

VINICIUS DOURADO DE VIVEIROS

APLICAÇÃO DA ABORDAGEM STARTUP ENXUTA NO DESENVOLVIMENTO DE UM
PRODUTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

São Paulo

2023

VINICIUS DOURADO DE VIVEIROS

APLICAÇÃO DA ABORDAGEM STARTUP ENXUTA NO DESENVOLVIMENTO DE UM
PRODUTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

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

Orientador: Prof. Dr. Artur Tavares Vilas Boas Ribeiro

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Viveiros, Vinicius

Aplicação da abordagem Startup Enxuta no desenvolvimento de um produto em uma instituição financeira/

V. Viveiros – São Paulo, 2023.

151 p.

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

1. Lean Startup, 2. Duplo Diamante do Design, 3. Produto Mínimo Viável (MVP), 4. Pivotalização, 5. Abordagens enxutas, 6. Desenvolvimento enxuto, 7. Desenvolvimento de produto, 8. Mercado de Crédito. | Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre lutaram e se esforçaram para que eu pudesse chegar onde estou.

À Escola Politécnica, pela formação e pelos ensinamentos, muitos deles além do âmbito acadêmico, que me acompanharão por toda a vida.

“Think of the life you have lived until now as over and, as a dead man, see what’s left as a bonus and live it according to Nature. Love the hand that fate deals you and play it as your own, for what could be more fitting?”

(Marcus Aurelius)

RESUMO

Este trabalho explora a utilização de abordagens enxutas de desenvolvimento de produto, como a Startup Enxuta, ou Lean Startup, de Eric Ries, e o modelo Duplo Diamante do Design, no contextos de uma instituição financeira. O trabalho foca na implementação de um produto de crédito digital em uma instituição financeira no Brasil, voltado para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), levando em consideração os desafios da burocracia, regulamentações rigorosas e complexidade dos processos internos de uma grande corporação. Inicialmente, identificou-se uma dor de mercado no setor de crédito, no qual os processos internos lentos e burocráticos dos bancos tradicionais geram uma experiência do usuário aquém do desejado, e em contrapartida, os bancos digitais, a despeito de oferecerem um processo mais ágil e eficiente, frequentemente não apresentam condições de crédito tão competitivas quanto os tradicionais devido à falta de robustez financeira e por motivos regulatórios. Para abordar esse problema, foi proposta a aplicação da abordagem Lean Startup, embasada pelo modelo Duplo Diamante do Design, com o objetivo de estruturar um produto financeiro que viabilizasse a resolução dessa dor identificada. Através dessa abordagem, foi desenvolvido um produto que, com base nos resultados obtidos pelo Produto Mínimo Viável (MVP), pode-se inferir que atende de forma eficaz às necessidades dos público-alvo em questão. Ainda, o MVP foi aprimorado, com o intuito de se tornar um produto estabelecido no banco e obter escalabilidade, e reconheceu-se que este atingiu o nível de Product Market Fit (PMF), conforme proposto por Ries. No entanto, foi notado um descasamento do PMF em virtude dos cenários macroeconômicos de aumento da taxa de juros, o que impactou o spread da instituição. Com isso, foi discutida a necessidade, relevância e a forma de Pivotagem do produto, uma estratégia proposta por Ries que permite que as empresas aprendam e se adaptem às mudanças. Apesar dos obstáculos encontrados relacionados à burocracia, regulamentações do setor e complexidade dos processos internos, foi possível implementar com êxito o produto através do método de Pivotagem. Portanto, pode-se inferir que este trabalho confirmou as hipóteses iniciais e identificou uma necessidade latente do mercado de crédito para MPMEs, comprovando a eficácia das abordagens de desenvolvimento enxuto em ambientes desafiadores e em grandes empresas.

Palavras-chave: Lean Startup, Startup Enxuta, Duplo Diamante do Design, Produto Mínimo Viável (MVP), Pivotagem, Abordagens Enxutas, Desenvolvimento enxuto, Desenvolvimento de produto, Mercado de Crédito.

ABSTRACT

This work explores the application of lean product development approaches such as Eric Ries's Lean Startup, and the Double Diamond Design model, within a financial institution. It focuses on the implementation of a digital credit product within a financial institution in Brazil, targeted at micro, small, and medium enterprises (MSMEs), taking into consideration the challenges posed by bureaucracy, stringent regulations, and the complexity of internal processes within large corporations. Initially, a market pain was identified in the credit sector, where the slow and bureaucratic internal processes of traditional banks result in a suboptimal user experience. In contrast, digital banks, despite providing a more agile and efficient process, often do not offer as competitive credit conditions as traditional banks due to lack of financial robustness and regulatory reasons. To address this problem, the application of the Lean Startup approach, backed by the Double Diamond Design model, was proposed with the aim of structuring a financial product that would enable the resolution of this identified pain. Through this approach, a product was developed which, based on the results obtained by the Minimum Viable Product (MVP), could be inferred to effectively meet the needs of the target audience in question. Furthermore, the MVP was refined with the aim of becoming an established product in the bank and achieving scalability, and it was recognized that it had reached the level of Product Market Fit (PMF), as proposed by Ries. However, a misalignment of the PMF was noted due to macroeconomic scenarios of rising interest rates, which impacted the institution's spread. Consequently, the need, relevance, and form of product pivoting, a strategy proposed by Ries that allows companies to learn and adapt to changes, was discussed. Despite the obstacles encountered related to bureaucracy, sector regulations, and the complexity of internal processes, it was possible to successfully implement the product through the Pivot method. Therefore, it can be inferred that this study confirmed the initial hypotheses and identified a latent need in the credit market for MSMEs, demonstrating the effectiveness of lean development approaches in challenging environments and within large companies.

Keywords: Lean Startup, Eric Ries, Double Diamond Design, Minimum Viable Product (MVP), Pivoting, Lean Methodologies, Credit Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Correlação entre taxa básica de juros e spread bancário no Brasil.....	16
Figura 2 - Ciclo "build-measure-learn", proposto por Eric Ries.....	22
Figura 3 - Interdependências de variáveis macroeconômicas no setor financeiro.....	27
Figura 4 - Duplo Diamante do Design.....	34
Figura 5 - Mercado de comércio eletrônico.....	61
Figura 6 - Observações, problemas, pontos de melhoria, pontos de manutenção.....	67
Figura 7 - Vivências: o que foi bom? O que podemos melhorar? Plano de ação.....	69
Figura 8 - Diagrama de afinidades - citações importantes.....	70
Figura 9 - Diagrama de afinidades - surpresas e contradições.....	72
Figura 10 - Diagrama de afinidades - padrões e temas notados.....	74
Figura 11 - Diagrama de afinidades - aspectos a serem explorados.....	75
Figura 12 - Mapa de empatia.....	77
Figura 13 - Job Story.....	78
Figura 14 - Personas.....	79
Figura 15 - Persona detalhada.....	80
Figura 16 - Jornada do usuário - bancos tradicionais.....	83
Figura 17 - Jornada do usuário - bancos digitais.....	85
Figura 18 - 3W1H. Fonte: elaboração do autor.....	86
Figura 19 - How might we...? / Como nós podemos... ?.....	87
Figura 20 - Point of view.....	88
Figura 21 - Lean Canvas - empréstimo capital de giro.....	92
Figura 22 - Lean Canvas - antecipação de recebíveis.....	93
Figura 23 - Value Proposition Canvas.....	95
Figura 24 - Esboços, ou Sketches.....	98
Figura 25 - Esboço, ou Sketch, da tela do usuário.....	99
Figura 26 - Esboço, ou Sketch, dos processos de avaliação e contratação.....	100
Figura 27 - Esboço, ou Sketch, dos processos de desembolso.....	101
Figura 28 - Compilado de telas da contratação digital produzido no Figma.....	102
Figura 29 - tela de contratação digital produzida no Figma.....	102
Figura 30 - ferramenta Mágico de Oz, em Microsoft Excel.....	103
Figura 31 - Fluxo proposto para o produto mínimo viável.....	106

Figura 32 - Política de crédito.....	107
Figura 33 - aplicação da metodologia Scrum no desenvolvimento de produtos.....	109
Figura 34 - Evolução das operações de crédito.....	112
Figura 35 - Matriz CSD e plano de ação.....	113
Figura 36 - Questionário para entrevistas 2.1.....	116
Figura 37 - Questionário para entrevistas 2.2.....	117
Figura 38 - Evolução da PDD, Custo de Capital, Spread e Remuneração do Parceiro.....	120
Figura 39 - Evolução do preço (taxa ao mês em porcentagem) das operações desembolsadas.....	121
Figura 40 - Ecossistema do comércio eletrônico.....	128
Figura 41 - Empresas do comércio eletrônico.....	129
Figura 42 - Questionário de entrevistas 3.....	134
Figura 43 - Compilado de personas para pivotagem.....	136
Figura 44 - Persona detalhada.....	138
Figura 45 - Point of View para pivotagem.....	139
Figura 46 - Cálculo do spread comercial.....	142
Figura 47 - Modelo de remuneração proposto.....	142
Figura 48 - Análise das empresas parceiras.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de pivotagem. Fonte: Eric Ries “A Startup Enxuta”, elaboração do autor.....	33
Tabela 2 - Empresas de crédito para PMEs no Brasil. Fonte: elaboração do autor.....	63
Tabela 3 - Jornada do usuário - bancos tradicionais. Fonte: elaboração do autor.....	82
Tabela 4 - Jornada do usuário - bancos digitais. Fonte: elaboração do autor.....	84
Tabela 5 - Hipóteses e Testes. Fonte: elaboração do autor.....	104
Tabela 6 - Métricas e Critérios. Fonte: elaboração do autor.....	104

