

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

GABRIELA BONASSI CHUERI

**Desenvolvimento e Aplicação de Processo para a Criação de Produtos para a Co-
Criação de Valor em Fundo de Venture Capital**

São Paulo
2021

GABRIELA BONASSI CHUERI

**Desenvolvimento e Aplicação de Processo para a Criação de Produtos para a Co-
Criação de Valor em Fundo de Venture Capital**

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

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

BONASSI CHUERI, GABRIELA

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE PROCESSO PARA A CRIAÇÃO DE PRODUTOS
PARA A CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM FUNDO DE VENTURE CAPITAL – São Paulo, 2021. 116
p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Departamento de Engenharia de Produção.

1. STARTUP GARAGE INNOVATION PROCESS 2. DESIGN THINKING 3. LEAN STARTUP 4.
VENTURE CAPITAL 5. CO-CRIAÇÃO DE VALOR

I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Nome: BONASSI CHUERI, Gabriela

Título: Desenvolvimento e Aplicação de Processo para a Criação de Produtos para a Co-Criação de Valor em Fundo de Venture Capital

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todos que estiveram ao meu lado durante esta etapa:

À minha família, em especial meus pais, Luciane e Paulo, meu irmão, Gustavo e meus avós, Leo, Lia, Martha e Waldemar, por sempre acreditarem em mim e me motivarem a correr atrás dos meus sonhos. Não seria o que sou sem o apoio, paciência e o amor de vocês.

Aos meus amigos/irmãos de longa data Bruno, Giulia e Helena, obrigada por terem crescido comigo, me questionado e ensinado todos os dias. Vocês são meu porto-seguro.

Ao meu namorado João Paulo, obrigada pela inesgotável paciência e por torcer tanto por mim. Sem você, tudo seria mais difícil.

Aos meus amigos politécnicos contemporâneos, especialmente Carolina, Daniela, Julia, Natasha e Lucas, por todos os desabafos e apoio nos momentos difíceis. Sem eles, a faculdade não teria graça.

Por fim, agradeço aos professores, especialmente meu orientador, Prof. Dr. André Fleury, que se fez essencial no desenvolvimento deste trabalho. Mostrou-se paciente e me transmitiu diversos ensinamentos durante a orientação do projeto.

RESUMO

CHUERI, G. B. **Desenvolvimento e Aplicação de Processo para a Criação de Produtos para a Co-Criação de Valor em Fundo de Venture Capital**. 2021. Tese (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Este Trabalho de Formatura apresenta o desenvolvimento e aplicação de um método inovador para a criação de produtos voltados para *startups* a partir da perspectiva de empreendedores que fazem parte do portfólio de investimentos de uma gestora de *Venture Capital*. O método utiliza como base o *Startup Garage Innovation Process*, que engloba o *Design Thinking* e o *Lean Startup*. Neste trabalho, a autora propõe um método que envolve a definição da proposta de valor do produto, o entendimento profundo das necessidades dos clientes e a validação das hipóteses levantadas através de testes e entrevistas. O produto desenvolvido é um sistema de recrutamento estruturado para as *startups* do portfólio da firma de *Venture Capital* em questão e a pavimentação do caminho para o desenvolvimento de novos produtos a partir do método utilizado. A primeira etapa do método, a Exploração, é voltada à compreensão da realidade de mercado em que o produto está inserido, sendo realizada por meio de *benchmarking* nacional e internacional e uma pesquisa netnográfica. Em seguida, busca-se conhecer a realidade das partes interessadas (Imersão). Na etapa de Síntese, representa-se o conhecimento obtido nas etapas anteriores por meio de narrativas, ferramentas e mapas retirados do *Design Thinking*, descrevendo o problema estudado e as principais descobertas a respeito dele com clareza. Já na Ideação, são imaginadas soluções para o problema percebido, que serão selecionadas e aperfeiçoadas na fase de Implementação. Tal fase é iterativa e composta por três dimensões: Proposta de Valor, Hipóteses e Testes. Dentro desta etapa são realizadas a prototipação da solução escolhida e a validação com clientes potenciais. Ao fim das iterações há a avaliação se o produto proposto cumpre os critérios de adequação ao mercado e é decidida a continuidade ou não do projeto. O resultado apresentou o desenvolvimento bem sucedido do produto, com hipóteses validadas por meio da aceitação e interesse dos empreendedores pertencentes ao portfólio do fundo. O produto viabilizou a criação de uma nova vertente de atuação do fundo em tempo recorde e será disponibilizado em breve para todos os empreendedores interessados que façam parte do portfólio do fundo.

Palavras-chave: *Startup Garage Innovation Process*. *Design Thinking*. *Lean Startup*. Desenvolvimento de Produto. *Venture Capital*. Co-Criação de Valor. Recrutamento.

ABSTRACT

CHUERI, G. B. **Development and Application of Process to Create Value Co-Creation Product in a Venture Capital Fund.** 2021. Thesis (Graduation) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

This Paper presents the development and application of an innovative method for the creation of products aimed at Venture Capital-backed startups from the perspective of entrepreneurs. The method uses the Startup Garage Innovation Process as its basis, which encompasses Design Thinking and Lean Startup. In this paper, the author proposes a method that involves the definition of the product's value proposition, the deep understanding of the customers' needs and the validation of the hypotheses through tests and interviews. The developed product is a structured recruitment system for the startups of the Venture Capital firm's portfolio in question and paves the way for the development of new products following the same method. The first stage of the method, Discovery, focuses on understanding the market reality in which the product is inserted by the conduction of national and international benchmarking and a netnographic survey. Then, it seeks to capture the reality of the interested parties (Immersion). In the Synthesis stage, the knowledge obtained in the previous stages is represented through Design Thinking narratives, tools and maps, describing clearly the studied problem and the main discoveries about it. In Ideation, solutions for the perceived problem are imagined, which will be selected and improved in the Implementation phase. This phase is iterative and comprises three dimensions: Value Proposition, Hypotheses and Tests. Within this step, the chosen solution is prototyped and validated with potential customers. At the end of the iterations, there is an assessment of whether the proposed product meets product-market-fit and the continuity of the project is put in check. The result showed the successful development of the product, with validated hypotheses through the acceptance and interest of the entrepreneurs backed by the fund. The product made it possible to create a new fund operation line in record time and will soon be made available to all interested entrepreneurs who are part of its portfolio.

Keywords: Startup Garage Innovation Process. Design Thinking. Lean Startup. Product Development. Venture Capital. Value Co-Creation. Recruitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Valor de Mercado de Empresas Públicas de Tecnologia, % PIB.....	21
Figura 2 – Capital total levantado por empresas de tecnologia no ano de 2020	22
Figura 3 - Figura 1: <i>Startup Garage Innovation Process</i> (SGIP)	26
Figura 4 - <i>Human Centered Design</i> (HCD)	27
Figura 5 - Duplo Diamante	28
Figura 6 - Quadro exemplificando o Diagrama de Afinidades	33
Figura 7 - Persona e Mapa de Empatia	34
Figura 8 - Exemplo de Mapeamento da Jornada do Cliente	35
Figura 9 - Ciclo Construir-Medir-Aprender.....	38
Figura 10 - <i>Value Proposition Canvas</i>	40
Figura 11 - <i>Test Card</i>	42
Figura 12 - <i>Learning Card</i>	43
Figura 13 - Método proposto.....	46
Figura 14 - Pesquisa Quantitativa e Qualitativa com startups	52
Figura 15 - Cartão de teste	60
Figura 16 - Cartão de aprendizado	62
Figura 17 - Volume Global de Dólares para <i>Venture Capital</i> em 2021.....	64
Figura 18 - Investimento em Companhias em Estágio Inicial em 2021	65
Figura 19 - Participação de empresas em estágio inicial em rodadas de <i>Venture</i>	66
Figura 20 - Serviços de Infraestrutura oferecidos pelos fundos de VC pesquisados	74
Figura 21 - Serviços de <i>Networking</i> oferecidos pelos fundos de VC pesquisados	75
Figura 22 - Serviços de Investimento oferecidos pelos fundos de VC pesquisados	75
Figura 23 - Serviços de Capacitação oferecidos pelos fundos de VC pesquisados	76
Figura 24 - Diagrama de Afinidades: Citações Importantes dos Usuários	79
Figura 25 - Diagrama de Afinidades: Supresas e Contradições Percebidas	80
Figura 26 - Diagrama de Afinidades: Padrões e Temas Notados	81
Figura 27 - Diagrama de Afinidades: Aspectos a Serem Explorados	82
Figura 28 - Mapa de Empatia do Empreendedor Sem Aporte de Capital Institucional.....	85
Figura 29 - Mapa de Empatia do Empreendedor Com Aporte de Capital Institucional	87
Figura 30 - Jornada do Cliente (Parte 1/3)	90
Figura 31 - Jornada do Cliente (Parte 2/3)	91
Figura 32 - Jornada do Cliente (Parte 3/3)	92

Figura 33 - Matriz de Decisão	95
Figura 34 - VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional	97
Figura 35 - Cartão de Teste do Problema	99
Figura 36 - Cartão de Aprendizado do Teste do Problema	100
Figura 37 - 2º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional	101
Figura 38 - Cartão de Teste da Solução.....	103
Figura 39 - Cartão de Aprendizado do Teste da Solução	104
Figura 40 - 3º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional	105
Figura 41 - Cartão de Teste para Hipótese II.....	108
Figura 42 - Cartão de Aprendizado do Teste da Solução II	109
Figura 43 - 4º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de fundos utilizados para <i>benchmarking</i>	69
Tabela 2: Classificação dos serviços de criação de valor oferecidos pelos fundos de <i>VC</i>	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-Business</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CJM	Jornada do Cliente
DT	<i>Design Thinking</i>
EUA	Estados Unidos da América
HCD	<i>Human Centered Design</i>
LS	<i>Lean Startup</i>
MVP	Mínimo Produto Viável
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SGIP	<i>Startup Garage Innovation Process</i>
VC	<i>Venture Capital</i>
VPC	<i>Value Proposition Canvas</i>
POV	<i>Point of View</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. Contexto	20
1.2. Problema	23
1.3. Objetivo.....	23
1.4. Justificativa	24
1.5. Estrutura do Documento	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
2.1. Startup Garage Innovation Process (SGIP).....	26
2.2. Design Thinking (DT).....	27
2.2.1. Exploração.....	29
2.2.2. Imersão	30
2.2.3. Síntese	32
2.2.4. Ideação	36
2.2.5. Implementação	37
2.3. Lean Startup (LS).....	37
2.3.1. MVP	39
2.4. Value Proposition Canvas (VPC).....	39
2.4.1. Hipóteses	41
2.4.2. Testes e Aprendizados.....	41
3. MÉTODO.....	46
3.1. Exploração.....	46
3.1.1. Pesquisa Secundária	47
3.1.2. <i>Benchmarking</i> nacional e internacional	47
3.2. Imersão	50
3.2.1. Observação e Vivência.....	53

3.3. Síntese.....	53
3.3.1. Diagrama de Afinidades	53
3.3.2. Persona e Mapa de Empatia.....	54
3.3.3. Jornada do Cliente (CJM).....	54
3.3.4. POV	56
3.4. Ideação.....	56
3.4.1. Propostas de Solução	57
3.4.2. Priorização de Soluções.....	57
3.4.3. Integração do Produto na Gestora.....	57
3.4.4. Motivações da Gestora	58
3.5. Implementação.....	59
3.5.1. Value Proposition Canvas (VPC).....	59
3.5.2. Hipóteses	59
3.5.3. Testes	60
3.5.4. Aprendizados	61
4. RESULTADOS OBTIDOS	63
4.1. Exploração	63
4.1.1. Pesquisa Secundária	63
4.1.2. <i>Benchmarking</i> nacional e internacional.....	68
4.2. Imersão	77
4.2.1. Observação e Vivência	77
4.3. Síntese.....	77
4.3.1. Diagrama de Afinidades	77
4.3.2. Persona e Mapa de Empatia.....	83
4.3.3. Jornada do Cliente (CJM).....	88
4.3.4. POV	93
4.4. Ideação.....	93

4.4.1. Propostas de Solução.....	93
4.4.2. Priorização de Soluções	94
4.4.3. Integração do Produto na Gestora	95
4.4.4. Motivações da Gestora	96
4.5. Implementação	96
4.5.1. Descoberta do Cliente	96
4.5.2. MVP II	105
4.5.3. Aprovar o projeto?	110
5. CONCLUSÃO	112
6. BIBLIOGRAFIA.....	113

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

Diariamente, o mundo ao redor de todos está sendo transformado a partir da aceleração de novas tecnologias nas mais diversas indústrias. No entanto, no ano de 2020, tais transformações sofreram uma guinada devido à pandemia de COVID-19. Tal pandemia mudou quase todos os aspectos da vida, desde o pessoal (como as pessoas vivem e trabalham) até o profissional (como as empresas interagem com seus clientes, como os clientes escolhem e compram produtos e serviços, como as cadeias de suprimentos os fornecem). Ao longo do ano passado, a América Latina foi amplamente coberta pelas notícias internacionais, à medida que a crise sanitária internacional levou muitos a questionar a resistência econômica e social da região em face de uma crise (OCDE, 2020).

No entanto, mega rodadas de captação realizadas por *startups* e o surgimento de novos unicórnios (empresas com valor de mercado igual ou superior à USD 1 bilhão) demonstraram um otimismo em torno do ecossistema de tecnologia em crescimento na região. A América Latina é uma das maiores economias do mundo, contando com 600 milhões de pessoas e USD 6 trilhões de Produto Interno Bruto (PIB). Contraditoriamente, a economia real da América Latina - bancos, hospitais, infraestrutura - não está dando certo (IDB, 2019). A infraestrutura está atrasada nas economias em desenvolvimento (OCDE, 2020); o sistema público de saúde está tão fragmentado que o seguro saúde privado é um item da lista de desejos do consumidor “top 3”; os bancos brasileiros desfrutam de um dos maiores retornos do mundo; a penetração do comércio eletrônico é de apenas 6% devido à falta de inovação na infraestrutura de entrega e à falta de acesso a pagamentos online (ATLANTICO, 2021).

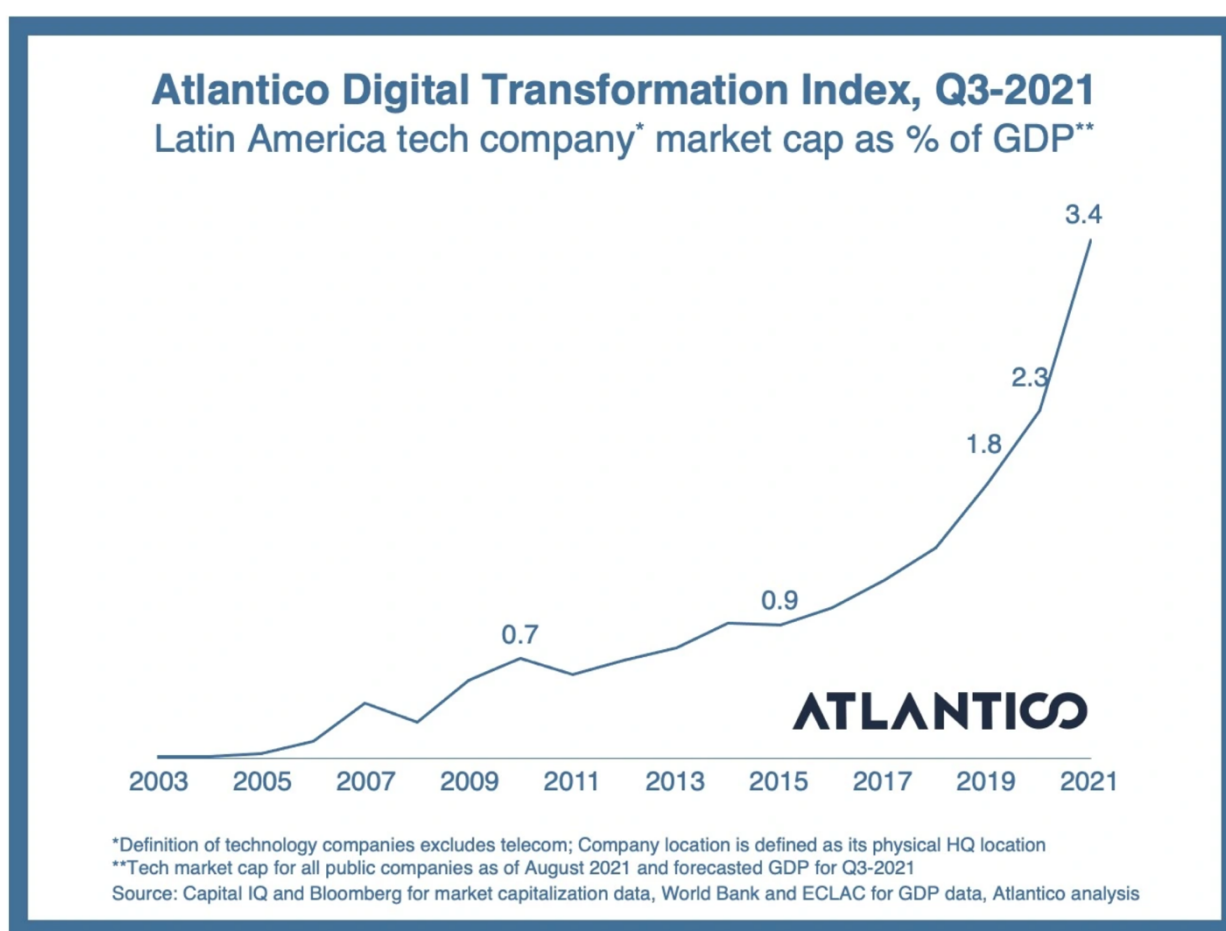
Tais fatores deixam o terreno fértil para que a tecnologia transfigure a economia real e ofereça experiências de consumo fundamentalmente melhores. Ao abrigar uma população relativamente jovem, que é nativa da Internet e de dispositivos móveis, que têm algumas das taxas de envolvimento da Internet mais altas do mundo e uma classe média em ascensão que agora compra saúde e educação, carros e residências, serviços de entrega e comércio eletrônico, a “tempestade perfeita” é criada para o ecossistema de inovação.

Por ecossistema de inovação, pode-se entender o surgimento de novas *startups*, aceleradoras e fundos de *Venture Capital* na região. Inclusive, de acordo com o mapeamento intitulado Radar VC, o Brasil já possui um total de 316 firmas de *Venture Capital*, das quais

84 surgiram nos últimos 5 anos (RADAR VC, 2021), corroborando que a indústria vive um excelente momento no Brasil.

Ainda, o Índice de Transformação do Atlântico Digital, que mede a penetração da tecnologia rastreando o valor das empresas públicas de tecnologia como uma porcentagem do PIB, subiu para 3,4% em 2021 de 2,3% em 2020 para a América Latina em agosto (ATLANTICO, 2021). Assim, pode-se observar a imagem clara de uma região em um ponto de inflexão.

Figura 1 - Valor de Mercado de Empresas Públicas de Tecnologia, % PIB



Atlantico Digital Transformation Index 2021 LatAm. **Image Credits:** Atlantico

Fonte: Latin America Digital Transformation Report 2021, Atlantico VC (2021)¹

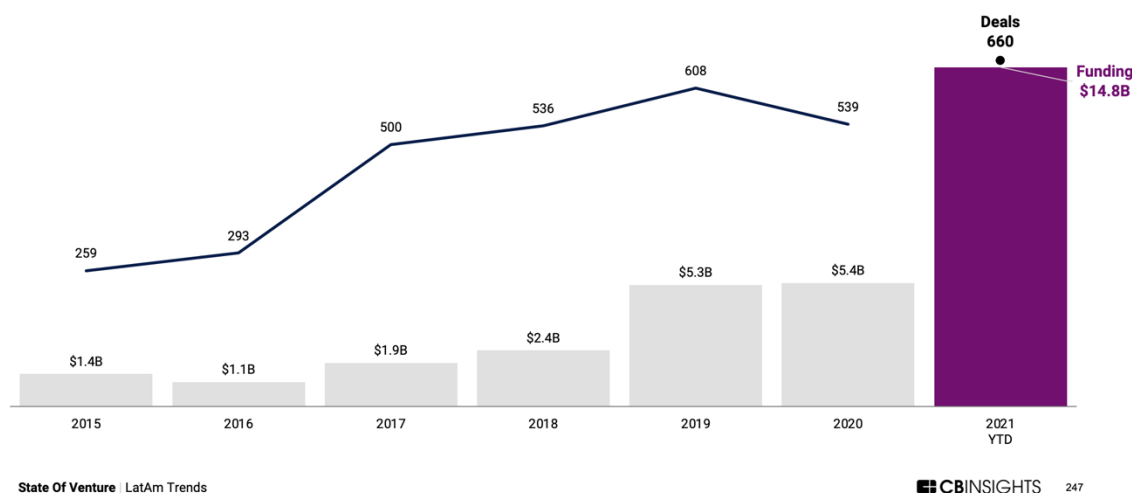
Da mesma forma, o total captado por empresas privadas de tecnologia (*startups*) atingiu um total de USD 14,8 bilhões até o terceiro trimestre de 2021 (CB INSIGHTS, 2021)

¹ Latin America Digital Transformation Report 2021, Atlantico VC (2021) – Disponível em <https://www.atlantico.vc/latin-america-digital-transformation-report> - acesso em 14.11.2021

e oito novos unicórnios já foram cunhados no ano de 2021, quase atingindo a taxa de 2020 em meados do ano (ATLANTICO, 2021).

Figura 2 – Capital total levantado por empresas de tecnologia no ano de 2020

Latin America funding hits \$14.8B this year, up 174% from full-year 2020



Fonte: State of Venture Q3 2021, CB Insights (2021)²

Neste cenário onde o capital para investimento em novas *startups* da região tornou-se abundante, novos critérios estão sendo levados em consideração pelos melhores empreendedores para escolher seus fundos parceiros.

A autora atualmente estagia em um fundo de *Venture Capital* focado em startups em estágio inicial de desenvolvimento. Tal fundo se encontra em processo de crescimento acelerado, aumentando seu ritmo de investimentos no último ano e seu capital sob gestão.

Com o aumento de seu ritmo de investimentos, a gestora tem recebido cada vez mais demandas por parte de suas investidas por ajudas institucionais para o desenvolvimento de seus negócios.

Desta maneira, como forma de estar à frente das transformações vivenciadas pelo mercado de *Venture Capital* (VC) no Brasil e no mundo, o fundo de investimentos em *Venture Capital* em que a autora trabalha está criando um processo interno de apoio para as *startups* que fazem parte de seu portfólio, com foco em: (i) aumentar o valor percebido por

² State of Venture Q3 2021, CB Insights (2021) – Disponível em <https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights-Venture-Report-Q3-2021.pdf> - acesso em 14.11.2021

elas na hora de escolher um investidor e (ii) fornecer uma “vantagem desleal” para que elas possam escalar suas operações de forma mais eficiente do que seus competidores.

Desta maneira, este trabalho de formatura tem como contexto o desenvolvimento de um sistema de recrutamento estruturado para as *startups* do portfólio da firma e a pavimentação do caminho para o desenvolvimento de novos produtos a partir do método utilizado. A autora faz parte do time de investimentos, mas também atua na área de criação de valor (*value creation*, em inglês), possuindo autonomia em todo o desenvolvimento e aplicação do método exposto neste documento.

Além do tema ter elevada importância no âmbito profissional, há também motivação pessoal da autora em estudar e entender melhor as necessidades dos empreendedores ao incorporarem um novo sócio (o fundo) em suas *startups*. A autora entende que, no futuro, o maior valor percebido por empreendedores irá além do dinheiro que fundos podem oferecê-lo e que aqueles fundos que possuírem serviços adicionais ao aporte de capital terão grande vantagem sobre seus concorrentes.

1.2. Problema

O fundo de Investimentos em *Venture Capital* em que a autora estagia deseja desenvolver e incorporar um processo de apoio ao empreendedor ligado ao seu portfólio de investimentos. Porém, atualmente, o fundo conta com dois desafios: (i) não possui conhecimento profundo sobre seu cliente (*startups* do portfólio) e sua jornada ao lado do fundo e (ii) não possui um método específico para a concepção, desenvolvimento e operacionalização deste tipo de iniciativa.

Ao solucionar tais problemas, o fundo busca atender às expectativas de seus clientes e beneficiários, ampliar retorno financeiro e se posicionar para ser mais atrativo do que seus competidores na visão dos empreendedores.

1.3. Objetivo

Este projeto tem como principal objetivo desenvolver um método efetivo para a criação de serviços de co-criação de valor dentro de um fundo de *Venture Capital* a partir da perspectiva de empreendedores no ecossistema de *startups*. O processo a ser desenvolvido precisa ir de acordo com as práticas mais avançadas já utilizadas em outros fundos

internacionais ao mesmo tempo que seja adaptável à cultura e processos já existentes no fundo. Por ter que ser adaptável e por questões de confidencialidade, é importante que alguém que esteja presente no dia a dia do fundo seja responsável pelo desenvolvimento, implementação e refinamento do processo.

No caso descrito neste documento, o produto a ser criado é um sistema de recrutamento estruturado para as startups do portfólio da firma.

Desta forma, os objetivos específicos propostos para o projeto são:

1. Compreender a realidade do mercado por meio de pesquisa netnográfica;
2. Conhecer a realidade e os desejos das partes interessadas por meio da pesquisa primária, observação e vivência;
3. Sintetizar as informações obtidas;
4. Criar possíveis soluções para o problema;
5. Prototipar a solução escolhida;
6. Validar com partes interessadas: sócios do fundo, startups que já estão em seu portfólio, potenciais startups a serem investidas.

1.4. Justificativa

O desenvolvimento de produtos é um processo decisivo para o futuro de uma empresa. Uma empresa que não é capaz de inovar a partir de necessidades reais de seus clientes dificilmente conseguirá manter-se bem posicionada perante seus competidores no mundo moderno. Além disso, métodos ágeis como *Lean Startup* (LS) e *Design Thinking* (DT) ainda são pouco difundidos em empresas do mercado financeiro no Brasil, por serem relativamente novas e haver um número pequeno de profissionais que já trabalharam com elas.

Para o fundo em que a autora estagia, o trabalho desenvolvido foi de grande valor, pois permitiu o desenvolvimento de um produto de maneira rápida utilizando uma metodologia até então pouco familiar pelos sócios. Tal produto será apenas o primeiro de uma série de novos lançamentos pretendida pela empresa nos próximos anos, para que ela continue se adaptando e se posicionando de maneira diferenciada no mercado de fundos de *Venture Capital*, atraindo cada vez mais empreendedores interessantes para se juntarem ao seu portfólio.

Para a Escola Politécnica, é importante que engenheiros cada vez mais dominem técnicas de *design*, capazes de projetar soluções que atendem às necessidades reais da sociedade, de

forma ágil e precisa. Para Dym et al. (2005), o *design* é umas das características principais e diferenciadoras da engenharia.

