos estratégicos visando lucratividades maiores, quanto pela análise, sob a ótica das cinco forças competitivas, da capacidade de novas ideias de negócio em gerar lucros sustentáveis e recorrentes dentro do mercado em que se propõe atuar.

2.4.3. Estratégias competitivas genéricas

Segundo Porter (1998), para uma análise de rentabilidade sustentável no longo prazo e acima da média do mercado em que atua, é fundamental compreender o posicionamento estratégico escolhido pela organização. Ainda segundo o autor, existem dois tipos básicos de vantagens competitivas, combinadas com o escopo de aplicação destas dentro da indústria. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), a combinação entre estes dois tipos de vantagens competitivas e das duas possibilidades de abrangência de escopo de determinar um alvo sobre toda a indústria ou de um segmento particular, determinam um total de quatro possíveis estratégias genéricas, como ilustrado em Quadro 4 - Estratégias competitivas genéricas na página a seguir:

Quadro 4 - Estratégias competitivas genéricas

Alvo estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Liderança no custo
	Segmento particular	Enfoque em diferenciação	Enfoque em custo
		Unidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Vantagem estratégica			

Fonte: Carvalho e Laurindo (2010), com adaptação do autor

Em relação à escolha de posicionamento dentro desse modelo de estratégias competitivas genéricas, cada um dos quadrantes representa uma alternativa de estratégia que garanta as rentabilidades sustentáveis no longo prazo descritas anteriormente, contrariando tendências geradas pela competição em dada indústria.

- **Estratégia genérica de liderança no custo:** Nessa opção de posicionamento, espera-se da organização uma vantagem própria em relação aos custos de prover determinado produto ou serviço dentro do mercado em que atua. Segundo Porter (1985), essa estratégia compreende a busca por todos os tipos de vantagens em relação à redução de custos da organização como um todo, de maneira a criar um cenário onde a organização em questão consegue comercializar seus produtos ou serviços próximos à média praticada pela indústria, tendo, no entanto, um custeio significativamente inferior ao de seus concorrentes, incorrendo portanto em retornos superiores sobre a sua operação;
- **Estratégia genérica de diferenciação:** Nesse tipo de posicionamento, os retornos da organização são determinados pela sua capacidade de distinção em relação aos demais concorrentes com a captura de um prêmio sobre essa distinção. Segundo Porter (1985), organizações que buscam esse posicionamento, usualmente percebem características

em seus produtos ou serviços que são consideradas como importantes por seus clientes e se posicionam de maneira única para atender essas necessidades;

- **Estratégia genérica de enfoque em custo:** Com o enfoque em um determinado segmento de clientes dentro da indústria em que atua, a estratégia genérica de enfoque em custo segundo Porter (1985), explora os diferentes comportamentos de custos dentro de um determinado segmento da indústria para assim otimizar seus custos organizacionais:
- **Estratégia genérica de enfoque em diferenciação:** De maneira semelhante à estratégia genérica de enfoque em custos, esse posicionamento explora padrões de comportamento e de necessidades diferentes, dentro do segmento do mercado explorado, para entregar soluções que atendam de maneira única as demandas dos clientes desse segmento.

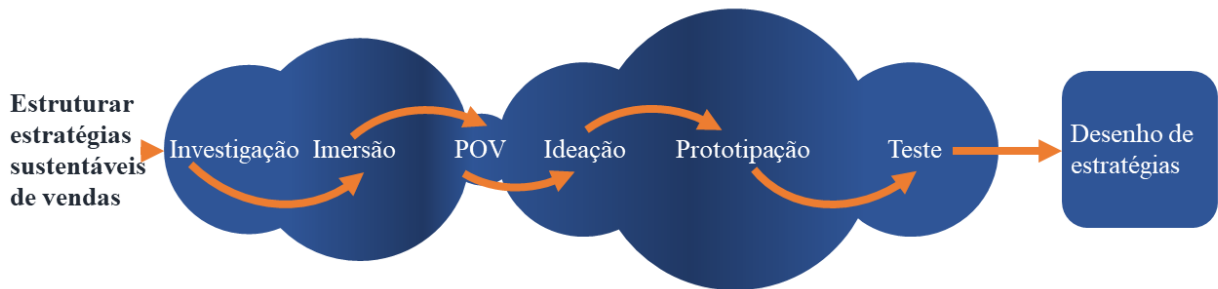
O estudo de posicionamento estratégico genérico é fundamental para uma visualização clara da capacidade de uma organização em alavancar suas vantagens competitivas de maneira a possibilitar uma rentabilidade acima da média do mercado e sustentável no longo prazo.

3. MÉTODO

Para este Trabalho de Formatura, será aplicada a metodologia de Startup Garage de desenvolvimento de negócios. Essa metodologia, segundo o autor Zenios (2019), tem em si as principais vantagens dos métodos de *Design Thinking* e de *Lean Startup*, para explorar e aprofundar fortemente o entendimento sobre o problema abordado e gerar alternativas de solução coerentes com as necessidades e dores reais dos usuários.

No contexto deste Trabalho, essa metodologia será aplicada visando o desenho de estratégias sustentáveis de vendas para uma startup, tendo como base iniciativas validadas via testes agéis que endereçam os pontos de vista que sumarizam a visão dos clientes já existentes da startup estudada.

Figura 7 – Metodologia do trabalho




Fonte: Zenios (2019), com adaptação do autor.

Para chegar ao desenho dessas novas estratégias de vendas, será necessário percorrer um processo de entendimento aprofundado sobre as reais necessidades dos clientes, isto é, que já utilizam os serviços da startup e possuem pontos de vista sobre os seus produtos e como estes os ajudam a solucionar dores e necessidades no desempenho de suas funções. A mecânica por trás desse entendimento compreende etapas sucessivas de investigação e imersão na realidade tanto da *startup* quanto de seus clientes, para então sintetizar os diversos aprendizados em pontos de vista estruturados, servindo de terreno para os processos de formulação de novas estratégias de vendas para a *startup*.

Uma vez criada essa base de partida, ou seja, dos pontos de vista que ilustram as reais necessidades para as dores dos clientes da *startup*, serão executados processos de ideação de iniciativas possíveis para solucionar o problema, que, uma vez priorizadas por critérios de impacto, serão prototipadas e testadas para uma validação de campo de sua real viabilidade e impacto. O resultado deste exercício final de validação será o terreno para direcionar o desenho e adaptação das estratégias de vendas da startup para uma operação mais alinhada com as necessidades de seus clientes.

Assim, metodologia de Startup Garage será desdobrada no capítulo seguinte demonstrando os resultados obtidos e os aprendizados valiosos para a direção do desenho das estratégias de vendas sustentáveis para a startup estudada.

Quadro 5 – Estruturação dos capítulos



Capítulo	Resultados (seção)
4.1. Imersão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canvas atual (4.1.1) ▪ Entrevista 1 (4.1.2) ▪ Entrevista 2 (4.1.3) ▪ Entrevista 3 (4.1.4) ▪ Entrevista 4 (4.1.5) ▪ Entrevista 5 (4.1.6) ▪ Visita cliente (4.1.7)
4.2. Síntese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidação (4.2.1) ▪ Diagrama afinidades (4.2.2) ▪ Jornada do usuário (4.2.3) ▪ Personas (4.2.4) ▪ POVs (4.2.5)
4.3. Ideação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brainstorm iniciativas (4.3.1) ▪ Priorização iniciativas (4.3.2)
4.4. Prototipação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceria distribuição (4.4.1) ▪ Teste A/B vendas <i>outbound</i> (4.4.2) ▪ Novo Canvas (4.4.3)
4.5. Teste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados parceria distribuição (4.5.1) ▪ Resultados teste A/B vendas <i>outbound</i> (4.5.2)
4.6. Estudo de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise SWOT (4.6.1) ▪ Posicionamento estratégico (4.6.2) ▪ Forças de Porter (4.6.3)

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada subseção abordará os resultados provenientes da aplicação dessa metodologia, sendo estes, como descrito em Quadro 5 – Estruturação dos capítulos acima. Na página seguir são detalhados os objetivos para cada subseção do capítulo 4. Resultados.

- **Imersão:** Nessa etapa inicial, será feita uma breve situação do modelo de negócios atual da startup, seguida por entrevistas aprofundadas com clientes e ex-clientes da *startup*. O objetivo central dessa seção é expor os dados coletados nesse processo, uma vez que servirá de insumo para os desenvolvimentos seguintes nesse trabalho;
- **Síntese:** Para essa seção, será conduzida uma consolidação dos aprendizados decorrentes da fase anterior de imersão no problema, com aplicação de ferramentas de síntese de seus resultados. Esse processo visa construir um ponto de vista consiso sobre as reais necessidades dos clientes, de maneira a direcionar as etapas de trabalho posteriores em um processo criativo que leve em conta a resolução das necessidades mapeadas.
- **Ideação:** Para essa etapa, será conduzido um estudo das alternativas de solução ao problema abordado com base na visão de necessidade construída na etapa anterior de síntese. Ainda, será delineado nessa seção o foco de impacto sobre o modelo de negócios da *startup*;
- **Prototipação:** Nessa seção, será abordado o delineamento dos protótipos a serem testados para validação das principais alternativas de solução priorizadas;
- **Testes:** Nessa seção serão discutidos os resultados da experimentação via os protótipos delineados anteriormente. Estes resultados serão também analisados sob a ótica do impacto gerado para a *startup* estudada.
- **Estudo de estratégia:** Nessa última seção de resultados, serão abordadas as implicações sobre a estratégia da startup dos desdobramentos da implementação das alternativas de solução previamente elaboradas e testadas. Esse estudo é fundamentalmente importante para a conclusão do trabalho, uma vez que analisará como essas iniciativas se traduzem em vantagens competitivas para a empresa, e, conseqüentemente, no aprimoramento da sua capacidade de gerar riqueza no mercado em que está inserida.

A aplicação destes passos visa endereçar a questão de como criar estratégias de vendas sustentáveis para a startup sob um embasamento sintetizado das reais necessidades de seus clientes, direcionando as alternativas viáveis e testadas por meio de experimentações validadas a mercado como soluções viáveis dessa questão.

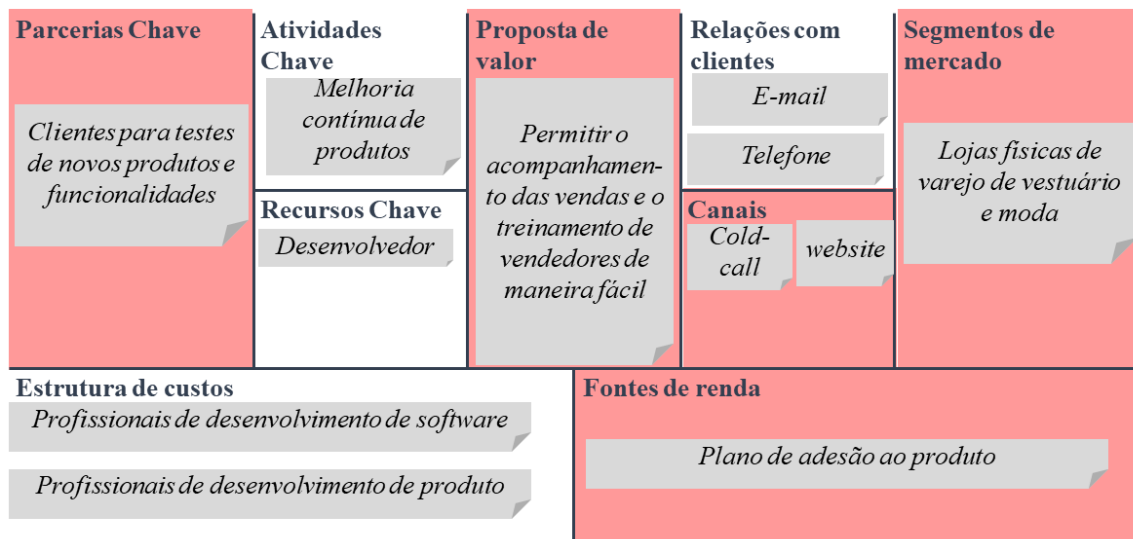
4. RESULTADOS

4.1. Imersão

4.1.1. Canvas atual

Como primeiro passo para o entendimento da situação atual da startup estudada foi elaborado um Canvas de modelo de negócio, dentro da estrutura proposta por Osterwalder *et al* (2010) a fim de prover uma ilustração concisa sobre os principais *drivers* de valor dentro da startup estudada, isto é, para responder as questões de como sua proposta de valor é desdobrada em sua operação, seus principais *stakeholders* e canais para atuar no segmento de mercado em que atua.

Quadro 6 - Canvas de modelo de negócio atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Observando no Canvas atual descrito no Quadro 6 acima, podem ser destacadas os principais *drivers* que direcionam a performance de vendas (destacados em vermelho), todos sendo um desdobramento da proposta de valor ao centro da Figura.

Tomando como base a fraca performance atual de vendas da startup, é razoável ter como hipótese um desalinhamento entre a proposta de valor com a percepção dos clientes ao longo do

processo de vendas, impactando diretamente na performance dos canais de venda atualmente utilizados pela startup e, conseqüentemente, na habilidade de converter o valor gerado aos clientes em fontes de receita recorrentes para a operação saudável da empresa.

Pensando na proposta de como é possível desenhar novas estruturas de vendas sustentáveis para a startup, é necessário compreender a dinâmica de inter-relacionamento das diversas partes de seu modelo de negócio, para assim levantar lacunas existentes e propor alternativas viáveis de melhoria. Assim, um dos desafios desse trabalho de formatura é compreender a dinâmica entre a proposta de valor e outras partes do seu modelo de negócios como um todo da *startup* estudada.

Endereçando esse desafio da compreensão de como o modelo de negócios é traduzido ao mercado onde atua, é essencial o estudo da visão dos clientes já existentes da *startup* acerca do seu serviço, isto é, a construção de um entendimento profundo de como a proposta de valor como um todo é traduzida em valor para seus clientes, e, de como suas necessidades são satisfeitas com o serviço, de como suas dores são amenizadas, para assim mapear oportunidades de melhoria e obter um direcionamento no desenho das novas estratégias de vendas como proposto pelo trabalho.

Para isso é imprescindível a condução de entrevistas aprofundadas como primeiro passo na construção de um ponto de vista em relação às visões reais dos clientes. Essa construção será elaborada ao longo das seções seguintes por meio de descrições das entrevistas, seguidas de análises e sintetizações das descobertas com os clientes e ex-clientes da plataforma comercializada pela *startup*.

4.1.2. Entrevista 1

O primeiro cliente abordado já possuía ampla experiência com varejo de vestuário. Ao longo da conversa, explicitou que, possui formação acadêmica não-correlata com o setor, isto é, seu conhecimento sobre a indústria de varejo vem completamente da experiência prática.

Durante a conversa expressou, como sentimento geral, um sentimento fortemente positivo em relação à plataforma, como em: “O

produto têm sido super fácil de manusear”, destacando facilidade de uso e amplitude de dados coletados “Uso bastante para verificar o apanhado geral da semana e do mês”. Ressaltou que percebe o maior valor nas ferramentas que indicam motivos de vendas perdidas atualmente. Indica também que houve um processo de aprendizado com o uso do produto, com um claro estágio inicial do uso da ferramenta, refletido pelo seguinte comentário: “No começo utilizei muito para dar o toque do que melhorar”, referindo-se à ferramenta de treinamento de atendimento para vendedores. Cita em seguida o estágio atual, onde segundo ela, a natureza de uso mudara “O movimento ficou fraco, estou utilizando para fazer o acompanhamento”, referindo-se ao atual foco sobre acompanhamento do volume de vendas, deixando de lado o valor que percebia anteriormente.

Analisando o tom geral da conversa e passagens chave, pode se perceber que existe uma curva de aprendizado ao longo do uso das ferramentas da startup, possivelmente devido a um processo de saturação dos métodos e dicas explanadas pela ferramenta.