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Contexto.....	15
1.2. Cenário.....	18
1.3. Objetivo.....	22
1.4. Estrutura.....	23
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	25
2.1. O mercado de crédito no Brasil.....	25
2.2. Abordagens enxutas e desenvolvimento de produtos.....	29
2.3. Lean Startup.....	30
2.4. Duplo diamante do design.....	33
2.4.1. Descoberta.....	35
2.4.2. Definição.....	37
2.4.3. Elaboração.....	40
2.4.4. Prototipação.....	42
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. Descoberta.....	46
3.2. Definição.....	49
3.3. Elaboração.....	53
3.3.1. Propostas de primeira solução.....	54
3.4. Prototipação.....	55
3.4.1. Ficha teste.....	57
3.4.2. MVP.....	57
4. RESULTADOS.....	59
4.1. Produto Mínimo Viável.....	59
4.1.1. Descoberta.....	59
4.1.2. Definição.....	68
4.1.3. Elaboração.....	87
4.1.4. Prototipação.....	94
4.2. Product Market Fit.....	106
4.2.1. Pesquisa de Product Market Fit.....	110
4.2.2. Descasamento de Product Market Fit.....	119
4.3. Pivotagem.....	122
4.3.1. Descoberta para a Pivotagem.....	125
4.3.2. Definição para a Pivotagem.....	132
4.3.3. MVP da Pivotagem.....	137
5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....	144
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147

1. INTRODUÇÃO

A Engenharia de Produção, ao focar na eficiência e eficácia dos processos, tem um papel fundamental no estudo de sistemas complexos, e dentre eles, o sistema financeiro brasileiro e o próprio mercado de crédito no Brasil, suas dinâmicas e particularidades, que é um componente significativo da economia do país. Com base no “Introdução à Engenharia”, de Walter Antonio Bazzo, ela pode ser definida como a aplicação do conhecimento para a criação, aperfeiçoamento e utilização de sistemas, materiais e processos em benefício da sociedade, e envolvendo, inclusive, a manutenção e o desenvolvimento de produtos (Bazzo, 1993).

De acordo com o livro "Fundamentals of Engineering Design" de Barry Hyman, o engenheiro desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de produtos. O autor destaca que o engenheiro é responsável por aplicar os conhecimentos científicos e técnicos em todo o processo de criação de um produto, desde a concepção até a sua realização (Hyman, 1998).

Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, a sobrevivência e o sucesso das organizações dependem da sua capacidade de inovar, adaptar-se e otimizar suas operações. O setor financeiro brasileiro, reconhecido pela sua complexidade e dinamismo, não é exceção a esta regra. De fato, a constante evolução do ambiente de negócios, a entrada de novos concorrentes no mercado e a necessidade de se adaptar a um ambiente regulatório em constante mudança, estão entre os principais desafios enfrentados pelas instituições financeiras.

Neste íterim, sabe-se que a aplicação de abordagens enxutas tem se mostrado como um importante recurso para a otimização de processos e recursos, sobretudo em um contexto de crescente competição e demanda por agilidade e eficiência (Ries, 2011). A Startup Enxuta como é conhecida, tem como principal objetivo eliminar desperdícios e otimizar processos, buscando o aumento da eficiência, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, bem como o método de gestão Lean Manufacturing, disseminado através do Toyotismo, que valoriza a produção ágil. No âmbito das instituições financeiras, a adoção da abordagem Startup Enxuta, defendida por Eric Ries, pode resultar em uma entrega mais rápida e eficaz de produtos financeiros aos consumidores, fortalecendo a competitividade da organização em um mercado cada vez mais acirrado.

Motivado pela relevância deste tema e pelo impacto potencial destas práticas na eficiência e eficácia das instituições financeiras, este trabalho tem como objetivo estudar a aplicação de metodologias

enxutas no desenvolvimento de produtos em instituições financeiras. E a partir deste estudo, pretende-se identificar as principais vantagens, desafios e oportunidades associadas a esta prática, buscando embasamento na literatura, e assim, proporcionar uma análise do processo de inovação e desenvolvimento de produtos em ambientes de grandes empresas (Ries, 2017).

Visto isso, o ambiente no qual este trabalho foi elaborado é uma instituição financeira na qual o autor desempenhou suas atividades durante o desenvolvimento do projeto, cujos dados não serão divulgados devido a questões de confidencialidade. Essa instituição financeira atua, dentre outras frentes, no segmento de crédito corporativo no Brasil.

Finalmente, é importante destacar que este trabalho foi desenvolvido no cenário de uma instituição financeira brasileira de atuação no mercado de crédito corporativo. A escolha deste tema se justifica pela importância e complexidade deste mercado no Brasil, bem como pela experiência do autor neste setor. Espera-se que as conclusões deste estudo possam contribuir para o entendimento do processo de desenvolvimento de produtos em instituições financeiras e para a promoção de práticas mais eficientes e sustentáveis neste setor.

Por fim, é essencial ressaltar a relevância do conteúdo teórico e estruturado das disciplinas da grade curricular da graduação em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, tais como Introdução à Economia, que tem por intuito “apresentar ao aluno de Engenharia conceitos básicos da Economia”, Projeto do Produto e Processo, que tem por objetivo “capacitar o aluno a utilizar técnicas para o desenvolvimento de novos produtos da concepção até o lançamento no mercado”, Gestão de Projetos, que visa “fornecer conceitos, metodologias e ferramentas para o gerenciamento de projetos”, Projeto de Novos Empreendimentos, que objetiva “estabelecer uma ponte entre a formação acadêmica e o mundo profissional, com foco no planejamento, elaboração e implantação de projetos e novos empreendimentos” (JupiterWeb USP, 2023). Toda a literatura e conteúdo fornecidos foram condição *sine qua non* para a realização deste trabalho.

1.1. Contexto

O mercado de crédito brasileiro desempenha um papel significativo na economia do país. A Pesquisa Febraban de Economia Bancária e Expectativas prevê uma expansão da carteira de crédito no Brasil de 8,2% em 2023, uma ligeira queda em relação à previsão anterior de 8,4% (FEBRABAN, 2023).

Presente nos setores corporativo e de varejo, oferece uma variedade de produtos financeiros, como empréstimos, financiamentos, cartões de crédito e crédito consignado.

Historicamente, o mercado de crédito no Brasil foi marcado por altas taxas de juros, resultado das políticas monetárias restritivas para combater a inflação. No entanto, nos últimos anos, antes da pandemia de Covid-19, temos observado uma redução gradual nas taxas de juros, o que impulsionou o crescimento desse mercado, muito devido à correlação desta com o spread bancário (Figura 1). Durante a pandemia e no período subsequente, o Banco Central do Brasil aumentou sucessivamente a taxa de juros, o que teve um impacto direto na dinâmica do mercado de crédito.

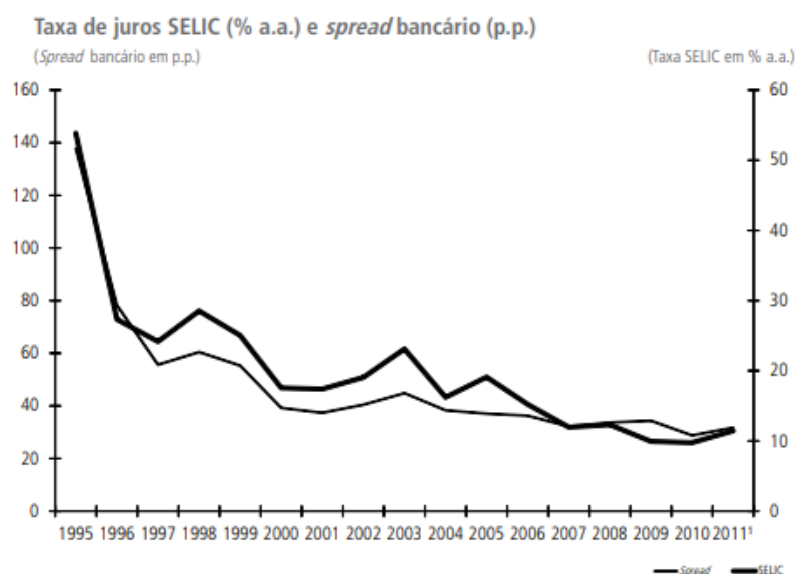


Figura 1 - Correlação entre taxa básica de juros e spread bancário no Brasil. Fonte: Banco Central do Brasil.

A digitalização tem desempenhado um papel crucial na evolução do mercado de crédito brasileiro. Com a chegada das fintechs e bancos digitais, como Nubank, C6 Bank, Bano Inter e outros, o acesso ao crédito tem se tornado mais democrático. O artigo "Da digitalização do sistema financeiro à sua internacionalização: o caso Nubank" (Santos, 2022) discute como a digitalização tem proporcionado uma maior inclusão financeira, ao tornar o crédito mais acessível para uma parcela maior da população. As tecnologias emergentes permitiram que as instituições financeiras oferecessem serviços mais eficientes, reduzissem custos e alcançassem um público mais amplo. Esse movimento tem beneficiado especialmente a população não bancarizada, que antes enfrentava dificuldades para ter acesso a serviços financeiros. As fintechs estão remodelando o futuro das finanças, revolucionando desde pagamentos e empréstimos até

investimentos e seguros, com destaque para o crescimento do dinheiro móvel, aplicativos bancários, serviços financeiros oferecidos por grandes empresas de tecnologia, neobancos, criptoativos e moedas digitais de bancos centrais, de acordo com o World Bank Group (2023).

