

Olivia de Pinho Pereira da Cunha

**Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de
Produtos Financeiros em uma *Fintech***

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

**São Paulo
2022**

OLIVIA DE PINHO PEREIRA DA CUNHA

**APLICAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS PARA DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS FINANCEIROS EM UMA *FINTECH***

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

Orientadora: Prof. André Leme Fleury

**São Paulo
2022**

FICHA CATALOGRÁFICA

De Pinho Pereira da Cunha, Olivia
Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de
Produtos Financeiros em uma *Fintech* / XX. Sobrenome. -- São
Paulo, 2022.
122 p.

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

1. Design Thinking 2. Lean Startup
3. Fintech 4. Saúde financeira
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t.

À minha família e ao Kaki.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família que me acompanhou e me apoiou em toda essa desafiadora trajetória de Poli. Ao Pedro Arakaki, amigo e colega de turma que sempre esteve lá quando precisei, me ajudando, ensinando e aconselhando. Ao Zeca de Abreu, que toda semana checava o andamento do meu trabalho. Ao meu orientador André Fleury, que me aceitou e me guiou durante o processo de desenvolvimento deste trabalho, sempre me oferecendo palavras de calma e força. À professora Ana Paula Barbosa, que me orientou durante um semestre, no qual pude aprender muito. Ao Centro Acadêmico de Engenharia de Produção, meu querido CAEP, que foi casa e escola durante os últimos 5 anos e meio, e a todos que estiveram comigo durante essa jornada mágica. À Cris e ao Osni, pais queridos que a Poli me deu. À todo meu time da empresa em que trabalho, especialmente ao Matheus Assy e Henrique Soares, os quais me incentivaram e a quem tanto admiro. E à Escola, não tenho palavras para o que levo dessa experiência.

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo resolver o principal desafio de uma fintech de saúde financeira para pessoas de baixa renda que é como conquistar, reter e engajar seu público alvo (funcionários de empresas que contratam o benefício) nos serviços oferecidos via aplicativo. Para isso foi utilizado o método do Design Thinking combinado com o Lean Startup porque oferecem uma abordagem prática para problemas de empresas de tecnologia. A metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa por meio de entrevistas onde foram elaboradas três principais personas e suas jornadas enquanto consumidoras. A partir dessa análise, foram propostos três novos produtos para a fintech e foi desenvolvido um Minimum Viable Product (MVP) para cada um deles para ser validado com alguns dos entrevistados. Como resultado final, foram entregues planos de implementação das propostas validadas, permitindo concluir que a aplicação dos métodos ágeis e da pesquisa qualitativa foi interessante para os objetivos do trabalho e da empresa.

Palavras-chave: Fintech, Design Thinking, Lean Startup, saúde financeira

ABSTRACT

The objective of this work is to solve the main challenge of a fintech for financial health of low income people, which is gain, retain and engage its target audience (employees of companies that hire the benefit) in the services offered via app. For this, the Design Thinking method was used combined with Lean Startup once they offer a practical approach to technology company problems. The methodology used was qualitative research through interviews where three main personas and their journeys as consumers were elaborated. Based on this analysis, three new fintech products were proposed and a Minimum Viable Product (MVP) was developed for each of them to be validated with some of the interviewees. As a final result, implementation plans for the validated proposals were delivered, allowing us to conclude that the application of agile methods and qualitative research was interesting for the objectives of the work and the company.

Keywords: Fintech, Design Thinking, Lean Startup, financial health

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estatísticas de problemas por preocupações financeiras	25
Figura 2: <i>Startup Garage Innovation Process</i>	30
Figura 3: Atividades que conduzem a análise, resumo e discussão das ideias para chegar nas soluções buscadas pelo método de Duplo Diamante	32
Figura 4: Layout para construção de persona	41
Figura 5: Figura 5: Mapeamento da Jornada do Cliente	42
Figura 6: Posição do VPC no modelo Business Model Canvas	43
Figura 7: Representação do VPC	44
Figura 8 Ficha de Teste e Ficha de Aprendizado	45
Figura 9: Metodologia proposta para abordagem do problema	47
Figura 10: Layout para síntese de características e objetivos de uma persona	57
Figura 11: Layout para VPC utilizado	61
<i>Figura 12: Layout de Ficha de Teste</i>	62
Figura 13: Layout de Ficha de Aprendizado	63
Figura 14: Figura 15: Citações importantes dos usuários	77
Figura 15: Surpresas e contradições percebidas	78
Figura 16: Padrões e Temas Notados	79
Figura 17: Aspectos a Serem Explorados	80
Figura 18: Características da persona Joel	83
Figura 19: Características da persona Celma	84
Figura 20: Características da persona Livia	85
Figura 21: Jornada da persona Joel	88
Figura 22: Jornada da persona Celma	89
Figura 23: Jornada da persona Livia	90
Figura 24: Correspondência entre a jornada da persona Joel e os POVs definidos ...	92
Figura 25: Correspondência entre a jornada da persona Celma e os POVs definidos	93
Figura 26: Correspondência entre a jornada da persona Livia e os POVs definidos .	94
Figura 27: VPC correspondente à persona Joel	99
Figura 28: VPC correspondente à persona Celma	100
Figura 29: VPC correspondente à persona Livia	100
Figura 30: Ficha de Teste da solução calculadora de orçamento	101
Figura 31: Ficha de Teste da solução investimento automático com desconto em folha.....	102
Figura 32: Ficha de Teste da solução adiantamento de salário parcelado	103
Figura 33: Ficha de Teste da solução de pagamento com adiantamento de salário parcelado	104
Figura 34: Protótipo do produto de Calculadora Financeira (múltiplas imagens) ...	105
Figura 35: Páginas prototipadas para o produto de investimento automático no aplicativo	109
Figura 36: Páginas prototipadas para o produto de investimento automático no aplicativo	110
Figura 37: Ficha de Aprendizado da solução calculadora de orçamento	111
Figura 38: Ficha de Aprendizado da solução de investimento automático.....	112

Figura 39: : Ficha de Aprendizado da solução de adiantamento de salário parcelado	113
Figura 40: Ficha de Aprendizado da solução de pagamento com adiantamento de salário parcelado	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre a oferta de produtos financeiros	71
Quadro 2: Propostas de solução para a persona Joel.....	97
Quadro 3: Propostas de solução para a persona Celma.....	97
Quadro 4: Propostas de solução para a persona Livia.....	98
Quadro 5: Cronograma esquematizando os próximos passos das soluções.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Parte das respostas das entrevista em planilha do Microsoft Excel (continua)	73
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Costumer</i>
CEO	<i>Chief of Executive Office</i>
CJM	Jornada do Cliente
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRO	<i>Chief of Revenue Office</i>
CTO	<i>Chief of Technology Office</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
POV	<i>Point of View</i>
SGIP	<i>Startup Garage Innovation Process</i>
VPC	<i>Value Proposition Canvas</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1	Cenário e Empresa	24
1.2	Motivação.....	26
1.3	Objetivo.....	27
1.4	Justificativa	27
1.5	Estrutura.....	28
2	REVISAO DA LITERATURA.....	30
2.1	<i>Lean Startup</i>	30
2.1.1	Duplo Diamante	31
2.2	Pesquisa Secundária.....	32
2.3	Pesquisa Primária.....	33
2.3.1	Entrevistas	33
2.3.2	Observações	35
2.3.3	Vivências.....	35
2.4	Síntese	36
2.4.1	Diagrama de Afinidades.....	36
2.4.2	Personas	36
2.4.3	Jornada do Cliente (CJM)	41
2.4.4	POV.....	42
2.5	Elaboração.....	42
2.5.1	<i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)	43
2.6	Prototipação.....	44
2.6.1	Ficha de Teste e Aprendizado	45
2.6.2	MVP	46
3	METODOLOGIA	47
3.1	Retomando o Desafio	47
3.2	Pesquisa Secundária.....	48
3.3	Pesquisa Primária.....	49
3.3.1	Entrevistas	49
3.3.2	Observações	53
3.3.3	Vivências.....	54
3.4	Síntese	55
3.4.1	Diagrama de Afinidades.....	55
3.4.2	Personas	56
3.4.3	Jornada do Cliente (CJM)	57
3.4.4	POVs	58
3.5	Elaboração.....	59
3.5.1	Propostas de Solução	59
3.5.2	<i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)	60
3.6	Prototipação.....	61
3.6.1	Ficha de Teste	61
3.6.2	MVP	62
3.6.3	Ficha de Teste	63
3.7	Próximos Passos.....	64
4	RESULTADOS.....	65

4.1	Pesquisa Secundária	65
4.1.1	Contexto do Problema	65
4.1.2	Cenário Nacional	68
4.1.3	Cenário Internacional	69
4.1.4	Quadro Comparativa	71
4.2	Pesquisa Primária	72
4.2.1	Entrevistas	72
4.2.2	Observações	74
4.2.3	Vivências	75
4.3	Síntese	76
4.3.1	Diagrama de Afinidades	76
4.3.2	Personas	80
4.3.3	Jornada do Cliente (CJM)	86
4.3.4	POVs	91
4.4	Elaboração	95
4.4.1	Propostas de Solução	95
4.4.2	<i>Value Proposition Canvas (VPC)</i>	99
4.5	Prototipação	101
4.5.1	Testes	101
4.5.2	MVP	104
4.5.3	Aprendizados	111
4.6	Próximos Passos	114
5	CONCLUSÕES	116
6	REFERÊCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cenário e Empresa

No Brasil, o mercado financeiro não para de se transformar, especialmente desde 2017, quando o Banco Central começou a alterar as regulações do mercado permitindo maior flexibilidade e liberdade de atuação. Os bancos tradicionais, tipicamente soberanos e acostumados com baixa concorrência, vem experienciando o avanço de *fintechs*, *startups* que usam tecnologia de ponta e dados para inovar e otimizar o sistema financeiro. Há muito espaço e possibilidades de inovação neste segmento, especialmente no país que já é considerado o maior ecossistema de *fintechs* da América Latina, somando investimentos de US\$4 bilhões até março de 2021 (DISTRITO, 2021).

Fundada no ano de 2021, a Vênus é uma *fintech* que trabalha em conjunto com o time de recursos humanos das empresas para melhorar a vida financeira dos colaboradores. A partir do problema identificado de que 89% da população declara não ter nenhuma reserva de dinheiro (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS E SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO; SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, 2022), em um país onde as opções de crédito disponíveis são extremamente custosas e criam um endividamento de longo prazo, a *startup* se propõe a analisar a situação financeira de cada funcionário, garantindo que receba uma educação financeira personalizada, indicando os produtos mais adequados às suas necessidades, como consultoria financeira e adiantamento de salário.

Considerando um mercado empregador competitivo, as empresas precisam de novas maneiras de atrair seus funcionários, mantê-los motivados e produtivos, retendo-os em seus cargos. O costume de oferecer benefícios já é amplamente difundido, principalmente seguro de saúde, voucher de alimentação e vale transporte, mas atualmente este cenário se estende para oferta também de soluções de apoio à saúde financeira. Essa diz respeito aos hábitos e comportamentos diretamente ligados a dinheiro, então possuir uma vida financeira saudável significa ter as finanças equilibradas, conseguir arcar com os gastos essenciais, despesas não essenciais e estar preparado para lidar com imprevistos. Segundo pesquisa apresentada no site da empresa de benefício de saúde financeira Ahfin, 48% dos colaboradores estressados com

sua vida financeira se distraem ao desempenhar suas funções no trabalho (PwC, 2020), como indicado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Estatísticas de problemas por preocupações financeiras



Fonte: Pesquisa realizada pelo PwC de 2020, exposta no site da empresa Ahfin

É importante apontar que um dos pilares da *fintech* é a crença de que a saúde financeira não engloba apenas quem ganha muito ou pouco dinheiro: o controle financeiro deve ser adaptado à realidade e às possibilidades de cada um. Portanto, ter equilíbrio nas finanças significa adequar as despesas e metas de vida de cada pessoa com sua renda atual, independentemente de quanto ela seja, permitindo a ela ter uma vida estável ao invés de viver em função do dinheiro e das preocupações que ele provoca.

Além do planejamento financeiro, a Vênus oferece opções de investimentos a partir de R\$1,00 e uma solução de antecipação de salário e 13º, que pode evitar que o funcionário recorra a um crédito mais caro (por ex.: crédito consignado, crédito pessoal, cheque especial, rotativo do cartão de crédito, agiota...), especialmente quando se depara com uma emergência. Os produtos são disponibilizados aos funcionários por meio de um aplicativo, estrategicamente desenvolvido para ocupar um espaço pequeno na memória do smartphone, pois o público alvo (pessoas que recebem entre 1 e 4 salários mínimos) tende a ter limitação de armazenamento. A empresa contrata o benefício de forma gratuita e pode acompanhar a evolução financeira dos seus colaboradores por meio de dashboards de dados sempre seguindo as normas da Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº 13.709/2018 (LGPD). Até o presente momento, a receita da

empresa é obtida a partir da cobrança de uma pequena taxa em cima do adiantamento de salário e 13º.

1.2 Motivação

Para pensar e desenvolver seus produtos, a empresa trabalha com pesquisas e dados, buscando entender o perfil financeiro do seu público, em sua maioria de baixa renda. A longo prazo o objetivo é tornar-se um banco digital pensado especificamente para esse público (pessoas que recebem entre 1 e 4 salários mínimos), oferecendo um serviço financeiro simples, confiável, menos burocrático e livre de tarifas, como alternativa aos bancos tradicionais, os quais ainda detém a maior parte das pessoas.

Uma inspiração relevante para os fundadores da Vênus foi o *Grameen Bank*, primeiro banco especializado em microcrédito, concebido pelo professor bengalês Muhammad Yunus em 1976. A instituição e o seu fundador foram laureados com o Prémio Nobel da Paz em 2006, sendo os principais objetivos da operação: prover serviços bancários a pessoas de baixa renda, eliminar a exploração desse público, tradicionalmente feita por agiotas, e reverter o círculo vicioso de "baixa renda, baixa poupança e baixo investimento", injetando crédito para torná-lo um círculo virtuoso de "investimento, maior renda, maior poupança" (MUHAMMAD YUNUS, 1998). Assim, a *fintech* também planeja prover empréstimos de microcrédito a juros baixos como um dos seus serviços financeiros, especialmente pela sua possibilidade de transformação social.

Nesse sentido, começar *Business to Business* (B2B), isto é, como um benefício oferecido pela empresa em que o público-alvo trabalha, é uma estratégia da Vênus para proporcionar um primeiro contato, passando a ser conhecida por esses consumidores e, com crescimento orgânico, ir se popularizando como uma nova opção de serviço financeiro. Ou seja, começar B2B para também se tornar *Business to Costumer* (B2C).

Como diferencial, a Vênus aposta no planejamento financeiro, extrapolando os serviços bancários tradicionais e focando na educação como o principal catalisador da mudança. Isso se dá principalmente pelo fato de que 54% dos brasileiros consideram dinheiro um tema tabu,

ou seja, que não deve ser discutido (MINDMINERS, 2021), o que gera afastamento e, por consequência, dificulta a conquista de uma relação equilibrada com os gastos. Falar de dinheiro não é, necessariamente, falar sobre salário ou abrir questões pessoais, mas descobrir formas de organizar a vida e o futuro financeiro, trazendo mais leveza para a vida das pessoas. Assim, o objetivo da *fintech* é ser uma plataforma de bem estar financeiro que melhora a relação das pessoas, especialmente as de baixa renda, com dinheiro.

1.3 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo investigar o comportamento financeiro no público alvo da Vênus, trabalhadores Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que ganham entre 1 e 4 salários mínimos, identificando dores e necessidades, as quais podem revelar novas oportunidades para desenvolver soluções financeiras inovadoras. Em seguida, essas soluções serão estruturadas no formato de protótipos e, posteriormente, testadas com uma amostra dos usuários alvo da *fintech*, os quais já fazem parte da sua base de colaboradores contemplados.

A aplicação das abordagens do *Design Thinking* combinada com a *Lean Startup* foi escolhida para nortear a concepção de novos produtos, que permite o desenvolvimento incremental do negócio, oferecendo flexibilidade e adaptabilidade. O método é ideal para um ambiente repleto de incertezas e turbulências, como é o meio de *startups*, que acontece ritmado por ciclos rápidos, buscando o baixo custo de produção e evitando o desperdício de recursos.

De forma resumida, busca-se aplicar tais conceitos no desenvolvimento e teste de novos produtos bancários voltados para a realidade do público alvo da *fintech* estudada.

1.4 Justificativa

O papel da autora na Vênus é de realizar e melhorar a estruturação do processo de *onboarding* nas empresas que contrataram o benefício proporcionado pela *fintech*, fundando esta área na empresa. Ou seja, como implementar esse benefício de forma que seja bem comunicado para os trabalhadores, que são os consumidores finais, promovendo um maior engajamento dos mesmos nos serviços oferecidos, especialmente na consultoria financeira.

Também é responsabilidade da autora pensar e propor novas soluções para esses consumidores que façam sentido dentro de sua jornada, procurando identificar oportunidades de negócio rentáveis e escaláveis

Hoje, apenas 6% da base utiliza ou já utilizou a consultoria financeira; por outro lado, o adiantamento de salário alcança cerca de 8% dos funcionários. Além disso, a empresa oferece uma plataforma de investimentos dentro do aplicativo, que também tem uma penetração baixa: 0,1% investe por ela. Levanta-se a hipótese de que o principal motivo para a menor procura pela consultoria é o tabu em torno de falar sobre dinheiro, associado ao constrangimento de expor os detalhes da vida financeira.

Durante o desenvolvimento deste projeto, após a análise dos comportamentos relacionados às finanças dos colaboradores das empresas contratantes, além de propor novos produtos, será possível extrair esclarecimentos sobre como abordar e melhor comunicar o benefício. A compreensão do usuário é extremamente relevante para a empresa, pois a partir do entendimento das principais características, comportamentos, preocupações e objetivos do público alvo, é possível traçar estratégias de divulgação mais eficientes e melhorar o atendimento da consultoria financeira, tornando-o mais apropriado para cada uma das pessoas definidas, e, assim, ir de encontro às metas de engajamento urgentes para o crescimento da *startup* no momento. O tema da comunicação não será objeto de estudo neste trabalho, que se concentra na proposição de novos produtos, no entanto proporcionará importantes esclarecimentos para a função desempenhada pela autora na Vênus.

1.5 Estrutura

O desenvolvimento do projeto foi estruturado em seis capítulos, sendo eles:

(1) Introdução: proporciona uma visão sobre a empresa, o cenário em que se encaixa, o problema a ser trabalhado, o objetivo por trás da sua resolução e a justificativa para tal abordagem.

(2) Revisão Bibliográfica: fornece a fundamentação teórica para que o problema proposto seja resolvido.

- (3) Metodologia: apresenta a forma como o problema foi tratado.
- (4) Resultados: expõe a aplicação do método com os entregáveis descritos no capítulo anterior, incluindo próximos passos definidos com a empresa.
- (5) Conclusão: oferece uma reflexão sobre a jornada realizada neste trabalho.
- (6) Referências Bibliográficas: lista das referências utilizadas no projeto.

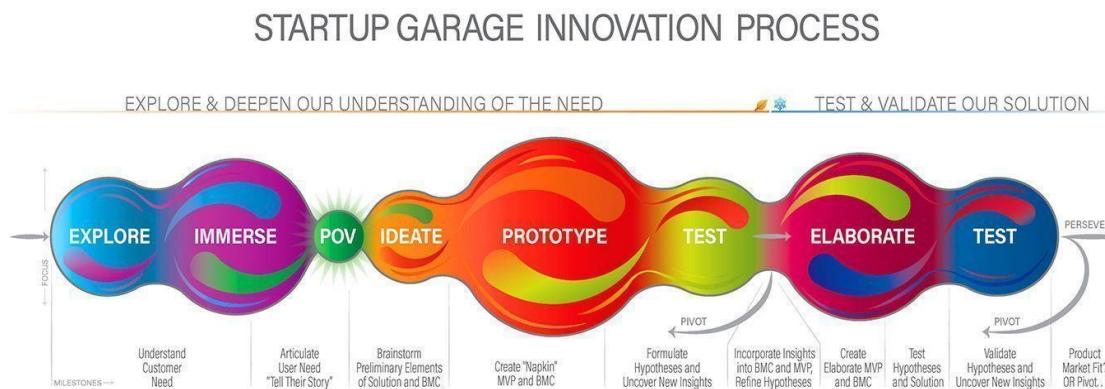
2 REVISAO DA LITERATURA

A seguir serão apresentados os principais conceitos utilizados no desenvolvimento do método e na resolução do problema abordado. A organização dos tópicos segue a seguinte estrutura:

2.1 *Lean Startup*

Como abordagem principal para este projeto será utilizada a metodologia do *Lean Startup*, advinda do *Startup Garage Innovation Process* (SGIP), modelo desenvolvido na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, em 2015, que também aborda os conceitos de *Design Thinking*, Engenharia Organizacional e Engenharia Financeira. O processo seguido pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2: *Startup Garage Innovation Process*



Fonte: Zenios, 2016

O *Lean Startup*, idealizado por Eric Ries (2011), visa o desenvolvimento, prototipação e teste de modelos de negócios, sempre considerando o ponto de vista de descoberta e validação junto ao consumidor final. O autor entende uma *startup* como uma instituição humana com intuito de criar novos produtos ou serviços sobre condições de extrema incerteza (RIES, 2011). Apesar de se referir a *startups*, o método que propõe é aplicável em empresas de todos os portes, oferecendo uma maneira prática e que minimiza os riscos para criar e testar soluções.

O conceito de aprendizado validado é um dos mais relevantes para compreender o LS, visando minimizar o risco e a utilização de recursos por meio do teste de modelos. Assim, a escalabilidade depende da validação dos testes, possibilitando ajustes e mudanças de curso a partir do ciclo Construir-Medir-Aprender (RIES, 2011), que tem o propósito de gerar feedbacks em todas as etapas a fim de embasar os próximos passos.

2.1.1 Duplo Diamante

Este método teve origem no Reino Unido em 2005, idealizado pelo Conselho de Design do Reino Unido. Inicialmente, era utilizado apenas por designers, mas percebeu-se que poderia ter inúmeras aplicações, uma vez que foi criado para solucionar problemas com uma abordagem inovadora. Dessa forma, o Duplo Diamante é um diagrama dividido em quatro principais etapas, utilizando a forma de triângulos para esquematizar as divergências e convergências de pensamento usuais do processo que busca a inovação. Isto é, ao divergir as questões são exploradas de forma mais ampla e profunda, e em seguida, ao convergir, seleciona-se as ideias em busca de tomar decisões focadas e que melhor se aplicam a fim de resolver o problema definido. (DESIGN COUNCIL, 2015).

As etapas do primeiro diamante são: Descoberta (busca entender a fundo o problema, ao invés de apenas supor, envolvendo dialogar e passar tempo com as pessoas por ele afetadas) e Definição (os insights obtidos no passo anterior ajudam a definir o desafio de uma maneira diferente.) Entre os dois diamantes é definido o POV (Ponto de Vista), frase resumo do que foi aprendido e pretende ser explorado. E as etapas do segundo diamante são: Desenvolvimento (busca por respostas diferentes para o problema definido na etapa anterior, procurando novas fontes e inspirações) e Entrega (envolve o teste de diferentes soluções em pequena escala, rejeitando aquelas que não funcionaram, aperfeiçoando outras). (DESIGN COUNCIL, 2015).