Ao fim, percebe-se o maior valor nas ferramentas que indicam análises e motivos de perdas de vendas, isto é, sobre a ferramenta que compila as informações das observações dos vendedores sobre clientes que entraram na loja em busca de algum produto, sem uma concretização da venda. Segundo a pessoa entrevistada, essas informações podem conter desde motivos amplos de motivo de não venda por conta de preço, cor, tamanho etc. A utilização destas informações, segundo a pessoa entrevistada, é feita por um levantamento dos dados para discussões junto à administração central da rede de lojas, principalmente visando criar iniciativas de melhoria de oferta de produtos.

Quadro 7 – Primeira entrevista

Principal aprendizado	<i>Processo de aprendizado ao longo do uso</i>
Motivação de uso	<i>Acompanhamento do volume de vendas por semana e mês</i>
Maior valor percebido	<i>Ferramenta de análise de vendas perdidas</i>
Outros feedbacks	<i>Não há empecilhos para o uso recorrente</i>
	<i>Produto fácil de utilizar</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3. Entrevista 2

Figura 8 - Segunda entrevista

Principal aprendizado	<i>Valor não percebido devido à qualificação prévia</i>
Motivação de uso	<i>Obrigatoriedade por parte da empresa</i>
Maior valor percebido	<i>Ferramenta de análise de vendas perdidas</i>
Outros feedbacks	<i>Descontentamento geral com o produto</i>
	<i>Tempo alto consumido para fornecimento de informações</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma semelhante a cliente abordada na primeira entrevista, a conversa na segunda entrevista se deu com um gestor de loja também com ampla experiência no varejo de moda.

Como contraste, pôde-se perceber um forte tom negativo com que as ferramentas da *startup* são percebidas. A segunda pessoa entrevistada, destacou sua relação negativa com o produto, formada principalmente pela obrigatoriedade de uso como política da organização em que trabalha e

por considerar as ferramentas disponibilizadas como de pouco impacto para a sua rotina de trabalho, fazendo-a alocar menos esforços ao seu uso recorrente.

O usuário em questão explicitou ter uma visão de que as ferramentas do produto não entregam valor além daquele já capturado com as ferramentas tradicionais de gestão de varejo de moda, as quais, segundo ela, possui ampla familiaridade e proficiência. Sua principal demanda em relação aos produtos da *startup* seriam produtos aderentes ao nível de conhecimento e treinamento de sua equipe, a qual considera serem elevados.

Quando questionada sobre o impacto das ferramentas de análise de motivos de vendas perdidas, considerou esta ser uma informação valiosa, mas de baixo impacto pessoal e para a loja em que trabalha, justificando que tal informação é importante apenas para a administração central da organização em que trabalha.

Pode se considerar o usuário em questão como exemplo de cliente de nível de conhecimento de ferramentas mais elevado em relação a cliente entrevistada anteriormente, uma vez que ao explicitar seu descontentamento com o produto da *startup* em estudo, exemplificou ferramentas e métodos sobre os quais afirma ter conhecimento e proficiência. Novamente foi citado que o uso da ferramenta se dá apenas por conta da obrigatoriedade dentro do contexto da organização da qual faz parte.

4.1.4. Entrevista 3

Após as duas primeiras entrevistas, ambas conduzidas com gestores de lojas de médios varejistas, a terceira entrevista foi conduzida com o ex-responsável pelo desenvolvimento de produtos de uma pequena varejista à época em que utilizavam a plataforma.

Segundo este ex-usuário, o conhecimento sobre a plataforma e iniciativa de implementação da plataforma partiram dele, isto é, ele foi o agente que tomou conhecimento sobre a existência do produto, e proativamente coordenou a adesão ao serviço por parte da empresa.

A conversa se deu em um tom extremamente positivo, com forte disponibilidade do entrevistado em fornecer informações sobre o uso da plataforma, mesmo que este não mais a utilizasse há cerca de um ano. A motivação por trás do encerramento do uso da plataforma se deu pelo fechamento das lojas da varejista em questão, devido principalmente às vendas insustentáveis.

Mesmo sob a ótica de dificuldades de faturamento e outros problemas de força maior, o usuário destacou que percebia um grande valor nas ferramentas da plataforma à época em que a utilizava, destacando principalmente a ferramenta de análise de motivos das vendas perdidas. Ressalta ainda que os dados quando analisados permitiam perceber tendências de consumo não usuais para o segmento, embasando visões contrárias ao senso comum da gestão da varejista, essas afirmações, segundo ele permitiram alavancar as já vendas da varejista com a adaptação da grade de produtos e tamanhos mais aderente à demanda real de seus consumidores.

Ainda segundo este usuário, as ferramentas da plataforma permitem um menor desgaste dos funcionários da varejista, com o fornecimento de informações segundo este, de forte assertividade sobre a performance das vendas nas lojas, e, principalmente dos motivos das não vendas, chegando a comparar o produto com a figura de um “supervisor digital”, devido à característica de prover análises, segundo ele, usualmente realizadas por um supervisor de lojas. Percebe o valor do produto como uma comparação em relação à figura de um supervisor profissional, nessa comparação explícita que existe uma forte vantagem na adesão à plataforma da

Quadro 8 - Terceira entrevista

Principal aprendizado	<i>Valor do produto comparado a um profissional dedicado</i>
Motivação de uso	<i>Fornecimento de dados para suporte de decisão</i>
Maior valor percebido	<i>Ferramenta de análise de vendas perdidas</i>
Outros feedbacks	<i>Uso proativo no dia-a-dia do produto</i>
	<i>Relação positiva com as ferramentas em geral</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

startup, uma vez que o seu custo é substancialmente inferior ao que seria o custo de manutenção de um profissional dedicado com a função de supervisão das lojas.

Em relação ao uso das ferramentas, explicita que à época em que trabalhava na varejista em questão, utilizava as ferramentas da plataforma como insumos à geração de novas ideias de negócio, especialmente para identificar problemas no processo de vendas da empresa, ficando à cargo do profissional que analisa os dados a tomada de decisão de onde atuar para mitigar tais problemas.

Como resultado geral, se percebeu um tom extremamente positivo durante a entrevista com este ex-usuário, que proveu uma visão prática e distante da situação financeira da varejista à época em que utilizou o sistema, isto é, abordando apenas suas percepções em relação ao uso da plataforma da *startup*. Além disso, são delineadas características de uso voltado ao suporte de decisão, uma vez que o entrevistado, segundo ele, utilizou as informações da plataforma com o fim de desenhar estratégias de produto e melhoria de vendas para a varejista na qual trabalhava.

Analisando esse caso de uso da plataforma como fonte de dados para o suporte de decisões de negócio, percebe-se uma geração de valor quase que estratégico para a organização que utiliza a plataforma, uma vez que mostra ser possível utilizar as informações coletadas e compiladas como insumo para o direcionamento tanto do desenvolvimento da oferta de produtos, quanto no trabalho de conversão de clientes pela varejista, sendo ambos estes pontos centrais dentro da operação de uma organização de varejo.

Assim, os principais aprendizados desta entrevista se dão tanto pela comparação, por parte do ex-usuário do valor das ferramentas à atuação de um profissional dedicado, no caso comparando as ferramentas à função de um supervisor de lojas. Além disso, ganha destaque o caso de uso onde as ferramentas eram utilizadas como base ao suporte de decisão, contrastando com a visão das duas entrevistas anteriormente descritas, onde o enfoque tinha tendência ao acompanhamento de performance de vendas.

4.1.5. Entrevista 4

A quarta entrevista também foi realizada com uma ex-cliente do serviço da startup. A ex-cliente foi proprietária de duas lojas de vestuário, realizando também funções de supervisão, isto é, de acompanhamento de desempenho da rede e gestão do processo de vendas. Ambas as lojas tiveram suas operações encerradas devido a dificuldades financeiras, sendo este o motivo do desligamento do serviço.

Quadro 9 - Quarta entrevista

Principal aprendizado	<i>Plataforma como fonte oficial de dados de venda da organização</i>
Motivação de uso	<i>Análise de dados para tomada de decisão de negócios</i>
Maior valor percebido	<i>Ferramenta de análise de vendas perdidas</i>
Outros feedbacks	<i>Utilizava proativamente no dia-a-dia o produto</i>
	<i>O produto auxilia a criação de insights de melhoria de vendas</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

O assunto central da conversa com a ex-proprietária e gestora das lojas em questão, foi sua experiência de uso da plataforma, em que, diferentemente dos indivíduos entrevistados anteriormente, a entrevistada utilizava o sistema principalmente para geração de bases de dados sobre performance de vendas, para contabilização das remunerações variáveis de seus vendedores e, análise dos motivos de vendas perdidas.

A ex-proprietária endossou que o maior valor percebido na plataforma era nas ferramentas de análise das vendas perdidas, no entanto, para uma maior profundidade de análise, utilizava a base de dados exportada pelo sistema para uma segmentação própria dos motivos das vendas perdidas, que, segundo ela, forneciam um aprendizado mais aprofundado.

Além disso, ressaltou que utilizava os dados gerados pela plataforma para o embasamento na tomada de decisões de negócio, com o estabelecimento de metas de vendas para os vendedores e estratégias de produtos a serem vendidos. Segundo ela, a utilização do sistema mesmo que no contexto de baixo volume de vendas, fornecia insumos para a conversão de um volume incremental que não seria possível sem o seu uso.

Como resultado geral da entrevista, podem ser destacados, assim como na entrevista anteriormente descrita, um caso de uso em que a plataforma é proativamente utilizada como base para a tomada de decisão de negócios. Ressalta-se, no entanto, que a entrevistada aprofundava a análise de informação de vendas perdidas para um melhor resultado, além de utilizar a plataforma como fonte principal de dados para contabilização das remunerações variáveis.

4.1.6. Entrevista 5

Quadro 10 - Quinta entrevista

Principal aprendizado	<i>Benefício pessoal e para vendedores não percebido</i>
Motivação de uso	<i>Política da empresa</i>
Maior valor percebido	<i>Acompanhamento de volume e meta de vendas</i>
Outros feedbacks	<i>Uso passivo da plataforma – apenas acompanha dados</i>
	<i>Falta de novidades nos produtos</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A quinta entrevista de imersão na visão de clientes se deu com uma gerente de loja de uma varejista de tamanho pequeno. Mesmo que semelhante em termos de função desempenhada e porte da organização em que trabalha em relação aos clientes entrevistados previamente, percebeu-se uma diferença significativa tanto no tom da entrevista quanto na natureza de uso dos serviços da startup, uma vez que o caso de uso demonstrado era unicamente ao de acompanhamento de

performance de vendas da loja que gerencia, segundo a própria entrevistada.

A entrevistada explica que sente falta de novos roteiros de treinamento para seus vendedores, uma vez que os disponíveis no momento da entrevista já foram lidos diversas vezes, sendo, portanto, segundo ela já assimilados por sua equipe de vendas. Esse tipo de relacionamento menos proativo em relação à plataforma, contrastante por exemplo com o percebido durante a quarta entrevista, pode ser explicado devido à relação de trabalho dada, a quarta entrevistada tinha interesse direto no desenvolvimento de estratégias de crescimento de vendas, uma vez que era proprietária das lojas. No caso da quinta cliente entrevistada, sua necessidade em relação à plataforma se dá apenas pelas ferramentas de acompanhamento de suas metas de vendas, previamente já estabelecidas pela gestão da rede. Assim, mesmo que sua remuneração tenha o fator variável relacionado às vendas, a entrevistada não percebe a ferramenta como um meio de benefício pessoal. Inferem-se, portanto, oportunidades de desenvolvimento de produto e comunicação que sejam mais transparentes quanto ao benefício a partes interessadas como a entrevistada em questão.

Analisando a entrevista como um todo, pode se perceber um tipo diferente de relacionamento com a plataforma, com viés principalmente de consumo passivo de informação, isto é, a informação consumida não é tida como um direcionador a algum tipo de ação por parte da entrevistada, seja com foco na criação de estratégia de vendas, seja para captação de benefício pessoal, sendo portanto um consumo informativo.

4.1.7. Visita ao cliente

Após uma primeira etapa de abordagem por meio de entrevistas descritas anteriormente, percebeu-se uma necessidade de um aprofundamento maior em relação ao uso rotineiro das ferramentas da startup. Como meio de aprofundamento, foi decidido realizar entrevistas presenciais durante uma visita a uma das lojas cliente da plataforma, com enfoque maior para a coleta de informações do uso de vendedores, observando como é realizado o uso real do produto.

Nesta segunda etapa de imersão na visão dos clientes, a visita foi realizada a uma das lojas cliente dos produtos da startup, da qual a gestora fora entrevistada na etapa anterior. Foi escolhido visitar um cliente já entrevistado anteriormente para possibilitar uma continuidade em relação aos aprendizados anteriores, aprofundando-os para uma coleta mais significativa nas questões de relacionamento com o produto e necessidades reais dos clientes.

Buscou-se observar o uso do sistema, captar sugestões de melhorias incrementais e perceber detalhes da percepção de valor tanto dos gestores quanto dos vendedores. Ressalta-se que a visita e as entrevistas se deram em horário comercial, portanto não houve uma estruturação prévia e específica da ordem de abordagem individual, mas buscou-se alavancar a riqueza da interação presencial para uma imersão mais intensa sobre os casos uso já aprendidos.

- **Entrevistas com os vendedores**

Como primeiro passo na abordagem durante a visita presencial, foram entrevistados os vendedores da loja com o objetivo de criar uma imersão em relação ao uso dado por eles.

Percebeu-se que há um contraste na percepção de intensidade de uso da plataforma sob o ponto de vista do gestor com o real uso por parte dos vendedores. Usualmente, segundo os vendedores da loja em questão, as informações das vendas e das vendas perdidas é lançada apenas uma

Quadro 11 - Entrevista vendedores

Principais aprendizados	<i>Benefício pessoal e para vendedores não percebido</i>
	<i>Input de informações é feito ao final do expediente</i>
	<i>Saturação do processo de aprendizado com treinamento</i>
Motivação de uso	<i>Política da empresa</i>
Maior valor percebido	<i>Início do uso da ferramenta de treinamento de vendedor</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

vez ao dia, próximo do horário do fim do turno do vendedor. Esse hábito faz com que se perca

grande riqueza de informação sobre os atendimentos individuais, uma vez que estes não mais estão recentes na memória dos usuários, levando a possíveis distorções em análises posteriores dos dados colocados no sistema. Ainda, como não existem quaisquer outros registros das vendas perdidas (situações em que potencial cliente adentrou a loja, buscou por algum produto sem conversão posterior da venda), essa rotina não capta parte do valor proposto da plataforma, a de fornecer os principais motivos das vendas perdidas, de maneira a fornecer à gestão da organização insumos para uma melhoria de sua grade de produtos e preços. Esse ponto é reforçado uma vez que foi observada uma situação de perda de venda, em que o vendedor atendeu ao potencial cliente, não converteu a venda e apenas voltou à frente da loja, sem entrar na plataforma para um registro das informações dos motivos que não concretizaram a venda.

Segundo os vendedores da loja visitada, estes não percebem mais benefício nas ferramentas de treinamento automatizado de vendas, por conta principalmente da já assimilação dos treinamentos oferecidos pela ferramenta, pedem ainda que esta ferramenta seja desativada para a loja, uma vez que adiciona um passo na interface do registro de venda, segundo eles já sem valor. Quando indagados sobre por quanto tempo existe essa necessidade de desativar a ferramenta, os vendedores afirmaram que no início de seu uso percebiam um maior valor, uma vez que recebiam dicas àquela época interessantes de melhoria de atendimento, afirmam no entanto, que com novas dicas, isto é, inéditas na plataforma, voltariam a enxergar valor em seu uso.

Pode-se inferir dos relatos descritos anteriormente, novamente, que existe um processo de aprendizagem junto à plataforma, uma vez que, segundo os vendedores, no início do uso, percebiam grande valor nas dicas de melhoria de vendas fornecidas, que, no decorrer do tempo foram assimiladas e no presente não mais fornecem valor à experiência de uso.