Ainda, a digitalização está promovendo o desenvolvimento econômico e a inclusão financeira. Segundo o World Bank Global Findex, a posse de contas financeiras globais aumentou de 51% da população adulta em 2011 para 76% em 2021. Esse crescimento é uma prova do poder da digitalização em aumentar a inclusão financeira, preenchendo lacunas no acesso a serviços financeiros para famílias e empresas (World Bank Group, 2023).

A pandemia da COVID-19 acelerou a transformação digital, tornando-a uma necessidade estratégica para as instituições financeiras. Com 82% das instituições esperando um aumento na proporção de atividades digitais, a digitalização se tornou uma prioridade estratégica em nível executivo (World Bank Group, 2023). No entanto, mesmo com a rápida digitalização, a infraestrutura física ainda desempenha um papel importante nos serviços financeiros. Muitos bancos e operadores de remessas esperam que os negócios continuem sendo conduzidos principalmente por meio de locais físicos nos próximos anos. Isso indica um futuro "phygital", combinando aspectos físicos e digitais para oferecer aos clientes uma experiência integrada e personalizada.

De acordo com o World Bank Group (2023), a digitalização está afetando a dinâmica competitiva no setor financeiro. Embora a concorrência esteja aumentando e as barreiras de entrada estejam diminuindo, muitos mercados financeiros estão se tornando mais concentrados. Isso resulta em um mercado bifurcado, com aumento da concorrência para players menores ou em segmentos específicos, enquanto as grandes instituições multiproduto, como grandes bancos, fintechs e empresas de tecnologia, se beneficiam das economias de escala e dos efeitos de rede.

Nesse contexto, o setor bancário está crescendo em termos de digitalização, com cerca de 39% de uso digital em comparação com 98% no software de computador, de acordo com o relatório "Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance" do Boston Consulting Group e QED Investors (2023). No entanto, em países do Oriente Médio e da África, esse número cai para uma média de 17%. Apesar do amadurecimento, a digitalização representa menos de 2% das receitas anuais de serviços financeiros globalmente, ou cerca de \$245 bilhões de \$12,5 trilhões, deixando amplo espaço para crescimento.

O estudo também ressalta o amplo potencial de crescimento no setor de fintech, especialmente nos mercados emergentes. Cerca de 1,5 bilhão de adultos no mundo ainda não têm acesso a serviços bancários, e mais 2,8 bilhões são sub-bancados. Quase 44% dos adultos no mundo ainda dependem fortemente do dinheiro em espécie para grandes transações, enquanto 89% usam um telefone móvel ou smartphone (Boston Consulting Group & QED Investors, 2023).

Apesar desses avanços, o mercado de crédito brasileiro ainda enfrenta desafios, como altos índices de inadimplência, taxas de juros elevadas em comparação com padrões internacionais e desigualdades no acesso ao crédito. A complexidade e burocracia do sistema financeiro também dificultam o acesso ao crédito para pequenas e médias empresas.

Neste ínterim, as metodologias enxutas, derivadas do Sistema Toyota de Produção, estão sendo aplicadas para eliminar desperdícios e aprimorar os processos produtivos, buscando maior eficiência, redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos (Womack et al., 1990). No contexto das instituições financeiras, a adoção dessas práticas visa entregar produtos financeiros de forma mais rápida e eficaz, proporcionando uma vantagem competitiva (Dumas et al., 2018).

O Lean Development (Desenvolvimento Enxuto), por exemplo, promove a revisão e ajuste constantes dos produtos em desenvolvimento, contribuindo para a mitigação de riscos e resultados mais assertivos (Ries, 2011). Com uma abordagem iterativa e incremental, as instituições financeiras podem adaptar seus produtos às demandas do mercado de maneira mais ágil e eficiente. Além disso, a implementação das metodologias enxutas impulsiona a inovação. O Lean Startup, por exemplo, incentiva a experimentação rápida e a aprendizagem contínua, permitindo que as instituições financeiras desenvolvam produtos inovadores que atendam de forma eficaz às necessidades dos clientes (Ries, 2011).

No entanto, a implementação dessas metodologias requer uma mudança cultural nas organizações. Os princípios enxutos envolvem descentralização da tomada de decisões, promoção da colaboração e do aprendizado contínuo (Ries, 2017).

1.2. Cenário

Este trabalho foi realizado em uma instituição financeira do mercado brasileiro focada principalmente no crédito corporativo. A instituição em questão é reconhecida como uma das mais sólidas e confiáveis do país, com mais de três décadas de experiência no mercado financeiro e presença em 51

idades brasileiras e 35 escritórios parceiros. Embora tenha controle estrangeiro, mantém uma forte presença e relevância no mercado brasileiro. Trata-se de um banco de capital aberto, cujas ações são negociadas na B3. A organização possui uma performance boa no que tange aos resultados líquidos, além de adotar uma estratégia de gerenciamento de riscos conservadora, o que a manteve estável mesmo durante períodos de instabilidade econômica, como a crise global de 2008. Seu foco está no atendimento a grandes corporações e instituições.

A instituição construiu uma reputação sólida ao oferecer produtos e serviços personalizados, buscando estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Seu portfólio é diversificado e inclui empréstimos corporativos, financiamentos de projetos, operações de câmbio e derivativos. Embora atenda principalmente a clientes corporativos de grande porte, o banco também celebrou os resultados de sua nova estratégia, que visa atender clientes com faturamento menor, acelerando o crescimento de seu portfólio expandido em mais de 10% entre janeiro e dezembro de 2022. No entanto, assim como outras instituições financeiras, esse banco enfrenta desafios em um ambiente de negócios cada vez mais digital e competitivo. A transformação digital, a entrada de novos concorrentes no mercado e a necessidade de adaptação a um ambiente regulatório em constante mudança são obstáculos que a organização está enfrentando.

O trabalho desenvolvido nessa instituição foi realizado pelo autor na célula de novos negócios da instituição. Na estrutura de uma grande empresa, a área de Novos Negócios desempenha um papel vital para impulsionar a inovação e assegurar a continuidade do crescimento da organização. Esta divisão é encarregada de explorar, avaliar e concretizar novas oportunidades que possam expandir o portfólio da empresa, alargar sua fatia de mercado ou aprimorar sua eficiência operacional.

Em termos práticos, as funções dessa área são bastante diversificadas e abrangentes. Primeiramente, envolve uma constante pesquisa e análise de mercado, que tem como objetivo identificar tendências emergentes na indústria financeira, avaliar o ambiente competitivo e compreender as demandas e comportamentos dos clientes. Isso pode incluir desde análise de dados de mercado até o monitoramento de inovações tecnológicas e mudanças no ambiente regulatório. Paralelamente a essa investigação, a área de Novos Negócios foca no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores que correspondam às necessidades identificadas durante a análise de mercado. Esse processo requer uma forte colaboração com diversas outras áreas do banco, como tecnologia, finanças, jurídico, entre outras, visando projetar, desenvolver e implementar soluções que atendam às expectativas do mercado. Ademais, a área de Novos Negócios também se responsabiliza pela estratégia e planejamento dessas novas ofertas.

Definir como esses novos produtos ou serviços serão lançados e comercializados é uma tarefa que engloba a definição de estratégias de preços, marketing e vendas, bem como a criação de projeções financeiras. Por último, está a gestão de projetos e implementação. Esta função compreende a supervisão do lançamento e da implementação de novos produtos ou serviços, envolvendo a coordenação de diferentes equipes dentro do banco, o gerenciamento de prazos e orçamentos, e a resolução de quaisquer desafios que possam surgir ao longo do caminho. Assim, pode-se afirmar que a área de Novos Negócios é um pilar crucial para a competitividade de uma instituição financeira, especialmente em um setor em constante transformação devido à digitalização e inovação tecnológica.

Nesse contexto, no decorrer das atribuições da área, identificou-se uma necessidade específica no mercado. Por meio de conversas com nossos clientes que são players do segmento de marketplaces, constatou-se uma preocupação comum: a dificuldade de acesso ao crédito enfrentada pelas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) que atuam nesse setor. Os marketplaces são modelos de negócio que facilitam transações comerciais entre compradores e vendedores, atuando como intermediários. Dentre alguns exemplos, tem-se a Amazon, o Mercado Livre, a Magalu e as Lojas Americanas. O sucesso desses marketplaces depende, em grande parte, do desempenho das vendas realizadas pelos lojistas. Em termos de receita, os marketplaces geralmente ganham dinheiro por meio de comissões ou taxas cobradas em cada venda realizada na plataforma. Além disso, alguns marketplaces também cobram dos vendedores uma taxa de listagem para disponibilizar seus produtos na plataforma.

Diante desse cenário, os players do mercado de marketplaces enfrentam o desafio de encontrar soluções financeiras que possam mitigar o problema de acesso ao crédito para as MPMEs. Muitos desses players começaram a desenvolver serviços, como a antecipação de recebíveis de cartão, para ajudar os lojistas a superarem essa dificuldade. Essa solução funciona porque os marketplaces atuam como sub-credenciadores, registrando as Unidades de Recebíveis dos lojistas no sistema financeiro nacional (Banco Central do Brasil, 2023). Com o controle desses dados de transações, o marketplace pode oferecer a antecipação dos recebíveis, permitindo que os lojistas obtenham recursos financeiros para comprar estoque, investir em suas operações e realizar outros tipos de investimentos. No entanto, os marketplaces não possuem a capacidade de oferecer os mesmos produtos ou serviços financeiros que bancos ou fintechs, pois não são instituições financeiras. Isso resulta em empresas de menor porte ficando à margem do acesso ao crédito no Brasil, o que as coloca em uma situação vulnerável, impedindo seu crescimento, expansão e capacidade de investir, inovar e competir efetivamente. Diante dessa lacuna no mercado, foi identificada uma oportunidade de negócio. Há uma demanda relevante para solucionar esse desafio e o

acesso ao crédito para as MPMEs pode impulsionar o crescimento dos marketplaces, que são nossos clientes, além de fortalecer o ecossistema empresarial como um todo no Brasil.