Este não se trata de um processo linear, como indicado pelas setas presentes na Figura 3, o que é extremamente benéfico para as organizações que se apoiam a este método, visto que possibilita um aprendizado que vai além do problema inicial, explorando questões subjacentes que podem levar a novos caminhos proveitosos. Além disso, em um mundo digital e, consequentemente, em constante mudança, nenhuma ideia está “acabada”, novas informações são continuamente recebidas e, assim, tudo está passível de aperfeiçoamento ilimitado. (DESIGN COUNCIL, 2015).

Figura 3: Atividades que conduzem a análise, resumo e discussão das ideias para chegar nas soluções buscadas pelo método de Duplo Diamante



Fonte: Adaptado do Design Council (2015)

2.2 Pesquisa Secundária

Com o intuito de aprofundar o entendimento do problema inicialmente proposto é realizada a pesquisa secundária, a qual possibilita o conhecimento de informações relevantes sobre o contexto e o mercado alvo em que o desafio está inserido. Nesta fase, são identificados os principais nomes do campo de pesquisa explorado, assim como outras fontes, por exemplo sites e blogs. (BROWN, 2008). Isso oferece fonte de conhecimento contínua sobre o assunto, isto é, a possibilidade de seguir acompanhando e se informando sobre as principais atualizações referentes ao assunto.

Parte essencial da Pesquisa Secundária neste caso é o processo de benchmarking pode ser entendido como a técnica de buscar entidades que realizam as melhores práticas em certo mercado, possuindo, por consequência, um desempenho acima da

média. Ao realizar essa análise, é possível extrair insights para novas ideias e aperfeiçoar processos, produtos e serviços já existentes. Assim, a investigação e comparação de desempenho com organizações referências é definida como benchmarking e os pontos de referência de mercado como benchmarks. (CAMP, 1993).

2.3 Pesquisa Primária

O sucesso de qualquer desenvolvimento deve ser julgado pelo sucesso em atender as necessidades do usuário e, para isso, é necessário ter clareza e conhecimento detalhado daqueles para o qual se está projetando. Este tipo de conhecimento pode ser eficientemente alcançado por técnicas de pesquisa primária, capazes de responder "o que", "como" e "por que", refletindo as complexidades reais do ser humano e suas vivências. Assim, os dados obtidos devem ser baseados no questionamento, observação e vivência do mundo real. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

2.3.1 Entrevistas

A pesquisa qualitativa ajuda a entender o domínio, ou melhor, os contextos técnico, comercial e ambiental, e as restrições de um produto, colaborando para identificar padrões de comportamento entre usuários e potenciais usuários de maneira bem mais rápida e fácil do que seria possível com abordagens quantitativas. Também contribui para compreender como os produtos já existentes são utilizados, o vocabulário empregado nas opiniões sobre o produto e outros aspectos sociais do domínio em questão, fornecendo a credibilidade necessária às decisões de projeto, uma vez que podem ser rastreadas até os resultados da pesquisa. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

Também são capazes de fornecer a resposta para as seguintes questões absolutamente úteis para um desenvolvimento posterior (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007):

- Como o produto se encaixa no contexto mais amplo da vida dos usuários?

- Quais objetivos motivam as pessoas a usar o produto e quais atividades básicas ajudam as pessoas a atingir esses objetivos?
- Que experiências encantam as pessoas? Como eles se relacionam com o produto que está sendo projetado?
- Que problemas as pessoas encontram com suas formas atuais de fazer as coisas?

Para tornar esse processo de entrevistas mais eficiente é possível seguir alguns princípios de simplificação, mas que ainda assim fornecem dados suficientes (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007):

- As entrevistas não precisam durar mais do que 1 hora;
- Primeiro mapeiam-se os objetivos dos usuários e depois se determina as tarefas relacionadas. O objetivo é entender os comportamentos e rituais das pessoas que interagem com produtos ou serviços, sendo fundamental que se identifique uma amostra apropriadamente diversa de usuários ao planejar uma série de entrevistas.

O método base é simples, direto e envolve alguns princípios essenciais que serão descritos a seguir (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007):

- Evitar um conjunto fixo de perguntas: Não se deve realizar entrevistas etnográficas com um questionário fixo, pois há o risco de alienar o entrevistado e também perder uma grande quantidade de dados valiosos. A premissa em entrevistas desse tipo é de que os entrevistadores não sabem o suficiente sobre o domínio investigado para pressupor todas as perguntas que precisam ser feitas, ou seja, deve-se aprender o que é importante com as pessoas conversadas, sendo um processo vivo;
- Concentrar-se primeiro nos objetivos, depois nas atividades: A primeira prioridade da entrevista etnográfica é entender o porquê do consumo, ou seja, o que motiva os comportamentos dos indivíduos e como eles esperam atingir seus objetivos;
- Evitar tornar o usuário um designer: Deve-se orientar o entrevistado a examinar problemas, evitando demandar que descrevem uma possibilidade de solução, pois na maioria das vezes, irão refletir a personalidade pessoal do entrevistado;

- Evitar discussões sobre tecnologia: Não tem sentido sem primeiro entender o propósito subjacente a quaisquer decisões técnicas;
- Incentivar a contar histórias: Muito mais útil do que pedir conselhos de design aos usuários é incentivá-los a contar histórias específicas sobre suas experiências com o produto ou serviço em questão, então como o usam, o que pensam ao usar, com quem interagem ao usá-lo, para onde vão com etc.

Depois que o processo de entrevista estiver concluído, é relevante revisitar todas as anotações, destacando tendências e padrões nos dados. Isso será de extrema utilidade para a etapa de criação de personas. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

2.3.2 Observações

É relevante apontar que o valor dos estudos qualitativos não se limitam a apoiar o processo de desenvolvimento de um projeto: gastar tempo para entender a população de usuários como pessoas, contemplando-os em toda sua complexidade, pode fornecer insights valiosos de negócios que não são revelados por meio de pesquisas mais tradicionais. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

Considerando que algumas entrevistas podem acontecer nos locais onde os usuários efetivamente utilizam os produtos pesquisados, é uma oportunidade observar esses ambientes de perto, lugares cheios de pistas sobre as atividades que o entrevistado pode não ter mencionado. É importante notar, por exemplo, o tipo de informação que precisam (anotações, manuais, tutoriais em vídeo...), a frequência e ordem das atividades que realizam, etc. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

2.3.3 Vivências

Esta etapa é dedicada a compreender a vida das pessoas para quem você está projetando sob um ângulo mais íntimo, se possível, as acompanhando durante seu cotidiano, buscando entender os detalhes dos processos vivenciados . Outra maneira

relevante é simplesmente estar dentro do contexto no qual experimentam o desafio analisado, tornando-se parte solução. Aqui é possível extrair importantes revelações e desenvolver ainda mais uma relação empática com o usuário central. (IDEO, 2009)

2.4 Síntese

O foco da etapa de síntese é a reorganização do desafio a partir de um entendimento mais profundo obtido com as etapas anteriores, procurando, principalmente, colocar o usuário no centro. Assim, será possível ordenar suas dores, necessidades e desejos, informações que guiarão a elaboração de soluções e testes nas fases seguintes. Para isso, utiliza-se algumas ferramentas que colaboram para a definição ampla e focada na perspectiva do usuário do problema, que são: Diagrama de Afinidades, Personas, Jornada do Cliente e POV. (VIANNA ET AL., 2012)

2.4.1 Diagrama de Afinidades

Essa ferramenta busca, basicamente, agrupar as consideradas principais informações obtidas na fase de Pesquisa Primária organizadas em cartões, realizando a livre classificação entre temas definidos. Ou seja, cada cartão, que abriga somente um conceito, citação ou insight relacionado ao problema, é agrupado por afinidade segundo sua ideia central. Por último, realiza-se a apresentação da visualização obtida com a ferramenta, discutindo o resultado da etapa, a qual viabiliza a compreensão de padrões, contradições e temas a serem mais profundamente explorados durante os próximos passos. (SCUPIN, 1997).

2.4.2 Personas

Para que seja possível criar produtos direcionados às preferências de cada grupo é necessário identificar os segmentos de acordo com o comportamento semelhante dos consumidores. (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2000). Uma persona geralmente é criada para ajudar a entender, descrever, focar e esclarecer os objetivos e padrões de comportamento do usuário. São modelos descritivos

representados como humanos específicos e individuais, arquétipos baseados em dados comportamentais coletados de muitos usuários reais por meio de entrevistas etnográficas. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

Um dos elementos-chave que permitem que as personas sejam bem-sucedidas como modelos é que são personificações que enfatizam as principais características, estruturais e de relacionamento, e desenfatizam os detalhes menos significativos. (CONSTANTINE, LOCKWOOD, 2002)

Embora sejam descritas como indivíduos específicos, por funcionarem como arquétipos, as personas representam uma classe ou tipo de usuário de um produto interativo específico, isto é, uma única persona encapsula um conjunto distinto de padrões de comportamento em relação ao uso de um determinado produto. Assim, não buscam estabelecer um usuário médio, mas expressar comportamentos exemplares ou definitivos dentro dessas faixas identificadas, de forma que personas diferentes representam diferentes padrões de comportamentos correlacionados. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

Personas devem ter motivações que orientam seus comportamentos, assim como todos os seres humanos as tem, algumas são mais óbvias, mas a maioria é sutil. É fundamental que as personas capturem essas motivações identificadas na forma de metas, uma vez que são os impulsionadores por trás dos seus comportamentos. São os objetivos que motivam as pessoas a se comportar da maneira que agem, portanto entender as personas é mais sobre entender motivações e objetivos do que entender atividades ou dados demográficos específicos. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

A abordagem de Personas fornece uma maneira precisa de pensar e comunicar a forma como os usuários se comportam, como pensam, o que desejam realizar e porque [artigo]. É uma ferramenta que proporciona uma linguagem comum para discutir decisões de projeto e também ajuda a manter o processo centrado nos usuários em cada etapa (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

A utilidade das personas ultrapassa o momento de concepção e desenvolvimento do produto, contribuindo também para planos de marketing e vendas, o que viabiliza a construção de uma comunicação com as partes interessadas mais eficiente. Como as personas se assemelham a pessoas reais, seu uso reduz a necessidade de elaborar modelos diagramáticos, pois é mais fácil entender as muitas nuances do comportamento do usuário por meio da estrutura narrativa que o conceito emprega, a se relacionar com fluxogramas e gráficos. Além disso, essa ferramenta proporciona a possibilidade de verificação da realidade, uma vez que as escolhas do projeto podem ser testadas em uma persona (o que não exclui a necessidade de teste com outros usuários). (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

A empatia é fundamental para aqueles que pensam em produtos e estratégias de vendas, proporcionando maior sucesso oriundo de decisões com base nas dimensões cognitiva e emocional das personas. Por isso, quando as personas são adequadamente elaboradas, os responsáveis passam a pensar nelas como seres humanos reais e ficam muito mais interessados em criar um produto que dará a essa pessoa uma experiência satisfatória (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007). Elas também trazem à tona questões de consciência social e política do momento em que vivem (GRUDIN, PRUITT, 2003), sendo também um reflexo daquele período.

Portanto, o objetivo de construir um conjunto de personas é representar a diversidade de motivações, comportamentos, atitudes, aptidões, modelos mentais, fluxos de trabalho ou atividades, ambientes e frustrações observadas na condução das pesquisas etnográficas com os usuários (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007). A partir disso, as personas são criadas e, em seguida, usadas para direcionar cenários, mas continuam sendo atualizadas e modificadas, interagindo ao longo de todo o processo (MIKKELSON, LEE, 2000).

O passo a passo descrito a seguir é a maneira ideal para iniciantes no assunto aprenderem a construir personas adequadamente (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007):

1º Passo) Pesquisa e Dados para Construção de Personas

A construção de uma persona precisa ser baseada em pesquisas de campo sólidas, assim, quando um praticante cria uma persona não importa se os dados são de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, os dados vêm de estudos de usuários, e é com base em seus dados que uma persona deve ser moldada. Portanto, devem ser baseadas na observação do mundo real: a fonte primária de dados usada para sintetizá-las deve prover de entrevistas de contexto. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

Frequentemente cada pessoa em uma equipe de produto tem suas próprias concepções de quem é o usuário e do que o usuário precisa. E, quando chega a hora de tomar decisões sobre o produto, esse “usuário” torna-se elástico, convenientemente dobrando e esticando para se adequar às opiniões e pressuposições de quem está falando. Isso reitera a importância de um processo de levantamento de dados rigoroso, que é responsável por trazer o consenso bem fundamentado entre as diferentes visões de usuário em questão. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

2º Passo) Identificar Padrões de Comportamento Significativos

Em seguida, analisa-se quais variáveis comportamentais agrupam um número expressivo de sujeitos, sendo assim que se encontram padrões de comportamento significativos, que formarão a base de uma persona (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

3º Passo) Sintetizar Características e Objetivos Relevantes

Os objetivos são o detalhe mais importante para sintetizar: ao identificar as conexões lógicas entre os comportamentos de cada persona é possível começar a inferir os objetivos que levam a esses comportamentos. Para serem eficazes como ferramentas de projeto, as metas devem sempre se relacionar diretamente com o produto que está sendo projetado. Normalmente, a maioria dos objetivos úteis para

uma persona são objetivos finais, espera-se que maioria das personas tenha de três a cinco objetivos finais associados a elas. Já os objetivos de vida são mais úteis para personas voltadas a produtos orientados pelo consumidor, bastando um objetivo de vida para a maioria delas. Por último, alguns objetivos de experiência como “não sentir-se estúpido” e “não perder tempo” podem ser implícitos para quase qualquer persona (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

4º Passo) Verificar a Completude e se há Redundâncias

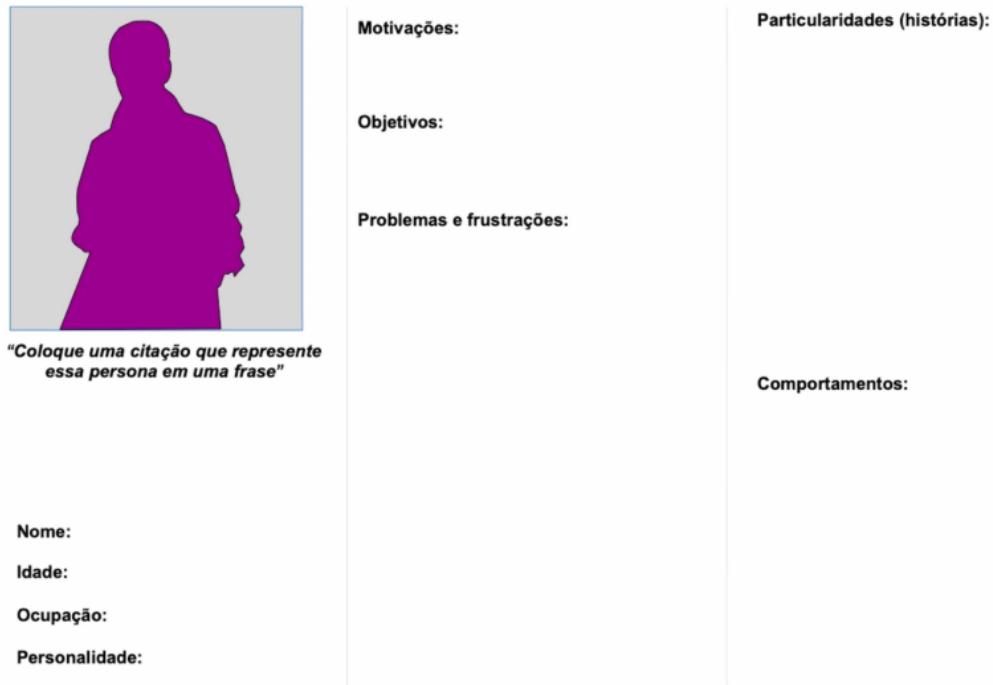
Com as personas tomando forma, deve-se verificar se as características e objetivos estão completos ou se existem lacunas importantes a serem preenchidas. Isso pode apontar para a necessidade de realizar pesquisas adicionais direcionadas a encontrar hábitos específicos ausentes nos eixos comportamentais, uma vez que cada persona deve variar de todas as outras em pelo menos um comportamento significativo (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

5º Passo) Refinar a Descrição de Características e Comportamentos.

Uma descrição típica de persona deve ser uma síntese dos detalhes mais relevantes observados durante a pesquisa. A narrativa deve, por natureza, conter algumas situações ficcionais: a melhor narrativa apresenta rapidamente a persona em termos de seu trabalho ou estilo de vida, incluindo preocupações e interesses que têm relação direta com o produto. Além disso, deve também expressar o que a persona está procurando no produto por meio de uma conclusão, de forma que o detalhe não deve exceder a profundidade de sua pesquisa. É importante lembrar que as personas são ferramentas de projeto e tomada de decisão, não um fim em si mesmas. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

A fim de sintetizar e oferecer uma representação visual do que foi desenvolvido na criação das personas, o layout representado na Figura 4 foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 4: Layout para construção de persona



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

2.4.3 Jornada do Cliente (CJM)

A Jornada do Cliente é um retrato visual e sequencial de acontecimentos por meio dos quais os usuários interagem com um serviço. Funciona listando todos os pontos de contato entre empresas que oferecem o serviço e o cliente, os quais são organizados na horizontal de acordo com uma linha de tempo segmentada em três períodos (ROSENBAUM et al., 2017):

- Pré-serviço: vivências nos momentos anteriores ao início do serviço de fato;
- Serviço: experiências durante o serviço proposto;
- Pós-serviço: impressões logo após o serviço.

Em seguida, ao longo do eixo vertical, uma escala de eficácia que irá classificar cada um dos pontos da jornada é definida. Dessa forma, é possível obter uma visualização cartesiana que corresponde a vivência do cliente à sua interpretação da experiência oferecida, o que viabiliza a clara compreensão de pontos passíveis de

otimização (ROSENBAUM et al., 2017). Na Figura 5 está representado um exemplo de CJM.

Figura 5: Figura 5: Mapeamento da Jornada do Cliente



Fonte: Adaptado de Rosenbaum et al, 2017

2.4.4 POV

Neste ponto o entendimento do cliente, problema e produto é sintetizado, traduzindo os aprendizados principais, para que seja possível iniciar as próximas etapas se concentrando nas informações mais relevantes. Assim, o POV, abreviação de point of view, consiste na fronteira entre a Síntese e a Elaboração, na qual soluções serão mapeadas e exploradas. Aqui é criada uma frase curta, a qual articula os principais tópicos revelados nas fases de pesquisa. Essa frase é estruturada da seguinte forma: o sujeito (representado pela persona), que precisa de algo (possibilidade de embasamento para soluções) por que tem certa necessidade (mapeada pelos pontos insatisfação mapeados nas etapas anteriores). (VIANNA et al, 2012).

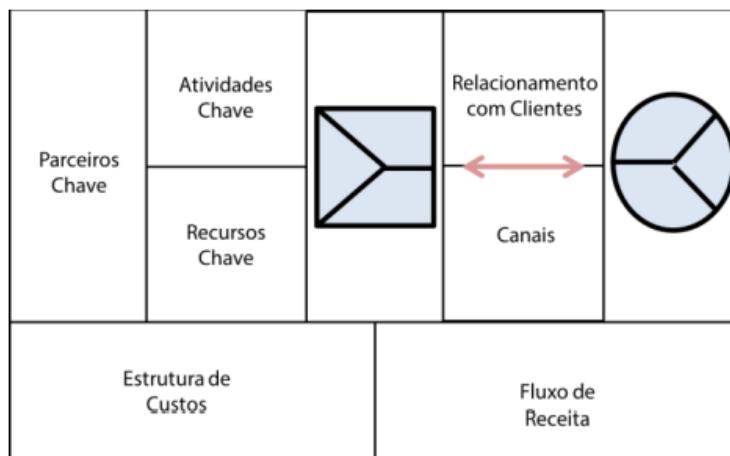
2.5 Elaboração

Durante a Elaboração ideias são discutidas e esboçadas, partindo da organização e interpretação de todos os dados obtidos até aqui. Esta etapa envolve a realização de diversas conversas entre as pessoas envolvidas no processo, uma vez que a troca proporcionada por modelos como o de brainstorming viabilizam a combinação de entendimentos que podem dar origem às melhores soluções para o problema investigado. (IDEO, 2009)

2.5.1 *Value Proposition Canvas (VPC)*

O *Value Proposition Canvas (VPC)* se divide em duas partes: Perfil do Consumidor, que deve ser preenchida primeiro, e Mapa de Valor, preenchida na sequência. Percebe-se, portanto, que está voltada aos blocos de Proposta de Valor e Segmento de Cliente, existentes no *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). Assim, esta ferramenta, criada por Osterwalder et al (2014), torna visual a conexão entre as soluções consideradas para teste e o usuário em questão. A Figura 6 ilustra um VPC.

Figura 6: Posição do VPC no modelo Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2014)

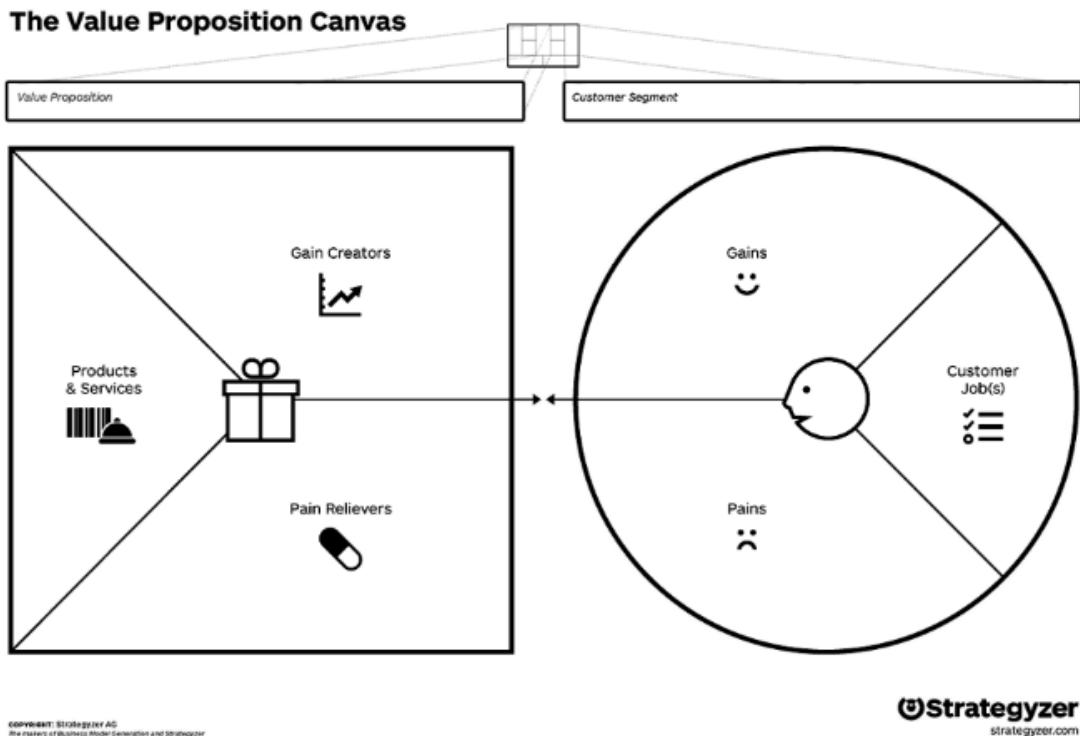
O bloco Perfil do Consumidor busca reunir as necessidades e desejos, fragmentando em três partes: (a) Tarefas do Cliente; (b) Dores e (c) Ganhos. As Tarefas do Cliente referem-se a deveres sociais e emocionais que os usuários têm que realizar; as Dores reúnem situações e sensações negativas, além de possíveis riscos, experienciados no processo de realização das suas tarefas; já o bloco Ganhos, está ligado aos desejos e aspirações, os quais, se atendidos, aumentariam as chances dos usuários adotarem a proposta de valor elaborada.(OSTERWALDER et al, 2014)

Já o bloco Mapa de Valor tem o objetivo de acentuar os ganhos e aliviar as dores dos clientes, sendo também dividido em três partes: (a) Produtos e Serviços; (b) Aliviar as Dores; (c) Criadores de Ganhos. Os Produtos e Serviços incluem as propostas de solução concebidas, as quais buscam sanar as dores destrinchadas; o

bloco Aliviar as Dores oferece explicações da forma como as propostas de solução irão sanar as necessidades dos usuários; por último, os Criadores de Ganhos descrevem como produto ou serviço proporciona vantagens diferenciais, agregando mais valor para o cliente. (OSTERWALDER et al., 2014)

A ilustração do layout da ferramenta *Value Proposition Canvas* (VPC) pode ser observado a seguir na Figura 7.