Sobre o relacionamento como um todo junto à plataforma, os vendedores da loja visitada deixaram explícito que apenas a utilizam devido à obrigatoriedade junto a gestão da rede em questão. Quando questionados sobre benefício pessoal, responderam que não percebem tal característica. Analisando essas afirmações sob a ótica da barreira levantada na segunda entrevista, isto é, do não engajamento por parte da equipe que coloca as informações dentro do sistema, pode-se levantar a hipótese de falta de incentivos positivos à equipe de vendedores dentro do modelo de interface atual, possivelmente prejudicando a riqueza e completude de informações fornecidas à plataforma.

Quando questionados sobre possibilidades de novas funcionalidades que trouxessem potenciais benefícios de caráter individual para os vendedores, uma das vendedoras afirmou que seria interessante a possibilidade de acompanhamento de sua remuneração variável pela plataforma e que, possivelmente, essa funcionalidade contribuiria para um maior engajamento por parte dos vendedores. Além disso, foram levantadas diversas possibilidades de melhoria incremental do sistema, como possibilidade de seleção de mais de um motivo da não conversão de venda e simplificação de formulários de reserva de pedidos. Entretanto tais melhorias incrementais não fazem parte do escopo deste Trabalho de Formatura, focado no desenho e estruturação de um processo de vendas mais eficiente para a startup. Por fim, ressalta-se a importância destes comentários, mesmo que de caráter de melhoria incremental, podendo servir de insumo para a adequação do produto para um engajamento maior dos vendedores, que no fim, são os agentes responsáveis pela coleta e submissão das informações necessárias ao funcionamento da plataforma.

- **Entrevista com gestor da loja**

Após a conversa individual com os vendedores da loja, foi entrevistada novamente a gestora da loja (previamente entrevistada na etapa de imersão anterior). Durante essa segunda conversa com a gestora, foram abordados tanto os temas previamente discutidos durante a outra entrevista, com um aprofundamento natural fornecido pelo contato mais prolongado, quanto uma investigação mais detalhada de questões levantadas pelos vendedores da loja para um entendimento de sua visão da gestão.

Quadro 12 - Entrevista gestor

Principais aprendizados	<i>Benefício da informação das vendas perdidas não é capturado por falta de poder de negociação com administração central</i>
	<i>Saturação do processo de aprendizado com treinamento</i>
	<i>Produto percebido como um "consultor digital" de vendas</i>
Motivação de uso	<i>Acompanhamento de performance da loja e política da empresa</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a gestora da loja em questão, quando questionada sobre o benefício para a equipe da loja do uso da plataforma, o maior benefício de uso da plataforma se dá para a administração da rede varejista em questão, uma vez que a possibilita treinar sua equipe de vendedores e perceber principais motivos das vendas perdidas para uma melhor gestão do seu portfólio de produtos. Levanta-se, entretanto, que questões de demanda locais são dificilmente assimiladas por essa

gestão, uma vez que o desenvolvimento da grade de produtos e preços ser centralizada, sem diferenciação por ponto de venda. Comenta que mesmo percebendo motivos importantes de perda de vendas não consegue traduzir adaptações pontuais de sua grade de produtos por falta de poder de negociação com a gestão central, prejudicando segundo ela, tanto o desempenho comercial da loja, quanto, a remuneração variável sua e de sua equipe, uma vez que esta é atrelada ao volume de vendas do período.

Em relação as vendas perdidas, sugere melhorias incrementais como a inclusão de detalhes dos produtos buscados e não vendidos como uma possibilidade de acesso mais granular aos motivos de não venda.

Sobre o uso da plataforma, a gestora entrevistada reiterou o processo de aprendizagem seguido por uma saturação nas ferramentas de treinamento de vendedores. Segundo a entrevistada, no início do uso da plataforma, existia um forte benefício no treinamento automatizado de vendedores, sensibilizando significativamente sua performance por meio das dicas direcionadas, destacou por fim que com o passar do tempo, estas dicas de melhoria do processo de vendas foram assimiladas por sua equipe, não percebendo mais valor no uso da ferramenta. Esse ponto reforça as afirmações sobre a ferramenta anteriormente explicitadas pelos vendedores.

A entrevistada finalizou a conversa reforçando os temas discutidos anteriormente, de que a natureza do valor percebido junto à plataforma evoluiu com o tempo, se referindo ao produto como um “consultor digital” no início do uso, onde, segundo ela, houve uma forte geração de valor devido principalmente à melhoria da técnica de vendas, relação essa que evoluiu para um processo de acompanhamento de performance de vendas e visualização apenas dos motivos de vendas perdidas, destacando a singularidade de não possuir poder de barganha junto à administração da varejista para melhorias pontuais de sua grade de produtos e preços.

Como resultado geral da entrevista presencial com a gestora da loja em questão, foram confirmados pontos já levantados na etapa anterior de imersão, como a existência de um processo de aprendizado junto à plataforma, seguido de uma situação de saturação, onde os profissionais que utilizam as ferramentas demandam tanto novidades quanto desativação da funcionalidade. Além disso, leva-se também um importante aprendizado sobre expectativas de valor pessoal tanto ao gestor, quanto aos vendedores. Em ambos os casos, quando indagados sobre benefício pessoal, foram mencionados impactos sobre a remuneração variável desses profissionais.

4.1.8. Visão consolidada das entrevistas

Para uma análise dos resultados das entrevistas como um todo, foi interessante consolidar seus resultados, tanto para análise de principais aprendizados, quanto para identificação da existência de padrões de comportamento passíveis de encaminhar iniciativas de geração de valor.

Neste exercício os principais insights das entrevistas são agrupados, de acordo com o tipo de informação coletada, como demonstrado nas tabelas-resumo de cada etapa de imersão anteriormente, isto é, por principais aprendizados, motivação de uso, maior valor percebido das ferramentas e outros *feedbacks* coletados durante as entrevistas.

Quadro 13 - Principais resultados das entrevistas

Principais aprendizados	O benefício da informação das vendas perdidas não é capturado por falta de poder de negociação com administração central	Percebe o produto como um “consultor digital” de vendas	Compara o valor do produto a um profissional dedicado
		Plataforma como fonte oficial de dados de venda da organização	Existe um processo de aprendizado ao longo do uso
		Não percebe valor devido à qualificação prévia	Não percebe benefício pessoal e para vendedores na plataforma
		Saturação do processo de aprendizado com treinamento	
Motivação de uso	Fornecimento de dados para suporte de decisão	Acompanhamento de performance da loja	Análise de dados para tomada de decisão de negócios
	Política da empresa		
Maior valor percebido	Acompanhamento de volume e meta de vendas	Ferramenta de análise de vendas perdidas	
Outros feedbacks	Sente falta de novidades nos produtos	O produto auxilia a criação de insights de melhoria de vendas	Alto tempo consumido para fornecimento de informações
	Utilizava proativamente no dia-a-dia o produto	Utilizava proativamente no dia-a-dia o produto	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o quadro acima, as informações podem ser analisadas de maneira consolidada:

- **Principais aprendizados:** Em relação ao uso real das ferramentas da plataforma da startup, percebeu-se que existem fatores adicionais para a captura de valor sustentável das ferramentas, tanto por conta de políticas organizacionais, como descrito pela gestora na entrevista presencial, quanto processos de saturação de valor no caso da ferramenta de treinamento automático de vendedores. Além disso, foram descobertos casos de uso

inesperados para a plataforma, principalmente a comparação de seu valor a de um profissional dedicado à melhoria de vendas e uso da mesma como “fonte oficial de dados” da organização, isto é, a plataforma nesse caso foi relatada como fonte principal de dados de vendas, usada tanto para cálculo de remunerações variáveis, quanto como base para estudo de estratégias de vendas para a empresa;

- **Motivação de uso:** Os aprendizados em relação à motivação real de uso dos clientes da plataforma trouxeram à atenção a existência de casos de uso onde a motivação principal se dá principalmente pela obrigatoriedade por parte da empresa. Nestes casos relatados, ilustrados fortemente pelas entrevistas presenciais com vendedores, há uma desarticulação em relação à qualidade final dos dados coletados pela plataforma, uma vez que as informações são disponibilizadas apenas ao final do expediente destes vendedores. Além disso, é interessante destacar tanto o caso de uso onde a gestora relatou ter como principal motivação de uso a possibilidade de ter dados transparentes para a tomada de decisões de negócio, quanto os casos relatados pelos vendedores e gestor visitados, onde gostariam de acompanhar suas remunerações variáveis;
- **Maior valor percebido:** Como regra geral, foi relatado que o maior valor percebido das ferramentas era advindo da análise de motivos de vendas perdidas. Além disso, em casos individuais, o valor preponderante foi relatado como o de acompanhamento de dados de vendas;
- **Outros feedbacks:** Em relação aos feedbacks fornecidos, foi percebido que a maioria destes seguia a natureza de melhorias incrementais nas ferramentas como um todo, isto é, não direcionavam para uma mudança disruptiva seja de proposta de valor, seja de estratégia.

4.2. Síntese

4.2.1. Diagrama de afinidade

Para uma primeira etapa de compilação do entendimento do relacionamento do consumidor da plataforma estudada com o produto, foi utilizada a ferramenta do Diagrama de Afinidade proposto pela metodologia de Design Thinking, a fim de compilar de uma maneira esquemática os principais resultados e deduções da primeira coleta de informações por meio das entrevistas. O objetivo deste exercício é direcionar as primeiras informações coletadas para o estabelecimento posterior do estereótipo de clientes, por meio da aplicação da ferramenta de Persona, também proposta pela metodologia de Design Thinking.

A ferramenta do Diagrama de Afinidade busca estruturar os resultados da primeira coleta de entrevistas em macroáreas de padrões analisáveis, como descrito na seção 2.1.6 – Diagrama de Afinidades, segue a seguir figura das principais informações compiladas no diagrama de afinidade:

Quadro 14 - Diagrama de afinidades

Citações importantes		Surpresas e contradições	
"Não é um produto dedo-duro"	"Sinto falta de ideias novas de como melhorar o atendimento"	"O salário variável era calculado com o que foi lançado na plataforma"	"Qualidade de informação melhor do que uma reunião de time"
"Ajuda a criar estratégias de melhoria"	"Descubro se é cor ou tamanho que está faltando"	"No começo serviu para dar o toque de como melhorar; hoje uso apenas para acompanhar os resultados"	
Temas e padrões de comportamento		O que mais se quer explorar?	
"A informação das não-vendas é o que mais traz valor"	"Ajuda a melhorar o atendimento"	"Acontece uma saturação da ferramenta de treinamento"	
"Acompanho o desempenho semanal, mensal da loja pelo produto"		"Comparando com uma pessoa dedicada, às vezes o sistema vale mais a pena"	"É tanta informação que te força a ter ideias de como melhorar o negócio"

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue análise para cada macroárea dos resultados organizados por meio do diagrama de afinidades:

- **Citações importantes:** Observando as citações dos entrevistados com relação mais positiva com a plataforma, percebe-se uma forte geração de valor para o cliente em relação ao uso da plataforma como ferramenta para embasamento de decisões de negócio, possibilitando uma adaptação da grade de produtos e preços para um melhor atendimento de suas demandas. Entretanto, a qualidade destes insights sobre melhoria das vendas é tida como fortemente dependente da qualidade da informação fornecida por parte dos usuários do sistema (principalmente vendedores), uma vez que a riqueza dos detalhes de cada atendimento depende destes usuários, os quais não possuem um incentivo positivo aparente ao uso, sendo este incentivo usualmente dado por meio de diretrizes de negócio da rede de lojas;
- **Surpresas e contradições:** À luz da aplicação esperada da plataforma, isto é, de fornecimento de treinamento automatizado de vendedores de varejo de moda e, do fornecimento de *insights* para um melhor posicionamento do portfólio de produtos, foi inesperado descobrir que há uma geração de valor da plataforma para seu clientes em casos onde esta é utilizada como fornecedora oficial do volume de vendas por vendedor, sendo responsável pela contabilização da remuneração variável destes funcionários. Além disso, na concepção do serviço é esperado que após cada ato de atendimento, os resultados deste sejam registrados no sistema, seja o resultado uma venda concretizada ou uma venda perdida, entretanto o que se observa é que a plataforma é usualmente utilizada ao fim do expediente do vendedor, onde este registra as vendas realizadas no dia, sem incentivos fortes para o registro das vendas perdidas
- **Temas e padrões de comportamento:** Em relação aos padrões de comportamento observados nas entrevistas por telefone e presenciais, é consenso de que o maior valor percebido na plataforma tem relação com as informações de vendas perdidas, o que contraria de certa maneira a comunicação atual da startup, uma vez que possui maior foco nas ferramentas de treinamento automatizado e de “lista da vez”, ferramenta de registro de vendas. Ainda, percebe-se que os gestores usuários do sistema utilizam a plataforma para o acompanhamento passivo da performance de suas vendas, isto é, não possuem um viés

de ação após o consumo da informação, restringindo-se a consumi-la de maneira informativa;

- **O que mais se quer explorar:** Como principais pontos de foco seguinte, foram destacados os pontos do processo de saturação dos usuários em relação principalmente à ferramenta de treinamento automatizado, configurando conforme citado em entrevistas, um aprendizado das técnicas de vendas por parte dos vendedores com consequente não necessidade posterior do uso da ferramenta. Além disso, destacou-se a importância da qualidade dos dados de atendimento fornecidos como insumo à construção de insights de estratégias de vendas relevantes (sob a ótica do cliente da startup). Por fim, foi proativamente e explicitamente colocado por um dos entrevistados que a plataforma da startup desempenha o papel de um “supervisor digital”, comparando o produto à atuação de um profissional especializado na gestão de pontos de venda. Essa citação tem forte importância e potencial de desenho de um processo de vendas mais eficiente para a startup, uma vez que o valor mensal de se manter um profissional especializado extrapola em algumas ordens de grandeza o valor cobrado atualmente pelo serviço da startup. Além disso, essa citação pode indicar um importante direcionamento de uma eventual estratégia de vendas mais eficiente para a startup.

4.2.2. Persona

Para o exercício de desenvolvimento das Personas que servirão de base para guiar o desenvolvimento de uma nova estrutura de vendas para a startup, foram considerados os resultados das análises prévias sobre as entrevistas e compilação das informações mais relevantes durante a construção do diagrama de afinidades.

Observando o diagrama de afinidades demonstrado na seção anterior, podem ser percebidas dores e características de *stakeholders* diferentes dentro de uma organização de varejo de moda, principalmente os de a) vendedores; b) gestores de ponto de venda. É importante ressaltar que os incentivos sobre o desempenho do negócio como um todo para cada um destes agentes tem naturezas diferentes, uma vez que o primeiro é responsável sobre uma meta estabelecida, incentivado principalmente por meio de sua remuneração variável sobre as vendas, o segundo, de caráter semelhante ao primeiro, porém com uma abrangência sobre a totalidade do ponto de venda.

Mesmo que ambos os agentes sejam motivados por desempenho de vendas, é importante ressaltar que há uma relação de dependência dos vendedores usuários da plataforma para o fornecimento de dados transparentes sobre performance de vendas, e, principalmente dos dados sobre vendas perdidas que naturalmente não são captados por meio de sistemas de gestão de pontos de venda tradicionais. Portanto, a fim de esquematizar a importância destes agentes e sua influência no processo de vendas da startup, foram estabelecidas duas personas diferentes para análise, demonstradas nos pontos a seguir.

- **Persona do vendedor**

Como primeira persona desenhada para o exercício, estabeleceu-se a persona do vendedor, sendo este o agente responsável tanto pelo relacionamento direto com os clientes do ponto de venda, quanto pela submissão de informações sobre o processo de vendas e atendimento, essenciais ao bom funcionamento das ferramentas da *startup* estudada.