Dada a capacidade do banco de oferecer soluções financeiras, o banco está estrategicamente posicionado para desenvolver um produto que atenda a essa demanda. Essa iniciativa está totalmente alinhada com os objetivos da área de Novos Negócios, que busca identificar oportunidades valiosas no mercado e desenvolver soluções para elas. Ao resolver o problema de acesso ao crédito para as MPMEs, podemos expandir nosso portfólio de produtos, atrair novos clientes e fortalecer nosso relacionamento com os marketplaces.

Diante desse contexto e alinhado à posição na equipe de Novos Negócios da instituição, identificou-se uma oportunidade de contribuir para a solução desse problema. A aplicação de metodologias enxutas mostrou-se como um caminho promissor para o desenvolvimento uma solução para essa dor (Ries, 2011), visando melhorar o acesso ao crédito para as MPMEs e atender a uma nova parte do mercado, composta por clientes não atendidos pelo banco e pelos players do mercado de marketplaces.

Essa demanda de mercado é relevante, e a busca por solucionar esse desafio torna-se um aspecto central do trabalho desenvolvido. O objetivo é criar uma proposta de valor sólida que possa auxiliar essas empresas na obtenção de recursos financeiros, fortalecendo a economia e o ecossistema empresarial no Brasil. Assim, deu-se início à busca pela resolução do desafio relacionado à falta de crédito para empresas de menor porte que atuam principalmente em e-commerces e marketplaces, levando em consideração a situação da empresa e desenvolvendo produtos e serviços financeiros que atendam às necessidades dos clientes, tanto os players de marketplace quanto os lojistas.

O banco decidiu explorar o relacionamento com os marketplaces, que são seus clientes, no desenvolvimento dessa proposta devido a uma série de motivos. Primeiro, esse alinhamento estratégico pode possibilitar uma abordagem conjunta para solucionar a lacuna identificada no mercado, promovendo o diálogo aberto e a colaboração entre ambas as partes. Além disso, a participação ativa dos marketplaces poderia ser fundamental ao longo do processo de exploração dessa dor. Sua contribuição e envolvimento pode assegurar que as soluções propostas estejam alinhadas com as necessidades reais das empresas e efetivamente facilitem o acesso ao crédito. Nesse sentido, o banco compartilhou sua intenção de explorar essa lacuna identificada no mercado e estabeleceu um diálogo aberto com os marketplaces para discutir possíveis soluções para o problema. Essa abordagem colaborativa entre o banco e os marketplaces foi essencial para o êxito da iniciativa, pois permitiu o desenvolvimento de uma proposta que de fato atendeu

às necessidades específicas do mercado e garantiu um impacto positivo para as MPMEs, os marketplaces e o próprio banco.

1.3. Objetivo

O objetivo deste trabalho é explorar a aplicação da abordagem Startup Enxuta e de métodos e ferramentas de Design para aprimorar o desenvolvimento de produtos em uma grande instituição financeira no Brasil, buscando agilidade, iteração rápida e foco no cliente e na solução da sua dor. Mais especificamente, se buscará entender como essas práticas podem otimizar o processo de criação e lançamento de produtos financeiros inovadores dentro deste contexto específico.

O Desenvolvimento Enxuto se caracteriza por abordagens de gerenciamento que visam melhorar a eficiência, reduzir desperdícios e acelerar o processo de desenvolvimento de produtos. A Startup Enxuta, de Eric Ries, por exemplo, defende ciclos curtos de desenvolvimento, prototipagem rápida e alguns métodos de desenvolvimento mais ágil. Essas abordagens se baseiam na ideia de que, ao reduzir o desperdício e focar no valor agregado ao cliente, as organizações podem criar produtos de alta qualidade de maneira mais rápida e eficiente. No contexto de uma instituição financeira, isso implica na rápida e eficaz entrega de novos produtos financeiros ao mercado, proporcionando uma vantagem competitiva no ambiente cada vez mais acirrado do mercado financeiro.

Neste trabalho, iremos explorar especificamente a metodologia Lean Startup, conceito desenvolvido por Eric Ries e o Duplo Diamante do Design, disseminado em 2005 pelo Design Council. De acordo com Ries, startups, ou qualquer ambiente de inovação, podem ser tratadas como um grande experimento. O objetivo é testar continuamente suas visões e adaptá-las ou ajustá-las com base nos feedbacks e aprendizados obtidos. Esta abordagem baseia-se em um ciclo de *feedback* denominado "*build-measure-learn*" (construir-medir-aprender), ilustrado na figura 2.

Este ciclo visa acelerar o processo de inovação, permitindo que as empresas desenvolvam produtos que correspondam às necessidades dos clientes de maneira mais eficaz. A ideia é que, ao lançar versões iniciais de um produto (também conhecido como produto mínimo viável) e medir a resposta dos usuários, as empresas possam aprender rapidamente o que funciona e o que não funciona e ajustar seu produto de acordo.

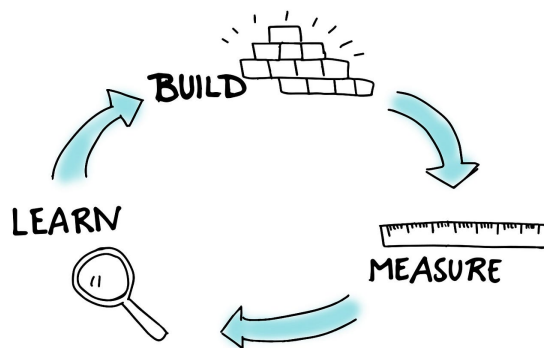


Figura 2 - Ciclo "build-measure-learn", proposto por Eric Ries. Fonte: *A Startup Enxuta*, Eric Ries (2011).

Através da implementação desta metodologia em uma grande instituição financeira, será objetivado otimizar o processo de desenvolvimento de produtos. Iremos analisar como esses princípios podem ser aplicados neste ambiente, identificando possíveis desafios e propondo soluções para superá-los.

Finalmente, espera-se deste trabalho uma contribuição para a literatura existente sobre a aplicação de abordagens enxutas, como o Lean Startup, em grandes organizações e, mais especificamente, em instituições financeiras. Espera-se que as descobertas aqui documentadas possam servir de base para futuras pesquisas neste campo e proporcionar ideias para profissionais que procuram implementar essas práticas em seu próprio trabalho.

1.4. Estrutura

A estrutura deste trabalho de conclusão de curso é destinada a apresentar uma análise composta pelos seguintes segmentos:

Na seção de Revisão da Literatura, um alicerce é estabelecido para a base deste estudo. Diversos temas são abordados, incluindo uma análise das características do Mercado de Crédito no Brasil, discorrendo sobre aspectos da Concentração Bancária, da dinâmica das Instituições Públicas, da influência das Taxas de Juros definidas pelo Banco Central no Setor e dos impactos da Digitalização. Ainda, será feita uma revisão da aplicação da abordagem Lean Startup no desenvolvimento de produtos em grandes corporações, e uma exploração do método de design centrado no usuário conhecido como

Duplo Diamante. Esta fundamentação teórica permite que um entendimento mais profundo seja obtido sobre como desenvolver produtos que atendam às necessidades do cliente de maneira eficaz.

Na parte de Metodologia, uma discussão é feita sobre os métodos que foram adotados para a condução deste estudo.. Esta seção proporciona uma visão clara do processo seguido durante a realização do trabalho.

Finalmente, na seção de Resultados, uma apresentação e discussão dos resultados obtidos são fornecidas. O desenvolvimento do projeto ao longo da realização do trabalho é ilustrado, com destaque para os desafios e obstáculos encontrados, assim como os aprendizados adquiridos. A fim de facilitar a apresentação dos resultados, o progresso do trabalho foi separado em três momentos. O primeiro trata da aplicação da metodologia para identificação de uma dor de mercado e para a estruturação de um produto que atenda a essa dor. Na sequência, o segundo discorre sobre o atingimento do Product Market Fit. E, por fim, o terceiro momento pondera e define questões referentes à condição volúvel do atingimento do Product Market Fit, e logo após, trata sobre a tentativa de atingir um novo PMF. A relevância prática desses resultados e a contribuição deles para o campo da engenharia de produção são também exploradas.

Através dessa estrutura, pretende-se oferecer um fluxo lógico e coerente, facilitando a compreensão do raciocínio do texto e o entendimento da contribuição deste para a aplicação de metodologias enxutas no desenvolvimento de produtos em grandes instituições financeiras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo de embasar o trabalho realizado através do campo teórico do que se discute atualmente sobre os temas e metodologias presentes no texto.

2.1. O mercado de crédito no Brasil

O mercado de crédito no Brasil tem passado por mudanças significativas nas últimas décadas, com um papel crescente das instituições financeiras e do governo no financiamento e na regulação do setor. Essa revisão da literatura aborda as principais características, tendências e desafios do mercado de crédito brasileiro, com ênfase nos produtos financeiros e nas instituições envolvidas.