1.5. Estrutura do Documento

Este trabalho de formatura está organizado da seguinte maneira: o capítulo 1 apresenta o contexto do projeto, sua motivação, as questões que nortearam o seu desenvolvimento, bem com seus objetivos e justificativas. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, incluindo os conceitos principais sobre *Startup Garage Innovation Process* (SGIP), *Design Thinking*, *Lean Startup* e *Value Proposition Canvas* (VPC). O terceiro capítulo apresenta o método proposto pela autora para o desenvolvimento do projeto. O quarto capítulo explicita os resultados obtidos em cada etapa do método. O quinto capítulo engloba a conclusão do trabalho.

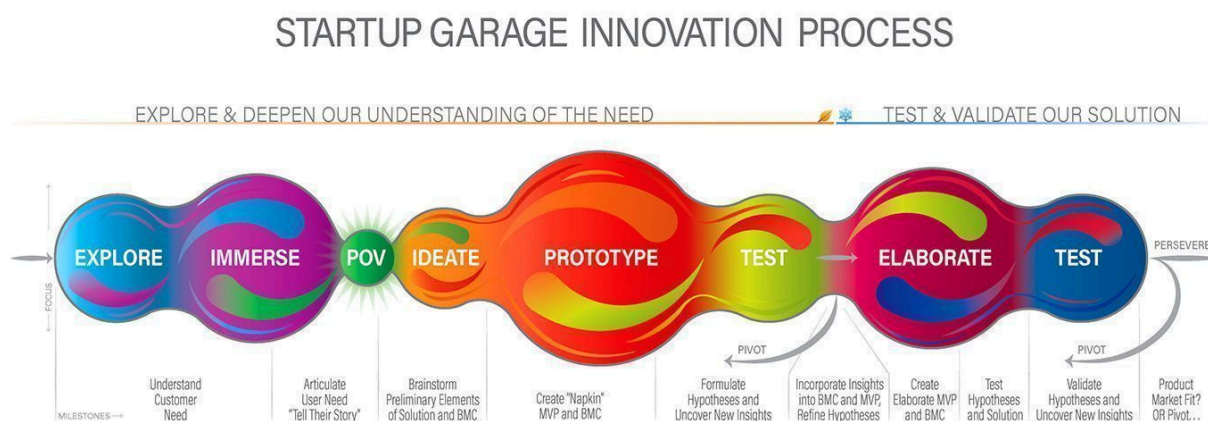
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos utilizados no desenvolvimento do método e na resolução do problema apresentado. A ordem de apresentação dos conceitos será a seguinte: (i) a história do *Startup Garage Innovation Process*; (ii) o conceito de *Design Thinking* e seus passos; (iii) *Lean Startup* e cada um de seus passos; (iv) *Value Proposition Canvas*, seguido de revisões teóricas de (v) Hipóteses e (vi) Teses.

2.1. Startup Garage Innovation Process (SGIP)

Desenvolvido na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, em 2015, o *Startup Garage Innovation Process* (SGIP), apresentado na Figura 3 é um método que aborda conceitos de *Design Thinking*, *Lean Startup* e Engenharia Organizacional e Financeira.

Figura 3 - Figura 1: *Startup Garage Innovation Process* (SGIP)



Fonte: ZAMBELLI (2015)

Seu objetivo é desenvolver, fazer protótipos e testar um plano de negócios. O método perpassa pela descoberta e validação do cliente e possui uma ciclicidade também característica ao método *Lean Startup* proposto por Eric Ries (2011), definida por “construir-medir-aprender”. É importante pontuar que o SGIP não é uma ferramenta em si, mas uma maneira de encadear o passo a passo ideal para a criação de inovações em uma ordem lógica

ao longo do tempo utilizando ferramentas consagradas (ZENIOS, 2015). O processo de inovação proposto inicia-se pela Exploração, passa pelo estágio de Imersão e culmina em um estágio de convergência, o POV (*Point of View* – em português, Ponto de Vista). Nesse ponto do processo é interessante realizar a introdução do usuário final ao produto, para gerar *insights* de maior valor para a Ideação e a fase de Prototipação. A ideia é que o ciclo pós POV seja iterado o maior número de vezes possível para que o produto final seja cada vez mais refinado.

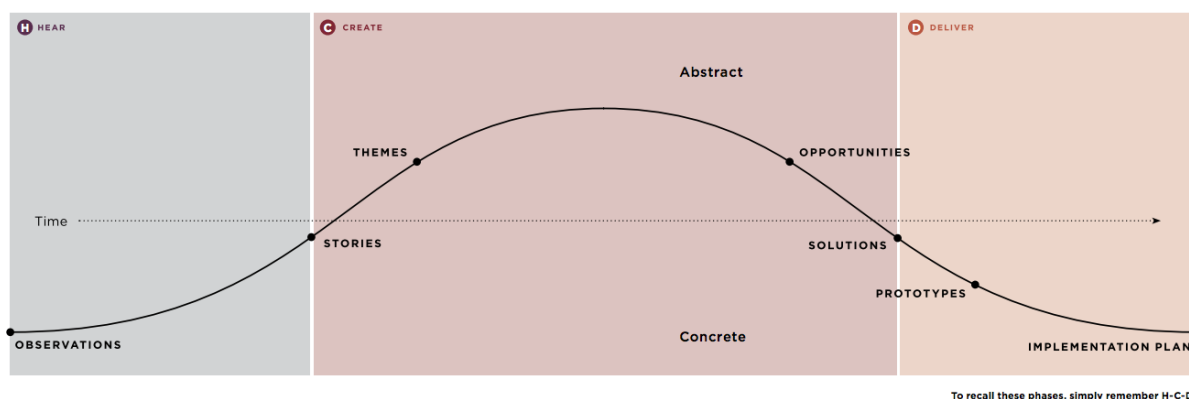
2.2. Design Thinking (DT)

O termo *Design Thinking* é uma metodologia que imbui todo o espectro de atividades de inovação com características de design e modo centrado no ser humano (BROWN, 2008). Ele foi popularizado por Tim Brown, presidente da IDEO – escritório de design. De acordo com Brown, a inovação deve ser impulsionada por um entendimento completo, por meio da observação direta, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e do que gostam ou não gostam na maneira como determinados produtos são realizados ou utilizados.

Ainda de acordo com o autor, todos os projetos de *design* devem, em última instância, passar por três espaços: (i) Inspiração, onde ocorre a motivação para a busca de soluções; (ii) Ideação, o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias e (iii) Implementação, onde as melhores ideias tornam-se um plano de ação com prototipação (BROWN, 2008).

A Figura 4 ilustra as três macro-etapas definidas por Brown em 2008. Ela foi idealizada pelo IDEO em 2009 e representa o *Human Centered Design* (HCD) – ou *Design Centrado no Humano*, em português – diferenciando etapas concretas e abstratas do processo.

Figura 4 - *Human Centered Design* (HCD)

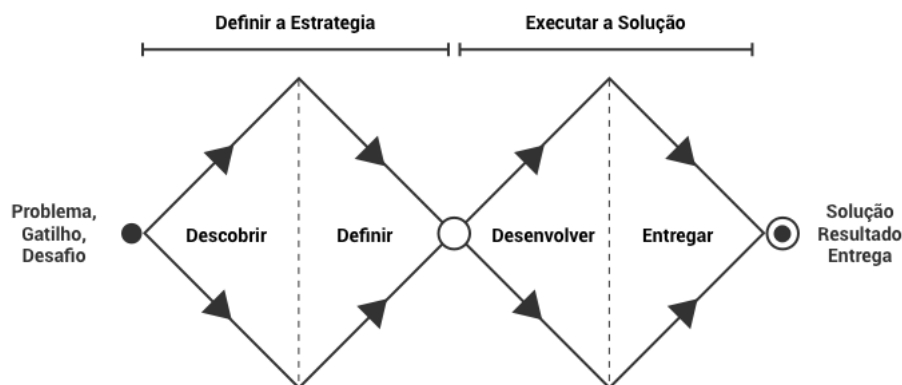


Fonte: IDEO (2009)

Apresentadas as fases seguidas de acordo com o IDEO, é importante notar que o presente trabalho levará em consideração o conceito geral de *Design Thinking* e as fases que se enquadram no SGIP, sem limitar-se a um modelo específico.

Uma característica relevante do conceito é a evolução do processo criativo em pensamentos convergentes e divergentes (ilustrados na Figura 5). Pensamentos divergentes buscam expandir a visão acerca do contexto do problema, gerando o maior número de ideias possíveis e perguntas simples que guiem o processo para soluções mais adequadas e aderentes ao problema que está sendo tratado. Já os pensamentos convergentes são aqueles que selecionam as ideias que se aplicam melhor ao problema, para resolvê-lo de maneira focada. Foi a partir desta lógica que o *British Design Council*, em 2015, desenvolveu o método conhecido como Duplo Diamante, que permite a ida e volta cíclica entre as fases propostas, aumentando o número de iterações entre as fases antes de uma resolução definitiva do problema.

Figura 5 - Duplo Diamante



Fonte: Adaptado do *British Design Council* (2019)

O Duplo Diamante é dividido em quatro macro-etapas: no primeiro diamante, é realizada a fase de Exploração, que engloba o aprendizado a respeito do produto ou serviço em questão e a imersão na cultura de comportamento do grupo alvo. A partir das descobertas do primeiro diamante, é desenvolvido o POV, uma representação do que foi aprendido. Do POV, passa-se para o segundo diamante, no qual é realizada a etapa de visualização, onde é feito um esboço de soluções e a prototipação, seguida de testes e iterações no modelo *Lean Startup* para que a solução possa ser escolhida e implementada.

Por fim, é importante ressaltar que o DT é utilizado como uma ferramenta para abordar problemas complexos, não se limitando ao design de startups e produtos. Por instigar a captação de diferentes ângulos do problema a ser solucionado, ele pode ser definido como uma ferramenta de estruturação de soluções (VIANNA et al., 2012).

2.2.1. Exploração

A fase de Exploração é a primeira do SGIP e dialoga com a fase de Inspiração proposta no DT. Nessa fase, o principal objetivo é realizar a identificação de oportunidades ou problemas para os quais se busca uma solução. Durante a Exploração, deve-se focar no entendimento do assunto e das necessidades dos envolvidos no processo. Busca-se entender também quais seriam os benefícios que uma solução traria no ramo explorado. É recomendado o uso de recursos como revisão de literatura sobre o tema e benchmarking de soluções já existentes. (BROWN, 2008).

2.2.1.1. Pesquisa Secundária

A Pesquisa Secundária é responsável pela análise do fundamento teórico por trás do(s) objeto(s) de pesquisa do projeto e consolida uma visão detalhada do mercado alvo de interesse. A partir dela, entende-se o conhecimento que já existe a respeito do tema em questão e quais são seus estudos mais modernos. Também é possível identificar quem são os maiores influenciadores no campo de pesquisa em questão, agregando mais fontes de pesquisa como blogs ou redes sociais de pessoas renomadas no segmento. (BROWN, 2008).

2.2.1.2. Benchmarking

Em seu livro “*Benchmarking: o caminho da qualidade*”, publicado em 1993, Robert Camp define *benchmarking* como um processo de busca por entidades que possuam as melhores práticas em determinada indústria. Tais entidades, por possuírem melhores práticas, também possuem um desempenho acima que o da média. (CAMP, 1993). Define-se, portanto, o processo de comparação de desempenho entre sistemas como *Benchmarking* e o ponto de referência de excelência como *benchmark*.

Por meio da observação e estudo das melhores práticas – *benchmarking* – empresas podem aprimorar seus processos já existentes em qualquer área organizacional e tornarem-se melhores. O principal benefício da ferramenta é seu poder de orientar empresas a entenderem o mercado em que estão inseridas e suas movimentações, de forma a buscar constantemente melhorias para aplicar em seus processos e produtos. (CAMP, 1993).

2.2.2. Imersão

A etapa de Imersão é caracterizada pela criação de empatia pelo cliente potencial (IDEO, 2009). Para tal, busca-se desenvolver elos com os usuários do problema/sistema em questão ao vivenciar seu cotidiano, observar sua rotina, entender melhor sua experiência e quais são seus pontos de atrito.

Nessa etapa, são utilizadas ferramentas como a observação, entrevistas sobre o problema, mapa de empatia, mapeamento da jornada do usuário, criação de personas e mapas conceituais e mentais. Tais mapeamentos e informações acumulados e gerados a Imersão serão o insumo para as próximas etapas do processo. (BROWN, 2010)

2.2.2.1. Entrevistas sobre o problema

As entrevistas são de grande valia para a etapa de exploração por criar um diálogo com os principais *stakeholders* do projeto a ser desenvolvido. De acordo com Maurya (2012), esta é a forma mais eficiente de entender os clientes e aprender suas necessidades e pontos de dor. Maurya (2012) entende que há entrevistas a serem estruturadas de forma a endereçar o problema, a solução e o MVP. Nesse caso, o ideal é utilizar a chamada “entrevista sobre o problema”, antes de iniciar o pensamento em possíveis soluções. A estrutura sugerida é a seguinte (MAURYA, 2012):

- Boas-vindas (2 minutos): O entrevistador dá boas-vindas ao entrevistado e descreve rapidamente como será a estrutura da entrevista e o produto/solução que está sendo desenvolvido.
- Coleta de informações demográficas (2 minutos): Dados como idade e características do cliente relevantes para o projeto a ser desenvolvido são capturados.
- Contar uma história (2 minutos): Com o objetivo de introduzir o entrevistado no contexto, o entrevistador conta uma história de forma sucinta que envolva o problema

a ser resolvido de forma a entender se o entrevistado se identifica ou não com aquele problema.

- **Ranquear o problema (4 minutos):** Deve-se solicitar ao entrevistado (e cliente em potencial), que indique de forma ordenada a relevância de cada problema citado na história que acaba de ser contada.
- **Explorar visão de mundo do cliente (15 minutos):** O objetivo desta etapa é entender o potencial de cada problema, as motivações das necessidades e pontos de dor elencados, explorar o ponto de vista do cliente. Esta fase não possui um *script* definido, apenas indica-se que o problema em questão seja abordado e que o entrevistador atente-se às reações do potencial cliente que vão além da fala.
- **Fechamento (2 minutos):** O fechamento da entrevista é feito, agradecendo a participação do cliente em potencial e buscando entender se o entrevistado tem interesse em participar em etapas subsequentes do processo, como o teste da solução a ser desenvolvida.
- **Documentar resultados:** Para não perder detalhes importantes da entrevista, é recomendado documentar os dados, *feedbacks*, ideias e problemas percebidos logo após a entrevista.

2.2.2.2. Observação e Vivência

A observação do usuário final é uma das ferramentas utilizadas para o melhor entendimento do problema. O entendimento de sua rotina com o produto a ser desenvolvido e a observação de pontos de atrito com soluções já existentes gera um melhor entendimento das necessidades e motivações do cliente. Assim, é possível traçar de forma mais assertiva a estratégia a ser seguida e as hipóteses essenciais que serão testadas ao longo do processo. (VIANNA ET AL., 2012).

Já a Vivência trata da réplica e simulação dos aspectos do cotidiano identificados na fase de Observação. Com ela, é possível entender melhor o processo atual vivenciado pelo cliente. Desse modo, os responsáveis pelo desenvolvimento de uma solução ganham melhor entendimento e criam maior empatia com o problema a ser enfrentado. *Insights* e revelações de grande relevância são gerados nessa fase. (IDEO, 2009)

2.2.3. Síntese

A etapa de síntese tem por foco a reestruturação do problema de modo que seu foco se torne o usuário, para que seja possível mapear tensões e pontos de atrito que gerarão *insights*. Essa etapa é a fronteira entre o entendimento do cliente e suas necessidades e a criação e implementação da solução.

Nessa etapa, busca-se representar o conhecimento adquirido até então por meio de ferramentas que definam e narrem o problema a ser solucionado de forma clara, como o Diagrama de Afinidades, a Jornada do Usuário e o POV (VIANNA ET AL., 2012).

2.2.3.1. Diagrama de Afinidades

Criado em 1960 por Jiro Kawakita, o Diagrama de Afinidades (também chamado de Método K-J) é uma das nove ferramentas da qualidade. Desenvolvido como resultado da tentativa de Kawakita de analisar dados etnográficos, o método foi inicialmente aplicado para organizar dados complexos, incomensuráveis, não repetitivos, comportamentais e qualitativos coletados no campo. (SCUPIN, 1997)

Seu conceito básico é o agrupamento de informações por um tema em comum. A ferramenta consiste em escrever as principais informações coletadas dos clientes em *post-its* ou cartões e agrupá-los de acordo com temas definidos livremente por quem esteja manipulando-os. (SCUPIN, 1997).

O passo a passo para a elaboração do diagrama de afinidades é o seguinte (SCUPIN, 1997):

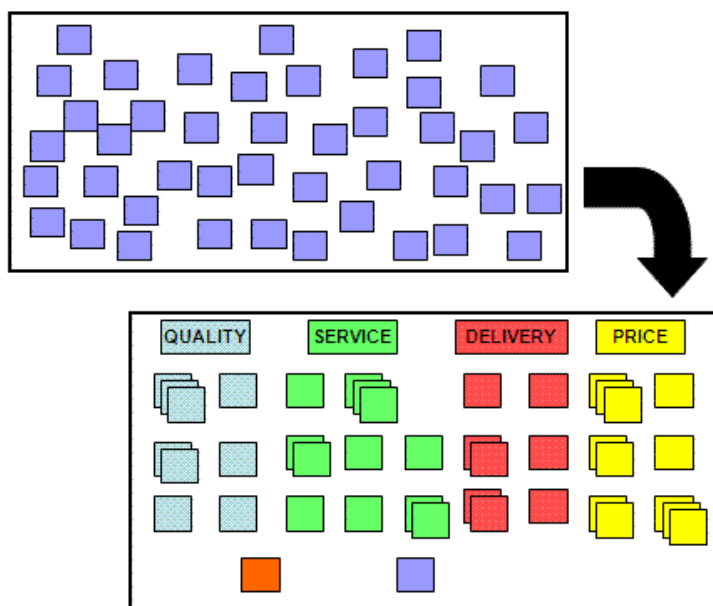
- 1) Na primeira etapa, as informações baseadas em observações relevantes ao problema são escritas em cartões ou *post-its*. Cada cartão ou *post-it* contém apenas um pensamento ou conceito relacionado ao problema. Isso é feito para facilitar a visualização do que foi dito e organizar as ideias;
- 2) Na etapa seguinte é feita a separação e rotulagem das fichas, buscando agrupá-las por afinidade segundo sua ideia central (e não de acordo com palavras semelhantes e afins). A próxima etapa no agrupamento de rótulos envolve atribuir títulos para todos os grupos de fichas e lê-los. Os títulos de identificação ou conceitos mais generalizados são usados subsequentemente para ordenar os dados em grupos maiores ou "famílias". Organizar as equipes em famílias maiores, colocar títulos nas novas famílias e agrupá-las ajuda a

classificar os dados. Esse processo intuitivo pode ser repetido quantas vezes forem necessárias para reduzir os rótulos a menos de dez famílias;

- 3) O terceiro passo consiste no desenho do diagrama com base no conteúdo das fichas e indicando as relações entre os temas via setas ou outro tipo de simbologia;
- 4) Por fim, é realizada a exposição e discussão dos resultados para os interessados e participantes do processo.

Quando o processo é realizado em um quadro branco, utilizando *post-its*, o resultado deve ser parecido com o da Figura 6:

Figura 6 - Quadro exemplificando o Diagrama de Afinidades



Fonte: Six Sigma Material (2021)³

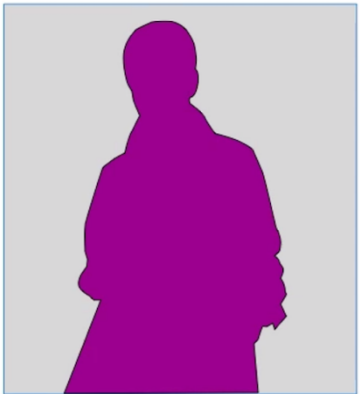
A ferramenta permite compreender os principais padrões percebidos ao longo do processo de levantamento de informações realizado até então. A ferramenta, no limite, se assemelha ao *brainstorming*, mas de forma mais direcionada e estruturada, indicada para problemas de alto nível de complexidade.

³ Six Sigma Material – Disponível em <https://www.six-sigma-material.com/Affinity-Diagram.html/> - acesso em 16.10.2021

2.2.3.2. Persona e Mapa de Empatia

A criação de personas e do mapa de empatia facilita o processo de compreensão e interpretação das perspectivas dos usuários e seus problemas (TSCHIMMEL, 2012). A persona é um personagem fictício que recebe características que o tornam único, como idade, gênero, nome e qualquer outra que seja relevante para o processo. Suas características psicológicas e cotidianas são expostas no mapa de empatia, exposto na Figura 7. Aspectos como o que o personagem sente, faz, pensa, o que ele busca atingir no longo e no curto prazo, são discutidos e colocados no mapa.

Figura 7 - Persona e Mapa de Empatia

	Motivações:	Particularidades (histórias):
<i>"Coloque uma citação que represente essa persona em uma frase"</i>	Objetivos:	
	Problemas e frustrações:	
Nome:		Comportamentos:
Idade:		
Ocupação:		
Personalidade:		

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010

Osterwalder e Pigneur (2010) classificam o mapa de empatia como uma ferramenta que possibilita o entendimento do perfil de um cliente alvo, permitindo ajudar em escolhas estratégicas ao longo da elaboração da solução para a situação estudada. Isso é apenas

possível pois o mapa leva em consideração o ambiente do cliente, seus comportamentos, preocupações e aspirações. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)

2.2.3.3. Jornada do Cliente (CJM)

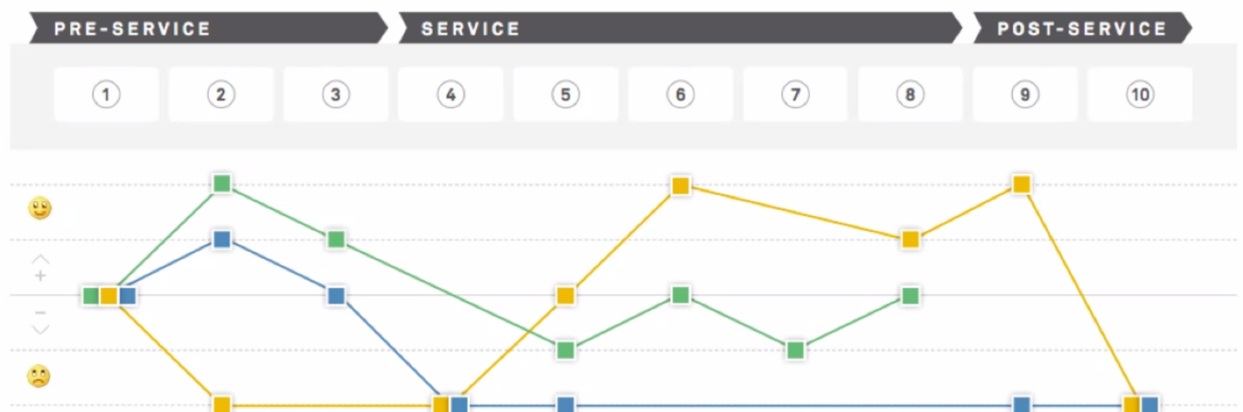
A ideia fundamental por trás da Jornada do Cliente (*Customer Journey Map*, em inglês) é relativamente simples: é uma representação visual da sequência de eventos por meio dos quais os clientes interagem com uma organização que oferece serviços. O CJM lista todos os possíveis pontos de contato (*touchpoints*) organizacionais que os clientes podem encontrar.

Os *touchpoints* são normalmente representados horizontalmente de acordo com uma linha do tempo separada em três períodos: pré-serviço, serviço e pós-serviço. O período de pré-serviço refere-se à experiência do cliente antes do início de um serviço real; o período de serviço refere-se a pontos de contato que os clientes experimentam durante um serviço real e o período pós-serviço refere-se à experiência do cliente que ocorre após o serviço real. (ROSENBAUM et al., 2017)

Depois de identificar todos os pontos de contato com o cliente nos três períodos, categorias estratégicas ao longo do eixo vertical que retratem as iniciativas estratégicas relevantes associadas a cada ponto de contato devem ser desenvolvidas. A eficácia de um mapa da jornada do cliente como ferramenta de inovação depende do eixo vertical. (ROSENBAUM et al., 2017)

Na Figura 8 pode-se observar um exemplo de CJM, contendo os pontos de contato do cliente com o serviço e sua percepção sobre cada um deles.

Figura 8 - Exemplo de Mapeamento da Jornada do Cliente



Fonte: Adaptado de Rosenbaum et al, 2017

Ao compreender claramente os pontos de contato do cliente, os responsáveis pela otimização do serviço conseguem aprimorá-lo, melhorando a experiência do cliente associada a cada ponto de contato. (ROSENBAUM et al., 2017)

2.2.3.4. POV

O POV – abreviação de *point of view*, em inglês – é a etapa responsável por fechar o entendimento do cliente e produto e viabilizar o início do desenvolvimento das propostas de solução para o problema identificado. Representa o final da Síntese e é o indutor para o *brainstorming*.

É proposta a criação de uma frase curta e bem articulada, que englobe os pontos descobertos na fase de imersão do problema. A estrutura da frase é o sujeito (representado pela persona), que precisa da necessidade mapeada porque tem os pontos de dor mapeados nas etapas anteriores (VIANNA et al., 2012). A ferramenta é uma forma simples de traduzir os principais aprendizados até então e filtrar o que realmente importa para o desenvolvimento da solução, que apenas poderá começar com a finalização do POV (VIANNA et al., 2012).

2.2.4. Ideação

A etapa de Ideação, como seu próprio nome sugere, tem por objetivo o desenvolvimento e teste de ideias a partir dos insumos gerados nas etapas anteriores de Exploração, Imersão e Síntese. Nessa etapa, o ambiente mantido deverá ser propenso à criatividade, descontraído e sem julgamentos e a principal ferramenta a ser utilizada será o *Brainstorming*. (IDEO, 2009)

2.2.4.1. Brainstorming

Criada em 1939 por Alex Osborn, a técnica *Brainstorming* é uma das mais famosas técnicas de criatividade para projetos inovadores. O *Brainstorm* consiste em um incentivo ao fluxo de ideias, sem que julgamentos de valor possam ser feitos, deixando a mente dos participantes fluir livremente. Em seus primórdios, a técnica era utilizada por Osborn, então

vice-presidente da agência de propaganda americana BBDO, para encontrar um número razoável de ideias para campanhas e promoções para clientes (MILLER, 2012).

Para Vianna et al. (2012), apesar de seu caráter livre, o *Brainstorm* precisa seguir algumas regras para que o tema não seja extrapolado ou para evitar a sobreposição de alguns participantes a outros. O autor acredita que a presença de um mediador pode facilitar a discussão e promover melhores resultados. A prática precisa acontecer em grupos, para garantir pontos de vistas diferentes. Após a seção de ideias, livre de pré-julgamentos, um filtro deve ser aplicado para priorizar, combinar e escolher as ideias mais adequadas. (VIANNA et al., 2012)

2.2.5. Implementação

Na etapa de implementação, as ideias escolhidas anteriormente, na etapa de Ideação são concretizadas em um plano de ação que perpassa a construção de protótipos. O protótipo deve permitir uma melhor compreensão das funcionalidades necessárias para a resolução do problema, mas sem perder a simplicidade para a sua construção. Uma vez construído, o protótipo deve ser apresentado às partes interessadas e o *storytelling* se faz de suma importância (RIES, 2011). Mais detalhes relativos à implementação serão descritos nas seções posteriores deste capítulo.