Quadro 15 - Persona do vendedor

Aline, 26

- Vendedora
- Cursando Ensino superior

Motivações	Particularidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renda do trabalho como vendedora para sustento durante os estudos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza apenas a renda extra de comissões de vendas para lazer
Objetivos	Comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bater meta de vendas para aumentar sua renda ▪ Formar-se na universidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rígida com horários de trabalho para não atrapalhar nos estudos
Problemas e Frustrações	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em conciliar rotina de trabalho com estudos demandantes ▪ Não possui trabalho na área para a qual estuda 	

Fonte: Elaborado pelo autor

Estabeleceu-se como persona característica de vendedores Aline, vendedora de uma loja de varejo de vestuário e moda e estudante de ensino superior. Continuar como vendedora não faz parte da aspiração profissional de Aline, uma vez que utiliza a renda proveniente dessa atividade para

auxiliá-la em sua jornada de estudos no ensino superior. Além disso, para o lazer, utiliza exclusivamente a renda extra proveniente de sua comissão, ou seja, quando não supera suas metas de vendas, não se permite gastos com lazer, sendo, portanto, sua principal motivação à superação de metas de vendas a viabilização de atividades de lazer.

Busca-se estabelecer por meio da persona de Aline mapear os estereótipos de características pessoais como motivações e particularidades pessoais, objetivos em relação ao desempenho de seu trabalho na organização, comportamentos característicos e, principalmente, seus problemas e frustrações que podem ser pontos de geração de dor.

- **Persona do gestor**

O segundo agente e usuário da plataforma da startup identificado durante a fase de imersão se dá pela figura do gestor do ponto de venda. Para a generalização do gestor do ponto de venda foram resumidos pontos de comentários pessoais dos gestores entrevistados.

Quadro 16 - Persona do gestor

Marta, 40	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de ponto de venda ▪ Formação em literatura 	
Motivações	Particularidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter estabilidade financeira ▪ Manter equilíbrio das horas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O conhecimento de varejo que possui foi adquirido com experiência de vendas
Objetivos	Comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter estabilidade financeira ▪ Viajar em família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda fortemente por performance dos vendedores
Problemas e Frustrações	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tem falta de poder de barganha junto à gestão central da empresa para melhor grade de produtos e preços ▪ Não concorda com as metas de vendas estabelecidas 	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na persona Marta, o gestor de ponto de venda é generalizado pela figura de Marta, atualmente gestora do ponto de venda em que trabalha. Marta tem formação em literatura, fora da

abrangência da indústria de varejo de moda, sendo todo o seu conhecimento sobre a indústria advindo principalmente de sua experiência adquirida ao longo de anos atuando no setor. Mesmo atuando há anos na indústria, Marta não possui um conhecimento abrangente sobre ferramentas de gestão, e, mesmo possuindo uma curiosidade sobre o tema, suas principais motivações em relação ao trabalho envolvem estabilidade financeira e equilíbrio de horas trabalhadas.

Assim como no exercício de estabelecimento da persona do vendedor, para este exercício, busca-se criar um arquétipo da figura do gestor de ponto de venda que sumarie características pessoais desse indivíduo coerentes com os comportamentos e visões observados no processo de imersão.

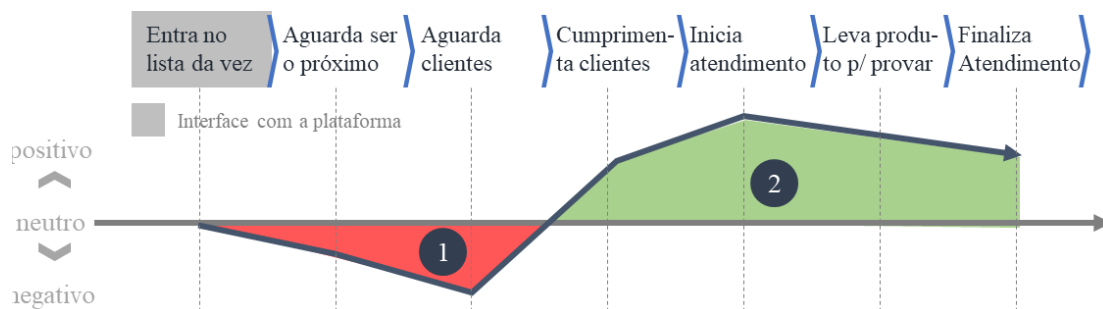
4.2.3. Jornada dos usuários

- **Jornada do vendedor**

- **Início da jornada do vendedor**

Com base principalmente nos aprendizados durante a visita presencial, foi estabelecida a jornada de trabalho dos vendedores que usam a plataforma. Essa jornada, para os fins deste estudo, será iniciada com a entrada do vendedor na Lista da Vez, isto é, no início do processo de fila de atendimento.

Figura 9 - Jornada do vendedor, parte 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser percebido na Figura 9 - Jornada do vendedor, parte 1, a jornada se inicia com a entrada na fila de atendimento por meio do sistema da *startup*, seguida por um processo de espera tanto para ser o próximo vendedor a realizar o atendimento, quanto pelo aguardo dos clientes. Esse processo compreende um sentimento em geral negativo como demonstrado pela área destacada por 1). Uma vez que o vendedor avista e cumprimenta os potenciais clientes, há um sentimento majoritariamente positivo em 2) uma vez que há uma crescente expectativa de concretização de vendas, seguida de um leve decréscimo.

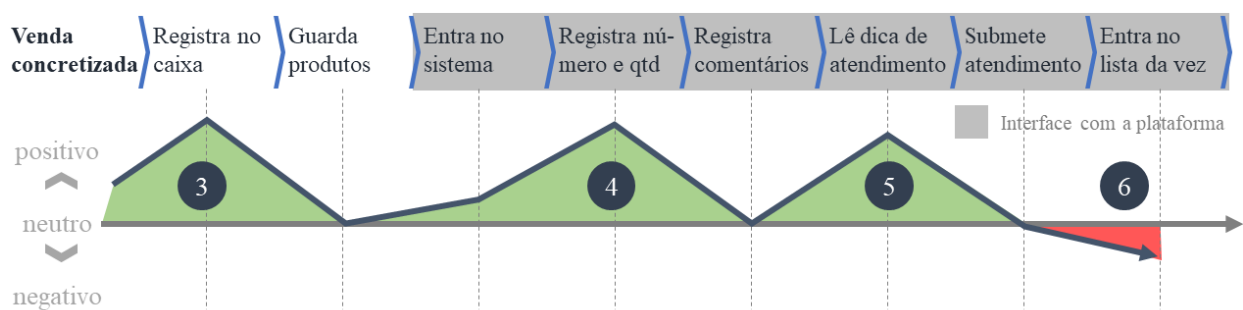
O restante da jornada do atendimento tem duas opções de caminho a serem percorridas, sendo a primeira com um desfecho de concretização da venda e a segunda a perda da venda, ambas as opções são descritas nos pontos a seguir.

- **Finalização com venda concretizada**

A primeira opção de desfecho é a opção de sucesso de venda, isto é, após percorrer toda a jornada descrita anteriormente, há a concretização de venda e, portanto, um ganho para o vendedor.

A continuação da jornada do vendedor para este caso de concretização de venda tem início na condução do cliente ao caixa da loja para fechamento da venda e, portanto, registro da venda efetuada. O sentimento do vendedor passa então em 3), como pode ser visto na figura abaixo, a ser fortemente positivo, uma vez que o registro da venda no caixa é mais um marco de que o seu atendimento foi um sucesso.

Figura 10 - Jornada do vendedor, parte 2, concretização da venda



Fonte: Elaborado pelo autor

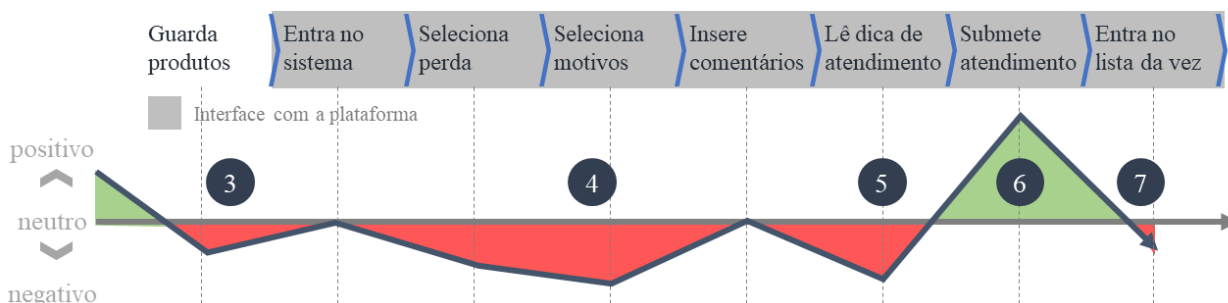
Ainda, seguido do marco de registro da venda no caixa da loja, a jornada do vendedor segue para um decréscimo do nível de sentimento, uma vez que este agora precisa guardar produtos experimentados e não provados. Seguido desse passo, o vendedor entra no sistema da *startup* e faz novamente o registro da venda realizada, reiterando o sucesso de sua venda, portanto, aumentando o nível de sentimento relacionado, ilustrado por 4). A seguir, registra o número de peças vendidas e comentários gerais de atendimento. Ao submeter essas informações, o sistema devolve uma dica para melhoria de atendimento, que, no contexto do sucesso de venda, reforça novamente a performance do vendedor, podendo ser interpretada como uma mensagem de meio de melhorar sua performance ainda mais., gerando novamente um sentimento preponderantemente positivo em 5) na figura acima.

Após submeter essa etapa final ainda relacionada com a venda efetuada, o vendedor deve entrar novamente para a fila de atendimento, implicando novamente na espera para ser o próximo e espera do cliente, para realizar o próximo atendimento. Uma vez que entra na fila de atendimento há a expectativa de uma possível demora para a realização do próximo atendimento, implicando em um sentimento levemente negativo nesta última interface com a plataforma antes do novo ciclo de atendimento.

○ Finalização com venda perdida

O outro desfecho possível após a finalização do atendimento é a perda de venda, isto é, após todo o trabalho realizado, há uma desistência por parte do cliente

Figura 11 - Jornada do vendedor, parte 2, venda perdida



Fonte: Elaborado pelo autor

Após essa desistência e despedida com o cliente, há uma queda no nível de sentimento demonstrada por 5) na figura Figura 11 - Jornada do vendedor, parte 2, venda perdida, onde o vendedor necessita guardar os produtos provados pelo cliente, ou seja, continuação de um esforço em relação a uma venda que já foi perdida.

Após guardar os produtos provados, o vendedor volta a entrar no sistema da startup, para registrar os detalhes do atendimento, de maneira análoga ao desfecho de concretização de venda, há um reforço do resultado com a interface, sendo que agora, esse reforço é negativo como pode ser observado em 6), agora a mensagem a ser reforçada é o fracasso do atendimento. Seguido desse reforço, o vendedor seleciona os motivos da perda de vendas na interface do sistema e adiciona comentários. Seguido desse processo há o fornecimento de uma dica de melhoria de atendimento, que faz parte da ferramenta de treinamento automatizado. Após o uso recorrente do sistema, essa dica pode ser interpretada de maneira negativa em 7), levantando questões sobre sua eficiência. Podem ser levantadas questões sobre sua aplicação, uma vez que outras dicas foram lidas anteriormente e, mesmo com sua eventual aplicação durante o atendimento, resultaram na perda de vendas. Assim, ao submeter esses detalhes, pode surgir um sentimento positivo em 8), uma vez que é o marco de final daquele atendimento fracassado.

- **Jornada do gestor**

- **Jornada do gestor de loja com vendas boas**

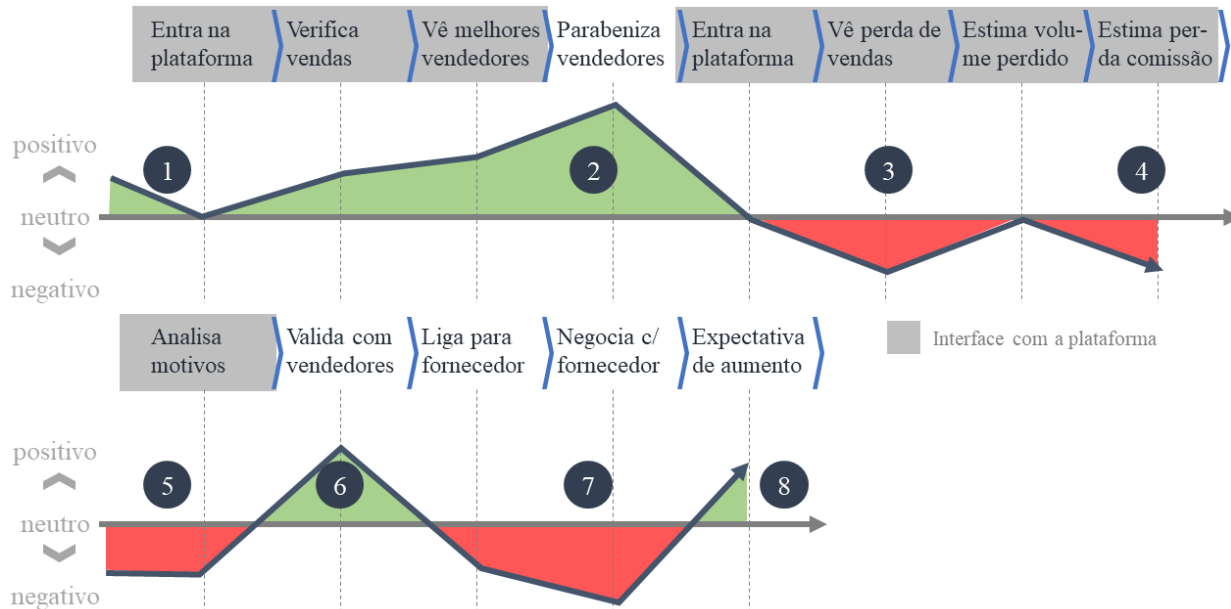
Mesmo que na prática utilizando o mesmo sistema, a jornada do gestor do ponto de venda não se dá dentro de um ciclo de vendas, como é no caso de um vendedor mesmo que da mesma loja, sendo possivelmente o ciclo de uso do gestor efetuado dentro de um horizonte mais longo, por exemplo dentro de um dia inteiro de trabalho.

Assim como na jornada do vendedor, a jornada do gestor do ponto de venda pode ser dada em dois contextos distintos, sendo o primeiro durante um cenário de vendas boas de loja dentro do entendimento do gestor, e, o segundo, num cenário de vendas ruins no mesmo entendimento.

Para o cenário de vendas boas, tomando por base as funções desempenhadas por um gestor de loja de varejo de moda, como aprendido ao longo das entrevistas da etapa de imersão anterior,

segue a seguir uma jornada possível do gestor de ponto de venda, compreendendo sua interação com a plataforma da *startup* estudada.

Figura 12 - Jornada do gestor, vendas boas



Fonte: Elaborado pelo autor

O início dessa jornada, já é dado em tom positivo. É difícil imaginar um gerente de ponto de venda que não possua ciência de que o desempenho de sua loja esteja positivo, ou seja, esse sentimento é justificado principalmente pela expectativa de confirmação desse desempenho.

Ao entrar na plataforma da startup, inicia-se um processo de confirmação desse desempenho positivo esperado pelos diversos *dashboards* de acompanhamento. Ao navegar nestes relatórios, o gestor toma ciência dos vendedores que mais contribuíram para o resultado visto, dando continuidade ao sentimento positivo demonstrado em 2) na figura acima.

Após parabenizar pessoalmente os vendedores que mais contribuíram para o desempenho positivo da loja, espera-se que na próxima interface com a plataforma o gestor dê maior atenção às análises de vendas perdidas por seu ponto de venda. Essa ciência sobre a existência de vendas perdidas leva a um sentimento predominantemente negativo em 4), uma vez que o gestor pode estimar quanto de comissão adicional não foi capturada. Assim, após tomar ciência de falhas operacionais em 5), o gestor pode confirmar com sua equipe de vendedores sobre a existência

Assim que o gestor entra na plataforma, é reiterada a mensagem de má performance do ponto de venda pelos *dashboards* de acompanhamento, o sentimento negativo em 2) é prorrogado desde essa primeira confirmação, durante a análise de performance e confirmação via *feedback* com sua equipe de vendedores.