Figura 7: Representação do VPC



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2014)

2.6 Prototipação

Nesta fase, as soluções elaboradas serão prototipadas a fim de entender o interesse que provocam nos usuários alvo. Este protótipo não precisa despende muitos recursos, considerando que a abordagem escolhida do *Lean Startup* tem como princípio a minimização de riscos e o desperdício, por meio de testes que irão originar aprendizados necessários para que se considere escalar ou não os produtos. (RIES, 2011)

2.6.1 Ficha de Teste e Aprendizado

A fim de esquematizar a etapa de testes, delineando os experimentos a serem realizados, utilizou-se a metodologia de Test Card e Learning Card, propostas por Osterwalder (2014), e visíveis nas Figuras 8. A começar pelo Test Card, esta ferramenta é útil ao esquematizar a hipótese a ser testada, a forma como será materializada (primeira descrição do MVP, aprofundado no tópico seguinte), escolher o que será metrificado e qual período será necessário para isso, e o que vai definir o sucesso ou fracasso do processo realizado. (OSTERWALDER et al., 2014)

Como forma de organizar as conclusões mais importantes obtidas a partir de cada experimento, o Learning Card é preenchido com os seguintes registros: retomada da hipótese, observações advindas do teste, insights extraídos no processo e próximos passos a partir do que foi desenvolvido. (OSTERWALDER et al., 2014)

Figura 8 Ficha de Teste e Ficha de Aprendizado

Test Card	Strategyzer	Learning Card	Strategyzer
Test Name	Deadline	Insight Name	Date of Learning
Assigned to	Duration	Person Responsible	
STEP 1: HYPOTHESIS		STEP 1: HYPOTHESIS	
We believe that		We believed that	
STEP 2: TEST		STEP 2: OBSERVATION	
To verify that, we will		We observed	
STEP 3: METRIC		STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS	
And measure		From that we learned that	
STEP 4: CRITERIA		STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS	
We are right if		Therefore, we will	
Copyright Strategyzer AG		Copyright Strategyzer AG	
The makers of Business Model Generation and Strategyzer		The makers of Business Model Generation and Strategyzer	

Fonte: Adaptado por Strategyzer de Osterwalder et al. (2014)

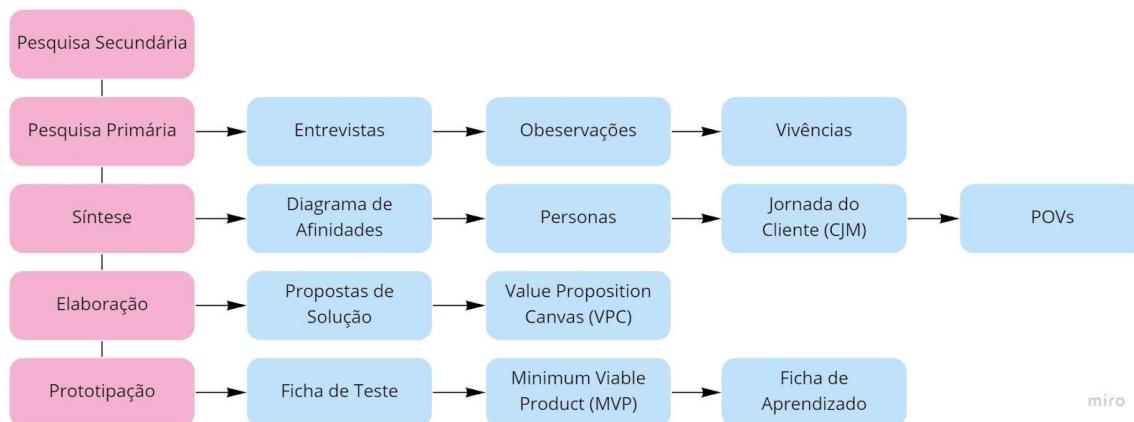
2.6.2 MVP

O MVP, como representa o nome, é a forma mais simples de se desenvolver uma solução a fim de testar o interesse dos usuários visados. Assim, um protótipo é criado utilizando o mínimo esforço possível, principalmente no sentido de recursos utilizados, a fim de se obter uma resposta rápida sobre o produto. Além da viabilização do próprio teste, com o MVP é possível extrair pontos de otimização da solução. (RIES, 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é detalhado toda a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Para adereçar o objetivo pretendido, de propor e testar novos produtos financeiros a partir do estudo do público alvo da Vênus, utilizou-se o método Duplo Diamante, ferramenta essencial do *Lean Startup*, descrito no capítulo anterior (Revisão Bibliográfica). Assim, com a finalidade de buscar soluções para o desafio identificado, segue-se os seguintes passos: (1) Pesquisa Secundária (2) Pesquisa Primária, (3) Síntese, (4) Elaboração e (5) Prototipação.

Figura 9: Metodologia proposta para abordagem do problema



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

3.1 Retomando o Desafio

O principal desafio apresentado pelos idealizadores da *fintech* é o de como engajar os colaboradores com acesso ao benefício. Existe algumas maneiras de se resolver este problema: comunicar melhor as soluções já existentes (adiantamento de salário e 13º, consultoria financeira e diagnóstico financeiro com sugestões de materiais educativos) e pensar em novos produtos que engajem os clientes dentro da plataforma, isto é, traga-os com mais recorrência para dentro do aplicativo.

Isto é muito importante, uma vez que, para um aplicativo sobreviver, é preciso provocar uma frequência de uso relevante, caso contrário será excluído, especialmente considerando um público de baixa renda, com smartphone de memória limitada.

Assim, idealizar e testar novas soluções é uma maneira não só de engajar aqueles que já têm acesso ao aplicativo, mas também atrair novos públicos e trazer mais valor comercial para a *startup* no momento de negociação com empresas potenciais clientes.

Considerando a importância para o futuro e sucesso da empresa do desafio abordado neste projeto, membros chave do time foram envolvidos na discussão e no desenvolvimento de cada etapa, incluindo o *Chief of Executive Office* (CEO), o *Chief of Revenue Office* (CRO) e o *Chief of Technology Office* (CTO). Vale ressaltar que a participação de time de tecnologia nos debates finais é altamente necessária para não se perder de vista o fator de viabilidade da implementação definitiva das soluções caso obtenha-se sucesso nos testes de protótipo. Foram realizadas reuniões online semanais (em alguns momentos foi possível estar presencialmente com o time), desde a entrada da autora na empresa no início de fevereiro deste ano, até o presente momento, para planejar e validar cada passo.

3.2 Pesquisa Secundária

O primeiro passo do processo de resolução é buscar entender as circunstâncias em que o problema se insere e o mercado no qual a empresa concorre, de modo a obter a maior quantidade possível de informação sobre o desafio proposto. O objetivo é explorar a complexidade gerada, resultando em um novo entendimento sobre a problemática do projeto.

Esta etapa foi dedicada à compreensão de conceitos relacionados a soluções financeiras voltadas para o público de baixa renda, buscando explorar o contexto dessa questão, como isso é abordado no cenário nacional e no cenário internacional. Há diversas empresas e *startups* estabelecidas que oferecem soluções financeiras para funcionários no Reino Unido e o conceito está crescendo nos EUA, África do Sul, Índia e Austrália. No Brasil, a questão vem sendo abordada há menos tempo, mas já existem algumas empresas no mercado, as quais abordam diferentes aspectos das finanças para colaboradores, como crédito, consultoria e previdência.

Optou-se por dar um panorama geral sobre as empresas brasileiras e estudar mais a fundo os benchmarks internacionais alvos da empresa: *Salary Finance (fintech* B2B de soluções financeiras), *Branch (fintech* B2B de soluções financeiras) e *Dave* (banco digital B2C, que apresenta uma frente de educação financeira sólida, buscando um público alvo de pessoas com rendas menores). Para sintetizar a exploração realizada nesta etapa montou-se um quadro comparativo entre os produtos oferecidos por cada uma das empresas, incluindo o portfólio atual de soluções da *Vênus*.

As decisões referentes ao conteúdo a ser pesquisado foram selecionadas pela autora, utilizando principalmente as informações fornecidas no início de seu estágio na *Vênus*: problemas que a empresa se propõe a resolver, principais benchmarks, principais concorrentes e objetivos futuros. As escolhas e a pesquisa foram validadas pelos CEO e CRO, os quais acompanharam de perto o processo de integração da autora na empresa, tendo durado o período de 2 semanas.

3.3 Pesquisa Primária

Nesta etapa, a autora foi a campo conversar com as pessoas do público alvo da empresa (trabalhadores CLT que ganham entre 1 e 4 salários mínimos) para escutá-las e observá-las, buscando compreender como, onde e porque vivenciam determinados problemas ou possuem determinadas necessidades, olhando para diversos aspectos (físico, cultural, sociológico e psicológico). O objetivo foi explorar os detalhes e a complexidade vivenciada nas jornadas financeiras, resultando em um novo entendimento sobre a problemática abordada neste trabalho. Posteriormente, a finalidade tornou-se testar e validar as propostas de resolução dos problemas identificados com os entrevistados.

3.3.1 Entrevistas

Para a coleta de dados foram entrevistadas 30 pessoas, durante 1 mês e meio, todas atuais colaboradoras de empresas que contrataram o benefício de saúde financeira da

Vênus. Dentre o total, 15 pessoas foram entrevistadas pessoalmente, durante visitas realizadas pela *startup* para divulgar o novo benefício e dar treinamentos de educação financeira (ocorreram em Curitiba - PR, Joinville - SC, Rio de Janeiro - RJ e Bragança Paulista - SP). As outras 15 foram clientes da consultoria financeira, as quais foram abordadas pelo atendimento e convidadas a participar da entrevista; essas aconteceram via ligação de voz ou vídeo. Todas as entrevistas foram realizadas e documentadas pela autora.

Como brasileiros em geral não se sentem à vontade para abrir sua vida financeira, o roteiro foi desenvolvido buscando uma aproximação progressiva dos entrevistados: no começo se mantém o foco amplo, voltado a questões estruturais, para que o entrevistado se sinta seguro com o entrevistador e, aos poucos, são introduzidas perguntas de cunho mais pessoal e específico. Ao invés de aplicar um questionário fechado, o roteiro escolhido foi semi-estruturado, ou seja, dependendo da evolução das conversas, perguntas poderiam ser adicionadas ou suprimidas, sempre procurando direcionar sutilmente a entrevista. Além disso, a linguagem utilizada para aplicar as perguntas foi adaptada de acordo com cada entrevistado.

Ao longo das entrevistas também foram percebidos pontos que precisavam de aprofundamento, os quais eram adicionados ao roteiro. Assim, como descrito no método de Cooper (2007), espontaneamente as primeiras conversas foram de natureza mais exploratória, durante as intermediárias passou a se perceber padrões de comportamento e nas entrevistas finais esses padrões foram confirmados, tornando mais claras as características dos usuários, sendo possível realizar ajustes finos nas suposições de comportamentos, objetivos e atividades.

Vale ressaltar que foi tomado muito cuidado para que as entrevistas fossem focadas no aprendizado e na investigação das dores do grupo de usuários estudado, e não em uma forma de convencer os entrevistados sobre possíveis ideias de soluções que naturalmente começam a vir à mente.

O roteiro base proposto pela autora foi validado com o CEO, com o CRO e com a responsável pela área de planejamento financeiro, pessoa que detém conhecimento sobre a melhor forma de se comunicar sobre questões financeiras com o público-alvo.

Vale ressaltar que a informação de valor do salário é relevante para este estudo, mas não foi perguntada, pois a autora tem acesso por meio da empresa. Este dado foi utilizado para construção das personas e melhor entendimento dos consumidores, mas não foi registrado oficialmente nas entrevistas por uma questão de confidencialidade.

O roteiro final aplicado foi o seguinte:

- Se apresenta pra mim e me conta um pouco sobre você.

* Garantir a obtenção das seguintes informações:

- idade;

- onde nasceu;

- onde mora

- onde trabalha;

- qual a escolaridade;

- se têm filhos;

- com quem mora;

- em que situação mora (aluguel ou casa própria);

- no caso de casa própria, se tem financiamento imobiliário;

- como se locomove no dia a dia;

- O que faz você considerar que teve um mês bom? E um mês ruim?

- Quais são os seus sonhos? Com quem você os compartilha?

- O que você faz no dia a dia para conquistar esses sonhos?

- No geral, como você diria que é a sua relação com dinheiro?

Quando começou? (puxar lembranças)

Com quem ou onde você aprendeu sobre dinheiro?

Com quantos anos você teve o 1º emprego?

É algo individual, pensado junto com a sua família ou os dois?

Você fala com mais alguém sobre as suas questões financeiras? (ex. amigos, colegas de trabalho...)

Com quem você tira dúvidas sobre finanças?

- Em quais momentos você pensa sobre dinheiro?

E geralmente em quais lugares?

- O que você acha da sua vida financeira agora?

Qual você diria que é o seu maior objetivo financeiro?

E o seu maior problema financeiro?

- Você se considera organizado financeiramente?

Você sabe dizer seu custo total mensal? E da sua família?

Que formas você usa para se organizar? (ex. caderno de anotações, planilha, aplicativo...)

O que te atrapa a ser mais organizado?

Você já buscou ajuda para se organizar?

- Você se lembra do seu 1º contato com uma instituição financeira?

Como foi?

Como é hoje?

Qual banco você utiliza? (ou quais bancos)

- Que formas você usa para comprar e pagar coisas (cartão de crédito, cartão de débito, dinheiro físico, boleto, cheque...)?

Seus cartões estão em seu nome?

O que te faz escolher um ou outro método de pagamento no momento da compra/pagamento?

Você costuma parcelar?

- Você paga todas as suas contas em dia?

Em que momento do mês você paga as suas contas recorrentes?

Como você paga as suas contas? (aplicativo do banco, indo ao banco ou na lotérica)

Com que frequência utiliza o limite do cheque especial?

E com que frequência entra no rotativo do cartão de crédito?

- Você possui uma reserva de emergência?

Sabe me dizer de quantos salários mensais é essa reserva?

- Você possui alguma dívida em seu nome?

- Você tem ou já teve o nome no Serasa?

Se já teve ou tem o nome no Serasa: isso te atrapalha de alguma forma?

Como um passo para validação dos protótipos desenvolvidos na etapa seguinte do trabalho (Resultados), retornou-se aos entrevistados para consultar a aceitabilidade e interesse por cada uma das soluções. Assim, foi realizada uma segunda rodada de entrevistas mais rápida e objetiva.

3.3.2 Observações

Grande parte do trabalho é interpretar os fatos coletados sobre os comportamentos dos usuários, seu ambiente e o que dizem, tendo cuidado em evitar suposições enviesadas pelo objetivo do entrevistador. Durante essa fase, também foi importante interagir e observar o usuário em seu ambiente de trabalho, ou em outros contextos apropriados para o produto, entendendo como realizam suas atividades.

A principal função da autora na Vênus é a de realizar o processo de pós-venda, ou seja, a partir do momento que o benefício foi contratado, como será melhor instalado no contexto de cada empresa, chegando nos colaboradores de forma que

entendam e utilizem as soluções oferecidas. Portanto, existe um esforço constante de observar e entender esse consumidor final, do que ele precisa, quais são suas motivações, que dores as soluções já oferecidas pela Vênus resolvem e como explorá-las.

Além disso, a análise advinda de integrantes de outras áreas da empresa foi extremamente rica nessa etapa, uma vez que cada segmento tem o olhar direcionado para uma parte diferente da jornada do consumidor final, mas todos estão perseguindo o mesmo objetivo. Assim, durante uma reunião menos formal e estruturada, no formato de bate papo, pessoas das áreas de consultoria financeira, atendimento ao cliente e tecnologia compartilharam diversas observações sobre o cliente final. Então, as principais foram selecionadas e organizadas na sessão seguinte.

3.3.3 Vivências

Por se tratar de uma *startup* com menos de 2 anos e que conta com um time enxuto, diversos trabalhos operacionais ainda são realizados por todos os integrantes. Tal situação é benéfica, uma vez que proporciona vivências de intenso contato com o cliente final, como experienciadas durante as visitas realizadas nas empresas contratantes, onde a autora teve a oportunidade de conhecer o ambiente de trabalho das pessoas para quem traça estratégias, e foi responsável pela atividade de panfletagem, abordando os colaboradores para apresentar o benefício que agora tinham acesso, ajudando-os a baixar e mexer no aplicativo, convidando-os para participar de treinamentos de educação financeira e tirando eventuais dúvidas relacionadas a finanças.

Outra maneira extremamente enriquecedora de entender mais a fundo o problema foi a realização de algumas consultorias financeiras com os colaboradores pela autora (sobre temas mais simples, como organização de orçamento familiar). Desse modo, o convívio com o usuário final foi feito regularmente no dia a dia, e segue ocorrendo até a data de conclusão deste trabalho, tanto digitalmente, quanto presencialmente.

3.4 Síntese

Para começar a etapa de síntese, é necessário desvendar as dores dos usuários a partir da pesquisa realizada, entendendo quem são esses principais usuários de uma maneira geral. Existem diversas ferramentas em processos de *Design Thinking* e *Lean Startup* que apoiam e facilitam essa descoberta, e as escolhidas para exploração do problema foram: Diagrama de Afinidades, Personas, Jornada do Usuário e POV. Esta fase foi realizada ao longo de duas semanas, considerando sua validação final.

3.4.1 Diagrama de Afinidades

A etapa de Síntese teve início com a elaboração de um Diagrama de Afinidades, buscando organizar de forma direta os dados coletados na Pesquisa e começando a extrair as primeiras ideias que irão contribuir para chegar nas soluções pretendidas. Para fazer o Diagrama, a autora seguiu os seguintes passos:

1. As entrevistas transcritas e sintetizadas perguntam a pergunta em uma planilha de Microsoft Excel, permitindo a visualização mais fácil dos dados e de possíveis padrões de repetição, foram analisadas;
2. As informações foram agrupadas em 4 temas: (a) Citações Importantes dos Usuários; (b) Surpresas e Contradições Percebidas; (c) Padrões e Temas Notados e (d) Aspectos a Serem Explorados.
3. Construiu-se o Diagrama de Afinidades seguindo a lógica dos 4 blocos independentes, utilizando a ferramenta de organização “Miro”.
4. Discutiu-se e validou-se os resultados com os principais membros da empresa que acompanharam o projeto (CEO, CRO e responsável pela área de planejamento financeiro).

É possível entender os temas escolhidos da seguinte forma:

- Citações Importantes dos Usuários: selecionou-se citações marcantes realizadas pelos usuários, que confirmavam hipóteses ou traziam novas perspectivas sobre o problema explorado; as respostas de todas as perguntas propostas no roteiro foram consideradas, mas especialmente comentários orgânicos que surgiam conforme o assunto saúde financeira era aprofundado e o entrevistado se sentia mais confortável para se abrir;

- Surpresas e Contradições Percebidas: neste momento, buscou-se por informações que fugiam das hipóteses iniciais da autora e dos membros da empresa que participaram deste projeto, trazendo pontos de vista inusitados elucidados pelos entrevistados;

- Padrões e Temas Notados: nesse quadrante tomou-se nota de aspectos que surgiram repetidas vezes ao longo das conversas, marcando pontos de consenso entre o público entrevistado;

- Aspectos a Serem Explorados: finalmente, aqui procura-se reunir pontos de muito destaque considerando a compreensão do todo até agora; tais pontos nortearão o desenvolvimento das etapas seguintes.

3.4.2 Personas

Para construir as personas, a autora procurou orientar-se pelos passos propostos por Cooper (2007), optando-se por realizá-los de uma forma mais direta, influenciada também pelas abordagens de *Design Thinking* e *Lean Startup* de realizar essa atividade. Em seguida está descrito o passo a passo seguido:

Foram identificados padrões de repetição nas informações reunidas durante a Pesquisa, com destaque para as fornecidas pelos entrevistados, uma vez organizadas em planilha, e no Diagrama de Afinidades;

1. A síntese de características e objetivos relevantes seguiu a disposição de dados do layout mostrado na Figura 10 a seguir, estruturado em Microsoft Powerpoint, inspirado pelo modelo presente na Figura 4.

2. Foram designadas três tipos de personas, as quais concluiu-se, ao seguir o método proposto, que resumem satisfatoriamente as questões chave dos consumidores alvo da Vênus.
3. Foi verificada a completude das informações dispostas e a existência de redundâncias pelos fundadores da empresa que estiveram acompanhando o projeto (CEO e CRO), responsável pela área de planejamento financeiro e também membros da equipe de atendimento ao cliente, os quais têm uma compreensão mais completa de suas principais características.
4. Por fim, após algumas adequações, as três personas foram validadas pelas mesmas pessoas indicadas no passo anterior e apresentadas para o resto dos membros da empresa, dado a ampla relevância desta definição para o alinhamento entre todas as áreas da fintech.

Figura 10: Layout para síntese de características e objetivos de uma persona



Figura 10: Elaborado pela autora (2022), de Osterwalder & Pigneur, 2010

3.4.3 Jornada do Cliente (CJM)

Nesta etapa, deseja-se compreender de que forma cada persona definida na fase anterior lida com a sua vida financeira no espaço de 30 dias. Este período foi definido especialmente porque a Vênus propõe soluções atreladas ao salário, e, no Brasil, o mais comum entre as organizações é realizar o pagamento mensal. Deste modo, é

preciso compreender como e quando interagem com a empresa (ou as empresas) que o apoia nesta jornada, listando os pontos de contato existentes.

O mapeamento foi separado em 3 períodos: pré-serviço, serviço e pós-serviço, e as atividades presentes em cada fase foram listadas. Foi definida uma escala de 5 pontos que traduz a satisfação do cliente em cada um dos pontos de contato: (1) muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) nem satisfeito, nem insatisfeito, (4) satisfeito, (5) muito satisfeito. A escolha do ponto de satisfação para cada atividade foi realizada seguindo a interpretação dos dados coletados em entrevistas, vivência e a intuição da autora.

O resultado foi organizado em Microsoft Powerpoint, possibilitando uma clara visualização de cada atividade e sua sensação correspondente na escala de satisfação. Para validar cada uma das jornadas traçadas pela autora com base nas entrevistas, observações e vivências aprofundadas na etapa de Pesquisa, 3 dos entrevistados que a autora julgou melhor se encaixarem nas personas desenhadas foram conversadas novamente, de forma que foi possível realizar ajustes finos nas atividades.