2.3. Lean Startup (LS)

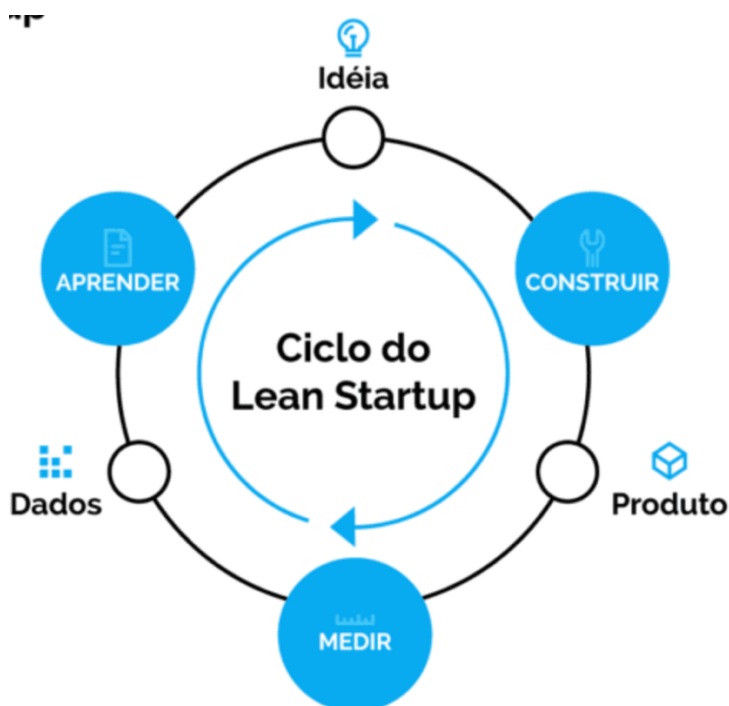
O método *Lean Startup* faz parte do SGIP e é utilizado para a criação de startups e novos produtos, desde que sejam desenvolvidos em condições incertas. Para essa conclusão, foi tomada em consideração a afirmação de Ries (2011) de que *Lean Startup* “é uma instituição humana com o intuito de criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” (RIES, 2011, p. 27)

Ainda de acordo com Ries (2011), a ideia central do LS é a validação do aprendizado, ou seja, a busca pela minimização do risco utilizando testes das hipóteses de negócio, escalando-o apenas depois que for testado e validado a partir de técnicas de aprendizado científico. O método *Lean* (enxuto, em inglês) permite que ajustes necessários sejam feitos a partir do ciclo Construir-Medir-Aprender, que gera *feedbacks* constantes.

O resultado do processo de *feedback* permite que decisões como seguir em frente ou pivotar (mudar de direção) sejam tomadas até que um modelo que mereça grande quantidade de investimento e esteja pronto para escalar seja encontrado (RIES, 2011). Importante notar que, apesar de eventuais pivotagens, a visão inicial do produto não se altera tão facilmente, sendo guia para o produto e a estratégia.

Ries (2011) entende que o ciclo Construir-Medir-Aprender está na essência do método LS, ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Ciclo Construir-Medir-Aprender



Fonte: Ries (2011)

Detalhando as etapas do ciclo, temos que, na etapa Idéia, as hipóteses que serão testadas são identificadas e priorizadas. Em seguida, tem-se a etapa de Produto, na qual é iniciada a construção do produto. Nessa etapa, o Mínimo Produto Viável (MVP) é desenvolvido da maneira mais simples necessária para a realização do teste. Tal MVP pode ter diferentes graus de limitação e complexidade, dependendo do projeto. Assim que o produto é apresentado para clientes potenciais, inicia-se a etapa de Dados. Nessa etapa, dados são coletados através de *feedbacks*, respostas de entrevistas, captura de métricas ou outros. Ao fim do ciclo, dados são compilados e o aprendizado dos testes é consolidado. É de extrema importância buscar minimizar o tempo aplicado para percorrer o ciclo, já que a demora no

percurso pode gerar perdas significativas (RIES, 2011) e impactar na decisão se o time continuará seguindo o plano inicial ou não.

A validação do aprendizado, conforme já citado anteriormente, é parte relevante do método LS e ocorre a partir de hipóteses a respeito do negócio que podem ser comprovadas ou refutadas por testes. Desse modo, busca-se construir aprendizado sobre uma base concreta e objetiva, sustentada por dados, experiências e opiniões obtidas a partir de clientes reais (RIES, 2011).

A experimentação do método deve seguir a metodologia científica de forma correta: desenvolvimento de hipóteses claras e testes realizados de forma empírica. O método sugere uma técnica para testar as hipóteses no qual primeiro divide-se a visão em partes menores, que possam ser testadas de forma isolada. As hipóteses de valor e crescimento são as de maior importância para o autor e espera-se que os experimentos demonstrem o comportamento real dos clientes vis-à-vis as hipóteses (RIES, 2011).

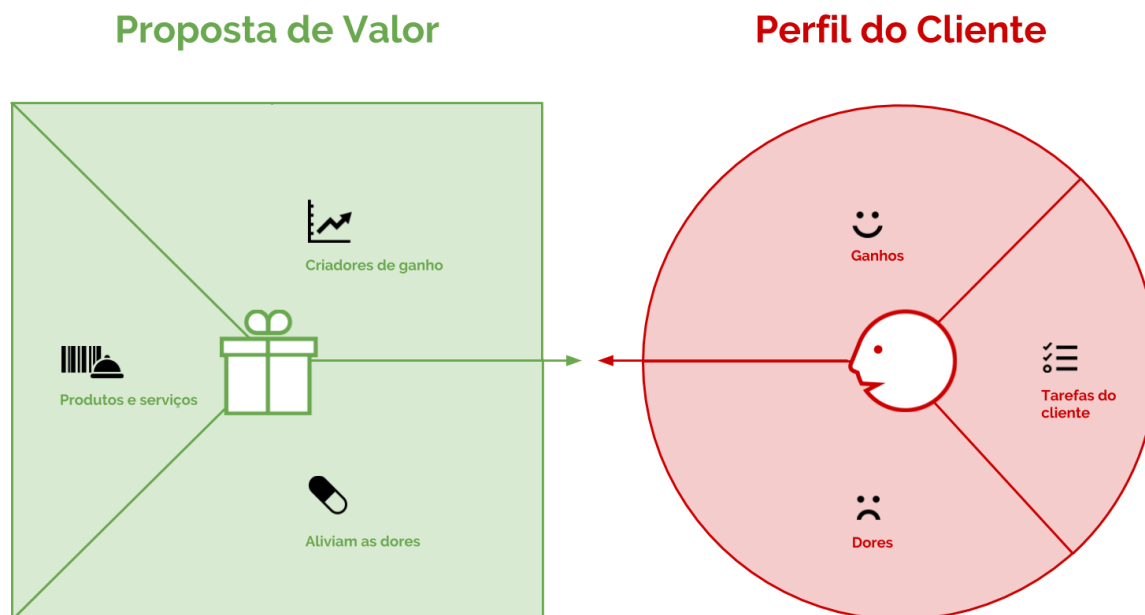
2.3.1. MVP

O Mínimo Produto Viável, ou MVP, trata-se de um protótipo desenhado a fim de testar o interesse dos potenciais clientes pela solução proposta na etapa de Produto. Busca-se a forma mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. Com o MVP obtém-se resultados para a otimização do produto em desenvolvimento (RIES, 2011). Nota-se que o protótipo deve ser fidedigno à proposta de valor do produto final, fazendo com que o cliente o enxergue como produto e pague ou engaje com ele de alguma forma.

2.4. Value Proposition Canvas (VPC)

O *Value Proposition Canvas*, proposto por Osterwalder et al. (2014), é uma ferramenta de suporte para traçar, testar e montar a proposta de valor de um negócio voltado ao cliente de maneira organizada. O VPC foca principalmente na Proposta de Valor e no Segmento de Cliente, blocos presentes no *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 10 - Value Proposition Canvas



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Na Figura 10 podemos observar um VPC. Ele é dividido em duas partes: a primeira é o Perfil do Consumidor e a segunda é o Mapa de Valor.

O Perfil do Consumidor tem por objetivo entender a fundo o cliente, suas necessidades e desejos, desmembrando suas características em três blocos: (i) Tarefas do Cliente; (ii) Dores e (iii) Ganhos. O bloco Tarefas do Cliente trata das tarefas funcionais, sociais e emocionais que os clientes estão tentando realizar, os problemas que estão tentando resolver e as necessidades que desejam satisfazer. Já o bloco Dores, relata as experiências negativas, emoções e riscos que o cliente experimenta no processo de realização do trabalho. Por fim, o bloco Ganhos trata dos benefícios que o cliente espera e precisa, o que encantaria os clientes e as coisas que podem aumentar a probabilidade de adotar a proposta de valor. (OSTERWALDER et al., 2014)

O Mapa de Valor é construído para intensificar os ganhos e mitigar as dores dos clientes. Ele também é dividido em três blocos: (i) Produtos e Serviços; (ii) Aliviar as Dores; (iii) Criadores de Ganhos. O primeiro bloco retrata os produtos e serviços que geram ganho e aliviam a dor, e que sustentam a criação de valor para o cliente. Já o segundo bloco busca uma descrição de como exatamente o produto ou serviço alivia as dores do cliente. Por fim, o terceiro bloco retrata como o produto ou serviço cria ganhos para o cliente e como oferece valor agregado para o cliente. (OSTERWALDER et al., 2014)

Por fim, há o chamado Encaixe, que se trata do encontro entre o Perfil do Consumidor e o Mapa de Valor. De extrema importância, o Encaixe ocorre quando o produto ou serviço oferecido traz ganhos validados pelo cliente, pois alivia a sua dor. (OSTERWALDER et al., 2014)

2.4.1. Hipóteses

Para a aplicação do teste de hipótese a partir do método científico, é essencial que todas as variáveis a serem analisadas no processo sejam definidas. No caso do produto a ser criado, muitas das variáveis são incertas. Para propósito de simplificação e organização das hipóteses formuladas, é utilizado o *Value Proposition Canvas*, que resume as variáveis consideradas essenciais em seis elementos. Para cada um dos elementos, há hipóteses que devem ser testadas e experimentadas a fim de aprovar ou refutar as hipóteses iniciais (OSTERWALDER et al., 2014).

As Hipóteses de Negócio (originalmente denominadas *Business Hypothesis*) são definidas por Osterwalder (2014) como verdades necessárias para que o modelo de negócios funcione de maneira pelo menos parcial, mas que ainda não foram validadas. Recomenda-se que as hipóteses mais críticas ao negócio sejam testadas em primeiro lugar. Desse modo, o autor sugere que seja elaborada uma classificação para as hipóteses de acordo com sua criticidade para a sobrevivência do negócio (OSTERWALDER et al., 2014).

2.4.2. Testes e Aprendizados

A fase de testes, uma das mais importantes do processo SGIP, está presente no *Design Thinking* e no *Lean Startup*. Tal etapa trata da realização de testes sobre os protótipos, visando validar, aprimorar ou redefinir a solução proposta (RIES, 2011). A realização de testes com *stakeholders* é a forma mais comum do teste de hipóteses. Nesse caso, utilizamos a terminologia *stakeholders* ao invés de clientes pelo fato de que o primeiro termo abrange também indivíduos ou instituições que possuam expertise na área de atuação do projeto ou poder de decisão. Exemplo disso, tem-se investidores, especialistas e parceiros estratégicos. (RIES, 2011).

Uma vez concluído o desenvolvimento do protótipo e as hipóteses a serem testadas, os participantes do projeto devem entrar em contato com os *stakeholders* para que se obtenha a

avaliação das hipóteses. É de suma importância que se guarde as reações obtidas com os testes, principalmente quando estas tratarem-se de potenciais clientes, já que podem ser reutilizadas mais para frente (RIES, 2011).

Osterwalder (2014) apresenta o *Test Card*, representado na Figura 11, como ferramenta para estruturar os experimentos. O passo a passo da ferramenta consiste no desenho do experimento, descrevendo as hipóteses que se deseja testar e indicando o grau de importância de cada uma. É então definido qual experimento será realizado para endereçar a hipótese e quão custoso e confiável ele será. Em seguida, define-se o que se deseja medir e o tempo que será necessário para completar a mensuração do experimento. Por fim, define-se o gatilho que precisa ser acionado para que o teste valide ou refute a hipótese testada. Com os cartões preenchidos para as hipóteses mais críticas, é feita uma classificação dos experimentos mais baratos, rápidos e com hipóteses mais relevantes, não necessariamente nessa ordem. A partir daí, pode-se realizar os experimentos segundo a ordem definida. (OSTERWALDER et al., 2014)

Figura 11 - *Test Card*

Test Card Strategyzer

Test Name: _____ Deadline: _____

Assigned to: _____ Duration: _____

STEP 1: HYPOTHESIS
We believe that _____
 Critical: ⚠️ ⚠️ ⚠️

STEP 2: TEST
To verify that, we will _____
 Test Cost: = 📊 📊 📊 Data Reliability: 👍 👍 👍

STEP 3: METRIC
And measure _____
 Time Required: ⌚ ⌚ ⌚

STEP 4: CRITERIA
We are right if _____

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Para a captura e estruturação dos *insights* mais relevantes de cada experimento, Osterwalder (2014) recomenda a utilização do *Learning Card*, ilustrado na Figura 12. No cartão são registrados dados como a hipótese que foi testada, o que foi observado, quão confiável o dado observado foi, quais conclusões e *insights* foram retirados dos testes e quais ações serão tomadas com base nos *insights* obtidos. (OSTERWALDER et al., 2014)

Figura 12 - *Learning Card*

Learning Card **Strategyzer**

Insight Name Date of Learning

Person Responsible

STEP 1: HYPOTHESIS
We believed that

STEP 2: OBSERVATION
We observed

Data Reliability:
👍 👍 👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
From that we learned that

Action Required:
☑ ☑ ☑

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
Therefore, we will

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

2.4.2.1. Entrevista sobre a Solução

A entrevista sobre a solução proposta por Maurya (2012) tem por objetivo a apresentação da solução desenvolvida para o cliente, acompanhado de um protótipo para que o interesse do cliente seja validado. Os principais aprendizados dessa etapa são: (i) Quem serão os *early adopters* (adotantes iniciais)?; (ii) Como o problema será solucionado e (iii) Como será a precificação?. (MAURYA, 2012)

Maurya (2012) sugere que o entrevistador siga o passo a passo a seguir de forma a obter os aprendizados listados acima:

- Boas-vindas: O entrevistador dá boas-vindas ao entrevistado e descreve rapidamente como será a estrutura da entrevista e o produto/solução que está sendo desenvolvido.
- Coleta de informações demográficas: Dados como idade e características do cliente relevantes para o projeto a ser desenvolvido são capturados.
- Contar uma história: Com o objetivo de introduzir o entrevistado no contexto, o entrevistador conta uma história de forma sucinta que envolva o problema a ser resolvido de forma a entender se o entrevistado se identifica ou não com aquele problema.
- Demonstração: Passo mais importante da entrevista, consiste em apresentar como a solução do problema está sendo desenvolvida através de um protótipo. A proposta de valor deve ser introduzida de forma fácil e verdadeira.
- Testar precificação: Se houver, esta etapa consiste em apresentar o modelo de precificação pensado para a solução apresentada. A reação do cliente ao modelo sugerido deve ser percebida, buscando medir se o cliente vê o valor proposto como justo pelo benefício da solução sugerida
- Fechamento: O fechamento da entrevista é feito, agradecendo a participação do cliente em potencial e buscando entender se o entrevistado tem interesse em participar em etapas subsequentes do processo, como o teste da solução a ser desenvolvida.
- Documentar resultados: Para não perder detalhes importantes da entrevista, é recomendado documentar os dados, *feedbacks*, ideias e problemas percebidos logo após a entrevista.

2.4.2.2. Entrevista sobre o MVP

O objetivo da entrevista sobre o MVP, para Maurya (2012) é apresentar o MVP ao mesmo tempo que se testa a ativação, precificação e o *storytelling* com o intuito de responder as seguintes dúvidas: (i) Quais são as funcionalidades do produto que geram valor e atraem mais o interesse do cliente? (ii) O número de clientes é o suficiente?; (iii) O preço planejado é adequado?. (MAURYA, 2012)

O foco da entrevista deve ser a usabilidade do produto e o valor percebido pelos clientes. Para tanto, os clientes escolhidos para a apresentação da solução devem ser adotantes

iniciais e que estejam dispostos a colaborar e contribuir com *feedbacks* construtivos (MAURYA, 2012).

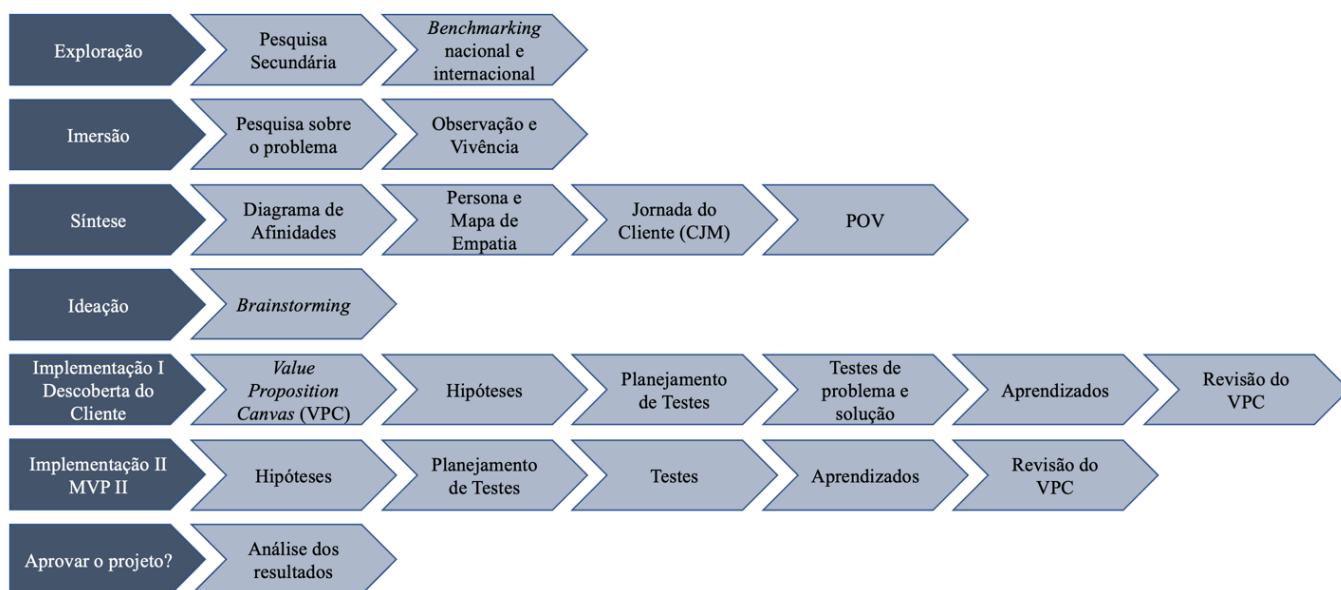
3. MÉTODO

Todo o método aplicado no desenvolvimento deste trabalho de formatura é descrito neste capítulo. O processo utilizado como base foi o *Startup Garage Innovation Process*, pormenorizado no capítulo 2, intitulado Revisão Bibliográfica. As etapas do método foram adaptadas às necessidades específicas do projeto.

O resumo do método proposto e seguido no projeto pode ser observado na Figura 13 e possui 7 etapas: (1) Exploração; (2) Imersão; (3) Síntese; (4) Ideação; (5) Implementação I; (6) Implementação II; (7) Aprovar o Projeto?.

Na Figura 13 também é possível observar os passos seguidos dentro de cada uma das etapas, em sequência cronológica.

Figura 13 - Método proposto



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

3.1. Exploração

A primeira etapa do processo é a Exploração, dedicada ao entendimento dos conceitos por trás do tema a ser explorado e como é feita sua aplicação na prática no cenário nacional e internacional. Foram buscados estudos prévios e *benchmarks* a respeito do tema.

3.1.1. Pesquisa Secundária

Primeiramente, estudos prévios a respeito do tema de co-criação de valor foram analisados a fim de entender melhor o conceito de valor e como ele pode ser criado em conjunto por provedores de serviços e seus clientes.

A pesquisa secundária foi realizada pela autora, que utilizou artigos acadêmicos escolhidos em parceria com o orientador deste trabalho, o Prof. Dr. André Leme Fleury, e outros documentos como pesquisas realizadas por gestoras de *Venture Capital* e relatórios idealizados empresas privadas, fornecendo inteligência de mercado sobre empresas privadas e atividades de investidores e *startups*.

Todos os materiais foram salvos em uma pasta direcionada à pesquisa, lidos e grifados pela autora, com o intuito de transformá-los em um resumo geral do tema, apresentado no capítulo 4, intitulado Resultados Obtidos.

A etapa de revisão bibliográfica durou por volta de cinco semanas, por se tratar de todo o embasamento teórico do projeto, refletido no produto a ser criado e apresentado ao final deste trabalho.

3.1.2. *Benchmarking* nacional e internacional

À medida que a importância da internet cresce, companhias dão mais importância para a criação de comunidades *online*. Hoje em dia, praticamente todos os fundos de *Venture Capital* possuem um *site* próprio e páginas em redes sociais como *Linkedin* e *Instagram*. Seu objetivo principal é criar uma conexão com o ecossistema digital e atrair a atenção de potenciais interessados em seu negócio, sejam eles futuros investidores, empreendedores ou até mesmo potenciais funcionários. Nessas páginas são compartilhadas diversas informações relevantes, como a composição do time, valores do fundo e suas visões de negócios.

Além disso, o cenário pandêmico atual proporcionou a migração de diversos eventos que seriam presenciais em uma situação de normalidade, para o mundo virtual. Assim, uma quantidade considerável de conteúdo digital é produzida e compartilhada diariamente por gestoras e *startups*.

Dado o contexto, estabeleceu-se como método para a realização do *benchmarking* nacional e internacional, a Netnografia.

3.1.2.1. Netnografia

A Netnografia pode ser definida como a Etnografia adaptada ao estudo de comunidades online. Como método, a Netnografia é mais rápida, mais simples e mais barata do que a Etnografia tradicional, e promove uma maior naturalidade e descrição do que grupos de foco ou entrevista. (KOZINETTS, 2002)

Ela consiste em um método qualitativo desenvolvido especificamente para investigar o comportamento, relacionamentos e experiências das comunidades *online* que estão abertos para o público. O uso de técnicas netnográficas, requerem observações mediadas pela *Internet* dessas comunidades e suas culturas permitindo ao pesquisador identificar como estes relacionamentos são produzidos.

A Netnografia como método, propõe a implementação de cinco etapas: (1) Preparação; (2) Pesquisa de campo para coleta e análise de dados; (3) Produção e disseminação de conhecimentos fidedignos; (4) Condução de pesquisa ética e (5) Validação dos participantes.

a) Etapa 1: Preparação

Nessa primeira etapa, há dois tipos de preparação que deverão ser realizados. Em um primeiro momento, é necessário ter mente quais perguntas deverão ser respondidas por meio do estudo netnográfico e identificar fóruns on-line específicos apropriados para os tipos de perguntas elaboradas.

Neste caso, as perguntas que a pesquisa se propõe a responder são: “O que é valor no contexto de *Venture Capital*?” e “Como ele é criado por fundos e/ou *startups*?”.

Para definir quais fóruns serão utilizados, devemos primeiro definir quais serão os canais onde estão tais fóruns. Esses canais serão os sites e redes sociais dos fundos de *Venture Capital*, assim como comunidades de fundos presentes no *LinkedIn* e no *Instagram*.

Os sites permitem identificar os serviços virtuais que atualmente são oferecidos às *startups* e como eles realizam a criação de valor. Por outra parte, o *LinkedIn*, é uma rede social focada em negócios, onde fundos costumam compartilhar visões específicas acerca de tópicos como os que estamos buscando. Finalmente, o *Instagram*, assim como o *LinkedIn*, permite aos usuários interagir com o conteúdo oferecido nas páginas dos fundos, permitindo

ao pesquisador analisar o nível de engajamento que as startups têm com cada um dos diferentes serviços e possuem maior tráfego em suas postagens.

Agora, para a definição dos fóruns, devemos seguir alguns critérios:

I. Seleção dos fundos que serão analisados. Serão analisados tanto fundos brasileiros, quanto americanos, uma vez que o Vale do Silício possui o ecossistema mais desenvolvido em termos de *Venture Capital*.

II. Identificação das práticas de criação de valor para cada um dos fundos escolhidos na etapa anterior. Serão identificados os serviços divulgados nos sites e as principais redes sociais.

III. Analisar o comportamento das startups e das comunidades empreendedoras em relação às práticas de criação de valor através de comentários nas publicações dos canais.

Em segundo lugar, deve-se aprender o máximo possível sobre os fóruns que procuramos compreender. Ao contrário das etnografias tradicionais, na identificação de comunidades relevantes, os motores de busca online serão inestimáveis (KOZINETTS, 2002).

b) Etapa 2: Pesquisa de Campo

Uma vez escolhidas as comunidades *online*, é hora da coleta de dados. Existem pelo menos dois elementos importantes dessa coleta de dados: (1) os dados que os pesquisadores copiam diretamente das comunicações mediadas por computador de membros da comunidade online e (2) os dados que os pesquisadores inscrevem a respeito de suas observações da comunidade e de seus membros, interações e significados (KOZINETTS, 2002).

Como *output* desta etapa, serão identificadas todas as definições de valor seguidas pelos diferentes fundos, como este valor é criado e qual a percepção das comunidades virtuais acerca desses tópicos. Adicionalmente, os fundos serão agrupados de acordo com a proximidade de suas definições e serviços oferecidos.

c) Etapa 3: Produção e Disseminação de Conhecimentos

Para a seleção de quais conteúdos seriam analisados dentre os fóruns selecionados, palavras-chave como criação de valor (em inglês, *value creation*), valor (em inglês, *value*), *hands-on*, desenvolvimento de negócios (em inglês, *business development*), *networking* e parceria (em inglês, *partnership*) foram definidas.

Dentre os resultados obtidos, postagens realizadas nos últimos 2 anos serão analisadas. As análises consistirão em: data da publicação, número de comentários na publicação, serviço de criação de valor oferecido, definição de valor, engajamento de *startups* do portfólio da publicação.

