

CARLOS SCHETINI PERROTTI SPEGIORIN

**Aprimorando a estrutura de um programa de aceleração de empresas e
apoio a empreendedores**

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

SÃO PAULO

2016

CARLOS SCHETINI PERROTTI SPEGIORIN

**Aprimorando a estrutura de um programa de aceleração de empresas e
apoio a empreendedores**

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

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

SÃO PAULO

2016

Dedico esse trabalho aos meus pais

Rose e Flávio, minhas grandes inspirações;

E à minha madrinha,

Neusa, a mulher mais incrível que já conheci

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por serem meus maiores mentores na vida. Por me aconselharem em todos os momentos, dos mais fáceis aos mais difíceis. Se eu não tenho medo de fracassar é porque sempre tive duas mãos estendidas prontas para me ajudar a levantar e sei que elas sempre estarão lá. Às minhas irmãs, Caroline por serem minha inspiração em sua resiliência e confiança, e Iris por seu companheirismo e amizade.

À minha família, por terem participado ativamente na construção do meu caráter e por tantos momentos felizes que preenchem minha memória. Aos meus padrinhos, por serem um exemplo a ser seguido, como pessoas e como casal.

Aos meus amigos, que desde os tempos do ensino fundamental até os da Universidade tornam minha vida muito mais agradável e divertida.

Ao meu orientador, Prof. Plonski, por todos seus conselhos, direcionamentos e por sempre me conectar com as pessoas certas quando necessitei aprofundar alguns temas importantes do levantamento bibliográfico desse trabalho. Certamente parte da qualidade desse trabalho é resultado de sua orientação.

A meus professores, minha admiração por dedicarem suas vidas a essa profissão tão nobre de transmitir conhecimento e morais às próximas gerações. Agradeço especialmente àqueles que acreditaram em mim e abriram portas para tantas oportunidades que permitiram chegar até aqui.

À Escola Politécnica e todos os profissionais que trabalham nela por formarem uma instituição de ensino de admirável qualidade e cujas parcerias me permitiram obter uma experiência internacional ímpar. Essa escola foi a razão de inúmeras alegrias e preocupações do meu dia-a-dia nos últimos anos e é uma lembrança muito positiva na minha memória.

E a meus colegas e amigos da Endeavor, pela compreensão e suporte que me ofereceram ao longo da elaboração desse trabalho. Em especial ao Igor e ao Luís por agregarem tantos bons insights.

Não há segredos para o sucesso. Ele é o resultado de preparação, trabalho duro, e aprender com o fracasso.

(Colin Powell)

RESUMO

O empreendedorismo é um tema cuja relevância vem crescendo no Brasil e no mundo. A Endeavor, ONG onde este trabalho foi realizado, é uma organização que apoia empreendedores de alto impacto, que são empreendedores à frente de empresas que apresentam alto nível de crescimento em faturamento e em geração de empregos, fortalecendo a economia e impactando positivamente a vida de milhares de pessoas. Hoje cerca de 1% das empresas brasileiras são consideradas empresas de alto impacto e elas são responsáveis pela geração de 50% dos novos postos de trabalho no país.

Essa ONG tem como missão fomentar esse tipo de empreendedorismo no mundo e para tanto, uma de suas iniciativas é multiplicar o apoio que oferece a esses empreendedores. É nesse contexto que esse trabalho de formatura do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP foi desenvolvido.

Buscando auxiliar a Endeavor a atingir seus objetivos com o uso de técnicas e ferramentas do curso de Engenharia de Produção, foi feito um levantamento da literatura sobre a definição de propostas de valor, sobre a construção de jornadas do cliente e sobre o estabelecimento de processos enxutos (*lean*) que garantam o nível de qualidade que se deseja entregar a seus clientes, os empreendedores e mentores da rede.

O desafio de possuir propostas de valor bem alinhadas com a missão de uma organização e que seus processos sejam tão enxutos quanto possível, sem deixar de lado a qualidade do que é entregue ao cliente é para muitas organizações um grande desafio e onde concentram grande parte de seus esforços. Bons resultados nesses aspectos significam aumento de competitividade, o que em alguns casos pode significar a sobrevivência de uma organização no mercado.

Os resultados do conjunto de métodos aplicados nesse trabalho são positivos. Por isso acredita-se que os mesmos possam ser adaptados e reutilizados na resolução de problemas semelhantes em outras organizações.

Na conclusão são apresentados os principais aprendizados obtidos ao longo da implementação das propostas de melhoria além de uma série de passos, detalhando o que deve ser feito para que os resultados sejam ainda melhores no futuro.

Palavras-chave: Proposta de valor, jornada do cliente, indicadores de desempenho

ABSTRACT

Entrepreneurship is a subject with increasing relevance in Brazil and worldwide. Endeavor, the NGO where this study has been conducted, is an organization that supports high-impact entrepreneurs, which are entrepreneurs ahead of companies that have high growth in both revenues and jobs creation, strengthening the economy and positively impacting the lives of thousands of people. Today about only 1% of Brazilian companies are considered high-impact companies and they are responsible for generating 50% of new jobs in the whole country.

Endeavor's mission is to foster this kind of entrepreneurship in the world and for that, one of its initiatives is to multiply the support it offers to these entrepreneurs. It is in this context that this graduation final project has been developed concluding the author's studies in Industrial Engineering of the Polytechnic School of USP.

Seeking to assist the NGO to achieve its goals through the use of techniques and tools from the Industrial Engineering field, a research of the literature has been made, with an approach of the following subjects: value proposition definition, the construction of a customer journey and the establishment of lean processes to ensure the level of quality the organization want to deliver to its customers, entrepreneurs and mentors.

The challenge of having well-aligned value propositions with the mission of an organization and to have its processes as lean as possible without neglecting the quality of what is delivered to the customer is for many organizations a major challenge and where they concentrate a large amount of its efforts. Good results in those aspects mean enhanced competitiveness, which in some cases may mean the survival of an organization in the market.

The results of the set of methods applied in this work are positive. Therefore it is believed that the same can be adapted and reused in solving similar problems in other organizations.

In the conclusion, the main learnings achieved during the implementation of the proposals and a series of next steps are presented, detailing what should be done in order to have even better results in the future.

Keywords: value proposition, customer journey, performance indicators

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O Canvas de Modelo de Negócio	26
Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor	28
Figura 3 - Modelo de Mapa da Jornada do Cliente	30
Figura 4 - Método básico de elaboração de KPI	32
Figura 5 - Os quatro processos fundamentais (Neely et al., 2002).....	36
Figura 6 - Exemplo de série temporal em barra	38
Figura 7 - Exemplo de gráfico de pizza.....	38
Figura 8 - Exemplo de Gráfico de barra acumulado do custo unitário de produção	39
Figura 9 - Exemplo de gráfico de radar para avaliar colaboradores de uma organização	39
Figura 10 – Exemplo de gráfico de velocímetro	40
Figura 11 - Macro organograma da Endeavor	47
Figura 12 - O Funil do processo de Busca e Seleção de Empreendedores Endeavor	51
Figura 13 - Canvas de Proposta de Valor	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Template de Neely et al. (2002)	36
Tabela 2 - Possíveis estados do gráfico de Farol	40
Tabela 3 - Comparativo entre Design Science Research, estudo de caso e pesquisa-ação	42
Tabela 4 - Objetivos e metas do Programa Promessas	55
Tabela 5 - Meta de redução do nº de horas dedicadas ao programa por colaborador	57
Tabela 6 - Segmentos de cliente da Endeavor	60
Tabela 7 - Perfil do segmento de cliente "Promessas"	64
Tabela 8 - Nível de emoção do cliente	71
Tabela 9 - Pensamentos, ações e emoções do Processo de seleção	71
Tabela 10 - Pensamentos, ações e emoções do Parecer negativo aos não selecionados	71
Tabela 11 - Pensamento, ações e emoções do Parecer positivo aos selecionados	72
Tabela 12 - Pensamento, ações e emoção do cadastro	72
Tabela 13 - Pensamento, ações e emoção do evento de abertura	73
Tabela 14 - Pensamento, ações e emoção da Sessão de <i>Matching</i>	74
Tabela 15 - Pensamento, ações e emoção das Mentorias individuais	75
Tabela 16 - Pensamento, ações e emoção das Mentorias Coletivas	76
Tabela 17 - Pensamento, ações e emoção do Contato em caso de inadimplência	76
Tabela 18 - Pensamento, ações e emoção do evento de encerramento	77
Tabela 19 - Pensamento, ações e emoção da Pesquisa de NPS	77
Tabela 20 - Tabela RACI do fluxo de cobrança	81
Tabela 21 - Indicador: Nº de empresas identificadas	84
Tabela 22 - Indicador: Nº de entrevistas realizadas	85
Tabela 23 - Indicador: Nº de empresas a serem selecionadas	86
Tabela 24 - Indicador: Nº de notas de reuniões arquivadas	86
Tabela 25 - Indicador: Cadastramento dos empreendedores	88
Tabela 26 - Indicador: Proposta de matching	89
Tabela 27 - Indicador: Empreendedores com parceria confirmada	90
Tabela 28 - Indicador: Dados bancários	91
Tabela 29 - Indicador: Feedback aos não selecionados	92
Tabela 30 - Indicador: Nota do evento de abertura	93
Tabela 31 - Indicador: Montante atrasado	94

Tabela 32 - Quantidade de inadimplentes.....	95
Tabela 33 - Tabela RACI do processo de inadimplência.....	96
Tabela 34 - Indicador: Último contato entre o empreendedor e seu padrinho.....	97
Tabela 35 - Ações corretivas do último contato	97
Tabela 36 - Indicador: Mentorias individuais	98
Tabela 37 - Indicador: Mentorias coletivas.....	99
Tabela 38 - Indicador: Satisfação geral com o programa	100
Tabela 39 – <i>Dashboard</i> de acompanhamento detalhado dos indicadores de cadastro e apadrinhamento.....	104
Tabela 40 - Comparativo de custo do responsável pelo programa de aceleração.....	108
Tabela 41 - Resultado da pesquisa de <i>proxy</i> do NPS por programa	109
Tabela 42 - Satisfação de mentores de Agosto de 2016	112

SUMÁRIO

1	Introdução.....	15
1.1	Contextualização do trabalho.....	15
1.2	Apresentação da ONG	16
1.2.1	A Endeavor no mundo	16
1.2.2	A Endeavor no Brasil	17
1.2.3	Financiamento da Operação	18
1.3	Motivações.....	19
1.4	Objetivos.....	21
2	Revisão bibliográfica.....	23
2.1	Modelo de negócio.....	23
2.2	Experiência do cliente.....	29
2.3	Medição e Indicadores de desempenho	30
2.3.1.	Erros mais frequentes na implementação de um SMD	33
2.3.3	Desenvolvendo um SMD	35
2.3.4	Ficha técnica de um SMD	36
2.3.5	<i>Dashboards</i>	37
3	Metodologia do trabalho	41
3.1	Pesquisa-ação.....	41
3.2	Procedimentos do trabalho.....	42
4	Execução do trabalho	47
4.1	Análise aprofundada da organização	47
4.1.1	Cultura Empreendedora.....	47
4.1.2	Pesquisa e mobilização.....	49
4.1.3	Apoio a Empreendedores.....	50
4.2	Proposta do trabalho	57
4.3	Revisando a proposta de valor para o cliente.....	58

4.3.1	Perfil do Cliente	59
4.3.2	Mapa de Valor.....	64
4.3.3	Encaixe.....	66
4.3.4	Nova Proposta de Valor	68
4.4	Desenvolvendo a experiência do cliente	69
4.4.1	As Personas	69
4.4.2	Mapeando a jornada, os pontos de contato e a emoção	70
4.4.3	Melhorias na jornada do Cliente	78
4.4.4	As falhas de um Mapa da Jornada para esse caso	81
4.5	Estruturando o SMD de um programa de aceleração	83
4.5.1	Objetivos e metas nacionais da área	83
4.5.2	Fase de busca e seleção para o Programa Promessas.....	84
4.5.3	Fase de execução do programa	87
4.5.4	Capacitação dos colaboradores	101
5	Resultados.....	103
5.1	Análise dos indicadores implementados	103
5.2	Redução do consumo de recursos da organização	106
5.2.1	Redução do tempo exigido dos colaboradores.....	106
5.2.2	Redução do custo dos colaboradores para a organização	107
5.3	Manutenção da qualidade dos serviços	108
5.4	Redução da inadimplência.....	110
5.5	Satisfação dos Mentores da rede	111
6	Conclusão	113
6.1	Principais aprendizados	113
6.2	Revisão Crítica	114
6.3	Próximos passos	115
7	Referências bibliográficas	117

8	Bibliografia.....	121
	Anexos	123
	Anexo 1 - <i>Dashboard</i> geral criado para gestão dos programas de aceleração	123
	Anexo 2 - <i>Dashboard</i> detalhado de um dos Programas Promessas de aceleração.....	124

1 Introdução

Nesta seção será apresentada a organização não governamental (ONG) onde foi realizado este trabalho de formatura, bem como as principais motivações e os objetivos do trabalho.

1.1 Contextualização do trabalho

A produção desse trabalho, com esse tema específico, é o resultado final de toda a formação oferecida ao autor pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Além disso, o autor sente-se positivamente influenciado por seus colegas e professores e busca não somente uma realização profissional ou financeira, mas deseja também oferecer um retorno à sociedade que financiou seus estudos e possibilitou que obtivesse a formação que tem hoje.

Além disso, a Escola Politécnica, graças às suas parcerias internacionais permitiu que o autor fosse estudar no exterior, onde o contato com outras culturas e diferentes valores o levaram a reavaliar seus objetivos pessoais e buscar opções de carreira que tragam um maior impacto à sua sociedade.

O autor acredita que o retorno de maior impacto que pode oferecer à sociedade vem da aplicação de suas habilidades em atividades que efetivamente resultem na melhoria da qualidade de vida da população brasileira. A tradução de melhoria de qualidade de vida pode ser interpretada de infinitas maneiras, mas para o autor o empreendedorismo e a inovação se mostram como os melhores meios para atingir o impacto desejado.

O uso de novas tecnologias em setores como o de ensino, moradia ou alimentação são capazes de auxiliar na resolução de grandes problemas da sociedade brasileira. Essas novas tecnologias são muitas vezes trazidas por empreendedores que além de revolucionarem o mercado geram muitos novos postos de trabalho.

Apostando nessa tese, o autor buscou uma das três possibilidades: empreender, trabalhar em organizações que resolvam grandes problemas da sociedade, ou organizações que ofereçam suporte a esses empreendedores e os apoiem a superar seus gargalos de crescimento, auxiliando-os a aumentar seu impacto no país. Em sua pesquisa por opções quando retornasse ao Brasil, o autor encontrou a Endeavor, uma ONG de fomento ao empreendedorismo.

1.2 Apresentação da ONG

1.2.1 A Endeavor no mundo

A organização na qual esse trabalho foi realizado é uma ONG de fomento ao empreendedorismo no mundo, a Endeavor. Abordando sucintamente a história da organização, ela foi fundada em 1997 na Argentina pelos americanos Linda Rottenberg e Peter Kellner com o objetivo de identificar e apoiar empreendedores com grande potencial de impacto econômico e social em suas áreas de atuação.

Atualmente presente em vinte e cinco países, a Endeavor já avaliou e deu feedbacks para mais de 40.000 candidatos, havendo selecionado mais de mil Empreendedores de Alto Impacto desde sua fundação. Esses empreendedores, por sua vez, criaram mais de quinhentos mil empregos e em 2014 geraram mais de oito bilhões de dólares de faturamento segundo dados da própria Endeavor.

A ONG tem como foco regiões em desenvolvimento, onde os incentivos ao empreendedorismo são mais escassos, como Brasil, Chile, México ou Grécia. Entretanto países desenvolvidos têm passado a enxergar a Endeavor como uma aliada na inovação e no fortalecimento da economia nacional e recentemente foi fundada a Endeavor Japão.

A Endeavor Global encontra-se nos EUA. A unidade global não impõe metas ou resultados às outras unidades, que possuem autonomia de suas operações, funcionando como uma rede. O papel da parte global é muito mais como um suporte para as outras, disseminando boas práticas, ao mesmo tempo que executa as funções normais de uma Endeavor em qualquer país: fomentar o empreendedorismo.

A tese da Endeavor é que o empreendedorismo é capaz de transformar positivamente a sociedade. E sua causa pode ser resumida em uma frase: Multiplicar os empreendedores de alto Impacto e desenvolver um ambiente empreendedor melhor. Buscando potencializar o alcance de seus esforços, acredita-se que o melhor uso dos recursos da organização se dê com um enfoque num tipo específico de empreendedor, o Empreendedor de Alto Impacto. Esse termo pode ser traduzido em algumas características, que são resumidas a seguir:

- Empreendedores à frente de empresas grandes enquanto pequenas: empresas que se posicionam num mercado grande o suficiente para caber uma grande empresa. Se a empresa se posiciona num mercado muito específico, seu crescimento será limitado ao

tamanho daquele mercado, o que conseqüentemente limitará o impacto daquele empreendedor;

- Modelo de negócio replicável e escalável;
- Claras vantagens competitivas: forma inovadora de resolver um problema e que seja capaz de criar barreiras de entrada eficazes que manterão seu diferencial;
- Capacidade de executar com excelência;
- Crescimento acelerado: geração de novos postos de trabalho ou aumento do faturamento elevado. Concretamente, espera-se que o empreendedor de alto impacto tenha um crescimento anual de ao menos 20% ao ano de pelo menos um dos dois critérios, número de funcionários ou faturamento.

A Endeavor também tem o poder de atrair mentores, que acreditam na causa da ONG e também apostam na tese de transformação da sociedade pelo empreendedorismo. Esses mentores são o principal ativo da Endeavor, eles doam horas para a organização, oferecendo sessões de mentoria aos empreendedores apoiados, dando conselhos de quem já viveu os desafios do crescimento àqueles que estão enfrentando os desafios agora. Globalmente, a rede de mentores hoje é composta por mais de dois mil e quinhentos líderes de negócios locais e globais como, Jorge Paulo Lemann do grupo AB INBEV e Pedro Passos da Natura.

1.2.2 A Endeavor no Brasil

No Brasil a ONG foi fundada no ano de 2000 por Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, também fundadores do fundo de investimento multibilionário 3G Capital. Inicialmente a Endeavor contava com apenas quatro colaboradores, concentrando seus esforços na cidade de São Paulo e hoje, após dezesseis anos, a operação conta com oitenta e quatro pessoas, estendendo-se por oito estados brasileiros, de norte a sul: Ceará, Pernambuco, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Seus escritórios estão sempre na capital de cada estado citado.

Em termos de localização, o escritório da Endeavor em São Paulo encontra-se dentro do edifício do Insper, na região da Vila Olímpia. A instituição que tem em sua direção Cláudio Haddad, possui laços estreitos com os fundadores da Endeavor Brasil. Como forma de suportar a causa, Haddad oferece uma área a um custo diferenciado onde a Endeavor tem instalado seu principal escritório, com cerca de sessenta colaboradores. Nos outros estados, as operações são menores, variando entre duas e quatro pessoas, que utilizam ambientes de trabalho compartilhado (*coworks*) com *startups*.

Além da área de Apoio a Empreendedores, comum a todas Endeavors espalhadas ao redor do globo, a Endeavor Brasil possui duas outras áreas: a de Cultura e a de Pesquisa e Mobilização. Essa diferença se dá pela peculiaridade do cenário brasileiro, que é um país de proporções continentais e que possui entraves culturais que impedem o pleno desenvolvimento do empreendedorismo. Cada uma dessas áreas será aprofundada no início da fase de execução deste trabalho, exposta no item 4.1.

1.2.3 Financiamento da Operação

Todo novo escritório da Endeavor no mundo necessita de um fundador que, além da motivação em trabalhar pela causa, injete capital, seu ou de terceiros, que garanta a saúde financeira da organização em seus primeiros anos.

A Endeavor Brasil já está há mais de 15 anos no País e hoje seu modelo de receita baseia-se em três pilares: Doações, Parcerias e Aportes das empresas apoiadas. Cada um desses pilares será detalhado para que se compreenda como a Endeavor financia suas operações.

Doações

Além da rede de mentores da Endeavor, que apoiam a causa doando horas de seu tempo, há uma rede de embaixadores que doam dinheiro e auxiliam a financiar a operação. No início de sua história, a organização era inteiramente dependente de seus embaixadores. Hoje, apesar de estar buscando fontes de receita alternativas que lhe deem maior independência, aproximadamente um terço de sua receita ainda é proveniente dessa fonte.

Os doadores, por sua vez, dividem-se em pessoas físicas e jurídicas. Exemplo do primeiro são os mentores, que além de doar horas para a causa, financiam parte da operação da ONG. Os segundos são organizações que desejam oferecer algum suporte a causa, como o Instituto Insper, que subsidia parte do aluguel do escritório da unidade de São Paulo, ou como escritório de Advocacia BMA, que disponibiliza parte de seus espaços para uso da Endeavor.

Parcerias

A Endeavor realiza parcerias com outras organizações, seja na busca de sinergias na realização de projetos ou associando-se a empresas que desejam introduzir a inovação e o espírito empreendedor para dentro de suas organizações, ou ter sua imagem atrelada à causa empreendedora. Essa fonte de receita representa outro terço do faturamento da Endeavor.

Mais concretamente, essas parcerias se dão das seguintes formas:

- Realização de projetos conjuntos: como o Índice de Cidades Empreendedoras que foi produzido em parceria com o Sebrae;
- Patrocínio de eventos: como o Day1 ou o CEO Summit;
- Patrocínio de programas de aceleração: como o Programa Promessas.

Aportes dos empreendedores apoiados

Salvo o caso de programas de aceleração patrocinados, os empreendedores apoiados comprometem-se a contribuir em reconhecimento dos serviços prestados e do valor agregado ao empreendedor como profissional e à sua empresa. Essa também é uma das formas de apoiar a causa da ONG.

Para tanto os Empreendedores Endeavor comprometem-se a distribuir 2% do lucro anual da empresa que vier diretamente para o empreendedor, sempre que realizarem uma distribuição de dividendos. Ou seja, fundos de investimento não saem prejudicados nessa operação, pois os 2% que cabem à Endeavor são calculados apenas sobre os dividendos do empreendedor. Essa contribuição é chamada de *giveback* (retorno), pois fecha o ciclo de apoio com o empreendedor, financiando o apoio dos futuros empreendedores de alto impacto que ainda estão por vir.

Hoje, essas doações não são utilizadas para financiar a operação no presente, mas para formar um *endowment* e no futuro financiar a operação da ONG a partir dos rendimentos desse capital, da mesma forma como instituições americanas como Harvard realizam hoje.

Entretanto o processo de formação do *endowment* é lento e buscando formas mais dinâmicas, o Programa Promessas se mostra como uma boa alternativa. Cada empreendedor selecionado acorda em doar o montante de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para participar do Programa, com a opção de parcelar esse pagamento em até 7 vezes, havendo em média 20 empreendedores por grupo. Esse montante é suficiente para cobrir a totalidade dos custos de execução do Programa. Além disso, certas vezes alguns dos Programas Promessas recebem patrocínios de organizações que buscam vincular seu nome à Endeavor, ao empreendedorismo e à inovação, conforme foi mencionado acima.

1.3 Motivações

Três a cada quatro brasileiros sonham em empreender e um dia ter seu próprio negócio; essa é a segunda mais elevada taxa do mundo¹. Entretanto o Brasil é apenas o 116º país em facilidade

¹ Retirado de <https://endeavor.org.br/institucional/educacao-empreendedora/> (acessado em 29/05/2016)

de fazer negócios e o 174º em facilidade de abertura de novos negócios², de um total de cento e oitenta e nove países analisados. Isso provoca uma fragilidade na economia brasileira, que hoje tem 0,8% de suas empresas responsáveis pela criação de 58% dos novos postos de trabalho. Essa fragilidade é um dos fatores que levam o FMI e outras instituições mundiais a estimarem que o País cairá do posto de 7ª para 9ª maior economia mundial até o final de 2016.

Motivado a mudar essa realidade, o autor vê o empreendedorismo como uma alavanca capaz de fortalecer e desenvolver a economia de um país. O estudo “Empreendedores e seu impacto em empregos e no crescimento da economia”³ (KRITIKOS, 2014), traz como conclusões de que o empreendedorismo impacta positivamente a sociedade das seguintes formas:

- Aceleram o crescimento da economia ao introduzir tecnologias, produtos e serviços inovadores;
- O crescimento da competitividade proveniente dos empreendedores desafia as empresas existentes a otimizar suas operações;
- Empreendedores provêm oportunidades de trabalho no curto e no longo prazo;
- A atividade empreendedora aumenta a produtividade de empresas e economias; e
- Empreendedores aceleram mudanças estruturais da economia tomando o lugar de empresas esclerosadas

O programa Promessas foi criado com a intenção de escalar o apoio a empreendedores. Apesar de existir há três anos, na época em que o autor chega a ONG, ele ainda se encontrava num estágio de validação de modelo e sua execução sofria com a falta de estruturação dos processos.

O curso de Engenharia de Produção ofereceu ao autor diversas ferramentas que serviram como base para a identificação de prioridades e aprimoramento dos processos.

Finalmente, o apoio a empreendedores no seu formato atual é deficitário e é parcialmente dependente do financiamento de suas operações a partir das doações que são feitas à organização. Ao mesmo tempo que se busca escalar o apoio, busca-se um formato que permita a Endeavor se tornar menos dependente de filantropia.

² Retirado de <http://portugues.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil/> (acessado em 28/05/2016)

³ Traduzido pelo autor

1.4 Objetivos

O objetivo máximo desse trabalho é otimizar a execução de um programa de aceleração de empresas, reduzindo o consumo de recursos da organização, mas garantindo a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

O desdobramento desse objetivo pode ser feito em cinco partes:

- Analisar a forma como o apoio a empreendedores é realizada atualmente pela Endeavor, com foco na identificação dos gargalos que barram a escalabilidade desse serviço;
- Elaborar um mapa que permita identificar para cada etapa do processo o que deve ser feito e por quem;
- Propor melhorias de estruturação de processos que permitam escalar o serviço e manter a qualidade percebida pelo cliente;
- Implementar as melhorias que forem possíveis durante o período de realização do trabalho e planejar a implantação das restantes;
- Acompanhar os primeiros resultados da implementação das melhorias propostas e implementadas, validando ou recusando as propostas feitas.

2 Revisão bibliográfica

Nesse capítulo será apresentada a bibliografia que serviu como base teórica para a proposição de melhorias na estruturação do Programa Promessas. Inicialmente foram abordadas noções básicas de estruturação de modelos de negócio como o Canvas do Modelo de Negócios (*Business Canvas Model*) e a Jornada do cliente (*customer journey*), ferramentas que auxiliaram o autor a identificar o que realmente agrega valor ao cliente.