Por fim, a conclusão deste passo foi avaliada pelo CEO, CRO e responsável pela área de planejamento financeiro, em seguida também apresentada para todo o time da Vênus, já que a compreensão proporcionada pela jornada do cliente final precisa estar difundida entre todas as áreas da companhia, proporcionando insights úteis para diferentes âmbitos do negócio.

3.4.4 POVs

Para sintetizar de forma direta as necessidades identificadas ao analisar as personas e suas jornadas, estabeleceu-se uma frase apropriada para resumir o ponto de vista do cliente que apoiará a definição de possibilidades de solução para os problemas levantados e, consequentemente, a construção dos protótipos de teste. Foi definido um POV para cada ponto de insatisfação da persona em sua jornada, de forma que cada pontuação (1) ou (2) foi descrita em uma frase que resume a dor contida e o que poderia sanar essa dor.

Esta etapa foi realizada pela autora, validada com os mesmos três entrevistados que analisaram a Jornada do Cliente e aprovadas pelo CEO, CRO e responsável pela área de planejamento financeiro.

3.5 Elaboração

Esta etapa envolveu trocas constantes com o resto do time da Vênus, que contribuiu com as próprias observações vivenciadas do ponto de vista proporcionado pelo cargo que ocupam na empresa. Para otimizar tal processo, a autora sugeriu a formação de um grupo multidisciplinar para participar de discussões mais frequentes sobre cada uma das quatro entregas propostas na Elaboração, do qual participou um membro da equipe de desenvolvimento do app da Vênus, a responsável pela área de consultoria financeira, o responsável da área de atendimento ao cliente e os dois sócios fundadores (hoje nos cargos de CEO e CRO).

Para realizar a Elaboração o grupo se inspirou em técnicas de reunião propostas por metodologias ágeis, então foi possível concluir esta etapa durante 2 reuniões, do tipo sprint, de 3 horas cada, as quais aconteceram presencialmente, na casa do CEO, lugar onde o time frequentemente se reúne para trabalhar em conjunto. Uma vez concluídos, os resultados das etapas foram apresentados para o restante da empresa.

3.5.1 Propostas de Solução

As propostas de solução foram construídas a partir de cada um dos POVs, isto é, considerando todos os dados obtidos até então (Diagrama de Afinidades, Personas e Jornada do Cliente), para cada um dos POVs que correspondia a um ponto de insatisfação mapeado na Jornada foi sugerido um produto. Observou-se que haviam pontos da Jornada que as soluções já oferecidas pela Vênus resolviam a dor, assim, para cada um dos demais pontos pendentes, foram elencadas novas possibilidades de produtos financeiros.

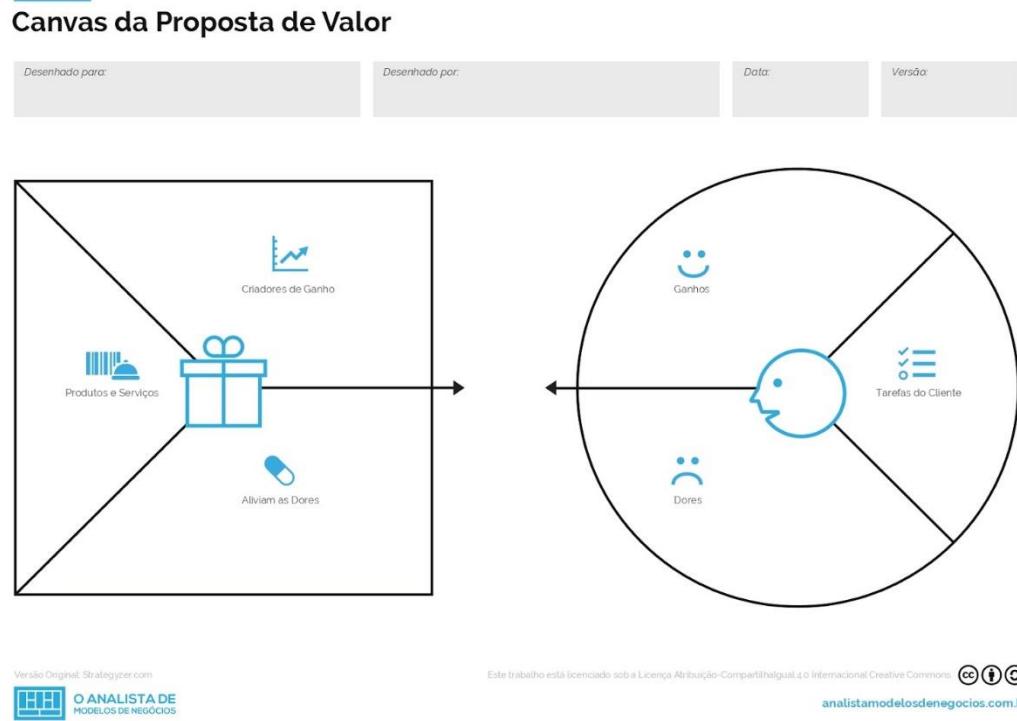
Para chegar nas soluções, além das informações organizadas na etapa anterior e as vivências de cada um presente na equipe multidisciplinar, também foram considerados os dados de Pesquisa Secundária. Portanto, as ideias de produtos já existentes nos benchmarks internacionais da Vênus serviram de inspiração para se pensar em conceitos ainda não explorados. Os produtos oferecidos hoje pela fintech estão alinhados com o que já é oferecido no mercado nacional pelas suas concorrentes e, justamente por isso, a empresa precisa buscar se diferenciar no ambiente de negócios dinâmico em que atua.

3.5.2 *Value Proposition Canvas (VPC)*

Após as soluções terem sido definidas, foi montado o Value Proposition Canvas (VPC), que oferece uma maneira rápida, prática e de baixo custo financeiro para abordar a dimensão inicial da proposta do negócio. Esta ferramenta foca em duas estruturas principais: a Proposta de Valor e o Segmento de Clientes, utilizando essas duas perspectivas para mostrar detalhadamente como o valor é criado pelo produto, percebido pelo consumidor e como estes dois aspectos se conectam. A lógica de preenchimento da direita para a esquerda foi respeitada, de forma a criar-se empatia com as necessidades do cliente primeiro, para então entender como seu produto pode atender às suas necessidades.

O VPC foi preenchido pela autora que o apresentou e discutiu com o grupo multidisciplinar de membros da fintech. As informações levantadas até este ponto do projeto estiveram sempre em vista, considerando todas as informações levantadas até este ponto do projeto, com destaque para os POVs e as Personas nesta etapa. Também se atentou para os pontos indicados por Osterwalder et al. (2014), que são: (a) evitar misturar diferentes tipos de clientes em um só perfil; (b) buscar a maior quantidade de informações possível para preencher o canvas; (c) ser específico na descrição das dores e ganhos; (d) focar nas tarefas funcionais, mas também nas tarefas sociais e emocionais. Por fim, utilizou-se o modelo representado na Figura 11 a seguir.

Figura 11: Layout para VPC utilizado



Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2014)

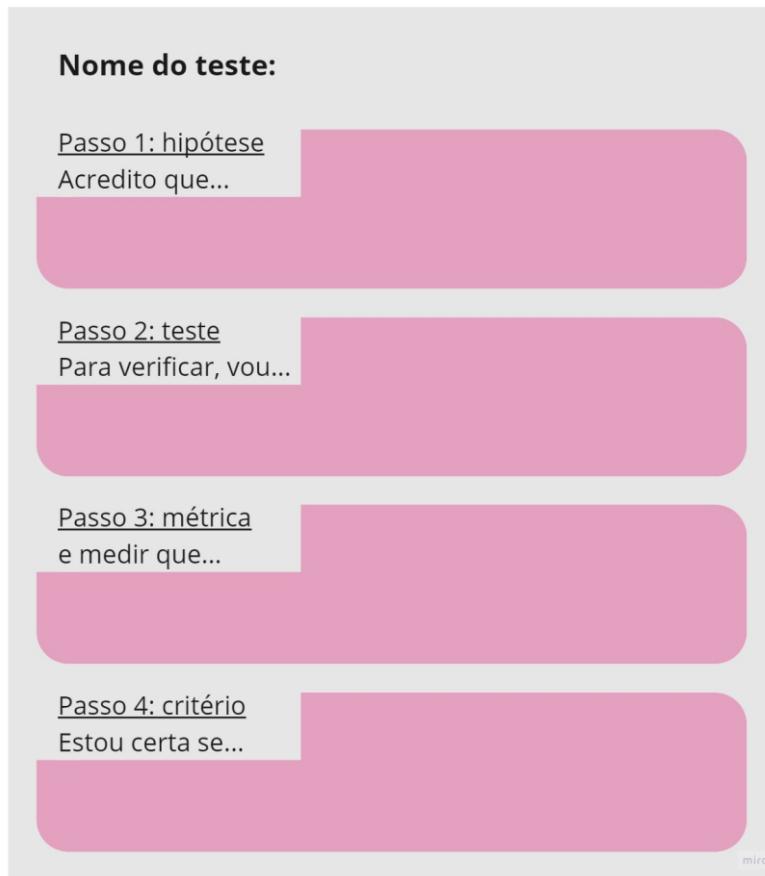
3.6 Prototipação

Foi decidido prototipar todas as novas soluções encontradas correspondentes aos pontos de insatisfação identificados no CJM, já que para alguns pontos a Vênus já preenche a lacuna com algum produto financeiro. Para a Prototipação foram seguidas três etapas descritas a seguir.

3.6.1 Ficha de Teste

Para planejar e documentar o teste da solução utilizou-se a Ficha de Teste proposta por Osterwalder et al. (2014). Assim, o cartão ilustrado na Figura 12 foi preenchido.

Figura 12: Layout de Ficha de Teste



Fonte: Elaborado pela autora, 2022, adaptado de Osterwalder et al. (2014)

Em seguida, estruturou-se o MVP (Minimum Viable Product) para cada uma das soluções que se deseja testar.

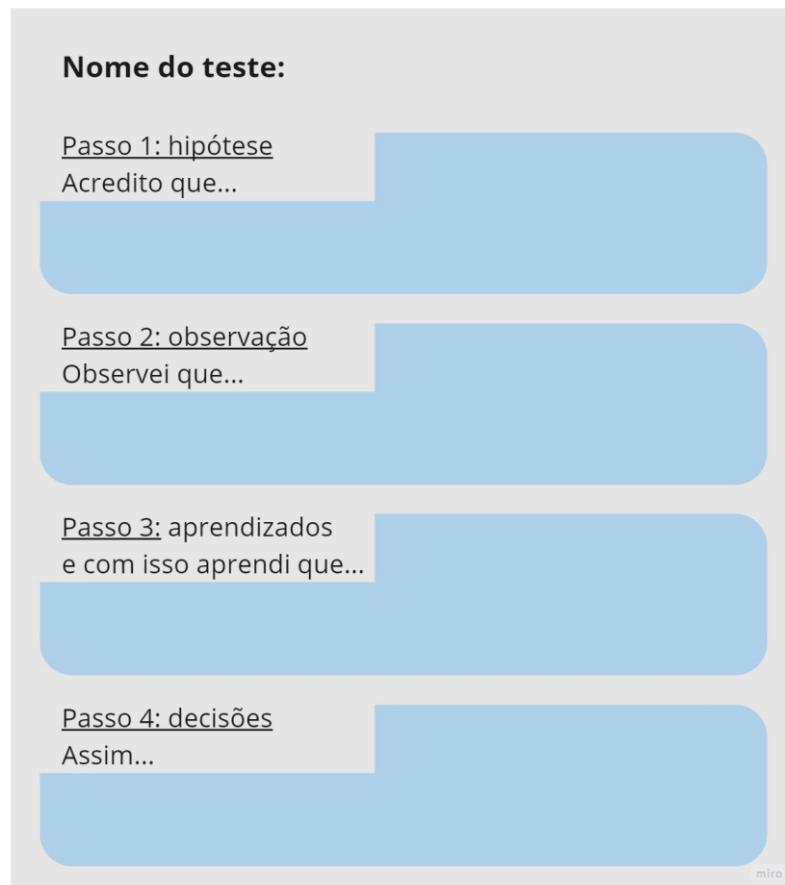
3.6.2 MVP

A partir da organização promovida na fase anterior, começou a se construir os MVPs de baixa fidelidade, sendo possível pôr à prova o interesse do público alvo pelas ideias propostas. Tal método possibilita à empresa iniciar o processo de aprendizagem de forma rápida e possível, poupando tempo e esforços, mesmo estando distante do produto idealizado. Para algumas soluções foi possível desenvolver um MVP de maior fidelidade, testando alguns aspectos de usabilidade dos produtos.

3.6.3 Ficha de Teste

Por último, para sintetizar os insights de cada teste realizado com os protótipos desenvolvidos usou-se a Ficha de Aprendizado, também proposta por Osterwalder et al. (2014). Esta pode ser observada na figura a seguir:

Figura 13: Layout de Ficha de Aprendizado



Fonte: Elaborado pela autora, 2022, adaptado de Osterwalder et al. (2014)

O preenchimento foi feito em conjunto com o comitê formado, cada aspecto foi discutido, até os próximos passos a serem seguidos pela empresa serem extraídos. Esta etapa deu origem a um planejamento estratégico de próximos passos para a frente de produtos do negócio, os quais serão melhor descritos ao final dos Resultados.

3.7 Próximos Passos

Para definir os próximos passos, houve uma apresentação final retomando e resumindo todos os resultados produzidos até então (Pesquisa, Síntese, Elaboração e Prototipação) para toda empresa. O time comentou livremente, trazendo opiniões e sugestões, as quais foram discutidas em uma reunião entre as principais pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto (CEO, CRO, responsável pela área de consultoria financeira e, nesta etapa, também o CTO), para definir um planejamento a partir do que foi obtido.

O planejamento foi organizado em uma tabela, relacionando cada produto financeiro com seu intervalo de desenvolvimento, data prevista de lançamento e observações.

4 RESULTADOS

4.1 Pesquisa Secundária

4.1.1 Contexto do Problema

A pobreza é um fenômeno presente, repleto de desafios e enigmas, apesar dos avanços que tem se observado nas primeiras décadas deste século para combatê-la. De acordo com a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL, 2021), a taxa de extrema pobreza (pessoas que vivem com uma renda diária per capita de US\$1,90) na América Latina é de 13,8% e no Brasil 13,2%. No entanto, os valores crescem mais de 50% quando consideramos que a pobreza é multidimensional e inclui a privação de acessos básicos para as pessoas se desenvolverem, tornando-se independentes e realizadas, tais como educação, serviço de saúde, utilidades básicas e segurança (DEMIRGUÇ-KUNT, 2018)

Este cenário carrega uma consequência muitas vezes ignorada: o limitado entendimento sobre como as pessoas inseridas no contexto de escassez de recursos financeiros lidam com a sua vida financeira e gerenciam riscos e incertezas. A discussão sobre o potencial da microfinanças ou instituições microfinanceiras (microfinance institutions, MFIs) - rede de serviços e produtos financeiros voltados para indivíduos que vivem sob privações diversas como crédito, poupança e seguro - vem ganhando espaço desde a década de 70 como uma ferramenta complementar para o combate à pobreza (ARMENDÁRIZ; MURDOCH, 2007).

Neste contexto, é possível identificar que, atualmente, o potencial de crescimento do setor bancário e das novas entrantes está relacionado à inclusão de consumidores de menor renda. Segundo pesquisa da consultoria McKinsey, 64% das pessoas desbancarizadas, isto é, privadas de todas as facilidades que os produtos bancários podem gerar na vida delas, não fazem uso de serviços digitais porque não estão familiarizadas com eles (MCKINSEY, 2020). É um público que depende de

produtos e serviços caros de baixa qualidade e com juros exorbitantes, majoritariamente fornecidos por bancos tradicionais, como a Caixa Econômica. O Big Five (Itaú, Santander, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa) concentrou 81,8% de todo o empréstimo nacional no Brasil em 2020, porém a concentração de depósitos e ativos controlados por esses bancos caiu 4,3% de 2019 para 2020 (BANCO CENTRAL, 2020).

As fintechs encontram oportunidades para adquirir uma parte considerável do fluxo de clientes de bancos tradicionais ao oferecer serviços nichados (pensados para um grupo específico) e apostando em melhorar sua experiência. Atingir mercados pouco atendidos é uma estratégia relevante, e, nesse sentido, um estudo aponta que o maior potencial de adesão a serviços financeiros digitais no Brasil está entre as classes de menor renda: 46% dos entrevistados de baixa renda são considerados pioneiros no uso de novos serviços financeiros digitais, contra 33% da média global para esta faixa (Accenture Global Financial Service Consumer, 2019).

Isso reforça o enorme potencial da incorporação destes consumidores ao mercado em um país onde o número de celulares ultrapassa o de pessoas (a interface de maior potencial para desenvolvimento de sistemas financeiros) mas que cerca de 34 milhões de pessoas ainda não tem uma conta em banco (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2021). É preciso destacar que ter acesso a uma conta ou serviço financeiro não necessariamente se converte em uso desses produtos, o que denota pouca adequação das contas-correntes mais utilizadas às necessidades reais da população de menor renda.

Como já apontado, dinheiro é um assunto tabu entre os brasileiros, configurando um desafio em direção à inclusão financeira, termo que se refere ao processo de efetivo acesso e uso pela população de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo assim com sua qualidade de vida. No Brasil, 41% revela que não saber falar sobre finanças é um dos principais motivos para esse comportamento. Nesse sentido, 80% dos entrevistados afirmam que um banco preparado para o futuro deveria ajudar os brasileiros a falar sobre dinheiro com mais

naturalidade, tornando o tema parte do dia a dia das pessoas (BANCO BV; INSTITUTO MINDMINERS, 2021).

Em 2022, 47% dos entrevistados apresentaram sintomas de estresse por causa de problemas financeiros. Outro dado importante que esse estudo concluiu foi que 43% dos colaboradores entrevistados gastam, no mínimo, 3 horas do expediente refletindo e buscando soluções para os problemas com as finanças pessoais (PWC, 2022).

A materialização dessa expectativa pode contribuir para mudar a realidade revelada pelo estudo de que, para os brasileiros, dinheiro é uma fonte de estresse maior do que as preocupações com a saúde. Segundo Paula Paschoal, diretora geral do PayPal, ao incluir pessoas que nem eram consideradas consumidoras pelas instituições tradicionais, o Brasil, além de democratizar serviços bancários básicos, também reforça a conscientização sobre como gerenciar o dinheiro.

Acompanhado de educação, o microcrédito também assume um papel importante em direção à cidadania financeira (forma como o Banco Central denomina “inclusão financeira” desde 2013, indicando como políticas de inclusão estão associadas à efetivação de direitos). A ideia de fornecer pequenos empréstimos a indivíduos financeiramente excluídos inspirou muitos nos anos 1970 e 1980, culminando no Microcredit Summit (Conferência Global sobre Microcrédito) em Washington em 1997, onde representantes de 137 países consideraram o microcrédito como um importante instrumento de redução da pobreza no mundo.

Porém, o seu acesso ainda é muito restrito, uma vez que a concessão de crédito para baixa renda enfrenta desafios como a falta de histórico e garantia desse consumidor, além do alto custo de aquisição de cliente com menor potencial de pagamento (ARTEMISA, 2018). Os desafios citados configuram uma oportunidade de negócios para as fintechs, com alto potencial de contribuição em direção à cidadania financeira. Endereçar tais questões é tarefa fundamental para pensar soluções engenhosas para o enfrentamento da pobreza e problemas associados a ela, tais como o endividamento e falência das famílias.

Em abril de 2021, o Banco Mundial divulgou um relatório com o seguinte título: “Aumentando a resiliência dos trabalhadores de baixa renda no Brasil – Instrumentos financeiros e inovações”. De forma resumida, o relatório propõe que sejam pensados instrumentos financeiros que: 1. aumentem a capacidade de poupança da população de baixa renda; 2. assegurem proteção em momentos de choque, principalmente os ambientais e os ligados à criminalidade; 3. forneçam crédito barato a essa população; e 4. promovam ações de educação financeira que permitam com que as pessoas possam identificar os riscos que correm e pensar no longo prazo. Isso demonstra o alinhamento da instituição global com o desenvolvimento de serviços financeiros especificamente pensados para a população de baixa renda, configurando uma oportunidade de negócios para as fintechs, com alto potencial de contribuição em direção à cidadania financeira.

4.1.2 Cenário Nacional

A noção de que manter a saúde financeira do colaborador é fundamental para a sua produtividade e, por consequência, para a prosperidade dos negócios é recente. No cenário nacional, a disponibilização de crédito com desconto em folha de pagamento, conhecido como “crédito consignado” é a mais difundida, com empresas tradicionais atuando, por exemplo, a unidade de negócios Itaú Empresas, a Porto Seguro e, recentemente, a Creditas. Porém, o tema “bem estar” financeiro está indo além da ferramenta de crédito e se tornando prioridade nas discussões entre gestores e profissionais da área de recursos humanos a partir do surgimento de fintechs que abordam o assunto.

Assim como a Vênus, as empresas Leve e Quansa oferecem consultoria financeira e adiantamento de salário, e a Leve também oferece crédito consignado. Já a Remby mira totalmente em consultoria financeira. A fintech Onze é focada em previdência privada empresarial, simplificando o esforço do RH para que esse produto se torne acessível também para empresas de menor porte, e incentivando o investimento de longo prazo com desconto em folha de pagamento. A Ahfin Saúde

Financeira (integrante do grupo Ahgora, que desenvolve tecnologias para recursos humanos) é a empresa nacional do ramo que contempla a maior variedade de produtos: consultoria financeira, adiantamento de salário, crédito consignado, crédito pessoal, previdência corporativa e seguro de vida. Vale apontar que todas as empresas disponibilizam para os colaboradores contemplados materiais de educação financeira, os quais podem ser acessados livremente.

4.1.3 Cenário Internacional

Salary Finance

A *Salary Finance* foi fundada em 2015, no Reino Unido, com a missão de ajudar milhões de pessoas em todo o mundo a se tornarem financeiramente mais saudáveis e felizes. A empresa funciona como um benefício para funcionários, procurando ajudá-los a pagar dívidas, aumentar as economias e atingir suas metas financeiras. Eles podem acessar o benefício fazendo login no site da empresa. Seus serviços foram contratados por mais de 500 empregadores, alcançando cerca de 3 milhões de funcionários no Reino Unido e nos EUA. Em 2020, adquiriu a empresa *Neyber*, que também oferece serviços de bem estar financeiro para empresas no Reino Unido. A empresa oferece os seguintes produtos vinculados ao salário:

- Empréstimo consignado: os funcionários podem adquirir um valor de crédito entre 1.000 e 25.000 libras, a taxas de juros mais baixas do que a maioria dos bancos, e parcelas descontadas mensalmente do salário.
- Adiantamento salarial: possibilidade dos colaboradores acessarem até 50% do seu salário acumulado antes do dia do pagamento, que será descontado do pagamento ao final do mês, mediante o pagamento de uma pequena taxa.
- Economia Automática: simplifica o processo de guardar dinheiro, possibilitando que o colaborador defina um valor mensal para ser descontado do salário e enviado diretamente para a conta de um banco parceiro da *Salary Finance* ou para o programa *Help to Save Government* (conta de rendimento), do Reino Unido.