A análise de conteúdo foi conduzida manualmente para manter uma familiaridade próxima com as postagens originais. Seguidamente foram identificados padrões, relacionamentos, semelhanças entre os tipos de serviços e os tipos de usuários que interagiram com o conteúdo.

d) Etapa 4: Condução de Pesquisa Ética

As páginas de *Linkedin*, *Instagram* e os *websites* de fundos são abertos ao público, de forma que nenhuma permissão é requerida para se ter acesso aos seus conteúdos. No entanto, sempre que imagens originais (com ou sem pessoas) e citações diretas são usadas, a permissão dos informantes é solicitada. Assim, a Netnografia fornece aos pesquisadores acesso a grupos de pessoas que normalmente não seriam de fácil acesso.

e) Etapa 5: Validação dos Participantes

A validação dos participantes é um procedimento pelo qual alguns ou todos os resultados de um relatório de pesquisa final são apresentados às pessoas que foram estudadas a fim de solicitar seus comentários. Desse modo, é possível extrair percepções adicionais e ter certeza da veracidade das informações levantadas (ARNOULD E WALLENDORF 1994; HIRSCHMAN 1986; LINCOLN E GUBA 1985). Essa validação poderá ser conduzida de forma virtual, por meio de *e-mails* ou videochamadas.

3.2. Imersão

Na etapa de Imersão, serão analisadas e filtradas as informações coletadas por meio do método da Netnografia e analisadas segundo a classificação proposta pela autora. Após mapear os tipos de serviço de co-criação de valor que são oferecidos por fundos de *Venture Capital* ao se relacionar com startups, foi elaborada uma pesquisa quantitativa e qualitativa

para entender qual é o valor real percebido pelos empreendedores para cada um dos serviços mapeados.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando a ferramenta *Google Forms* e suas perguntas tiveram como base as Figuras apresentadas no Tópico 4.1.2.3. Etapa 3 – Produção e Disseminação de Conhecimentos.

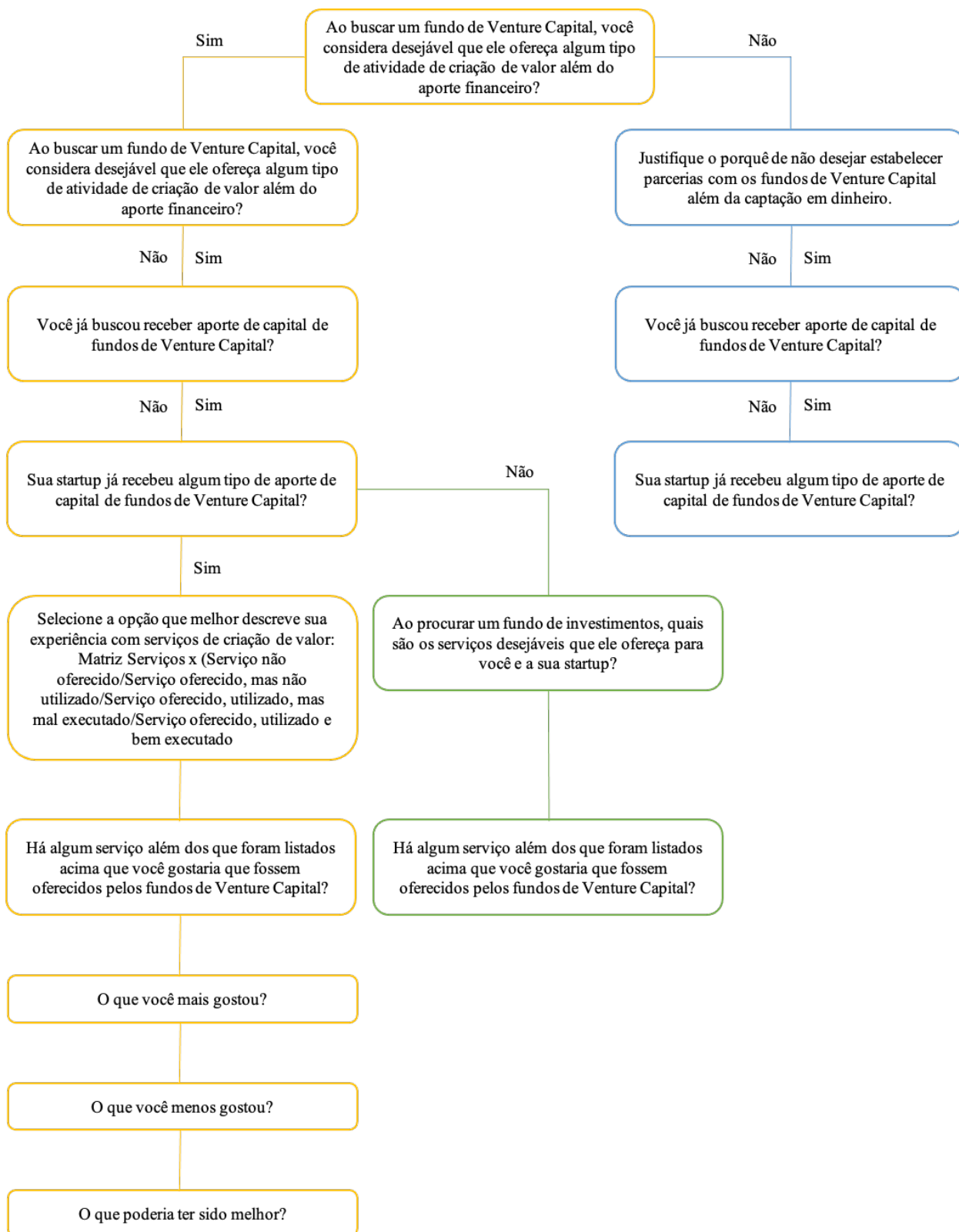
Abaixo, é possível observar a estrutura do questionário desenvolvido. As diferentes cores evidenciam os “caminhos” possíveis de serem percorridos no formulário, dependendo das respostas dos empreendedores.

A trilha amarela aplica-se à startups que consideram relevantes serviços de criação de valor e que já se relacionaram com fundos de *Venture Capital* por meio de aportes de capital. Nessa trilha, é explorada a presença, utilização e execução dos serviços oferecidos por fundos para as startups. Cada um dos serviços mapeados é avaliado em uma escala de: (i) Serviço não oferecido; (ii) Serviço oferecido, mas não utilizado; (iii) Serviço oferecido, utilizado, mal executado; (iv) Serviço oferecido, utilizado, bem executado. Também há três perguntas qualitativas perguntado se há algum serviço não mapeado que seria desejável, o que o empreendedor mais gostou, menos gostou e o que poderia ter sido melhor.

A trilha azul aplica-se às startups que consideram relevantes serviços de criação de valor, mas que nunca receberam aportes de capital de fundos de *Venture Capital*. Por meio dela, busca-se entender qual a relevância do oferecimento de cada um dos serviços de criação de valor e se há algum serviço não mapeado que seria desejável.

Já a trilha verde aplica-se às startups que não consideram relevantes serviços de criação de valor e o porquê desse posicionamento.

Figura 14 - Pesquisa Quantitativa e Qualitativa com startups



Fonte: Elaborada pela Autora, 2021.

Uma vez elaborado o questionário, chegou o momento de enviá-lo para os empreendedores para a coleta de respostas. A gestora em que a autora estagia possui uma

grande base de *e-mails* de empreendedores com os quais já estiveram em contato. Desse modo, essa base foi aproveitada para a disseminação do questionário e coleta de respostas.

Uma vez que a base existe desde que a gestora iniciou suas operações, há nela o contato de empreendedores que estão à frente de startups que já receberam investimento, não receberam investimentos, estão ativas atualmente ou já foram encerradas, possibilitando a obtenção de uma pluralidade de perspectivas para as respostas.

Foram aceitas respostas entre 27 de junho de 2021 e 27 de julho de 2021, totalizando 1 mês de pesquisa e o total de empreendedores respondentes foi de 173.

3.2.1. Observação e Vivência

Por estagiar em uma gestora de *Venture Capital*, a autora está constantemente conversando com empreendedores que estão buscando investimentos com fundos de VC ou que já são investidas de fundos de VC e usufruem dos serviços de co-criação de valor oferecidos por eles. Desse modo, sua observação do usuário final do produto foi feita em seu dia a dia regularmente.

Dentre algumas tarefas que estão no escopo de trabalho da autora, pode-se citar: (i) a conversa quase diária com diferentes empreendedores que estão buscando se associar a um fundo de VC e que comentam com alta frequência o porquê de almejarem ter um parceiro como um fundo e (ii) o contato próximo com *startups* que já fazem parte do portfólio da gestora, auxiliando-os ao máximo a extrair o melhor valor dos recursos que ela possui – porém ainda de forma não estruturada.

3.3. Síntese

Na Síntese, buscou-se representar o conhecimento obtido nas etapas de Exploração e Imersão por meio de narrativas, ferramentas e mapas retirados do *Design Thinking*, descrevendo o problema estudado e as principais descobertas a respeito dele com clareza.

3.3.1. Diagrama de Afinidades

O primeiro passo da Síntese foi a elaboração de um Diagrama de Afinidades para organizar e sintetizar as informações obtidas a partir das respostas do questionário proposto na etapa de Imersão.

Para a elaboração do diagrama de afinidades, foram seguidas as seguintes etapas:

- 1) As informações presentes nas respostas dos participantes do questionário foram escritas em *post-its* virtuais no site Miro. Isso foi feito para facilitar a visualização do que foi respondido e organizar as ideias;
- 2) Na etapa seguinte, as fichas foram agrupadas segundo 4 temas principais: (a) Citações Importantes dos Usuários; (b) Surpresas e Contradições Percebidas; (c) Padrões e Temas Notados e (d) Aspectos a Serem Explorados.
- 3) O diagrama foi desenhado sem possuir relação de causa/efeito entre os diferentes temas, sendo constituído de 4 blocos independentes;
- 4) O resultado se deu em *Microsoft Powerpoint* por proporcionar uma melhor visualização das caixas de texto e foi apresentado na semana em que foi realizado para a equipe do fundo em que a autora estagia para a realização de uma discussão.

3.3.2. Persona e Mapa de Empatia

Para a criação do Mapa de Empatia, foram definidos 2 tipos principais de clientes alvo: (i) Empreendedor Sem Aporte de Capital Institucional e (ii) Empreendedor Com Aporte de Capital Institucional. Para o desenvolvimento do mapa, outros gestores do fundo de *Venture Capital* participaram de uma videoconferência com a autora logo em seguida da apresentação do Diagrama de Afinidades para a realização de um *brainstorming* que gerou os mapas de empatias apresentado no capítulo de resultados.

3.3.3. Jornada do Cliente (CJM)

A jornada do cliente é o processo pelo qual o cliente interage com a empresa para atingir um objetivo. O mapeamento da jornada do cliente é o processo de visualizar como um cliente interage com a empresa, mapeando as ações que ele realiza para atingir esse objetivo. Ele descreve os principais eventos, motivações do cliente e áreas de atrito em sua experiência.

Ao compreender esse relacionamento, é possível estruturar e otimizar os pontos de contato para criar o processo mais eficaz e eficiente que os clientes atinjam seus objetivos e terminem a jornada satisfeitos.

Neste caso, os clientes serão as personas delineadas na seção anterior e sua jornada será dividida em três etapas principais:

- **Pré-Investimento** – No Pré-Investimento o empreendedor está em processo de levantamento de capital para a sua *startup*. Diversas conversas são realizadas entre o fundo e a *startup*, para que ambos se conheçam, troquem expectativas e objetivos. Da parte do fundo são realizadas diversas análises (como por exemplo análises financeiras, de mercado ou de time) e da parte do empreendedor são preparados diversos materiais. Além disso, o pré investimento também engloba toda a parte de negociação jurídica e econômica antes do aporte efetivo de capital na *startup*.
- **Investimento** – O Investimento é a fase de maior duração da jornada do empreendedor com o fundo de VC. Ele inicia-se a partir da assinatura dos documentos finais da transação e do depósito efetivo de dinheiro na conta bancária da startup e termina assim que o fundo encerra sua participação como acionista da empresa. Tal processo pode durar até doze anos, dependendo do prazo de duração do veículo de VC que realizou o investimento. É nessa fase em que o empreendedor tem o contato mais próximo com toda a equipe do fundo e com os serviços que ele oferece. Durante esta etapa, o objetivo de ambas as partes é realizar a maior co-criação de valor possível, para que a startup cresça e o fundo consiga fazer com que sua quota na empresa valha múltiplas vezes o que valia na data inicial de investimento. Foi nessa etapa o foco principal do questionário realizado e onde surgiram as maiores dores dos usuários. Todas as atividades mapeadas na Tabela 2, divididas entre as categorias Infraestrutura, *Networking*, Investimento e Capacitação são realizadas nesta etapa.
- **Pós Investimento** – A etapa de Pós Investimento engloba as atividades que finalizarão a atuação e permanência do fundo como sócios da *startup*, como estruturação da rodada de saída, negociação da saída do fundo, todo o alinhamento entre empreendedor e sócios do fundo quanto às expectativas de saída, *valuation* e outros.

As categorias estratégicas definidas ao longo do eixo vertical foram (I) Ação realizada pelo fundo de VC; (II) *Touchpoint*, parte do serviço com a qual o empreendedor interage; (III) Pensamento do cliente a respeito do *touchpoint*; (IV) Sentimento do cliente em relação ao *touchpoint*.

Após a sua elaboração, feita pela autora individualmente consolidando todos os dados já explorados nas etapas anteriores, o CJM foi validado com alguns empreendedores. A autora reservou algum tempo com 3 respondentes do questionário que deixaram seu *e-mail* disponível para contato, e realizou videochamadas individuais de 1 hora para que eles pudessem revisar o mapa e dar seus *inputs*.

Os resultados foram apresentados no programa Miro.

3.3.4. POV

Nesta etapa, buscou-se estabelecer, com base nas descobertas realizadas na fase de imersão, uma frase capaz de resumir o ponto de vista do cliente frente ao problema, permitindo fazer a passagem da etapa de entendimento do cliente para a construção dos primeiros testes de solução. Entende-se o produto como tendo um principal tipo de cliente, o empreendedor que já recebeu capital institucional, uma vez que apenas startups que fazem parte do portfólio de um fundo de VC poderão usufruí-lo. A criação das frases foi feita pela autora, que presenciou todas as etapas anteriores, e apresentada aos gestores que participaram das etapas anteriores para a validação do seu conteúdo.

3.4. Ideação

Na etapa de Ideação são realizadas diversas reuniões de *brainstorming*, para que ideias relacionadas à solução sejam desenvolvidas.

Neste caso, iniciou-se a discussão em torno dos *touchpoints* representados no mapeamento da Jornada do Cliente com os quais os clientes não se encontravam satisfeitos. A etapa inicial de discussão em torno desses pontos é essencial para deixar todos na gestora na mesma página em relação aos problemas que foram encontrados e iniciar o pensamento de como será feita a priorização das soluções a serem desenvolvidas.

Ao total, foram 11 sessões de *brainstorming*, que tiveram duração de 30 até 90 minutos, realizadas com funcionários de diferentes senioridades dentro da gestora e outros colegas que também atuam no ramo de *Venture Capital*, mas em fundos distintos, para que as soluções propostas englobassem pontos de vista diversos.

A etapa de ideação contou com 4 passos, descritos nos tópicos abaixo.

3.4.1. Propostas de Solução

Motivação: Nesta etapa, a autora buscou obter pontos de vista distintos do seu para analisar todos os pontos de fricção encontrados pelos clientes ao longo de sua jornada com o fundo de VC e gerar propostas de solução para cada um deles.

Passo a passo: Para a definição do resultado, apresentado na seção 4.4.1, foram necessárias 3 sessões de *brainstorming*. Em cada uma delas, a autora convidou um colega de outro fundo de *Venture Capital* para discutir todos os pontos em que havia possibilidade de melhora na atuação do fundo de VC. Foram lidos todos os pontos e realizadas breves discussões acerca de cada um deles. Ao final das sessões, foi consolidado um documento com todas as propostas de solução para serem implementadas pelo fundo.

3.4.2. Priorização de Soluções

Motivação: Uma vez que o fundo terá que alocar recursos escassos para o desenvolvimento do projeto, é importante que eles sejam utilizados para gerar o melhor retorno possível. Desse modo, a etapa priorizará quais soluções deverão ser implementadas em primeiro lugar.

Passo a passo: Para a definição do resultado, apresentado na seção 4.4.2, foram necessárias 4 sessões de *brainstorming*. Nelas, a autora conversou com colegas em diferentes posições dentro da gestora. A primeira sessão contou com a presença de dois analistas para a discussão de quais deveriam ser os critérios analisados para realizar a priorização das propostas de solução. A segunda sessão contou com os mesmos analistas, para que a autora apresentasse a matriz de decisão que elaborou a partir dos critérios sugeridos na primeira sessão. Para a realização da terceira sessão, foram incorporados *feedbacks* provenientes da sessão anterior de *brainstorm* e apresentada a matriz de priorização para os superiores imediatos da autora. Por fim, foram incorporados os *feedbacks* dessa sessão e apresentada a matriz otimizada para os sócios da gestora. Foi realizada uma última rodada de *feedback* e a matriz foi finalizada.

3.4.3. Integração do Produto na Gestora

Motivação: Com o desenvolvimento da solução, é importante que a gestora entenda como será feita a sua integração ao processo usual de funcionamento da casa. Portanto, é de suma importância que seja decidido se haverá espaço para a criação de uma nova área focada em atender as *startups* do portfólio ou se o tempo dos funcionários hoje presentes será realocado de forma a cuidar dos novos processos.

Passo a passo: Para a definição do resultado, apresentado na seção 4.4.3, foram necessárias 2 sessões de *brainstorming*. Normalmente, no fundo em que a autora trabalha, são feitas discussões de orçamento ao final do ano, para que gastos sejam provisionados e a firma saiba alocar seu dinheiro da melhor maneira possível. Desse modo, com a implementação de novos projetos relacionados à uma área ainda inexistente dentro da gestora (que trabalhará focada em serviços de co-criação de valor propostos neste trabalho de formatura), deve ser discutida. Foram realizadas sessões com os sócios da gestora, para definir algumas métricas a serem levadas em conta para levar em frente a decisão de contratação de pessoal para tocar as novas iniciativas e com o *Chief Financial Officer* (CFO) do fundo, para que ele modele o orçamento de acordo com as possíveis necessidades da nova área.

3.4.4. Motivações da Gestora

Motivação: Foi identificada, ao longo das sessões de *brainstorming*, a necessidade de ter uma definição única da motivação da gestora para que fosse a “capa” da empresa perante suas investidas e suas futuras prospecções de investimento e refletisse as intenções mais sinceras da gestora ao lançar o produto. Desse modo, mesmo os não envolvidos diretamente no projeto ou com a área de investimentos teriam consciência de como o novo produto poderá impactar positivamente a imagem e a atuação da gestora perante agentes externos.

Passo a passo: Para a definição do resultado, apresentado na seção 4.4.4, foram necessárias 2 sessões de *brainstorming*. Na primeira sessão, participaram todos os funcionários da gestora que se envolveram no projeto até agora de algum modo, para discutir suas percepções a respeito do projeto e suas motivações. A partir dessa sessão, foi elaborada uma apresentação institucional detalhando as motivações da firma, como o projeto impactaria sua cultura e os planos futuros de posicionamento da firma. A apresentação foi passada em uma nova sessão de *brainstorm*, dessa vez envolvendo todos os funcionários, para que eles pudessem opinar e também ficar a par de tudo o que está sendo desenvolvido. Algumas das sugestões feitas foram acatadas pelo grupo, e incorporadas à apresentação.

3.5. Implementação

A implementação do projeto iniciou-se a partir do desenvolvimento do *Value Proposition Canvas* (VPC) e tratou-se da proposta inicial do modelo de negócios, chamada de 1ª dimensão da implementação. O VPC foi selecionado pela necessidade de utilizar um processo rápido e iterativo, de baixo custo financeiro e que fosse ideal para o desenvolvimento de um produto considerado radical para a empresa em questão.

A partir do VPC, as hipóteses de perfil de cliente e relacionadas ao mapa de valor são levantadas. Esta é considerada a 2ª dimensão da implementação. Em seguida, os testes são definidos e realizados através do MVP – que se trata da 3ª dimensão da etapa de implementação. Os aprendizados estão documentados e incorporados aos próximos passos.

Idealmente, o ciclo é realizado quantas vezes forem necessárias. Para o produto descrito no documento, foram necessárias três iterações até encontrar uma solução satisfatória e aderente ao público-alvo. A etapa de implementação durou cerca de dois meses por conta das iterações realizadas para refinamento da solução.

3.5.1. Value Proposition Canvas (VPC)

O VPC, correspondente à 1ª dimensão da etapa de implementação, é preenchido pela autora e revisado pelo grupo a par do projeto, respeitando o passo a passo indicado pelo autor do *framework*. O preenchimento e as revisões necessárias foram realizados em reuniões de duração de aproximadamente uma hora, consolidando os conhecimentos obtidos até então.

Foram levados em consideração os pontos de atenção levantados por Osterwalder et al. (2014). Tais pontos são: (i) evitar misturar diferentes tipos de clientes em um só perfil; (ii) buscar a maior quantidade de informações possível para preencher o *canvas*; (iii) ser específico na descrição das dores e ganhos; (iv) focar nas tarefas funcionais, mas também nas tarefas sociais e emocionais.

3.5.2. Hipóteses

As hipóteses, correspondentes à 2ª dimensão da etapa de implementação, são levantadas com base nas premissas estabelecidas no VPC. Ou seja, cada versão desenvolvida do VPC ao longo do processo de implementação da solução possui novas hipóteses, que são

criadas ou adaptadas e testadas. As hipóteses são definidas e então ordenadas pela importância que possuem para o sucesso do produto.

Neste caso, as hipóteses foram geradas logo em seguida do desenvolvimento ou revisão do VPC, envolvendo as mesmas pessoas que na etapa anterior. As discussões de definição de hipóteses duraram por volta de uma hora e meia.

3.5.3. Testes

Com base nas hipóteses definidas a partir do VPC, os experimentos, correspondentes à 3ª dimensão da etapa de implementação, são estruturados e colocados em prática. O método utilizado para planejar e documentar os testes foi baseado nos cartões de testes apresentados por Osterwalder et al. (2014). O cartão utilizado foi o seguinte:

Figura 15 - Cartão de teste

Nome do Teste:	
Hipótese a ser testada:	Criticidade: 
Como verificaremos a hipótese:	Confiabilidade dos dados: 
O que mediremos:	Tempo necessário: 
Qual o critério para a validação do teste?	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Após o desenvolvimento de diversos testes a serem realizados com o protótipo, estes foram organizados em ordem de dificuldade, importância e relevância. Os testes mais rápidos

e menos custosos tiveram prioridade na execução. Com a definição dos testes prioritários, os MVPs de baixa fidelidade puderam ser construídos.

3.5.3.1. MVPs de Baixa Fidelidade

Os MVPs, necessários para a realização da etapa de testes, são criados com base no que se deseja testar. No caso descrito neste documento, os MVPs desenvolvidos foram diferentes formas de interação dos clientes com o produto a ser desenvolvido, buscando entender sua usabilidade, dúvidas, eficácia e receber *feedbacks*. Cada MVP teve um tempo diferente para a elaboração, devido às diferenças de complexidade entre cada um deles. Todos foram desenvolvidos e apresentados pela autora.

3.5.4. Aprendizados

Para capturar e estruturar os *insights* de cada experimento, foi utilizado um cartão de aprendizado, baseado na sugestão de Osterwalder et al. (2014). O cartão utilizado pode ser observado na Figura 16.

Figura 16 - Cartão de aprendizado

Nome do Teste:
Hipóteses que foram testadas:
O que observamos/descobrimos: Confiabilidade dos dados: 
O que aprendemos:
O que devemos fazer de acordo com os resultados:

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Depois do preenchimento do cartão para cada um dos testes, é discutido se as hipóteses devem ser validadas ou não e se o aprendizado gerado pelo teste é suficiente para se chegar a alguma conclusão ou não. Se a segunda resposta for positiva, é recomendado seguir para a próxima hipótese a ser testada de acordo com a lista de prioridade.

Assim que a qualidade dos *insights* e dados obtidos nos testes for satisfatória, pode-se seguir para a parte de execução propriamente dita da solução.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do método apresentado no Capítulo 3, focado na criação de um produto para a criação de valor para *startups* investidas por um fundo de VC. Foram executadas as fases de Exploração e Imersão, onde o tema e o cliente do produto foram estudados a fundo e as de Síntese e Ideação, onde o conhecimento obtido foi sintetizado e traduzido em ideias passíveis de execução. Por último, foi realizada a Implementação, que passou por duas iterações do ciclo de testes, hipóteses e aprendizados. No processo foi construído um MVP de baixa fidelidade e um MVP de alta fidelidade. A partir do MVP de alta fidelidade já foram encontrados os primeiros clientes do produto.

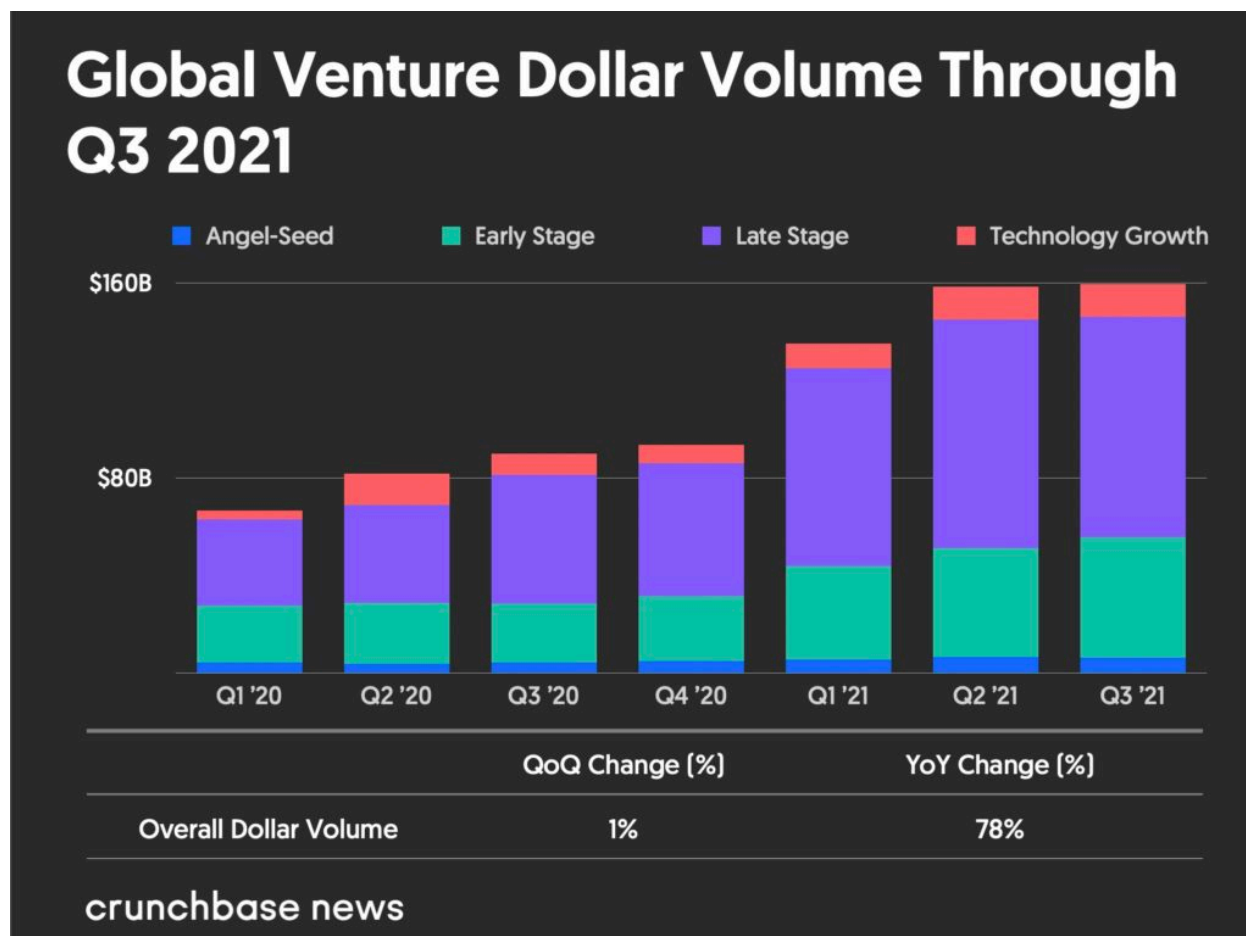
4.1. Exploração

4.1.1. Pesquisa Secundária

A Pesquisa Secundária, primeira parte do processo de Exploração, é dedicada ao entendimento do panorama nacional e internacional de investimentos em *startups*, o que se pode definir por Valor no contexto de *Venture Capital* e como esse Valor pode ser co-criado pela interação entre Gestoras de *Venture Capital* e suas *startups* investidas.