É esperado que em seu próximo contato com a plataforma, analogamente ao descrito no cenário de boa performance de vendas, o gestor dê maior atenção às análises de perdas de vendas. No entanto, agora, essa informação pode induzir a sentimentos negativos de reforço da mensagem de vendas ruins em 3), seguida de um reforço sobre o impacto pessoal de perda de comissão em 4). Após uma eventual análise dos principais motivos de perda de vendas, é possível que seja induzido um sentimento positivo de oportunidade de melhoria de cenário em 6). Assim, mesmo que as ações necessárias para captura desse potencial induzam sentimentos negativos relacionadas ao esforço demandado em 7), pode existir ao fim uma expectativa de mudança de cenário em 8), onde o gestor esperaria que as ações tomadas anteriormente resultarão em um impacto positivo sobre as vendas de sua loja.

4.2.4. POV

- **POV vendedor**

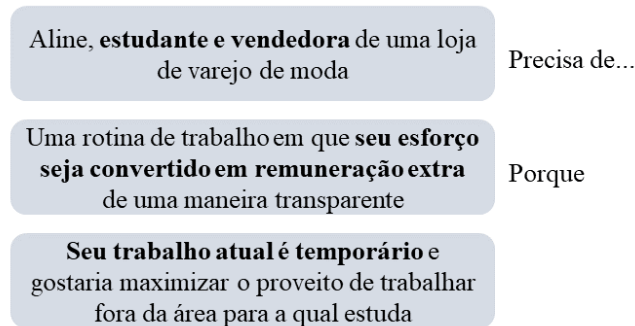
Como agente de grande importância na operação da plataforma da startup estudada, a figura do vendedor do varejo de vestuário é a primeira parte responsável pelo *input* de dados na plataforma, essenciais para a geração das análises da plataforma.

O entendimento dos incentivos da persona do vendedor, pode não somente fornecer *insights* de melhorias do produto fornecido em si, como também a estruturação de um processo de vendas em que sua atuação seja levada em conta, uma vez que o alinhamento de uma proposta de valor que enderece suas necessidades é essencial para o sucesso das funcionalidades propostas pela *startup*.

Com base na jornada do usuário do vendedor detalhada na seção anterior e, na generalização via *persona* estruturada na 4.2.2 - Persona. Foi estruturado um ponto de vista que mostre, de maneira gráfica, tanto um resumo de quem é a persona abordada, quais são suas

necessidades em relação à plataforma da startup, e ao fim a dor que busca ser endereçada para a satisfação de sua necessidade.

Quadro 17 - Ponto de vista do vendedor



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste ponto de vista de Aline, as dores identificadas ao longo de sua jornada de trabalho são traduzidas em uma necessidade de uma rotina de trabalho em que seu esforço é convertido em uma remuneração extra, fator citado extensamente pelos vendedores nas entrevistas da etapa de imersão desse trabalho. Assim Aline, poderá extrair um maior proveito dessa atividade temporária que exerce atualmente.

Procura-se via ponto de vista da *persona* de estabelecer um terreno para possibilitar a criação de estratégias de negócio coerentes com a resolução de suas dores e necessidades. No caso da *persona* Aline, estudante e vendedora, entende-se como sua principal dor a instabilidade de conversão de seu esforço em remuneração.

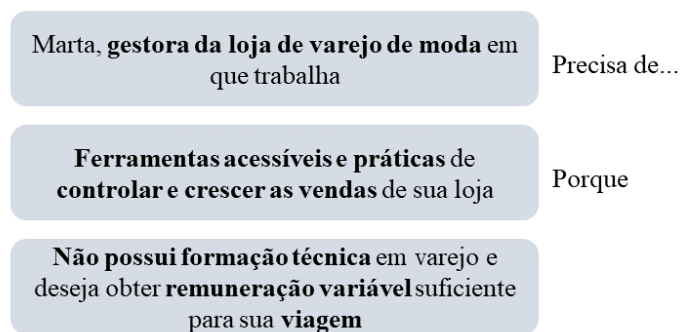
Assim, incentivos de engajamento no uso da plataforma e aumento da produtividade em si, podem não ser suficientes para garantir seu alinhamento, entretanto, imagina-se analisando a sua *persona*, que dada a sua particularidade de investir sua renda extra em lazer e foco na formação acadêmica, que relacionar o seu engajamento no uso da plataforma via comunicação clara de benefício pessoal, a direcione para ações de reforço da presença da plataforma no ponto de venda em que atua.

- **POV gestor**

Complementar ao ponto de vista estruturado para a figura do vendedor, foi estruturada a ferramenta do ponto de vista para a figura do gestor, de atuação de um nível mais alto sobre a operação na loja, porém com interesse maior no seu desempenho como um todo.

A figura do gestor, tendo ou não em si também a figura do tomador de decisão, quem de fato contrata a prestação de serviço da startup, é imprescindível no desempenho comercial, uma vez que os benefícios finais do uso são fortemente atrelados ao engajamento do gestor do ponto de venda e motivação de sua equipe para um uso mais recorrente do sistema.

Quadro 18 - Ponto de vista do gestor



Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se durante as etapas de entrevistas e visita, que os gestores têm grande interesse no aumento de produtividade de seus pontos de venda, porém, também foi observado que não existe um processo proativo de busca por soluções adequadas de aumento de produtividade por parte destes gestores.

4.3. Ideação



A partir dos pontos de vista estabelecidos na seção anterior, o esforço do trabalho a partir deste ponto será na geração de ideias de estratégias de aumento de vendas da startup estudada,

focalizando a comunicação com as personas definidas anteriormente e, eventualmente, ajustes finos no produto da startup para a facilitação da implementação.

O intuito deste exercício é gerar numerosas ideias que respondam à questão de como expandir as vendas da startup estudada para as organizações que possuem as personas de Aline e Marta, que trabalham nos pontos de venda das varejistas de vestuário e moda e têm suas dores relacionadas ao trabalho traduzidas em necessidades de ferramentas que as ajudem a realizar seus objetivos pessoais.

Como visto na seção 4.1.1, o foco de estudo deste Trabalho de Formatura será dado para os quadros de proposta de valor como um todo do Canvas de Modelo de Negócio da *startup*, parcerias-chave com partes potencialmente úteis ao atingimento do objetivo de aumento de vendas, com um consequente estudo de canais e fontes de receita.

Figura 14 - Ideação de alternativas de solução

<div>  Novidade  Otimização  Despriorizada </div>			
Proposta de valor	Parcerias-chave	Fonte de receitas	Canais
Posicionar o produto como um consultor digital focado em aumento de vendas	Realizar parceria com consultores de varejo	Licenciamento do software para distribuição	Estabelecer força de vendas por cold-call dedicada
Focalizar no valor gerado pelas ferramentas de análise de vendas perdidas		Plano de descontos para distribuidores de software	Otimizar SEO de busca do website
Reforçar valor da ferramenta de treinamento automático de vendedores		Precificar por modelo "freemium" – produto de entrada gratuito, pagamento por serviços adicionais	Realizar campanhas de marketing via redes sociais focalizando em vendedores
Posicionar o produto como um supervisor digital focado em aumento de vendas		Aumentar preço de assinatura do serviço	Realizar campanhas de marketing via redes sociais focalizando em gestores
		Reduzir o preço de assinatura do serviço	
		Plano de descontos para compras em volume	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados acima foram agrupados de acordo com o impacto sobre o modelo de negócios da startup sob representação do Canvas proposto por Osterwalder *et al* (2010).

Detalhando as alternativas levantadas temos como:

- **Posicionar o produto como um consultor digital focado no aumento de vendas:** Iniciativa de mudança de proposta de valor da empresa, essa alternativa surgiu como ideia a partir dos *feedbacks* coletados na etapa de imersão, onde clientes relataram comparar o valor do produto a um consultor de vendas dedicado. Espera-se que com esse ajuste de proposta de valor aos moldes dos *feedbacks* dos clientes, não somente os ganhos em relação a sua adoção sejam mais claros, como estimule uma percepção de que o resultado dessa adoção seja o aumento da performance de vendas do ponto de venda, como também relatado pelos clientes entrevistados. Assim, seria possível distanciar a funcionalidade da plataforma da startup de outros sistemas conhecidos pela capacidade dela em fornecer insumos para tomadas de decisões de negócio relevantes. Essa proposta de valor seria focada na solução das necessidades dos pontos de vista descritos na seção 4.2.4 deste capítulo. Onde tanto no ponto de vista do vendedor, quanto no ponto de vista do gestor, existe a necessidade de uma solução que converta o esforço destes agentes em remuneração extra. Além disso, essa mudança de proposta de valor deixaria claro que a plataforma fornece insumos de melhoria de gestão;
- **Focalizar no valor gerado pelas ferramentas de análise de vendas perdidas:** Essa iniciativa tem como base uma otimização da proposta de valor atual da startup, tendo como foco um reforço da mensagem da possibilidade de análise das vendas perdidas no ponto de venda. Também inspirada nos *feedbacks* dos clientes ao longo da fase de imersão, esperara-se que a eventual implementação dessa iniciativa traria conversões superiores de vendas para a empresa, uma vez que a proposta de valor seria alinhada com aquilo que seu segmento de clientes mais valoriza;
- **Reforçar o valor da ferramenta de treinamento automático de vendedores:** Semelhante à iniciativa descrita anteriormente, essa iniciativa teria como diferença fundamental o foco na ferramenta de treinamento automático de vendedores. A hipótese que fundamenta essa alternativa de solução é de que os ganhos de performance de vendas gerados com as dicas de atendimento dessa ferramenta, como relatado pelos clientes entrevistados durante a etapa de imersão deste trabalho, seja aceita pelo segmento de clientes do mercado em que a startup atua;

- **Posicionar o produto como um supervisor digital focado em aumento de vendas:** Semelhante à primeira alternativa relatada, sua única diferença se dá pelo foco na figura do supervisor de vendas em vez do consultor de vendas. A comparação com a figura do supervisor de lojas também surgiu em uma das entrevistas durante a fase de imersão no problema;
- **Realizar parcerias com consultores de varejo:** Levando em consideração as necessidades dos clientes descritas nos pontos de vista da 4.2.4 deste capítulo e nos casos de uso relatados ao longo da fase de imersão, onde os clientes atuais relataram utilizar a plataforma para a tomada de decisões de negócio visando o aumento de vendas, pode ser interessante para a startup desenvolver parcerias com consultores especializados no varejo de moda, a fim de estabelecer uma ponte de compartilhamento de conhecimento virtuosa para ambos os lados. Assim, seria possível desenvolver com mais vigor a vocação de fornecimento de *insights* de melhoria de vendas por parte dos produtos da *startup*.
- **Licenciamento do software para distribuição:** O licenciamento da plataforma da startup para distribuição pode ser uma fonte alternativa de receita para a startup. Essa fonte de receitas adicional pode ser interessante por conta de a concentração do esforço comercial ficar a cargo do distribuidor;
- **Plano de descontos para distribuidores do software:** Iniciativa complementar à anteriormente descrita, um plano de descontos estruturado para distribuidores da plataforma da startup pode servir como incentivo positivo ao estímulo dessa atividade;
- **Precificação por modelo “freemium” com produto de entrada gratuito e cobrança por produtos e serviços adicionais:** Nesse modelo, inspirado em práticas comuns na indústria de jogos para *smartphones*, a startup poderia segregar um de seus produtos para um modelo gratuito, estimulando, portanto, uma demanda mais forte. Serviços e funcionalidades adicionais seriam pagos nesse modelo. A principal vantagem desse modelo de precificação ficaria por conta da atração de mais usuários à plataforma, sendo a fonte de renda principal a parcela daqueles clientes que adquirirem os produtos e funcionalidades adicionais;
- **Aumentar o preço do serviço:** Nessa iniciativa, seria aumentado o preço cobrado pelo uso da plataforma. Tal iniciativa seria interessante caso comprovado que a elasticidade preço-demanda dos clientes da startup permite um ganho com tal ação;

- **Reduzir o preço do serviço:** Iniciativa contrária à descrita anteriormente. Tal iniciativa seria interessante caso o ganho com a entrada de novos clientes seja superior à perda de receitas pela redução de preço;
- **Plano de descontos para compras em volume:** Nessa alternativa, seriam ofertados descontos para assinaturas para numerosas lojas. Tem como premissa fundamental o potencial aumento de demanda de redes com um maior número de lojas quando reduzido o preço unitário pela assinatura do serviço;
- **Força de vendas por *cold-call* dedicada:** Essa iniciativa tem como premissa fundamental de que o custo final de aquisição de um novo cliente, considerando os custos da mão-de-obra dedicada e de estrutura são superados pelos retornos dos clientes adquiridos;
- **SEO¹ de busca do website:** Nessa alternativa presume-se que agentes de lojas de varejo de moda eventualmente buscam alternativas de solução de suas dores relacionadas ao trabalho. Assim, posicionar a página web da startup como relevante para as dores típicas destes agentes, é possível estimular vendas orgânicas;
- **Realização de campanhas de marketing via redes sociais focalizando nos vendedores:** Tendo como base o ponto de vista dos vendedores de lojas de varejo de moda descrito na 4.2.4 deste capítulo, criar campanhas de marketing que comuniquem que a plataforma da startup atende às necessidades dos vendedores pode estimular uma demanda mais forte da plataforma;
- **Realização de campanhas de marketing via redes sociais focalizando nos gestores:** Iniciativa análoga à anteriormente descrita, porém com foco nos gestores de lojas de varejo de moda.

Dessas alternativas descritas anteriormente, foram priorizadas a primeira, sobre **posicionamento da proposta de valor como análoga à atuação de um consultor de vendas dedicado**, e a **abertura de uma nova fonte de receitas baseada no licenciamento do produto**.

Para verificar a real viabilidade e impacto da eventual implementação destas iniciativas, serão descritos os protótipos e testes a mercado de suas características fundamentais.

¹ SEO (*Search Engine Optimization*): refere-se ao conjunto de técnicas e mecanismos de otimização da relevância de uma página web em buscadores como Google, Bing, entre outros.

4.4. Prototipação

Após a fase de ideação descrita na seção anterior, as possíveis frentes de ação foram discutidas com o cofundador da startup para acessar a adequação de cada uma delas com a capacidade de execução e implementação em curto prazo, a fim de gerar ganhos de crescimento sustentáveis para a *startup*.

Uma vez que as ideias geradas não são mutualmente excludentes, isto é, a implementação de cada uma delas não exclui a possibilidade de implementação das demais, julgou-se como adequado priorizar aquelas que demandam uma menor proporção de alocação de recursos. No caso da startup estudada, seus principais recursos são as horas de negócio, horas de desenvolvimento e capital para investimentos. Assim, por ora, foram excluídas do teste as ideias referentes ao estabelecimento de uma força de vendas dedicada ou de campanhas de marketing voltadas a vendedores e gestores de loja devido à necessidade intrínseca nessas alternativas em investimentos de capital para sua operacionalização.

Para a prototipação e testes, foram escolhidas as iniciativas de parceria de distribuição e de reposicionamento da proposta de valor da *startup* para o modelo de comparação à atuação de um consultor de vendas para varejo.

4.4.1. Proposta de valor como “consultor de vendas digital”

- Hipótese a ser testada

Uma proposta de valor focada no valor consultivo é mais valorizada por potenciais clientes da *startup*.

- Aprendizado esperado

Verificar se comunicar a proposta de valor da plataforma da *startup* sob a ótica do valor percebido como relatado pelos clientes da plataforma consegue obter conversões superiores nas oportunidades de venda da *startup*.

- Protótipo para teste da hipótese

Contactar por telefone grupo de teste de potenciais clientes com discurso de vendas focado no valor consultivo da ferramenta, aplicando referências coletadas em entrevistas com clientes atuais da plataforma. Comparar resultados com grupo controle de aplicação da comunicação de vendas sob a ótica de proposta de valor atual.

4.4.2. Parceria de distribuição

- Hipótese a ser testada

Existe interesse de organizações em distribuir a plataforma da *startup*.

- Aprendizado esperado

Através da validação de mercado e experiência prática com interessados em regiões não-prioritárias para a estratégia da *startup*, obter um entendimento prévio das principais barreiras comerciais, legais e de negócio para sua viabilidade em escala. Esse aprendizado compreenderá o estudo de negociação, regulamentação, modelo financeiro e execução, focando na mitigação do risco de futuras parcerias de distribuição mais estratégicas.