Branch

Esta empresa fundada em Minnesota, nos Estados Unidos, está em operação desde 2015 e propõe soluções para ajudar os trabalhadores americanos a enfrentarem desafios financeiros, enquanto os ajuda a crescer e melhorar essa área de suas vidas. No país, é muito comum que os funcionários recebam o pagamento diariamente, ou em intervalos de tempo mais curtos, de forma que a *fintech* julgou relevante lançar no mercado uma solução para facilitar o fluxo rápido de dinheiro. Assim, é um benefício oferecido pelas empresas, por meio de um aplicativo, no qual são disponibilizados os seguintes produtos:

- Cartão de débito e conta digital: os funcionários têm acesso a um cartão de débito, conta corrente gratuita e carteira digital, podendo usar para quaisquer transações bancárias; para o empregador, é possível enviar pagamentos para a conta de seus funcionários instantaneamente, mesmo após cada turno.

Adiantamento salarial: os funcionários podem acessar até 50% do seu salário quando desejarem, sem nenhum custo extra em taxas, tendo o valor correspondente descontado da folha de pagamento; além disso, eles podem utilizar esse dinheiro com o cartão de crédito *Branch*.

- Ferramenta de organização financeira digital: no aplicativo, é possível ter acesso a uma visão geral automatizada dos ganhos e despesas, o que ajuda os colaboradores a compreender seu fluxo de caixa, possibilitando que se planejem melhor financeiramente, alertando-os sobre as próximas faturas e tendências de gastos que podem inviabilizar seus objetivos financeiros.

- Gorjetas e milhas digitais: possibilita que os empregadores enviem instantaneamente gorjetas, reembolsos de milhagem ou outros pagamentos únicos aos funcionários após cada turno.

Dave

A Dave é uma empresa americana, fundada em 2016, que está revolucionando o setor bancário com seu conjunto de produtos financeiros inovadores, oferecidos diretamente aos consumidores, visando especialmente aqueles de baixa renda. Foi projetada para substituir a quem se recorre para obter dinheiro imediato ou aconselhamento financeiro, como amigos e familiares.

Funciona como um aplicativo que oferece serviços mediante o pagamento de uma taxa mensal, dá acesso gratuito a US\$250 em cheque especial, disponibiliza o salário com 2 dias de antecedência, oferece empréstimos de curto prazo a juros mais baixos e até mesmo ajuda para encontrar novas oportunidades de trabalho. A fintech é um dos aplicativos financeiros que mais cresceram na história, com mais de 12 milhões de membros em menos de 4 anos.

4.1.4 Quadro Comparativa

No quadro 1 a seguir é possível ver uma comparação da oferta de produtos financeiros entre as empresas concorrentes da Vênus e seus principais benchmarks internacionais:

Quadro 1: Comparação entre a oferta de produtos financeiros

Produto	Empresas Nacionais						Empresas Internacionais		
	Vênus	Leve	Quansa	Remby	Onze	Ahfin	Salary Finance	Branch	Dave
Consultoria financeira	X	X	X	X			X	X	
Adiantamento de salário	X	X	X			X	X	X	X
Crédito consignado		X				X	X		
Outras opções de crédito						X			X
Plataforma de Investimentos	X								
Economia automática	X						X		
Conta digital								X	X
Cartão de débito								X	X
Organização financeira digital									X
Previdência empresarial					X	X			
Seguros						X			
Pagamentos digitais (ex. gorjeta)								X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.2 Pesquisa Primária

4.2.1 Entrevistas

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e organizadas em uma planilha de Microsoft Excel, de forma resumida e direta, para que fosse possível perceber padrões de repetição que facilitam a construção das ferramentas utilizadas no capítulo de Definição.

Na opinião da autora, esta foi a etapa mais importante e enriquecedora do processo desenvolvido. Considerando o pouco tempo de atuação na empresa, realizar tarefas de conquista e engajamento dos usuários foi uma experiência essencial para conhecê-los pessoalmente e compreendê-los melhor. Houve a possibilidade de também realizar perguntas relacionadas à comunicação, que não estavam previstas no roteiro proposto, ou seja, qual a percepção que o público tem sobre a comunicação do benefício e como esse aspecto pode melhorar

As respostas dos usuários às perguntas foram combinadas com observações sobre seu ambiente de trabalho, sua interação com ele e a relação nutrida com outros usuários ali presentes. Foi intrigante notar gradativamente o surgimento de padrões durante as entrevistas, identificando alguns perfis. Desse modo, a partir da metade das entrevistas algumas pessoas já eram desenhadas mentalmente pela autora, mas sempre se atentando para que isso não enviesasse na forma como as conversas eram conduzidas. Algumas citações de destaque dos entrevistados foram esquematizadas no Diagrama de Afinidade.

Na Tabela 1 segue a visualização de como a planilha foi estruturada, mostrando a organização das respostas de 5 dos entrevistados (os nomes foram trocados e a informação de qual empresa trabalham não foi incluída propositalmente por uma questão de sigilo):

Tabela 1: Parte das respostas das entrevistas em planilha do Microsoft Excel (múltiplas imagens)

Nome	Caroline	Kennedy	Jéssica	Vinicius	Luciana
Idade	34 anos	19 anos	28 anos	30 anos	33
Salário	R\$ 1.330,00	R\$ 1.496,48	R\$ 2.000,00	R\$ 1.496,48	R\$ 1.435,97
Estado civil	casada	casado	solteira	casado	separada
Filhos	5	0	0	3	1
Onde nasceu	São Bernardo do Campo - SP	São Paulo - SP	Rio de Janeiro - RJ (cresceu no Norte)	Maranhão	Ceará
Onde mora e trabalha	Bragança Paulista	Caldas Novas - GO	Rio de Janeiro - RJ	Caldas Novas - GO	Rio de Janeiro - RJ
Condições família	baixa	baixa	baixa	baixa	baixa
Escolaridade	Básico Incompleto	Ensino Básico	Ensino Superior	Ensino Básico	Ensino Básico
Profissão	limpeza	operador de máquina	gerente de atendimento	operador de máquina	atendimento ao cliente
Com quem mora	esposa e 3 filhas	esposa	mãe e sobrinha	esposa e 3 filhos	pais e filho
Situação de moradia	aluguel	aluguel	aluguel	financiamento	aluguel
Locomoção	transporte público	moto	transporte público	carro	transporte público
Observação	-	-	banca a mãe	-	filho atípico
Mês bom	gastos cabem	esposa e família com saúde	mãe não estoura o limite do cartão	dá pra pagar todas as contas	pagou todas as contas e sobrou um pouco para si
Mês ruim	passa aperto	emergências e aperto financeiro	não se encontra nas funções profissionais	não dá pra pagar todas as contas	emergências com o filho e reembolsos demoram de cair
Sonhos	casa própria e voltar a estudar	família com estabilidade financeira, ter uma vida mais confortável e fazer faculdade	trabalhar na sua área (Educação Física) e promover uma educação mais inclusiva e democrática	passar mais tempo com a família, aumentar sua casa e quitar suas dívidas	casa própria
Como conquistar	está quitando o terreno da casa	trabalho	mestrado e engaja em projetos além do trabalho	trabalho e bicos	trabalho

Dificuldade no dia a dia	ir no mercado achando que vai gastar X e gastar 2X	falta de renda	poupar	tempo	imprevistos com o filho
Banco antes	Caixa (recebia Bolsa Família)	never abriu conta em banco tradicional	never abriu conta, sempre usou cartão de crédito de lojas	Banco do Brasil (conta salário do 1º emprego)	tradicionais (contraiu dívidas que paga até hoje)
Banco hoje	Itaú (para salário, não sabe se paga anuidade)	Nubank	digitais, Itaú sem anuidade e Bradesco para receber o salário	Caixa (conta poupança)	digitais (Next e PicPay)
Como compra	dinheiro e débito	Pix, débito e crédito, a vista	Pix	débito e saca dinheiro se precisa	Pix, a vista
Onde deixa o dinheiro que sobra	poupança do marido	poupança Nubank (CDI)	poupança Nubank (CDI)	poupança Nubank (CDI)	poupança Next (CDI)
Contas em dia	sim	sim	sim	sim	sim
Acesso a crédito	não	sim	sim	não	não
Como usa crédito	não usa	às vezes	só a mãe usa	emprestado	emprestado
Reserva de emergência	não tem	sim	fazendo	não tem	não tem
Quanto de reserva	-	o que consegue poupar no mês	o que consegue poupar no mês	-	-
Dívida	sim	não	já teve	sim	sim
Nome sujo	sim	não	já teve	sim	sim

Relação com dinheiro	dava o dinheiro que recebia para sua mãe usar em casa	começou a trabalhar muito cedo, entendeu que tinha que correr atras	se sustenta desde os 16 anos, mas sempre se atrapalhava e precisava de ajuda	tinha que pagar as prestações de uma moto que sua mãe tirou pra ele	antes de ser mãe conseguia poupar, agora não sobra nada
Idade 1º emprego	11 anos	14 anos	16 anos	16 anos	16 anos
Com quem pensa em dinheiro	esposo	esposa	sozinha	esposa	sozinha
Educação financeira	nenhuma	nenhuma	nenhuma	nenhuma	nenhuma
Dúvidas financeiras	ninguém	pais e colegas	internet	ninguém	ninguém
Quando pensa em dinheiro	sempre (fala com o marido sobre todos os dias)	sempre	sempre	o tempo todo	sempre
Onde pensa em dinheiro	qualquer lugar	em casa	em casa	no trabalho	em casa (home office)
Maior objetivo financeiro	casa própria	ter um comércio (algo que proporcione mais renda)	viver confortavelmente e viajar	ter uma reserva e isso ser uma preocupação menor	reserva de emergência para o filho e casa própria
Maior problema financeiro	nome sujo (sem acesso a parcelamento)	salário baixo	gastos da mãe no cartão de crédito	dívidas	dívidas
Planejamento financeiro	baixo	bom	médio	nenhum	médio
Meio que se organiza	caderno	caderno	aplicativo	nada	caderno
Como se organiza	anota o que gastou e vê o que vai sobrar	anota o que gasta e o que precisa pagar	o dinheiro que achava que ia sobrar, jogava na poupança, mas acabava mexendo muito	não se organiza	anota o que gasta, o que tem que pagar e a meta para poupar

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.2.2 Observações

Considerando as atividades da autora e dos integrantes da empresa que colaboraram com o desenvolvimento do projeto, as observações consideradas indispensáveis para um maior entendimento do cliente final são as seguintes:

- É muito mais fácil os colaboradores engajarem em produtos de crédito do que de planejamento financeiro;

- Durante os treinamentos, percebe-se o constrangimento provocado pelo assunto finanças. Uma evidência disso é que quando as pessoas têm dúvidas elas raramente abrem o microfone para tirá-las, mandando no chat ou contatando a Vênus via WhatsApp;

- Existe uma grande sensibilidade a descontos, mas pouca sensibilidade à taxa de juros. Um exemplo disso é que o público alvo sabe no detalhe o que está mais barato

no mercado, mas não sabe se poderia estar pagando menos na parcela de um financiamento imobiliário ou de automóvel. O problema é que, muitas vezes, financiamentos consomem mais de 30% da renda, sendo um impacto enorme;

- Quando se fala sobre parcelamento, a maioria das pessoas analisa apenas se o valor da parcela cabe no orçamento, não analisando o valor final despendido;

- É comum observarmos usuários investindo em ativos líquidos (como um terreno), antes de ter uma reserva de emergência. O problema é que, se acontecer qualquer adversidade, não é possível usar o valor de um terreno instantaneamente, de forma que muitas pessoas têm investimentos, mas mesmo assim precisam recorrer ao rotativo do cartão ou ao cheque especial. No final das contas, o investimento não vai render mais do que irá se pagar de juros;

- Outro caso de pessoas que têm investimentos, mas não reserva específica para emergências, são aquelas que alocam 100% das economias em fundos de previdência, os quais, para realizar um saque nos primeiros 10 anos, cobram muitos impostos. Portanto, quando há emergências, preferem se endividar a perder dinheiro nos investimentos, mas os impostos pagos, em geral, serão muito menores do que a rolagem de juros das opções mais comuns de crédito.

4.2.3 Vivências

As vivências experienciadas pela autora foram adquiridas durante as visitas realizadas nas empresas parceiras da Vênus, durante o processo de implementação do novo benefício, e também em algumas consultorias financeiras realizadas. Assim, alguns aprendizados puderam ser extraídos dessas experiências, sendo que os mais relevantes são:

- Durante a panfletagem, quando aborda-se um grupo de colegas que nitidamente tem um certo nível de proximidade, um começa a “entregar” o outro, dizendo que precisa de ajuda para quitar as dívidas ou para economizar. Diante disso, percebe-se que as pessoas com quem mais se convive influenciam na forma como os funcionários falam sobre finanças;

- Frequentemente, ao conversar com alguém endividado explicando a possibilidade de renegociar suas dívidas e quitá-las durante uma consultoria financeira,

a pessoa responde com animação e curiosidade. Tal reação demonstra a dificuldade encontrada pelo público para lidar com essas situações, comprovando a necessidade de terem apoio e orientação;

- Na consultoria financeira, quanto menos habituado ao mundo digital é o cliente, mais dificuldade ele irá demonstrar para encontrar as informações solicitadas para que o consultor ajude-o a organizar as finanças (ex. um colaborador endividado precisou passar o contato da esposa para que ela buscasse os dados das dívidas no Serasa e do banco);

- Tem sido muito comum jovens que antes viviam com os pais e desejam ir morar sozinho, ou que estão no começo desta jornada, buscarem a consultoria financeira para estudar o orçamento necessário, uma vez que ainda não sabem lidar com suas finanças, não tiveram educação financeira e não possuem uma reserva;

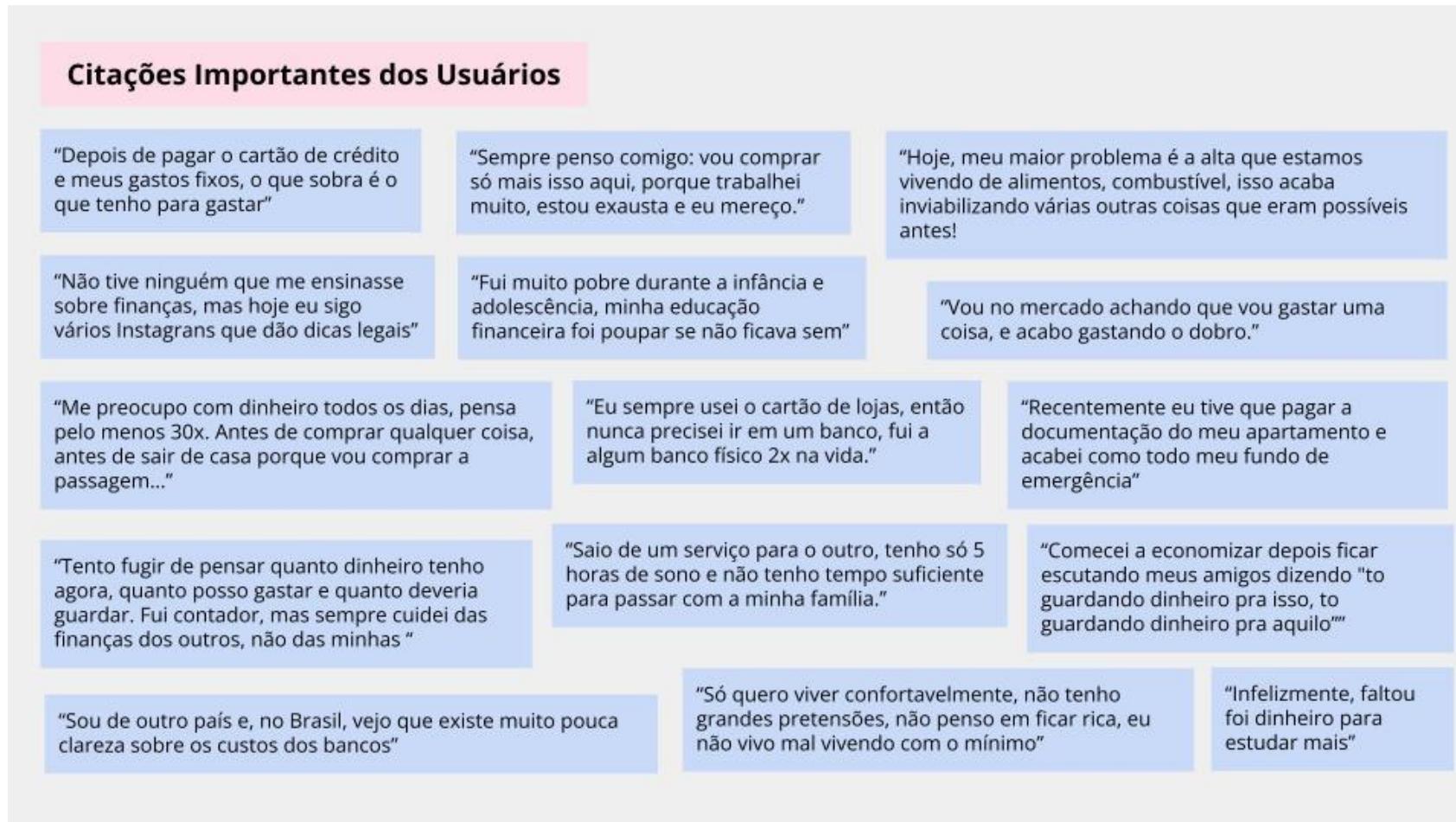
- Há pessoas que conseguem guardar algum dinheiro por mês, mas de forma muito desorganizada, isto é, não definiram um valor específico e não conseguem criar uma recorrência para isso, o que gera frustração nos meses em que não é possível; porém, após a consultoria, quando passam a realizar economias frequentes, retornam sentindo-se muito satisfeitas;

4.3 Síntese

4.3.1 Diagrama de Afinidades

Para completar os quadrantes definidos para o Diagrama de Afinidades, a transcrição das entrevistas foi lida uma segunda vez, com um olhar voltado para elucidar as questões a serem respondidas nesta etapa, que servirão de embasamento para os próximos passos. Nas Figura 14, 15, 16 e 17, está exposto os quadrantes do Diagrama de Afinidades definido.

Figura 14: Figura 15: Citações importantes dos usuários



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 15: Surpresas e contradições percebidas

Surpresas e Contradições Percebidas

Mais de uma pessoa que trabalha na área financeira declarou ter pouco ou nenhum controle das suas finanças, apesar de entender o assunto e ser competente ao tratar dessa questão em outros espaços.

Mais pessoas do que o esperado nunca tiveram contato com instituições financeiras tradicionais, o que demonstra que ser digital não é mais um diferencial competitivo suficiente.

A maioria das pessoas que se declaram organizadas financeiramente, tem na verdade pouca organização e nenhuma reserva de emergência.

Na maioria das vezes, é a falta de tempo, e não de conhecimento, a principal barreira para a organização financeira; especialmente considerando a difusão da internet e a quantidade de vezes que os entrevistados citaram acompanhar pessoas ou sites sobre o assunto.

Ter colegas comentando sobre estar guardando dinheiro foi identificado como um grande incentivador para se tomar essa iniciativa.

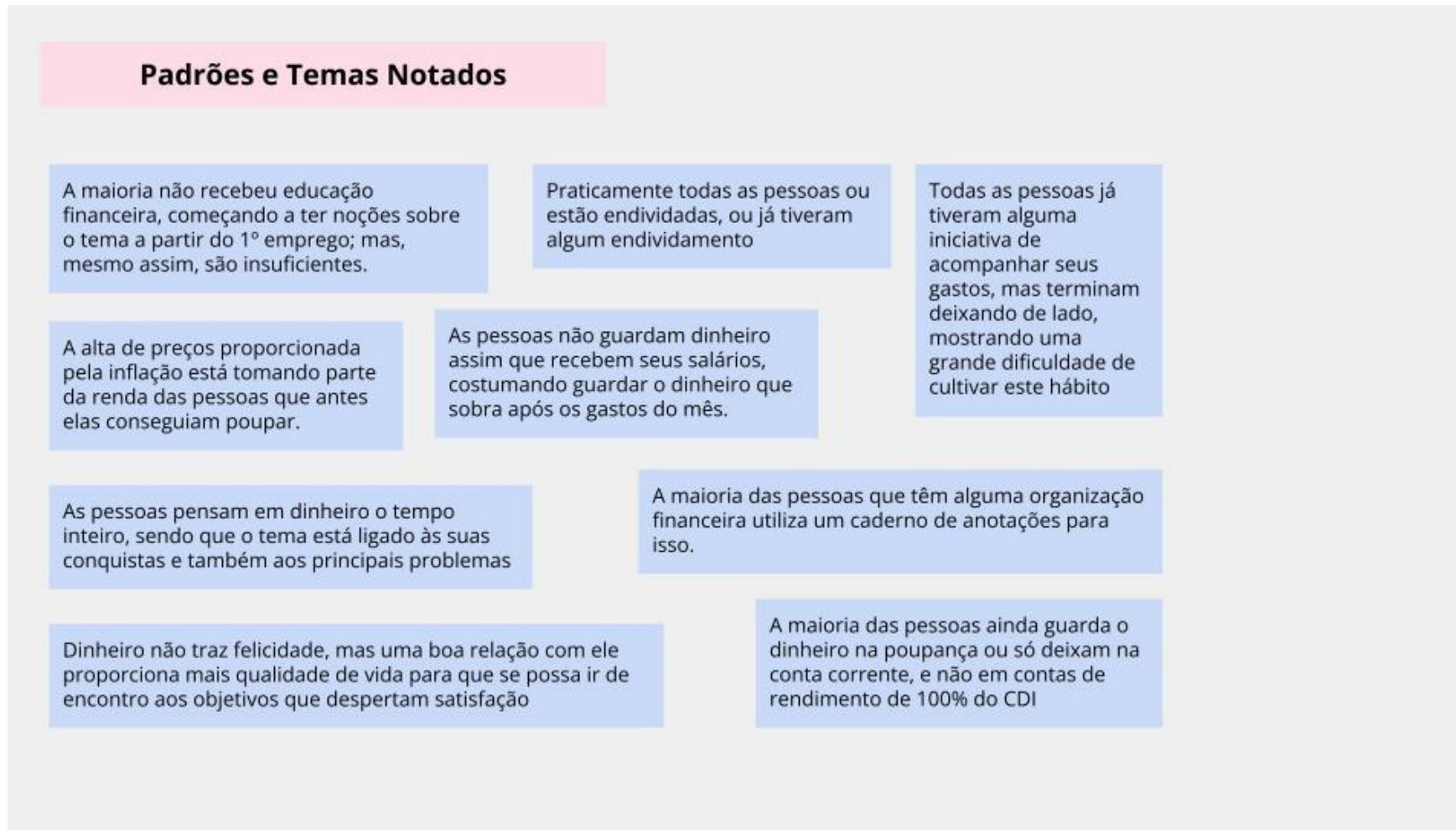
Muitos endividados preferem não pensar sobre as suas dívidas, optando por lidar com os empecilhos que esta situação proporciona (ex. não ter acesso a crédito)

Além do 1º emprego, o 1º filho é um grande marco para as pessoas começarem a organizar as finanças, principalmente para mães solteiras.