Num segundo momento a literatura a ser estudada será a se Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) e indicadores de metas, assuntos chave para a gestão de projetos e que permitirão estruturar os processos do programa de aceleração e escalar o apoio a empreendedores.

2.1 Modelo de negócio

Na teoria e na prática, o termo “modelo de negócios” é usado de maneira formal e informal para uma variedade de formas de descrever partes essenciais de um negócio. A literatura portanto provê uma variedade de interpretações e definições desse termo, sem haver consenso sobre uma única definição. A seguir o autor apresenta três definições: uma descrição informal dada por Lewis em 1999; outra formal, estruturada por Al- Debei, El-Haddadeh e Avison, e; uma última recentemente apresentada por Pedroso, em seu trabalho sobre “Modelo de negócios e suas aplicações em administração”.

“Tudo que importa é como você planejou fazer dinheiro⁴” (LEWIS, 1999). Essa é uma forma prática de explicar o que são modelos de negócio, segundo o escritor americano Michael Lewis que escrevia essas palavras na época do boom das empresas “.com”.

Já para Al-Debei, El-Haddadeh e Avison “modelo de negócio é uma representação abstrata de uma organização, seja ela conceitual, textual ou gráfica, de todo o arranjo essencial arquitetônico, co-operacional e financeiro desenhado e desenvolvido por uma organização, assim como todos os principais produtos ou serviços que a organização oferece baseada na configuração que se mostra necessária para alcançar suas metas e objetivos estratégicos.”⁵ (AL-DEBEI M., EL-HADDADEH R. e AVISON D., 2008).

⁴ No original: “All it really meant was how you planned to make money”

⁵No original: “The business model is an abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all core interrelated architectural, co-operational, and financial arrangements designed and developed by an organization, as well as all core products and/or services

Finalmente, Pedroso, propoe a seguinte definição em sua tese: “Modelo de negócios pode ser definido como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização.”

A análise de uma pesquisa sistemática enviada para diretores e gerentes de empresas, define modelo de negócios como sendo “o design da estrutura organizacional que possibilita uma oportunidade comercial”⁶ (George and Bock, 2011).

Enfim, modelos de negócios são usados para descrever e classificar empresas, especialmente em um ambiente empreendedor, mas eles também são usados por gestores de empresas para explorar possibilidades de desenvolvimento. Modelos de negócios bastante conhecidos podem funcionar como "receitas" para a abertura de novas organizações.

Uma breve história sobre modelos de negócios

O conceito de modelos de negócio data do início do século XX. Um dos primeiros a se tornarem largamente conhecidos foi o modelo “Isca e anzol” ou modelo de produtos amarrados, que foi introduzido no início desse século.

O objetivo era oferecer um produto inicial a um preço muito baixo (isca), mas que necessitaria de recargas para seu uso contínuo, tornando o consumidor refém da empresa, que então aplicaria uma margem elevada na venda de suas recargas. O primeiro produto a fazer uso desse modelo foram os barbeadores (iscas) e as lâminas de barbear (anzol), mas até hoje vemos empresas fazendo uso desse modelo de negócios como é o caso de vendedoras de máquinas impressoras (isca) que depois necessitam de cartuchos de tinta (anzol). Ou serviços como a desenvolvedora de softwares, Adobe, que disponibiliza gratuitamente seu leitor de documentos (isca), mas cobra centenas de dólares por seu editor de documentos (anzol).

Na década de 50, novos modelos que revolucionaram e se consolidaram no mercado foram introduzidos pela rede mundial de restaurantes McDonald’s e pela fabricante de veículos

the organization offers based on these arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.”

⁶ No original: *The design of organizational structures to enact a commercial opportunity*

motorizados, Toyota. Nos anos 60 quem trouxe mais inovação pra essa área foi o Wal-Mart, seguido nos anos 70 pela FedEx.

Em geral novos modelos de negócios estão atrelados a novas tecnologias, seja na forma de produzir, na forma de oferecer um serviço ou até mesmo uma tecnologia que altera todo o ecossistema, como foi o caso da internet há alguns anos e é o caso dos *smartphones*. Mas a tecnologia também pode um dia se tornar ultrapassada e obrigar um modelo de negócios a se reinventar.

Retomando a linha cronológica de grandes exemplos, nos anos 80 esse foi o caso da rede Blockbuster, empresa que se tornou multibilionária ao identificar a oportunidade de oferecer um serviço de locação de filmes e jogos de video-game. A rede chegou a possuir mais de 6500 lojas mundialmente, porém não soube adaptar-se às mudanças tecnológicas do mercado e declarou falência em 2010. A empresa que tomou seu lugar nasceu na década seguinte, a Netflix, que soube pivotar o modelo de negócios e adaptar-se às novas tecnologias disponíveis, reduzindo drasticamente seus custos e oferecendo um serviço mais atraente para o consumidor.

Hoje, os tipos de modelos de negócios que estão surgindo se apoiam no compartilhamento de informações e apostam em tecnologias e funcionalidades emergentes da internet e da conexão em tempo real e contínuo das pessoas. Usando a tecnologia, as empresas podem atingir um grande número de clientes com custos mínimos. Além disso, o aumento da terceirização e da globalização fez com que modelos de negócios também devam levar em conta recursos estratégicos, cadeias de fornecimento complexas e mover se para estruturas contratantes relacionais colaborativas. Grandes exemplos desse formato são duas empresas ligadas à mobilidade urbana, como Waze e Uber.

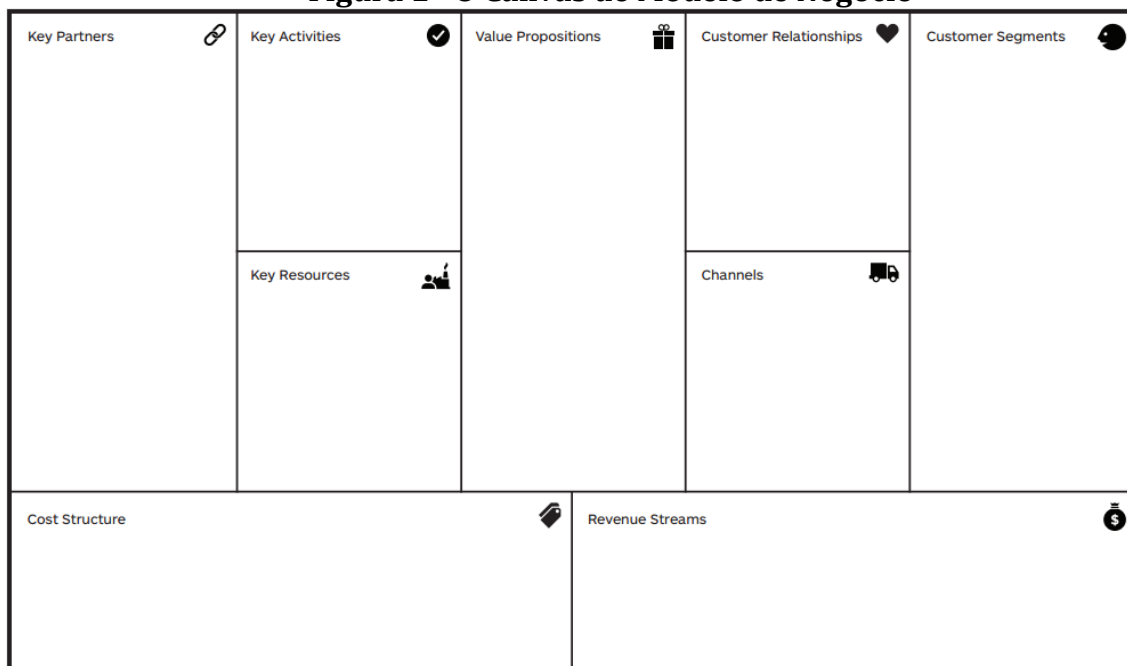
Apesar do desenvolvimento do conceito ter ocorrido durante a primeira metade do século XX, o uso do termo foi escasso até meados dos anos 90, quando começou a ser usado durante o período da economia digital (Feng, Froud, Johal, Haslam & Williams, 2001; Ghaziani & Ventresca, 2005) com a chegada dos negócios eletrônicos (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2015; Zott, Amit & Massa, 2011).

O Canvas de Modelo de Negócios

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur utilizam a seguinte definição “Um modelo de negócio descreve a lógica de como um negócio cria, entrega e captura valor.”⁷ (OSTERWALDER, PIGNEUR, SMITH, and 470 practitioners from 45 countries, 2010).

Proposto inicialmente por Osterwalder em 2004 em sua tese de PhD “The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach” realizada para a Universidade de Lausanne, ele criou o Business Model Canvas (OSTERWALDER, 2004), ferramenta que se tornou referência mundial em estruturação de modelos de negócio. A ferramenta é composta por nove blocos que se comunicam, criando um mapa do modelo de negócio de uma determinada empresa.

Figura 1 - O Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach, A. Osterwalder, 2004

O autor define cada um dos nove blocos da seguinte maneira:

- Segmento de consumidor (customer segments): uma organização serve um ou vários segmentos de consumidores;

⁷ Traduzido pelo autor

- Proposta de valor (Value propositions): busca resolver os problemas do cliente e satisfazer as necessidades do cliente;
- Canais de distribuição (Channels): propostas de valor são entregues ao consumidor através de canais de comunicação, distribuição e vendas;
- Relacionamento com o cliente (Customer relationship): cada segmento de consumidor necessita de uma forma de estabelecer e manter um relacionamento entre ambas as partes;
- Fontes de receita (Revenue streams): resultam de propostas de valor oferecidas ao cliente. Deve-se pensar não apenas em quanto o cliente aceita pagar mas também na forma de pagamento;
- Recursos-chave (Key resources): os principais insumos necessários (recursos físicos, financeiros, capital humano...) para oferecer e entregar os elementos anteriores;
- Atividades-chave (Key activities): as principais atividades que devem ser realizadas para que se entregue o valor que foi prometido ao cliente;
- Parceiros-chave (Key partners): algumas atividades e recursos são adquiridos fora da empresa, mas ainda sim possuem elevada importância para que a entrega seja feita;
- Estrutura de custos (Cost Structure): os elementos do modelo de negócio devem se traduzir na estrutura de custos do negócio.

Para organizações com mais de um segmento, é muito importante para a mesma ter clareza de qual pacote de serviços ou produtos atende qual segmento. Isso a ajuda a definir com mais clareza o que é valor para aquele segmento e futuramente a revisar seu modelo de negócio e revalidar sua proposta de valor.

Canvas da Proposta de Valor

Aprofundando-se ainda mais no tema, em 2014 foi publicado o Canvas da Proposta de Valor, principal ferramenta apresentada no livro *Value Proposition Design*. Esse novo Canvas é uma visão detalhada dos dois principais blocos do Canvas de Modelo de Negócios: Segmentos de consumidor e Proposta de valor.

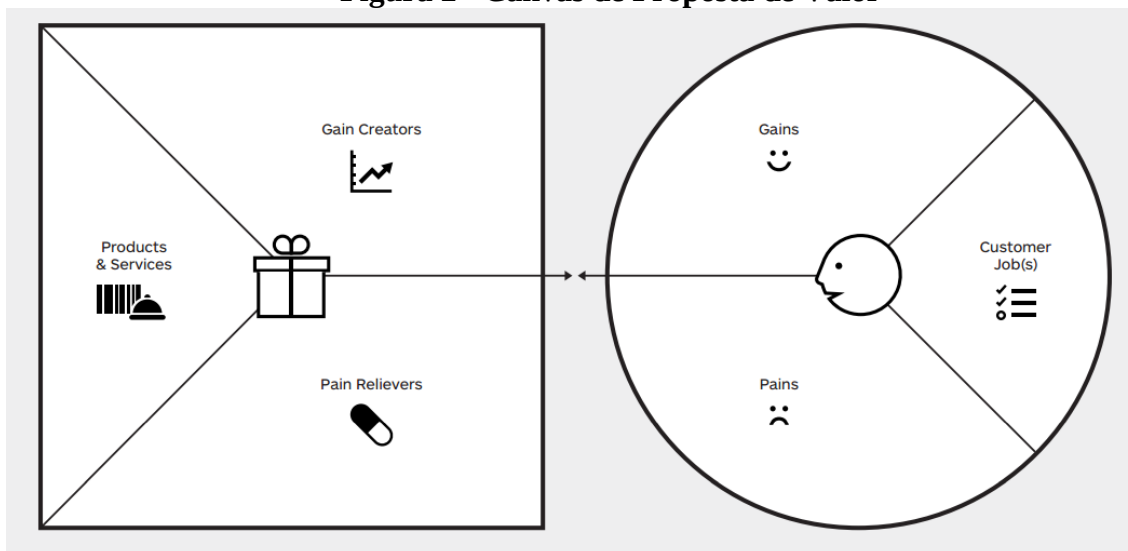
A relevância desses blocos se dá de um lado pela importância de compreender corretamente qual é a demanda do cliente, entendendo a dificuldade que sente ao realizar determinada tarefa e qual o ganho esperado ao realizá-la; e do outro, havendo compreendido a demanda do cliente,

construir a melhor proposta de valor, que lhe entregue o resultado esperado e que reduza ou elimine a dificuldade percebida pelo cliente ao realizar a tarefa.

O Canvas da Proposta de Valor pode ser dividido em 3 partes: **Perfil do Cliente, Mapa de Valor e Encaixe.**

A definição segundo os autores é a seguinte: “O Canvas de Proposta de Valor tem dois lados. Com o Perfil do Cliente (à direita na Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor), você esclarece a compreensão do cliente. Com o Mapa de Valor (à esquerda na Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor), você descreve como pretende criar valor para aquele cliente. Você consegue o Encaixe entre os dois quando um atende ao outro.”

Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor



Fonte: Value Proposition Design, como construir propostas de valor inovadoras. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., 2014

O Mapa de Valor permite um detalhamento de uma proposta específica existente dentro do modelo de negócio. Ele possui três partes:

- **Criadores de ganho:** como os produtos e serviços geram ganhos para o cliente;
- **Lista de produtos e serviços:** todos os produtos e serviços vinculados a uma proposta de valor;
- **Analgésicos:** como os produtos e serviços aliviam as dores do cliente.

O Perfil do Cliente é uma visão detalhada de um segmento de consumidor daquele modelo de negócio. Ele também é composto por 3 partes:

- **Tarefas do cliente:** aquilo que os clientes tentam realizar em seu dia-a-dia;
- **Dores:** os resultados ruins, riscos e obstáculos ligados às tarefas listadas;
- **Ganhos:** os resultados esperados ou benefícios que procuram com a realização das tarefas.

O **Encaixe** é obtido quando o Mapa de Valor coincide com o Perfil do Cliente. Ou seja, quando seus produtos e serviços servem como analgésicos das dores do cliente e os ganhos produzidos são os mesmos que os esperados pelos clientes. Dessa forma define-se a nova proposta de valor.

2.2 Experiência do cliente

Um conceito recente, a *Customer Experience* ou **Experiência do Cliente** foi utilizado pela primeira vez no projeto de uma ferrovia de alta velocidade em 1999, chamado IDEO. Ele tem como uma de suas principais ferramentas o **Mapa da Jornada do Cliente**, que rapidamente após sua criação tornou-se uma ferramenta muito utilizada para *design* de serviços, auxiliando, principalmente, a tangibilizar serviços.

O mapa da jornada do cliente auxilia na construção da história da experiência do cliente. Aborda desde o contato inicial, o processo de fidelização e até uma relação de longo prazo. Ele pode oferecer uma visão mais ou menos detalhada da experiência de um cliente, dependendo do grau de granularidade que seu realizador deseja dar ao mapa.

Paul Boeg descreve o mapa da jornada do cliente de forma sucinta “O que ele faz é identificar as principais interações que o consumidor tem com a organização. Ele fala sobre os sentimentos, motivações e questões para cada um desses pontos de contatos”⁸

Arelado à Experiência do Cliente e necessário para a construção de um mapa da Jornada do Cliente, o conceito de “**Personas**” deve ser conhecido. Persona é uma pessoa fictícia com alto grau de detalhamento que é usado para representar um grupo específico de pessoas, normalmente o perfil do cliente de um determinado produto ou serviço. Esse conceito permite que se crie empatia pelo usuário, que passa a ser visto como um igual por quem oferece o serviço e não apenas como sua fonte de renda inanimada.

⁸ Traduzido pelo autor

Existem diversos modelos com pequenas variações do mapa da jornada do cliente. A Figura 3 - Modelo de Mapa da Jornada do Cliente apresenta um modelo simples construído a partir dos exemplos da literatura consultada.

Figura 3 - Modelo de Mapa da Jornada do Cliente

Pensamentos (O que passa na cabeça dessa persona nesse momento)							
Ponto de contato (quem é o responsável da organização por esse ponto de contato)							
Jornada do cliente (qual a ação)	Percepção do problema	Avaliação das soluções	Decisão de compra	Entrega	Pós-venda	Melhorias	Repetição da compra
Sentimentos (como a pessoa está se sentindo e atribuir nota na escala +2/-2)							
Melhorias (o que pode ser feito para melhorar essa experiência)							

Fonte: elaborado pelo autor

2.3 Medição e Indicadores de desempenho

“Indicadores indicam, mas não resolvem um problema” (Francischini, P. G., 2016). São as ações corretivas tomadas que o resolvem. Entretanto, toda organização sofre com a escassez de recurso e os bons indicadores servem para priorizar e mostrar onde devemos investir nossa energia e tempo. Essa é a principal função de um Sistema de Medição de Desempenho (**SMD**), termo que será utilizado com frequência ao longo desse trabalho.

Francischini (2016, p. 4-5) cita as quatro principais razões para se implantar indicadores de desempenho. São elas:

- **Controle da empresa:** subdivide-se em três partes: (a) coletar dados de uma variável previamente escolhida, (b) analisar os dados e detectar desvios em relação a um valor ideal ou planejado e (c) colocar uma ação corretiva que diminua o *gap*, ou seja, o desvio em relação ao valor ideal. Um bom gestor deve tomar decisões baseado em dados sólidos e não baseado em sua intuição ou relatos sem fundamento;

- **Comunicação de objetivo:** comunicar objetivos através de indicadores reduz drasticamente a margem a má interpretação que objetivos descritos de forma dissertativa podem permitir. A definição clara de objetivos de forma numérica ajuda a garantir que todos estarão caminhando na mesma direção;
- **Motivação dos funcionários:** cada vez mais comum nas empresas, a remuneração variável por cumprimento de metas, ou a meritocracia, só existe e funciona bem se a organização possui um SMD bem instalado. Deve-se buscar um equilíbrio entre velocidade de produção, qualidade e bem-estar do trabalhador;
- **Direcionamento de melhorias na empresa:** assim como qualquer negócio evolui, evoluem também seus indicadores de desempenho. Em qual direção estão caminhando as exigências do cliente? Como o produto ou serviço da concorrência está mudando? A partir da realização de análises de mercado e *benchmark* pode-se identificar quais indicadores devem ser alterados para que a organização continue competitiva no mercado.

O autor prossegue então delineando o conceito de indicadores de desempenho fazendo algumas definições:

- **Indicadores:** medidas quantitativas ou qualitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema;
- **Desempenho:** a comparação do que foi realizado pela operação em relação à uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor;

E portanto, **Indicadores de desempenho** são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação à uma expectativa ou objetivo.

Além desses conceitos, alguns outros termos que serão bastante utilizados na discussão de SMD são definidos por Bonsall e Marsden (2005):

- **Objetivo** – descrição sucinta e clara das metas que estão sendo perseguidas num período. O objetivo pode ser de curto, médio e longo prazo e pode ser expresso em termos de um input, output ou resultado;
- **Meta** – o nível de desempenho estipulado pela organização a ser atingido na realização de uma determinada atividade e ligado a um objetivo;

- **Input** – os insumos necessários a produção e entrega de um output. Sem um bom input, não se faz uma boa análise e não se tem um bom output, nem resultado;
- **Output** – o resultado imediato de uma ação;
- **Resultado** – os impactos finais de uma ação;
- **Processo** – os meios pelos quais um resultado ou um output é alcançado
- **Restrições** – limites dos inputs ou dos processos ou um determinado nível de desempenho que deve ser alcançado;

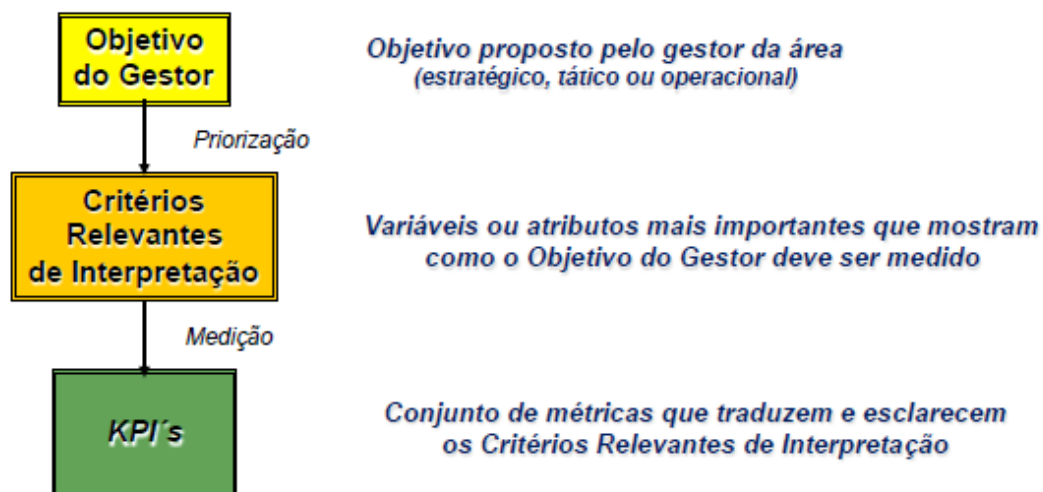
Retomando Francischini, o autor define outro conceito importante e que será utilizado ao longo deste trabalho: os **Indicadores-chave de desempenho**, ou, **Key Performance Indicators (KPI)**.

Exatamente como o nome diz, os KPI devem ser poucos. Se um gestor possui indicadores demais, torna-se muito difícil manter o foco e consequentemente o controle da empresa. A partir de estudos empíricos, sugere-se que qualquer gestor, até mesmo o presidente de uma grande empresa não tenha mais do que 7 KPI a monitorar.

Um gestor pode criar uma infinidade de indicadores, mas para selecionar quais deles serão seus KPIs, ele deve dar um passo para trás e relembrar-se de seus objetivos. Interpretar os objetivos nem sempre é uma tarefa evidente e isso pode acarretar na escolha de KPI errados que irão guiar a organização na direção oposta de seus verdadeiros objetivos.

Francischini elabora o que ela chama de *Método básico de elaboração de KPI* (Figura 4 - Método básico de elaboração de KPI).

Figura 4 - Método básico de elaboração de KPI



Fonte: Indicadores de Desempenho: Gestão por Resultados, Francischini, P., 2016

Características dos bons KPI

O bom funcionamento de um SMD está atrelado a uma boa coleta dos dados (*input*). Sem isso qualquer decisão tomada a partir da análise de um KPI também perde seu valor, uma vez que os cálculos feitos também estarão errados. **Bons KPI requerem bons e confiáveis inputs**, o que tem um custo muito elevado e conseqüentemente se mostra como mais uma razão para se ter um número reduzido deles.

Outra forma de identificar indicadores que não agregam valor aos objetivos da organização é verificar que ação deve ser tomada para cada faixa de valor do indicador. Se a ação é a mesma independentemente do valor ou se não há ação a ser executada qualquer que seja o valor, então o melhor a fazer é eliminar o indicador. Suscintamente: **gaps devem levar a ações corretivas**.

Rastreabilidade, ou seja, a capacidade de identificar as causas que estão levando um indicador a mostrar que há um gap entre a meta estipulada e o que realmente foi medido. Exemplo: se o custo unitário real de um produto está acima do custo unitário que a organização tem como meta, o indicador deve ser capaz de identificar se a causa é um custo de mão-de-obra mais elevado do que o previsto ou se são as matérias primas que estão puxando o custo para cima.

Indicadores complexos, são difíceis de explicar e confundem os colaboradores da empresa. No nível operacional, é complicado aplicar raciocínios abstratos à rotina e no nível gerencial, a complexidade abre margem para a ambigüidade. A solução é optar por **indicadores simples e objetivos**.

2.3.1. Erros mais frequentes na implementação de um SMD

Francischini lista uma lista dos nove principais erros cometidos pelas empresas na implementação de um SMD.

- **Elaborar os indicadores antes de definir os objetivos.** Como já vimos anteriormente, um bom indicador é aquele que é baseado nos objetivos e não o contrário. Uma vez definidos os objetivos, deve-se interpretá-los de forma a gerar indicadores quantificáveis.
- **Excesso de indicadores.** Um número excessivo de indicadores faz o contrário do que muitos esperam. Indicadores demais tiram o foco do essencial. Quanto menor o número

de indicadores mais consistente será seu acompanhamento. Usando as palavras de Francischini: informação demais atrapalha.

- **Não conhecer os termos que são discutidos.** Falta de clareza no que se está medindo ou indicadores muito complexos comprometem seu uso adequado e posteriormente a identificação de lacunas também é prejudicada.
- **Indicadores sem meta.** Um indicador que não possui meta é o mesmo que participar de uma corrida sem chegada, por mais que o corredor se esforce, ele nunca saberá se seu desempenho está acima ou abaixo do esperado e muito menos se a corrida já acabou.
- **Indicadores não são usados para gestão.** Se um indicador possui meta, mas não é utilizado pela gestão, então ele deve ser eliminado ou revisto para que passe a ser utilizado. Indicadores custam caro e tornam-se um desperdício de recursos caso não seja utilizado.
- **Análise dos indicadores não gera ações corretiva.** Alguns indicadores até são utilizados pelos gestores, mas de forma passiva, ou seja, não existem ações corretivas a serem executadas caso identifique-se um gap entre a meta e o valor real do indicador. Assim como no caso acima, recomenda-se que ele seja eliminado ou revisto para que um gap gere uma ação corretiva.
- **Gestores não entendem o que o indicador mede.** Um indicador deve ser simples. Se ele é muito complexo, torna-se difícil para um gestor compreender todas as variáveis que são levadas em conta para o seu cálculo. Isso influencia na qualidade da gestão, pois se distância da realidade do que ele está efetivamente medindo.
- **Periodicidade muito baixa.** Além de bons indicadores, uma empresa precisa saber a periodicidade correta para atualizá-los. Isso porque a velocidade das ações corretivas depende da velocidade de atualização. Muitas vezes uma ação corretiva não é mais eficaz devido à demora ou atraso para sua implementação. Do outro lado atualizações muito frequentes podem se traduzir em custos muito elevados. Cada indicador possui uma periodicidade ideal de atualização.

- **Coleta de dados errada.** Dados (ou inputs) confiáveis são essenciais para que um gestor possa tomar boas decisões. De nada adianta possuir excelentes indicadores se não se pode confiar nos dados que os alimentam.