4.1.1.1. Panorama de *Venture Capital* no Brasil e no Mundo

De acordo com dados levantados pela plataforma Crunchbase, nos três primeiros trimestres de 2021, os investimentos globais em VC alcançaram a marca de USD 454 bilhões. Conforme retratado na Figura 17, até o ano de 2021, o financiamento global de *startups* não havia atingido mais de USD 100 bilhões em um único trimestre.

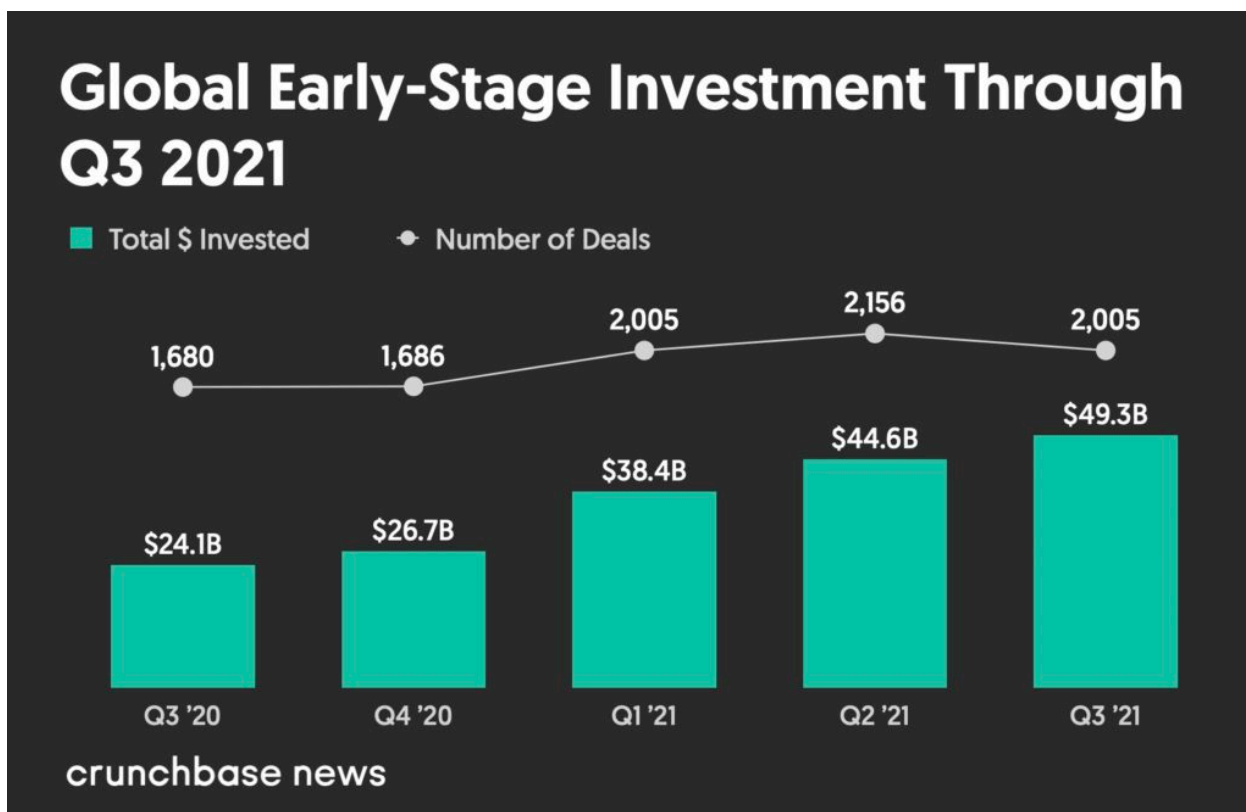
Figura 17 - Volume Global de Dólares para *Venture Capital* em 2021

Fonte: Crunchbase (2021)⁴

O financiamento para *startups* em estágio inicial foi o que mais cresceu, 104% ano sobre ano e 11% trimestre sobre trimestre, com mais de 1.900 empresas tendo levantado capital neste estágio globalmente (CRUNCHBASE, 2021). Tal fato reitera a tese de que a crise de COVID-19 criou novas oportunidades significativas de inovação. Muitas empresas simplesmente não podem operar como antes. O que fez uma empresa ter sucesso historicamente pode não ser mais possível durante ou após a crise. Os clientes podem ter dificuldade para pagar. Os canais podem ter mudado radicalmente para acomodar novas necessidades ou contornar novas restrições. Um contexto regulatório estável pode ter mudado, potencialmente criando oportunidades que nunca existiram antes. As premissas que sustentavam anos de crescimento estável e previsível podem não ser mais válidas.

⁴ Crunchbase (2021) – Disponível em: <https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap/> - Acesso em 14.11.2021

Figura 18 - Investimento em Companhias em Estágio Inicial em 2021



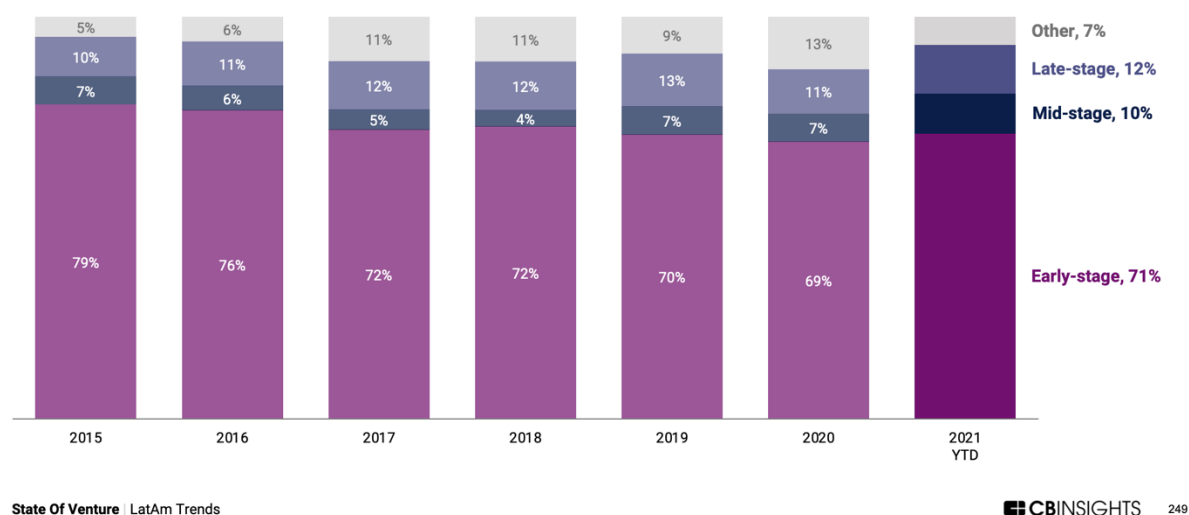
Fonte: Crunchbase (2021)⁵

Da mesma forma, a América Latina segue as mesmas tendências. O total captado por empresas privadas de tecnologia na região atingiu um total de USD 14,8 bilhões até o terceiro trimestre de 2021. Além disso, a participação em rodadas por empresas em estágio inicial chegou em 71% no acumulado do ano de 2021, se recuperando de uma tendência de declínio nos últimos anos (CB INSIGHTS, 2021).

⁵ Crunchbase (2021) – Disponível em: <https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap/> - Acesso em 14.11.2021

Figura 19 - Participação de empresas em estágio inicial em rodadas de *Venture*

Latin America early-stage deal share up to 71% in 2021 YTD



Fonte: State of Venture Q3 2021, CB Insights (2021)⁶

Há mais dinheiro disponível no ecossistema de *startups* do que nunca, o que significa que os VCs precisam fazer mais do que apenas oferecer capital para fechar os melhores negócios e impulsionar o crescimento de seu portfólio de *startups*.

A maioria dos bons fundos internacionais busca ajudar as empresas de seu portfólio por vários motivos: (i) Se os VCs forem úteis, os fundadores irão recomendá-los a outros fundadores; (ii) Ser útil pode aumentar materialmente o valor de uma empresa e, por extensão, o valor do investimento do VC.

De acordo com uma pesquisa conduzida pela Harvard Business Review em 2021 com *Venture Capitalists* americanos, depois que estes colocam dinheiro em uma empresa, eles se tornam consultores ativos. Os VCs alegaram interagir substancialmente com 60% das empresas de seu portfólio pelo menos uma vez por semana e com 28% várias vezes por semana. Eles alegam também fornecer um grande número de serviços pós-investimento: orientação estratégica (dada a 87% das empresas de seu portfólio), conexões com outros investidores (72%), conexões com clientes (69%), orientação operacional (65%), ajuda na

⁶ State of Venture Q3 2021, CB Insights (2021) – Disponível em <https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights-Venture-Report-Q3-2021.pdf> - acesso em 14.11.2021

contratação conselheiros (58%) e auxílio na contratação de funcionários (46%), (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2021).

Uma pesquisa conduzida com o apoio do Kauffman Fellows Program e da University of Chicago's Booth School of Business, tinha por objetivo testar se a percepção dos VCs e dos empreendedores era a mesma em termos de “utilidade” e “criação de valor”. Foram entrevistadas 98 gestoras de VC e 121 fundadores e o resultado encontrado foi uma disparidade na maneira como cada grupo pontuou o quão impactante e útil o VC tem sido para as empresas do portfólio em uma escala de 1 a 10. Nela, os VC se deram uma nota 7, enquanto os fundadores os perceberam como um 5,3 - uma diferença de 32%. (FRITJOFFSSON; DESHAYS; REYNOLDS, 2018)

Pesquisas de tal teor ainda não foram conduzidas na região Latino Americana ou no Brasil. A autora, por sua experiência de estágio no setor, apoiada pelos dados que demonstram a incipiência de *Venture Capital* na região frente ao cenário americano (como diferença entre quantidade de fundos levantados), afirma que se tais pesquisas tivessem sido conduzidas na região, provavelmente o cenário seria de ainda mais disparidade.

Com isso em mente, o objetivo do fundo no qual a autora estagia é posicionar-se para estar entre os melhores percebidos pelas *startups* da região e tornar-se *benchmark* em excelência para o tratamento de empreendedores pós investimento.

4.1.1.2. O Conceito de Valor

Dado o contexto anterior, os fundadores estão sendo tratados mais como clientes e menos como ativos. Isso significa que os VCs precisam pensar em serviço para sobreviver. A criação de valor é atraente por um motivo - as probabilidades estão contra os fundadores, uma vez que o financiamento não garante o sucesso. De acordo com uma pesquisa conduzida pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, pelo menos 50% das startups morrem com um tempo menor ou igual a quatro anos. O conceito de criação de valor é frequentemente oferecido por investidores, mas o que é essa criação e o que ela oferece para startups raramente é bem definido.

É essencial, portanto, construir uma melhor compreensão em primeiro lugar, do que é valor, para assim poder entender como este poderá ser criado. O conceito de valor tratado neste trabalho será desenvolvido sob a ótica de negócios *business-to-business* (B2B), mais especificamente de um VC.

Este trabalho compreende valor enquanto uma combinação de tangíveis e intangíveis. Valores tangíveis podem ser definidos por meio da criação de novos processos, relações, produtos, serviços e expansão da área de atuação e mercado de uma empresa. Valores intangíveis, por sua vez, podem ser definidos como a obtenção de conhecimento e competências. Ambos resultam em uma maior avaliação financeira do negócio, trazendo retorno tangível tanto para o empreendedor, quanto para o investidor. Esse valor será um produto co-criado por 2 agentes: um provedor de mercado e um beneficiado de mercado. Neste caso, o provedor será o fundo de VC e o beneficiado, a Startup investida por ele. Nesta lógica, um agente não pode criar e/ou entregar valor unilateralmente. (VARGO; LUSCH, 2007). O ciclo de criação de valor é iniciado a partir da integração desses atores em um ecossistema de serviço aninhado e interligado (VARGO; LUSCH, 2015). Neste caso, o *Venture Capital* é responsável por gerar proposições de valor que se esforcem para ser melhores ou mais atraentes do que as dos concorrentes e serão adaptadas às necessidades dinâmicas e individuais das startups.

O que precede e o que sucede a transação é mais importante do que a própria. Como uma visão centrada em serviços é participativa e dinâmica, a prestação de serviços é maximizada por meio de um processo de aprendizado iterativo por parte da empresa e do consumidor (VARGO & LUSCH, 2004). Essas deverão, então, entender que o valor potencial é traduzível para necessidades específicas por meio da coprodução. O valor é percebido e determinado com base no "valor de uso" (VARGO & LUSCH, 2004). Ele resulta da aplicação benéfica de recursos operantes (a exemplo do conhecimento).

4.1.2. *Benchmarking* nacional e internacional

4.1.2.1. Etapa 1 – Preparação

O *Benchmarking* nacional e o internacional foram feitos em conjunto por meio de um estudo Netnográfico que analisou um total de 18 fundos de VC, sendo 10 deles internacionais e 8 deles nacionais. Tais fundos foram selecionados em conjunto com os colegas de trabalho da autora, de acordo com uma percepção de relevância que possuem no ecossistema de VC e o valor total de seu patrimônio.

Abaixo, uma breve descrição de cada um deles e seus respectivos endereços web, em ordem alfabética.

Tabela 1: Relação de fundos utilizados para *benchmarking*

Nome	Localização	Descrição
Andresseen Horowitz	Menlo Park, CA	Fundada em 2009 por Mark Andresseen e Ben Horowitz, já realizou investimentos em companhias como Skype, Facebook, Zynga e, mais recentemente, Clubhouse.
Astella Investimentos	São Paulo, SP	Fundada em 2010, investem em soluções tecnológicas para a resolução de problemas. Possui investimentos como Kenoby e Qulture Rocks
Benchmark	Menlo Park, CA	Fundada em 1995, a Benchmark ficou conhecida por seu investimento em 1997 no eBay. Realiza investimentos semente e ajudou no desenvolvimento de empresas como Dropbox, Twitter e Uber.
Canary	São Paulo, SP	O Canary é um fundo de investimento de Venture Capital focado em investir em startups brasileiras. Já realizou investimentos como Loft e Alice.
Domo Invest	São Paulo, SP	A DOMO Invest é uma das principais gestoras de Venture Capital no Brasil. A equipe esteve dentre os primeiros investidores em startups de renome como Loggi, Gympass e Hotmart.
DST Global	Moscou, RU	Fundo de Venture Capital focado em empresas da internet em estágio avançado (<i>late-stage</i>). Possui escritórios adicionais em Pequim, Dubai, Londres, Nova York e Vale do Silício.
e.ventures	San Francisco, CA	Fundada em 1998, a e.ventures possui foco em empresas de software e internet. Possui escritórios adicionais na Alemanha, Japão, China e Brasil.
IDG Capital	Beijing	Com mais de 1000 companhias investidas e tendo financiado 50% dos unicórnios chineses em rodadas iniciais de captação, a IDG Capital é um fundo de presença global com escritórios em 7 países.

Nome	Localização	Descrição
Indicator Capital	São Paulo, SP	Fundada em 2014, a Indicator Capital possui como foco oportunidades em transformação digital. Possui presença no Vale do Silício. Tem em seu portfólio empresas como Jawbone e iugu.
Kaszek	São Paulo, SP	Fundada em 2011 e com presença em Buenos Aires, Mexico City, Montevideo e São Paulo, é focada em empresas de tecnologia da América Latina.
Kleiner Perkins	Menlo Park, CA	Fundada em 1972, a empresa investiu em mais de 900 empreendimentos, incluindo Amazon, Google, Netscape e Sun Microsystems. Está sediada em Menlo Park, com escritórios em San Francisco e Xangai.
Mindset Ventures	São Paulo, SP	Fundo brasileiro que busca realizar investimentos em startups B2B de Israel e dos EUA.
monashees	São Paulo, SP	Criada em 2005, é um dos fundos brasileiros mais notáveis de Venture Capital. Realizou investimentos como Rappi, 99, Loggi, MadeiraMadeira.
New Enterprise Associates	Menlo Park, CA	Desde sua fundação, a NEA investiu em cerca de 1.000 empresas e realizou mais de 650 eventos de liquidez. Possui escritórios adicionais na Índia, China e Inglaterra.
Pillar VC	Boston, MA	Fundada em 2016, investe em empresas em estágio semente. Realizou investimentos como PillPack e Desktop Metal.
Redpoint eVentures	São Paulo, SP	Realizou investimentos em Nubank, Stripe e Netflix
Sequoia Capital	Menlo Park, CA	É um dos fundos mais notáveis do setor de Venture Capital, tendo realizado investimentos em empresas como Whatsapp, Google, Airbnb, Youtube e Nubank.
Valor Capital Group	Nova Iorque, NY	Foco em oportunidades cross-border EUA-Brasil com presença em Nova Iorque, Vale do Silício, Rio de Janeiro e São Paulo. Seu portfólio conta com startups como Descomplica, Gympass, Loft, Stone.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações dos websites dos fundos, 2021

Na etapa de Preparação, além da definição de quais fundos seriam pesquisados, também foi definido como a autora coletaria os dados que vem a seguir. As pesquisas serão feitas por meio de informações coletadas no site, *Linkedin* e *Instagram* dos fundos, participação da autora em painéis virtuais com executivos de tais fundos, busca de informações complementares em outros portais e por meio de artigos de opinião publicados na *internet*.

4.1.2.2. Etapa 2 – Pesquisa de Campo

Para facilitar a organização dos resultados da pesquisa netnográfica, classificaremos os serviços oferecidos para a criação de valor dentro de 4 categorias principais mostradas abaixo na forma de tabela.

A classificação apresentada na Tabela 2 foi validada a partir de um primeiro piloto de pesquisa netnográfica, realizado com base em informações coletadas no *site*, *Linkedin* e *Instagram* do fundo Sequoia Capital.

Assim, dentro de cada uma dessas categorias, há uma síntese dos serviços que podem ser oferecidos pelos fundos de VC para suas empresas investidas.

Tabela 2: Classificação dos serviços de criação de valor oferecidos pelos fundos de VC

Infraestrutura	Networking	Investimento	Capacitação
- Oferecimento de benefícios e descontos - Auxílio na contratação de profissionais - Iniciativas de <i>Business Development</i> - Mapeamento de possíveis sinergias	- Conexões internacionais - Conexões nacionais - Conexões intra-portfólio - Promoção de eventos de <i>networking</i> - Apoio para futuro levantamento de capital	- Investimento em dinheiro - Alocação de profissional do fundo na empresa	- Mentorias - Acompanhamento - Oferecimento de cursos - Oferecimento de pesquisas internas e materiais - Alocação de sócio no conselho administrativo

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

I. Infraestrutura – os serviços classificados como de infraestrutura fornecem bases estruturais para a melhora da operação da startup.

- a. **Oferecimento de Benefícios e Descontos** - O oferecimento de benefícios e descontos em softwares de apoio diminuem o valor gasto para bancar a operação do negócio. Outros exemplos seriam descontos/benefícios para a contratação de outros serviços como assinaturas de relatórios para a obtenção de informações, contratação de servidores, plataformas de recrutamento, CRMs, ESPs, CMP e outros.
- b. **Auxílio na Contratação de Profissionais** - O auxílio na contratação de profissionais evita uma perda de tempo desnecessária por parte dos times – normalmente enxutos – das startups. Por isso, fundos que já possuem uma base de talentos, conexões e parcerias com universidades ou recrutadores próprios podem ser de grande valia para startups.
- c. **Iniciativas de *Business Development*** - A geração de iniciativas de desenvolvimento de negócios e mapeamento de possíveis sinergias auxilia no direcionamento dos esforços dos profissionais e impulsiona a receita dos negócios. Alguns fundos oferecem times de desenvolvimento de negócios para prospectar ativamente novas oportunidades de negócio e já encaminhá-las “aquecidas” ao time comercial da startup.
- d. **Mapeamento de Possíveis Sinergias** – O mapeamento de possíveis sinergias auxilia no direcionamento dos esforços dos profissionais e impulsiona a receita dos negócios. Nesse caso, o time do fundo apenas mapearia as possíveis sinergias, deixando por conta da startup o contato.

II. Networking – os serviços de networking estão focados em gerar conexões valiosas para as startups por meio de eventos ou introduções mais pessoais. Essas poderão, no futuro, tornar-se futuras investidoras, clientes, fornecedoras ou parceiras.

- a. **Conexões internacionais** – Conexões internacionais seriam definidas como conexões de países diferentes do de origem do negócio. Portanto, para fundos de fora do Brasil, conexões brasileiras seriam definidas como internacionais. Essas poderão ser fundamentais para a expansão da área de atuação das startups.
- b. **Conexões nacionais** – Conexões nacionais seriam definidas como conexões do país de origem do negócio.

- c. **Conexões intra-portfólio** – Conexões intra-portfólio significam conexões feitas entre empreendedores e time de startups que estão atualmente no portfólio do fundo.
- d. **Promoção de eventos de *networking*** – Há diversos tipos de eventos de *networking* que podem ser oferecidos por fundos: eventos menores e mais focados em segmentos de mercado específicos, palestras, painéis, conferências e outros.
- e. **Apoio para futuro levantamento de capital** – Por meio do estabelecimento de conexões entre empreendedores do portfólio e possíveis investidores, os fundos oferecem apoio para futuras rodadas de levantamento de capital por parte das startups.

III. Investimento – os serviços classificados como investimento compreendem tanto o investimento tradicional de aporte de capital por uma participação na startup como investimento em mão-de-obra.

- a. **Investimento em dinheiro** – Investimento tradicional, no qual o fundo aporta capital na startup em troca de participação (ou direito a participação) em sua tabela de capitalização.
- b. **Alocação de profissional do fundo na empresa** - A transferência de um membro do time de investimento para a folha de pagamento da startup para diversas finalidades: seja para reforçar a governança, seja para trazer as melhores práticas e conhecimento de profissionais do fundo para a operação.

IV. Capacitação – os serviços classificados como capacitação podem ser definidos como interações mais duradouras e com um propósito específico entre a startup e o fundo (ou uma conexão feita pelo fundo). A categoria abrange mentorias, acompanhamento de longo prazo de métricas e desempenho, oferecimento de cursos, conteúdo interno preparado pelo fundo e a concessão de um assento no conselho administrativo da startup ao fundo.

- a. **Mentorias** – Oferecimento de relações verticais de longo prazo focadas em transmitir algum tipo de conhecimento específico para o empreendedor e a equipe da startup.
- b. **Acompanhamento** – Acompanhamento próximo durante a jornada da startup no portfólio do fundo, com monitoramento de métricas de desempenho. Além disso, oferecimento de times de acompanhamento especializados como times jurídicos, financeiro, assessoria de imprensa, e outros.

- c. **Oferecimento de cursos** – Oferecimento de cursos direcionados a certos temas, com a participação de especialistas e uma ou mais startups do portfólio.
- d. **Oferecimento de pesquisas internas e materiais** – Oferecimento de materiais pré-prontos pelo fundo, como acesso a podcasts, manuais de como montar *pitch decks*, entrevistas com outros empreendedores e pessoas importantes e outros ou oferecimento de pesquisas internas direcionadas a pedido dos empreendedores.
- e. **Alocação de sócio no conselho administrativo** – Alocação de um sócio do fundo de investimento no conselho administrativo da empresa investida durante todo o tempo (ou uma parte do tempo) em que ela permanecer no portfólio. Tal ação reforça a governança da startup e oferece ao sócio a oportunidade de trabalhar de maneira próxima ao empreendedor, disponibilizando seu tempo e expertise.

4.1.2.3. Etapa 3 – Produção e Disseminação de Conhecimentos

Nas figuras abaixo estão apresentados os resultados das coletas de dados realizadas nos *websites*, páginas do *LinkedIn* e *Instagram* dos fundos supracitados.