Ao longo da história, a concentração bancária no Brasil tem sido um fenômeno persistente. As principais instituições financeiras, entre elas Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, têm historicamente dominado a maior parte do mercado de crédito, acumulando uma parcela significativa de depósitos, empréstimos e ativos bancários. De acordo com um relatório do Banco Central do Brasil (2019), estima-se que esses bancos tenham concentrado mais de 80% dos empréstimos e depósitos feitos em todo o país em 2018. Esta realidade é resultado de vários fatores, incluindo o legado de uma economia historicamente inflacionária, fusões e aquisições, barreiras regulatórias e de entrada no mercado, e economias de escala em serviços financeiros (Carvalho, 2014). A concentração bancária pode resultar em um mercado menos competitivo, com consequências significativas para a eficiência do sistema bancário, as taxas de juros cobradas dos consumidores e a variedade de produtos financeiros oferecidos (Banco Central do Brasil, 2019). De acordo com um estudo realizado por Joaquim, Van Doornik e Ornelas (2020) para o Banco Central, em locais com menor concorrência entre os bancos, os spreads são mais altos e o volume de crédito oferecido é menor. Isso significa que onde há maior concentração bancária, o crédito é menos acessível. A menor acessibilidade ao crédito resulta em uma redução na atividade econômica, podendo ser responsável por uma economia mais desaquecida. Os autores também apresentam um modelo simples de concorrência bancária, mostrando que a semi-elasticidade da demanda por crédito é uma estatística suficiente para analisar o efeito da concorrência nos spreads e do efeito dos spreads no produto. Por outro lado, os autores argumentam que um aumento do grau de concorrência por si só provavelmente não seria capaz de promover uma redução expressiva dos spreads. Eles sugerem que, para reduzir de forma sustentável o custo do crédito, isto é, a taxa básica de juros, definida pelo Copom, é fundamental avançar em iniciativas

que reduzam a inadimplência, aumentem a capacidade de recuperação de garantias e diminuam as assimetrias de informação sobre os tomadores de crédito (Joaquim; Van Doornik; Ornelas, 2020).

Nesse sentido, pode-se dizer que as taxas de juros básica da economia brasileira são um componente fundamental do mercado de crédito, influenciando significativamente a acessibilidade e o custo do crédito. Isso porque, ela tem influência direta no custo de capital dos bancos, e devido a isso, é condição *sine qua non* compreender o seu funcionamento para entender melhor a composição de preços do mercado de crédito. Dito isso, sabe-se que as taxas de juros básicas são um componente crucial da economia brasileira, exercendo um papel central no mercado de crédito ao influenciar consideravelmente a acessibilidade e o custo do crédito. Devido à sua influência direta no custo de capital dos bancos, elas se configuram como uma peça-chave na engrenagem do mercado de crédito. Ao longo da história, o Brasil se caracterizou por apresentar taxas de juros mais elevadas em comparação a outras economias emergentes. Segundo Afanasieff et al. (2002), tal fenômeno é fruto de um ciclo vicioso de altas taxas de juros, impulsionado pelo alto risco associado ao investimento no país, que é agravado pela instabilidade econômica e incertezas políticas.

Além disso, parte desta realidade pode ser atribuída à inflação alta e volátil, uma característica persistente da economia brasileira (Neves et al., 2007). Tais taxas elevadas são frequentemente percebidas como um prêmio de risco, tendo em vista que os investidores podem enxergar o Brasil como um investimento mais arriscado e, conseqüentemente, exigem um retorno mais alto para compensar essa percepção, aumentando o custo do capital. As implicações de tais taxas elevadas ressoam por toda a economia do país e o mercado de crédito. Elas encarecem o crédito para as empresas, podendo desestimular investimentos e, por extensão, retardar o crescimento econômico. Além disso, podem aumentar o custo do serviço da dívida para o governo, potencialmente levando a um aumento da dívida pública (Neves et al., 2007).

Neste contexto, um elemento crucial para entender a dinâmica do mercado de crédito e da economia brasileira é a composição do spread bancário - a diferença entre as taxas de juros cobradas pelos bancos em empréstimos e as taxas pagas em depósitos. Influenciado por diversos fatores, incluindo o custo de captação dos bancos (que é diretamente impactado pela taxa básica de juros), os custos administrativos, os impostos e a margem de lucro dos bancos (Nakane & Weintraub, 2005).

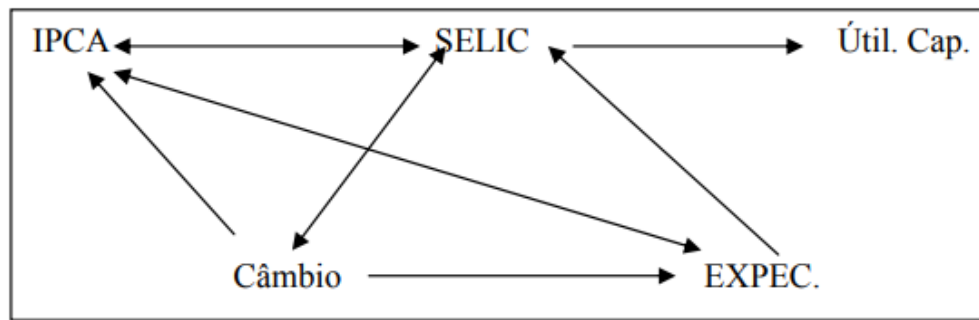


Figura 3 - Interdependências de variáveis macroeconômicas no setor financeiro. Fonte: *A Composição do Spread Bancário no Brasil: uma análise com dados em painel*, Nakane & Weintraub, 2005.

O estudo de Nakane e Weintraub (2005) destaca que o spread bancário brasileiro é fortemente influenciado por variáveis macroeconômicas, como a taxa de juros básica (Selic), a inflação e o nível de atividade econômica. O estudo também ressalta a relevância das características institucionais e estruturais do sistema bancário brasileiro, como o nível de concentração bancária e a presença de bancos públicos. Nesse cenário, a política monetária surge como um elemento crítico na determinação do spread bancário. Em situações de queda da taxa básica de juros, o spread bancário tende a subir, pois os bancos buscam preservar suas margens de lucro. No entanto, este aumento pode ser mitigado se a política monetária levar em consideração o spread, resultando em uma taxa de juros básica mais elevada, o que favorece a expansão do ciclo econômico. Portanto, a composição do spread bancário no Brasil é resultado da interação de fatores macroeconômicos, institucionais e estruturais. A compreensão desses elementos é fundamental para a elaboração de políticas eficazes e para entender o mecanismo de formação de preços no mercado de crédito brasileiro.

Pode-se dizer, então, que as taxas de juros elevadas podem constituir uma barreira ao acesso ao crédito, especialmente para pequenas e médias empresas e para a população de baixa renda. Barone (2008) observa que, devido às altas taxas de juros, muitas pequenas empresas no Brasil enfrentam dificuldades para acessar o financiamento bancário, o que pode limitar suas oportunidades de crescimento. Lawrence Jeffrey Gitman (2002) em seu livro "Princípios de Administração Financeira" discute a importância de entender os princípios do funcionamento do custo de capital na formação dos preços de produtos financeiros, e sua correção com o cenário macroeconômico. O relatório de Mezzera e Guimarães (2003) expande essa discussão ao ressaltar que as populações de baixa renda também são desproporcionalmente afetadas por essas taxas, pois têm menor acesso a produtos de crédito, potencialmente perpetuando a desigualdade socioeconômica.

Nesse contexto, o acesso ao crédito no Brasil apresenta uma dicotomia: apesar de o país possuir um sistema bancário robusto e bem desenvolvido, com diversas instituições financeiras oferecendo uma variedade de produtos e serviços, o acesso ao crédito pode ser um grande desafio para muitos indivíduos e empresas. Silva, Oreiro e Paula (2007) destacam que, embora o Brasil tenha um grande número de instituições financeiras, a parcela da população que efetivamente tem acesso ao crédito é comparativamente pequena. Isso é especialmente problemático em áreas rurais e nas regiões mais pobres do país, onde os serviços bancários são menos acessíveis.

Por outro lado, o mercado de crédito brasileiro tem vivenciado uma significativa digitalização, movimento que tem sido grandemente impulsionado pela ascensão e crescimento das fintechs. Segundo um estudo destacado por "Brazil Leads Bank Digitization in Latin America" (DNK Infotelecom), as fintechs estão desempenhando um papel cada vez mais relevante na oferta de produtos financeiros, apresentando uma alternativa aos bancos tradicionais e criando um ambiente propício para maior concorrência e inovação no setor. Este estudo argumenta que as fintechs têm o potencial de revolucionar o mercado de crédito brasileiro, introduzindo novos modelos de negócios e tecnologias. Simultaneamente, a variedade de produtos financeiros disponíveis e a diversidade de instituições envolvidas também estão em ascensão. Este fenômeno é discutido no relatório "A Digitalização do mercado de capitais no Brasil : tendências recentes" (Paraná, 2017), que examina essa tendência no mercado de crédito brasileiro. O estudo destaca um crescimento particularmente forte em áreas como microcrédito, crédito consignado e financiamento coletivo. O artigo "Da digitalização do sistema financeiro à sua internacionalização: o caso Nubank" (Santos, 2022) mencionado anteriormente, ressalta a relevância dessa digitalização para a inclusão e acessibilidade financeira.

No entanto, a digitalização também traz desafios. O estudo "Where is the bank that was here? The impact of digital banks on the Brazilian market" (Marques, Freitas & Paula, 2021) destaca a necessidade de uma regulação adequada do setor para garantir a estabilidade financeira, proteger os consumidores e promover a concorrência justa.