2.3.3 Desenvolvendo um SMD

Bacon, F. foi quem criou o modelo científico “*hypothesis-experiment-evaluation*” (Novum Organum, 1620). Este então evoluiu ao longo dos séculos e transformou-se no que hoje conhecemos por método PDCA, popularizado por Deming, W. E.

De forma análoga ao PDCA moderno, Neely propõe quatro etapas para o desenvolvimento de um SMD: desenhar; planejar e construir; implementar e operar; e atualizar (“*design; plan and build; implement and operate; and refresh*”).

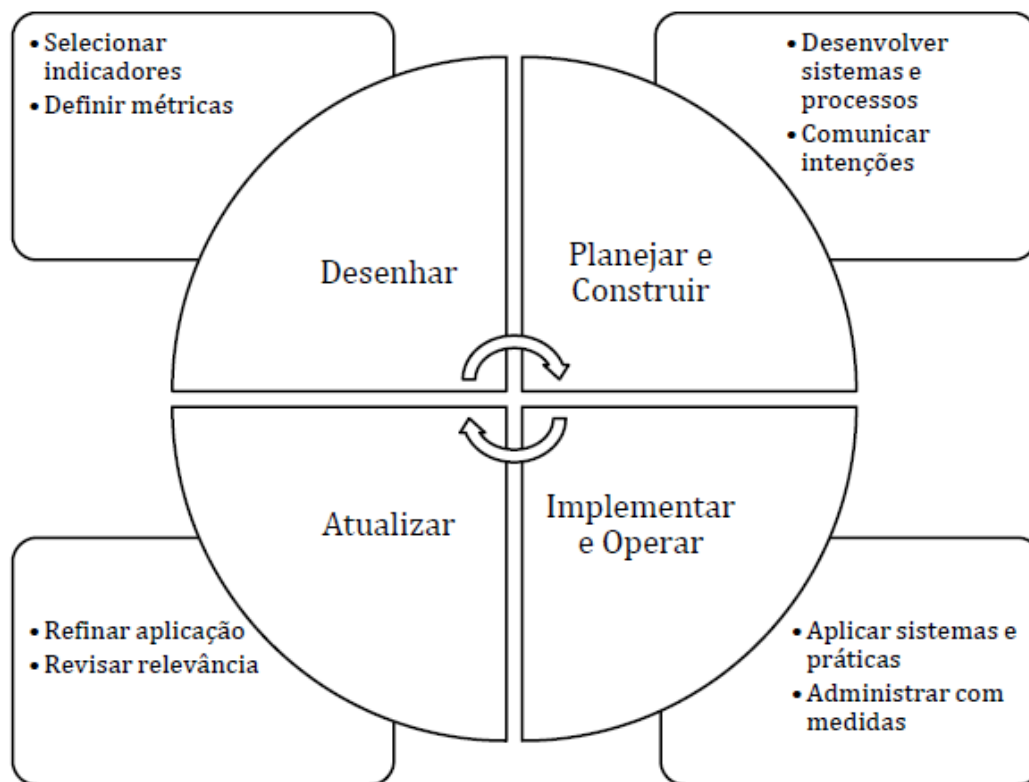
A primeira etapa, **desenhar**, deve ser realizada em conjunto pelas lideranças de uma organização, pois o desenho afetará a qualidade de todas as etapas seguintes.

Planejar e construir é o momento de organizar como será introduzido o novo sistema de medição de desempenho na organização. Provavelmente será necessário adquirir ou contratar novas tecnologias e instalá-las. Além disso precisa-se convencer as equipes da importância desse novo sistema que trará benefícios à organização e a seus colaboradores.

Implementar e operar talvez seja a mais óbvia das quatro etapas, mas exige excelência na execução. Deve-se assegurar que os *inputs* estão corretos e os gestores por sua vez devem ser capazes de analisar corretamente e agir de forma corretiva sobre os *gaps* identificados.

Organizações vivem em mercados cada vez mais dinâmicos e devem adaptar-se de forma igualmente rápida se desejam continuar sendo competitivas e assegurar sua sobrevivência. Daí vem a importância da última etapa, **atualizar**. Nesse caso, três ações são recomendadas: primeiro, revisar a importância de um indicador; segundo, caso o indicador ainda seja relevante, revisar as métricas e metas (como um dado é medido e o valor a ser atingido) e; terceiro, identificar novos indicadores que sejam relevantes.

Figura 5 - Os quatro processos fundamentais (Neely et al., 2002)



Fonte: Retirado de RADOMYSLER, G. N., (2015)

2.3.4 Ficha técnica de um SMD

Tendo consciência da quantidade de características e procedimentos necessários para garantir que um indicador seja medido e utilizado da melhor forma, Neely propõe uma ficha técnica que deve ser preenchida para cada indicador que se planeja utilizar. A ficha técnica também auxilia numa melhor compreensão do indicador. A Tabela 1 - Template de Neely et al. (2002) mostra o exemplo trazido por Neely.

Tabela 1 - Template de Neely et al. (2002)

Título	Tempo para realizar um orçamento – dias
Objetivo	Estimular melhorias na melhora de resposta a nossos clientes
Relacionado a	Objetivos de negócios – “melhorar o desempenho do time de vendas” e “tempo a orçar”
Fórmula	Data da confirmação verbal de recebimento do orçamento pelo cliente – data do primeiro contato com o cliente
Meta	Sete dias corridos até o fim do ano
Frequência	Mensalmente

Fonte dos dados	Contato com o cliente
Quem realiza a medida	Gerente de vendas
Quem atua com os dados	Diretor de vendas
O que eles fazem?	Monitoram o tempo para orçar e investigam o resultado
Notas e comentários	O sistema atual implica em que a única pessoa que tem responsabilidade de gestão sobre todos os envolvidos no processo de emitir orçamentos é o gerente geral do local. Há necessidade de reexaminar esse processo em detalhes. O processo de geração de orçamentos está sob controle do gerente de vendas?

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

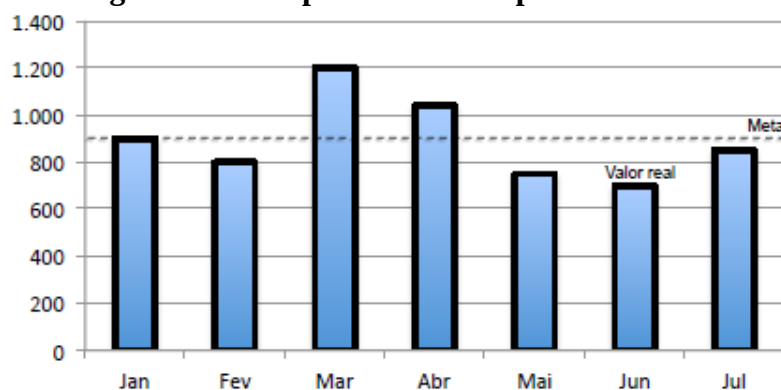
2.3.5 Dashboards

Francischini afirma “Saber mostrar os resultados de um trabalho é uma arte. Arriscaria dizer que a forma conquista mais do que o conteúdo”. Dashboards, são a forma de centralizar os indicadores e oferecer uma visão prática das métricas que estão sendo acompanhadas.

O *Dashboard* ou painel de acompanhamento, como o próprio nome diz, serve para acompanhar a evolução dos indicadores. Insiste-se que indicadores devem ser simples e seguindo essa lógica, a forma de apresentá-los também deve ser. Para transmitir essas informações de forma intuitiva e de fácil interpretação, recomenda-se que se utilize gráficos e diagramas que exponham o resultado de forma evidente, permitindo a quem o analisa saber com a maior precisão possível, se o valor atual encontra-se acima ou abaixo da meta.

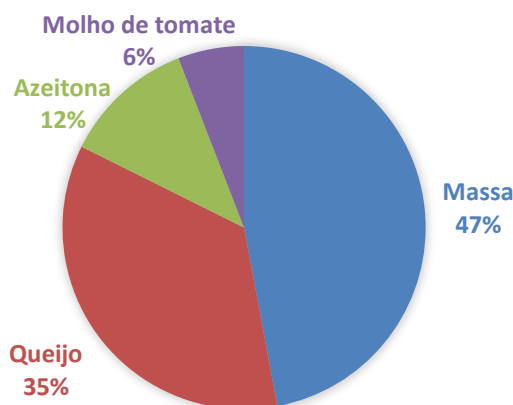
Os principais tipos de gráficos e diagramas utilizados para realizar o acompanhamento dos indicadores de desempenho são descritos a seguir.

Séries temporais: são gráficos que possuem a variável tempo na abscissa (eixo x) e podem ser subdivididos em gráficos de linha ou de barra, dependendo do indicador que se está acompanhando. É um dos mais utilizados por oferecer informações sobre o comportamento histórico do indicador;

Figura 6 - Exemplo de série temporal em barra

Fonte: Retirado de FRANCISCHINI, 2016

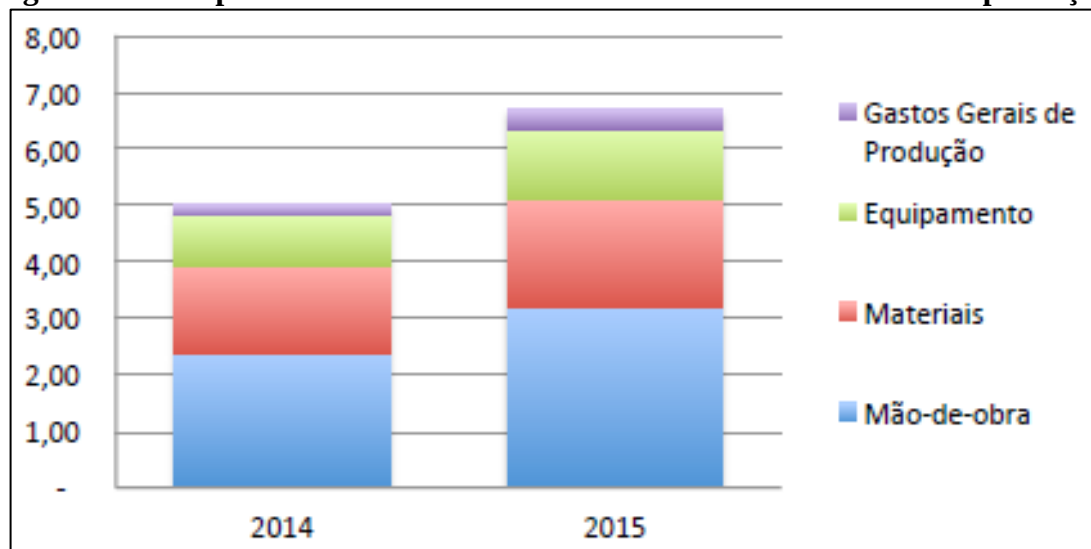
Gráfico de Pizza: servem essencialmente para se obter uma visão prática de uma variável analisada, mostrando uma composição relativa ou percentual. No exemplo abaixo o indicador analisado é a massa total de uma pizza de muçarela e o gráfico mostra a contribuição percentual de cada ingrediente;

Figura 7 - Exemplo de gráfico de pizza

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico de barra acumulado ou acumulado 100%: o gráfico de barra permite uma combinação da série temporal com o gráfico de pizza, ao permitir apresentar simultaneamente a evolução temporal do indicador e a composição do indicador a cada momento analisado. Ele também permite a comparação de composição de diferentes produtos de uma mesma organização assim como a comparação na composição de produtos concorrentes. O gráfico de barra acumulado 100% permite uma melhor comparação em termos de porcentagem de composição, mas remove a percepção de comparação de valores absolutos;

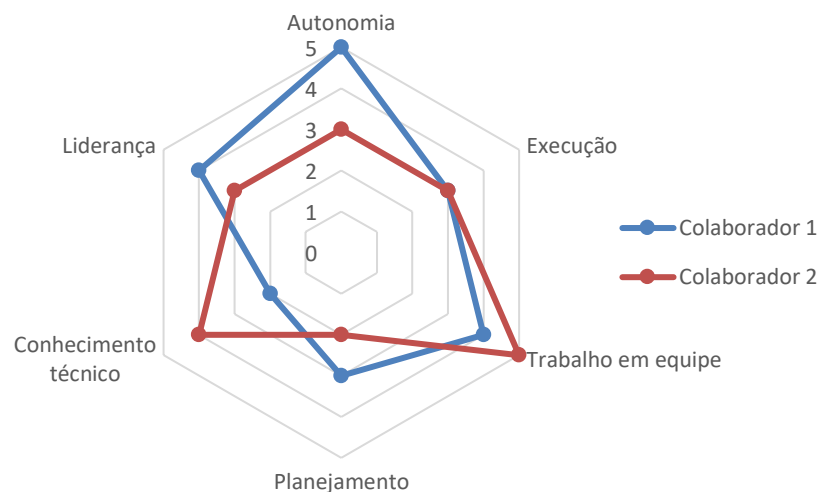
Figura 8 - Exemplo de Gráfico de barra acumulado do custo unitário de produção



Fonte: Retirado de FRANCISCHINI, 2016

Gráfico de Radar: muito utilizado por equipes de recursos humanos para avaliar os colaboradores de organizações, é um gráfico que possibilita a visualização comparativa simultânea de diversas variáveis, permitindo identificar quais delas estão abaixo da concorrência ou que tem desempenho abaixo do adequado.

Figura 9 - Exemplo de gráfico de radar para avaliar colaboradores de uma organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico de Farol: a partir do estabelecimento de um limite crítico pré-estabelecido para o indicador, são atribuídas cores ao indicador que variam conforme seu estado. Geralmente a cor

verde indica que o estado atual está de acordo com o limite estabelecido; a cor amarela, indica que o estado está próximo do limite crítico e portanto requer atenção e; a cor vermelha indica um estado emergencial e requer uma ação corretiva imediata;

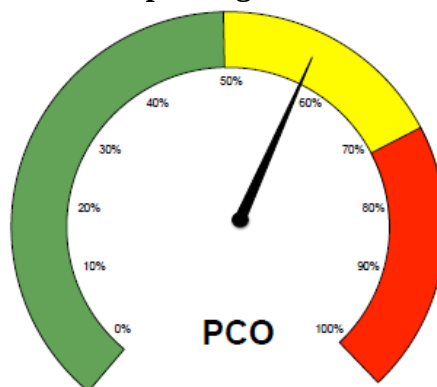
Tabela 2 - Possíveis estados do gráfico de Farol

Cor	Status	Nível de prioridade da ação corretiva
Verde	Adequado	Zero
Amarelo	Atenção	Baixo a médio
Vermelho	Não adequado	Emergencial

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico de Velocímetro: semelhante ao gráfico de farol, esse gráfico oferece a visualização não somente do valor atual da variável, mas também quão próximo ou distante se encontra do limite crítico, através do mesmo sistema de cores utilizado no gráfico de farol.

Figura 10 – Exemplo de gráfico de velocímetro



Fonte: Retirado de FRANCISCHINI, 2016

3 Metodologia do trabalho

Divide-se a metodologia deste trabalho em duas partes: a primeira sobre o método de pesquisa-ação, método que se mostrou mais adequado aos objetivos desse trabalho, e; a segunda discorre sobre os procedimentos de execução do trabalho decorrentes do método escolhido na primeira parte.

3.1 Pesquisa-ação

A fim de se definir a metodologia mais apropriada para a elaboração desse trabalho, três pontos devem ser levados em conta (Lacerda, Dresch, Proença & Antunes Júnior, 2013):

- (i) O método deve ser adequado para responder as questões do trabalho;
- (ii) O método deve possibilitar a avaliação do trabalho pela comunidade científica;
- (iii) O método deve evidenciar os procedimentos visando promover a robustez dos resultados do trabalho.

Baseando-se nesses três pontos, definiu-se o método de pesquisa-ação como sendo o mais adequado para a realização desse trabalho, apesar das similaridades entre design science e pesquisa-ação (Iivari & Venable, 2009; Järvinen, 2007). Além desses dois métodos, o autor também considerou o método tradicional de estudo de caso.

A Tabela 3 - Comparativo entre Design Science Research, estudo de caso e pesquisa-ação oferece uma visão comparativa entre os três principais métodos: *Design Science*, Estudo de caso e Pesquisa-ação. Dentre os principais motivos de seleção do método de pesquisa-ação, está seu perfeito alinhamento com os objetivos desse trabalho, como consta na tabela “Resolver ou explicar problemas de um determinado sistema gerando conhecimento para a prática e para a teoria”.

Tabela 3 - Comparativo entre Design Science Research, estudo de caso e pesquisa-ação

Características	<i>Design Science Research</i>	Estudo de caso tradicional	Pesquisa-ação tradicional
Objetivos	Desenvolver artefatos que permitam soluções satisfatórias aos problemas práticos.	Auxiliar na compreensão de fenômenos sociais complexos.	Resolver ou explicar problemas de um determinado sistema gerando conhecimento para a prática e para a teoria.
Propósito principal	Prescrever e projetar.	Explorar, descrever e explicar.	Explorar, descrever e explicar.
Principais atividades	- Conscientizar - Sugerir - Desenvolver - Avaliar - Concluir	- Definir estrutura conceitual - Planejar o(s) caso(s) - Conduzir piloto - Coletar dados - Analisar dados - Gerar relatório	- Planejar a ação - Coletar dados - Analisar dados e planejar ações - Implantar ações - Avaliar resultados - Monitorar
Resultados	- Artefatos (constructos, modelos, métodos, instâncias)	- Constructos - Hipóteses - Descrições - Explicações	- Constructos - Hipóteses - Descrições - Explicações - Ações
Tipo de conhecimento	Como as coisas deveriam ser.	Como as coisas são ou como se comportam.	Como as coisas são ou como se comportam.
Papel do pesquisador	Construtor e avaliador do artefato.	Observador.	Múltiplo, em função do tipo de pesquisa-ação.
Base empírica	Não obrigatória	Obrigatória	Obrigatória
Colaboração pesquisador-pesquisado	Não obrigatória	Não obrigatória	Obrigatória
Implantação	Não obrigatória	Não se aplica	Obrigatória
Avaliação dos resultados	- Aplicações - Simulações - Experimentos	- Confronto com a teoria	- Confronto com a teoria
Abordagem	Qualitativa e/ou quantitativa	Qualitativa	Qualitativa

Fonte: LACERDA, DRESCH, PROENÇA & ANTUNES Júnior, 2013, p. 754

3.2 Procedimentos do trabalho

Buscando organizar a execução desse trabalho, o autor definiu seis etapas, além da revisão bibliográfica, considerando os objetivos propostos.

- A. Análise aprofundada da organização e proposta de melhorias;
- B. Revisão do modelo de negócio;
- C. Construção da Jornada do Cliente;
- D. Estruturação de um SMD;
- E. Mensuração de resultados para validação das propostas de melhoria;
- F. Validação das propostas iniciais e próximos passos.

Cada uma das etapas é detalhada a seguir:

A. Análise aprofundada da organização e proposta de melhorias

Inicia-se por uma análise aprofundada da organização onde o trabalho foi realizado. Ela permite que o autor compreenda com precisão o funcionamento da ONG, como cada área atua e se relaciona entre si.

Essa imersão é essencial para que o autor tenha clareza de seus objetivos e tenha uma expectativa inicial do impacto que deseja atingir com a realização desse trabalho.

B. Revisão do modelo de negócio

A Revisão do modelo de negócio pode ser dividida em dois momentos:

- a. Canvas de Modelo de Negócios: a construção do modelo de negócios foi realizada junto ao período inicial de análise da organização. Entretanto, não faz parte do escopo desse trabalho questionar todo o modelo de negócios da Endeavor, mas apenas parte dele. É por isso que se propõe o desenvolvimento de um segundo Canvas mais concentrado num serviço específico;
- b. Canvas da Proposta de Valor: essa segunda parte, como o próprio nome diz, se concentra sobre uma das propostas de valor da organização.

C. Construção da Jornada do Cliente

Após revalidar a proposta de valor, passa-se à construção da primeira jornada do cliente que obedece a sequência de passos que se segue:

Passo-a-passo para elaborar o Mapa da Jornada do Cliente:

1. **Criar a(s) persona(s):** o primeiro passo para a criação do mapa é criar uma persona para cada grupo que irá participar da jornada do cliente. A persona mais importante é o próprio segmento de cliente alvo. Outras personas envolvidas, como prestadores de serviço contratados pela organização ou outros segmentos de clientes que não tenham a mesma jornada que o público alvo principal, também devem ser considerados. Os principais pontos a serem descritos são: o que ele faz, o que ele procura, quais as dificuldades que ele enfrenta no dia-a-dia. Exemplo: uma persona não necessariamente busca locomover-se de carro pela cidade no dia-a-dia, ela busca o meio mais eficiente e

menos penoso para que ela complete suas tarefas ao longo do dia. Além disso, veículos próprios de forma geral trazem status e autoestima para seus proprietários, então esse ponto não pode ser deixado de lado quando se quer compreender as razões que levam as pessoas a escolher o carro ao transporte público.

2. **Descrever a jornada:** num segundo momento, é hora de listar todas as ações do seu cliente para que ele tenha suas necessidades atendidas. A palavra que melhor define a criação de uma jornada realista é **empatia**. O criador da jornada deve colocar-se no lugar da persona do cliente desde o momento que ele está procurando pelo serviço, passar pelo momento da tomada de decisão até o instante final de utilização e término da parceria.
3. **Detalhar os pontos de contato:** cada ação listada deve ser detalhada. Quem é o responsável por cada ação e o que cada parte envolvida efetivamente tem como tarefa.
4. **Mapear a emoção:** o que cada persona está pensando em cada ponto de contato e como ela se sente. Aquele ponto de contato é uma experiência negativa ou positiva? O que o cliente guarda em sua memória após o contato não são dados ou fatos, mas como ele se sentiu.

Em geral, utiliza-se uma escala espelhada para que se possa quantificar a emoção de cada contato. Por “espelhada” entende-se uma escala que se estender de -2 a +2 ou de -5 a +5, sendo zero uma experiência neutra e quanto mais distante do zero na escala, mais intensa uma experiência, seja ela negativa ou positiva. Vale ressaltar que uma experiência +2 na escala -2/+2 tem a mesma intensidade que uma experiência +5 numa escala -5/+5, o que muda é o grau de precisão que cada escala oferece.

5. **Analisar e inovar a experiência do seu cliente:** a simples realização do item 4, já fornece uma lista de pontos de contato a serem melhorados. Quais são os as experiências com nota mais baixa? É possível melhorá-las?
- Há contatos que são difíceis de serem melhorados, como o pagamento de um boleto (será que ele pode ser transformado em débito automático de conta bancária?). Nesses casos a recomendação é: contatos negativos devem ser intercalados por contatos positivos.

Os contatos iniciais devem ser tão positivos quanto possível, mas sem gerar expectativas irreais e que não serão atendidas depois, pois o cliente se sentirá iludido e abandonará o serviço antes do tempo previsto. Os contatos finais devem igualmente ser uma sequência positiva, pois ao contrário do que se prega no ditado popular “a primeira impressão é a que fica”, Kahneman, D. mostra num estudo apresentado na obra *Thinking, Fast and Slow*, que na verdade são as últimas experiências que permanecerão na memória da pessoa e essa memória é o que a fará recomendar ou não seu serviço a futuros clientes.

D. Estruturação de um SMD

Possuindo metas claras e havendo construído uma primeira versão da jornada do cliente, passa-se então ao ponto alto desse trabalho que é a estruturação de um Sistema de Medição de Desempenho para o programa de apoio a empreendedores que se deseja escalar.

O processo de estruturação é longo pois existem diversas etapas intermediárias até completar-se a estruturação completa do SMD. Cada indicador selecionado deve possuir um vínculo claro com ao menos uma das metas globais da organização. Além disso os indicadores devem ser intuitivos em sua interpretação e deve-se definir ações corretivas para cada um deles caso o valor medido esteja abaixo do limite estipulado.

E. Mensuração de resultados para validação das propostas de melhoria

Após a estruturação do SMD, serão realizadas medições parciais de todos os indicadores possíveis de serem coletados, para que se analise a qualidade do sistema criado. Isto permite avaliar cada indicador individualmente e também o sistema como um todo, verificando que não há redundância e que nenhuma meta foi esquecida.

F. Validação das propostas iniciais e próximos passos

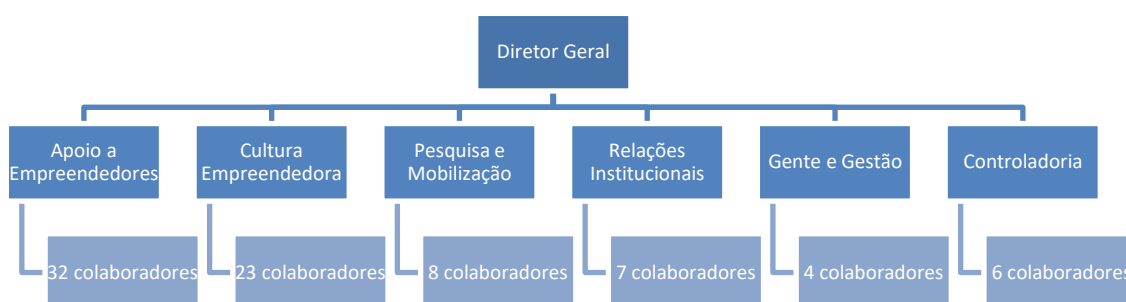
Finalmente realizar-se-á uma validação das propostas iniciais, verificando se os objetivos foram alcançados e quais são os próximos passos para que a estruturação do programa continue sendo aprimorada mesmo após o término desse trabalho.

4 Execução do trabalho

4.1 Análise aprofundada da organização

A primeira etapa da execução desse trabalho foi uma análise aprofundada da organização, que ofereceu uma melhor compreensão de seu funcionamento. As três principais áreas são: Apoio a Empreendedores, Cultura Empreendedora e Pesquisa e Mobilização. Além delas, três outras áreas de suporte formam a estrutura completa da organização. Com um total de oitenta e quatro colaboradores no ano de 2016. O número de colaboradores de cada área pode ser visto na Figura 11 - Macro organograma da Endeavor.

Figura 11 - Macro organograma da Endeavor



Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência, são abordadas as três principais áreas da organização:

4.1.1 Cultura Empreendedora

Empreender está no DNA dos brasileiros, porém são poucos os que efetivamente se preparam antes de abrirem seu próprio negócio e isso é diretamente relacionado à taxa de mortalidade de empresas nos seus primeiros anos de vida. Em números, três a cada quatro brasileiros sonham em empreender, essa é a segunda mais elevada taxa do mundo. Porém, segundo pesquisa realizada pela própria Endeavor, apenas 9% se preparam antes de começar o seu negócio⁹. Além disso, a taxa de mortalidade de empresas no Brasil nos seus primeiros quatro anos de vida é de 50%, ou seja, apenas metade dos negócios mantém suas portas abertas após seu quinto ano¹⁰.