Figura 20 - Serviços de Infraestrutura oferecidos pelos fundos de VC pesquisados

	Infraestrutura			
	Oferecimento de benefícios e descontos	Auxílio na contratação de profissionais	Iniciativas de BizDev	Mapeamento de possíveis sinergias
Andresseen Horowitz	Sim	Sim	Sim	Sim
Astella Investimentos				
Benchmark				
Canary		Sim		Sim
Domo Invest				
DST Global				
e.ventures			Sim	
IDG Capital		Sim	Sim	
Indicator Capital			Sim	Sim
Kaszek		Sim	Sim	
Kleiner Perkins		Sim	Sim	
Mindset Ventures	Sim		Sim	Sim
monashees			Sim	
New Enterprise Associates	Sim	Sim	Sim	Sim
Pillar VC	Sim			
Redpoint eVentures				Sim
Sequoia Capital		Sim		Sim
Valor Capital Group		Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pela autora, 2021

Figura 21 - Serviços de *Networking* oferecidos pelos fundos de VC pesquisados

	<i>Networking</i>				
	Conexões internacionais	Conexões nacionais	Conexões intra-portfólio	Promoção de eventos de networking	Apoio para futuro levantamento de capital
Andresseen Horowitz	Sim	Sim		Sim	Sim
Astella Investimentos					Sim
Benchmark					
Canary		Sim		Sim	Sim
Domo Invest					
DST Global					
e.ventures	Sim	Sim	Sim		
IDG Capital	Sim	Sim			
Indicator Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Kaszek	Sim	Sim	Sim		Sim
Kleiner Perkins					
Mindset Ventures	Sim				
monashees					
New Enterprise Associates	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pillar VC		Sim	Sim	Sim	
Redpoint eVentures			Sim		
Sequoia Capital	Sim	Sim	Sim		
Valor Capital Group	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pela autora, 2021

Figura 22 - Serviços de Investimento oferecidos pelos fundos de VC pesquisados

	Investimento	
	Investimento em dinheiro	Investimento em mão de obra
Andresseen Horowitz	Sim	Sim
Astella Investimentos	Sim	
Benchmark	Sim	
Canary	Sim	
Domo Invest	Sim	
DST Global	Sim	
e.ventures	Sim	
IDG Capital	Sim	
Indicator Capital	Sim	
Kaszek	Sim	
Kleiner Perkins	Sim	
Mindset Ventures	Sim	
monashees	Sim	
New Enterprise Associates	Sim	
Pillar VC	Sim	
Redpoint eVentures	Sim	
Sequoia Capital	Sim	Sim
Valor Capital Group	Sim	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021

Figura 23 - Serviços de Capacitação oferecidos pelos fundos de VC pesquisados

	Capacitação				
	Mentorias	Acompanhamento	Oferecimento de cursos	Oferecimento de pesquisas internas/materiais	Alocação de sócio no conselho administrativo
Andreessen Horowitz	Sim	Sim	Sim	Sim	
Astella Investimentos	Sim	Sim		Sim	Sim
Benchmark					
Canary	Sim			Sim	
Domo Invest		Sim			
DST Global					
e.ventures					
IDG Capital	Sim	Sim			
Indicator Capital		Sim	Sim	Sim	Sim
Kaszek	Sim	Sim			
Kleiner Perkins		Sim		Sim	
Mindset Ventures					
monashees		Sim			
New Enterprise Associates	Sim	Sim		Sim	
Pillar VC		Sim	Sim	Sim	Sim
Redpoint eVentures		Sim		Sim	
Sequoia Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	
Valor Capital Group	Sim	Sim		Sim	Sim

Fonte: Elaborada pela autora, 2021

É possível notar que todos os fundos, com exceção de Benchmark Capital e DST Global – que não possuem quase nenhuma informação sobre suas operações na internet, oferecem algum serviço de co-criação de valor além do investimento em dinheiro em *startups*.

Os 5 serviços mais populares são: acompanhamento próximo das startups durante sua permanência no portfólio (Capacitação), oferecimento de pesquisas e materiais internos (Capacitação), estabelecimento de conexões nacionais (*Networking*), realização de iniciativas de *business development* (Infraestrutura) e estabelecimento de conexões internacionais (*Networking*).

4.1.2.4. Etapa 4 – Condução de Pesquisa Ética

Dado que imagens originais (com ou sem pessoas) e citações diretas não foram utilizadas na apresentação dos resultados, não houve a necessidade de requerer a permissão de nenhum dos fundos estudados.

4.1.2.4. Etapa 5 – Validação dos Participantes

Os resultados obtidos a partir da pesquisa netnográfica foram apresentados aos superiores da autora na gestora em que ela estagia. O intuito da apresentação foi obter

validação para as etapas anteriores do estudo netnográfico e extrair percepções adicionais de funcionários que já estão no ramo de *Venture Capital* há mais tempo do que a autora.

4.2. Imersão

Os resultados obtidos a partir do questionário serão interpretados a partir da abordagem do DT, buscando gerar uma perspectiva de empatia máxima com os empreendedores, que será descrita na seção Síntese deste capítulo.

Ao longo de 1 mês de pesquisa, foram obtidas 173 respostas de diferentes empreendedores que estão à frente de startups que já receberam investimento, não receberam investimentos, estão ativas atualmente ou já foram encerradas.

4.2.1. Observação e Vivência

Por meio de conversas com empreendedores no dia a dia da autora, concluiu-se algumas questões, que estão escritas de forma genérica neste documento por tratar-se de informações confidenciais: (i) Ainda há poucas iniciativas de co-criação de valor em fundos de VC no Brasil; (ii) Gestores de fundos de VC acreditam que o maior ativo que podem oferecer para os empreendedores de seu portfólio é o seu dinheiro; (iii) Empreendedores não tem total consciência de toda a gama de serviços que um fundo de VC pode oferecê-los. Apesar de sentir necessidade constante de ajuda em alguns pontos de seu negócio, os empreendedores não possuem conhecimento das vantagens que o ecossistema de VC proporciona-os; (iv) Existe uma demanda grande por serviços estruturados dentro de fundos de VC no Brasil, uma vez que a “promessa” de disponibilidade por parte de funcionários de fundos nem sempre se concretiza, pois suas agendas são concorridas e sem processos estruturados, qualquer tipo de ajuda demanda mais tempo do que deveria.

Por meio das respostas do questionário e *insights* gerados a partir de seu trabalho, foi possível interpretar melhor o panorama do funcionamento interno de fundos de VC no Brasil.

4.3. Síntese

4.3.1. Diagrama de Afinidades

O diagrama de afinidades montado teve 4 dimensões principais encontradas após a reunião das ideias apresentadas pelos empreendedores no questionário respondido. Suas descrições são as seguintes:

- a) Citações Importantes dos Usuários – nesse espaço, foram selecionadas citações retiradas das quatro perguntas qualitativas do questionário (“Considerando os serviços mencionados, o que você mais aprecia na sua relação com o fundo de Venture Capital?”, “Considerando os serviços mencionados, o que você menos aprecia na sua relação com o fundo de Venture Capital?”, “Considerando os serviços mencionados, o que pode ser aprimorado na sua relação com o fundo de Venture Capital?” e “Além dos serviços listados acima, existem outros serviços que você gostaria que fossem oferecidos pelo fundo de Venture Capital?”). Estas foram consideradas importantes por tratarem de tópicos que foram mencionados repetitivamente, por serem detalhadas e trazerem uma visão detalhada do ponto de vista do empreendedor ou por explorarem pontos de vista não esperados.
- b) Surpresas e Contradições Percebidas – Tal seção do Diagrama de Afinidades contempla respostas não esperadas pela autora e contradições notadas nas respostas do formulário. Alguns de seus tópicos conversam diretamente com a seção de Citações Importantes dos Usuários.
- c) Padrões e Temas Notados – Os padrões e temas notados são aqueles que apareceram muitas vezes ao longo das respostas tanto qualitativas quanto quantitativas. Alguns de seus tópicos conversam diretamente com a seção de Citações Importantes dos Usuários.
- d) Aspectos a Serem Explorados – Por fim, os Aspectos a Serem explorados refletem os tópicos trazidos em todas as outras partes do Diagrama de Afinidades. A seção deixa em voga os principais pontos de atenção para se manter em mente ao longo do desenvolvimento da próxima etapa de interpretação dos resultados.

Citações Importantes dos Usuários

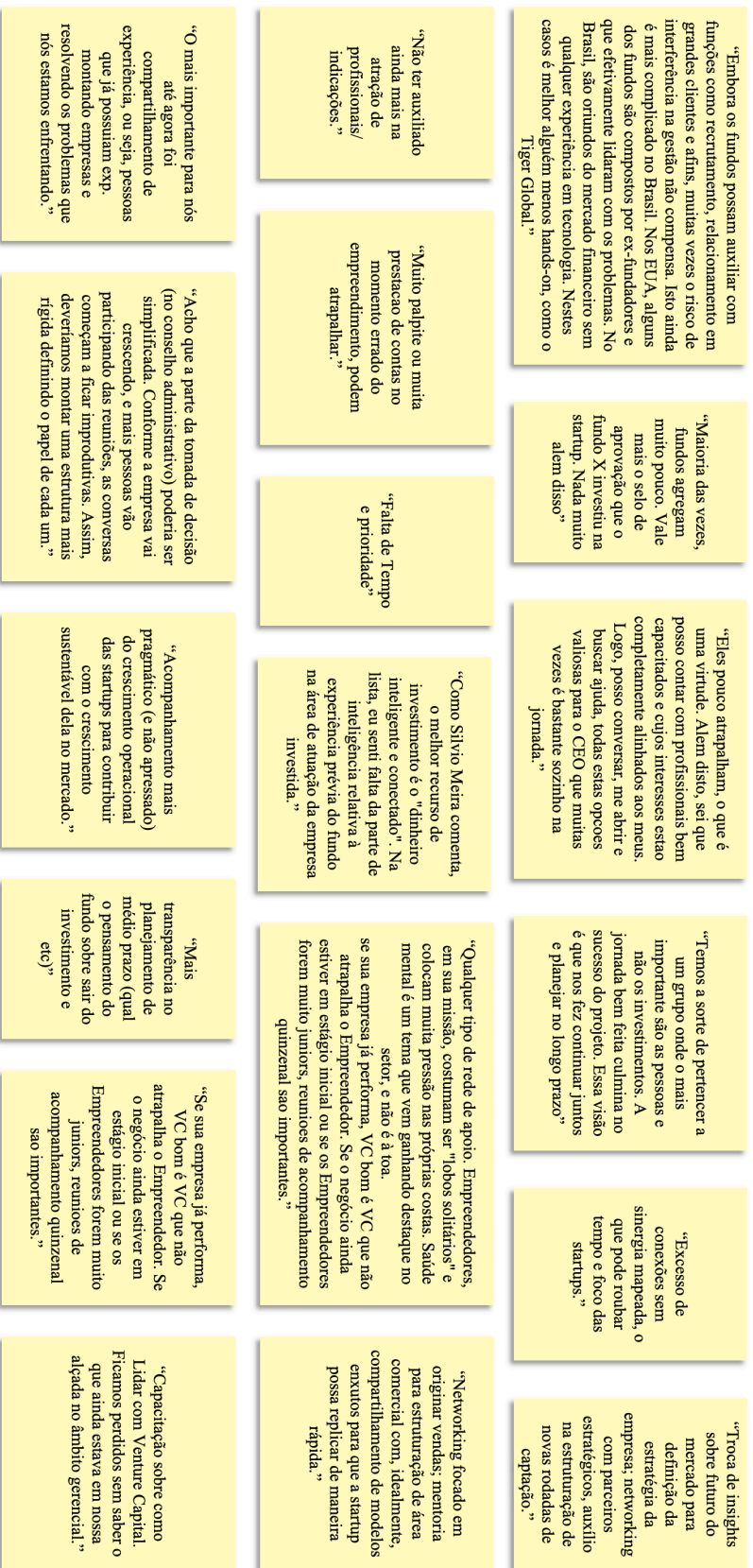
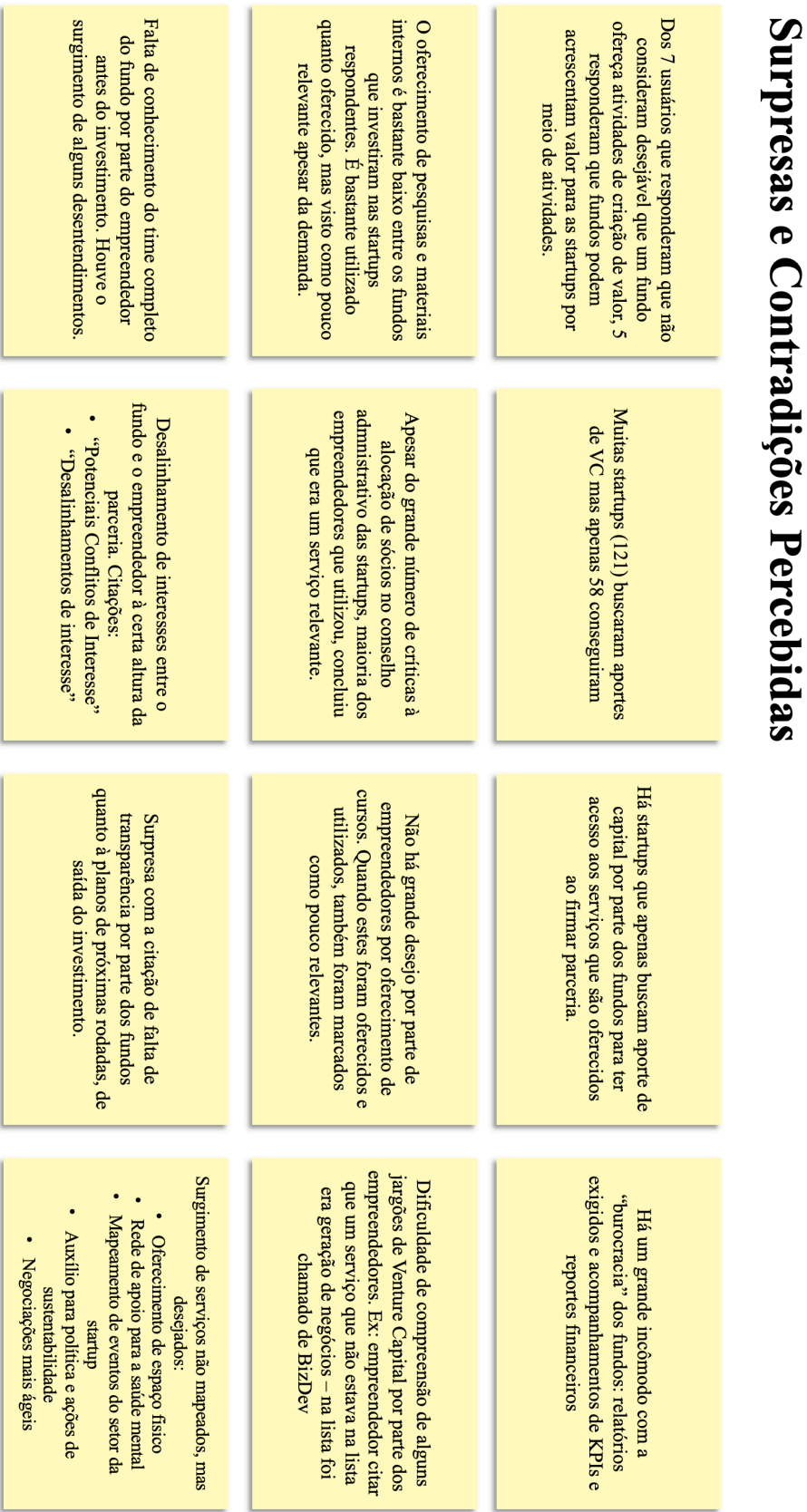


Figura 24 - Diagrama de Afinidades: Citações Importantes dos Usuários

Figura 25 - Diagrama de Afinidades: Supresas e Contradições Percebidas



Padrões e Temas Notados

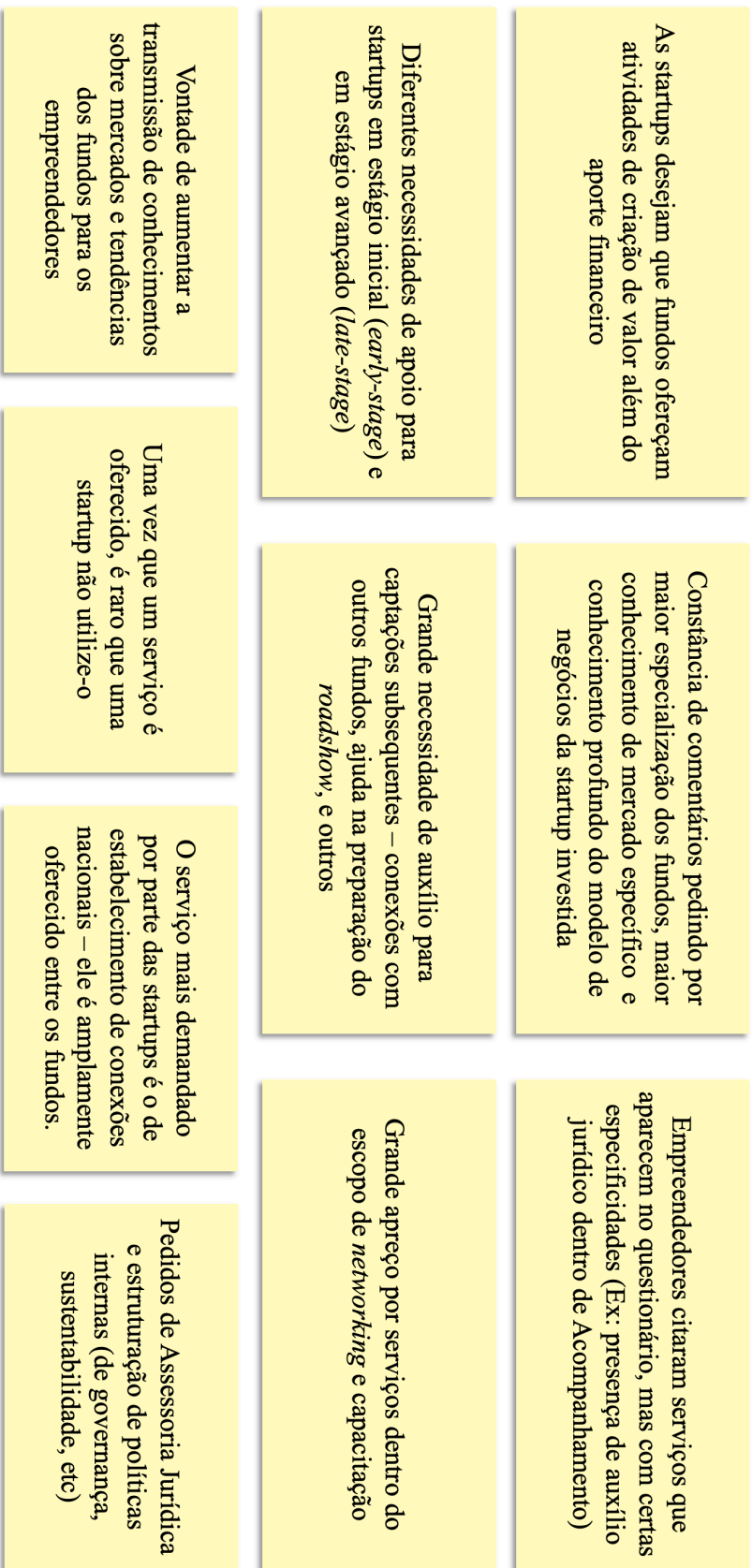


Figura 26 - Diagrama de Afinidades: Padrões e Temas Notados

Aspectos a Serem Explorados

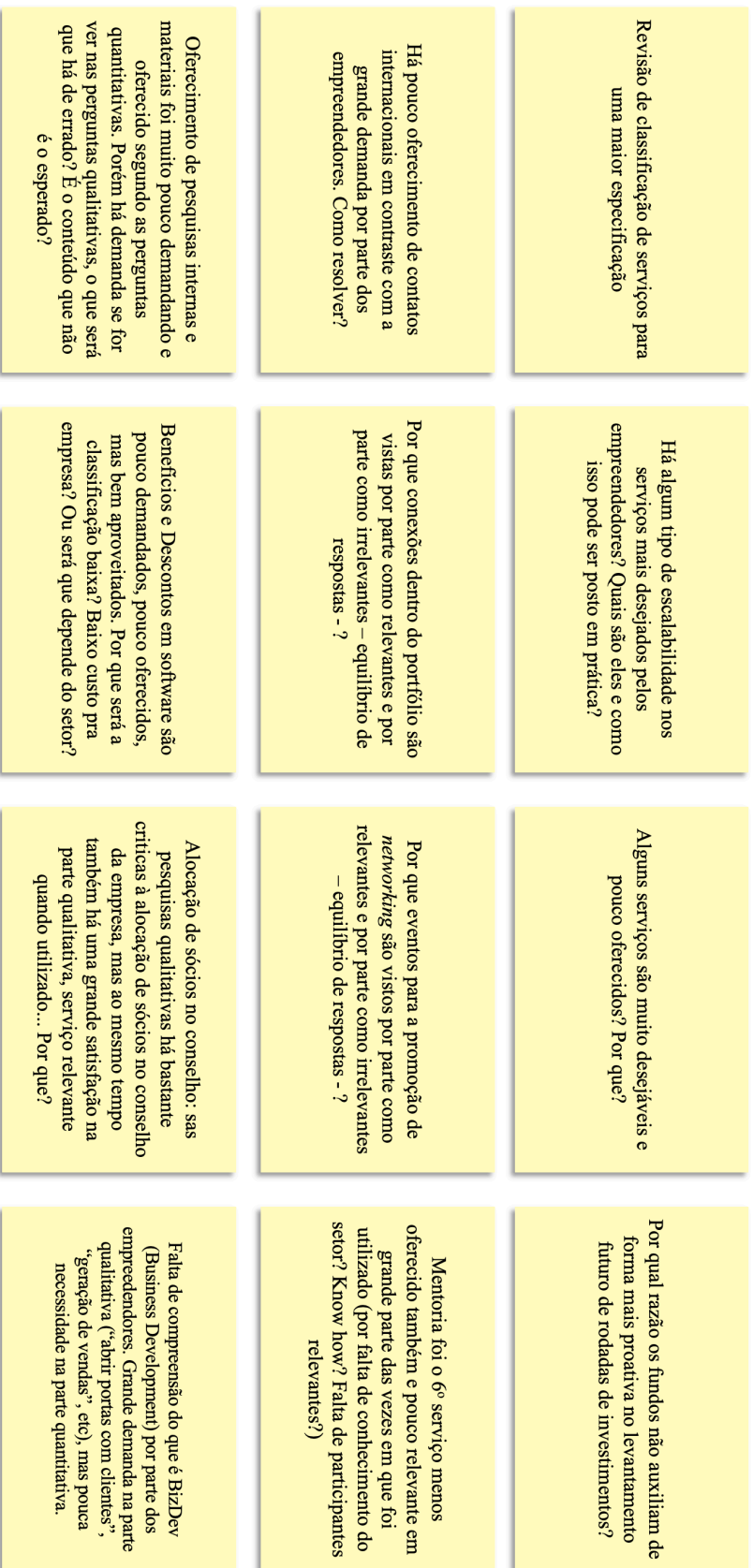


Figura 27 - Diagrama de Afinidades: Aspectos a Serem Explorados

A partir dos dados agrupados nas seções acima, principalmente na seção de Aspectos a Serem Explorados, foi possível partir para a próxima etapa de interpretação das respostas do questionário.

4.3.2. Persona e Mapa de Empatia

Para dar continuidade à interpretação das respostas recebidas no formulário, foram elaboradas, a partir do Diagrama de Afinidades, duas personas.

As personas são usuários arquetípicos de certo produto cujos objetivos e características representam as necessidades de um grupo maior de usuários. Neste caso, o produto utilizado seria a associação entre fundos de Venture Capital e Startups que, a partir do aporte de capital, passam a usufruir de diversos serviços oferecidos por seu investidor.

Foram criadas duas personas: Laura Barbosa e Leonardo Silva. Para cada uma delas foram definidos uma idade, ocupação e frase representativa além de Objetivos de Curto Prazo, Metas de Longo Prazo e Problemas & Frustrações.

A ocupação de empreendedor é comum à Laura e Leonardo, assim como suas idades. As idades de ambos foram definidas de acordo com uma reportagem da Bloomberg que aponta que empreendedores bem sucedidos começaram suas empresas por volta dos 34 anos de idade (BLOOMBERG, 2021).

Todos os Objetivos de Curto Prazo, Metas de Longo Prazo e Problemas & Frustrações foram retirados da análise das respostas do questionário feita a partir do Diagrama de Afinidades. Os Objetivos de Curto prazo refletem as ambições dos empreendedores em relação aos fundos de VC e o produto por eles oferecido, enquanto as Metas de Longo Prazo estão mais relacionadas aos desejos dos empreendedores de sucesso em suas carreiras e em seus negócios.

(i) Empreendedor Sem Aporte de Capital Institucional:

A primeira persona, Laura Barbosa, é a representação dos usuários que estão tentando, mas ainda não receberam um aporte de um fundo. Laura é empreendedora há poucos anos e fundadora de uma startup de *low-tech* B2B que fatura por volta de R\$100k mensalmente e tem como clientes pelo menos 2 marcas de grande renome.

Sua primeira rodada de investimento foi realizada por anjos e agora ela está buscando se associar a um fundo de Venture Capital para escalar o seu negócio com ajuda estratégica, mas vem sofrendo algumas dificuldades e frustrações ao longo da empreitada.

Figura 28 - Mapa de Empatia do Empreendedor Sem Aporte de Capital Institucional



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

(ii) Empreendedor Com Aporte de Capital Institucional:

A segunda persona é Leonardo Silva, uma representação dos usuários que receberam aporte de um fundo de Venture Capital há alguns meses.

Leonardo empreende há 5 anos em uma startup de *low-tech* B2B. Já havia levantado capital anteriormente com anjos, mas recebeu seu primeiro aporte de um fundo de Venture Capital há alguns meses e está aproveitando todos os serviços oferecidos à ele, além de estar ainda se adaptando com a dinâmica de um novo sócio em seu negócio. Com o aporte, já iniciou o uso do novo capital em diversas frentes como P&D, S&M e novas contratações.

As frustrações e problemas enfrentados por Laura já foram, em sua maioria, superados por Leonardo, uma vez que eles eram relacionados às dificuldades de se negociar e conseguir se tornar parceiro de um fundo de Venture Capital. Agora, o empreendedor está descobrindo novos desafios relacionados à parceria firmada entre sua empresa e seu novo sócio investidor. Com a entrada do fundo, várias dinâmicas administrativas tiveram que ser revisitadas, e algumas necessidades que Leonardo esperava que fossem saciadas não aconteceram.

Figura 29 - Mapa de Empatia do Empreendedor Com Aporte de Capital Institucional



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

4.3.3. Jornada do Cliente (CJM)

No mapeamento da Jornada do Cliente, as perspectivas de ambas as personas elaboradas foram unidas em apenas um mapeamento. Isso ocorre pois há uma persona que ainda não recebeu aporte de um fundo de Venture Capital, o que implica que, para ela, ainda não houve uma etapa de Investimento ou de Pós Investimento. Desse modo, suas perspectivas e dores são utilizadas para a construção da etapa de Pré Investimento, enquanto a outra persona representa a fase do Investimento e as expectativas para o Pós Investimento.

Para cada uma das etapas da Jornada do Cliente, foi mapeada a (i) Ação realizada pelo fundo de Venture Capital, (ii) Interação entre o fundo e o cliente (*touchpoint*), (iii) Pensamento do empreendedor ao realizar a interação e (iv) Sentimento do cliente ao realizar a interação.