Após a crise financeira de 2008, que abalou os mercados financeiros e minou a confiança da população no sistema bancário tradicional, surgiram diversas iniciativas para oferecer alternativas inovadoras, o que ficou conhecido como a Revolução Fintech (FintechLab, 2018). As fintechs, startups do setor financeiro que combinam tecnologia e serviços financeiros, surgiram como uma resposta aos problemas enfrentados pelo sistema bancário convencional. Essas empresas trouxeram soluções inovadoras, como pagamentos digitais, empréstimos peer-to-peer, gestão financeira simplificada e

investimentos automatizados. Com abordagens ágeis e foco no cliente, as fintechs revolucionaram o mercado financeiro, oferecendo serviços mais acessíveis, transparentes e convenientes para os consumidores.

2.2. Abordagens enxutas e desenvolvimento de produtos

A inovação e o desenvolvimento de produtos são áreas críticas de estudo e prática em todas as indústrias, fundamentais para a competitividade e o sucesso de grandes empresas no mercado global (Cooper, 1990). Na busca por maior eficiência, eficácia e competitividade, as empresas se voltaram para diversas metodologias. Duas abordagens que ganharam destaque na literatura são a Lean Startup, desenvolvida por Eric Ries (2011), e o modelo Duplo Diamante do Design, proposto pelo Design Council do Reino Unido (2005). Ambas as abordagens focam na experimentação, feedback do usuário e melhoria contínua, e fornecem estratégias diferentes e complementares para enfrentar os desafios complexos e multifacetados de inovação e desenvolvimento de produtos. Estes desafios incluem a identificação de oportunidades de mercado, geração e seleção de ideias, design e desenvolvimento de produtos, e introdução de produtos no mercado (Cooper, 1990). Ainda, ambas têm por base o princípio da agilidade no desenvolvimento, de modo que se busca realizar ciclos curtos de desenvolvimento, ter maior proximidade com o usuário final e uma iteração contínua de melhorias, baseadas em dados.

A abordagem Startup Enxuta, ou Lean Startup, delineada por Ries (2011), é focada na inovação por meio de um ciclo iterativo de construção, medição e aprendizagem. As empresas desenvolvem um Produto Mínimo Viável (MVP), medem seu desempenho e aprendem com os resultados, adaptando-se com base no feedback do mercado. Ries (2017) argumenta que os princípios podem ser estendidos para organizações maiores, embora a implementação dessas abordagens em grandes empresas possa enfrentar desafios como resistência interna e conflito com a cultura e processos existentes (O'Reilly & Tushman, 2004). Por outro lado, o modelo Duplo Diamante é uma abordagem de design que se concentra em quatro fases: Descoberta, Definição, Desenvolvimento e Entrega. Este modelo destaca a importância de entender as necessidades do usuário e iterar soluções com base em feedback e teste, um aspecto essencial do design thinking (Brown, 2008).

A utilização da abordagem Startup Enxuta em conjunto com o modelo Duplo Diamante pode potencializar o desenvolvimento de produtos, combinando a abordagem centrada no usuário e a iteratividade do Duplo Diamante com o foco na eficiência e no aprendizado rápido da Lean Startup. Essa combinação poderia ser especialmente benéfica em setores como o financeiro, onde a inovação centrada

no usuário e a eficiência são cruciais. Sugere-se que a inovação e o desenvolvimento de produtos em grandes empresas envolvem uma complexa interação de fatores, incluindo a estrutura e a cultura organizacional, o entendimento das necessidades do cliente e a aplicação de abordagens e metodologias adequadas. No entanto, é fundamental que as organizações estejam conscientes das possíveis limitações dessas metodologias e estejam dispostas a personalizá-las para atender às suas necessidades específicas.

2.3. Lean Startup

A abordagem Lean Startup, proposta por Eric Ries em 2011, ganhou popularidade e se tornou uma abordagem influente no desenvolvimento de novos produtos e serviços, principalmente em startups e empresas de tecnologia. A metodologia baseia-se em princípios enxutos, design thinking e desenvolvimento ágil, com o objetivo de promover a inovação, reduzir o desperdício e aumentar a eficiência no processo de desenvolvimento de produtos.

Pode-se dizer que essa abordagem teve inspiração pelo movimento Lean Manufacturing, que se concentra na redução do desperdício e na melhoria contínua dos processos (Womack & Jones, 1996). Ries (2011) aplicou esses princípios ao desenvolvimento de produtos, propondo um conjunto de práticas que permitem a criação de produtos inovadores com menor risco e custo. A abordagem Lean Startup enfatiza a importância de desenvolver um Produto Mínimo Viável (MVP), aprender com as interações com os clientes e iterar rapidamente com base no feedback do mercado.

Ainda, é possível afirmar que a influência de Steve Blank na abordagem Lean Startup, proposta por Eric Ries, é inegável e extensiva. Ries (2011) é explícito em atribuir o conceito central do Lean Startup à abordagem Customer Development de Blank, conforme delineado em "The Four Steps to the Epiphany" (Blank, 2005). O Lean Startup integra as ideias de Blank com conceitos extraídos do Lean Manufacturing, a fim de formular uma abordagem mais completa e robusta para a criação e gestão de startups. A proposta de Ries (2011) expande a abordagem de Blank além da interação com os clientes para o desenvolvimento do produto, abrangendo aspectos mais amplos do negócio, como modelo de negócios, estratégia e estrutura organizacional. Assim, o Lean Startup emerge como uma extensão e evolução das ideias de Blank, validando o seu significativo impacto na prática e teoria do empreendedorismo contemporâneo.

A abordagem apresenta diversos conceitos e ferramentas que auxiliam no processo de desenvolvimento de produtos. Algumas das principais ideias incluem: 1) Produto Mínimo Viável: É uma

versão simplificada do produto final, com recursos mínimos para testar hipóteses e obter feedback dos clientes (Ries, 2011). O MVP permite validar rapidamente as premissas de negócios, evitando o desenvolvimento de recursos desnecessários; 2) Ciclo Construir-Medir-Aprender: Essa abordagem iterativa envolve a construção do MVP, medição de seu desempenho e aprendizado com os resultados para aprimorar o produto (Ries, 2011). O objetivo é acelerar o processo de aprendizado e ajustar a estratégia de negócios com base em dados reais; 3) Validação de Hipóteses: A abordagem Lean Startup enfatiza a importância de testar hipóteses sobre o mercado, os clientes e o produto (Blank, 2013). A validação de hipóteses ajuda a reduzir os riscos e garantir que o produto seja desenvolvido de acordo com as necessidades do mercado.

O Lean Startup tem sido amplamente adotado por startups e empresas de tecnologia em todo o mundo, e também começou a atrair o interesse de organizações maiores e mais estabelecidas, segundo Ribeiro e Sarfati (2019) em sua pesquisa. As implicações práticas dessa abordagem incluem a necessidade de criar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, a experimentação e a adaptação rápida às mudanças do mercado (Ries, 2011). Pesquisas futuras podem buscar entender melhor como a metodologia Lean Startup pode ser aplicada em diferentes contextos e indústrias, além de explorar seu potencial para gerar inovação disruptiva. Além disso, estudos futuros podem investigar como a Lean Startup pode ser combinada com outras abordagens de desenvolvimento de produtos, como o design thinking e o desenvolvimento ágil, para promover a inovação de forma mais eficiente e eficaz.

Um exemplo notável da aplicação do Lean Startup pode ser encontrado no Brasil, onde startups têm adotado essa abordagem para desenvolver seus produtos e serviços. Em um estudo realizado por Ribeiro e Sarfati (2019), os autores exploraram a adoção da metodologia Lean Startup por startups brasileiras. Eles descobriram que a maioria das startups brasileiras que participaram do estudo utilizou a metodologia Lean Startup em algum grau, demonstrando a relevância dessa abordagem no cenário de startups brasileiro. Além disso, a metodologia Lean Startup também tem sido aplicada em outros setores, como o de energia. Fettermann, Barbosa e Calegari (2018) discutem a aplicação da metodologia Lean Startup no desenvolvimento de um dispositivo para gestão inteligente de energia. Eles usaram a metodologia Lean Startup em conjunto com uma pesquisa de mercado para identificar os principais atributos que um dispositivo para medir o consumo de energia deve ter para o consumidor residencial. A pesquisa indicou que a melhor configuração do dispositivo inclui monitoramento central na residência, acompanhamento dos dados de consumo por meio de um aplicativo e a possibilidade de acionamento remoto. Esses estudos demonstram que a metodologia Lean Startup está sendo aplicada por empresas em diferentes setores e em diferentes partes do mundo. A abordagem Lean Startup, com seu foco na

aprendizagem validada, desenvolvimento iterativo e resposta rápida às mudanças do mercado, oferece uma estrutura eficaz para empresas que buscam inovar e se adaptar em um ambiente de negócios em constante mudança.

Com a publicação de "The Startup Way" em 2017, Ries estendeu os princípios da Lean Startup para organizações maiores e mais estabelecidas, incluindo empresas financeiras. De acordo com Ries (2017), essas organizações podem se beneficiar da implementação de uma abordagem Lean para o desenvolvimento de produtos, que lhes permite testar ideias de produtos de forma rápida e eficiente, minimizando o risco de fracasso. Tem-se então que essa metodologia oferece uma abordagem inovadora para o desenvolvimento de produtos, com foco na redução do desperdício, aprendizado rápido e iteração com base no feedback do mercado.