- Protótipo para teste da hipótese

Como protótipo para teste desta hipótese, foi decidido realizar a tentativa de uma experiência de implementação do produto na Ucrânia, por meio do contato com investidores naquele país. Este país foi escolhido por conta do *networking* pessoal do autor deste Trabalho de Formatura. Considerou-se que para atingir o objetivo de aprendizado descrito anteriormente, entendeu-se como essencial a condução de conversas transparentes com os contatos acessíveis, de maneira a estruturar conjuntamente um ponto de vista que traga ganhos tanto ao potencial distribuidor quanto à *startup*.

Será considerado como validada a hipótese de viabilidade de parcerias de distribuição como fonte adicional de receitas uma vez que forem atingidos termos que satisfaçam tanto a *startup* quanto um potencial distribuidor, de maneira que um potencial distribuidor qualificado sinalize um interesse genuíno na distribuição do produto.

4.5. Testes

4.5.1. Resultados de teste de nova proposta de valor

- **Estrutura de teste de conversão da nova proposta de valor**

Para a primeira validação da hipótese de que uma nova comunicação centrada principalmente no valor consultivo das ferramentas da startup, foi estruturado um teste de conversão para telefonemas de vendas com potenciais interessados no produto. Para isso, foi selecionada uma lista de 40 empresas potenciais clientes das ferramentas da startup, dividida em dois grupos de 20 empresas, um controle, no qual foi aplicada a estrutura de vendas atual da startup, o segundo um grupo piloto com aplicação de uma estrutura que comunica os produtos valorizando o valor consultivo das ferramentas.

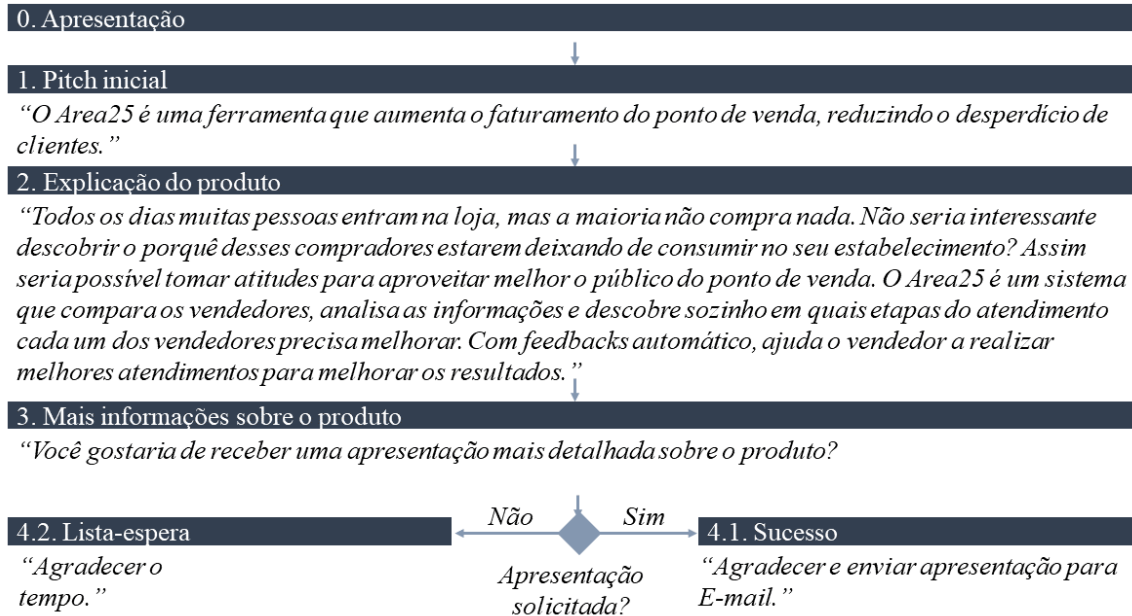
Para mensuração dos resultados da aplicação dos testes e comparação dos resultados entre os grupos controle e piloto, os tipos de resposta após apresentação de *pitch* dos telefonemas foram agrupados em quatro tipos básicos:

- Nota 4: Alto interesse demonstrado, redirecionamento para superiores e pedido de mais informações por E-mail;
- Nota 3: Pedido para encaminhar mais informações por E-mail ao superior;
- Nota 2: Pedido para encaminhar E-mail para caixa de contato geral da empresa;
- Nota 1: Desinteresse total no uso do produto.

- **Estrutura de discurso para o grupo controle**

No grupo controle, foi aplicado o processo de vendas por telefone atual da startup, com estrutura representada na esquematização de Quadro 19 - Discurso de vendas atual:

Quadro 19 - Discurso de vendas atual



Fonte: Elaborado pelo autor

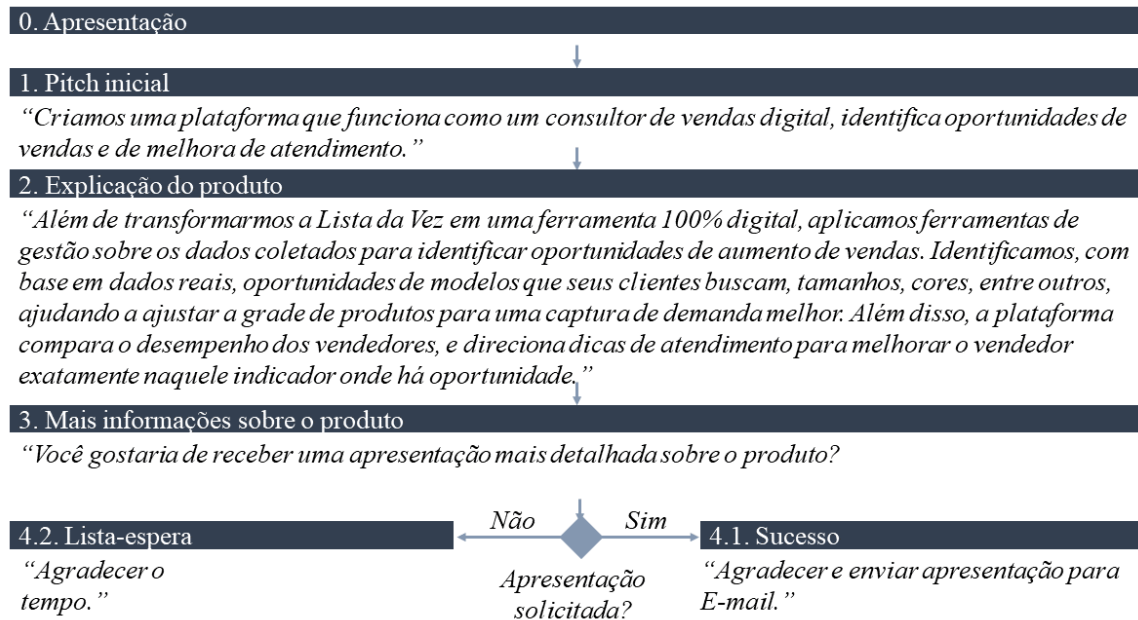
- **Estrutura de discurso para o grupo piloto**

No grupo de teste piloto, também com 20 potenciais clientes, foi aplicado o discurso de vendas representado na página a seguir no Quadro 20 - Discurso de vendas baseado na nova proposta de valor.

Buscou-se por meio deste discurso refletir elementos-chave encontrados durante a fase de imersão em relação à proposta de valor percebida pelos clientes da startup, ainda, buscou-se endereçar as necessidades dos pontos de vista descritos na seção 4.2.4 deste capítulo. Assim, o discurso sintetiza experiências e visões de clientes atuais e ex-clientes sobre os produtos da startup e seus benefícios percebidos.

Por meio deste discurso, portanto, testou-se se essa percepção de valor é mais aderente para a captura de novos potenciais clientes e permite uma conversão em vendas melhor.

Quadro 20 - Discurso de vendas baseado na nova proposta de valor



Fonte: Elaborado pelo autor

• Resultados do teste com Controle e Piloto

Como resultado da aplicação dos discursos de vendas nos grupos controle e piloto descritos anteriormente, foi possível estabelecer contato com 11 empresas da lista de empresas do grupo controle, e apenas 5 empresas da lista do grupo controle, demais números chamados não foram atendidos, não existiam ou pertenciam a outra organização.

A principal dificuldade enfrentada durante o teste foi conseguir estabelecer contato com indivíduos da função de negócios dentro das organizações abordadas para aplicação do *pitch*.

De maneira geral, mesmo com pequenas amostras de teste, foi percebida uma diferença significativa tanto no entendimento da proposta de valor da startup, quanto na facilidade de progressão para níveis hierárquicos superiores. Isso pode ser visualizado pelas proporções em ambas as amostras de contatos que seguiram para envio de apresentação para responsáveis dentro da organização.

No Quadro 21 - Resultados do teste por telefonemas são demonstrados os resultados em relação apenas aos contatos estabelecidos com sucesso, isto é, foi possível apresentar o *pitch* dos produtos da empresa para algum indivíduo da função de negócios das companhias abordadas.

Quadro 21 - Resultados do teste por telefonemas

		Número de ligações de sucesso	
Nota	Nota	Discurso Atual	Discurso Novo
Nota 4	Indivíduo de negócios demonstrou forte interesse e solicitou envio de E-mail com mais informações	1 (9%)	1 (20%)
Nota 3	Indivíduo de negócios demonstrou interesse e solicitou envio de E-mail para superior	3 (27%)	3 (60%)
Nota 2	Indivíduo de negócios solicitou envio de E-mail para caixa geral da companhia	4 (36%)	0 (-)
Nota 1	Indivíduo de negócios não demonstrou interesse e/ou afirmou não interessar	3 (27%)	1 (20%)
Total contatos de sucesso com indivíduo de negócios		11 (100%)	5 (100%)
Nota média ponderada do experimento		2.18	2.80
			Nota média 28% maior

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que, em relação às notas atribuídas ao resultado de cada conversa, a qualidade final do grupo de aplicação do discurso novo é substancialmente superior. Este discurso, focado na resolução das necessidades descritas no ponto de vista dos clientes na seção 4.2.4 deste capítulo, permitiu a retenção de interesse do público alvo com uma efetividade maior, refletindo numa nota média de resultado 28% superior em relação ao grupo controle, onde foi aplicado o discurso de vendas sob a ótica de proposta de valor atual da *startup*.

Analisando este resultado sob o ponto de vista de potencial de conversão possível com cada um dos discursos, pode-se agrupar as notas em grupos de **sucesso** e **insucesso**. Sendo no grupo de sucesso alocados os resultados onde houve um interesse demonstrado pelo indivíduo da função de negócios e um direcionamento para um contato focalizado no tomador de decisão, isto é, são os casos onde foi solicitado o envio de material seja para o superior da pessoa contactada, ou ainda, oportunidade de conversa com tal indivíduo e envio posterior de material para este. No segundo

grupo, de insucesso, consideraram-se os demais resultados, ou seja, onde foi solicitado o envio de material para um endereço de E-mail genérico, ou ainda, apresentação breve para superior tomador de decisão e afirmação deste não possuir interesse nas ferramentas.

Como pode ser observado no Quadro 22 - Aumento de potencial de conversão, a proporção efetiva de sucessos nas ligações com o discurso novo é substancialmente superior. Indicando um potencial interesse na continuidade do contato para maiores detalhes de uso da plataforma.

Quadro 22 - Aumento de potencial de conversão

Qualidade do contato	Notas atribuídas	Número de ligações de sucesso	
		Discurso Atual	Discurso Novo
<i>Sucesso</i>	Notas 4 e 3. Contatos em que apresentação tem maiores chances de atingir tomador de decisão.	4 (36%)	4 (80%)
<i>Insucesso</i>	Notas 2 e 1. Contatos em que apresentação tem menor ou nenhuma chance de atingir tomador de decisão	7 (64%)	1 (20%)
		Potencial de conversão 220% superior	

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Resultado sob a ótica de custo de aquisição de clientes**

Como uma segunda verificação da eficácia desta nova proposta de valor, pode ser estudado o impacto sobre o custo de aquisição de novos clientes sob a premissa de uma força de vendas *ourbound* dedicada.

Como premissas de estimativa de impacto, serão considerados:

- **Custo fixo com profissional:** O custo mensal com a contratação de um profissional pode ser estimado como aproximadamente 2x seu salário mensal. Segundo o portal de divulgação de salários LoveMondays (2019), o salário médio praticado no mercado para vendedores outbound é de R\$ 2.195,00 mensais, com salário mínimo divulgado

para o cargo de R\$ 1.016,00 mensais e máximo de R\$ 5.380,00. Será assumido um incremento de 50% em relação ao salário médio divulgado no portal, isto é, R\$ 3.292,50 mensais;

- **Horas úteis de trabalho no mês:** Considerando uma jornada de trabalho usual, de 8h/dia, pausa para almoço de cerca de 1h/dia, outras pausas, descansos e realização de outras atividades de 2,0h/dia, tem-se um total de 5h úteis de trabalho desse profissional por dia. Num total de 20 dias úteis mensais em média, espera-se 100h de trabalho útil focado em geração de vendas;
- **Produtividade horária de ligações:** Será considerada a mesma produtividade de realização de ligações observada ao longo da realização do MVP de teste de proposta de valor, de aproximadamente 10 ligações/hora;
- **Proporção de ligações atendidas:** Será considerada a mesma proporção observada ao longo da realização do MVP descrito anteriormente, de aproximadamente 40% (apenas 16 ligações foram atendidas pela empresa buscada);
- **Taxa de conversão para *pitch* detalhado:** Será considerada a mesma taxa de sucesso observada no experimento do MVP descrito nessa seção. Isto é, de 36% para o discurso atual de vendas e 80% para a hipótese de nova comunicação de proposta de valor;
- **Taxa de conversão para venda:** Será considerada a mesma taxa de conversão historicamente observada na startup, no caso, como já foram enviadas 55 apresentações por meio desse tipo de abordagem, das quais 7 foram convertidas efetivamente em venda, a taxa de conversão implícita é de 12,7%.

Tomando por base as premissas acima descritas, o impacto potencial de vendas mensais para uma força de vendas dedicada pode ser comparado pela capacidade dos dois discursos em converter vendas para a startup.

Segue na página a seguir, no Quadro 23 – Estimativa de impacto sobre a conversão de vendas essa capacidade de conversão de vendas por ambos os discursos, aplicados nos grupos controle e piloto, são comparados com base nas premissas de cálculo estabelecidas anteriormente.

É interessante ressaltar o resultado obtido Quadro 23 – Estimativa de impacto sobre a conversão de vendas, demonstrando uma capacidade de conversão de vendas com a aplicação do

novo discurso, aderente à percepção de valor como explicitada na etapa de imersão, cerca de 115% superior.

Quadro 23 – Estimativa de impacto sobre a conversão de vendas

	Discurso Atual	Discurso Novo
Horas úteis mensais	100h	100h
<i>Ligações feitas por hora</i>	<i>10lig/h</i>	<i>10lig/h</i>
Ligações no mês	1.000	1.000
<i>Taxa de sucesso de ligações</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>
Ligações válidas	400	400
<i>Conversão para envio de apresentação</i>	<i>36%</i>	<i>80%</i>
Apresentações enviadas	145	320
<i>Conversão para envio de apresentação</i>	<i>36%</i>	<i>80%</i>
Apresentações enviadas	145	320
<i>Conversão em vendas</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
Apresentações enviadas	19	41

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a estimativa de potencial de vendas mensais esperadas acima, e os custos descritos nas premissas de cálculo anteriormente, o custo de aquisição unitário pode ser dado por:

Quadro 24 - Estimativa de impacto sobre o custo unitário de aquisição

	Discurso Atual	Discurso Novo
Custo mensal de vendedor <i>outbound</i>	6.585	6.585
Vendas estimadas	18,5	40,7
<i>Mensalidade do serviço (R\$)</i>	<i>280</i>	<i>280</i>
Potencial de novas receitas mensais	5.180	11.396
Custo de aquisição de cliente único	355	162

Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante ressaltar que, caso o resultado de uma implementação real não seja fortemente discrepante da estimativa demonstrada acima, a implementação dessa nova proposta de

valor traria um benefício adicional de viabilizar no curto prazo uma força de vendas dedicada, alternativa já descrita na seção 4.3 de ideação, anteriormente despriorizada no início dessa seção de prototipação por conta de restrições de capital por parte da *startup*.