⁹ Retirado de <https://endeavor.org.br/institucional/educacao-empreendedora/> (acessado em 27/05/2016)

¹⁰ Retirado de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml> (acessado em 27/05/2016)

A principal missão da área de Cultura Empreendedora é melhorar esses números, inspirando novos empreendedores a tirarem suas ideias do papel e capacitando-os para que seus negócios sejam perenes e sobrevivam aos primeiros anos de vida.

Conectada à área de Apoio a Empreendedores, os aprendizados gerados ao longo do acompanhamento do dia-a-dia dos empreendedores se transforma em materiais para inspirar e preparar a próxima geração de empreendedores. Eles são disponibilizados no portal web da Endeavor em diversos formatos como vídeos, artigos, cursos e livros digitais. Em 2015 o portal atingiu quase cinco milhões de usuários únicos¹¹ e tem como meta para o ano de 2016 ultrapassar seis milhões de usuários.

Além do portal, a área de Cultura também centraliza a realização dos principais eventos da Endeavor, que inspiram a sociedade e nutrem a própria rede da Endeavor. Os principais eventos são:

- **Day1:** empreendedores de grande sucesso vêm contar aos brasileiros os obstáculos que tiveram que transpor para chegar onde chegaram. O “Day1” simboliza o momento crucial em que o empreendedor tomou a grande decisão que mudou o rumo do seu negócio e de sua vida. Até 2015, a entrada do evento era exclusiva para convidados, mas 2016 foi o primeiro ano em que a venda de convites foi aberta ao público, com um esgotamento total dos ingressos em menos de quatro horas após o início das vendas. Além dos 1200 espectadores presentes na Sala São Paulo, o evento contou com mais de 40.000 espectadores online ao vivo;
- **CEO Summit:** realizando um jogo de palavras, a tradicional abreviação de *Chief Executive Officer*, nesse caso quer dizer *Chief Entrepreneur Officer*. É um grande momento de network e inspiração para empreendedores de todo o país. O evento que é realizado em cada um dos estados em que a Endeavor está presente. Trazendo grandes líderes empreendedores com o objetivo de inspirar seus espectadores;
- **Jantar de Resultados:** um evento fechado, dedicado aos principais financiadores da organização (em breve detalhar-se-á a forma de financiamento da operação da Endeavor), onde, como o próprio nome diz, são apresentados os principais resultados daquele ano.

¹¹ Um usuário único

4.1.2 Pesquisa e mobilização

O Brasil é considerado um ambiente hostil para a criação de negócios. Ao mesmo tempo em que somos a 7ª maior economia do mundo¹², somos o 116º em facilidade de fazer negócios¹³.

Esse é o principal objetivo dessa área: promover um ambiente de negócios com menos barreiras para as empresas crescerem, fornecendo informação sobre empreendedorismo no Brasil sob a forma de estudos e pesquisas em parceria com instituições como o IBGE e o SEBRAE.

Esses levantamentos sobre o cenário brasileiro enriquecem o debate e ajudam a priorizar a lista de problemas e gargalos enfrentados pelos empreendedores como tempo de abertura de conta ou dificuldades tributárias devido à complexidade das normas nacionais.

Dentre os principais estudos produzidos pela Endeavor estão:

- **Índice de Cidades Empreendedoras (ICE):** levantamento comparativo entre as principais cidades do Brasil. Em 2014 foram avaliadas catorze cidades, e em 2015 esse número se elevou a trinta e duas. O índice tem como objetivo “ser a base para que as cidades entendam como oferecer melhores condições para que seus empreendedores possam crescer”. A versão mais recente, do ano de 2015, analisou 55 indicadores em sete pilares: Ambiente Regulatório, Acesso a Capital, Mercado, Inovação, Infraestrutura, Capital Humano e Cultura Empreendedora. O Índice já foi capa da revista Exame em outubro de 2015 e a atual primeira colocada é a cidade de São Paulo.
- **Pesquisa Empreendedores Brasileiros – Perfis e Percepções:** pesquisa que tem o objetivo de registrar os perfis empreendedores no país e compará-los com a população como um todo. Para tanto, foram entrevistados proprietários de micro, pequenas e médias empresas de todos os setores, potenciais empreendedores e até mesmo jovens e adultos que não pretendem abrir um negócio próprio. Dentre suas conclusões destaca-se uma impressão geral: os brasileiros veem o empreendedorismo com bons olhos e consideram esta atividade benéfica para o país em vários aspectos.

Além de pesquisas, a área busca manter o tema do empreendedorismo sempre aquecido nas discussões políticas. Em anos de eleições como 2016, busca-se exigir dos candidatos propostas para melhorar as políticas públicas que dificultam a vida de quem empreende ou deseja

¹²Retirado de <http://www.investopedia.com/articles/investing/022415/worlds-top-10-economies.asp> (acessado em 27/05/2016)

¹³ Retirado de <http://portugues.doingbusiness.org/rankings> (acessado em 27/05/2016)

empreender. Precisamente no ano de 2016, foram organizados debates com os principais candidatos à prefeitura de todas as capitais onde a Endeavor está presente, a fim de aprofundar a discussão de suas propostas com ênfase em políticas de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo.

4.1.3 Apoio a Empreendedores

Essa foi a macro área onde o autor atuou ao longo da realização desse trabalho. Ela será portanto mais detalhada do que as anteriores para que se compreenda com clareza seu ambiente de atuação, os desafios da área e qual a proposta deste trabalho.

O Apoio a Empreendedores pode ser considerado o centro do impacto gerado pela Endeavor. A organização provê aos empreendedores de sua rede serviços que irão ajudá-los a fazer seu empreendimento crescer, criar empregos, fortalecer a economia local e servir de inspiração e suporte para a próxima geração de empreendedores. O modelo é composto por cinco etapas: lançamento, seleção, suporte, multiplicação e retorno¹⁴.

Essa área é composta por três partes que são descritas na sequência: **Busca e Seleção, Apoio de Empreendedores Endeavor e Promessas**, sendo a última a micro área de atuação do autor.

Busca e Seleção

O processo de busca ocorre de duas formas: reativo e proativo. Reativo é quando um empreendedor busca a Endeavor. Esse processo que ocorre em grande quantidade, porém são poucas as parcerias que efetivamente se concretizam dessa forma e são uma exclusividade do programa Promessas. Proativo é o caso do empreendedor que chega até a Endeavor por recomendação de alguém próximo a ONG ou pelo processo de busca realizado por alguns colaboradores da organização.

No caso dos Empreendedores Endeavor, não há possibilidade de auto indicação. Todo o processo é proativo e todas as empresas com grande potencial de se tornarem parceiras são provenientes de uma busca ativa realizada pela equipe de Busca e Seleção.

Conforme já foi dito, a Endeavor busca Empreendedores de Alto Impacto. É muito importante reforçar que a ONG apoia empreendedores e não empresas, ou seja a pessoa física e não jurídica. Essa definição ainda é muito vaga. Busca-se empreendedores que já possuam certa

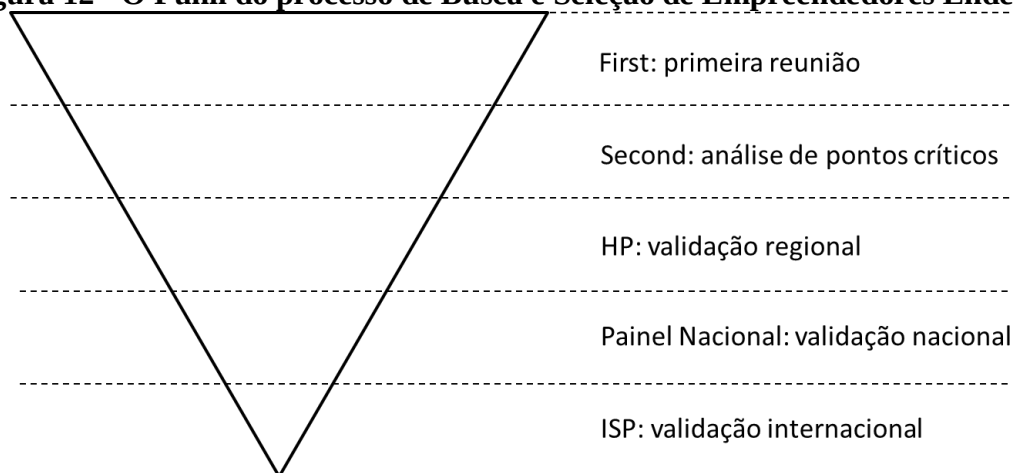
¹⁴ No original: *Launch, Select, Support, Multiply and Give-Back*

maturidade em seus projetos e estejam numa fase avançada da validação do seu modelo de negócios em momentos de inflexão e buscando escalar seus projetos, muitas vezes conhecidas como *Scale Up*. Uma das formas mais justas de avaliar e comparar esses empreendedores é avaliar as empresas que eles estão construindo e por isso algumas vezes, pessoas externas à Endeavor acreditam que a ONG seleciona empresas e não empreendedores. As empresas são o reflexo de muitas características qualitativas e difíceis de avaliar de um empreendedor, como sua capacidade de liderança, visão e capacidade de formação de time.

Essas características se traduzem em resultados que podem ser medidos durante o processo de busca e seleção. Os dois principais são: Crescimento do faturamento ou número de funcionários acima de 20% ao ano nos últimos três anos consecutivos e; Faturamento acima de cinco milhões de reais. O critério de crescimento é fundamental, pois evidencia a resiliência e vontade de crescer do empreendedor. O critério de limite mínimo de faturamento está sendo revisto pois o mercado está muito mais ágil com a era de negócios digitais e começa-se a questionar qual deve ser o teto mínimo que indica que uma empresa já superou a fase de startup e validou seu modelo de negócio.

A equipe de Busca e Seleção opera num formato de funil (Figura 12) avaliando as empresas num nível cada vez mais aprofundado culminando na aprovação final que ocorre durante os ISPs (*Endeavor International Selection Panel*), onde, se aprovado, o empreendedor torna-se um Empreendedor Endeavor e passa a receber os serviços de suporte ao empreendedor que a organização oferece.

Figura 12 - O Funil do processo de Busca e Seleção de Empreendedores Endeavor



Fonte: elaborado pelo autor

Apoio a Empreendedores Endeavor

Empreendedores aprovados no processo de seleção recebem então o título de Empreendedores Endeavor que é vinculado à pessoa física e não à jurídica. Eles entram para o portfólio da área de apoio que passa a auxiliar o empreendedor a solucionar os principais gargalos de crescimento da sua empresa. Para tanto, o gestor de uma determinada empresa possui um leque de possibilidades:

- Agendar sessões de mentoria: O gestor da empresa buscará na rede os mentores mais bem preparados para discutir cada um dos desafios do empreendedor;
- Parcerias globais: programas em parceria com instituições de referência como Harvard, MIT e Stanford;
- Conexões: conexões estratégicas e eventos de networking com toda a rede;

Além disso, cada gestor nessa área é responsável por seis empreendedores em média. Eles passam boa parte do tempo de trabalho deles em imersão nas empresas dos empreendedores, o que lhes permite compreender em profundidade quais são as necessidades daquele negócio, para que ele continue crescendo de forma acelerada e alcance o maior impacto possível.

Um empreendedor permanece ativo na área de Apoio até ser “graduado” (*alumni*), um momento de transição em que o empreendedor deixa de possuir um gestor e de receber mentorias e passa a fazer parte da rede de mentores da Endeavor. Esse é considerado um dos retornos (*Giveback*) mais importantes de um empreendedor, que é realimentar a roda e se tornar o exemplo e inspiração da próxima geração de empreendedores.

Promessas

O Promessas é um novo formato de apoio a empreendedores e aceleração de empresas que teve início há 3 anos e que é exclusividade da unidade brasileira da Endeavor. Em sua essência ele é um programa de aceleração de empresas, assim como o Apoio a Empreendedores Endeavor, porém com uma proposta de valor ligeiramente diferente, que busca ganhar escala e auxiliar a organização a identificar quem são os empreendedores certos que devem receber um apoio mais personalizado que é o sistema de apoio a Empreendedores Endeavor explicado anteriormente.

A intenção da organização não é que o Promessas substitua o Apoio tradicional. Os programas são complementares, pois os empreendedores alvo de cada um tem níveis de maturidade

diferentes. Costuma-se explicar que a diferença entre os empreendedores se dá pela quantidade de dúvidas e desafios que ele tem à sua frente: aquele que tem mais dúvidas mas com profundidade menor, é menos maduro e portanto recomenda-se que ele faça parte do Promessas primeiro; e aquele que tem poucas dúvidas, mas de um nível de profundidade elevado, é mais maduro e então passará pelo processo de Busca e Seleção para se tornar um Empreendedor Endeavor.

Nesse programa, as empresas podem realizar uma candidatura espontânea para participar do Promessas, mas devido à escassez de recursos da organização e à necessidade de avaliar se um negócio tem realmente potencial de alto impacto no futuro, realiza-se uma seleção dos empreendedores muito semelhante àquela realizada pela equipe de busca e seleção, diferindo apenas nos níveis de maturidade e faturamento das empresas que os empreendedores estão dirigindo.

Cada Programa Promessas tem duração de oito meses e ao longo desse período são formados grupos de 15 a 30 empreendedores. No ano de 2016 foram realizados ao todo 8 programas, com 400 empreendedores e 200 empresas apoiados.

O programa serve como um período de teste para ambas as partes, onde, de um lado o empreendedor experimenta e avalia se o que lhe é entregue realmente agrega valor ao seu conhecimento e à sua empresa e de outro, a Endeavor avalia se aquele empreendedor realmente tem potencial para se tornar um Empreendedor Endeavor no futuro.

A entrega de valor é composta de três partes principais:

- **Apadrinhamento:** os empreendedores da empresa selecionada recebem um mentor, chamado nesse caso de padrinho, que é selecionado buscando a melhor combinação entre as dificuldades do empreendedor com as expertises do mentor. Ele acompanha a evolução dos desafios e ajuda na resolução dos mesmos partir de encontros regulares ao longo do programa;
- **Mentorias coletivas:** um momento para discussão sobre um tema que é um desafio comum entre os selecionados. Esses eventos são presenciais e também possibilitam um momento de conexão entre os empreendedores do grupo. Para mediar a discussão acerca do tema, são convidados dois mentores que possuam grande domínio sobre o tema;
- **Networking:** os selecionados ganham acesso a uma rede de contatos de muito valor, realizando parcerias e conexões estratégicas para seus negócios.

No caso do Promessas, cada gestor da Endeavor é responsável pela gestão de um programa. Eles são organizados por regiões geográficas, pois a proximidade física dos empreendedores permite que o valor agregado seja maior.

A realização de um Promessas pode se dar de duas formas: a partir do patrocínio de alguma organização parceira, ou por realização própria da Endeavor. Dependendo do formato de patrocínio o Programa pode ser completa ou parcialmente gratuito para o empreendedor. Já no caso de uma realização própria, o valor cobrado de cada empreendedor é de R\$5000,00 (cinco mil reais).

Por ser um programa novo, sua proposta de valor ainda está sendo validada e revista ano a ano e começa-se a perceber sinergias entre a busca e seleção de Empreendedores Endeavor e o Programa Promessas. A revisão da proposta de valor será parte desse trabalho, que tem por objetivo principal o aprimoramento da estruturação desse programa de aceleração que ainda é muito baixa devido ao seu tempo de existência e às constantes mudanças que o programa vem sofrendo.

Para que se tenha uma dimensão do impacto desse programa, no ano de 2015 foram apoiadas 200 empresas organizadas em oito programas.

Método NPS – Net Promoter Score

Antes de nos aprofundarmos ainda mais no Programa Promessas e discutir objetivos e metas, é importante ter claro o conceito de *Net Promoter Score*, ou NPS. O NPS é um método de pesquisa de satisfação no qual é pedido aos clientes de determinada empresa que respondam a seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa X para um amigo ou colega?”

A partir dessa resposta cada cliente é classificado da seguinte forma:

- 0 a 6: **Detrator**, ou seja, considera-se que o cliente recomendaria a um amigo ou colega que ele evite a empresa (recomendação negativa). Além disso, estima-se que a probabilidade desse cliente se fidelizar à marca é muito baixa;
- 7 ou 8: **Neutro**, ou seja, considera-se que o respondente não recomendaria de forma negativa nem positiva a empresa. Ainda estima-se que a fidelização do cliente é baixa nesse caso;

- 9 ou 10: **Promotor**, ou seja, considera-se que o cliente recomendaria positivamente a empresa a um amigo. O respondente está encantado com a empresa e além de se tornar um cliente fiel, provavelmente vai influenciar outros a se tornarem adeptos da empresa.

O cálculo do NPS então é feito da seguinte forma:

$$NPS = \frac{\text{Número de promotores} - \text{Número de detratores}}{\text{Número total de respondentes (Promotores, Neutros e Detratores)}}$$

O resultado do NPS em geral é apresentado sob forma de porcentagem e pode ir de -100% a +100%. Segundo estudo feito pela Bain & Co., empresas líderes em NPS tem, em média, CAGR (*Compound Annual Growth Rate* ou Taxa composta de crescimento anual) duas vezes maior que a média de seus concorrentes. No caso da Endeavor, o menor NPS que se tem como meta é de +65%.

O autor optou por não incluir esse tema no levantamento bibliográfico. Abordá-lo implicaria numa análise muito mais profunda sobre métodos de pesquisa de satisfação como um todo e isso fugiria do escopo desse trabalho, pois não se tem como objetivo questionar o método de cálculo das metas.

Considera-se que essa breve explanação sobre o tema seja suficiente para que o leitor compreenda as metas que serão apresentadas a seguir.

Objetivos e metas do Promessas

O Programa Promessas possui objetivos e metas (Tabela 4) alinhados à missão e objetivos globais da Endeavor. Nesse tópico será mostrado como ambos se relacionam.

Tabela 4 - Objetivos e metas do Programa Promessas

Objetivo da Endeavor	Meta dos Programas
Garantir que a área contribua para o superávit	R\$800.000,00
Excelência nos programas	NPS ≥ 80%
Satisfação da rede com quem se relacionam	NPS ≥ 65%
Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam	NPS ≥ 80%
Garantir que os aprendizados das reuniões perdurem	95%

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir explica-se de forma um pouco mais detalhada cada um dos objetivos:

- **Garantir que a área contribua para o superávit:** Esse objetivo é relativo à sustentabilidade financeira da área e da ONG como um todo. A única fonte de faturamento é proveniente do pagamento de mensalidades pelos empreendedores participantes do programa;
- **Excelência nos programas:** Alguns programas são financiados por parceiros. Busca-se garantir a satisfação desses parceiros pois dessa forma cria-se uma relação de longo prazo, renovando a maioria das parcerias e criando a possibilidade de expandir algumas;
- **Satisfação da rede de mentores com quem nos relacionamos:** A rede de mentores da Endeavor é provavelmente um de seus maiores ativos e a manutenção disso depende da satisfação dos mentores na interação com a organização. Eles doam horas pela causa empreendedora e só continuarão a fazê-lo se estiverem muito satisfeitos com a ONG;
- **Satisfação da rede de empreendedores com quem nos relacionamos:** Um elevado nível de satisfação de seus clientes auxilia na construção e manutenção da imagem da Endeavor como referência no apoio ao empreendedorismo de alto impacto no Brasil. Além disso, ajuda a realimentar o funil de empresas que passarão pelo processo de seleção, pois clientes satisfeitos recomendarão a Endeavor a outros empreendedores e ao mesmo tempo continuarão próximos da ONG.
- **Garantir que os aprendizados das reuniões perdurem:** Buscando multiplicar o impacto de seu trabalho, realiza-se um trabalho de coleta do conteúdo da maioria dos eventos realizados pela organização. Esse conteúdo é filtrado e os temas mais relevantes serão retrabalhados, transformando-se em conteúdo gratuito para o portal da ONG, como artigos, livros digitais (*ebooks*), seminários online (*webinars*) e cursos. A meta de 95% diz respeito à porcentagem de reuniões que devem ter sido corretamente arquivadas na base de dados.

Num nível abaixo na hierarquia da organização, ou seja, no nível de quem executa apenas um dos oito Programa Promessas, as metas são exatamente as mesmas salvo alguns detalhes. A diferença se dá de duas formas: no valor da meta financeira que passa a ser R\$100.000,00 (cem

mil reais) e no caso das medições de NPS, pois a população de mentores, parceiros e empreendedores se reduz àqueles que estão envolvidos com cada um dos oito programas.

4.2 Proposta do trabalho

Os objetivos e metas estão definidos de forma bastante clara. Entretanto é muito difícil traduzir metas anuais em ações do dia-a-dia que auxiliem a equipe na priorização de tarefas que irão garantir que no final do ciclo, as metas e objetivos sejam atingidos.

O desdobramento dessas metas em indicadores e o aprimoramento da estruturação do programa eram as principais missões do autor na Endeavor durante a realização deste trabalho. As habilidades necessárias para a execução dessas missões em muito refletem a formação que foi oferecida ao autor ao longo do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP e, portanto, considerou-se que essa seria uma proposta interessante a ser tratada em seu Trabalho de Formatura.

O objetivo máximo dessa proposta foi escalar o Programa Promessas, reduzindo o consumo de recursos da organização, mas garantindo a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

No ano de 2015, a execução desses programas ocupava trinta horas semanais de oito colaboradores durante os seis meses de execução dos mesmos. Em 2016 planeja-se escalar o apoio realizado não pelo aumento do número de empresas apoiadas, mas a partir da redução do tempo de trabalho demandado dos colaboradores. Apesar de alongar a duração para oito meses, espera-se ocupar apenas quinze horas semanais dos mesmos oito colaboradores.

Tabela 5 - Meta de redução do nº de horas dedicadas ao programa por colaborador

Ano	Nº de semanas	Nº de horas/semana	Total (h)
2015	26	30	780
2016	35	15	525
Redução de:			255 (32,7%)

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos de manutenção da qualidade, as metas apresentadas anteriormente para o ano de 2016 são as mesmas que foram estipuladas e alcançadas no ano de 2015. Ou seja, deseja-se reduzir em mais de 30% o número de horas necessárias para a execução do Programa ao mesmo tempo que as metas de qualidade serão mantidas intocadas.

Identificou-se que o maior gargalo que barra a escalabilidade desse serviço é a falta de estrutura e processos internos claros e unificados na realização do Programa Promessas. Além disso, buscar-se-á aumentar o uso de tecnologias que ofereçam ganho de velocidade na execução de tarefas mecânicas que possam ser parcial ou inteiramente automatizáveis.

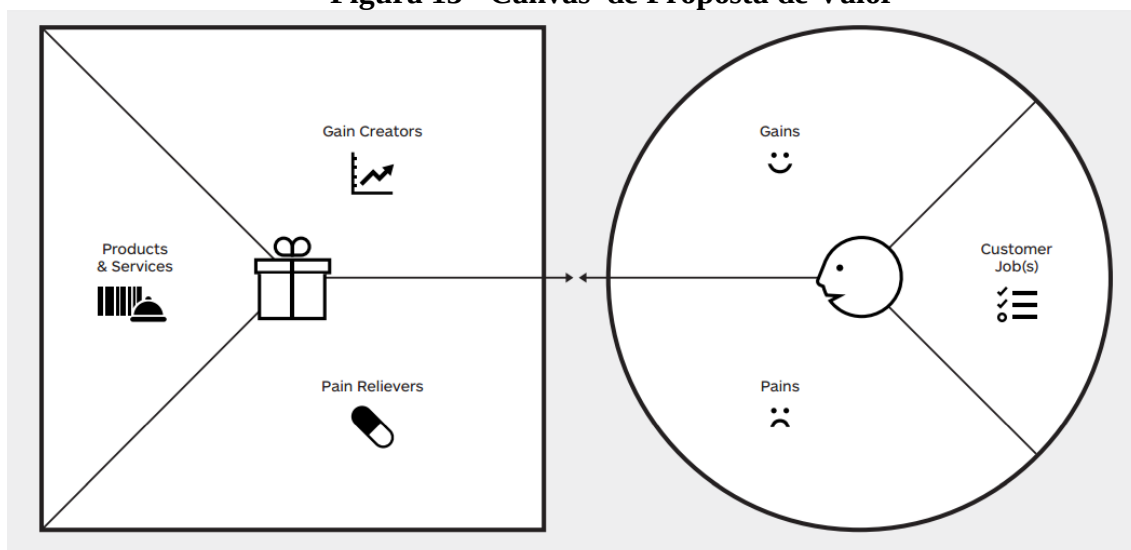
Esses aprimoramentos se traduzem nas seguintes propostas, que serão desenvolvidas na ordem apresentada:

- **Desenvolver a experiência do cliente:** uma vez validado o formato do programa, elaborar um mapa da experiência do cliente que fornecerá uma melhor visão da sequência de pontos de contato com o mesmo e qual o conjunto de ações que devem ser desenvolvidas ao longo de cada etapa. Além disso, o mapa da experiência do cliente nos auxiliará nas etapas iniciais da construção do SMD;
- **Estruturar um SMD:** após revisar a proposta de valor e desenvolver a experiência do cliente, a última etapa é implantar um SMD ao Programa de aceleração que permita aos colaboradores ter um maior controle sobre o Programa. De um lado identificando no dia-a-dia as ações prioritárias a partir de *gaps* de indicadores, do outro fornecendo aos gestores e lideranças uma visão gerencial, que lhes informe sobre o andamento geral do Programa.

4.3 Revisando a proposta de valor para o cliente

Baseando-se na literatura de Osterwalder realizou-se o exercício de revisão da proposta de valor para o cliente. Deu-se enfoque a aplicação da ferramenta mais recente, o Canvas de Proposta de Valor (Figura 13), que se concentra numa análise aprofundada da proposta de valor do programa de aceleração e busca um entendimento preciso do segmento de clientes que se deseja atingir.

Figura 13 - Canvas de Proposta de Valor



Fonte: Value Proposition Design, como construir propostas de valor inovadoras. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., 2014

O desenvolvimento desse exercício é dividido em três partes: Perfil do Cliente, Mapa de Valor e Encaixe.

4.3.1 Perfil do Cliente

Para o desenvolvimento do Perfil (de Segmento) de Cliente, deve-se primeiro ter muito claro qual é o segmento de cliente que se está analisando. A organização apoia essencialmente empreendedores de alto impacto¹⁵, entretanto essa classificação não é suficiente para indicar por qual programa de aceleração a empresa deve ser apoiada. Para tanto são analisados alguns outros critérios, havendo dois segmentos e uma proposta de valor diferente para cada um deles.