Ainda, Eric Ries propôs o conceito de pivotagem como parte fundamental da metodologia Lean Startup, que visa auxiliar empreendedores e empresas a desenvolverem produtos e serviços inovadores de maneira ágil e eficiente. A pivotagem refere-se à capacidade de uma empresa em mudar de direção estratégica quando as circunstâncias exigem (Ries, 2011). Na metodologia Lean Startup, a ideia é que as empresas devem iniciar com um "plano de negócios" flexível, ou seja, um conjunto de hipóteses que são testadas e validadas através de experimentação. Durante esse processo, é comum que as empresas descubram que suas suposições iniciais estavam incorretas ou que as condições do mercado mudaram, exigindo uma mudança de rumo. É nesse ponto que entra a pivotagem. Ao invés de persistir em uma estratégia que se mostra inviável ou que não atende às necessidades dos clientes, a empresa realiza uma mudança de direção estratégica para explorar outras oportunidades ou abordagens. Essa mudança pode envolver alterações no produto, no modelo de negócios, no público-alvo, nas parcerias, entre outros aspectos. O objetivo da pivotagem é permitir que a empresa aprenda rapidamente com o feedback do mercado e adapte-se às mudanças, evitando o desperdício de recursos em ideias que não têm potencial de sucesso. Ao adotar uma abordagem de pivotagem, as empresas podem reduzir o risco de fracasso e aumentar suas chances de encontrar um modelo de negócios viável e escalável. É importante ressaltar que a pivotagem não é uma mudança aleatória ou baseada em intuição, mas sim uma decisão fundamentada em dados e aprendizados adquiridos por meio de experimentação e feedback dos clientes. Ela permite que as empresas sejam ágeis e se adaptem rapidamente às demandas do mercado em constante evolução.

Em seu livro, Ries (2011) define 10 tipos diferentes de *pivots* que podem ser feitos. Cada tipo representa uma mudança em uma parte diferente do modelo de negócios, que pode ser observado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Tipos de pivotagem. Fonte: Eric Ries “A Startup Enxuta”, elaboração do autor.

Tipo de Pivot	Descrição
Pivot de Zoom In	O que antes era considerado um único recurso em um produto, se torna o produto inteiro.
Pivot de Zoom Out	O que anteriormente era considerado o produto inteiro, agora se torna um único recurso de um produto muito maior.
Pivot de Segmento de Clientes	Quando a empresa percebe que o produto é uma boa solução para um tipo de cliente diferente.
Pivot de Necessidade do Cliente	Este tipo de pivot é comum quando a empresa descobre que o problema que estava tentando resolver para um segmento de clientes não era muito importante, porém eles descobrem um problema relacionado que é importante e que a empresa pode resolver com o seu know-how.
Pivot de Plataforma	Quando a empresa muda de aplicação para plataforma, ou vice-versa. Muitas vezes, os produtos começam como uma única aplicação e depois se transformam em uma plataforma.
Pivot de Modelo de Negócios	Muda a forma como a empresa gera receita. Por exemplo, de um modelo premium para um modelo de assinatura.
Pivot de Canal de Vendas	Este pivot é a forma de entregar um produto para o cliente, que pode ser uma loja física, internet, via terceiros ou venda direta.
Pivot de Tecnologia	Quando uma nova tecnologia pode fornecer um produto superior ao atual.
Pivot de Arquitetura de Valor	Nesse pivot, a empresa muda de uma arquitetura de valor alta para uma de baixa ou vice-versa. Por exemplo, de venda de produtos para venda de serviços.
Pivot de Motor de Crescimento	As startups têm três motores de crescimento - o viral, o pegajoso e o pago. Em um pivot de motor de crescimento, a empresa muda sua estratégia de crescimento para buscar um crescimento mais acelerado.

Pode-se dizer, então, que a pivotagem proposta por Eric Ries é um conceito-chave da metodologia Lean Startup, que consiste em mudar de direção estratégica de forma ágil e fundamentada, com o objetivo de encontrar um modelo de negócios viável e escalável, aprendendo com o feedback do mercado e evitando o desperdício de recursos em ideias que não têm potencial de sucesso.

2.4. Duplo diamante do design

O modelo Duplo Diamante do Design é uma metodologia visual disseminada pelo Design Council do Reino Unido em 2005 Design Council. (2005), que busca descrever o processo de design em quatro fases distintas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. Este modelo tem sido amplamente

adotado em várias indústrias e campos do design, como design de produto, design de serviços e design de experiência do usuário. O modelo representa o processo de design como dois diamantes conectados, representando a convergência e a divergência das ideias em cada fase do processo. As quatro fases do modelo são: 1) Discover: Esta fase envolve a exploração e a pesquisa do problema, buscando entender as necessidades, desejos e comportamentos dos usuários. A fase de Discover é caracterizada pela divergência de ideias, coleta de informações e geração de insights; 2) Define : A fase de Define busca sintetizar os insights gerados na fase de Define , identificando padrões e oportunidades. Nesta fase, o problema é claramente definido e delimitado, estabelecendo um foco para as etapas subsequentes do processo de design; 3) Desenvolvimento: Com um problema claramente definido, a fase de Desenvolvimento a geração de soluções e ideias para resolver o problema identificado. Esta fase é caracterizada pela divergência de ideias, permitindo a exploração de várias soluções e abordagens; 4) Protótipo e Entrega: A fase final, Protótipo e Entrega, envolve a seleção e refinamento das soluções geradas na fase de Desenvolvimento. As soluções são avaliadas e aprimoradas com base em critérios estabelecidos, e a solução final é implementada e entregue ao usuário (Figura 4).

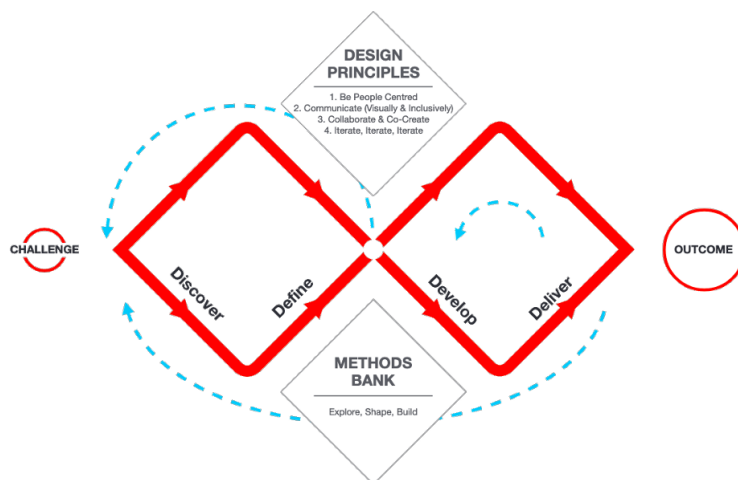


Figura 4 - Duplo Diamante do Design. Fonte: e-disciplinas USP, disciplina PRO 3582 - Projeto Integrado de Sistemas de Produção.

Essas fases formam a estrutura de um "duplo diamante", que é um retrato visual do processo de design que alterna entre fases de expansão do pensamento (explorar mais amplamente, divergir, perguntar "por que?" e "por que não?") e fases de redução do pensamento (sintetizar informações, convergir, fazer escolhas).

O modelo tem sido aplicado em diversos campos e indústrias, incluindo design de produto, design de serviços, na área da saúde e design de experiência do usuário. Por exemplo, um estudo recente de Kim e Song (2023) utilizou o modelo Double Diamond para analisar o conceito de "rede de segurança de saúde" durante a pandemia. A metodologia tem sido utilizada tanto por designers profissionais quanto por estudantes e pesquisadores, sendo adaptada às necessidades específicas de cada contexto (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya, 2013). Em projetos de design de produto, o modelo Duplo Diamante tem sido usado para orientar o desenvolvimento de novos produtos desde a fase de pesquisa e concepção até a entrega do produto final. No design de serviços, a metodologia tem sido aplicada para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. No campo do design de experiência do usuário, o Duplo Diamante tem sido utilizado para desenvolver interfaces e interações mais eficientes e agradáveis para os usuários (Hassenzahl & Tractinsky, 2006).

Pode-se entender o modelo como uma vertente do Design Thinking. O design thinking é uma abordagem centrada no ser cliente e que busca solucionar problemas complexos por meio de um processo criativo e iterativo. Ele pode ser utilizado para explorar soluções inovadoras e gerar ideias que atendam às necessidades dos usuários, e é fundamentado em três princípios principais: empatia, experimentação e colaboração (Brown, 2008). A empatia envolve a compreensão profunda das necessidades, desejos e perspectivas dos usuários, o que é essencial para identificar problemas e oportunidades de melhoria. A experimentação envolve a geração e teste de ideias, permitindo a exploração de várias soluções e a identificação das mais eficazes e viáveis. Por fim, a colaboração envolve o trabalho conjunto de profissionais de diferentes disciplinas e perspectivas, o que enriquece o processo criativo e aumenta a qualidade das soluções geradas.

O processo geralmente é dividido em cinco etapas: descoberta, interpretação, ideação, experimentação e evolução (Brown, 2008). Na fase de descoberta, busca-se entender o contexto do problema. Na etapa de interpretação, analisam-se os dados coletados e identificam padrões e insights. Durante a ideação, ideias são geradas e soluções possíveis para o problema identificado. A etapa de experimentação envolve a criação de protótipos e o teste das soluções geradas, enquanto a etapa de evolução envolve a análise dos resultados e o aprimoramento das soluções.