Todas as pessoas já tiveram alguma iniciativa de organizar seus gastos, mas terminam deixando de lado, mostrando uma grande dificuldade de manter este hábito

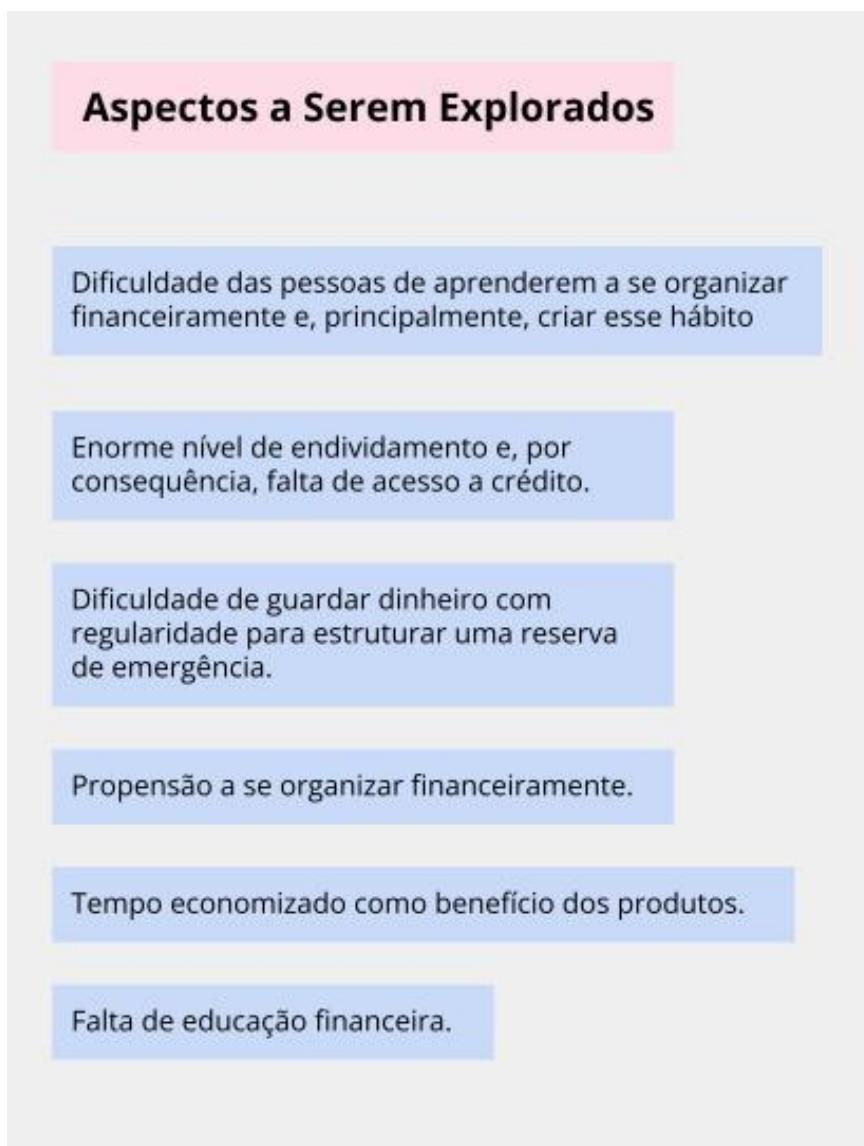
Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 16: Padrões e Temas Notados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 17: Aspectos a Serem Explorados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.3.2 Personas

Com as informações reunidas até este ponto, as personas foram criadas. Definiu-se três figuras arquetípicas, que tem o objetivo de reunir características de um amplo grupo de usuários, proporcionando uma linguagem em comum entre o time da Vênus para discutir decisões centradas nestes usuários chave. É com base nestas personas, a partir do olhar de suas dores e necessidades, que o restante da Síntese será construída. Pode-se dizer que este constitui o passo chave para o desenvolvimento do

projeto, uma vez que é aqui em que as oportunidades de abordagem de soluções começam a ser claramente definidas.

Para cada uma foi escolhida de forma estratégica nome, frase típica, idade, ocupação (profissão), salário, particularidades (características da vida pessoal), comportamentos (relacionados especialmente à vida financeira), motivações (o que move e dá sentido para o dia-a-dia desta persona), sonhos e objetivos (o que desejam conquistar), problemas e frustrações (o que as afeta e gostariam que, se possível, fosse diferente). As três personas criadas foram: Joel, Celma e Lívia.

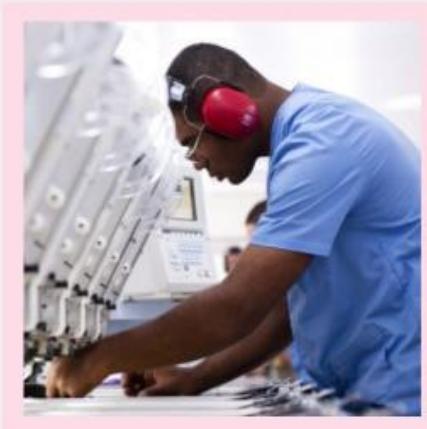
A 1^a persona a ser apresentada, o Joel, é um auxiliar de produção em uma indústria, tem 38 anos, é casado e pai de 3 filhos. É possível afirmar que ele é uma pessoa organizada financeiramente, pois procurava conselhos desde que começou a trabalhar muito cedo para se sustentar e as suas experiências passadas de endividamento ensinaram-o a criar o hábito de acompanhar seus gastos. Mas, por ter um salário baixo, especialmente considerando as condições econômicas atuais de alta da inflação, em que os preços encareceram desproporcionalmente, ele segue passando dificuldades, como: conseguir poupar regularmente, proporcionar mais conforto para a sua família, estabelecer uma reserva para o futuro dos filhos, etc. Diante disso, é sempre um risco surgir uma emergência para a qual não está preparado. Hoje, sua principal queixa é de que não consegue passar tanto tempo quanto gostaria com a sua família, já que seu emprego principal não paga o suficiente, precisando complementar sua renda de outras maneiras. E, ainda assim, durante o tempo que consegue estar com a família, ele está exausto devido ao trabalho. Essas características estão descritas na Figura 18.

A 2^a persona, a Célia, auxiliar de serviços gerais, mãe solteira de 2 filhos, tem 27 anos, começou a trabalhar muito cedo, em empregos informais, contribuindo para complementar a sua renda familiar. Uma vez que entregava todo o dinheiro para a sua mãe e não completou os seus estudos, sua educação financeira foi nula. Por ter se tornado mãe na adolescência, precisou começar a entender minimamente alguns aspectos de organização financeira. No entanto, por cuidar dos seus filhos sozinha e

ter que sustentá-los por completo, já que não quer que eles precisem começar a trabalhar tão cedo quanto ela, ela encara sua vida financeira de uma forma muito imediatista. Isto é, além das dificuldades técnicas inerentes das suas condições de educação e trajetória de vida, lhe falta tempo para dedicar a organização. Além disso, têm dívidas, as quais procura não encarar e lhe provocam intensa agonia, um reflexo do afastamento provocado pela abordagem financeira das principais instituições. Diante disso, seu nome está sujo no Serasa, o que faz com que não tenha acesso à crédito, impedindo-a de comprar bens de maior valor agregado parcelados (um eletrodoméstico, por exemplo). Seus filhos são sua grande motivação, assim os seus sonhos e objetivos estão relacionados a permiti-los traçar um caminho diferente do seu, de mais tranquilidade e conforto no futuro. Essas características estão descritas na Figura 19.

Por último, a 3^a persona, a Livia, analista de atendimento ao cliente, solteira de 25 anos, possui o ensino superior completo, apesar de não trabalhar na área em que se graduou, e sim com atendimento ao cliente. Seu salário é consideravelmente maior que o das outras duas personas descritas, tendo também maiores perspectivas de crescimento na carreira. Ela tem bastante liberdade, não tem filhos, vem de uma família com condições de vida confortáveis, mas não recebeu educação financeira suficiente para ser organizada nesta área. Então, ela se encontra sempre em uma situação pouco favorável com relação a dinheiro: não reflete sobre quanto gasta, não acompanha suas despesas. Por já ter crescido com internet, está habituada a usar apenas bancos digitais, mas mesmo com as facilidades proporcionadas pelas diversas soluções existentes no mercado, sua dificuldade está em criar hábitos saudáveis financeiramente. Se motiva em aprender coisas novas, tem muita vontade de viajar, mas falta compreender que, para atingir seus objetivos de vida, é necessário ter equilíbrio financeiro. Ter perspectivas de ser bem sucedida e ganhar dinheiro não vai resolver sua situação, pois a tendência é que, conforme ganhe mais, passe também a gastar mais. Nunca conseguiu montar uma reserva de emergência, correndo riscos de endividamento, sempre entra no rotativo do cartão e paga juros altos e não se interessa por aprender a investir. Essas características estão descritas na Figura 20.

Figura 18: Características da persona Joel

	<p>Particularidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - do interior do Ceará - foi para o interior de São Paulo pequeno, com os pais (melhores oportunidades) - vem de uma família com condições financeiras precárias - casado (divide as finanças com a esposa) - 3 filhos (1 bebê) - casa própria muito pequena (financiamento) - se locomove de moto (ainda está pagando) - trabalha desde os 14 anos - Ensino Básico completo 	<p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - passar tempo com a família - sair com amigos e colegas - ganhar mais dinheiro (faz bicos além do trabalho)
<p>Frase: "Saio de um serviço para o outro, tenho só 5 horas de sono e não tenho tempo suficiente para passar com a minha família."</p> <p>Nome: Joel</p> <p>Idade: 38 anos</p> <p>Ocupação: auxiliar de produção em uma indústria</p> <p>Salário: R\$ 1.496</p>	<p>Comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - não teve educação financeira, mas precisou começar a contribuir em casa cedo - organiza seus gastos em um caderno - tem conta na Caixa Econômica (financiamento da casa) e em banco digital - já esteve endividado e com o nome sujo, mas não está mais - usa cartão de crédito raramente, paga tudo com débito e pix (à vista) - pensa em dinheiro o tempo inteiro, mais ainda durante os trabalhos 	<p>Sonhos e objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumentar sua casa - ganhar melhor para conseguir poupar (ex. ter seu próprio comércio) - viver mais confortavelmente <p>Problemas e frustrações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - não passar tanto tempo quanto queria com a família (sempre trabalhando) - salário insuficiente (gastos fixos muito altos) - não ter uma reserva de emergência (risco de endividamento) - não ter conseguido fazer uma faculdade

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 19: Características da persona Celma



Frase: "Vou no mercado achando que vou gastar uma coisa, e acabo gastando o dobro"

Nome: Celma

Idade: 27 anos

Ocupação: auxiliar de serviços gerais

Salário: R\$ 1.337

Particularidades:

- do interior de São Paulo
- trabalha na região central e mora na periferia
- vem de uma família com condições financeiras precárias
- separada (ex-marido ausente)
- 2 filhos (cuida sozinha)
- mora de aluguel
- se locomove de transporte público
- trabalha desde os 11 anos (babá)
- Ensino Básico incompleto

Motivações:

- cuidar dos filhos
- pequenos momentos de lazer (ex. uma ida à praia)

Sonhos e objetivos:

- casa própria
- terminar os estudos para ter novas oportunidades, ganhar mais e dar melhores condições para os filhos

Comportamentos:

- não teve educação financeira, precisou começar a contribuir em casa cedo, mas dava o dinheiro todo para mãe
- após ter o 1º filho dinheiro se tornou uma preocupação constante
- olha os gastos só na hora de pagar
- conta no Caixa (já recebeu bolsa família) e Itaú (sem crédito, não sabe se paga anuidade)
- está endividada e não tem acesso a crédito
- frequentemente pensa em dinheiro, mas tem agonia de encarar as dívidas, não encontrando saída para sua atual situação

Problemas e frustrações:

- dívidas e nome sujo (sem tempo e cabeça para lidar)
- salário insuficiente
- aumento dos preços (carrinho diminuiu)
- ter sido mãe muito cedo
- não poder comprar coisas necessárias pros filhos, pois não tem como parcelar (ex. alguns materiais escolares)
- não ter finalizado os estudos

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 20: Características da persona Livia



Frase: "Sempre penso comigo: vou comprar só mais isso aqui, porque trabalhei muito, estou exausta e eu mereço."

Nome: Livia

Idade: 25 anos

Ocupação: analista de atendimento ao cliente (CX)

Salário: R\$ 3.128

Particularidades:

- do Rio de Janeiro
- trabalha e mora na região central
- solteira
- sem filhos
- mora de aluguel
- se locomove de transporte público e aplicativos
- vem de uma família de classe média
- trabalha e se banca desde os 19 anos
- Ensino Superior completo

Motivações:

- aprender coisas novas (gosta de fazer cursos)
- passar tempo com os amigos
- viajar

Sonhos e objetivos:

- se encontrar profissionalmente
- morar no exterior
- ganhar mais dinheiro

Comportamentos:

- teve uma educação financeira básica (família poupava)
- usa aplicativos para monitorar os gastos, mas dá pouca atenção
- nunca abriu conta em banco tradicional, apenas em digitais
- usa pix para contas e crédito para despesas do dia a dia (tem costume de parcelar muitas coisas e entra no rotativo com frequência)
- pensa em dinheiro no momento de pagar alguma coisa

Problemas e frustrações:

- não trabalhar na área que se formou
- gastar quase todo o salário todo mês e poupar pouco
- não saber nada sobre investimentos (desmotivada por não conseguir poupar)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.3.3 Jornada do Cliente (CJM)

Para cada persona foi definida uma Jornada do Cliente referente à sua trajetória financeira dentro do espaço de 1 mês (a partir do momento de pré-recebimento do salário), uma vez que cada uma tem perspectivas muito diferentes quanto à cada fase mapeada: (a) Pré-serviço, (b) Serviço e (c) Pós-serviço. Durante a fase de Pré-serviço foram apontadas duas ocorrências, na fase de Serviço entre cinco e seis pontos de interação com instituições financeiras (para a persona mais digitalizada foi identificado um ponto a menos na trajetória, o que faz sentido com a proposta dos serviços que mais utiliza), e uma ocorrência na fase de Pós Serviço.

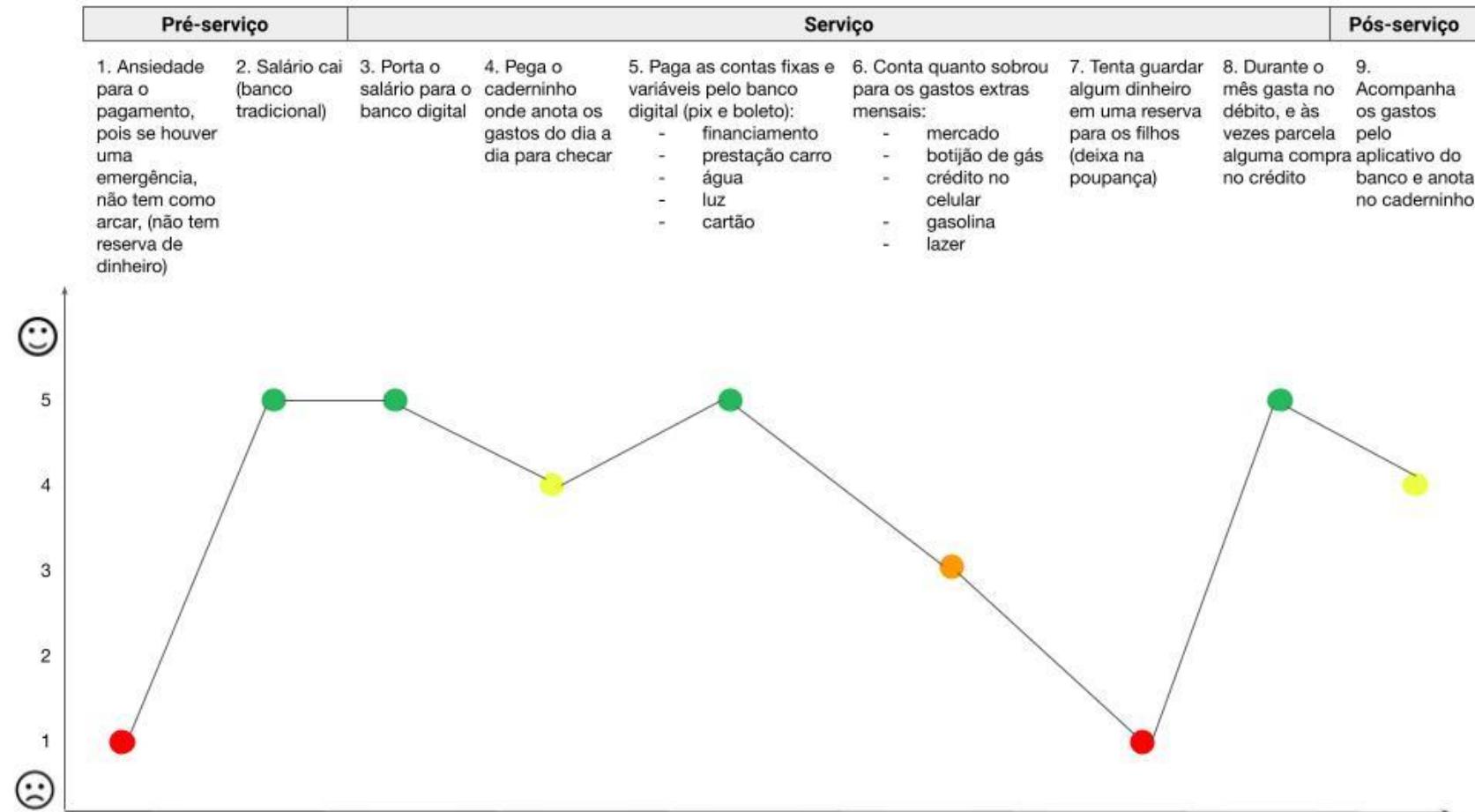
É preciso compreender que a relação com o dinheiro extrapola os pontos de contato com as instituições de pagamento, isto é, as preocupações com finanças ocupam a mente das pessoas frequentemente, pressuposto que foi confirmado durante a fase de entrevistas. Por esse motivo, na jornada existem pontos de contato que acontecem somente na mente dos usuários, pois as inquietações financeiras provocam sensações relevantes de serem consideradas.

A 1^a jornada, ilustrada na Figura 21, refere-se ao Joel. É possível notar que apresenta maior estabilidade quando comparada com as demais, tendo pontos de satisfação em maior quantidade que os de insatisfação. Isso se dá porque esta é uma persona que conseguiu encontrar formas eficientes de lidar com as suas finanças, por mais que não tenha condições financeiras favoráveis. Assim, consegue lidar de uma maneira em que está no controle a maior parte do tempo. Porém, existem pontos de melhoria possíveis de serem explorados. Por exemplo, logo antes de receber o salário, quando é tomado por grande estresse, já que o dinheiro disponível para o mês está acabando e, muitas vezes, precisa fazer retiradas da sua reserva. Além disso, por não ter uma reserva de emergência sólida o suficiente, sempre corre o risco de contrair novas dívidas. Esta persona já está habituada aos bancos digitais, gostando da comodidade proporcionada por poder pagar suas despesas online. Também foi capaz de construir o hábito de acompanhar as suas despesas anotando em um caderno, ao qual recorre no momento de realizar suas transações mensais.

A 2^a jornada, ilustrada na Figura 22, indica a trajetória vivida pela Celma durante o mês. Percebe-se que sua jornada tende para pontos de insatisfação, mostrando que dinheiro é um grande fator de estresse em sua vida. Isso se dá por diversas razões, especialmente pela falta de acesso ao ensino e falta de apoio, tendo que lidar com todas as responsabilidades sozinha. Ou seja, ela não conseguiu, como o Joel, estar no controle da situação. Assim, todo final de mês é de muita angústia, pois geralmente todo o dinheiro disponível para o mês já foi gasto, frequentemente tendo que levantar recursos de alguma forma (ex. pedindo emprestado e fazendo adiantamento de salário). Ela utiliza formas tradicionais de realizar seus pagamentos, precisando se deslocar até a lotérica ou agência bancária, uma vez que ainda não se adaptou aos bancos digitais, devido a falta de orientação e adequação destes serviços a sua difícil realidade. Outro problema é a falta de acompanhamento dos seus gastos, que pode se dever ao fato de ter 2 filhos para cuidar sozinha e ao pouquíssimo tempo disponível por ter que enfrentar uma dupla jornada. Além disso, não ter acesso a crédito por estar com o nome sujo é uma dificuldade que enfrenta, pois fica sem acesso à possibilidade de comprar bens materiais de maior valor agregado parcelados.

Já na jornada da 3^a persona, na Figura 23, é interessante perceber que o formato da curva representa a principal característica dessa trajetória, que são as oscilações. Assim, o final do mês é de muita ansiedade, pois frequentemente já está com saldo negativo e recorrendo ao rotativo do cartão de crédito, sendo este um dos motivos para não conseguir acompanhar e controlar a sua situação financeira. Por mais que tenha tido acesso completo à educação e deter mais conhecimento sobre conceitos financeiros do que as duas outras personas, ela entende o desafio de enfrentar que precisa realizar cortes de gastos, que está gastando demais com supérfluos e que está perdendo dinheiro mensalmente pagando juros. Um costume frequente é de realizar diversas compras parceladas no cartão de crédito, especialmente online, de modo que suas faturas são abertas com considerável parte do limite utilizado, sendo mais uma razão que a impede de tomar o controle da sua vida financeira.