Os critérios de segmentação são os seguintes:

- **Faturamento da empresa/ano:** o faturamento é um critério preciso e fácil de coletar. Apesar de ser relevante, esse valor bruto não mostra se o empreendedor está estagnado, crescendo ou decrescendo. Para isso tem-se o segundo critério;
- **Crescimento do faturamento anual nos últimos três anos:** para ser parte de um dos três primeiros segmentos de cliente, a empresa não deve apenas ter vontade de crescer, mas provar que essa vontade vem se concretizando;

¹⁵Empreendedor de alto impacto: empreendedor à frente de uma empresa que cresce pelo menos 20% ao ano em faturamento ou número de funcionários por 3 anos consecutivos.

- **Maturidade do empreendedor/ negócio:** esse é um critério qualitativo e difícil de avaliar, mas que é essencial na hora de encaixar o empreendedor no segmento correto. Um empreendedor maduro é aquele que possui desafios pontuais porém de um nível de complexidade elevado, num negócio maduro, ele necessita portanto de um acompanhamento muito personalizado para que seja capaz de superar esses desafios. Quanto menos maduro é o empreendedor e seu negócio, maior o número de desafios que ele possui e mais raso é o nível de complexidade de suas questões;
- **Startup ou Scaleup:** Blumenthal, N. define uma *Startup* como “uma companhia trabalhando para resolver um problema cuja solução não é óbvia e o sucesso não é garantido”¹⁶. Ou seja, é uma empresa num estágio bastante inicial que ainda não validou seu modelo de negócio no mercado. Uma *Scaleup* por sua vez como o próprio nome já diz (*scale* significa escala) é uma empresa que já validou seu modelo de negócios no mercado e agora encontra-se num ponto de inflexão onde seu principal desafio é replicar seu modelo de negócio. Ao contrário da crença comum, os desafios de uma e de outra são muito diferentes e por isso a importância em realizar essa distinção.

Tabela 6 - Segmentos de cliente da Endeavor

Critério	Empreendedor de Alto Impacto	Promessas	Outros
Faturamento da empresa/ ano (em mil R\$)	>10.000	>1.000	-
Crescimento do faturamento anual ou nº de funcionários nos últimos três anos	>20%	>20%	-
Maturidade do empreendedor/negócio	Alto	Médio	Baixo
Start-up ou Scale Up	Scale Up	Scale Up	Ambos

Fonte: elaborado pelo autor

O segmento que se está analisando é o “Promessas” que é formado por empreendedores à frente de empresas que faturam pelo menos um milhão de reais ao ano e tanto o empreendedor como seu negócio já possuem um grau de maturidade médio. Além disso a empresa é

¹⁶ No original: “A startup is a company working to solve a problem where the solution is not obvious and success is not guaranteed”

preferencialmente uma *scaleup*. Ou seja, já validou sua ideia e modelo de negócio no mercado e agora busca escalar seu negócio.

Uma vez definido o segmento de clientes a ser estudado, desenvolve-se o perfil do cliente dividindo-o em três partes: tarefas, dores e ganhos. Uma tarefa pode ocasionar mais de uma dor, assim como um ganho pode afetar mais de uma tarefa e consequentemente mais de uma dor.

Tarefas do Cliente: As tarefas são subdivididas em quatro tipos: funcionais; sociais e; emocionais ou pessoais.

Tarefas funcionais

- Continuar fazendo seu negócio crescer na mesma velocidade;
- Encontrar soluções para os desafios do seu negócio;
- Saber priorizar os problemas da empresa;
- Tornar seu negócio mais rentável;
- Contratar novos funcionários;
- Capacitar os colaboradores da empresa;
- Atingir o ponto de equilíbrio de seu negócio (*breakeven point*);

Tarefas sociais

- Expandir sua rede de contatos;
- Construir uma imagem sólida de si e da empresa;

Tarefas emocionais ou pessoais

- Cuidar da empresa e da vida pessoal;
- Tomar decisões importantes;
- Atingir o ponto de equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Desenvolver novas habilidades;

Dores do Cliente: as dores por sua vez são subdivididas em três: resultados, problemas e características indesejadas; obstáculos e riscos.

Resultados, problemas e características indesejadas;

- Dificuldade para manter a velocidade de crescimento;

- Não saber quais habilidades desenvolver;
- Negócio ainda requer investimento “não para de pé sozinho”;

Obstáculos

- Insegurança na tomada de decisões;
- Falta de tempo para realizar tudo;
- Dificuldade para priorizar problemas;
- Dificuldade de atrair talentos;
- Convencer o cliente é difícil e caro;
- Dificuldade de encontrar parceiros estratégicos;

Riscos (resultados indesejados em potencial)

- Insegurança ao delegar tarefas e transferir responsabilidades;
- Incerteza quanto às soluções escolhidas;

Ganhos do Cliente: os ganhos também quebram-se em quatro tipos: necessários; esperados; desejados e; inesperados.

Necessários

- Tomar melhores decisões;
- Confiança ao tomar decisões;
- Aumento da segurança ao delegar;

Esperados

- Fazer novas parceiras;
- Formar uma equipe talentosa;

Desejados

- Identificar gargalos de crescimento;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Conquistar novos clientes, parceiros e aumentar margens;

Inesperados

- Tranquilidade financeira da empresa;

- Crescimento do negócio;
- Sentir-se seguro quanto às soluções empregadas;

A realização desse exercício inicial para a construção do canvas da Proposta de valor abre portas para uma infinidade de tarefas, dores e ganhos. O autor entretanto opta por apresentar diretamente ao leitor uma versão já filtrada dos termos mais citados pelos empreendedores para que a essa parte do trabalho não se torne enfadonha. A Tabela 7 é um resumo do exercício de detalhamento do perfil de cliente que foi realizado. Numa mesma linha foram alocados tarefas, dores e ganhos que tenham forte conexão entre si, mas conforme explicado na página anterior a relação entre eles é complexa e uma tarefa pode ocasionar diversas dores e proporcionar mais de um ganho. Dores e ganhos também podem comunicar-se da mesma forma.

Tabela 7 - Perfil do segmento de cliente "Promessas"

Tarefas	Dores	Ganhos
Continuar fazendo seu negócio crescer de forma acelerada	Dificuldade para manter velocidade de crescimento	Identificar gargalos de crescimento
Encontrar boas soluções para os desafios	Incerteza quanto às soluções escolhidas	Sentir-se seguro quanto às soluções empregadas
Priorizar os problemas da empresa	Dificuldade para priorizar problemas	Crescimento do negócio
Contratar novos colaboradores	Dificuldade de atrair talentos	Formar uma equipe talentosa
Capacitar os colaboradores da empresa	Insegurança ao delegar tarefas e transferir responsabilidades	Aumento da confiança ao delegar
Expandir sua rede de contatos	Dificuldade de encontrar parceiros estratégicos	Fazer novas parcerias
Construir uma imagem sólida de si e da empresa	Convencer o cliente é difícil e caro	Conquistar novos clientes, parceiros e aumentar margens
Cuidar da empresa e da vida pessoal	Falta de tempo para realizar tudo	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Tomar decisões importantes	Insegurança na tomada de decisões	Segurança ao tomar decisões
Atingir o ponto de equilíbrio do negócio (<i>breakeven</i>)	Negócio ainda requer investimento e “não para de pé”	Tranquilidade financeira da empresa
Desenvolver novas habilidades	Não saber quais habilidades desenvolver	Tomar melhores decisões

Fonte: realizado pelo autor

4.3.2 Mapa de Valor

O Mapa de Valor permite um detalhamento de uma proposta específica existente dentro do modelo de negócio. Ele se subdivide em três partes: Lista de produtos e serviços, Criadores de ganho e Analgésicos.

Lista de produtos e serviços: contempla todos os produtos e serviços vinculados à proposta de valor do Programa Promessas;

- **Mentorias pontuais:** são as reuniões entre um empreendedor e um mentor especialista num determinado assunto. A mentoria pontual muitas vezes também é um momento de avaliar a empresa e o empreendedor, para analisar se ele tem potencial de passar pelo processo de Busca e Seleção para se tornar um Empreendedor Endeavor.
- **Mentor padrinho:** esse é um novo conceito que se deseja testar nos programas de 2016. Em 2015 o que era oferecido aos empreendedores eram três mentorias pontuais com três mentores diferentes, especialistas em áreas diferentes do negócio do empreendedor. O mentor padrinho substitui esses três encontros pontuais e cada empreendedor passa a possuir um mentor que o acompanhará ao longo de todo o programa de aceleração, tratando o(s) maior(es) desafio(s) daquele empreendedor e de seu negócio;
- **Mentorias coletivas presenciais:** esses eventos são um momento combinado de network e aprendizado. Os empreendedores de cada programa se reúnem para discutir desafios mais abrangentes de interesse de todos, mediado por um mentor especialista no assunto selecionado. É um momento de troca, em que mentores e empreendedores se ajudam e trocam experiências;
- **Mentorias coletivas virtuais:** por mais que se perca a parte de network dos eventos presenciais, eventos virtuais permitem que empreendedores se conectem com mentores de qualquer lugar do mundo;
- **Networking:** conectamos empreendedores com potenciais parceiros, não somente através das mentorias coletivas, mas são organizados outros eventos de confraternização entre os empreendedores do Programa. Além disso, eles têm prioridade na participação de eventos organizados pela Endeavor como o Day1 ou o CEO Summit, eventos que contam com mais de mil convidados, onde boa parte deles são outros empreendedores ou mentores da rede;
- **Materiais de capacitação:** realizando um processo de curadoria baseado nos diferentes desafios que cada tipo de negócio pode ter em diferentes níveis de maturidade, são oferecidos materiais de capacitação personalizados, com enfoque nos desafios de cada empreendedor;
- **Auxílio na busca de investimentos:** auxilia-se o empreendedor a encontrar o parceiro certo quando se está em busca de um investidor.

Criadores de ganho: aborda como os produtos e serviços geram valor para o cliente;

- Mais confiança na tomada de decisão;
- Desenvolvimento de novas habilidades;
- Formação de novas parcerias;
- Identificação e tratamento de gargalos de crescimento;
- Inspiração;
- Aumento da confiança (a organização aposta seus recursos em cada empreendedor selecionado);
- Validação do caminho a ser trilhado;

Analgésicos: aborda como os produtos e serviços aliviam as dores do cliente.

- Redução da insegurança na tomada de decisões;
- Mitigação do sentimento de solidão do empreendedor frente ao mercado e à concorrência;
- Menor dificuldade na busca de talentos;
- Redução da incerteza na priorização de ações;
- Auxílio na capacitação dos colaboradores;

4.3.3 Encaixe

O Encaixe ou Nova proposta de valor é a intersecção dos pontos do Mapa de Valor que coincidem com o Perfil do Cliente. Nessa etapa são selecionados os produtos ou serviços que criam mais valor ou aliviam as dores mais latentes que o cliente sente.

Os produtos e serviços que foram apresentados anteriormente agora são retomados, sendo apresentados em ordem decrescente de importância no Encaixe, ou seja, os primeiros da lista são os que mais agregam valor ao empreendedor e os últimos os que menos agregam.

Mentor Padrinho: apesar de ser um formato de serviço novo, a formação de parcerias entre um mentor padrinho e um empreendedor foi testada com alguns empreendedores e ambas as partes se mostraram muito satisfeitas com os resultados. Essa nova proposta foi criada após analisar os resultados de NPS de anos anteriores e identificar que empreendedores desejavam aprofundar mais a discussão acerca de seus principais desafios e criar relações mais profundas com os mentores com que eles se reuniam, para que pudessem aprofundar as discussões e

evoluir no tema. Apesar de ser um serviço novo, aposta-se que esse será o maior agregador de valor no programa.

Além de agregar valor ao empreendedor, dois outros aspectos devem ser levados em consideração: 1 – O estabelecimento de uma relação com um mentor ao longo de todo o programa faz que com os colaboradores da organização tenham que conectar o empreendedor com apenas um mentor ao invés de três, já permitindo alguma economia de tempo; e 2 – tem-se a expectativa de que isso elevará também a satisfação dos mentores, que poderão acompanhar de perto a evolução dos empreendedores que apoiam, criam relações mais profundas ao invés de encontros pontuais com difícil criação de vínculos e acompanhamento.

Mentorias Coletivas presenciais: esses eventos presenciais também agregam muito valor e aliviam diversas dores. Apesar de não ser uma mentoria individual em que o empreendedor discute apenas seu desafio com um mentor, são eventos inspiracionais sobre desafios relevantes do empreendedor em que um mentor mostra a experiência que tem no assunto e os principais desafios relacionados a ele que o mentor enfrentou em carreira. Após se apresentar, o mentor passa todo o restante do evento respondendo e discutindo os desafios reais que os empreendedores enfrentam no dia-a-dia, dando sugestões de como enfrentá-los. Além disso o próprio evento é um momento de expansão da rede de contatos, tanto para o mentor como para os empreendedores;

Networking: a expansão da rede de contatos do empreendedor em 2015 se mostrou como um dos serviços menos valorizado antes do início efetivo do programa, mas que ao término foi reconhecido como grande agregador de valor pelos empreendedores;

Mentorias pontuais: apesar de desejar-se substituir as mentorias pontuais pelo mentor padrinho, sabe-se que em alguns casos o empreendedor necessitará tratar de mais de um desafio e por vezes o mentor padrinho não será a pessoa recomendada para abordar o desafio secundário;

Mentorias coletivas via web: esses eventos agregam menos valor que os anteriores, mas ainda assim, pela simplicidade na organização e por possibilitar a conexão entre todos os empreendedores dos oito programas do Brasil com mentores de qualquer parte do país ou do exterior, esse é um serviço que possui uma ótima relação “custo X benefício” para a organização e para os empreendedores, que nem precisam sair da própria casa ou do escritório para desfrutar do evento;

Auxílio na busca de investimento: o auxílio na busca de investimento agrega muito valor para os empreendedores que fazem uso desse serviço, entretanto o número de empreendedores beneficiados é reduzido e esse é um assunto delicado. A Endeavor não possui parcerias com organizações de investimento. Ela auxilia os empreendedores a identificar quais são os fundos mais adequados para certos modelos de negócio e montante de investimento que se está buscando. Além disso, faz-se um filtro e só se relaciona com aqueles que têm uma postura historicamente ética em seu negócio;

Materiais de capacitação: os materiais de capacitação se mostram como pouco agregadores de valor para os empreendedores. Após a realização de testes, concluiu-se que os empreendedores de forma geral são muito ocupados e não olham esse tipo de material, mesmo após a realização de uma curadoria e enviando materiais específicos para o desafio de cada empreendedor. O encontro com outros empreendedores e mentores é muito mais valorizado.

4.3.4 Nova Proposta de Valor

Finalmente, após o exercício do Canvas da Proposta de Valor chegamos à versão revisada da mesma. Todos os serviços continuam sendo oferecidos, com exceção dos materiais de capacitação e o auxílio na busca de investidores, que será realizado apenas em casos específicos.

O principal serviço passa a ser o do mentor padrinho, que se comprometerá a encontrar o mentor ao menos três vezes ao longo dos oito meses do programa de aceleração, ao invés de encontrar três mentores diferentes nesse mesmo período, como foi feito em 2015. Graças a essa mudança, reduz-se de três para um, o número de conexões que devem ser feitas entre mentores e empreendedores. Essa conexão passa a ser muito mais profunda e portanto a atenção na formação das parcerias deve ser redobrada para evitar parcerias que não funcionem e tenham que, mais tarde, ser refeitas.

Além do mentor padrinho, as mentorias coletivas presenciais e virtuais continuarão sendo realizadas. Cada uma delas com a frequência de um evento por mês.

Eventos de expansão de rede (*networking*), bem como encontros informais após o expediente ou convites para outros eventos da Endeavor continuarão a ser realizados.

Todos esses serviços vão de encontro com a proposta de valor global da Endeavor: apoiar o empreendedorismo e auxiliar empreendedores a crescer e se multiplicarem num ecossistema melhor.

Faz-se a ressalva de que o autor participou apenas da parte final do processo de revisão da proposta de valor do Programa para o ano de 2016. Mas se considerou fundamental apresentar essa etapa do processo, pois ela oferece ao leitor uma visão mais completa do ciclo de estruturação do programa. No item 6.3 - Próximos Passos, são apresentados os primeiros resultados da revisão da proposta de valor para o ano de 2017, que não será abordada nesse trabalho, mas que contará com a participação do autor ao longo de todo o processo.

Uma vez terminada a revisão da proposta de valor, pode-se passar à etapa seguinte: o desenvolvimento da experiência do cliente.

4.4 Desenvolvendo a experiência do cliente

A forma como o apoio a empresas e empreendedor é realizada vem mudando nos últimos anos. Da mesma forma que empresas buscam escalar suas operações graças à revolução digital, a ONG onde o esse trabalho foi realizado está percebendo que também pode escalar sua operação e multiplicar seu impacto na sua causa.

Com essas mudanças em andamento e buscando manter a qualidade do serviço oferecido, ao escalar uma operação, é necessário que seus processos sejam muito claros, a fim de se garantir a excelência na execução. São esses os fatores que levaram o autor a buscar ferramentas que o auxiliassem a oferecer à equipe, uma visão estruturada do novo formato do programa de aceleração.

Decidiu-se pela construção de um mapa da jornada do cliente. Essas ferramentas dão uma visão intuitiva e detalhada de todos os pontos de contato com o cliente ao longo do programa de aceleração, mostrando ao usuário quem é o responsável por cada ponto de contato, qual a expectativa do cliente e quais são os materiais que devem ser utilizados para que se obtenha êxito em sua execução.

Para o desenvolvimento do mapa, optou-se pela utilização de uma ferramenta digital chamada Smaply, especializada no desenvolvimento de mapas de jornada de clientes. A seguir são apresentados os 5 passos para a criação do mapa da jornada do cliente: criar as personas, descrever a jornada, detalhar os pontos de contato, mapear a emoção e analisar e inovar a experiência do cliente.

4.4.1 As Personas

Antes da criação do mapa, construiu-se o perfil das personas, que ao todo são três: Empreendedor, Padrinho e Time.

Empreendedor: vê valor na Endeavor e quer se aproximar da organização. Foi selecionado como participante por estar à frente de um negócio que de alguma forma está demonstrando potencial. Geralmente possui background diferenciado e histórico de boas realizações e encontrou neste novo business a possibilidade de criar um grande negócio. Enxerga valor na Endeavor e acredita que se aproximando pode vivenciar experiências agregadoras, que farão seu negócio crescer mais rápido e chegar mais longe.

Padrinho: quer auxiliar empreendedores a superar seus desafios e fazer com que seu negócio cresça. Padrinho é um mentor da rede Endeavor que possui as características e expertises necessárias para acompanhar o empreendedor em seus desafios ao longo do programa.

Time: para todo ponto de contato, ele é o responsável pelas ações a serem realizadas. Representa cada um dos executores de um programa e seu objetivo é proporcionar a melhor experiência a empreendedores e mentores participantes.

Apesar de não ser convencional tratar a equipe que executa as ações como uma persona, o autor acredita que ao fazê-lo passa-se a dar uma maior importância aos colaboradores da organização e que buscando maximizar a experiência deles como executores do programa, eles se tornarão pessoas mais empenhadas na realização de suas funções e que isso consequentemente afetará a jornada do cliente, empreendedores e mentores, de forma positiva.

4.4.2 Mapeando a jornada, os pontos de contato e a emoção

A segunda, terceira e quarta etapas são realizadas em conjunto pelas sinergias existentes entre elas. A criação da jornada nada mais é do que a sequência de pontos de contatos ao longo do programa. Na sequência detalha-se para cada ponto de contato os seguintes tópicos: Pensamentos do cliente, seja ele Empreendedor ou Mentor; Ações do Time, e; Emoção do Cliente.

O Pensamento do cliente é sempre uma interpretação do que se passa em sua mente logo antes daquele contato. Para a Emoção do cliente decidiu-se pela escala de cinco níveis (Tabela 8).

Tabela 8 - Nível de emoção do cliente

Nível	-2	-1	0	1	2
Emoção	muito negativa	negativa	Neutra	positiva	muito positiva

Fonte: realizado pelo autor

Processo de seleção: o primeiro contato da jornada. O mapa da jornada para mentores só começa após a etapa de seleção de empresas participantes, mas para chegar até a lista final de empreendedores selecionados do programa, os empreendedores devem passar pelo processo de seleção.

Tabela 9 - Pensamentos, ações e emoções do Processo de seleção

Pensamentos do cliente	Solidão profissional ao enfrentar seus desafios sozinho. Falta de segurança na tomada de decisões. Não sabe qual desafio deve priorizar para que seu negócio cresça e mesmo que se decida por um dos desafios, muitas vezes não sabe como resolvê-lo.
Ações do Time	Apresentar o programa de aceleração, despertando o interesse do empreendedor em participar do programa e tornar-se parte da causa da organização.
Emoção	+1/ empreendedor está feliz ao ser entrevistado, mas ainda não sabe se será selecionado e por não conhecer a ONG, tem certo receio de expor seus desafios.

Fonte: realizado pelo autor

Parecer negativo aos não selecionados: após a entrevista, uma parte dos empreendedores deve ser rejeitada, seja pela falta de recursos da organização ou por que o empreendedor não possui o perfil procurado. Esse é um ponto de contato muito delicado, pois gera-se uma expectativa no empreendedor ao entrevista-lo e agora ele está sendo rejeitado. Para esse grupo, esse contato é o final da jornada do cliente.

Tabela 10 - Pensamentos, ações e emoções do Parecer negativo aos não selecionados

Pensamentos do cliente	Expectativa de receber apoio que o auxilie a superar os desafios para que seu negócio cresça.
Ações do Time	Informar o empreendedor que ele não foi selecionado, seja através de um telefonema ou um e-mail.

Emoção	-2/ Desapontamento por não ser um dos selecionados. Inconformismo, indignação, pois de certa forma estão lhe dizendo que seu negócio não é “bom o bastante”.
--------	--

Fonte: realizado pelo autor

Parecer positivo aos selecionados: a outra parte dos empreendedores forma o grupo de selecionados. São os empreendedores que se destacaram durante o processo de seleção e que agora serão convidados a efetivamente participar do programa.

Tabela 11 - Pensamento, ações e emoções do Parecer positivo aos selecionados

Pensamentos do cliente	Expectativa de receber apoio que o auxilie a superar os desafios para que seu negócio cresça.
Ações do Time	Informar o empreendedor que ele foi selecionado, de preferência através de um telefonema e logo após o telefonema enviar um e-mail reforçando tudo que foi dito por telefone e informando os próximos passos.
Emoção	+2/ Vibração ao ser selecionado para participar do programa. Celebração, pela oportunidade de tornar-se um empreendedor mais completo e por acreditar que será capaz de solucionar os principais gargalos que freiam o crescimento do seu negócio.

Fonte: realizado pelo autor

Cadastro: após as boas vindas, o empreendedor foi informado que deve cadastrar-se na plataforma que será utilizada para encontrar o mentor que será seu padrinho ao longo do programa. Apesar de já ter sido entrevistado durante a etapa de seleção, esse cadastro aprofunda alguns pontos necessários para que se possa definir com precisão o mentor ideal para atacar seus desafios e ajudá-lo a crescer.

Tabela 12 - Pensamento, ações e emoção do cadastro

Pensamentos do cliente	Empreendedor está ansioso para que seu padrinho seja nomeado e o ajude a buscar soluções para seu negócio.
Ações do Time	Após boas vindas, enviar e-mail lembrando o empreendedor que ele deve realizar um cadastro. Verificar se o empreendedor o fez após três dias e caso contrário,

	enviar um novo lembrete por e-mail e telefonar para saber se há alguma dificuldade.
Emoção	-1/ Apesar do objetivo de preencher o cadastro ser a nomeação do mentor com perfil mais próximo dos desafios que enfrenta. Fichas de cadastro são cansativas e empreendedor não sabe quando receberá um retorno.

Fonte: realizado pelo autor

Evento de Abertura: evento de boas-vindas presencial que reúne todos os empreendedores selecionados de um programa. Um momento de alinhamento de expectativas e de detalhamento dos próximos pontos de contato. Também é um evento de troca de experiências com outros empreendedores e expansão de contatos profissionais.

Tabela 13 - Pensamento, ações e emoção do evento de abertura

Pensamentos do cliente	Está aguardando os próximos direcionamentos para efetivamente começar o programa. Alta expectativa, pois acredita que será capaz de identificar seus gargalos de crescimento e superá-los.
Ações do Time	Organizar evento de abertura. Convidar todos os empreendedores selecionados e acompanhar confirmações. Durante o evento, fazer o empreendedor se sentir à vontade e empolgado com o início do programa. Detalhar próximas etapas do programa.
Emoção	+2/ Empreendedor está empolgado com o início do programa e com a oportunidade de conhecer os outros selecionados.

Fonte: realizado pelo autor

Sessão de Matching: esse é o primeiro ponto de contato com os mentores que apadrinharão os empreendedores do programa. Após o preenchimento do cadastro, o responsável pelo programa executa o algoritmo de correspondência (o termo *matching* é o mais utilizado para descrever essa ação) e busca o mentor ideal para apadrinhar cada empreendedor.

É importante ressaltar que essa é uma das etapas mais importantes do programa. O ponto de contato é relativamente simples, mas as ações do Time são complexas e o sucesso do restante do programa depende de uma boa execução da sessão de *Matching*.

Tabela 14 - Pensamento, ações e emoção da Sessão de *Matching*

Pensamentos do cliente	Empreendedor: está aguardando há algum tempo a nomeação do mentor que será alocado para auxiliá-lo ao longo do programa. Mentor: faz parte da rede da organização e aguarda convites para apoiar a causa do empreendedorismo da forma que puder.
Ações do Time	Executar o algoritmo de <i>matching</i> e selecionar o mentor que lhe pareça mais adequado para acompanhar cada empreendedor. Após selecionar o mentor, enviar um convite para o mesmo certificando-se que ele aceita apoiar aquele empreendedor. Uma vez aceito o convite por parte do mentor.
Emoção	Empreendedor: +2/ Feliz por finalmente receber o nome concreto do mentor que o acompanhará ao longo do programa. Mentor: +1/ Feliz por receber o convite para acompanhar um empreendedor em seus desafios. Mesmo se recusar o convite por qualquer que seja a razão (falta de tempo, acreditar que não possui o perfil certo para ajudar o empreendedor...), mentor sente-se feliz por ter recebido o convite.

Fonte: realizado pelo autor

Mentorias Individuais: ao longo do programa são previstos ao menos três encontros entre o mentor e o empreendedor, chamados mentorias individuais. Esses pontos de contato, divergem no conteúdo que será abordado, mas seu formato é idêntico e por isso será descrito apenas uma vez. Mentorias individuais se intercalam com mentorias coletivas no decorrer do programa.

Nesse ponto de contato é importante notar que o mentor é ao mesmo tempo visto como cliente e também responsável por ações dependendo do referencial. Do ponto de vista da Endeavor, o mentor é um cliente, pois ele está doando tempo para a organização e deseja-se que ele tenha uma experiência positiva para que assim continue a apoiar outros empreendedores no futuro; do ponto de vista do empreendedor apoiado, o mentor é um representante da Endeavor e

portanto uma experiência negativa com o mesmo afeta a imagem da organização. Essa mesma lógica vale para os pontos de contato de mentorias coletivas.