- **Aprendizados**

O principal aprendizado em relação à experiência tanto de realização de vendas por telefone com o discurso atualmente utilizado, quanto com um novo desenhado especificamente para refletir uma proposta de valor que endereça as necessidades dos clientes mapeadas nos pontos de vista descritos na seção 4.2.4 deste capítulo, é a possibilidade de desenho de uma iniciativa de negócios rica a partir do entendimento profundo das reais necessidades dos clientes. Por mais que foi obtida uma validação numérica sobre a maior eficiência de uma proposta de valor baseada em *feedbacks* de clientes, esse resultado também foi facilmente percebido durante as conversas telefônicas ao longo do teste, tanto pela facilidade de manutenção do diálogo, quanto pelo tom geral da conversa.

É interessante ressaltar também, que a abordagem por telefone dos potenciais clientes permite testes rápidos de novas estratégias de diferenciação, isto é, o contato telefônico é especialmente efetivo para testes de hipóteses de melhorias na formulação da proposta de valor da empresa, uma vez que é possível em cerca de 30min conseguir um primeiro contato de sucesso e testar a hipótese desejada. Por mais que neste caso ilustrado, de uma conversa apenas, o resultado quantitativo seja desprezível para uma tomada de decisão embasada, os fatores interpessoais de tom de conversa e identificação de outras sutilezas pode ser suficiente para um entendimento mais rico do problema e, possivelmente, verificar a necessidade de testes mais amplos ou ainda, também considerado um desfecho valioso, descartar a hipótese e focalizar o esforço em outras iniciativas. Esse aprendizado corrobora os testes rápidos propostos por Blank (2013), que, segundo o autor é preferível testar rápido e falhar igualmente rapidamente, a investir grandes esforços para descobrir posteriormente que o rumo tomado não era necessariamente o apropriado.

Assim, além da validação do potencial virtuoso da formulação de uma proposta de valor que utilize elementos de entrevistas com usuários já existentes, houve um forte aprendizado da efetividade de aplicação deste teste simples para embasar uma decisão de negócio em um ambiente de poucos dados e de alto risco, como é o caso de uma empresa incumbente em fase de crescimento.

4.5.2. Resultados da parceria de distribuição

- Contexto do teste

Por meio do uso do networking pessoal, ao final do ano de 2018, foi apresentada por telefone a *startup* e os seus produtos a um potencial interessado em distribuir a plataforma na Ucrânia. O indivíduo em questão ocupa uma posição de diretoria em uma empresa de marketing estratégico, focado principalmente no varejo, com posição de liderança em seu mercado na região, sendo portanto possível, além de construir um entendimento sobre os requisitos necessários para o desenho de uma nova alternativa de receitas baseada no licenciamento para distribuição, validar o ponto de interesse sobre o potencial de valor gerado com parcerias-chave com agentes especializados na indústria do varejo.

É interessante ressaltar novamente que a escolha de realização deste teste com um possível distribuidor ucraniano se deu principalmente pela facilidade de acesso ao indivíduo citado anteriormente, aos baixos riscos comerciais para a *startup*, uma vez que o mercado ucraniano foge completamente do escopo de sua atuação e pela própria natureza do teste, uma vez que deseja-se validar a existência de interesse de distribuição da plataforma da startup e obter um aprendizado de como operacionalizar essa nova fonte de receitas.

- Verificação de interesse

No mês de abril deste ano, foi realizada uma reunião presencial com o indivíduo citado anteriormente e um dos co-fundadores da startup, a fim de apresentar seus produtos e possibilidade de insights de aumento de vendas para varejistas de vestuário e moda. Àquela altura, já fora realizada a fase de imersão descrita no início deste capítulo e foram citados os casos de uso relatados durante aquela e os principais aprendizados quanto ao potencial de valor gerado pela plataforma. Como parte do teste de validação, a expectativa para essa reunião era de obter um *feedback* que direcione um desenho de termos de distribuição que forneçam um conforto ao executivo ucraniano de sinalizar que pode existir um interesse na distribuição da plataforma da startup no mercado em que ele atua há anos.

Contra as expectativas mais otimistas de desfecho da reunião, não só o executivo abordado forneceu insights ricos sobre potenciais funcionalidades que reforcem o produto da startup, como demonstrou um forte e genuíno interesse na plataforma da startup, uma vez que iniciou uma negociação sobre de fato firmar uma parceria de distribuição da plataforma em território ucraniano, pois, segundo o próprio executivo, apenas com uma tradução da plataforma, já seria possível oferecer seus produtos a varejistas ucranianos. Assim, como resultado dessa primeira reunião de verificação de interesse, foi iniciada uma negociação sobre os termos sobre as quais seria formada a parceria.

- Negociação de termos de remuneração

Dando continuidade à negociação iniciada durante a verificação de interesse anteriormente descrita, iniciou-se uma negociação sobre os termos fundamentais para a concretização da parceria, isto é, sobre o modelo de remuneração e de precificação como um todo.

Inicialmente foi proposto um modelo de compartilhamento de receitas ou de lucros da operação de distribuição, entretanto, com os atritos gerados ao longo da negociação, percebeu-se que tais modelos seriam de difícil auditoria por ambas as partes, reduzindo, portanto, a confiança das partes. Ressalta-se que essa dificuldade seria ainda maior nesse caso, uma vez que a operação de distribuição seria internacional, trazendo complicações em relação a uma distribuição nacional.

Como solução a esse primeiro impasse na negociação conduzida, foi proposto um modelo de remuneração baseado no pagamento fixo por loja no sistema. Nesse modelo, a startup atuaria como licenciando o uso de sua plataforma para o licenciador, no caso, distribuidor da plataforma. Esse modelo resolve o impasse de auditabilidade enfrentado na negociação, uma vez que os recebíveis dependem unicamente da remuneração fixa acordada e do número de lojas às quais a plataforma é distribuída, ambas as entradas são facilmente auditáveis por ambos os lados.

O pagamento por loja também foi negociado nessa etapa, no entanto seu resultado não será aberto para este Trabalho de Formatura para preservar a estratégia da *startup* estudada.

- Termos de não competição

Foi levantada a necessidade por parte do executivo ucraniano, a necessidade de estabelecimento de termos de não competição para garantir a segurança de seu investimento. Os detalhes dessa negociação não serão abertos para este Trabalho de Formatura.

- *Status* atual

Ao momento da entrega para impressão deste Trabalho de Formatura, o contrato de licenciamento da plataforma da startup encontra-se sob análise do advogado que presta serviço para a startup. Previamente, houve a elaboração de uma primeira versão do contrato em questão no idioma russo, os termos desse contrato foram comentados com o co-fundador da startup pelo autor deste Trabalho de Formatura para realização dos primeiros ajustes prévios à tradução. Após estes comentários, foi elaborada uma segunda versão do mesmo contrato introduzindo alterações sugeridas, essa segunda versão do contrato de licenciamento foi encaminhada para um serviço de tradução juramentada russo-português antes de ser entregue aos serviços jurídicos da contraparte.

- Aprendizados até o momento

Não era esperado, mesmo nos cenários mais otimistas durante a estruturação deste teste, de que fosse possível já no primeiro contato com o executivo ucraniano abordado iniciar o firmamento de uma parceria de distribuição da plataforma da startup. Dito isso, pode se deduzir da experiência até o momento de que existe sim um potencial de desenvolvimento para um canal de distribuição por licenciamento.

Em relação às barreiras de negócio verificadas, foi descoberto de que para o estabelecimento de uma parceria de distribuição, é fundamental se ater a uma estrutura de remuneração transparente para ambos os lados. Isso foi observado no primeiro impasse de negociação, onde os primeiros modelos de compartilhamento de receitas e de lucros criaram atritos que poderiam ter barrado a continuidade da negociação, simplesmente pela fraca auditabilidade bilateral dos drivers de remuneração. Além disso, os termos de não competição levantados pelo

executivo ucraniano trazem para o radar os riscos comerciais deste tipo de parceria, uma vez que, como ambos os lados atuam no mesmo mercado, existe um risco real de canibalização de mercado entre as partes, portanto há a necessidade de estabelecimento de *guardrails* de segurança operacional. Entretanto, este risco comercial pode ser mitigado por meio da atuação em mercados distintos.

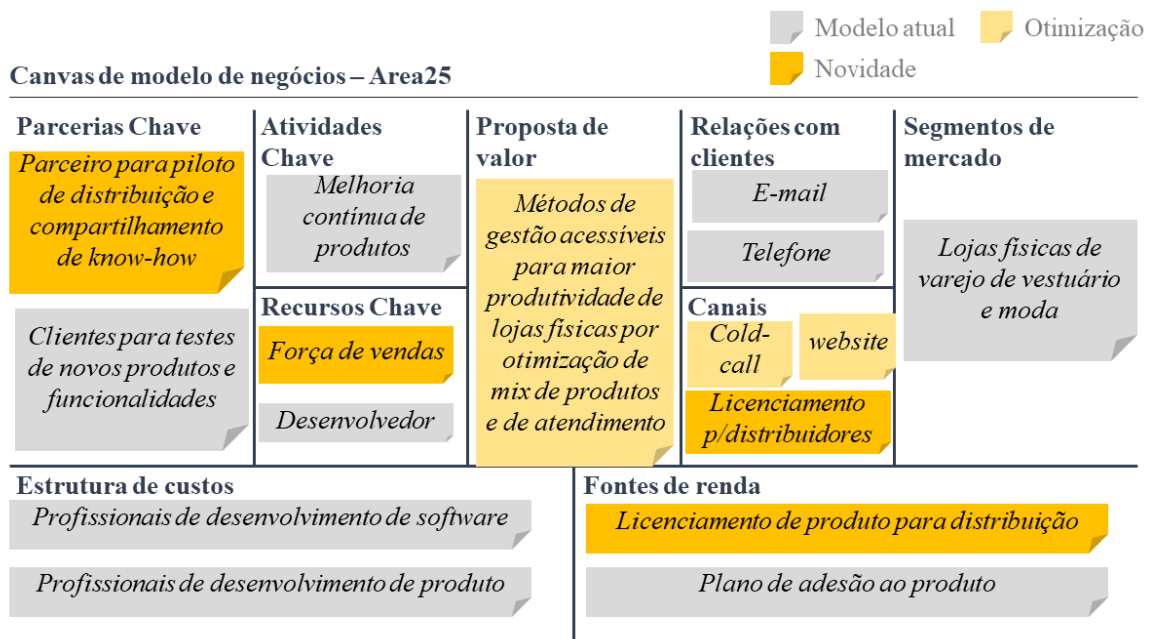
No momento em que este Trabalho de Formatura foi entregue, com base nos aprendizados no teste aqui descrito, a startup evoluiu paralelamente para estágios avançados de negociação com mais dois potenciais parceiros de distribuição de seus produtos. Segundo o cofundador da startup, que conduziu essas novas negociações, os aprendizados decorrentes dos testes aqui descritos foram de suma importância para o desenvolvimento rápido dessas novas iniciativas.

Tendo em vista os aprendizados com essa experimentação e o avanço rápido dessas novas iniciativas descritas anteriormente, pode se considerar que houve não apenas uma validação da hipótese de ser possível estabelecer esse tipo de parceria como forma de operacionalizar novas fontes de receitas, quanto de que os aprendizados decorrentes desse teste criaram um cenário de compreensão mais profunda sobre o problema em questão, sendo estes traduzidos em um maior preparo para a startup estudada em relação ao estabelecimento deste tipo de parcerias.

4.5.3. Impacto sobre o Canvas

Sob a perspectiva do Canvas de modelo de negócios proposto por Osterwalder *et al* (2010), as validações descritas na seção anterior têm um impacto sobre o modelo de negócios atual da startup, tanto por meio da otimização de pontos sobre o modelo de negócios, quanto pela introdução de novos elementos no mesmo.

Quadro 25 - Canvas de modelo de negócio esperado com as novas iniciativas



Fonte: Elaborado pelo autor

Na representação do Canvas acima, são destacadas tanto essas otimizações quanto as novidades em relação ao Canvas previamente discutido na seção 4.1.1.

As alterações ficam por conta principalmente dos:

- Alteração da proposta de valor da *startup* para uma formulação alinhada aos pontos de vista levantados durante a etapa de síntese e descritos em maior detalhe na seção 4.2.4 deste capítulo. Foi validado nos testes descritos na seção 4.5 a viabilidade dessa nova proposta de valor;
- Otimização do processo de vendas via *cold-call* como desdobramento do teste conduzido em 4.5.1. Mesmo que o teste foi focado na validação da aderência da nova proposta de

valor, foi demonstrado que existe um forte impacto sobre a eficiência desse canal, uma vez que aumenta significativamente o potencial de conversão em vendas;

- Otimização do *website* da startup também como desdobramento do teste conduzido em 4.5.1. É razoável adaptar a comunicação do *website* para o modelo alinhado com a nova proposta de valor validada, tanto focando na otimização da conversão via este canal, quanto por questões de coerência de comunicação;
- Potencial viabilização no curto prazo de uma força de vendas dedicada para a *startup*. Como pôde ser observado no estudo de impacto do teste conduzido em 4.5.1, o incremento de taxa de conversão com a comunicação baseada na proposta de valor adaptada, tem o poder de gerar ganhos com vendas substancialmente superior ao custo dessa nova operação, contornando, portanto, as restrições atuais de capital da *startup*;
- Estabelecimento de novas fontes de receita via licenciamento do produto para distribuição. Como descrito no teste em 4.5.2, não apenas existe um interesse na distribuição da plataforma da startup em outros mercados, como este já está em curso avançado de operacionalização. Como desdobramento natural disso, surge a viabilidade de operação em um novo canal de licenciamento para distribuição;
- Estabelecimento em curso de um parceiro valioso com know-how adquirido ao longo de anos de experiência no mercado de serviços profissionais voltados ao varejo, como descrito na seção 4.5.2 com o qual também está se firmando uma parceria de distribuição da plataforma. Nesse novo elemento, há um forte potencial de geração de valor para a startup, seja pelo compartilhamento de experiências, seja pelos *insights* que direcionem o desenvolvimento de produtos em linha com a proposta de valor otimizada.

Estas melhorias no modelo de negócio, combinadas, criam o potencial de resolução da questão formulada no início deste Trabalho de Formatura, sobre a estruturação de estratégias de vendas sustentáveis para a *startup* estudada. Além de diversificar de uma maneira saudável o modelo de negócios da startup, criam também terreno para vendas mais robustas, uma vez que retomam as necessidades de seus clientes descritas nos pontos descritos na seção 4.2.4 deste capítulo.

Na seção a seguir, serão discutidas as implicações deste modelo de negócios otimizado no contexto do ambiente competitivo em que a startup está inserida.

4.6. Implicações sobre a estratégia

4.6.1. Análise SWOT

Como primeiro passo no estudo das implicações sobre a estratégia da startup de seu novo modelo de negócios proposto, foi realizada a análise SWOT de maneira a mapear as principais vantagens competitivas da startup, seus pontos de atenção, oportunidades de ganho e potenciais ameaças aos ganhos de médio e longo prazo. Segue no quadro a seguir o resultado dessa análise:

Quadro 26 - Análise SWOT para a startup

S	Pontos fortes	W	Pontos fracos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Função de treinamento automatizado de vendedores; ▪ Dashboards executivos de análise de vendas perdidas voltados a gestores; ▪ Atendimento personalizado para clientes atuais. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interface inferior a dos concorrentes; ▪ Implementação satisfatória na loja necessita de acompanhamento próximo; ▪ <i>Dashboard</i> possui indicadores não acionáveis
O	Oportunidades	T	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir custo de aquisição de novos clientes por meio do alinhamento da proposta de valor com as necessidades dos clientes da startup; ▪ Consolidar funcionalidades de análise de oportunidades de aumento de vendas para lojas; ▪ Consolidar canal de parcerias de distribuição. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrentes migrarem para modelo “freemium”; ▪ Concorrentes copiarem funcionalidade de treinamento automatizado; ▪ Concorrentes desenvolverem dashboards executivos mais rapidamente; ▪ Novo entrante sofisticado e de rápida execução.