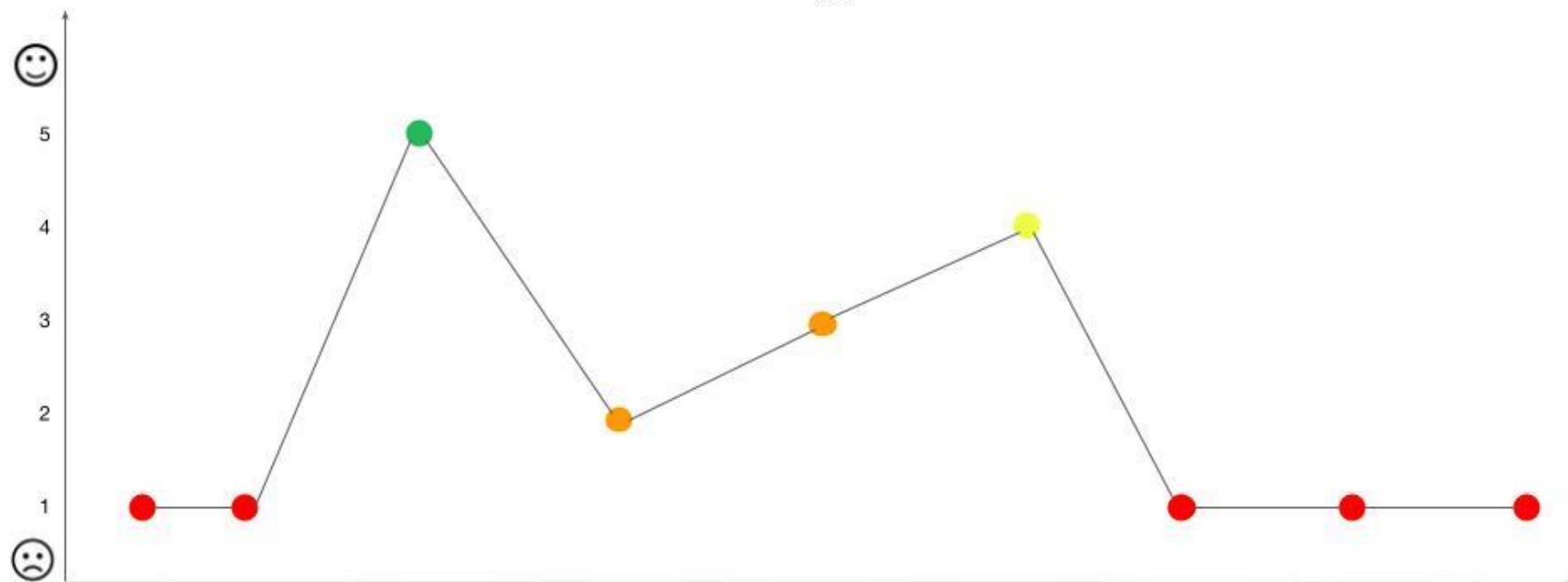
Figura 21: Jornada da persona Joel



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 22: Jornada da persona Celma

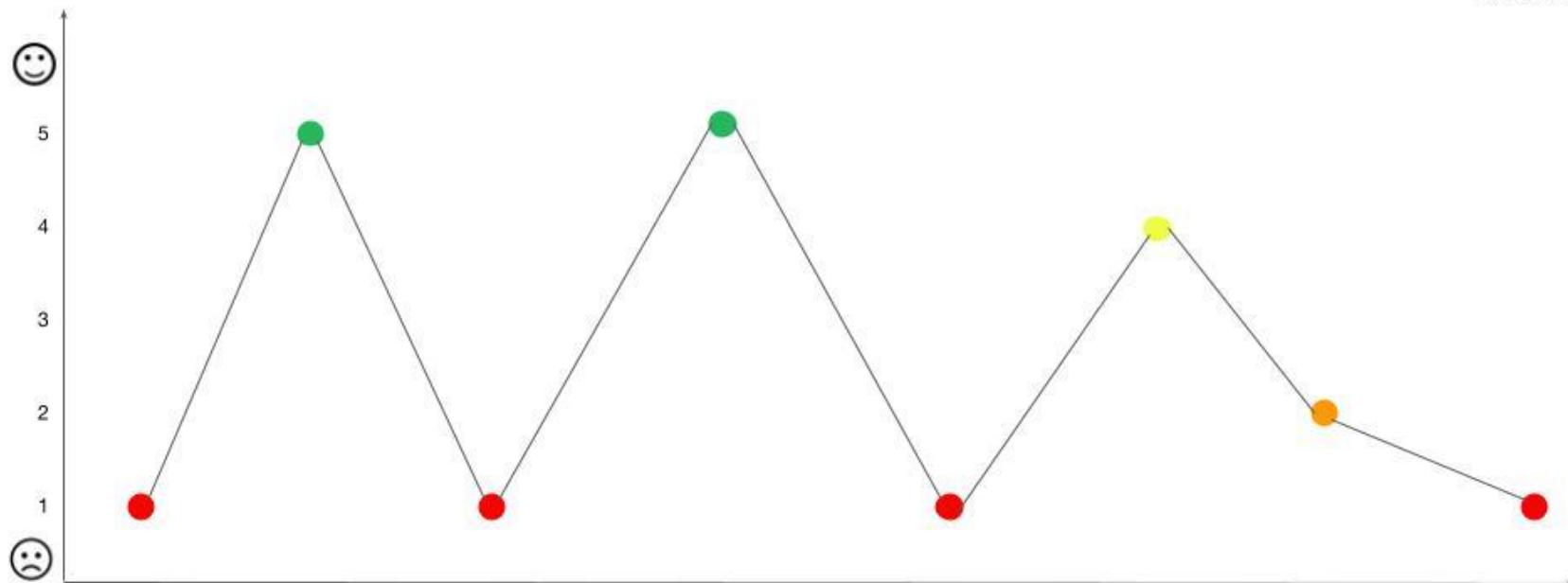
Pré-serviço	Serviço						Pós-serviço
<p>1. Se sobrou, tenta para o guardar algum valor (deixa na própria conta corrente)</p> <p>2. Ansiedade pois muitas vezes o dinheiro já acabou</p> <p>3. Salário cai (banco tradicional)</p> <p>4. Paga as contas fixas e variáveis na lotérica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aluguel - água - luz - internet - dívida (se estiver quitando alguma) <p>5. Conta quanto sobrou para os gastos extras mensais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mercado - botijão de gás - crédito no celular - transporte - lazer <p>6. Durante o mês, gasta no débito ou no dinheiro</p> <p>7. Como não tem acesso à crédito, se precisar parcelar algo recorre a um parente</p> <p>8. Acompanha o saldo pelo aplicativo do banco, mas não anota os gastos em nenhum lugar</p> <p>9. Se precisa de algum dinheiro vivo/crédito em conta e não tem, pede emprestado ou se endivida</p>							



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 23: Jornada da persona Livia

Pré-serviço	Serviço					Pós-serviço
1. Ansiedade para o pagamento, pois já está quase estourando o limite do crédito	2. Salário cai (banco digital principal)	3. Olha brevemente os gastos nas faturas dos cartões, só para checar se não tem nada muito fora do comum	4. Paga as contas fixas e variáveis pelo banco digital (pix e boleto): - aluguel - água - luz - cartões de crédito	5. Se sobrar, tenta guardar um pouco, mas gasta no crédito, geralmente vai tudo na parcelando várias fatura dos cartões de coisas crédito (deixa na conta do banco digital)	6. Durante o mês	7. Se precisa fazer uma transferência ou pagar um boleto e não tem dinheiro em caixa, usa o crédito com juros pelo PicPay, por ex.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.3.4 POVs

Esta é a etapa de amarrar o entendimento do problema explorado de forma sucinta e direta, para iniciar a fase de Elaboração, resumindo o entendimento conquistado nas anteriores. Assim, foi definido um ponto de vista da persona para cada ponto de insatisfação mapeado na jornada, os quais irão embasar as propostas de solução sugeridas a seguir. Para estruturar o ponto de vista, define-se quem (qual das personas) precisa do que (o que poderia sanar uma necessidade da sua trajetória financeira) e por que (qual seria o problema encontrado que precisa de uma solução).

Percebe-se pontos de concordância entre as jornadas das diferentes personas, levando a POVs similares e, por consequência, às mesmas possibilidades de soluções que serão exploradas na próxima sessão.

Figura 24: Correspondência entre a jornada da persona Joel e os POVs definidos

momento da jornada	avaliação	A persona Joel, auxiliar de produção em uma indústria, esposo e pai de 3 filhos, precisa de...
1. Ansiedade para o pagamento, pois se houver uma emergência, não tem como arcar (não tem reserva de dinheiro)	1	acesso a crédito emergencial a juros baixos e que não comprometa o seu salário, porque não quer se endividar novamente com instituições financeiras e não possui reserva de dinheiro para situações extraordinárias, mas está sujeito a elas.
6. Conta quanto sobrou para os gastos extras mensais	2	uma maneira mais fácil de organizar sua vida financeira (mapear seus ganhos, gastos e acompanhar suas economias), porque tem muitas responsabilidades e pouco tempo para destinar a isso e se planejar, apesar de já ter o hábito de anotar os despesas e pensar em dinheiro o tempo inteiro.
7. Tenta guardar algum dinheiro em uma reserva para os filhos (deixa na poupança)	1	uma forma mais garantida e rentável para guardar dinheiro, porque tem dificuldade de guardar dinheiro e deixa em uma conta de rendimento baixo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 25: Correspondência entre a jornada da persona Celma e os POVs definidos

momento da jornada	avaliação	A persona Celma, auxiliar de serviços gerais, mãe solteira de 2 filhos, precisa de...
1. Se sobrou, tenta guardar algum valor (deixa na própria conta corrente)	1	uma forma garantida de que guarde algum dinheiro por mês, porque costuma esperar o mês acabar para checar se sobrou algo e acaba raramente conseguindo poupar (além de deixar alocado sem rendimento).
2. Ansiedade para o pagamento, pois muitas vezes o dinheiro já acabou	1	ajuda para analisar sua vida financeira, porque é necessário buscar novas alternativas para poupar e rodar o mês com mais tranquilidade.
4. Paga as contas fixas e variáveis na lotérica	2	uma forma mais prática de realizar pagamentos e transferências, porque tem o trabalho de sempre ter que se deslocar até uma lotérica ou banco para fazer suas movimentações financeiras.
7. Como não tem acesso à crédito, se precisar parcelar algo recorre a um parente	1	acesso a comprar itens parcelados, porque não tem acesso à crédito (ou seja, não pode parcelar no cartão) e, por isso, fica praticamente impossibilitada de comprar produtos de maior valor agregado.
8. Acompanha o saldo pelo aplicativo do banco, mas não anota os gastos em nenhum lugar	1	orientações sobre como acompanhar suas despesas do dia-a-dia, porque ainda não encontrou a forma mais prática de fazer isso (ex. caderninho, bloco de notas do celular, aplicativo...) e criar esse的习惯 tão importante.
9. Se precisa de algum dinheiro vivo/crédito em conta e não tem, pede emprestado ou se endivida.	1	acesso emergencial a dinheiro, porque não tem uma reserva de emergência e fica refém de opções a juros altos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 26: Correspondência entre a jornada da persona Livia e os POVs definidos

momento da jornada	avaliação	A persona Livia, analista de atendimento ao cliente, solteira de 25 anos, precisa de...
1. Ansiedade para o pagamento, pois já está quase estourando o limite do crédito ou entrou no rotativo	1	opções alternativas de crédito ao rotativo do cartão, porque frequentemente termina o mês pagando o valor de juros mais alto do mercado.
3. Olha brevemente os gastos nas faturas dos cartões, só para checar se não tem nada muito fora do comum	1	uma forma de organizar sua vida financeira mensalmente, porque é necessário cortar gastos desnecessários para poupar com mais frequência e rodar o mês com mais tranquilidade.
5. Se sobrar, tenta guardar um pouco, mas geralmente vai tudo na fatura dos cartões de crédito (deixa na conta do banco digital)	1	uma forma garantida de que guarde algum dinheiro por mês, porque se tem dinheiro na sua conta, vai gastando, além de não saber onde alocar para ter melhores rendimentos.
7. Se precisa fazer uma transferência ou pagar um boleto e não tem dinheiro em caixa, usa o crédito com juros pelo PicPay	2	acesso emergencial a dinheiro, porque quando não tem dinheiro em caixa, recorre a opções a juros altos.
8. Durante o mês, acompanha o saldo pelo aplicativo do banco, mas não anota os gastos em nenhum lugar	1	orientações sobre como acompanhar suas despesas do dia-a-dia, porque ainda não encontrou a forma mais prática de fazer isso (ex. caderninho, bloco de notas do celular, aplicativo...) e criar esse hábito tão importante.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.4 Elaboração

4.4.1 Propostas de Solução

A partir dos POVs foram definidas quatro soluções financeiras para serem testadas e exploradas mais a fundo pela *fintech*. É necessário observar que algumas necessidades identificadas podem ser sanadas por produtos já oferecidos pela Vênus, que no caso são a consultoria financeira e o adiantamento de salário ou de 13º. As novas propostas de solução são as seguintes:

- Calculadora de orçamento: idealmente, se trataria de uma ferramenta dentro do aplicativo que extraí as movimentações bancárias de outras instituições via open banking, as analisa e prevê os principais gastos, antecipando toda a organização mensal; também alertaria sobre o aumento de preços, considerando isso nas contas de previsão (ex. gás, alimentos e combustível), e recomendaria quanto se deve poupar para alcançar objetivos definidos na própria ferramenta;
- Investimento automático com desconto em folha de pagamento: possibilidade dos colaboradores definirem um valor para ser descontado automaticamente de suas folhas de pagamento, indo direto para uma conta de rendimento em uma plataforma de investimentos, o que facilitaria a constância da poupança;
- Adiantamento de salário com desconto parcelado: possibilidade de parcelar o adiantamento de salário retirado, isto é, o colaborador receberia todo o valor no momento da solicitação, mas teria a opção de ter esse valor descontado em até três folhas de pagamento;
- Pagamento com adiantamento de salário com desconto parcelado: possibilidade de realizar pagamentos de boletos e de faturas parcelados, com o adiantamento de salário, dentro do aplicativo da Vênus.

Como apontado na seção dos POVs, por existirem similaridades entre as jornadas e as necessidades das pessoas, algumas soluções atendem mais de uma delas. Porém, também há casos de soluções que têm o potencial de atender a todas, mas isso não acontece, por uma questão de características daquela persona, isto é, certos

aspectos da sua personalidade tornam claro a dificuldade de engajamento na proposta, ao menos em um primeiro momento. Um exemplo disso é que, apesar da Celma não conseguir se organizar financeiramente, considerando suas vivências, seria um desafio utilizar a calculadora financeira; seria melhor que, durante uma consultoria financeira, ela fosse orientada a começar a acompanhar seus gastos utilizando um caderno de anotações.

Diante disso, segue a relação entre os POVs e as soluções descritas nos Quadros 2, 3 e 4.

Quadro 2: Propostas de solução para a persona Joel

A persona Joel, auxiliar de produção em uma indústria, esposo e pai de 3 filhos, precisa de...	Solução
acesso a crédito emergencial a juros baixos e que não comprometa o seu salário, porque não quer se endividar novamente com instituições financeiras e não possui reserva de dinheiro para situações extraordinárias, mas está sujeito a elas.	adiantamento de salário com desconto parcelado
uma maneira mais fácil de organizar sua vida financeira (mapear seus ganhos, gastos e acompanhar suas economias), porque tem muitas responsabilidades e pouco tempo para destinar a isso e se planejar, apesar de já ter o hábito de anotar os despesas e pensar em dinheiro o tempo inteiro.	calculadora de orçamento
uma forma mais garantida e rentável para guardar dinheiro, porque tem dificuldade de guardar dinheiro e deixa em uma conta de rendimento baixo.	investimento automático com desconto em folha de pagamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quadro 3: Propostas de solução para a persona Celma

A persona Celma, auxiliar de serviços gerais, mãe solteira de 2 filhos, precisa de...	Solução
uma forma garantida de que guarde algum dinheiro por mês, porque costuma esperar o mês acabar para checar se sobrou algo e acaba raramente conseguindo poupar (além de deixar alocado sem rendimento).	investimento automático com desconto em folha de pagamento
ajuda para analisar sua vida financeira, porque é necessário buscar novas alternativas para poupar e rodar o mês com mais tranquilidade.	consultoria financeira (já oferecida)
uma forma mais prática de realizar pagamentos e transferências, porque tem o trabalho de sempre ter que se deslocar até uma lotérica ou banco para fazer suas movimentações financeiras.	consultoria financeira (já oferecida)
acesso a comprar itens parcelados, porque não tem acesso à crédito (ou seja, não pode parcelar no cartão) e, por isso, fica praticamente impossibilitada de comprar produtos de maior valor agregado.	pagamento com adiantamento de salário com desconto parcelado
orientações sobre como acompanhar suas despesas do dia-a-dia, porque ainda não encontrou a forma mais prática de fazer isso (ex. caderninho, bloco de notas do celular, aplicativo...) e criar esse hábito tão importante.	consultoria financeira (já oferecida)
acesso emergencial a dinheiro, porque não tem uma reserva de emergência e fica refém de opções a juros altos.	adiantamento de salário (parcelado ou não)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quadro 4: Propostas de solução para a persona Livia

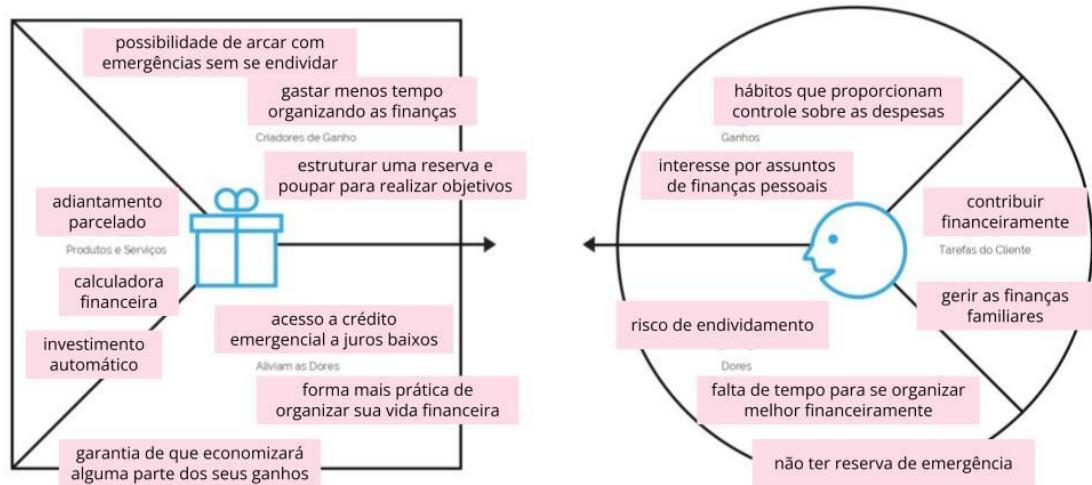
A persona Livia, analista de atendimento ao cliente, solteira de 25 anos, precisa de...	Solução
opções alternativas de crédito ao rotativo do cartão, porque frequentemente termina o mês pagando o valor de juros mais alto do mercado.	adiantamento de salário com desconto parcelado
uma forma de organizar sua vida financeira mensalmente, porque é necessário cortar gastos desnecessários para poupar com mais frequência e rodar o mês com mais tranquilidade.	calculadora de orçamento
uma forma garantida de que guarde algum dinheiro por mês, porque se tem dinheiro na sua conta, vai gastando, além de não saber onde alocar para ter melhores rendimentos.	investimento com desconto em folha de pagamento
acesso emergencial a dinheiro, porque quando não tem dinheiro em caixa, recorre a opções a juros altos.	adiantamento de salário (já oferecido)
orientações sobre como acompanhar suas despesas do dia-a-dia, porque ainda não encontrou a forma mais prática de fazer isso (ex. caderninho, bloco de notas do celular, aplicativo...) e criar esse hábito tão importante.	consultoria financeira (já oferecida)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.4.2 Value Proposition Canvas (VPC)

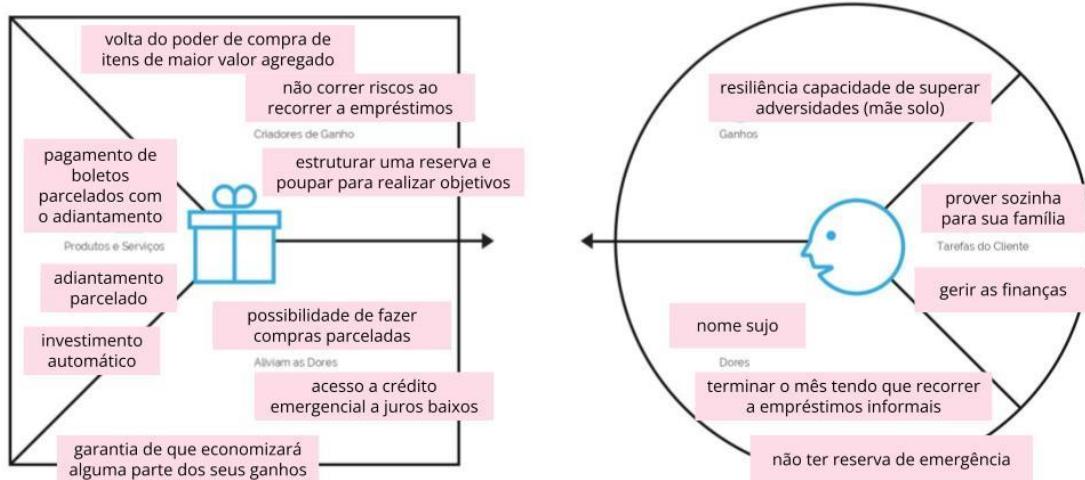
A Elaboração começou com a estruturação do VPC, que foi completado para cada uma das personas, conectando suas características aos detalhes das soluções propostas. Nas Figuras 27, 28 e 29 é possível visualizar o VPC preenchido para cada uma das personas.

Figura 27: VPC correspondente à persona Joel



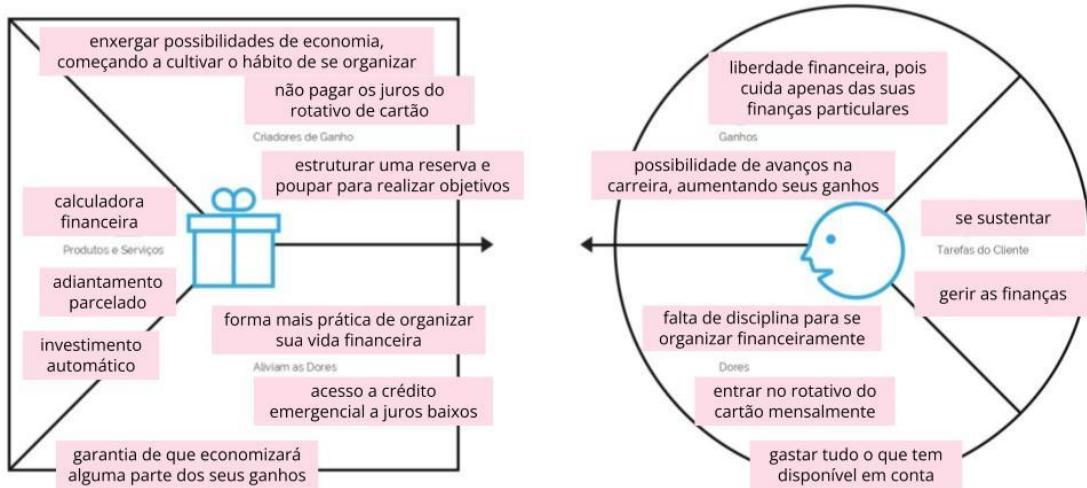
Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 28: VPC correspondente à persona Celma



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Figura 29: VPC correspondente à persona Livia



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

4.5 Prototipação

4.5.1 Testes

Nesta etapa o teste de cada uma das soluções foi planejado utilizando a Ficha de Teste proposta por Osterwalder et al (2014) e adaptadas pela autora, como mostram as Figuras 30, 31, 32 e 33.

Figura 30: Ficha de Teste da solução calculadora de orçamento

Nome do teste:	Calculadora de orçamento
<u>Passo 1: hipótese</u>	Acredito que... uma calculadora financeira é uma via na qual trabalhadores podem encontrar uma maneira mais fácil de organizar sua vida financeira (mapear seus gastos, controlar seus ganhos e acompanhar suas economias).
<u>Passo 2: teste</u>	Para verificar, vou... fazer uma calculadora financeira em planilha, com uma estrutura e linguagem apropriadas para o público alvo, contendo também elementos educativos.
<u>Passo 3: métrica</u>	e medir que... a taxa de interesse orgânica (<i>clicks</i> a partir de divulgação direta do link da planilha para os colaboradores cadastrados).
<u>Passo 4: critério</u>	Estou certa se... a taxa de interesse for 10% ou mais das pessoas alcançadas.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 31: Ficha de Teste da solução investimento automático com desconto em folha

Nome do teste: Investimento automático com desconto em folha

Passo 1: hipótese
 Acredito que... trabalhadores precisam de uma maneira que facilite a constância do ato de poupar, sendo interessante disponibilizar uma opção de investimento automático, com desconto mensal em folha de pagamento.

Passo 2: teste
 Para verificar, vou... validar a ideia com colaboradores via entrevistas, consultar o interesse de todos os RHs parceiros da Vênus e testar um piloto em uma das empresas parceiras.

Passo 3: métrica
 e medir que... há interesse pela ideia por parte dos colaboradores, os RHs aceitam oferecer este novo produto, e a sua penetração na empresa piloto.