Tabela 15 - Pensamento, ações e emoção das Mentorias individuais

Pensamentos do cliente	Empreendedor: alta expectativa para primeiro contato com seu mentor. Ele espera que o mentor trará boas ideias para solucionar seus principais desafios. Nos contatos seguintes, o empreendedor deve criar um vínculo com seu mentor e que passar a vê-lo como recurso para o auxiliar na sua tomada de decisões. Estando sempre empolgado com novos encontros. Mentor: empolgado por ter a oportunidade de apoiar um novo empreendedor, sair da rotina do seu trabalho e pôr sua experiência à prova em novos desafios.
Ações do Time	Time: antes do primeiro encontro, alinhar expectativas de ambas as partes e prepará-los para a sequência de encontros que devem seguir ao longo do programa. Mentor: mostrar-se disponível e buscar entender os desafios do empreendedor, oferecendo propostas de solução livres de interesse.
Emoção	Empreendedor: +2 ou +1/ Encontrar o mentor é uma experiência positiva, a intensidade da emoção depende da conexão que for estabelecida. Mentor: +2 ou +1/ Encontrar o empreendedor é uma experiência positiva, a intensidade da emoção depende da conexão que for estabelecida.

Fonte: realizado pelo autor

Mentorias Coletivas: evento presencial onde serão tratados desafios comuns dos empreendedores do programa. O mentor nesse caso, não é o mesmo que está apoiando um empreendedor como padrinho e realizando mentorias individuais, ele é convidado para um evento pontual. A frequência planejada desse tipo de contato é de uma vez por mês.

Tabela 16 - Pensamento, ações e emoção das Mentorias Coletivas

Pensamentos do cliente	Empreendedor: buscando expandir sua rede e realizar <i>benchmarks</i> para encontrar possíveis soluções para desafios secundários que vem enfrentando. Mentor: sempre buscando novos contatos com quem pode fechar parcerias. Eventos coletivos que o colocam como expert de determinado assunto são excelentes para isso.
Ações do Time	Time: organizar evento de mentoria coletiva. Selecionar o mentor certo para cada assunto, controlar lista de confirmados e alinhar expectativas de ambas as partes. Mentor: apresentar os principais aprendizados que obteve ao longo de sua carreira acerca do tema e discutir com empreendedores seus atuais desafios e como enfrenta-los.
Emoção	Empreendedor: +2/ Momento de <i>networking</i> e aprendizado. Mentor: +2/ Além de doar tempo e compartilhar conhecimento, é um momento de <i>networking</i>.

Fonte: realizado pelo autor

Contato em caso de inadimplência: esse ponto de contato apenas ocorre caso o responsável financeiro indicado pelo cliente não efetue os pagamentos e não esteja respondendo aos contatos do Time.

Tabela 17 - Pensamento, ações e emoção do Contato em caso de inadimplência

Pensamentos do cliente	Tudo corre bem com o Programa, pois está participando dos eventos e acredita que seu responsável financeiro esteja cuidando dos pagamentos.
Ações do Time	Entrar em contato com o cliente, buscando entender quais os motivos da inadimplência (esquecimento, desengajamento, dificuldade financeira...).
Emoção	-2/ momento de desconforto para o empreendedor que tem que prestar contas e que por vezes nem está ciente da situação.

Fonte: realizado pelo autor

Evento de encerramento: novamente um evento apenas para os empreendedores. O objetivo aqui é recapitular tudo que foi oferecido ao longo do programa e realizar o fechamento da experiência do grupo com um último evento coletivo.

Tabela 18 - Pensamento, ações e emoção do evento de encerramento

Pensamentos do cliente	Sabe que o programa está próximo do fim. Está tranquilo e mais confiante para seguir dirigindo seu negócio graças aos conselhos do seu mentor padrinho e outros mentores que compareceram nas mentorias coletivas.
Ações do Time	Organizar evento de encerramento. Convidar todos os empreendedores e acompanhar confirmações. Relembrar os empreendedores dos melhores momentos do Programa para que seu último ponto de contato seja muito positivo.
Emoção	+2/ Relembra o quanto de valor aquele programa gerou, ajudando-o a enxergar seu negócio de forma mais clara e atacar seus desafios de forma objetiva.

Fonte: realizado pelo autor

Pesquisa de NPS: efetivamente o último ponto de contato do programa, salvo o caso de empreendedores inadimplentes que ainda terão algum contato de cobrança. A pesquisa de NPS é uma das grandes metas anuais individuais e da equipe como um todo. A pergunta de NPS é uma pergunta de recomendação, o texto preciso usado é o seguinte “Em uma escala de 0 a 10, quanto você indicaria o Programa de aceleração a um outro empreendedor?”

Tabela 19 - Pensamento, ações e emoção da Pesquisa de NPS

Pensamentos do cliente	Encontra-se feliz graças a todas as boas experiências que teve no Programa.
Ações do Time	Enviar pesquisa de NPS aos empreendedores, acompanhar respostas e reenviar aos que não responderem.
Emoção	+2/ Empreendedor valoriza a porta ao diálogo que a organização deixa aberta, permitindo-o expressar <i>feedbacks</i> tanto positivos de apreciação como negativos que ajudarão no aperfeiçoamento do programa.

Fonte: realizado pelo autor

4.4.3 Melhorias na jornada do Cliente

Uma vez construído o mapa da jornada do cliente e havendo realizado o detalhamento dos pontos de contato, agora é possível analisar o formato atual da jornada do cliente e propor melhorias, seja num ponto de contato específico, na sequência da jornada ou na jornada como um todo. Essa é a última etapa do exercício de revisão da experiência do cliente.

Outro fator importante é a sequência de experiências. Deve evitar ao máximo que experiências negativas não sejam sequências sem um ponto de contato positivo que as equilibre. Além disso, as pontas, ou seja, o começo e o fim da jornada devem ser bastante positivas. No início para que se engaje mais facilmente o cliente e no final para que a lembrança da experiência como um todo seja mais positiva (Kahneman, D., 2012). Essa estratégia está em linha com a teoria de NPS, pois clientes com uma lembrança positiva do programa certamente irão recomendar o programa para outros empreendedores e mentores.

Abaixo discute-se para cada ponto de contato da experiência do cliente, quais foram os riscos identificados que podem afetar o sucesso daquele ponto de contato e quais são as melhorias que se propõe para mitigar esses riscos ou simplesmente tornar aquela experiência mais positiva. Salvo raras exceções, todo ponto de contato pode ser melhorado e proporcionar uma experiência, no mínimo, ligeiramente melhor para o cliente. Um ponto de contato de pagamento ou cobrança, por exemplo, pode ser melhorado alterando a forma como o assunto é abordado ou facilitando a forma de pagamento, tornando assim a experiência menos negativa.

Processo de seleção: o maior risco aqui é não despertar o interesse de um empreendedor de fazer parte do programa. Durante o processo de seleção se está ao mesmo tempo avaliando o perfil de um empreendedor e da empresa que ele dirige, mas também se está vendendo a Endeavor, pois deseja-se que o empreendedor queira estar próximo dela. Recomenda-se que os entrevistadores tenham um discurso sólido e bem treinado, além de uma *checklist* que os permita certificarem-se de que abordaram todos os pontos necessários. Além disso, por vezes, empreendedores que se inscrevem pelo site são esquecidos de serem avaliados por uma falta de integração no sistema de dados.

Parecer negativo aos não selecionados: O parecer que é dado aos empreendedores é muito superficial. Eles doaram o tempo deles respondendo todas as informações que lhe foram requisitadas, expondo os números de suas empresas e falando de suas dificuldades. O mínimo que esperam é que um retorno negativo seja justificado, mostrando-lhe o que falta para que ele

seja aceito numa próxima oportunidade. Oferecer um feedback superficial afasta os empreendedores de uma próxima oportunidade de contato.

Parecer positivo aos selecionados: apesar de já ser um ponto de contato cuja emoção é bastante positiva, o autor percebeu que ao longo do período em que acompanhou a realização dessa ação, falta uma estrutura clara dos assuntos que devem ser abordados nesse momento, o que pode gerar uma decepção futura e desengajamento do cliente.

Os casos mais graves observados foram de dois clientes que não tinham claro a contrapartida de aceitar participar do programa. O programa não é gratuito, a menos que haja um patrocinador, e por duas vezes, empreendedores só foram informados que deveriam realizar uma doação para participar, após o programa já ter tido seu início. Isso gerou grande insatisfação e deixou os empreendedores numa situação desconfortável.

Cadastro: muitas informações que já foram coletadas durante o processo de seleção são requisitadas uma segunda vez. O cadastro é longo e falta centralização, havendo três formulários diferentes que o empreendedor deve preencher.

As melhorias nesse ponto de contato são quatro:

- Criação de um código de identificação (*ID*) dos selecionados que facilite a integração de informações das diferentes plataformas;
- Havendo melhor interação entre as plataformas, eliminar os dados que são requisitados do cliente mais de uma vez;
- Revisar os dados necessários para o cadastro e buscar alguma ferramenta que transmita automaticamente os dados já coletados durante as entrevistas de seleção, evitando assim o retrabalho de preenchimento, seja para o Time ou para o empreendedor;
- Redução do número de parcelas de pagamento. Apesar de muitos clientes optarem por um número de parcelas mais elevado, na experiência geral do programa existe um risco muito elevado disso tornar-se uma experiência negativa. Após o preenchimento do cadastro, quem passa a se encarregar do fluxo de pagamentos é o responsável financeiro do cliente que por vezes é pouco organizado. Além disso o responsável financeiro da Endeavor nunca teve uma demanda tão elevada, tendo que controlar o fluxo de pagamentos de mais de duzentas empresas. Uma redução do número máximo de parcelas de seis para três, reduz pela metade o número de boletos a serem gerados e facilita a organização do lado do cliente.

Evento de abertura: os eventos de abertura que o autor acompanhou foram muito bem executados, entretanto, recomenda-se que seja criada uma *Checklist*, que permita certificar-se de que nenhum item foi esquecido, o que garante o sucesso do evento.

Sessão de *Matching*: primeiro deve-se garantir que o mentor aceitou a proposta de apadrinhamento do empreendedor durante o programa antes de informar o empreendedor, senão pode-se causar uma decepção.

Além disso, muitos mentores não são convidados para participar como padrinhos de um empreendedor pois o número de mentores da rede ainda é muito maior do que o número de empreendedores apoiados. É importante oferecer um retorno a eles para que continuem engajados com a organização e pode-se aproveitar esse momento para que sejam apresentadas outras formas de ajudar a causa empreendedora brasileira.

Mentorias individuais: esse ponto de contato não envolve apenas o encontro do empreendedor com o mentor, mas também um envio de uma pesquisa de avaliação após cada encontro. Da forma como o programa foi construído imaginava-se que os encontros aconteceriam uma vez a cada dois meses, entretanto, a realidade mostrou-se diferente e a frequência mostrou-se mais elevada na maioria dos casos. Acompanhar 100% dos encontros não é viável e enviar pesquisas após cada encontro torna-se enfadonho para o empreendedor e mentor.

A solução encontrada foi um sistema de pesquisas periódicas desvinculadas dos encontros propriamente ditos. Dessa forma, todos os clientes recebem a pesquisa no mesmo momento, o que é mais escalável e mais agradável como experiência, por ser um equilíbrio entre o controle excessivo e a falta de controle.

Outra melhoria é estabelecer um novo ponto de contato logo antes da primeira mentoria individual, alinhando a expectativa de ambas as partes e detalhando como devem proceder ao longo do programa. Dessa forma torna-se o programa mais escalável, oferecendo mais autonomia aos mentores e clientes e transferindo parte da responsabilidade de organizar reuniões a eles, permitindo-os estabelecer o ritmo ideal de encontros e o gestor do cliente se torna um supervisor da relação, intercedendo caso haja necessidade. Mais adiante no trabalho será mostrado como um SMD auxilia os gestores a identificar de forma precisa quais clientes estariam potencialmente insatisfeitos com o serviço e o que fazer para reverter essa situação.

Mentorias coletivas: semelhante ao evento de abertura, é muito importante que se tenha uma *checklist* que auxilie na organização do evento. Além disso, deve-se alinhar com os mentores selecionados os temas específicos que serão abordados no evento.

Contato em caso de inadimplência: notou-se que por vezes o contato era realizado mais de uma vez por diferentes pessoas da organização. O não estabelecimento de um responsável claro, a falta de comunicação interna e um fluxo de ações inexistentes tornaram esse ponto de contato ainda mais negativo, gerando forte insatisfação com os clientes que tiveram algum problema com seu fluxo de pagamentos.

A solução proposta foi a criação de um fluxo de ações claro através de uma matriz de gestão de responsabilidade (Tabela 20), também conhecida como RACI (*Responsible, Accountable, Consulted and Informed*), com os responsáveis, executores, consultados e informados para cada ação a ser desenvolvida nesse ponto de contato.

Tabela 20 - Tabela RACI do fluxo de cobrança

data	evento	Gerente Financeiro	Analista Financeiro	Gestor Regional	Gestor Nacional	Coordenador Regional	Coordenador Nacional	Financeiro Cliente	Cliente
-7 d.u.	validação da base de empresas que irão receber 1a cobrança - valor, contato na empresa	R	A	I	C	I			
dia 0	vencimento oficial do boleto								
+2 d.u.	validação da base de empresas que irão receber 1o FUP	R	A	I	C	I			
+3 d.u.	1o FUP via email junto ao financeiro da empresa - confirmação do recebimento/pagamento do boleto	R	A	I		I		C	
+5 d.u.	disparo da 2a via do boleto aos respondentes do 1o FUP (prazo para pagamento: 3 d.u.)	R	A			I		C	I
+5 d.u.	report com as empresas que não responderam ao 1o FUP	R	A	I	C	I			
+6 d.u.	2o FUP por tel junto ao Promessas - entender problema e recombina prazo	I	I		I	R/A		C	C
+7 d.u.	disparo da 2a via do boleto aos não respondentes do 1o FUP (prazo para pagamento: 1 d.u.)	R	A	I		I		C	I
" +5 d.u."	novo vencimento de boleto								
9 d.u.	report com as empresas inadimplentes	R	A	I	C	I	I		
d.u. = dias úteis									

Fonte: elaborado pelo autor

Evento de encerramento e Pesquisa final de NPS: o autor não teve a oportunidade de avaliar os resultados e identificar melhorias no evento de encerramento nem na pesquisa de NPS, pois ambos foram realizados após o fechamento desse trabalho.

4.4.4 As falhas de um Mapa da Jornada para esse caso

Há o interesse de tornar o mentor um agente mais ativo e mais independente, capaz de atuar de forma mais autônoma pela organização sem a necessidade de um gestor que agende e acompanhe os encontros que terá com os empreendedores que apoia. Dessa forma pode-se

agregar muito à operação e aumentar o número de empreendedores apoiados com uma mesma quantidade de recursos.

Entretanto perde-se parcialmente o controle dos pontos de contato, pois o mentor, que é visto pelo empreendedor (cliente) como um representante da ONG não reporta à organização todos as reuniões que realiza.

A resposta para esse problema não veio da teoria, mas sim da prática. Inicialmente optou-se por pressionar os gestores para que entrassem em contato com empreendedores e mentores com maior frequência a fim de continuar controlando todos os encontros que eram realizados e a cada encontro enviar uma pesquisa de satisfação. Logo de início essa ação mostrou-se impraticável e nociva à experiência do cliente. Os clientes que realizavam reuniões com maior frequência com seus mentores, eram os que demandavam maior esforço dos colaboradores, mas por outro lado eram o que se mostravam mais satisfeitos em suas parcerias e começam a irritar-se com a quantidade excessiva de pesquisas que se via obrigado a responder. Sob outro foco, empreendedores que se encontram menos com seus mentores demandam menos energia dos gestores e são os que apresentam maior risco de insatisfação.

Entendeu-se que o momento certo de concentrar as ações dos colaboradores é no momento de início da parceria, ou seja, acompanhar de perto o primeiro encontro de cada cliente com seu mentor e certificar-se de seu sucesso, alinhando objetivos futuros com ambas as partes. Caso algumas das partes se mostrar insatisfeita, buscar-se-ia entender se havia sentido manter aquela configuração ou se seria necessário um novo mentor para o cliente, solucionando assim o problema logo no início. Além do acompanhamento final, empreendedor e mentor passam a receber pesquisas periódicas, e não mais vinculadas a cada encontro que realizavam, para que se tenha controle da satisfação de ambos ao longo do programa e permitindo aos gestores dedicarem seus esforços aos clientes insatisfeitos ou que não estão respondendo as pesquisas.

A lição aqui é que quando se realiza algo em pequena escala é possível ter controle de tudo o que ocorre, mas ao escalar uma operação, a organização se vê obrigada a abrir mão do controle total que exercer e selecionar o que é realmente importante manter sob controle e desenvolver novas formas de assegurar que seu cliente está satisfeito.

4.5 Estruturando o SMD de um programa de aceleração

Após revalidar a proposta de valor do Programa Promessas e estruturar a jornada do cliente ao longo do programa, é chegado o momento de estruturar um SMD que auxilie a equipe a atingir seus objetivos.

Conforme foi visto na literatura sobre o tema, o primeiro passo para construir um bom SMD é possuir objetivos claros que se deseja atingir. A Endeavor, como veremos a seguir, possui uma cultura de organização meritocrática e cada funcionário possui um quadro de metas anual. As metas individuais são um desdobramento das metas da área que por sua vez são uma tradução dos objetivos estratégicos da Endeavor.

No caso da equipe do programa de aceleração os objetivos se desdobram da seguinte maneira:

4.5.1 Objetivos e metas nacionais da área

Traduzindo as metas em indicadores

O primeiro desafio foi identificar quais eram os indicadores não apenas relevantes, mas também mensuráveis de forma contínua. Além disso, o programa possui fases, com atividades completamente diferentes em cada momento. A primeira fase é de busca e seleção de empresas com duração aproximada de um mês e a segunda fase é de execução efetiva do programa de aceleração com duração de seis a sete meses.

Na Endeavor utiliza-se muito o conceito de **YTD** (em inglês: *year to date*) na construção de diversos indicadores. O YTD nada mais é do que o acumulado de determinada atividade entre seu início (em geral o início é o começo do ano calendário ou do ano fiscal) até o momento presente de sua medição. Uma meta YTD mostra qual o valor proporcional da meta que deveria ter sido realizado para que se atinja a meta no final do ano.

O *gap* (lacuna) entre a Meta YTD e o valor YTD de uma determinada atividade é usado para construir diversos dos indicadores da Endeavor. É exatamente a adaptação desse conceito que foi usado na construção dos indicadores dessa etapa que são descritos a seguir utilizando-se o *template* apresentado por Neely et al em 2002.

O dashboard que foi construído pelo autor e utilizado por gestores e coordenadores de todos os programas encontra-se no anexo 1.

4.5.2 Fase de busca e seleção para o Programa Promessas

A fase de busca e seleção é muito intensa e o sucesso da segunda etapa depende da excelência com que se executa essa primeira. Nessa fase o objetivo é selecionar um número preciso de empresas e os indicadores são organizados numa forma de funil, partindo da meta final, mais estreita, para a parte de entrada do funil, mais larga. A duração dessa etapa é de aproximadamente um mês. Os quatro indicadores utilizados se encontram descritos na sequência.

Nº de empresas identificadas: esse é o primeiro nível de análise no processo de seleção. As inscrições são abertas algumas semanas antes, mas a maior parte das empresas identificadas vêm de um processo chamado Busca Ativa, em que os colaboradores da Endeavor realizam a busca de empresas, pesquisando mercados potenciais e identificando aqueles que se destacam. O número de empresas identificadas deve ser quatro vezes maior que o número de entrevistas alvo, ou seja, na parte mais larga do funil deve-se possuir doze vezes o número alvo para se atingir a meta da etapa.

Tabela 21 - Indicador: Nº de empresas identificadas

Título	<i>Gap YTD de empresas identificadas</i>
Objetivo	Verificar se o número de empresas identificadas segue as quantidades planejadas
Relacionado a	Objetivos – “Garantir que a área contribua para o superávit” e “Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam”
Fórmula	YTD do número de empresas identificadas – Meta YTD de empresas que deveriam ter sido identificadas
Meta	Doze vezes o número de empresas que devem ser selecionadas
Frequência	Semanal
Fonte dos dados	Indicações feitas pela rede de contatos da organização e resultados do processo de busca ativa
Quem realiza a medida	Gestor do programa
Quem atua com os dados	Coordenador do Programa
O que eles fazem?	Verificam se o número de empresas selecionadas está de acordo com o que foi planejado

Notas e comentários	Para garantir a qualidade das empresas (e seus respectivos empreendedores) que serão selecionadas para participar do Programa, necessita-se um grande número de empresas na parte mais larga do funil
----------------------------	---

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Nº de entrevistas realizadas: heurísticamente dentro da organização define-se que a quantidade de empresas a serem entrevistadas deve ser no mínimo igual a três vezes o número alvo de empresas que se deseja selecionar, para que se tenha uma qualidade elevada na etapa final de seleção das empresas participantes.

Tabela 22 - Indicador: Nº de entrevistas realizadas

Título	<i>Gap YTD de empresas entrevistadas</i>
Objetivo	Verificar se o número de empresas entrevistadas segue as quantidades planejadas
Relacionado a	Objetivos – “Garantir que a área contribua para o superávit” e “Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam”
Fórmula	YTD do número de empresas entrevistadas – Meta YTD de empresas que deveriam ter sido entrevistadas
Meta	Três vezes o número de empresas que devem ser selecionadas
Frequência	Semanal
Fonte dos dados	O próprio gestor do programa produz os dados
Quem realiza a medida	Gestor do programa
Quem atua com os dados	Coordenador do Programa
O que eles fazem?	Verificam se o número de entrevistas com empresas a serem avaliadas está de acordo com o que foi planejado
Notas e comentários	Após a etapa de levantamento e identificação, parte das empresas passam para a etapa de entrevistas

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Nº de empresas a serem selecionadas: essa é a meta final dessa etapa. Possuir o número alvo de empresas para participar do programa.

Tabela 23 - Indicador: N° de empresas a serem selecionadas

Título	Número de empresas selecionadas
Objetivo	Garantir que o número de empresas selecionadas é o que foi estabelecido
Relacionado a	Objetivos – “Garantir que a área contribua para o superávit” e “Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam”
Fórmula	Número de empreendedores selecionados para o programa/número mínimo de participantes
Meta	1,2. Ou seja, selecionar ao menos 20% de empresas a mais do que o número mínimo estabelecido
Frequência	Medição única
Fonte dos dados	Gestor e coordenador produzem juntos os dados
Quem realiza a medida	Coordenador do Programa
Quem atua com os dados	Líder da área de apoio a empreendedores
O que eles fazem?	Selecionam as melhores empresas que foram entrevistadas e cujos empreendedores mostraram perfil mais alinhado com a causa empreendedora da organização
Notas e comentários	Seleciona-se ao menos 20% de empresas a mais, pois historicamente espera-se uma inadimplência de 10% e com isso busca-se assegurar a meta “Garantir que a área contribua para o superávit”

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

N° de notas de reuniões arquivadas: ligado ao quinto objetivo na página anterior (garantir que os aprendizados das reuniões perdurem). Estipula-se que todas as empresas entrevistadas devam ter o conteúdo de suas reuniões arquivadas corretamente no banco de dados.

Tabela 24 - Indicador: N° de notas de reuniões arquivadas

Título	Gestão do conhecimento
Objetivo	Criar histórico das empresas que foram entrevistadas e gerenciar o conhecimento que foi produzido durante o período de entrevistas
Relacionado a	Objetivo – “Garantir que os aprendizados das reuniões perdurem”

Fórmula	Número de entrevistas arquivadas/Número de entrevistas realizadas
Meta	95%
Frequência	Mensal
Fonte dos dados	Relatório extraído da plataforma de arquivamento de dados da organização
Quem realiza a medida	Gestor do programa
Quem atua com os dados	Responsável pela gestão do conhecimento
O que eles fazem?	Garantem que o que o conhecimento produzido está sendo arquivado e perdurará na organização
Notas e comentários	O valor de 95% é apenas para dar uma margem ao erro humano, pois há regras que devem ser respeitadas para que a gestão do conhecimento seja feita da forma correta.

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Os indicadores 1 e 2 funcionam no sistema de farol, ou seja, caso o valor seja ligeiramente negativo (até 10% o valor da meta YTD), busca-se entender o que está gerando dificuldades para se atingir a meta e acionam-se medidas corretivas simples. No caso de valores negativos mais elevados que isso, acionam-se medidas corretivas mais severas para que a qualidade nem a quantidade de selecionados seja afetada.

4.5.3 Fase de execução do programa

Na fase de execução do programa foi construído um painel de controle (*dashboard*) contendo tudo o que deveria ser monitorado. Ao todo, são treze indicadores que devem ser acompanhados em diferentes momentos da execução, buscando respeitar o limite proposto pela literatura de sete indicadores simultâneos. Eles são descritos na sequência de execução do programa. Exemplos dos painéis que foram desenvolvidos pelo autor se encontram nos anexos 1 e 2.

4.5.3.1 Indicadores da fase inicial de execução

Cadastramento dos empreendedores

Tabela 25 - Indicador: Cadastramento dos empreendedores

Título	Empreendedores cadastrados
Objetivo	Inserir todos os empreendedores selecionados (um por empresa) na plataforma de <i>matching</i> da organização
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	Número de empreendedores cadastrados/número de empreendedores selecionados
Meta	100% dos empreendedores com o status “ready for match”
Frequência	Duas vezes por semana
Fonte dos dados	Relatório extraído da plataforma de <i>matching</i>
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Certificam-se de que todos os empreendedores foram cadastrados
Notas e comentários	A ser acompanhado durante as primeiras duas semanas do período de execução

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

A etapa de cadastro possui 4 sub etapas que permitem a identificação da ação corretiva exata a ser realizada. As ações para cada um desses status são descritas a seguir:

1. **Non started:** status indica que o empreendedor nem ao menos iniciou o preenchimento do seu cadastro na plataforma de matching.
Ação: entrar em contato com o empreendedor, buscando entender se o mesmo enfrenta alguma dificuldade para cadastrar-se, como: não recebeu o e-mail, não teve tempo de preencher ou esquecimento. Logo após entrar contato, reenviar e-mail com informações que o auxiliem a avançar.
2. **Profile started:** status indica que o empreendedor iniciou seu cadastro, mas não o finalizou.
Ação: entrar em contato com o empreendedor, buscando entender se há algum campo que ele não soube como preencher e auxiliá-lo a finalizar o cadastro. Notou-se que por vez, esse status era uma falha da plataforma. Nesse caso, se for verificado que o perfil

já está completo, apenas alterar o status do empreendedor no sistema para a etapa seguinte.