No total, foram mapeados 23 pontos de interação entre o cliente e o fundo de VC, divididos entre as fases do seguinte modo:

- Pré-Investimento: 3 pontos, dos quais 2 geraram leve descontentamento e 1 gerou insatisfação:
 - Interação com o time de análise e com os sócios do VC para o fornecimento de informações, negociação e diligência (gera dois pensamentos por parte do empreendedor);
 - Interação com o time jurídico para negociação de termos da rodada e documentação final;
- Investimento: 19 pontos, dos quais 5 geraram satisfação, 4 geraram leve descontentamento e 10 geraram insatisfação:
 - Familiarização e seleção de quais serviços serão necessários na jornada da startup;
 - Realização de reuniões de conselho com certa periodicidade para acompanhamento;
 - Preparação de planilhas com resultados e principais KPIs monitorados;
 - Solicitação de reuniões com o time de VC responsável pelo acompanhamento da startup;
 - Apresentação de planilhas financeiras e de KPIs e discussão de resultado com os investidores;
 - Necessidade de ajuda com o recrutamento de profissionais;

- Necessidade de apoio com inseguranças e dúvidas advindas da construção de seu próprio negócio;
- Apresentação aos parceiros do fundo com diferentes objetivos (gera dois pensamentos por parte do empreendedor);
- Formulação de políticas internas, consulta em próximas negociações com fundo e clientes, e outros;
- Solicitação de pesquisas e tendências de mercado;
- Conversas com outros empreendedores do portfólio do fundo;
- Demanda por oferecimento de espaço físico para trabalho;
- Demanda para a formulação de políticas de sustentabilidade;
- Demanda por formulação do conselho de administração, necessidade de estabelecimento de papéis claros;
- Interação com as propostas apresentadas pelo fundo;
- Recebimento de mentoria por um membro ou parceiro do fundo;
- Realização de curso oferecido pelo fundo;
- Consulta constante com sócios para ajuda com diversas partes do processo de captação (deck, métricas, conexão com fundos);
- Pós-Investimento: 1 ponto, que gerou insatisfação:
 - Documentação de saída, estruturação da forma e do timing de saída juntamente ao fundo.

A análise de cada um desses pontos será realizada na próxima etapa do projeto, a partir da realização de um *brainstorming* de oportunidades em cada uma das ações em que o cliente se mostrou insatisfeito ou levemente descontente. 18 do total de 23 pontos mapeados (78,2%) terão sugestão de melhora.

Figura 30 - Jornada do Cliente (Parte 1/3)

Fase da Jornada	Pré-Investimento - Análise							
Ação O que o VC faz?	Conversas com diversos membros da startup, diligências com clientes e outros especialistas, análises diversas	Contratação de advogado para as negociações e finalização das análises de investimento	Apresentação e oferecimento de seus serviços de criação de valor	Entrada do sócio responsável pelo investimento no conselho da startup	Monitoramento próximo de KPIs e métricas financeiras	Disponibilidade sempre para o empreendedor	Monitoramento próximo de KPIs e métricas financeiras	
Touchpoint Com que parte do serviço o empreendedor interage?	Interação com o time de análise e com os sócios do VC para o fornecimento de informações, negociação e diligência	Interação com o time jurídico para negociação para termos da rodada e documentação final	Familiarização e seleção de quais serviços serão necessários na jornada da startup	Realização de reuniões de conselho com certa periodicidade para acompanhamento	Preparação de planilhas com resultados e principais KPIs monitorados	Solicitação de reuniões com o time de VC responsável pelo acompanhamento da startup	Apresentação de planilhas financeiras e de KPIs e discussão de resultado com os investidores	
Pensamento do cliente O que o empreendedor pensa?	Dificuldade de captação e demora nos processos de negociação	Falta de especialização dos fundos em seu modelo de negócio (dificuldade de análise)	Pouco conhecimento jurídico para realização de negociações com fundos	Feliz de estar em um fundo que ofereça ajuda além do capital	Interferência na gestão ou opiniões no momento errado, além de falta de conhecimento com em pontos específicos do negócio	Grande incômodo com a burocracia dos fundos. Pode atrapalhar caso a startup esteja passando por um momento crítico.	Nem sempre há tempo por parte do time do VC para ajudar	Desalinhamento de interesses do fundo com a startup (pressão por escalabilidade rápida que pode comprometer o negócio)
Sentimento Qual é o sentimento do empreendedor ?	😐	😞	😐	😄	😞	😞	😐	😞

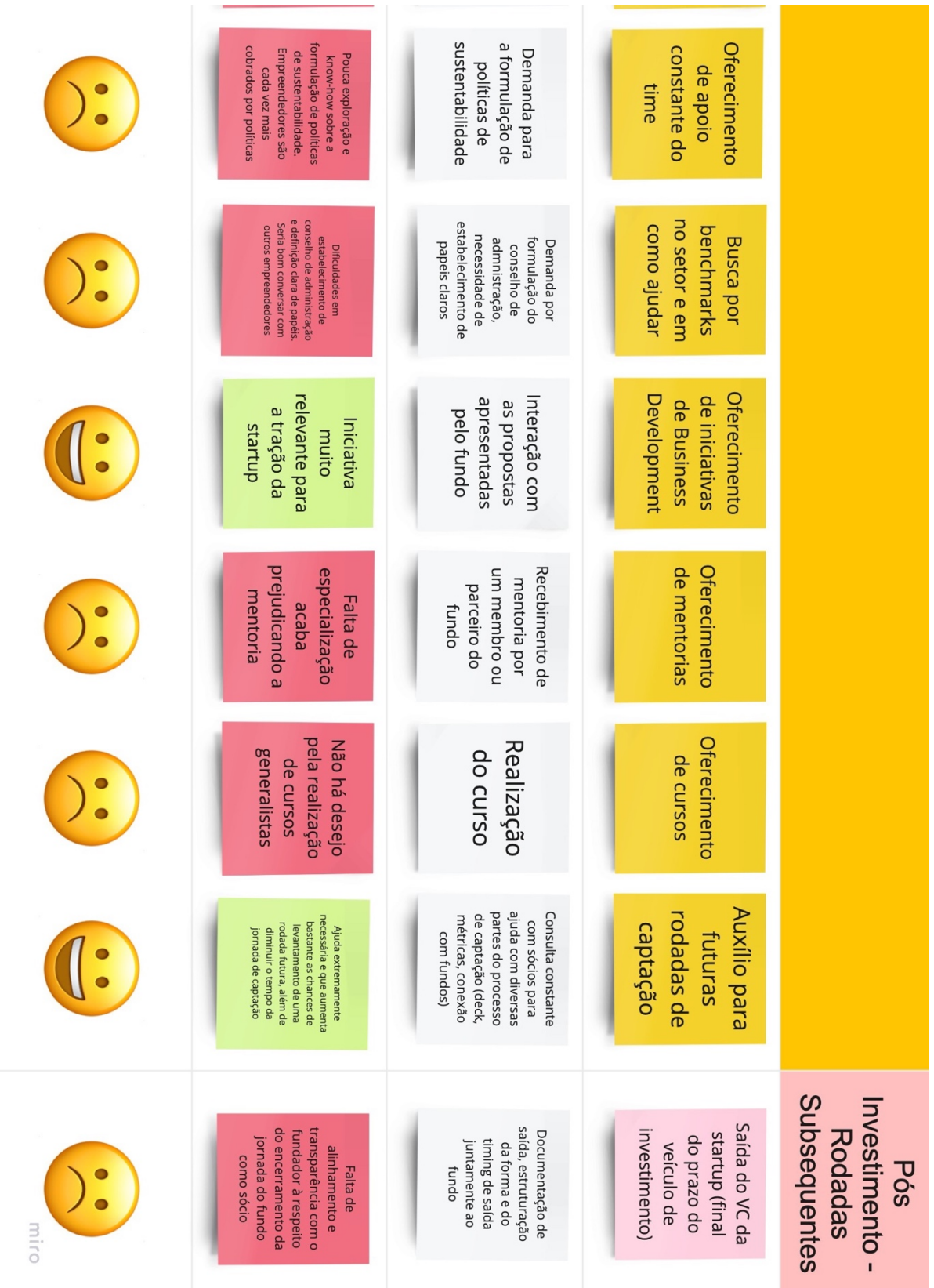
Fonte: Elaborada pela Autora, 2021

Figura 31 - Jornada do Cliente (Parte 2/3)



Fonte: Elaborada pela Autora, 2021

Figura 32 - Jornada do Cliente (Parte 3/3)



Fonte: Elaborada pela Autora, 2021

4.3.4. POV

Como a etapa de POV é o fechamento da etapa de entendimento do problema, do cliente e do produto e se inicia o desenvolvimento das propostas de solução. (VIANNA et al., 2012). Serve como uma tradução do conhecimento adquirido nas fases anteriores em uma única frase que expresse de forma sucinta e clara quem é o cliente, quais as suas necessidades e quais problemas são casados por essas. Entende-se o produto como tendo um principal tipo de cliente, o empreendedor que já recebeu capital institucional, uma vez que apenas startups que fazem parte do portfólio de um fundo de VC poderão usufruí-lo. A frase desenvolvida no processo é:

- Empreendedor que já recebeu capital institucional: *“O empreendedor que já recebeu um aporte de capital institucional e, portanto, está inserido no meio de Venture Capital, precisa de serviços de co-criação de valor oferecidos por fundos de Venture Capital porque sente necessidade de diversas ajudas estruturadas em diferentes tópicos ao longo de sua jornada empreendedora, falta de tempo por parte de seus novos sócios para ajudá-lo e está inserido em um meio altamente competitivo por sobrevivência”*.

4.4. Ideação

A etapa de Ideação busca sumarizar todo o conhecimento obtido a partir das etapas anteriores e gerar ideias de produtos que resolvam as dores e necessidades dos clientes. A seguir são descritos os tópicos surgidos a partir de diversas sessões de *brainstorming* descritas no tópico 3.4 para elaborar e priorizar qual projeto deveria ser seguido a partir dos resultados obtidos no mapeamento da Jornada do Cliente e estabelecer como será feita a incorporação do projeto ao funcionamento da gestora, além de alinhar suas motivações com todos os funcionários da firma.

4.4.1. Propostas de Solução

A partir das discussões realizadas pela autora e seus colegas atuantes no ramo de *Venture Capital*, foram propostas soluções para os problemas levantados a partir do mapeamento da jornada do cliente. No total, pensou-se em 108 soluções, distribuídas entre os

18 pontos de médio e grande descontentamento. A autora optou por não listar as 108 soluções no documento, uma vez que elas ainda serão filtradas e ordenadas por prioridade no tópico 4.4.2.

4.4.2. Priorização de Soluções

A partir das sessões de *brainstorm* descritas no tópico 3.4.2, foi elaborada uma matriz de decisão para que as 108 soluções propostas no tópico anterior fossem analisadas e ordenadas em ordem de prioridade para implementação.

A ordenação das soluções foi feita de acordo com uma Matriz de Decisão que levou em conta 6 critérios principais: Urgência, Tempo, Preço, Menções, Escalabilidade e Alternativas.

Urgência: Refere-se ao incômodo causado pelo problema que originou a solução. Sendo que maiores incômodos foram retratados na Jornada do Cliente por *post-its* vermelhos e menores incômodos, por *post-its* verdes.

Tempo: Uma vez que a gestora pretende implementar a solução até o final do ano, é necessário que a estimativa de tempo para seu desenvolvimento não seja longa demais.

Preço: Recursos como dinheiro e mão de obra são escassos, desse modo, a gestora precisa maximizar seu retorno, implementando um projeto que trará impactos significativos para a percepção dos clientes sobre a firma, sem estourar seu orçamento.

Menções: A partir do *brainstorm* foi decidido que apenas verificar a urgência dada pelos clientes aos problemas retratada na Jornada do Cliente não seria suficiente. Desse modo, foram revistas as respostas dadas ao questionário descrito no tópico 3.2 e contados o número de vezes que cada problema foi mencionado.

Escalabilidade: Um dos objetivos do fundo, conforme já citado anteriormente, é maximizar seu retorno a partir do projeto. Desse modo, faz-se necessário que a solução desenvolvida atenda ao máximo de clientes possíveis, sendo flexível e adaptável a diferentes *startups*.

Diferenciação: É importante que o fundo se destaque em relação aos seus competidores, para que os melhores empreendedores queiram o ter como parceiro na jornada.

Alternativas: Alguns dos problemas mencionados pelos clientes podem ser resolvidos a partir da contratação de serviços externos, não sendo necessário desenvolver um projeto próprio dentro da gestora.

É importante notar que todas as notas foram dadas com base em estimativas, uma vez que não é possível estabelecer de fato quanto capital ou tempo serão gastos para o desenvolvimento e implementação devidos do projeto.

Figura 33 - Matriz de Decisão

Critério	Urgência	Tempo	Preço	Menções	Escalabilidade	Diferenciação	Alternativas
Descrição	Baseado no incômodo mapeado na Jornada do Cliente	Tempo que será levado para desenvolver a solução	Estimativa de gastos para o desenvolvimento e implementação da solução	Número de vezes que o problema foi mencionado no questionário	Será possível replicar o serviço ao longo de todo o portfólio?	Em comparação aos outros fundos da região, quantos oferecem este serviço?	Há outras formas alternativas de se adotar essa solução sem desenvolver algo próprio?
Nota	Baixo - 0 Médio - 5 Alto - 10	Quanto maior o tempo, menor a nota	Quanto maior o gasto, menor a nota	Quanto mais mencionado, maior a nota	Quando mais replicável, maior a nota	Quanto menos fundos oferecem o serviço, maior a nota	Se houver, menor a nota
Peso	4	2	1	4	3	5	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao final, a solução vencedora foi a **elaboração de um sistema de recrutamento estruturado** para as startups do portfólio da firma.

4.4.3. Integração do Produto na Gestora

As discussões de integração do produto na gestora foram feitas com dois objetivos principais em mente: a definição de métricas a serem levadas em conta para levar em frente a decisão de contratação de pessoal para tocar as novas iniciativas a modelagem do orçamento do fundo levando em consideração a possibilidade de criação de uma área dedicada à co-criação de valor para as *startups* do portfólio.

As métricas que serão levadas em consideração serão:

- **Net Promoter Score (NPS):** A cada ciclo de interação do produto desenvolvido com startups do portfólio, será enviada uma pesquisa de satisfação. É sabido que as primeiras interações provavelmente não serão parâmetro, uma vez que o serviço estará em seus primórdios. Desse modo, será observada a tendência seguida pelo NPS ao longo dos 6 primeiros meses de implementação do novo produto.
- **Contratações realizadas:** Assim como no NPS, será realizada a observação da tendência de contratações realizadas a partir do produto desenvolvido.

Se ambas as tendências forem positivas, poderá ser utilizada na nova área a provisão do orçamento realizada. Por questões de confidencialidade, não serão divulgados neste documento os resultados das discussões orçamentárias do fundo.

4.4.4. Motivações da Gestora

O propósito da iniciativa foi elaborado com base nas etapas anteriores e com a colaboração dos sócios e todos os outros funcionários da gestora. Desse modo, o propósito passa a ser: “*Ser a **primeira opção dos empreendedores**, indo além do aporte de capital e promovendo a construção de negócios saudáveis que retornarão o capital do investidor e realizarão o sonho do empreendedor.*”

4.5. Implementação

Para a realização da implementação, conforme descrito na seção 3.5, foi desenhado um VPC, seguido de um levantamento e testes de hipóteses.

4.5.1. Descoberta do Cliente

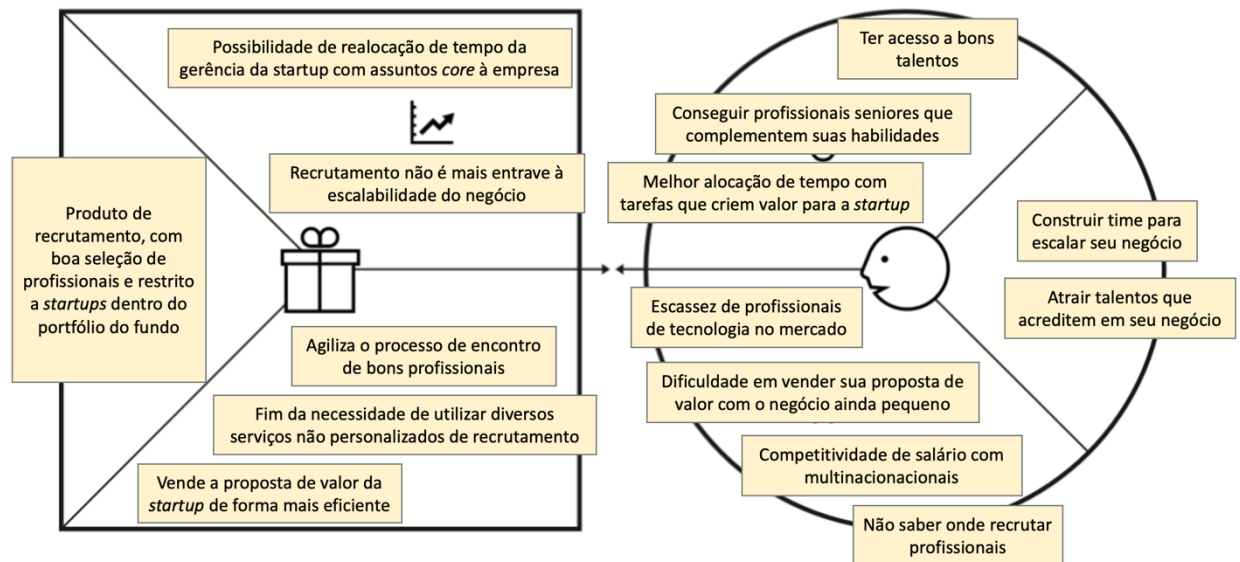
A descoberta do cliente descreve todas as iterações necessárias para se chegar em um VPC final, que represente com acurácia o cliente, para que a proposta de valor do negócio seja a mais adequada possível.

4.5.1.1. Value Proposition Canvas (VPC)

No primeiro passo da implementação foi desenvolvido um VPC inicial para o cliente principal do produto, o empreendedor que já recebeu capital institucional. Tal VPC foi aprimorado a partir de um *brainstorm* e seu resultado pode ser observado na Figura 34 a seguir. Dado que há apenas um tipo de cliente, não foi necessário realizar mais de um *canvas*.

Figura 34 - VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional

The Value Proposition Canvas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

4.5.1.2. Hipóteses

Uma vez desenvolvido o *canvas*, focou-se em formular as hipóteses de Proposta de Valor e Perfil do Cliente.

Em relação à Proposta de Valor, as primeiras hipóteses levantadas pelo grupo levam em consideração o problema e a solução que o produto a ser desenvolvido endereçará. As hipóteses listadas abaixo relacionam-se com os elementos do VPC.

- Problemas:

“Empreendedores de *startups* em estágio inicial possuem grande dificuldade para recrutar profissionais, principalmente aqueles mais *sêniores*”

“Há poucos serviços de recrutamento no Brasil que realmente dão bons resultados para empreendedores”

“Empreendedores não gostam de perder tempo recrutando profissionais, uma vez que seu tempo é extremamente escasso e há outras prioridades para a evolução do negócio”

- Solução:

“Empreendedores possuem grande interesse em receber ajuda do fundo que se tornou seu parceiro, incluindo ajuda para recrutamento de profissionais para não precisar utilizar diversos serviços de recrutamento sem sucesso”

“Empreendedores desejam que recrutamento não seja mais um entrave à escalabilidade de seu negócio”

“Fundos de *Venture Capital* são capazes de vender melhor o valor em se trabalhar dentro de startups em comparação a outras plataformas de recrutamento ou *headhunters*”.

Essas são as principais hipóteses que envolvem o problema e a solução propostas pela gestora levando em consideração seu cliente-alvo.

Quanto ao Perfil do Cliente, o grupo definiu que o empreendedor que já recebeu capital institucional representa o fundador de uma *startup* que já possui algum fundo (no caso do produto em questão, o fundo em que a autora estagia) como sócio e que esperar usufruir de serviços para a co-criação de valor que ele ofereça. Em especial, serviços para facilitar o recrutamento de profissionais.

4.5.1.3. Teste de Problemas

Neste passo, as hipóteses relacionadas ao problema e à solução definidas anteriormente são testadas, por meio de entrevistas com clientes potenciais – neste caso, fundadores de *startups* que estão no portfólio do fundo de *Venture Capital* em que a autora estagia – utilizando a abordagem Maurya (2012).

Para o planejamento dos testes, a autora preencheu o cartão de teste adaptado de Osterwalder et al. (2014) apresentado no tópico 3.5.3., conforme a Figura 35 mostra.

Figura 35 - Cartão de Teste do Problema

Nome do Teste: Entrevista com clientes potenciais
Hipóteses a serem testadas: “Empreendedores de <i>startups</i> em estágio inicial possuem grande dificuldade para recrutar profissionais, principalmente aqueles mais <i>sêniores</i>”; “Há poucos serviços de recrutamento no Brasil que realmente dão bons resultados para empreendedores”; “Empreendedores não gostam de perder tempo recrutando profissionais, uma vez que seu tempo é extremamente escasso e há outras prioridades para a evolução do negócio” Criticidade:   
Como verificaremos a hipótese: Serão realizadas entrevistas segundo a metodologia de Maurya (2012) Confiabilidade dos dados:   
O que mediremos: Mediremos o grau de concordância dos entrevistados em relação às hipóteses testadas Tempo necessário:   
Qual o critério para a validação do teste? Se os entrevistados tiverem alto grau de concordância com nossas hipóteses, consideraremos o teste como validado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Foram escolhidos e entrevistados 3 clientes potenciais dentre as *startups* do portfólio do fundo. O perfil dos entrevistados é descrito brevemente abaixo, de forma anonimizada.

- Cliente potencial I: Tem 32 anos de idade e possui uma *startup* no setor de segurança. Está à frente de sua startup há 5 anos e entrou para o portfólio do fundo em 2021.
- Cliente potencial II: Tem 27 anos de idade e possui uma *startup* no setor de *fintech*. Está à frente de sua startup há 3 anos e entrou para o portfólio do fundo em 2019.
- Cliente potencial III: Tem 29 anos de idade e possui uma *startup* no setor de saúde. Está à frente de sua startup há 2 anos e entrou para o portfólio do fundo em 2020.

As entrevistas tiveram duração aproximada de 45 minutos e a estrutura seguida foi a descrita no tópico 2.2.2.1, “Entrevista sobre o Problema”. Os participantes foram a autora e um analista, além do entrevistado. As entrevistas foram realizadas de forma remota (videoconferência) e seu agendamento e realização durou por volta de 1 semana.

4.5.1.4. Aprendizados do Problema

Retratado abaixo, na Figura 36, está o cartão de aprendizado do teste do problema. Ele contém os resultados das entrevistas e foi apresentado na seção 2.4.2.

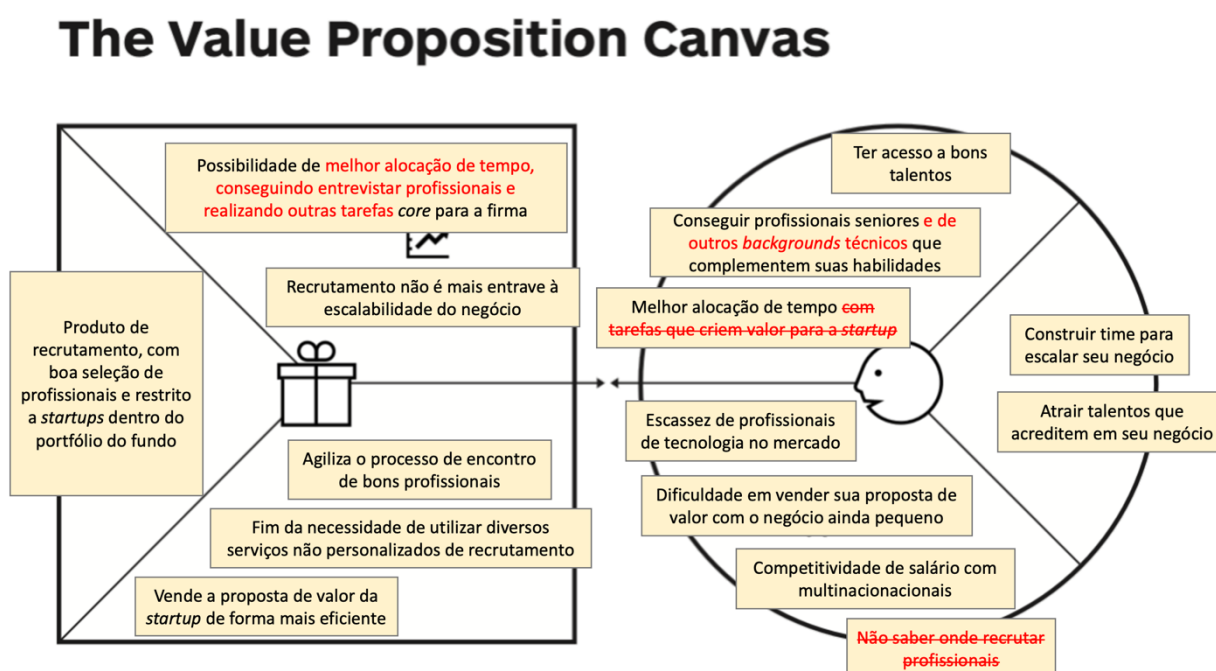
Figura 36 - Cartão de Aprendizado do Teste do Problema

Nome do Teste: Entrevista com clientes potenciais	
Hipóteses que foram testadas: “Empreendedores de <i>startups</i> em estágio inicial possuem grande dificuldade para recrutar profissionais, principalmente aqueles mais <i>sêniores</i> ”; “Há poucos serviços de recrutamento no Brasil que realmente dão bons resultados para empreendedores”; “Empreendedores não gostam de perder tempo recrutando profissionais, uma vez que seu tempo é extremamente escasso e há outras prioridades para a evolução do negócio”	
O que observamos/descobrimos: De fato há dificuldades para recrutar profissionais, mas ela está não somente ligada àqueles seniores, mas também aos de formação técnica (UX, Desenvolvedores, Designers, etc). Os serviços de recrutamento às vezes dão bons resultados, mas consomem muito tempo. Os empreendedores acham importante gastar tempo com recrutamento, já que os profissionais são a alma do negócio, mas atualmente não têm tido sucesso.	Confiabilidade dos dados: 
O que aprendemos: Aprendemos que há mais de um foco de dificuldade em recrutamento e que tempo é um grande problema que inviabiliza o uso de plataformas, que demoram muito para gerar algum tipo de resultado. Empreendedores gostam de se dedicar ao recrutamento, mas o tempo gasto atualmente está fora da curva.	
O que devemos fazer de acordo com os resultados: O maior foco do produto deverá ser em direcionar profissionais de alta qualidade, nas categorias de maior dificuldade de contratação para as <i>startups</i> do portfólio que estiverem em fase de recrutamento.	

4.5.1.5. Revisão do VPC

A partir dos aprendizados descritos na Figura 36, foram realizadas alterações no *Value Proposition Canvas* apresentado anteriormente. As alterações estão representadas em vermelho na Figura 37, e foram definidas em conjunto com o grupo que está acompanhando o projeto junto com a aluna por meio de uma sessão de *brainstorm*.

Figura 37 - 2º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Após o refinamento do VPC, o grupo optou por aprovar o teste realizado, validando o problema perante clientes. Uma vez que os questionários já haviam sido realizados com o público-alvo para entender melhor suas necessidades e dificuldades no tópico 4.2., e nas entrevistas realizadas para o teste de problema foram aprofundados os conhecimentos a respeito do cliente, pode-se afirmar que o VPC foi realizado já com um conhecimento inicial razoável.

4.5.1.6. Teste da Solução

Nesta etapa do projeto, o grupo envolvido desenvolveu um teste para validar as hipóteses sobre a solução proposta para o cliente em potencial.