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode ser percebido que os pontos fortes já existentes da startup têm um importante reforço decorrente da introdução da parceria-chave com o parceiro de distribuição do produto. Esse reforço se dá principalmente pela transferência natural de conhecimento entre o parceiro com o qual está se firmando o acordo de distribuição, que possui um *know-how* acumulado na prestação de serviços profissionais para a indústria do varejo, reforçando e acelerando portanto o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos dashboards de acompanhamento e de análise de perda de vendas voltados aos gestores do varejo de moda e vestuário. Isso pode permitir uma resolução mais concreta da necessidade do gestor de ponto de venda, mapeada no seu ponto de vista na seção 4.2.4 deste trabalho.

Além dos insumos para a resolução mais efetiva das dores dos usuários da plataforma da startup, que reforçam os pontos fortes de seu negócio, são criadas novas e importantes oportunidades como a redução significativa do custo de aquisição de novos clientes pela introdução de uma proposta de valor coerente com as dores dos seus usuários, a consolidação de um novo canal de vendas por meio de parcerias de distribuição e, como desdobramento do reforço de seu ponto forte, abre a oportunidade para uma diferenciação mais efetiva dentro do mercado em que a startup atua por meio do aperfeiçoamento das funcionalidades de análises automáticas de oportunidades de aumento de vendas, fator coerente principalmente com a necessidade descrita no ponto de vista do gestor em detalhado na seção 4.2.4 desse trabalho.

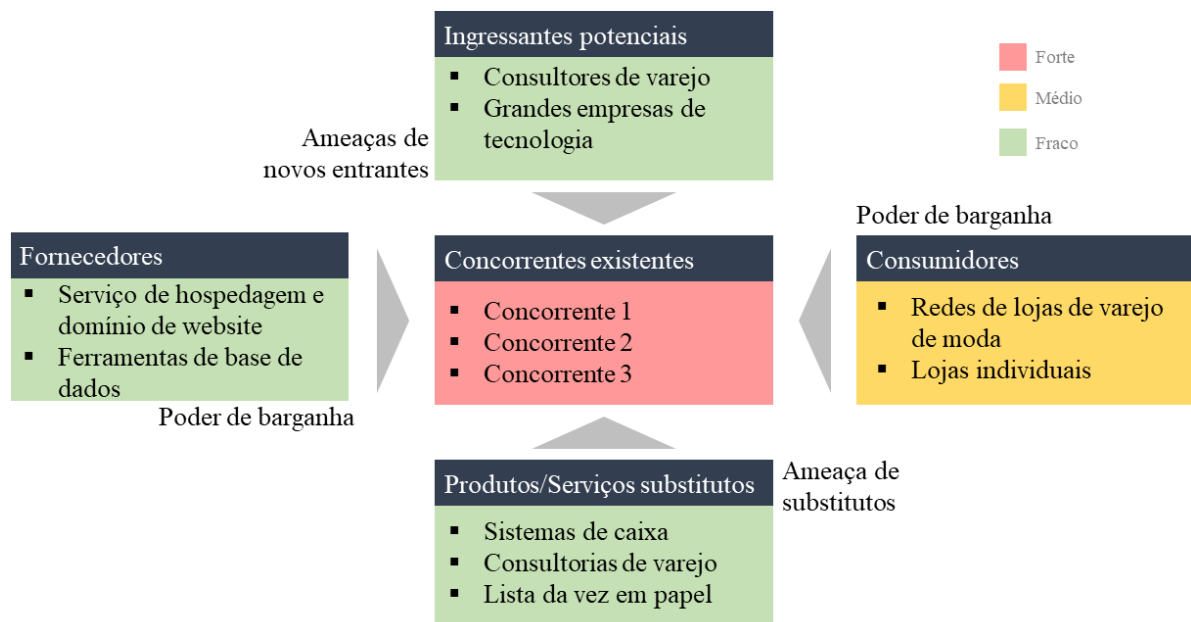
Os pontos fracos da startup continuam relacionados principalmente à interface ligeiramente inferior em relação à observada em seus concorrentes diretos, necessidade de um acompanhamento de implementação da plataforma para um resultado satisfatório, seja por meio de um acompanhamento próximo, seja por meio do fornecimento de tutoriais de uso do sistema. Esses pontos fracos descritos na análise são, no entanto, de baixo risco, uma vez que sua melhoria potencialmente não necessita de investimentos volumosos.

Por fim, as principais ameaças ao negócio da startup continuam referentes à atuação de seus concorrentes diretos.

4.6.2. Análise das cinco forças competitivas

Analisando os desdobramentos desse novo modelo de negócios sob a ótica das forças competitivas propostas por Porter (1979), reitera-se o resultado da análise da seção anterior, ou seja, as principais ameaças à *startup* se dão por conta fatores externos, no caso, principalmente dos concorrentes já existentes dentro do mercado em que ela atua.

Figura 15 - Cinco forças competitivas para a startup com as novas iniciativas



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao poder de barganha dos consumidores, ainda se percebe uma ameaça média, uma vez que o portfólio de clientes atuais da startup abre espaço para negociações de redução do preço de seu serviço, principalmente pela importância de cada cliente marginal sobre a totalidade das receitas.

Demais esferas competitivas tem forças competitivas analisadas como fracas. Em relação ao poder dos fornecedores, pode ser considerado praticamente inexistente seu poder de barganha, uma vez que estes são em geral comoditizados, tendo seus preços consideravelmente reduzidos. Além disso, o mercado em que a startup atua, pode ser considerado como de baixa atratividade para ingressantes potenciais fortes, tanto para empresas já consolidadas em outras indústrias e

segmentos, quanto pela baixa escala possível à prestação de serviços profissionais como no caso de consultores de varejo. Além disso, produtos considerados substitutos também têm força competitiva fraca, uma vez que em geral trazem funcionalidades substancialmente diferentes.

4.6.3. Estratégia competitiva genérica

Por fim, ao analisar o posicionamento estratégico genérico da *startup* sob a ótica do Canvas de modelo de negócio antes das alterações propostas, como descrito na seção 4.1.1 deste trabalho, levando em conta tanto seus concorrentes diretos, quanto potenciais substitutos sob a ótica de necessidade descrita no ponto de vista principalmente do gestor, a *startup* encontra-se atualmente em uma região de risco competitivo por estar fundamentalmente próxima a um dos concorrentes.

Quadro 27 - Posicionamento estratégico genérico atual da startup



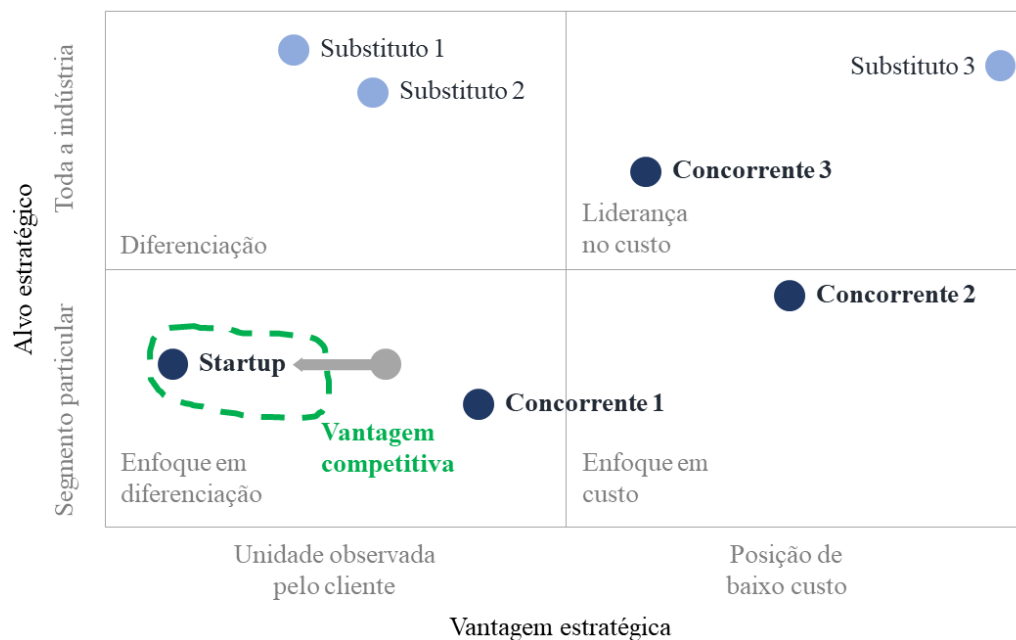
Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado no quadro acima, a *startup* estudada mantém uma distância em relação aos concorrentes 2 e 3, uma vez que cada um destes atua em uma estratégia genérica suficientemente diferente dela, o primeiro, por manter uma estratégia possivelmente de um maior

enfoque em custo, uma vez que em seus produtos se verificou um preço substancialmente mais atrativo. Além disso, sua abrangência de indústria é significativamente maior, abrangendo mais segmentos além do de moda e vestuário. O segundo, por manter uma clara estratégia de abrangência de toda a indústria de varejo por lojas físicas, sem claros fatores de diferenciação.

No entanto, em relação ao concorrente mais próximo, Concorrente 1, a *startup* estudada possui uma leve distância referente à diferenciação, dada principalmente por conta da ferramenta de treinamento automático de vendedores, funcionalidade não disponível nesse concorrente. Entretanto ambos abordam o mesmo segmento da indústria, focalizando principalmente no varejo de moda e vestuário, adotando estratégias de diferenciação para tanto. Analisa-se que, portanto, existe um risco competitivo entre a startup estudada e o Concorrente 1, uma vez que ambos atuam em um mesmo segmento de mercado, com estratégias competitivas genéricas semelhantes.

Quadro 28 - Novo posicionamento estratégico genérico da *startup*



Fonte: Elaborado pelo autor

Como implicação da eventual adaptação do modelo de negócios descrito na seção 4.5.3, a startup estudada pode conseguir se distanciar dessa zona de risco competitivo, principalmente por meio de uma diferenciação mais forte tanto de sua proposta de valor, quanto no desenvolvimento

de novos produtos que resolverão necessidades de seus clientes de uma maneira mais efetiva. Viabilizando a resolução dessas necessidades, como descritas nos pontos de vista em 4.2.4. É possível que seus clientes percebam um maior valor na plataforma da startup, dispondo-se a pagar um prêmio pela resolução mais efetiva de suas necessidades.

A viabilidade desse posicionamento de enfoque claro em diferenciação pode levar a startup para uma zona competitiva de maior folga, garantindo fluxos de receita mais robustas, aumentando, portanto, as suas margens finais. Para tal, é interessante uma continuidade no trabalho de mapeamento tanto das necessidades dos clientes, como de sua percepção de valor final do produto, como realizado ao longo da etapa de imersão.

Como desdobramento de uma estratégia competitiva com enfoque em diferenciação mais clara, pode ser considerado que seria esperado um cenário de efetivação de vendas mais recorrentes e sustentáveis, alcançando, portanto, o objetivo inicial deste Trabalho de Formatura, que era de responder à questão de como criar estratégias de vendas sustentáveis para a startup.

5. CONCLUSÕES

A jornada do presente trabalho se iniciou com um desafio de desenhar estratégias de vendas sustentáveis para a *startup* estudada. A partir da motivação e das experiências em ajudar empresas a alcançar seus objetivos pela aplicação de métodos de otimização de processos e de gestão, buscou-se replicar métodos semelhantes no contexto dessa *startup*. Entretanto, na ausência dos dados históricos habitualmente utilizados para a condução desse tipo de trabalho, de *benchmarks* de melhores práticas, dentre outras necessidades para aplicação do *toolkit* habitual, percebeu-se que é necessária a aplicação de uma metodologia diferente para endereçamento do problema inicialmente proposto.

A metodologia aplicada neste trabalho permitiu contornar estas restrições, embasando a concepção de alternativas viáveis de solução do problema inicialmente proposto. A criação dessa base se deu ao longo do processo de imersão inicialmente descrito, seguido por um processo de síntese dos resultados obtidos para o estabelecimento de pontos de vista das necessidades dos clientes da *startup* estudada. Esses pontos de vista, direta ou indiretamente direcionaram todos os desenvolvimentos posteriores, desde o processo de ideação até o estudo de implicações sobre a estratégia da startup da adoção das alternativas de melhoria de seu modelo de negócio.

As conclusões deste trabalho são, portanto, de que sim, é possível desenhar estratégias de vendas sustentáveis para a *startup*, sendo, portanto, recomendável tanto o redesenho de sua proposta de valor para uma proposta mais alinhada com a percepção de valor de seus clientes, quanto o estímulo de novas parcerias de distribuição de seus produtos como nova opção de atingir o segmento de mercado onde a startup atua.

Caso escaladas com sucesso, essas iniciativas, sob o ponto de vista de estratégia competitiva, têm o potencial de reposicionar a *startup* para um posicionamento de maior vantagem competitiva, distanciando-a de seus concorrentes, viabilizando assim vendas maiores e, portanto, retornos maiores.

Assim, sob o ponto de vista dos aprendizados adquiridos ao longo da jornada desse trabalho, se considera que o mapeamento efetivo das necessidades dos clientes pode encaminhar o desenvolvimento de soluções de negócios com um valor testado por meio dos protótipos elaborados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, S; DORF, B. *The startup owners's manual. 1st Edition. Pescadero. K&S Ranch Press. 2012.*

BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything.** Harvard Business Review. 2013.

BROWN, T. **Design Thinking.** Harvard Business Review. 2006.

CARVALHO, M; LAURINDO, F. **Estratégia Competitiva.** 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 239p

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review. 1996.

EISENMANN, T; RIES E; DILLARD, S. **Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup.** Harvard Business School. 2013.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **100 startups to Watch: evento premia as startups mais promissoras do Brasil.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/06/100-startups-watch-evento-premia-startups-mais-promissoras-do-brasil.html>>. Acesso em 7 de junho de 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Softbank anuncia equipe executiva no Brasil para administrar fundo de US\$ 5 bilhões.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/04/softbank-anuncia-equipe-executiva-no-brasil-para-administrar-fundo-de-us-5-bilhoes.html>>. Acesso em 7 junho de 2019

EXAME. **Brasil pode ter mais 7 unicórnios em 2019. Veja quais são eles.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/brasil-pode-ter-mais-7-unicornios-em-2019-veja-quais-sao-eles/>>. Acesso em 7 de junho de 2019.

GOMER, J; HILLE, J. **An essential guide to SWOT analysis**. Disponível em: <<https://formswift.com/business-plan#swotanalysis>>. Acesso em 3 de abril de 2019.

IDEO. **Design thinking defined**. Disponível em: <<https://designthinking.ideo.com/>>. Acesso em 30 de maio de 2019.

LOVE MONDAYS. **Salários de Vendedor Outbound 2019**. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-vendedor-outbound>>. Acesso em 31 de maio de 2019.

O GLOBO. **99 confirma venda do aplicativo de transporte urbano para Didi Chuxing**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/99-confirma-venda-do-aplicativo-de-transporte-urbano-para-didi-chuxing-22251181>>. Acesso em 7 de junho de 2019.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. *1st Edition*. New Jersey, John Wiley & Sons. 288p.

POLAINE, A; LOVLIE, L; REASON, B. **Service design – from insight to implementation**. *1st Edition*. Brooklyn, Rosenfeld Media, LLC. 218p.

PORTER, M. **Competitive advantage**. *1st Edition*, New York, The free press. 1985.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, 1979.

PORTER, M. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review. 2008

RIES, E. **The lean startup**. *1st Edition*. New York. Crown Business. 2011

VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I; LUCENA, B; RUSSO, B. **Design thinking – Inovação em negócios**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. MJV Press. 2012.

ZENIOS, S. *Design thinking and lean startup: a process to design, test and launch your startup*.

Disponível em: <<https://1businessworld.com/1navigator/design-thinking-and-lean-startup-a-process-to-design-test-and-launch-your-startup/>>. Acesso em: 11 de março de 2019.