3. **Profile completed:** status indica que o perfil está completo e a entrevista final de cadastro já pode ser marcada. No caso dos empreendedores selecionados, as informações requeridas já foram coletadas durante as entrevistas de seleção.

Ação: inserir informações coletadas durante as entrevistas de seleção na plataforma de matching.

4. **Interview complete:** indica que todas as informações foram inseridas e perfil está completo, mas falta ser revisado pelo gestor do empreendedor.

Ação: revisar todo o perfil do empreendedor e verificar que informações estão corretas. Alterar o status do perfil para “*Ready for match*”.

Proposta de *matching*

Tabela 26 - Indicador: Proposta de *matching*

Título	<i>Match proposed</i>
Objetivo	Selecionar o melhor mentor para formar a parceria mais adequada com cada empreendedor
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	Número de empreendedores com proposta de parceria/número de empreendedores selecionados
Meta	100%
Frequência	Duas vezes por semana
Fonte dos dados	Relatório extraído da plataforma de <i>matching</i>
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Certificam-se de que o mentor mais adequado foi alocado para cada empreendedor
Notas e comentários	A ser acompanhado durante a segunda e terceira semana do período de execução

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Essa etapa possui uma sub etapa que tem como objetivo evitar que um mentor seja convidado precocemente para ser o padrinho de um empreendedor. A sub etapa, chamada de *Match in Progress* é uma pré-seleção de todos os mentores antes da validação de cada par empreendedor-

mentor. Com isso, um mentor que for identificado como ideal para mais de um empreendedor deverá ser selecionado para apenas um deles, buscando encontrar um segundo mentor que também seja compatível com um dos empreendedores em questão.

Empreendedores com parceria confirmada

Tabela 27 - Indicador: Empreendedores com parceria confirmada

Título	<i>In partnership</i>
Objetivo	Finalizar a etapa de formação de parcerias entre empreendedores e mentores
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	Número de empreendedores com parceria confirmada/número de empreendedores selecionados
Meta	100%
Frequência	Duas vezes por semana
Fonte dos dados	Relatório extraído da plataforma de <i>matching</i>
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Certificam-se de que a parceria foi confirmada por ambas as partes e que o primeiro encontro já foi marcado
Notas e comentários	A ser acompanhado durante a terceira semana do período de execução

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Para chegar ao status “*In partnership*” existem três sub etapas:

1. **Waiting on RM¹⁷**: status indica que o gestor ainda não validou a parceria ou não redigiu o texto das mensagens que serão enviadas ao mentor e ao empreendedor.
Ação: redigir mensagens que serão enviadas ao mentor e ao empreendedor e validar a parceria.
2. **Waiting on Mentor¹⁸**: após a validação do gestor, é o mentor quem recebe a primeira mensagem. Caso o mentor demore para dar um parecer, seja ele positivo, aceitando a

¹⁷Tradução: aguardando aprovação do gestor da relação, RM é abreviação para *Relationship Manager*

¹⁸ Tradução: aguardando aprovação do mentor

parceria, ou negativo, recusando, o gestor deve entrar em contato. Ao aceitar, o mentor propõe três horários para um primeiro encontro com o empreendedor.

Ação: Entrar em contato com o mentor, verificar se ele recebeu o e-mail e confirmar se ele aceita a parceria ou não. Caso o mentor tenha dificuldade de confirmar que aceita a parceria pela plataforma, o gestor tem o poder de validar essa tarefa pelo mentor.

3. **Waiting on Entrepreneur**¹⁹: após a validação do gestor e aceitação do mentor, a última etapa é o empreendedor selecionar um dos horários propostos para o primeiro encontro. Caso nenhum deles lhe convenha, o empreendedor tem a possibilidade de propor novos horários. Caso o empreendedor não reagir rapidamente, o gestor deve entrar em contato.

Ação: entrar em contato com o empreendedor, verificar se ele recebeu o e-mail e confirmar quando o primeiro encontro será realizado. Caso haja necessidade, assim como feito para o mentor, o gestor tem o poder de validar a parceria pelo empreendedor na plataforma online.

Após essas três sub etapas, o status final torna-se *In partnership*, objetivo principal e que dá início à parceria entre um empreendedor e um mentor.

Dados bancários

Tabela 28 - Indicador: Dados bancários

Título	Dados bancários
Objetivo	Coletar os dados bancários de todas as empresas que participaram do programa
Relacionado a	Objetivo – “Garantir que a área contribua para o superávit”
Fórmula	Número de empresas que forneceram os dados bancários/número de empresas selecionas
Meta	100%
Frequência	Duas vezes por semana
Fonte dos dados	Relatório extraído da plataforma de <i>matching</i>
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam que todos os empreendedores selecionados forneceram os dados para geração de boletos

¹⁹ Tradução: aguardando aprovação do empreendedor

Notas e comentários	A ser acompanhado durante a as três primeiras semanas do período de execução
----------------------------	--

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ação: entrar em contato com os empreendedores que não informaram os dados bancários, coletando as informações necessárias para a emissão de boletos.

Feedback aos não selecionados

Tabela 29 - Indicador: Feedback aos não selecionados

Título	Feedback aos não selecionados
Objetivo	Dar retorno aos entrevistados não selecionados
Relacionado a	Objetivo – “Satisfação da rede com quem se relacionam”
Fórmula	NPS (<i>Net Promoter Score</i>)
Meta	65%
Frequência	Medição única
Fonte dos dados	Base de inscritos do programa de aceleração
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verifica-se que todos os empreendedores não selecionados receberam feedback informando-os que não foram selecionados para edição atual do programa
Notas e comentários	A pesquisa de satisfação deve ser enviada para 100% dos empreendedores que foram entrevistados e não selecionados. Respondê-la não é obrigatório e portanto realiza-se a medição do NPS apenas dos respondentes.

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Caso o feedback não seja enviado na data programada, enviar para todos os empreendedores feedback personalizado justificando sua não seleção e enviar pesquisa de NPS dois dias úteis após esse primeiro envio.

Ação: Caso o NPS medido for inferior a 65%, deve-se utilizar a técnica de *Close the loop* (fechar o ciclo) da metodologia de NPS. Nesse momento passa-se a uma abordagem mais qualitativa e menos quantitativa, buscando entender o que os respondentes promotores enxergaram como valor na experiência que tiveram durante o período de seleção e comparar com o que os neutros e detratores tiveram como experiência. Tem-se dois possíveis casos:

- Deixou-se de entregar parte do que é previsto durante a etapa de seleção a alguns empreendedores que, portanto, com razão tornaram-se neutros ou detratores do processo. Nesse caso, deve-se melhorar a forma de garantir que todo empreendedor passe pela mesma sequência de serviço e mesmo não tendo sido selecionados, estejam satisfeitos com o que receberam durante o processo de seleção;
- Neutros e detratores simplesmente possuíam uma expectativa mais elevada e apesar do processo de seleção ter sido executado corretamente, o empreendedor esperava algo a mais. Nesse caso, deve-se reforçar e alinhar melhor as expectativas no começo do processo de seleção a fim de evitar essa decepção no final. Sabe-se, no entanto, que muitos empreendedores têm dificuldade de separar o sentimento de frustração de não ter sido selecionado da qualidade do serviço que lhes foi prestado e por isso mesmo a meta desse objetivo é de um NPS > 65%.

Nota do evento de abertura

Tabela 30 - Indicador: Nota do evento de abertura

Título	Nota do evento de abertura
Objetivo	Avaliar a impressão que os empreendedores selecionados tiveram do primeiro evento presencial que tiveram do programa de aceleração
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	Soma das notas dadas por cada um dos presentes/número de presentes
Meta	9,0
Frequência	Medição única
Fonte dos dados	Base de inscritos do programa de aceleração
Quem realiza a medida	Gestor do Programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Medem a impressão que os empreendedores tiveram com o evento de abertura
Notas e comentários	Medido apenas uma única vez, logo após o evento de abertura de cada programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ação: para toda média inferior a nove, buscar entender a lógica dos empreendedores, caso o mesmo tenha fornecido comentários. Caso contrário, entrar em contato com ele para entender o que, na sua opinião, faltou no evento. Recomenda-se que essa ação seja realizada inclusive para médias acima de nove, mas que possuam notas inferiores a nove em sua composição.

4.3.3.2 Indicadores contínuos do período de execução

Montante atrasado e Quantidade de inadimplentes

O acompanhamento financeiro é realizado pela combinação de dois indicadores: “Montante atrasado” e “Quantidade de inadimplentes”. Esses indicadores são complementares, como é mostrado no exemplo abaixo:

Exemplo: suponhamos que o valor mensal de contribuição para participar do programa seja de R\$500,00 e que o programa já se encontre no 5º mês de execução. Ao verificar que o programa possui um montante atrasado de R\$2500,00, não é possível saber se esse montante é referente a uma única empresa que não pagou nenhum de seus boletos até o momento, ou se a inadimplência está pulverizada e que na verdade são cinco empreendedores diferentes que deixaram de pagar apenas uma parcela.

Inversamente, possuir apenas o número de empreendedores inadimplentes não é suficiente pois não se sabe quanto cada empreendedor está inadimplente e as ações corretivas variam de acordo com esse valor.

Tabela 31 - Indicador: Montante atrasado

Título	Montante atrasado
Objetivo	Controlar o montante de dinheiro que já deveria ter sido recebido pela organização mas que não foi pago
Relacionado a	Objetivo – “Garantir que a área contribua para o superávit”
Fórmula	Soma da diferença entre quanto cada empreendedor efetivamente pagou até o momento e quanto cada empreendedor já deveria ter pago pelo programa/ Soma de quanto cada empreendedor já deveria ter pago pelo programa
Meta	≤ 5%
Frequência	Mensal
Fonte dos dados	Relatório atualizado semanalmente pela área financeira
Quem realiza a medida	Analista da área financeira

Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam se o empreendedor está em dia com os pagamentos que se comprometeu a realizar ao entrar para o programa
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Tabela 32 - Quantidade de inadimplentes

Título	Quantidade de inadimplentes
Objetivo	Controlar o número de empreendedores que não estão em dia com o pagamento do programa
Relacionado a	Objetivo – “Garantir que a área contribua para o superávit”
Fórmula	Número de empresas com o status “atrasado/inadimplente”
Meta	≤ 2 por programa
Frequência	Mensal
Fonte dos dados	Relatório atualizado semanalmente pela área financeira
Quem realiza a medida	Analista da área financeira
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam se os empreendedores estão em dia com os pagamentos e buscam corrigir em caso de necessidade
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ação: para os empreendedores identificados como inadimplentes, desenvolveu-se um fluxo de ações baseado na metodologia RACI pois ao longo do desenvolvimento do trabalho, o autor identificou que o principal motivo da inadimplência era a falta de organização e integração da comunicação interna da própria ONG. O fluxo de ações corretivas para que o empreendedor deixe de ser inadimplente encontra-se a seguir.

Processo 1: Produzir relatório de empreendedores inadimplentes dois dias após o vencimento do boleto.

Processo 2: Entrar em contato com o responsável financeiro do empreendedor por e-mail, um dia após o processo um, buscando entender qual foi a razão para o não pagamento do boleto.

Processo 3: Entrar em contato com o empreendedor via telefone caso o responsável financeiro ou o próprio empreendedor não reajam ao primeiro contato após dois dias do envio. Entender o que gerou dificuldade para pagar o boleto.

Processo 4: Emitir novo boleto com prazo de dois dias úteis para todos os que reagiram aos processos 2 e 3.

Processo 5: Emitir relatório com os inadimplentes que ou não reagiram a nenhum contato ou não pagaram a segunda via do boleto, após dois dias do vencimento da segunda via do boleto.

Tabela 33 - Tabela RACI do processo de inadimplência

Processo	1	2	3	4	5
Diretor Financeiro	R	R	I	R	R
Analista financeira	A	A	I	A	A
Gestor do Programa		I	A	I	
Coordenador do Programa		I	R	I	
Coordenador Nacional	C	I			C
Financeiro do Empreendedor		C	I	I	
Empreendedor		I	C	I	

Fonte: elaborado pelo autor

Identificou-se também que por não possuir uma data única de vencimento, a equipe financeira da Endeavor fica sobrecarregada por ter que executar diversas vezes o mesmo processo ao longo do mês, o que impede um ganho de escala nesse fluxo de ações, além de dificultar a gestão das mesmas.

Decidiu-se então que todos os boletos passariam a possuir a mesma data de vencimento para o dia 30 de cada mês. Essa ação permite um ganho de escala na execução e facilita o controle desses processos.

Último contato entre o empreendedor e seu padrinho

Esse indicador permite que o gestor do programa identifique quem são os empreendedores que há mais de dois meses não encontraram seus padrinhos e que ainda não possuem uma próxima reunião agendada.

Tabela 34 - Indicador: Último contato entre o empreendedor e seu padrinho

Título	Último contato
Objetivo	Certificar-se de que o empreendedor está se reunindo com seu padrinho ao menos com a frequência mínima de um encontro a cada dois meses
Relacionado a	Objetivo – “Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam”
Fórmula	Somatória de todos os empreendedores que tiverem a conta: Data atual - Data da última mentoria individual > 60
Meta	0
Frequência	Semanal
Fonte dos dados	Base de dados de acompanhamento do programa de aceleração
Quem realiza a medida	Gestor do programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam se o empreendedor e seu padrinho estão se encontrando com a frequência mínima proposta
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ação: verificar quem são os empreendedores que tiveram contato com seu mentor pela última vez há mais de dois meses e não possuem uma próxima reunião agendada. Esses casos são considerados graves e de alta prioridade de resolução.

Além da visão gerencial que apenas aponta o número de empreendedores nessa situação, é possível descer no nível operacional e identificar com precisão quem são esses empreendedores. Nesse segundo nível o indicador funciona no sistema de farol, havendo quatro possíveis status que definem o nível de prioridade para a execução da ação corretiva:

Tabela 35 - Ações corretivas do último contato

Status	Data atual- Data do último encontro (d)	Nível de prioridade	Ação
	$d \leq 0$	Zero	Não há ação
	$0 < d \leq 30$	Baixo	Entrar em contato com o empreendedor seguindo o nível de prioridade e
	$30 < d \leq 60$	Médio	

	d > 60	Alto	auxiliá-lo a agendar seu próximo encontro com seu padrinho
--	--------	------	--

Fonte: elaborado pelo autor

Por vezes o empreendedor já terá até mesmo marcado seu próximo encontro e basta que ele informe o gestor. Em todos os casos, uma vez que a reunião for agendada o gestor deve inserir essa informação na sua planilha de gestão, o que automaticamente alterará o status desse indicador.

Mentorias individuais

Tabela 36 - Indicador: Mentorias individuais

Título	Mentorias Individuais
Objetivo	Monitorar o número de mentorias individuais realizadas no programa
Relacionado a	Objetivo – “Satisfação da rede de empreendedores com quem se relacionam”
Fórmula	Somatória do número de mentorias já realizadas para todos os empreendedores do programa – número estimado de mentorias que deveriam ter acontecido até aquela semana
Meta	> 0
Frequência	Semanal
Fonte dos dados	Base de dados de acompanhamento do programa de aceleração
Quem realiza a medida	Gestor do programa
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam se o número de em
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ao longo do programa, a organização compromete-se com a realização de pelo menos três encontros entre cada empreendedor selecionado e seu padrinho. Dessa forma, o cálculo do número mínimo estimado de mentorias que devem ocorrer ao longo do programa é facilmente calculável multiplicando o número de empreendedores selecionados por três. Em seguida, para trazer a valor presente o número de mentorias que deveriam ter sido realizadas até determinada

semana, basta dividir o número de mentorias que devem ser realizadas até o final do programa pelo número de semanas do programa e multiplicar pelo número de semanas que já se passaram.

Ação: caso o indicador estiver negativo, buscar entre os empreendedores, quais ainda não realizaram pelo menos três encontros ou possuem um número de encontros inferior aos demais. O indicador de último contato auxilia o gestor nesse momento a identificar quais empreendedores são sua maior prioridade naquele momento.

Esse indicador possui um risco, que é mitigado pelo indicador de último contato. O problema é que caso um empreendedor já tenha tido seus três contatos logo no começo do programa, ele encobre outros empreendedores que ainda nem encontraram seu padrinho pela primeira vez, e além disso, correr-se-ia o risco de que o gestor abandonaria esse empreendedor no restante do programa por já haver completado o mínimo de três encontros. Felizmente com a combinação desses indicadores esses riscos podem ser contornados.

Mentorias coletivas

Tabela 37 - Indicador: Mentorias coletivas

Título	Mentorias coletivas
Objetivo	Medir a satisfação dos empreendedores que frequentam as mentorias coletivas
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	Média da nota de todos os respondentes das pesquisas de satisfação nos eventos coletivos
Meta	9
Frequência	Após cada evento coletivo
Fonte dos dados	Base de respostas de pesquisas dos empreendedores
Quem realiza a medida	Coordenador nacional dos programas de aceleração
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Lançam pesquisa de satisfação após a realização de cada mentoria coletiva e avaliam resultado
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Buscando aumentar a taxa de respostas o autor buscou formas de abordar os empreendedores de maneira mais agradável. A solução encontrada foi o envio da pesquisa de satisfação através

de mensagens de celular. O disparo é agendado para uma hora após o término previsto do evento e a resposta é gratuita. Os empreendedores que não respondem a pesquisa nesse formato recebem 24h depois um e-mail com a mesma pesquisa. Esse formato, facilita a coleta de opinião e aumenta a taxa de respostas geral.

Ação: caso o indicador estiver abaixo de nove, verificar quem são os empreendedores que estão menos satisfeitos e entrar em contato com eles buscando entender o que não os agradou nos eventos passados. No nível operacional, recomenda-se que o gestor do programa verifique as notas de todos os respondentes, mesmo se a média estiver acima de novo.

Satisfação geral com o programa

Tabela 38 - Indicador: Satisfação geral com o programa

Título	Satisfação Geral com o Programa
Objetivo	Realizar medições periódicas de satisfação geral com o programa
Relacionado a	Objetivo – “Excelência nos programas”
Fórmula	NPS
Meta	80%
Frequência	A cada seis semanas
Fonte dos dados	Base de respostas de pesquisas dos empreendedores
Quem realiza a medida	Coordenador nacional dos programas de aceleração
Quem atua com os dados	Coordenador nacional dos programas de aceleração
O que eles fazem?	Verificam periodicamente a satisfação dos empreendedores e agem corretivamente
Notas e comentários	Indicador acompanhado durante todo o decorrer do programa

Fonte: adaptado de NEELY (2002)

Ação: caso o indicador estiver abaixo de 80%, verificar quem são os empreendedores que estão menos satisfeitos e entrar em contato com eles buscando entender o que não os está agradando e como podemos agregar mais valor a ele e a sua empresa. No nível operacional, recomenda-se que o gestor do programa verifique as notas de todos os respondentes, mesmo se o NPS estiver acima do estipulado.

4.5.4 Capacitação dos colaboradores

Mais do que a construção e estruturação de um SMD, é fundamental capacitar quem realmente vai trabalhar com o sistema no dia-a-dia. De nada adianta idealizar um sistema para acompanhar a evolução das metas se quem efetivamente as utiliza na priorização de ações não foi capacitado e não se sente motivado a utilizar o SMD.

Para tanto, o exemplo deve vir do topo da hierarquia para a base. Se o coordenador nacional dos programas de aceleração, adota o SMD como base para verificação periódica dos progressos da equipe, todos que estão abaixo dele passam a balizar suas ações a partir dos objetivos delineados pelo sistema. Isso entretanto ainda pode transmitir um sentimento de imposição de ferramenta ao time e alguns colaboradores podem se mostrar relutantes ou insatisfeitos caso não lhes sejam apresentados os benefícios que ele também colhe ao adotar o sistema para mapear suas ações.

Buscando sensibilizar os colaboradores, optou-se por duas formas de capacitação e desenvolvimento das equipes:

- **Sessões de desenvolvimento conjunto:** são sessões em que toda a equipe é convidada para construir em parceria o que será o SMD que lhes auxiliará em suas ações do dia-a-dia durante a execução dos programas de aceleração;
- **Tutoriais e treinamentos:** uma vez construído o SMD, e por mais que a equipe tenha participado da concepção do sistema, é necessário definir claramente como cada colaborador deve utilizar e interpretar cada medidor de desempenho, além de saber como executar cada ação corretiva, quando identificar um *gap* num de seus indicadores;

5 Resultados

Nessa parte do trabalho, primeiramente serão coletados e avaliados os resultados da implementação das propostas feitas. Eles nos auxiliarão a validar ou rejeitar as ações de melhoria que foram realizadas. Num segundo momento, será feita uma análise dos objetivos iniciais propostos, a fim de verificar se eles foram ou não atingidos.

A fim de evitar que o leitor tenha que retornar ao início desse documento para lembrar-se, retomam-se os dois principais objetivos que foram definidos:

- Reduzir o consumo de recursos da organização: baixar em 32,7% o número de horas-homem dedicadas à execução do programa de aceleração;
- Garantir a manutenção da qualidade dos serviços prestados: obter um NPS igual ou superior a 80%.

Apesar do encerramento dos programas de aceleração ocorrer apenas um mês após a data limite de realização desse trabalho, o autor tem à sua disposição indicadores aproximativos que permitem que se avaliem os resultados obtidos a partir das ações propostas e implementadas.

Os resultados referentes à revisão da proposta de valor e a construção da jornada do cliente são difíceis de serem mensurados separadamente. Eles são fortes influenciadores das notas de satisfação (NPS) dadas pelos empreendedores ao programa, que serão discutidas no item 5.4.

De forma semelhante, uma boa proposta de valor é aquela que agrega o máximo de valor ao cliente, utilizando a menor quantidade possível de recursos, através de uma jornada clara a ser executada pelos colaboradores da ONG. Nesse caso, os resultados serão verificados quando for feita a análise de escalabilidade do Programa no item 5.3.

5.1 Análise dos indicadores implementados

Dos dezessete indicadores propostos, quatro para a etapa de seleção e treze para a etapa de execução, alguns se destacam positivamente:

- **Número de empresas entrevistadas:** dos quatro indicadores da etapa de seleção esse pode ser considerado o mais relevante. A qualidade das empresas e empreendedores que serão selecionados é afetada pelo fluxo inicial de empresas que estão sendo identificadas como potenciais participantes, ou seja, que estão sendo entrevistadas. O primeiro indicador, que mede o número de empresas identificadas também é relevante, porém ele

pode mascarar a qualidade do que está sendo mapeado, influenciando a qualidade final dos selecionados.

Exemplo: a menor das turmas de aceleração de São Paulo tinha como objetivo selecionar doze empresas. Apesar do número de empresas identificadas mediante recomendações e busca ativa estar acima do planejado, a conversão para entrevistas se mostrou aquém do esperado na primeira metade do processo, havendo apenas quatro empresas entrevistadas por semana. A ação nesse caso foi alocar parte do tempo de outro colaborador que ficou responsável por alimentar esse fluxo, aumentando assim o volume e permitindo que as metas estabelecidas fossem alcançadas.

- **Cadastramento e número de empreendedores com apadrinhamento realizado:** esses indicadores se mostraram cruciais no início da fase de execução dos programas. Ao todo, cada empreendedor passa por sete estágios diferentes, até que a parceria seja confirmada, com uma data definida para realização da primeira reunião entre ambas as partes.

Esses indicadores permitiram à equipe um acompanhamento detalhado da evolução do *status* de cada um dos clientes, sendo possível priorizar aqueles que estivessem em situações mais críticas, havendo ações corretivas definidas para cada um dos casos.

Essa estrutura vai ao encontro dos dois principais objetivos desse trabalho, pois ao tornar as ações dos colaboradores mais organizadas e permitindo que ele as priorize, estamos reduzindo o consumo de recursos da organização e garantindo que os clientes que estão com maiores dificuldades nas etapas iniciais se tornem prioritários, assegurando assim sua satisfação com a organização.

Tabela 39 – Dashboard de acompanhamento detalhado dos indicadores de cadastro e apadrinhamento

Status	CE	PE	MG	RJ	SP 1	PR	SC	RS
<i>Non started</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Profile Started</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Interview complete</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ready for match</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Match in Progress</i>	1	0	0	1	0	1	0	0
<i>Match proposed</i>	0	1	0	0	0	0	1	0
<i>In partnership</i>	14	10	23	22	48	23	22	25
Total	15	11	23	23	48	24	23	25

Fonte: elaborado pelo autor

- **Dados bancários:** outro indicador da fase inicial de execução. A coleta de dados bancários é feita de forma integrada com o cadastro do empreendedor; entretanto, seu tratamento é feito de forma diferente, pois os dados são enviados à equipe financeira da ONG que é responsável pela emissão dos boletos. A coleta dos dados bancários no prazo correto é muito importante, pois em caso de atrasos isso influencia todo o fluxo de recebimentos da organização.
- **Quantidade de inadimplentes e montante atrasado:** indicadores de acompanhamento contínuo da fase de execução dos programas. Cada um dos nove programas de aceleração tem como meta arrecadar cem mil reais para auxiliar a organização a atingir o objetivo de superávit da Endeavor.

Conforme mencionado anteriormente, esses indicadores têm função complementar, o número de inadimplentes permite avaliar quão pulverizada está a inadimplência, enquanto que o montante atrasado permite que se identifique quem são os empreendedores que provavelmente estão com algum problema maior e que deve ser investigado.

Esses indicadores e suas respectivas ações corretivas apresentaram resultados satisfatórios que são aprofundados a seguir no item 5.4.

- **Último contato entre o empreendedor e seu padrinho:** esse indicador foi um dos que mais auxiliou os gestores de programas a se organizarem e priorizarem suas ações. A principal proposta de valor do programa é o apadrinhamento e a Endeavor se compromete com uma entrega de no mínimo três reuniões com o mentor padrinho. A ONG é muito ativa durante a etapa inicial de identificação do mentor ideal e agendamento da primeira reunião. Após isso empodera-se o empreendedor, permitindo que ele organize as próximas reuniões enquanto o gestor passa para os bastidores e acompanha se as reuniões estão sendo realizadas ou não. Para que o mínimo de três encontros seja atingido, estipula-se que deve ocorrer um encontro a cada dois meses. É exatamente nesse contexto complexo que esse indicador auxilia o gestor a otimizar seu tempo, priorizando as ações mais urgentes e que agregarão mais valor ao cliente. Ele classifica cada empreendedor em uma das três possíveis categorias:

Urgência: quando não ocorre nenhum encontro há mais de dois meses;

Atenção: caso o próximo encontro não tenha sido agendado após trinta dias do último encontro;

Ok: quando o próximo encontro já está agendado para uma data futura ou quando o último encontro ocorreu há menos de trinta dias

- **Satisfação geral com o Programa:** a satisfação geral com o Programa, ou Pré NPS, foi outro indicador que auxiliou significativamente os colaboradores ao longo da gestão dos programas, por identificar quais empreendedores estão menos satisfeitos. O maior trunfo desse indicador, entretanto está no plano de ação, que permite ao gestor do programa organizar ações personalizadas para cada caso. Apesar de pouco escalável, os resultados desse indicador são extremamente positivos e permitem uma priorização eficaz das ações corretivas a serem realizadas. Abordar-se-á de forma mais aprofundada esses resultados no item 5.3.