4.5.1.7. Planejamento do Teste da Solução

O teste foi realizado a partir da construção de um primeiro MVP, que consiste em um *pitch* do produto que apresenta a proposição de valor aos potenciais clientes. Como o MVP de alta fidelidade certamente demoraria mais tempo para ser elaborado por envolver interações com terceiros, o grupo optou por desenvolver esse MVP de forma rápida, ao longo de duas semanas.

Sua apresentação foi feita em uma entrevista, novamente seguindo a metodologia proposta por Maurya (2012), descrita no tópico 2.4.2.1 deste documento. A etapa de teste de precificação foi pulada, uma vez que o produto não terá custo algum e será apenas oferecido para as *startups* que fazem parte do portfólio da gestora.

O planejamento do teste é descrito no cartão de teste apresentado na Figura 38. Foram realizadas 17 entrevistas/apresentações que duraram cerca de 30 minutos cada.

Figura 38 - Cartão de Teste da Solução

Nome do Teste: Realização de <i>pitch</i> do produto para clientes potenciais
Hipótese a ser testada: “Empreendedores possuem grande interesse em receber ajuda do fundo que se tornou seu parceiro, incluindo ajuda para recrutamento de profissionais para não precisar utilizar diversos serviços de recrutamento sem sucesso”; “Empreendedores desejam que recrutamento não seja mais um entrave à escalabilidade de seu negócio”; “Fundos de Venture Capital são capazes de vender melhor o valor em se trabalhar dentro de startups em comparação a outras plataformas de recrutamento ou headhunters”. Criticidade:   
Como verificaremos a hipótese: Apresentação de um MVP (<i>pitch</i>) potenciais clientes Confiabilidade dos dados:   
O que mediremos: Reação dos clientes potenciais ao <i>pitch</i> e probabilidade de adesão ao produto caso ele seja lançado Tempo necessário:   
Qual o critério para a validação do teste? Cliente confirmar que utilizaria o produto e que ele seria de alto valor para ele

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.5.1.8. Aprendizados

A partir da apresentação do MVP em forma de *pitch* pôde-se afirmar que o critério de sucesso foi atingido, com a grande maioria dos 17 clientes entrevistados demonstrando interesse pelo produto. Foram recebidos diversos *feedbacks* e sugestões diretamente nas entrevistas, que serão incorporados no MVP de alta fidelidade.

O grupo considerou como aprovado o teste, considerando que há evidência clara de que a adesão será alta dentro do portfólio da gestora e que há valor no que está sendo desenvolvido. Os principais aprendizados estão apresentados na Figura 39, abaixo.

Figura 39 - Cartão de Aprendizado do Teste da Solução

Nome do Teste: Realização de <i>pitch</i> do produto para clientes potenciais
Hipóteses que foram testadas: “Empreendedores possuem grande interesse em receber ajuda do fundo que se tornou seu parceiro, incluindo ajuda para recrutamento de profissionais para não precisar utilizar diversos serviços de recrutamento sem sucesso”; “Empreendedores desejam que recrutamento não seja mais um entrave à escalabilidade de seu negócio”; “Fundos de Venture Capital são capazes de vender melhor o valor em se trabalhar dentro de startups em comparação a outras plataformas de recrutamento ou headhunters”.
O que observamos/descobrimos: Clientes demonstraram interesse na proposta de valor, acreditando que, se bem executado, o produto gerará resultados importantes para seus negócios. Surgiram algumas dúvidas em relação a como realizaremos personalização. Confiabilidade dos dados: 
O que aprendemos: A hipótese foi aprovada. Houve grande empolgação por parte dos clientes potenciais, seguida de uma grande quantidade de sugestões e <i>feedbacks</i> advindos de experiências anteriores com plataformas de recrutamento e recrutamento próprio. Há receio de que não consigamos gerar tanta personalização quanto desejam.
O que devemos fazer de acordo com os resultados: Grande foco na estruturação do produto, garantindo que ele seja o mais escalável e automatizado possível, ao mesmo tempo que permita alto grau de personalização aos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

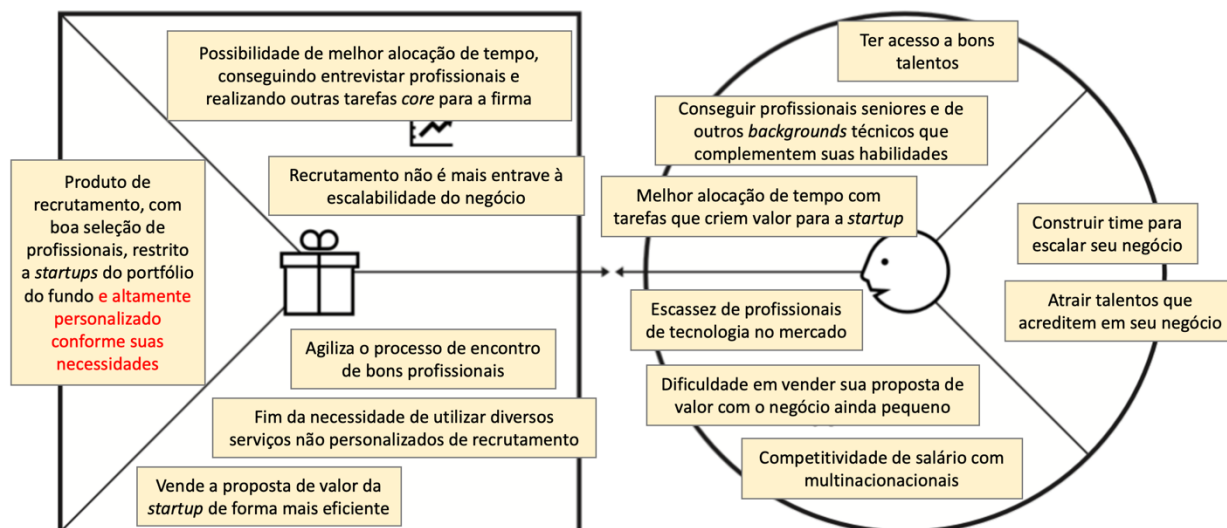
Com os resultados documentados, houve mais indícios sobre o interesse do público-alvo perante a solução.

4.5.1.9. Revisão do VPC

O *canvas* revisado com base nos *insights* obtidos a partir do Teste da Solução pode ser observado na Figura 40. Não houve grandes mudanças, apenas uma ênfase foi dada à importância da personalização ao produto.

Figura 40 - 3º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional

The Value Proposition Canvas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.5.2. MVP II

A partir dos resultados gerados pelo *pitch* do primeiro MVP, foi possível começar o desenvolvimento de um MVP de alta fidelidade. Conforme mapeado nos testes anteriores, os maiores receios do cliente em potencial são que o fundo realmente consiga realizar um mapeamento de candidatos de qualidade e que, após mapeá-los, consiga direcioná-los com personalização suficiente para que as entrevistas não se tornem uma perda de tempo para os gestores, conforme ocorre com meios de recrutamento tradicionais.

Para que seja possível efetivamente testar se o fundo será bem sucedido frente aos receios dos clientes, o produto começará a ser desenvolvido além do conteúdo do *pitch*. Não será possível testar o diferencial do produto se ele não tomar forma real, pois seu resultado depende da interação com terceiros, representados pelos potenciais candidatos às vagas de emprego neste caso. Assim, os aspectos aprofundados para desenvolver o MVP II foram mapeados na interação anterior e discutidos exaustivamente entre a equipe responsável pelo projeto. Abaixo, o passo a passo para a implementação do MVP II.

(i) Levantar empresas do portfólio estão com vagas abertas e mapear cada uma delas:

Foram solicitados que todos os empreendedores do portfólio enviassem as vagas em aberto para o fundo, com as seguintes especificações:

- Urgência de preenchimento da vaga, para fins de priorização;
- *Soft e Hard Skills* que o candidato deverá ter;
- Nível de senioridade desejado (anos desde a formatura, último cargo, etc);
- Formação desejada;
- Faixa salarial oferecida;
- Benefícios oferecidos;
- Descrição das atividades que o candidato performará caso ocupe a vaga;

(ii) Construir uma base inicial de candidatos às vagas:

Foi disparado um *e-mail* para toda a rede de contatos do fundo, que é bastante extensa, solicitando a recomendação de pessoas que estavam buscando se recolocar no mercado de trabalho ou que teriam interesse em conversar sobre novas possibilidades de carreira – sem restrição de formação, habilidades, idade ou senioridade.

(iii) Definir como serão atribuídos *data points* aos candidatos:

A partir das informações coletadas, o grupo participante do projeto se dedicou à organização de todos os dados e à discussão de *data points* que deveriam ser atrelados à cada candidato, para que um sistema inteligente pudesse gerar personalizações conforme certas características.

Grande parte dos pontos solicitados pelas vagas podem ser encontrados na *internet*, mais especificamente no perfil do *Linkedin* dos potenciais candidatos enviados pela rede. É importante mencionar que há uma “equipe de dados” no fundo, essencial para ajudar na coleta das informações em escala. Assim, todas as informações encontradas foram atribuídas aos candidatos e organizadas em um CRM.

(iv) Definir como será o CRM de candidatos:

Foi contratada uma plataforma para a realização do gerenciamento de candidatos, que oferece a possibilidade de personalização e construção de automatizações em cima de seu sistema base. Assim, para cada vaga oferecida, foi sugerido um *pool* de candidatos potenciais, que foram ordenados conforme a proximidade dos requisitos solicitados.

4.5.2.1. Hipóteses II

Nesta etapa, as hipóteses levantadas foram mais específicas em relação ao diferencial do produto em relação aos outros produtos que já são oferecidos pelo mercado, já que provavelmente esses também contam com *matchmaking* via *data points*.

As hipóteses levantadas foram:

- (i) “Como o recrutamento proposto é especializado para *startups*, o fundo de *Venture Capital* consegue mapear quais dados são mais importantes para o empreendedor por possuírem uma relação muito próxima no dia a dia”
- (ii) “O fundo de *Venture Capital* efetivamente conseguiu vender melhor o valor de se trabalhar em uma *startup* do que recrutadores tradicionais”
- (iii) “Vejo maior valor em levantar capital com um fundo de *Venture Capital* que me ofereça esse tipo de serviço”

4.5.2.2. Testes II

Para os testes, não foi realizado um *pitch* conforme anteriormente. Foram selecionadas 10 vagas de emprego dentre todas as que o fundo recebeu para que o MVP II fosse testado. O grupo responsável pelo projeto entrou em contato com dois candidatos potenciais a cada vaga segundo o CRM personalizado desenvolvido para contar um pouco mais sobre o cenário de empreendedorismo e *Venture Capital* no Brasil e explicar as vantagens de se trabalhar em uma *startup*. Logo em seguida, os 20 candidatos foram direcionados para a equipe da *startup* com a vaga aberta em questão. Esperou-se que as entrevistas preliminares de empregos fossem feitas para que o teste das hipóteses II fosse realizado.

Uma observação importante é que devido ao curto espaço de tempo disponível para os testes, não foi possível esperar que todo o processo de contratação fosse finalizado para fazê-los. Assim, foram levadas em conta percepções preliminares dos candidatos indicados.

Na Figura 41 observa-se a descrição do teste.

Figura 41 - Cartão de Teste para Hipótese II

Nome do Teste: Realização de um teste com MVP de alta fidelidade
Hipótese a ser testada: “Como o recrutamento proposto é especializado para startups, o fundo de Venture Capital consegue mapear quais dados são mais importantes para o empreendedor por possuírem uma relação muito próxima no dia a dia” “O fundo de Venture Capital efetivamente conseguiu vender melhor o valor de se trabalhar em uma startup do que recrutadores tradicionais” “Vejo maior valor em levantar capital com um fundo de Venture Capital que me ofereça esse tipo de serviço”
Criticidade:   
Como verificaremos a hipótese: Teste do MVP de alta fidelidade para algumas <i>startups</i> do portfólio que estão com vagas de emprego abertas no momento
Confiabilidade dos dados:   
O que mediremos: Mediremos o NPS do cliente após utilizar nossa nova ferramenta e a documentação de seu processo seletivo com os candidatos enviados pelo fundo
Tempo necessário:   
Qual o critério para a validação do teste? NPS deverá ser > 30%; Ao menos 50% dos clientes deverão afirmar que o fundo conseguiu vender melhor a oportunidade de se trabalhar em uma startup do que os serviços de recrutamento tradicionais; Cliente deverá confirmar que a associação com o fundo se torna mais valiosa com o oferecimento do serviço em questão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.5.2.3. Aprendizados

As principais conclusões do teste estão descritas no cartão de aprendizados, ilustrado na Figura 42.

Figura 42 - Cartão de Aprendizado do Teste da Solução II

Nome do Teste: Realização de um teste com MVP de alta fidelidade	
Hipóteses que foram testadas: “Como o recrutamento proposto é especializado para startups, o fundo de Venture Capital consegue mapear quais dados são mais importantes para o empreendedor por possuírem uma relação muito próxima no dia a dia” “O fundo de Venture Capital efetivamente conseguiu vender melhor o valor de se trabalhar em uma startup do que recrutadores tradicionais” “Vejo maior valor em levantar capital com um fundo de Venture Capital que me ofereça esse tipo de serviço”	
O que observamos/descobrimos: O teste validou as hipóteses testadas, pois os critérios de sucesso foram atingidos: - 70% dos clientes afirmaram que o fundo conseguiu vender melhor a oportunidade de se trabalhar em uma <i>startup</i> do que uma ferramenta tradicional - O NPS atingido foi de 40% - 80% afirmou que a associação com o fundo tornou-se mais valiosa	Confiabilidade dos dados: 
O que aprendemos: Grupo ficou bastante satisfeito com os resultados. Apesar da amostra pequena, a aceitação foi positiva o suficiente para afirmar que o produto parece ter <i>market-fit</i> . Aprendemos pelas conversas que ainda há bastante a melhorar, tivemos <i>feedbacks</i> valiosos em relação aos <i>data points</i> mapeados e a como devemos construir a base de candidatos. <u>Um dado bastante interessante foi que, devido ao nosso acesso à uma rede privilegiada de pessoas, a maioria delas já entendia o valor de se trabalhar no mercado do <i>startups</i>, principalmente profissionais mais sêniores, que são de grande dificuldade de se encontrar.</u>	
O que devemos fazer de acordo com os resultados: O grupo seguirá aprimorando o produto e conduzindo questionários de NPS para monitorar a satisfação dos clientes. Serão incorporados os <i>feedbacks</i> ao produto o mais rápido possível, para que o portfólio possa usufruí-lo em breve	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

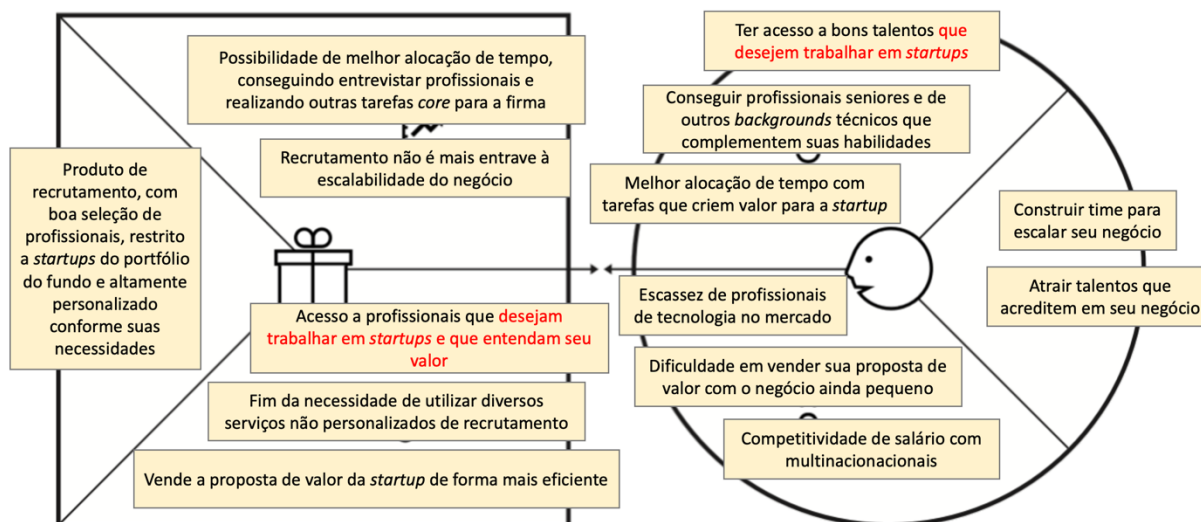
4.5.2.4. Revisão do VPC

Com base nos aprendizados obtidos, o VPC teve suas principais hipóteses confirmadas. Foram feitas algumas mínimas modificações, relacionadas à maior facilidade do fundo de encontrar pessoas que já estejam se posicionando para uma transição de carreira para o mercado de tecnologia/*startups*, o que se provou como um grande diferencial na última etapa de testes.

A versão final do *Value Proposition Canvas* está apresentada na Figura 43.

Figura 43 - 4º VPC para o empreendedor que já recebeu capital institucional

The Value Proposition Canvas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.5.3. Aprovar o projeto?

Na etapa de implementação, a gestora buscou provar as principais hipóteses para o desenvolvimento do novo produto, para verificar se as premissas relacionadas à proposição de valor do produto e das necessidades dos clientes-alvo eram válidas ou não. A partir do MVP de alta fidelidade, em que praticamente todas as funcionalidades e características do produto foram desenvolvidas e apresentadas aos clientes potenciais, foi possível perceber seu encaixe de mercado.

Os resultados obtidos nos testes, junto com *insights* e *feedbacks* foram reunidos e revisados diversas vezes pelo grupo envolvido no projeto. O sucesso do MVP de alta fidelidade foi marcante para o grupo, superando seus critérios de sucesso e garantindo que haverá aderência do público alvo. As *startups* do portfólio e os contatos da rede do fundo seguem abastecendo o CRM elaborado com novas solicitações e indicações de candidatos. A interação com os clientes ao longo das entrevistas permitiu que se conhecesse melhor as dores dos clientes e que se desenvolvesse um produto com proposta de valor superior.

Com base nos resultados obtidos, acordou-se que o objetivo da etapa foi concluído e que o *Product-Market-Fit* – encaixe entre produto e mercado, em português – foi encontrado. Desse modo, o novo produto foi aprovado em todas as instâncias do fundo.

Os próximos passos para o seu aprimoramento são: (i) incorporar ao CRM o feedback recebido no último teste; (ii) continuar aprimorando o algoritmo de *matchmaking* e os dados coletados de cada um dos candidatos/vagas; (iii) disponibilizar o serviço para todas as *startups* do portfólio do fundo; (iv) aprovar construção de uma área voltada para o desenvolvimento e manutenção dos serviços de co-criação de valor para o portfólio; (v) continuar engajando o portfólio e promovendo o fundo entre o ecossistema brasileiro de inovação.

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos e apresentados no Capítulo 4, conclui-se que o objetivo proposto para este trabalho foi atingido.

O fundo em que a aluna estagia já elaborava planos para a criação de uma área de co-criação de valor para *startups* de seu portfólio, mas faltava iniciativa e técnica para que o seu desenvolvimento fosse feito de forma rápida e assertiva, oferecendo produtos que tivessem maior demanda no mercado em primeiro lugar. Desse modo, não fosse pela atuação da aluna, o método em questão provavelmente não teria sido utilizado.

A iteração contínua com clientes e adaptação do produto em tempo real acelerou seu processo de desenvolvimento, diminuiu os gastos potenciais do processo (que viriam da necessidade de contratação de uma consultoria ou profissionais especializados em *Design Thinking*) e tornará o lançamento do produto de forma oficial bem sucedido.

O trabalho foi de alto valor agregado para a aluna e a gestora, não somente pelo motivo já supracitado, mas também pela forte aderência do produto aos clientes-alvo (*product-market-fit*) nas últimas iterações e pela demanda apresentada por parte de empreendedores que não fizeram parte da etapa de testes para a utilização do produto, superando as expectativas do grupo idealizador do projeto.

O compartilhamento do método e da experiência de seu desenvolvimento com o grupo de trabalho certamente beneficia o ecossistema de inovação, fazendo com que profissionais de destaque no mundo corporativo se interessem por técnicas inovadoras, difundam-nas em seus meios profissionais e valorizem profissionais da Escola que possuem tais conhecimentos.

Como ponto de melhora, a autora cita que uma melhor aplicação do método poderia ter sido realizada. Por ser a sua primeira vez aplicando-o em termos práticos, houve uma distribuição de tempo não ideal entre etapas, o que acabou impedindo a documentação de uma terceira fase de aprimoramento do produto neste documento.

A autora, por fim, deixa como sugestão para trabalhos futuros um estudo sobre a auto percepção de fundos de *Venture Capital* brasileiros sobre a eficácia de suas iniciativas de co-criação de valor versus a percepção real que suas investidas possuem sobre eles. Tal iniciativa seria de grande valia para ambos os lados, uma vez que os incentivos financeiros dos fundos estão diretamente alinhados com a melhora de performance de suas *startups* investidas e a eficácia de seus produtos de co-criação de valor contribuem para tal.

6. BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras**. 2015. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/causas-da-mortalidade-de-startups-brasileiras/>. Acesso em: 14/05/2021

ATLANTICO VC. **Latin America Digital Transformation Report 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.atlantico.vc/latin-america-digital-transformation-report>. Acesso em: 14/11/2021

BALANCED SCORECARD. **Basic Tools for Process Improvement: Module 4 – Affinity Diagram**. Disponível em: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/pdfs/affinity.pdf>. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

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.

CB INSIGHTS. **State of Venture Global Q3 2021**. Disponível em: https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Venture-Report-Q3-2021.pdf. Acesso em: 14/11/2021

DESIGN COUNCIL, 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

DYM, CL; AGOGINO, AM; ERIS, O; FREY, DD. LEIFER, LG. **Engineering design thinking, teaching, and learning**, 2005.

ENDEAVOR BRASIL. **Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedoras e empreendedores**. 27 de julho de 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

FORWARD PARTNERS. **The Forward More Than Money Report**. 2021. Disponível em: <https://forwardpartners.com/more-than-money/>. Acesso em: 14/05/2021

FRITJOFSSON, Carl; DESHAYS, Henry; REYNOLDS, Owen. **Do VCs really add value? — Founders say sometimes**. 1 de junho de 2018. Disponível em: <https://hackernoon.com/do-vcs-really-add-value-founders-say-sometimes-f27bb956eb8c>. Acesso em: 14/11/2021

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework**. 2. ed. Londres: Palgrave Macmillan. 2010. 139-147.

GOMPERS, P; GORNALL, Will; KAPLAN, Steven; STREBULAIEV, Ilya. **How Venture Capitalists Make Decisions?**. Journal of Financial Economics, v. 135, n. 1, p. 169-190, 2020.

HUANG, Sonya; LEONE, Doug. **The Latin American Startup Opportunity**. Medium. 7 de julho de 2021. Disponível em: <https://medium.com/sequoia-capital/the-latin-american-startup-opportunity-46ace259777f>. Acesso em: 14/11/2021

IDB. **IDB study estimates big GDP impacts from low infrastructure investments in Latin America**. 15 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.iadb.org/en/news/idb-study-estimates-big-gdp-impacts-low-infrastructure-investments-latin-america>. Acesso em: 10 de novembro de 2021.

IDEO. **The Field Guide to Human Centered Design**, 2009. Disponível em: <https://www.designkit.org/resources/1>. Acesso em 12 de outubro de 2021.

KOZINETTS, ROBERT V. **The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities**. Journal of Marketing Research, Vol. XXXIX, p. 61-72, Fevereiro 2002.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2. ed. [S.l.]: O'Reilly, 2012. 207 p.

MCBRIDE, Sarah. **The Typical Unicorn Founder Started Their Business at 34**. Bloomberg. 21 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-21/what-s-the-average-age-of-a-startup-founder-it-s-34-study-says>. Acesso em: 1 de novembro de 2021.

MCKINSEY. **Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever**. Mckinsey. 17 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>. Acesso em: 14/11/2021

MILLER, B. **Quick Brainstorming Activities for Busy Managers: 50 Exercises to Spark Your Team's Creativity and Get Results Fast**, Amacom, 2012.

OECD. **COVID-19 in Latin America and the Caribbean: An overview of government responses to the crisis**. 11 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-in-latin-america-and-the-caribbean-an-overview-of-government-responses-to-the-crisis-0a2dee41/>. Acesso em: 10 de novembro de 2021.

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.

PASSOS, Isabella. **O que acontece depois do “Sim”?**. Medium. 2 de junho de 2021. Disponível em: <https://medium.com/astella-investimentos/o-que-acontece-depois-do-sim-7745c5032e87>. Acesso em: 12 de junho de 2021.

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, p. 233-237. 1997.

SIX SIGMA MATERIAL. **Affinity Diagram**. 2021. Disponível em: <https://www.six-sigma-material.com/Affinity-Diagram.html/>. Acesso em 16/10/2021

TEARE, Gené. **Global Venture Funding Hits All-Time Record High \$125B In Q1 2021**. Crunchbase. 7 de abril de 2021. Disponível em: <https://news.crunchbase.com/news/global-venture-hits-an-all-time-high-in-q1-2021-a-record-125-billion-funding/>. Acesso em: 15/05/2021

TEARE, Gené. **The Q3 2021 Global Venture Capital Report: Record Funding Trend Held Strong**. Crunchbase. 6 de outubro de 2021. Disponível em: <https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap/>. Acesso em: 14/11/2021.

TROCHA, Bartosz. **Data-Driven VCs: How 83 Venture Capital Firms Use Data, AI & Proprietary Software to Drive Alpha Returns**. Medium. 1 de julho de 2019. Disponível em: <https://medium.com/hackernoon/winning-by-eating-their-own-dogs-food-83-venture-capital-firms-using-data-ai-proprietary-da92b81b85ef>. Acesso em: 25/04/2021

TSCHIMMEL, K. **Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation**. Barcelona: XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. 2012.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **Service-dominant logic: continuing the evolution**. J. of the Acad. Mark. Sci., v. 36, p. 1-10, agosto de 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic**. J. of the Acad. Mark. Sci., v. 44, p. 5-23, julho de 2015.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing, v.68, p. 1-17, janeiro de 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **From goods to service(s): Divergences and convergences of logics**. Industrial Marketing Management, v. 37, n. 3, p. 254-259, maio de 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F., O'BRIEN, Matthew. **Competing through service: Insights from service-dominant logic**. Journal of Retailing, v. 83, p. 5-18, janeiro de 2007.

VASCONCELLOS, Julio. **Latin America's Second Wave of Digital Transformation**. TechCrunch. 22 de setembro de 2021. Disponível em: <https://techcrunch.com/2021/09/22/latin-americas-second-wave-of-digital-transformation/>. Acesso em: 14/11/2021

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

YU SIANG, Teo; FRIIS DAM, Rikke. **Affinity Diagrams – Learn How to Cluster and Bundle Ideas and Facts**. Interaction Design Foundation. 27 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

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