Passo 4: critério
 Estou certa se... 50% ou mais dos entrevistados entende e se interessa pela solução, 80% ou mais dos RHs aceita oferecer o produto e 10% ou mais decide utilizar a solução no teste piloto.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 32: Ficha de Teste da solução adiantamento de salário parcelado

Nome do teste: Adiantamento de salário parcelado

Passo 1: hipótese

Acredito que... é relevante trabalhadores terem a opção de parcelar o desconto em folha de um adiantamento de salário realizado, para que possam arcar com emergências sem comprometer grande parte do seu salário, fazendo com que não consigam arcar com outras despesas no mês.

Passo 2: teste

Para verificar, vou... validar a ideia com colaboradores via entrevistas e consultar o interesse de todos os RHs parceiros da Vênus.

Passo 3: métrica

e medir que... há interesse pela ideia por parte dos colaboradores e os RHs aceitam oferecer esse novo produto, enxergando valor nisso.

Passo 4: critério

Estou certa se... 30% ou mais dos entrevistados entende e se interessa pela solução e 50% ou mais dos RHs aceitam oferecer o produto.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 33: Ficha de Teste da solução de pagamento com adiantamento de salário parcelado

Nome do teste:	Pagamento com adiantamento de salário parcelado
<u>Passo 1: hipótese</u>	Acredito que... é relevante que trabalhadores tenham a opção de realizar compras parceladas pagando boletos e faturas com o adiantamento de salário com desconto parcelado, especialmente aqueles sem acesso a crédito e, por consequência, a comprar parcelado.
<u>Passo 2: teste</u>	Para verificar, vou... validar a ideia com colaboradores via entrevistas e consultar o interesse de todos os RHs parceiros da Vênus.
<u>Passo 3: métrica</u>	e medir que... há interesse pela ideia por parte dos colaboradores e os RHs aceitam oferecer esse novo produto, enxergando valor nisso.
<u>Passo 4: critério</u>	Estou certa se... 30% ou mais dos entrevistados entende e se interessa pela solução e 50% ou mais dos RHs aceitam oferecer o produto.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

4.5.2 MVP

Para realizar os testes propostos na sessão anterior, duas das soluções contaram com protótipos, que foram a calculadora de orçamento e o investimento automático com desconto em folha. Já as soluções de adiantamento de salário parcelado e pagamento com adiantamento de salário parcelado foram testadas somente por meio de entrevistas. Isso se deu pois o produto de adiantamento já é amplamente conhecido e utilizado pelos usuários entrevistados, sendo necessário apenas introduzir o conceito de parcelamento.

O protótipo da calculadora de orçamento foi feito em uma planilha de Excel, a qual, além das funcionalidades planejadas, também conta com elementos educativos, para que os usuários com menos conhecimento passem a se sentir à vontade com termos relacionados a finanças. A seguir vê-se as páginas da planilha compartilhada com os colaboradores.

Figura 34: Protótipo do produto de Calculadora Financeira (múltiplas imagens)

Cálculadora Financeira

Menu (clique nos botões)

- Receitas**
- Investimentos**
- Despesas Fixas**
- Despesas Variáveis**
- Despesas Extras**
- Despesas Adicionais**
- Saldo**

Em Receitas, complete com todos os valores que você **recebe mensalmente. Se você for autônomo, adapte a tabela à sua realidade, inserindo mais linhas.**

Em Investimentos, complete com os valores que destina a seus investimentos e economias.

Em Despesas fixas, insira os gastos que costumam ter os mesmos valores todos os meses e que devem ser pagos prioritariamente.

Em Despesas variáveis, insira os gastos que variam mês a mês. Procure lembrar e anotar todos eles. Em geral, é possível fazer economia em alguns desses itens.

Em Despesas extras, complete com gastos extraordinários, como médicos e material escolar, que não são pagos todos os meses, mas para os quais devemos estar preparados e ter sempre uma reserva financeira.

Em Despesas adicionais, estão os custos de compras e serviços nos quais devemos sempre prestar atenção, sobretudo se a meta é economizar.

O saldo é completado com os valores totais de todas as outras tabelas e faz um balanço.

Receitas
Investimentos
Despesas Fixas
Despesas Variáveis
Despesas Extras
Despesas Adicionais
Saldo

⊕ Receitas

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	<th>Junho</th> <th>Julho</th> <th>Agosto</th>	Junho	Julho	Agosto
Salário	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Pensão	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Horas extras	R\$ 350,00	R\$ 380,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
13º salário	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Férias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outros	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total	R\$ 3.000,00	R\$ 3.080,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
 Investimentos						
Ações						
Tesouro Direto	R\$ 100,00					
Renda fixa	R\$ 120,00	R\$ 80,00				
Previdência privada	R\$ 60,00	R\$ 60,00				
Outros						
Total	R\$ 280,00	R\$ 140,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
% sobre Receita	9%	5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
 Despesas Fixas						
Habitação						
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 800,00				
Condomínio	R\$ 100,00	R\$ 100,00				
Prestação da casa						
Transporte						
Seguro da casa						
Diarista						
Mensalista						
Saúde						
Seguro saúde						
Plano de saúde	R\$ 80,90	R\$ 80,90				
Educação						
Colégio						
Faculdade						
Curso	R\$ 90,00	R\$ 90,00				
Impostos						
IPTU						
IPVA						
Outros						
Total despesas fixas	R\$ 1.070,90	R\$ 1.070,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
% sobre Receita	36%	35%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
Despesas Variáveis						
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Habitação	Luz	R\$ 77,00	R\$ 71,00			
	Água	R\$ 23,00	R\$ 25,00			
	Telefone					
	Telefone celular	R\$ 50,00	R\$ 50,00			
	Gás	R\$ 51,00	R\$ 49,00			
	Mensalidade TV	R\$ 32,90	R\$ 32,90			
Transporte	Metrô	R\$ 20,00	R\$ 30,00			
	Ônibus	R\$ 162,00	R\$ 162,00			
	Combustível					
	Estacionamento					
Alimentação	Supermercado	R\$ 356,00	R\$ 342,00			
	Feira	R\$ 48,00	R\$ 52,00			
	Padaria	R\$ 41,00	R\$ 38,00			
Saúde	Medicamentos	R\$ 32,00	R\$ 54,00			
	Outros					
Cuidados pessoais	Manicure	R\$ 35,00				
	Academia	R\$ 79,90	R\$ 79,90			
Total despesas variáveis		R\$ 1.007,80	R\$ 1.061,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
% sobre Receita		34%	34%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
Despesas Extras						
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Saúde	Médico	R\$ 20,00				
	Dentista	R\$ 25,00	R\$ 120,00			
	Hospital					
Manutenção/ prevenção	Carro					
	Casa	R\$ 45,00				
Educação	Material escolar					
	Uniforme					
Total despesas extras		R\$ 45,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
% sobre Receita		2%	4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
Despesas Adicionais						
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Lazer	Viagens					
	Cinemateatro	R\$ 15,00				
	Restaurantes/bares	R\$ 123,00				
Vestuário	Roupas		R\$ 59,90			
	Calçados					
Outros	Presentes		R\$ 25,90			
	Fatura do cartão	R\$ 124,00	R\$ 154,00			
Total despesas extras		R\$ 262,00	R\$ 239,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
% sobre Receita		9%	8%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Receitas	Investimentos	Despesas Fixas	Despesas Variáveis	Despesas Extras	Despesas Adicionais	Saldo
Saldo						
Receita	Janeiro	Fevereiro	Março	Abri	Maio	Junho
Investimentos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.080,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas fixas	RS 280,00	R\$ 140,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas variáveis	R\$ 1.070,90	R\$ 1.070,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas extras	R\$ 1.007,80	R\$ 1.061,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas adicionais	R\$ 45,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Balanço	R\$ 334,30	R\$ 448,02	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

[Clique para Voltar para Menu Inicial](#)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

A solução de investimento automático teve uma prototipação mais avançada, isto é, o time de tecnologia, a autora, o CEO e o CRO se reuniram para discutir e definir as telas que seriam inseridas no aplicativo da Vênus e testadas no piloto com uma das empresas parceiras. O protótipo definido pode ser visualizado nas Figuras 35 e 36 a seguir:

Figura 35: Páginas prototipadas para o produto de investimento automático no aplicativo

Investimento Automático

Novo

Boas vindas ao Investimento Automático!

Defina um valor para ser descontado mensalmente do seu salário, que será enviado automaticamente para a sua conta de investimentos, em que o dinheiro irá render mais do que a poupança (100% do CDI).

A conta de investimentos é sua, portanto lá você pode movimentar o seu dinheiro para outras contas de sua titularidade quando quiser.

Nessa conta você poderá conhecer e realizar outros tipos de investimentos!

Poupe de forma simples e prática

Com o investimento automático, todo mês você reserva uma parte do seu salário em uma conta onde irá render mais do que a poupança!

Saiba mais

DEFINIR VALOR

Seu limite máximo para investir automaticamente é de R\$ 7.700,00

Quanto você deseja investir todo mês?

R\$ 120,00

GUARDAR ➔

1	2	3	-
4	5	6	—
7	8	9	✖
,	0	.	➔

Fonte: Elaborado pelo time de tecnologia da Vênus, 2022

Figura 36: Páginas prototipadas para o produto de investimento automático no aplicativo



Fonte: Elaborado pelo time de tecnologia da Vênus, 2022

4.5.3 Aprendizados

Após realizar os testes explicados acima, as seguintes Fichas de Aprendizado foram preenchidas, também seguindo a proposta por Osterwalder et al. (2014) e adaptada pela autora. As Fichas podem ser visualizadas nas Figuras 37, 38, 39 e 40 a seguir.

Figura 37: Ficha de Aprendizado da solução calculadora de orçamento

Nome do teste: Calculadora de orçamento

Passo 1: hipótese
Acredito que... uma calculadora financeira é uma via na qual trabalhadores podem encontrar uma maneira mais fácil de organizar sua vida financeira (mapear seus gastos, controlar seus ganhos e acompanhar suas economias).

Passo 2: observação
Observei que... 19,6% dos colaboradores cadastrados que tiveram acesso a divulgação da planilha clicaram, demonstrando interesse pela solução (158 clicks entre 808 cadastrados) no espaço de 1 mês.

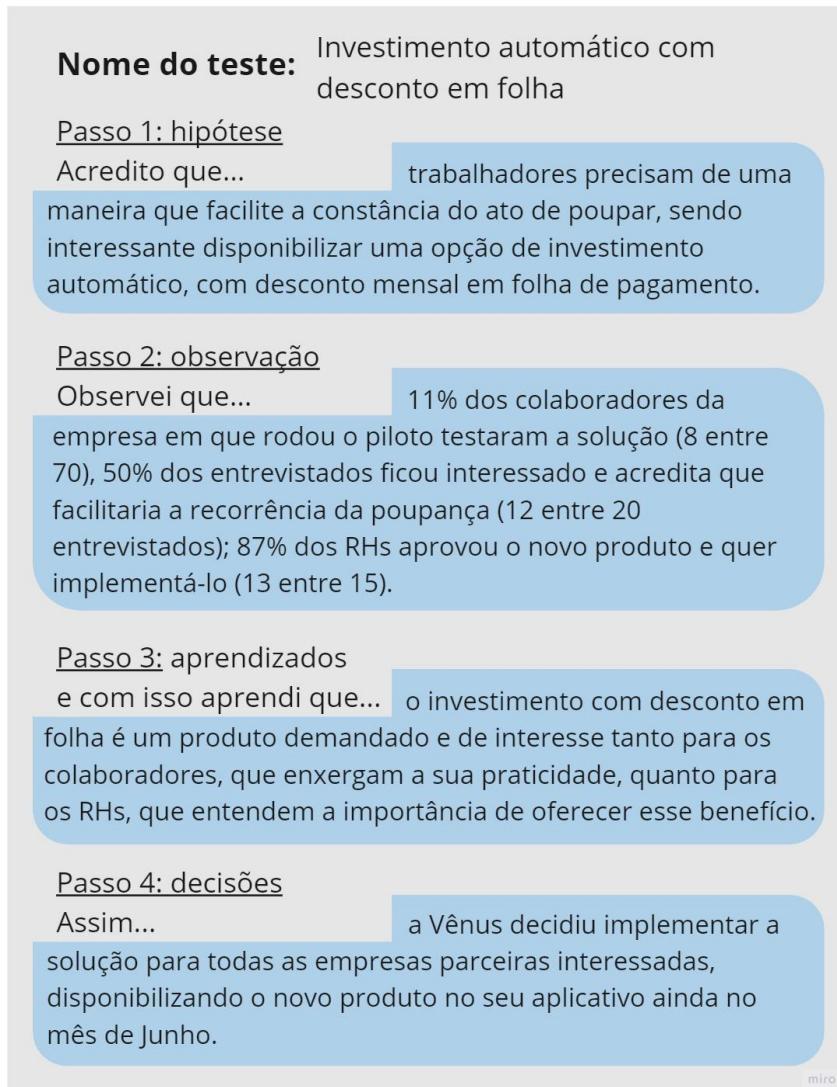
Passo 3: aprendizados
e com isso aprendi que... ter uma calculadora financeira dentro do aplicativo da Vênus é uma solução viável e de interesse dos clientes para organizar de maneira prática a sua vida financeira, tendo um potencial de sucesso ainda maior do que a planilha, uma vez que grande parte do público não possui computador ou não se sente à vontade com planilhas.

Passo 4: decisões
Assim... a Vênus irá seguir divulgando a planilha de calculadora financeira como uma solução temporária para organização das finanças dos colaboradores, enquanto inclui a sua implementação no aplicativo no cronograma de planejamento de novos produtos.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 38: Ficha de Aprendizado da solução de investimento automático



Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 39: : Ficha de Aprendizado da solução de adiantamento de salário parcelado

Nome do teste: Adiantamento de salário parcelado

Passo 1: hipótese
Acredito que... é relevante trabalhadores terem a opção de parcelar o desconto em folha de um adiantamento de salário realizado, para que possam arcar com emergências sem comprometer grande parte do seu salário, fazendo com que não consigam arcar com outras despesas no mês.

Passo 2: observação
Observei que... 100% dos entrevistados ficou interessado pela solução e 73% dos RHs aprovou o novo produto e quer implementá-lo (11 entre 15).

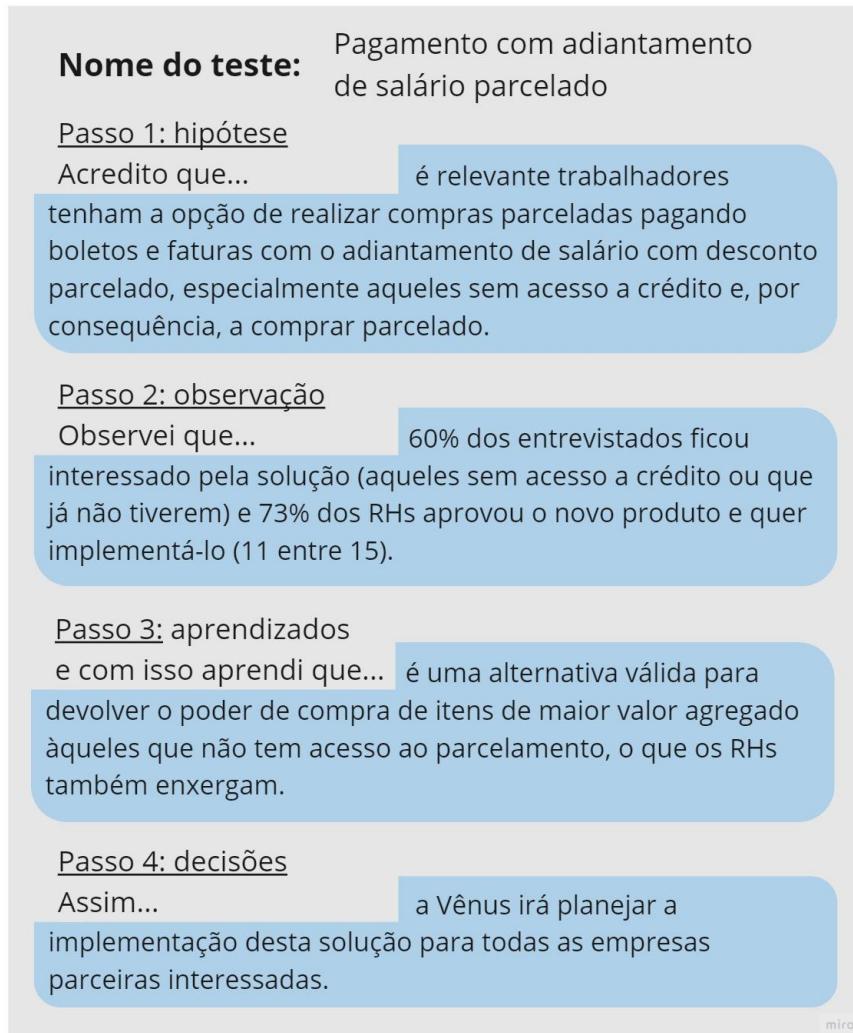
Passo 3: aprendizados
e com isso aprendi que... é uma demanda frequentemente manifestada pelos colaboradores e, apesar de alguns RHs manifestarem certa resistência pelo risco de aumento de solicitações de adiantamento, enxergam a necessidade dos colaboradores terem essa opção.

Passo 4: decisões
Assim... a Vênus irá planejar a implementação desta solução para todas as empresas parceiras interessadas.

miro

Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

Figura 40: Ficha de Aprendizado da solução de pagamento com adiantamento de salário parcelado



Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado de Osterwalder et al, 2014

4.6 Próximos Passos

Concluiu-se, em conjunto com os principais envolvidos neste trabalho, que os quatro produtos propostos e testados apresentaram bons resultados, como indicado nas Fichas de Aprendizado. Assim, foi definido um cronograma de desenvolvimento e implementação das soluções:

Quadro 5: Cronograma esquematizando os próximos passos das soluções

produto financeiro	intervalo de desenvolvimento	previsão de lançamento	observação
Calculadora de orçamento	3 meses	03/10/2022	Decidiu-se que esta solução não é prioritária de ser implementada no próximo trimestre, uma vez que não trás contribuições diretas para receita da empresa, apesar de ser muito relevante para manter a recorrência de abertura e uso do aplicativo.
Investimento automático com desconto em folha	2 semanas	27/06/2022	Esta solução foi considerada prioritária e, como já havia sido pré-desenvolvida durante o piloto, foi necessário apenas aperfeiçoá-la para o lançamento oficial, o que foi feito ainda durante o desenvolvimento deste trabalho.
Adiantamento de salário com desconto parcelado	1 mês	18/06/2022	A implementação depende de poucos ajustes na interface do aplicativo, uma vez que consiste em adicionar uma opção a um produto existente, que é o adiantamento de salário.
Pagamento com adiantamento de salário com desconto parcelado	6 meses	01/07/2022	Esta solução depende da viabilização de realizar pagamentos no aplicativo da Vênus, sendo necessária uma licença do Bacen para a empresa disponibilizar uma conta bancária, ou uma parceria com instituições licenciadas as quais podem conceder essa permissão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

5 CONCLUSÕES

O desafio explorado neste trabalho foi como aumentar o engajamento do público alvo da empresa analisada que já tem acesso ao benefício oferecido por ela. Para isso é necessário conquistar o interesse daqueles que ainda não aderiram às soluções e aumentar o nível de utilização dos que já as utilizam, diversificando a interação com as funcionalidades oferecidas. A abordagem escolhida foi o método de *Design Thinking* combinado com o *Lean Startup*. Assim, a partir dos passos propostos pela técnica de Duplo Diamante, buscou-se idealizar novas propostas de produtos financeiros que têm o potencial de colaborar para a superação do desafio.

Grande parte do desenvolvimento da metodologia envolve o aprofundamento no problema, investigando-o sob diferentes perspectivas e, sobretudo, centrado no consumidor. Desse modo, para a Vênus foi adquirido conhecimento com potencial de provocar o surgimento contínuo de ideias inovadoras sobre o seu modelo de negócios.

Portanto, o trabalho provocou, para o time de tecnologia, reflexões sobre a usabilidade do aplicativo; para a área de consultoria financeira, colaborou na adequação do atendimento a cada segmento de usuário identificado; para a área de implementação e penetração do benefício, na qual a autora atua, possibilitou encontrar maneiras mais adequadas de comunicar os produtos financeiros; e, por fim, para a área de produtos, foi descoberta uma maneira diferente de seguir pensando em novas soluções.

Além do conhecimento produzido, os resultados obtidos foram considerados bem sucedidos, pois para todas as soluções propostas foram realizadas validações e definido um planejamento de implementação. Assim, para a empresa foi muito benéfico o entendimento e aplicação do método, que viabilizou a realização de testes de forma prática, rápida e com poucos recursos.

Como melhorias é possível levantar a questão do tempo disponível para estruturar e aplicar o método. Parte relevante do projeto foi concebida, realizada e

registrada no espaço de 5 meses, uma vez que a autora integrou o time da empresa estudada no início de fevereiro. Portanto, poderia ter sido alcançada maior profundidade no entendimento do problema e dos consumidores a partir de, por exemplo, pesquisas quantitativas. Ainda assim, houve um avanço altamente valorizado pela companhia, que servirá de insumo para discussões e novos desenvolvimentos posteriores, não se limitando à conclusão deste trabalho.

Para a autora, o desenvolvimento do trabalho foi uma excelente oportunidade de desenvolvimento profissional e acadêmico, além de compreender a fundo os usuários do benefício ofertado pela Vênus, o que certamente será de grande valia para seu futuro na organização.

6 REFERÊCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHFIN. Ahfin, 2021. Saúde financeira: A qualidade de vida que todos precisam ter. Disponível em: <<https://ahfin.com.br/saude-financeira/>>. Acesso em: 15, fevereiro de 2022.

BROWN, Tim. **Design thinking**. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. 2008.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. **Design thinking for social innovation**. Stanford Social Innovation Review, 2010.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993

CEPAL. **Estudo Econômico da América Latina e do Caribe 2021**. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS E SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO; SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO. **Inadimplência cresce e atinge 61,94 milhões de brasileiros**. 2022.

COOPER, Alan; REIMANN, Robert; CRONIN, David. **About face 3: the essentials of interaction design**. John Wiley & Sons, 2007. 75-107 p.

DE AGHION, B. A.; ARMENDÁRIZ, B.; MORDUCH, J. **The economics of microfinance**. 2007.

DESIGN COUNCIL, 2015. Disponível em:
<https://www.designcouncil.org.uk/newsopinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

DEMIRGUC-KUNT, Asli et al. **The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution**. World Bank Publications. 2018.

DISTRITO. **Distrito Mining Report**. 2021.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.: **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MINDMINERS. **Pesquisa Encomendada pelo Banco BV**, 2021.

MIKKELSEN, N.; LEE, W. O. **Incorporating user archetypes into scenario-based design**. Proc. UPA 2000, (2000).

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 320 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

PRUITT, J; GRUDIN, J. **Personas: practice and theory**. In: **Proceedings of the 2003 conference on Designing for user experiences**. 2003. 1-15 p.

PWC. **Relatório Anual 2020**. 2020.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. **How to create a realistic customer journey map**. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

SCUPIN, R. **The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology**. **Human Organization**, v. 56, n. 2, 1997. 233-237 p.

VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I.K; LUCENA, B; RUSSO, B. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.

YUNUS, Muhammad. **Banker to the Poor**. Penguin Books India, 1998.

ZENIOS, S. **Critical Questions when launching innovation**. IESE Insight. Issue 30, 2016.