Da mesma forma que alguns indicadores se destacam positivamente, outros se mostram pouco eficientes e tendem a ser remodelados ou deixar de ser utilizados no futuro.

- **Mentorias individuais:** a realização das reuniões dependia da agenda de ambas as partes, mentores e empreendedores e, além disso, dependia do gestor ser informado que aquela reunião havia efetivamente ocorrido. Ou seja, da forma como foi estruturado, apesar do indicador ser lógico, ele muitas vezes estava apenas desatualizado, pois a coleta de informações que o alimentava demandava um esforço elevado dos colaboradores.

Deve-se também levar em consideração que o indicador se mostrou redundante com o “último contato entre o empreendedor e o padrinho”, pois ambos avaliam o mesmo critério de formas diferentes, sendo que o de último contato permite uma melhor priorização das ações a serem realizadas, por fornecer a informação precisa de qual empreendedor não encontra seu padrinho e há quanto tempo.

- **Mentorias coletivas:** o controle das mentorias coletivas foi pouco agregador. Trata-se de um evento mensal, considerado pouco frequente e com datas programadas desde o início do Programa. Ao longo da execução dos programas foram realizadas mais de cinquenta mentorias coletivas e em nenhuma vez houve necessidade da realização de ações corretivas.

5.2 Redução do consumo de recursos da organização

5.2.1 Redução do tempo exigido dos colaboradores

O principal recurso da Endeavor é o tempo de trabalho de seus colaboradores. E a primeira etapa para a redução desse recurso foi de certa forma imposto pela reestruturação do organograma da ONG. Essa decisão foi tomada logo antes da chegada do autor à organização,

pois as lideranças já possuíam a percepção de que o uso dos recursos na execução do programa poderia ser otimizado. Fazendo parte dessa reestruturação, também acrescentaram no organograma, espaço para uma pessoa que seria responsável por essa otimização, no caso, o autor.

Conforme foi apresentado no item 4.1, a meta inicial desse objetivo era de uma redução de 32,7% do número de horas-homem dedicadas à execução do programa de aceleração, o que representa em números absolutos uma economia de 255 horas das 780 que foram gastas em 2015.

Esse ganho se deu fundamentalmente graças às mudanças propostas nesse trabalho: a revisão da proposta de valor do programa, a construção de uma jornada do cliente e estruturação dos processos do programa a partir do SMD que foi implementado. Com isso, pode-se substituir os responsáveis pela execução dos programas que até 2015 eram analistas e em 2016 passaram a ser estagiários, que novamente só foi possível com a definição de ações claras e pré-definidas em conjunto com as lideranças da área.

A meta de redução do número de horas dedicadas ao programa, entretanto, não foi atingida em sua totalidade, pois em algumas regionais houve o envolvimento de voluntários que auxiliaram na execução da maioria dos programas. Dos oito programas, apenas dois não tiveram nenhum voluntário envolvido. Os voluntários, em média, contribuíram com 100 horas na execução dos programas.

Dessa forma, apenas dois dos oito programas atingiram a meta de redução de consumo de recursos da organização. Os outros seis programas, tiveram uma média de 625 horas de trabalho dedicadas à sua execução, o que implica numa redução de 19,9% do número de horas em relação à 2015.

Realizando uma média ponderada, a redução final de tempo exigido para a execução dos programas é de 23,1%²⁰.

5.2.2 Redução do custo dos colaboradores para a organização

O termo recurso não deve ser visto apenas como o tempo dos colaboradores. Ao transferir a responsabilidade de execução dos programas das mãos de analistas para estagiários da organização, há também uma significativa redução da remuneração que a organização oferece

²⁰ Do total de oito programas, seis tiveram redução de 19,9% e dois de 32,7%

a esses dois tipos de profissionais. A tabela a seguir detalha essa análise. É importante ressaltar que os voluntários não são considerados aqui, pois como o próprio nome sugere, eles não representam um custo financeiro pra Endeavor.

Tabela 40 - Comparativo de custo do responsável pelo programa de aceleração

Profissional	Remuneração/h	Número de horas dedicadas ao programa	Custo total do responsável/programa
Analista	R\$22,00	780	R\$17.160,00
Estagiário	R\$14,00	525	R\$7.350,00
Redução	R\$8,00	255	R\$9.810,00 (57,2%)

Fonte: elaborado pelo autor

Como se vê na última célula da tabela, a redução em termos de custo do profissional responsável pelo programa é de mais de 50%, isso se deve à combinação da redução da taxa de remuneração por hora com a redução do número de horas exigidas para a execução do programa.

5.3 Manutenção da qualidade dos serviços

A meta de qualidade dos serviços percebida pelo cliente foi mantida inalterada entre 2015 e 2016 (NPS superior ou igual a 80%). Entretanto, em 2015, o resultado foi um NPS igual a 73%, aquém da meta estabelecida. O desafio nesse caso era alcançar um nível de satisfação ainda mais elevado que o atingido no ano anterior, apesar da redução do número de horas que o colaborador tem disponível para executar o programa.

Infelizmente os programas não haviam realizado a coleta final de suas pesquisas de satisfação (NPS) até a data limite de realização desse trabalho. Nesse caso o autor faz uso da pesquisa de satisfação periódica mais recente que tinha à sua disposição, que havia sido lançada um mês antes do término dos programas.

Antes de apresentar os resultados é essencial ressaltar a diferença entre essas duas pesquisas, que apesar de sutil, pode interferir significativamente nos resultados. A pergunta periódica de satisfação é “Se você tivesse que traduzir sua satisfação com o Programa Promessas numa nota de 0 a 10, qual seria ela?”, enquanto que a pergunta que é enviada ao término do programa é “Você recomendaria o Programa Promessas a um amigo empreendedor?”.

Um exemplo que ajuda o leitor a compreender a diferença é que um cliente que responde 7 ou 8 para a primeira pergunta, pode ainda estar “satisfeito o bastante” para dizer que recomendaria fortemente o programa a um amigo empreendedor, e dar uma nota 9 ou 10 para a segunda

pergunta. Nesse caso, um empreendedor que, em termos de NPS, seria neutro para a primeira pergunta, é na verdade promotor para a segunda. É esperado, portanto, que o NPS da pesquisa de satisfação periódica seja inferior ao NPS da pesquisa de satisfação enviada ao término do programa.

A seguir apresenta-se o resultado da pesquisa segmentado por programa²¹.

Tabela 41 - Resultado da pesquisa de proxy do NPS por programa

ESTADO	CE	MG	PE	PR	RJ	RS	SC	SP	TOTAL
Participantes	15	23	11	24	23	25	23	48	192
Taxa de respondentes	66,7%	65,2%	45,5%	54,2%	69,6%	72,0%	60,9%	54,2%	62,0%
Promotor	8	12	3	7	10	13	14	22	89
Neutro	2	2	1	5	5	5	0	4	24
Detrator	0	1	1	1	1	0	0	0	4
Proxy NPS	80,0%	73,3%	40,0%	46,2%	56,25%	72,2%	100,0%	84,6%	72,5%

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar do valor final ser inferior à meta de 80%, esse resultado não é alarmante. Conforme foi explicado acima, a pergunta feita tende a receber respostas com valores inferiores àqueles que os mesmos respondentes darão quando lhes for feita a pergunta específica de NPS. Além disso, faz parte da metodologia de NPS a realização de pesquisas ao longo da entrega de valor ao cliente, para que se possa realizar o fechamento do ciclo, ou seja, principalmente para aqueles que não se mostraram muito satisfeitos, desenvolve-se um plano de ação para entender o que está desalinhado com sua perspectiva de entrega de valor e faz-se as correções necessárias buscando que o cliente se torne um promotor (notas nove ou dez) a partir da pesquisa seguinte.

Aprofundando a análise de cada programa, três deles se mostram numa situação de atenção. São eles: Pernambuco, Paraná e Rio de Janeiro.

- **Pernambuco:** programa que apresentou menor taxa de respondentes e menor *proxy* do NPS, além de ser o menor programa em número total de participantes. O baixo número de participantes traz uma fragilidade elevada para o cálculo do NPS, pois o peso relativo de um respondente neutro ou detrator é muito alto. O programa recebeu apenas um

²¹ Lembrando que cada programa é executado em um estado diferente do país e por isso são representados pela sigla de seu estado correspondente.

feedback neutro e um detrator. Recomenda-se um plano de ação pontual para esses empreendedores e a intensificação da comunicação buscando aumentar a taxa de respondentes do próximo disparo;

- **Paraná e Rio de Janeiro:** ambos os programas com taxa aceitável de respondentes, porém com elevado número de notas neutras e um empreendedor detrator. Deve-se desenvolver um plano de ação para cada um dos empreendedores, buscando entender caso a caso como elevar sua satisfação com o programa.

Dentre os programas restantes, um se destaca positivamente, o programa de Santa Catarina. O programa possui uma taxa de respondentes aceitável e 100% de seus respondentes são promotores. Buscou-se então entender o que estava gerando essa percepção tão positiva e homogênea na entrega de valor, a fim de disseminar as melhores práticas para os outros programas. O que foi encontrado é descrito a seguir:

- **Mentorias coletivas:** a duração desses eventos no programa de SC é mais longo que a média do que os outros programas estão realizando, e incluem visitas a empresas de interesse comum após as sessões;
- **Mentorias individuais:** além dos encontros previstos com seus padrinhos do programa, quase todos os empreendedores realizaram um encontro suplementar com outro mentor da rede da organização para discutir desafios em que o mentor padrinho não era especialista.

As diferenças na entrega de valor apesar de aparentarem ser sutis, são significativas, como mostram os resultados.

5.4 Redução da inadimplência

A redução da inadimplência pode ser considerada um subproduto da realização desse trabalho por não estar entre os objetivos iniciais, mas que com a implementação das propostas feitas, teve um impacto positivo.

O impacto da implementação das propostas de estruturação dos processos do programa de aceleração afetou diretamente ambos os indicadores de controle financeiro. O montante atrasado que chegou a atingir R\$58.000,00, e que representava mais de 17% de inadimplência no programa, recuou para R\$22.000,00 (6,5%) logo no primeiro mês após a implementação desse fluxo de ações.

Nos meses seguintes esses indicadores evoluíram ainda mais. O status mais recente antes do fechamento desse trabalho foi realizado um mês antes do término dos programas. Nesse momento tinha-se uma inadimplência de R\$18.000,00, que representava apenas 3,3% do montante total que era esperado.

Da mesma forma que o montante da inadimplência diminuiu, a quantidade de inadimplentes teve uma evolução bastante positiva. Ela chegou a atingir o valor de 32 empreendedores num total de 8 programas, com uma média de 4,6 inadimplentes por programa. O caso mais crítico ocorreu com um programa específico que chegou a possuir 9 inadimplentes num total de 13 participantes, mas que evoluiu positivamente e despencou para 2, logo no primeiro mês de implementação de estruturação dos processos.

O status final desse indicador, também coletado um mês antes do encerramento dos programas, era de 10 empreendedores inadimplentes, ou seja, uma média de 1,4 empreendedores por programa. Ou ainda, apenas 10 empreendedores de um total de 193 empreendedores participantes do total de programas.

É importante ressaltar que graças a esse processo foi possível identificar empreendedores que estavam insatisfeitos com as entregas de valor realizadas, pois de modo geral, os inadimplentes recorrentes, ou seja, os empreendedores que deixavam de pagar mais de um boleto podiam ser classificados em dois casos: dificuldade financeira ou insatisfação com a entrega de valor.

No caso de empreendedores com dificuldades financeiras, em geral a ONG mantinha o apoio que estava sendo oferecido a esses empreendedores, pois o apoio ao empreendedor em momentos de dificuldade é uma das principais causas da organização. Já no caso de empreendedores insatisfeitos, eram realizadas reuniões de realinhamento com os mesmos, havendo casos limite em que os empreendedores optam por deixar o programa, seja por não estarem aproveitando o que lhes é oferecido por possuírem outras prioridades no momento, ou por um real desalinhamento de expectativa com o programa.

5.5 Satisfação dos Mentores da rede

A satisfação dos mentores com a Endeavor também é um dos principais objetivos da organização. Conforme já foi mencionado o mentor também deve ser visto como um cliente pois doa horas para ONG, seja na realização de mentorias ou escrevendo artigos para o portal. A satisfação da rede de mentores faz parte do conjunto de objetivos traduzido em meta nesse caso é a obtenção de uma avaliação de NPS superior a 65%.

Os esforços desse trabalho na estruturação do programa de aceleração apresentaram não apenas ganhos de escala em sua execução. Os dados que serão apresentados a seguir evidenciam que há uma diferença entre o nível de satisfação dos mentores que participam do Programa Promessas e daqueles que não participam.

Tabela 42 - Satisfação de mentores de Agosto de 2016

Tipo de Mentor	Promessas	Não Promessas	Total
Total de respondentes	52	151	203
Detrator	1	11	12
Neutro	19	51	70
Promotor	32	89	121
NPS	59,6%	51,7%	53,7%

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode ver, o NPS dos mentores que participam do programa de aceleração é 7,9 pontos maior que o NPS dos mentores que não participam. Essa diferença permite que se afirme que a participação do mentor no programa é positiva agregadora de valor para sua experiência com a ONG.

E por mais que seja 15,3% superior ao dos mentores que não participam do programa, o NPS calculado ainda está 5,4 pontos abaixo da meta, que é de 65%. Para que ela seja alcançada, o autor reconhece que ainda há espaço para uma melhor definição da jornada do mentor no programa, que como já foi dito, também deve ser visto como um cliente da organização e ser tratado como tal.

6 Conclusão

Ao longo dos capítulos anteriores foi apresentada de forma detalhada cada uma das etapas que foi executada para que ao final desse trabalho seus objetivos fossem em grande parte alcançados. A metodologia de revisão da proposta de valor, seguida pela construção da jornada do cliente para finalmente serem definidos os principais indicadores de sucessos a serem acompanhados e construir um SMD se mostra como uma boa opção para organizações que busquem otimizar suas operações e sem deixar de garantir o nível de satisfação de seus clientes.

A definição de indicadores para a construção de um SMD é essencial no auxílio e motivação de colaboradores que trabalham em organizações meritocráticas e na transformação de objetivos abstratos em metas capazes de serem mensuradas e recompensadas (Kaplan e Norton, 1996). Mas como a própria teoria de SMDs sugere, para definir os indicadores é fundamental possuir objetivos muito claros. É isso que justifica, nesse trabalho, a realização do exercício de revisão da proposta de valor do programa de aceleração. Ele teve como ponto de partida a missão da organização como um todo e terminou com a elaboração de uma jornada do consumidor, ferramenta que facilita a identificação dos principais indicadores a serem usados na construção do SMD.

Ao final o processo se torna uma espiral ascendente, ou seja, ao término dos programas, pode-se avaliar quais foram os melhores e piores indicadores, como cada um dos colaboradores e como a equipe como um todo se desempenhou. Além disso, pode-se analisar quais indicadores foram realmente relevantes e devem ser mantidos e quais devem abandonados ou adaptados, sempre conectados aos principais objetivos da organização.

De forma mais estratégica, uma organização deve sempre revalidar sua missão para que então suas propostas de valor sejam revisadas. No caso do programa de aceleração, uma alteração na proposta de valor quase certamente acarretará em alterações na jornada do cliente e consequentemente nos indicadores que devem ser acompanhados.

A seguir o autor relata os principais aprendizados e aborda os próximos passos que serão realizados em busca de dar continuidade nos aprimoramentos que foram implementados na organização ao longo da realização desse trabalho.

6.1 Principais aprendizados

A realização desse trabalho foi, sobretudo, um grande momento de aprendizado. Nos parágrafos a seguir o autor discorre sobre os principais aprendizados que adquiriu durante sua realização.

A Endeavor é uma organização que sofre com taxa de rotatividade de pessoas, que é muito elevada e dificulta a retenção de conhecimento. A implementação de processos, apesar de sofrer certa resistência por parte dos colaboradores mais antigos da ONG, se mostrou como uma boa solução paliativa para esse problema. Paliativa, pois a taxa de rotatividade propriamente não caiu, mas ao instaurar processos, a curva de aprendizado de novos ingressantes e a homogeneização na execução de tarefas se torna mais fácil e evita que se esteja constantemente “reinventando a roda”.

O aprimoramento de processos, buscando otimizar o tempo dos colaboradores, também torna a execução de um programa de aceleração menos intensiva em pessoas, ou seja, ganha-se escala para sua execução, aumentando a razão: número de empreendedores que podem ser atendidos por colaborador.

Contrapondo o ganho de escala, o autor ressalta que é imprescindível buscar um equilíbrio entre o ganho de escala e o nível de personalização que se deseja dar ao serviço. No caso do programa de aceleração, a Endeavor está lidando com empreendedores que já atingiram um grau de maturidade elevado em seus negócios e seus desafios ainda são bastante pontuais. A partir de certo ponto o ganho de escala torna-se massificação do atendimento e corre-se o risco de perder a qualidade do serviço prestado.

A implementação de um SMD oferece a toda uma equipe, de forma coletiva e individual, a capacidade de priorização de suas ações. Essa geração de dados permite à equipe prever dificuldades para atingir determinadas metas e reagir antes que seja tarde demais para reverter-las.

Ao mesmo tempo que o SMD dá escala a um processo que antes era bastante artesanal, ele exige que a organização se torne menos controladora e aprenda a identificar quais são os indicadores que realmente importam e quais podem ser deixados de lado.

Por último, mas não menos importante, é imprescindível que todas essas ações sejam feitas com total alinhamento com a missão da organização.

6.2 Revisão Crítica

A revisão crítica tem por função avaliar o próprio trabalho que foi realizado. Ela também permite que se identifique algumas melhorias que podem ser implementadas no futuro e que são detalhadas no item 6.3 – Próximos passos.

O principal ponto que o autor levanta é a profundidade da análise da proposta de valor do Programa Promessas que foi realizada no início desse trabalho. Conforme foi mencionado, a chegada do autor na organização ocorre no período final dessa revisão, quando já não restava muito tempo hábil para a realização de novas propostas. Isso implica num exercício que poderia ser mais profundo do que o que é apresentado. Permanecendo na organização mesmo após o fechamento desse trabalho, o autor terá a oportunidade de realizar uma revisão completa da proposta de valor para o ano de 2017, partindo da teoria que foi estudada e dos aprendizados que foram obtidos neste ano.

6.3 Próximos passos

O trabalho de aprimoramento de processos é um trabalho contínuo em qualquer organização. As demandas do mercado mudam, a missão da organização muda e consequentemente suas propostas de valor devem ser adaptadas para que ele continue despertando o interesse de seus clientes. Além disso, tecnologias nascem e morrem e isso também exige adaptações. Nesse tópico o autor resume as próximas etapas a serem executadas para que se dê continuidade no exercício de aprimoramento dos processos do programa de aceleração de empresas da Endeavor.

O primeiro passo é finalizar o acompanhamento do SMD dos programas desse ano. As partes que não foram executadas antes do fechamento desse trabalho são: a realização da pesquisa de satisfação final, tanto para empreendedores como para mentores do programa; o fechamento do nível de inadimplência final do programa, e; também o cálculo da taxa de evasão (*churn*, em inglês) de empreendedores, ou seja, avaliar quantos empreendedores deixaram de participar do programa e avaliar quais foram as principais causas dessa evasão.

Uma vez realizado o fechamento dos programas, deve-se avaliar seus resultados. Eles serão insumos importantes para o exercício de revisão da proposta de valor do programa, atividade realizada durante o fechamento do ano da Endeavor, quando toda a organização se une para revisar sua estratégia e missão. Dessa revisão sairá a nova proposta de valor do programa, que permitirá definir a nova jornada do cliente e revisar o conjunto de indicadores que formarão o SMD do ano seguinte.

Independente das alterações que serão feitas na proposta de valor, o autor tem clareza da importância da criação de uma jornada do mentor distinta da jornada do empreendedor, com uma proposta de valor mais clara e a definição de indicadores específicos que visem garantir a qualidade do serviço que é prestado a ele. Essas duas jornadas devem então se unir em um só

cronograma de execução, facilitando a realização de ações por parte da equipe que estará executando os programas no dia-a-dia.

7 Referências bibliográficas

AL-DEBEI M., AVISON D. e EL-HADDADEH R. **Defining the Business Model in the New World of Digital Business**, 2008

BOAG, Paul, **All you need to know about customer journey mapping**. Disponível em: <https://www.smashingmagazine.com/2015/01/all-about-customer-journey-mapping/> Acesso em 07/07/2016;

CARNEIRO, J. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. **Estudos em negócios IV**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 145-176;

FENG, H., FROUD, J., JOHAL, S., HASLAM, C., & WILLIAMS, K. (2001). **A new business model? The capital market and the new economy**. *Economy and Society*, 30(4), 467–503.

FRANCISCHINI, P. G., FRANCISCHINI, A. S. N., **Indicadores de desempenho: Gestão por resultados**, São Paulo, 2016, no prelo.

GEORGE, G. e Bock, AJ. **The business model in practice and its implications for entrepreneurship research**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011

IIVARI, J., & VENABLE, J. (2009). **Action research and design science research – seemingly similar but decisively dissimilar**. In *Proceedings of the European Conference on Information Systems* (paper 73). Verona.

JÄRVINEN, P. (2007). **Action research is similar to design science**. *Quality & Quantity*, 41, 37-51.

KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**, E.U.A., 2012;

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996;

KAYDOS, W. J. **Operational Performance Measurement: increasing total productivity**. Boca Raton: CRC Press, 1999;

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. São Carlos: Tese (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2001;

KRITIKOS, A. S. **Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth.** Disponível em: <http://wol.iza.org/articles/entrepreneurs-and-their-impact-on-jobs-and-economic-growth.pdf> Acessado em 28/08/2016

LACERDA, D. P., DRESCH, A., PROENÇA, A., & ANTUNES Júnior, J. A. V. (2013). **Design Science Research: Método de pesquisa para a engenharia de produção.** *Gestão & Produção*, 20(4), 741-761.

LEWIS, M. **The New New Thing: A Silicon Valley Story**, Nova Iorque, W. W. Norton & Company, 1999

MARTINS, R. A. **Sistema de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** São Paulo: Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1999;

NEELY, A. **Measuring business performance.** London: The Economist Books, 1998;

NEELY, A. et al. **Designing performance measures: a structured approach.** *International journal of operations & production management*, Cambridge, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997;

NEELY, A. et al. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.** *International journal of operation & production management*, Cambridge, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000;

NEELY, A.; ADAM, C.; KENNERLY, M. **The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success.** London: Person Education, 2002;

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** *International journal of operations & production management*, Cambridge, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005;

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA G., SMITH, A. **Value Proposition design Como construir propostas de valor inovadoras**, São Paulo, HSM do Brasil, 2014;

PEDROSO, M. C. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração.** São Paulo, 2016. 409 p.

RADOMYSLER, G. N. **A qualidade no sistema de transporte coletivo urbano rodoviário: o caso de São Paulo**, São Paulo, 2015;

REICHHELD, F. F. **The One Number You Need to Grow.** Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow#> Acessado em 10/09/2016

ROBEHMED, N. **What is a Startup.** Disponível em:
<http://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#34038d94c63f>
Acesso em 24/07/2016;

WIRTZ, B. W., PISTOIA, A., ULLRICH, S., & GÖTTEL, V. (2015, in press). **Business models: Origin, development and future research perspectives.** Long Range Planning. doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001

ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

8 Bibliografia

BAIN & Company. **How and why did you develop the Net Promoter Score?**. Disponível em: <http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx> Acessado em 29/08/2016

BAIN & Company. **Measuring your Net Promoter Score**. Disponível em: <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx> Acessado em 28/08/2016

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003

OVANS, A. **What is a Business Model?** Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> Acesso em 03/09/2016

SEBRAE, Um novo canvas: Mapa da Jornada do Cliente. Disponível em <http://startupsebraeminas.com.br/um-novo-canvas-mapa-da-jornada-do-cliente/> Acesso em 09/07/2016;

Anexos

Anexo 1 - Dashboard geral criado para gestão dos programas de aceleração

Programa	META	CE	PE	MG	RJ	SP 1	SP 2	PR	SC	RS	Total
Número de selecionados	-	14	11	23	23	36	12	24	23	25	191
Acumulado nº de semanas do programa		27	27	27	13	31	13	27	27	27	
Empresa no EW	100%	107.14%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.52%
Add de Mentores no EW	100%	107.14%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.52%
Match Proposed	100%	100.00%	100.00%	100.00%	95.65%	100.00%	100.00%	95.83%	100.00%	100.00%	98.95%
In Partnership	100%	100.00%	90.91%	100.00%	95.65%	100.00%	100.00%	95.83%	95.65%	100.00%	97.91%
Dados bancários	100%	107.14%	100.00%	95.65%	100.00%	97.22%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Feedback não selecionados	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	
Nota evento de abertura		9.57	10.00	9.50	9.44	9.40	9.78	9.30	9.31	9.58	
Kick-off - Nº de notas < 9		2	0	3	1	11	0	4	0	3	
Nº de Inadimplentes	0	1	1	4	1	4	0	0	1	1	13
Montante atrasado	R\$0.00	-R\$3,000.00	-R\$1,000.00	-R\$9,166.61	-R\$833.33	-R\$2,666.70	R\$0.00	R\$0.00	-R\$4,285.68	-R\$833.33	-R\$21,785.65
Último contato > 60 dias		5	3	6	17	7	10	18	5	9	80
YTD Ment Padrinho (já realizadas)		34	27	56	22	99	32	50	65	56	441
Δ (Realizado - Meta) YTD	0	-4	-3	-6	-14	-9	4	-15	3	-12	-75
YTD Ment Padrinho (realizadas+marcadas)	-	37	27	59	22	102	7	50	66	56	426
META YTD		38	30	62	36	108	28	65	62	68	516
META FINAL Ment Padrinhos	-	42	33	69	69	108	36	72	69	75	573
Satisfação2 - Pre NPS		100.00%	25.00%	100.00%	-	84.62%	-	100.00%	80.00%	75.00%	82.22%

Anexo 2 - Dashboard detalhado de um dos Programas Promessas de aceleração

Empresa	Status Pgtos	Ultimo contato	Comentários/ Ações	Nº ausências em coletivas	Pré NPS	Nota da última coletiva	Kick-off
Construct	833.33	06/10/16		1	7		06/21/2016
Guiando Telecom	-	04/10/16		0	8		06/16/16
IGTI	833.33	11/08/16		0	9		02/06/16
Dito	833.33	17/10/16		1	9		14/06/16