2.4.1. Descoberta

Na fase de Descoberta do Duplo Diamante do Design, a pesquisa secundária é uma ferramenta crucial. Ela estabelece o contexto e o conhecimento necessários para abordar o problema, facilitando a

identificação de oportunidades e desafios a serem explorados (Stickdorn e Schneider, 2011). A pesquisa secundária ajuda a compreender o cenário do setor e as preferências do usuário, sendo vital para a formulação de hipóteses e o desenvolvimento do produto (Kumar, 2019). Em suma, a pesquisa secundária fornece uma base sólida de conhecimento, permitindo aos designers identificar oportunidades e desafios, e direciona o desenvolvimento subsequente do produto ou serviço. Em suma, a pesquisa secundária é uma etapa essencial no processo do Duplo Diamante do Design, pois fornece uma base sólida de conhecimento sobre o problema e o contexto em que ele se insere.

Por outro lado, a pesquisa primária se apresenta como peça essencial na metodologia, permitindo a coleta de informações e insights diretamente dos usuários e do ambiente onde o problema está inserido. A pesquisa primária é essencial no Duplo Diamante do Design, permitindo a coleta de insights diretamente dos usuários (IDEO, 2015). Combinada com a pesquisa secundária, ela proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes. A pesquisa primária revela insights valiosos sobre as necessidades e comportamentos dos usuários, contribuindo para a empatia e compreensão dos usuários. Em resumo, ela desempenha um papel crucial no desenvolvimento de produtos financeiros inovadores e centrados no usuário, garantindo que os designers compreendam profundamente as necessidades e comportamentos dos usuários. Entre as técnicas de pesquisa primária mais comuns estão as entrevistas, observações e vivências (IDEO, 2015).

Neste âmbito, as entrevistas são uma técnica de pesquisa amplamente utilizada para coletar informações detalhadas sobre as experiências, percepções e opiniões dos usuários em relação a um determinado problema ou contexto (Kumar, 2019). Elas fornecem insights valiosos sobre as demandas do mercado e complementam os dados quantitativos (Cooper, Reimann, & Cronin, 2007). Uma abordagem interessante para a realização de entrevistas é apresentada no livro "The Mom Test" de Fitzpatrick (2013). Nessa obra, o autor compartilha estratégias eficazes para conduzir entrevistas de maneira produtiva, ajudando os pesquisadores a obter informações genuínas dos entrevistados, mesmo quando estes estão relutantes em fornecer feedback honesto. O livro oferece insights valiosos sobre como formular perguntas eficazes, evitar armadilhas de confirmação e obter dados confiáveis e relevantes por meio das entrevistas.

Nessa linha, as observações são uma técnica de pesquisa primária que permite estudar o comportamento dos usuários e suas interações com o ambiente (IDEO, 2015). No desenvolvimento de produtos financeiros, as observações são úteis para analisar a interação dos clientes com as plataformas digitais e físicas das instituições financeiras (Kumar, 2019). Essa técnica traz perspectivas valiosas e ideias para o desenvolvimento de produtos (Cooper, Reimann, & Cronin, 2007).

Por fim,, as vivências são uma etapa que envolve a participação direta no ambiente e nas atividades dos usuários, permitindo compreender suas necessidades e experiências de forma mais profunda (IDEO, 2015). No desenvolvimento de produtos financeiros, as vivências podem incluir a abertura de contas, solicitação de empréstimos e uso de plataformas financeiras para identificar áreas de melhoria e inovação (Kumar, 2019). Essa abordagem cria empatia e enfrenta os desafios e oportunidades da jornada do usuário.

2.4.2. Definição

A definição, ou síntese, é uma etapa crucial na metodologia Duplo Diamante do Design, pois visa integrar os insights obtidos durante a pesquisa primária e secundária e traduzi-los em uma base sólida para a etapa de criação de soluções.

Diagrama de afinidades

O diagrama de afinidades, também conhecido como método KJ em homenagem ao seu criador Jiro Kawakita, é uma ferramenta visual usada na fase de síntese do Duplo Diamante do Design. ssa técnica tem como objetivo organizar e agrupar grandes quantidades de dados e informações coletadas durante a fase de pesquisa, facilitando a identificação de padrões, tendências e conexões que podem não ser óbvias à primeira vista (Scupin, 1997). Essa técnica ajuda na tomada de decisões e priorização de tarefas, além de promover a comunicação efetiva entre a equipe de design. Esse diagrama é particularmente útil quando se lida com informações complexas e ambíguas, pois facilita a tomada de decisões e a priorização de tarefas na fase seguinte do processo de design. Em suma, o diagrama de afinidades é uma ferramenta valiosa para analisar dados e criar soluções centradas no usuário.

Mapa de empatia

O mapa de empatia é uma ferramenta relevante no desenvolvimento de personas, conforme discutido por Ferreira, Silva, Oliveira e Conte (2015) em "Designing Personas with Empathy Map". Ele permite explorar as dimensões emocionais dos usuários, além das necessidades funcionais. Ao integrar informações emocionais, os designers podem criar soluções mais eficazes e envolventes. O estudo apresenta um processo passo a passo para criar personas usando o mapa de empatia, enfatizando a importância de pesquisas qualitativas. Conclui-se que o mapa de empatia é valioso para compreender as

necessidades e motivações dos usuários, recomendando a atualização contínua das personas durante o processo de design.

Job Story

O livro "The Lean Startup" de Eric Ries (2011) aborda a aplicação do pensamento enxuto (lean thinking) no contexto de startups e empreendedorismo. Embora o livro não se concentre exclusivamente em job stories, Ries destaca a importância de compreender os problemas reais dos usuários e criar soluções que atendam a esses problemas de forma eficaz. No contexto do job story, o foco está em identificar o trabalho que os usuários estão tentando realizar, os motivos por trás desse trabalho e as condições em que eles estão realizando esse trabalho. O conceito de job story envolve a descrição de uma situação específica, incluindo o contexto, as motivações e as ações dos usuários. Dessa forma, pode-se criar soluções centradas nas necessidades e nos desejos dos usuários.

Personas

As personas são representações fictícias de usuários com características e necessidades semelhantes (Cooper, Reimann, & Cronin, 2007). Elas são criadas durante a fase de síntese do Duplo Diamante do Design com base nos dados coletados na pesquisa primária e secundária. As personas lembram as necessidades dos usuários e facilitam a empatia e a criação de soluções centradas no cliente. Mikkelsen e Lee (2000) destacam a importância de considerar as personas em todas as fases do processo de design, garantindo que as soluções propostas sejam relevantes e atendam às necessidades dos usuários. Elas também auxiliam na comunicação, direcionamento e tomada de decisões dentro da equipe de projeto. Elas são essenciais em todas as fases do processo de design para garantir soluções relevantes e atender às necessidades dos usuários.

Cooper, Reimann, e Cronin (2007) descrevem os passos para a criação de personas, que inclui, em primeiro lugar, a criação de personas começa com a coleta de dados. Essa etapa basicamente envolve reunir informações dos usuários por meio de pesquisas, entrevistas, observações e outras técnicas de pesquisa. Após a coleta dos dados, é necessário identificar padrões e características comuns entre os usuários, analisando cuidadosamente as informações obtidas. Com base nos padrões identificados, os arquétipos de usuários são criados, representando grupos de usuários com necessidades e comportamentos semelhantes.

Jornada do cliente

A criação da jornada do usuário é uma ferramenta importante que pode contribuir para a etapa de síntese do Duplo Diamante do Design. Ela envolve coletar e analisar dados da pesquisa para identificar pontos de contato críticos, oportunidades de melhoria e áreas de atrito na interação do usuário (Scupin, 1997; Rosenbaum et al., 2017). O mapeamento da jornada permite insights para melhorar a experiência do usuário e garantir que as soluções atendam às suas necessidades em todas as etapas (Stickdorn & Schneider, 2011). Isso também revela lacunas a serem abordadas na criação das soluções.

3W1H

O método "3W1H" é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente utilizada que consiste em responder às perguntas "What?" (O que?), "Why?" (Por que?), "Where?" (Onde?) e "How?" (Como?) (Kerzner, 2017). Sua utilidade e aplicabilidade abrangem diversos contextos, incluindo o desenvolvimento de produtos em instituições financeiras. Esse método é essencial para garantir a consideração abrangente de aspectos em projetos e problemas (Kerzner, 2017). Além disso, é usado na resolução de problemas e melhoria de processos, permitindo identificar as causas raiz e desenvolver soluções eficazes (Liker, 2004). Em seu livro, "The Toyota Way", Liker (2004) discute a importância de fazer perguntas diretas como "O que?" e "Por que?" ao investigar problemas e buscar soluções em um ambiente de manufatura Lean. Este mesmo princípio pode ser aplicado ao setor financeiro, onde questões claras e diretas podem ajudar a identificar as causas raiz dos problemas e a desenvolver soluções eficazes.

How Might we...?

A técnica "How Might We" (HMW) é amplamente utilizada no design thinking e Lean Startup para promover a inovação e o pensamento criativo. A técnica HMW tem suas raízes na empresa de design IDEO, é conhecida por fazer perguntas que estimulam a geração de ideias (Kelley, 2001). Eric Ries, em "The Lean Startup" (2011), destaca a importância de abordagens semelhantes, com foco no aprendizado validado e na visão centrada no cliente. Em resumo, a técnica HMW é valiosa para promover a inovação em diversos contextos.

Point of View

A ferramenta de criação do *Point of View* (POV) é relevante pois fornece uma declaração concisa que resume o problema central que o projeto de design pretende abordar, bem como a oportunidade de

melhoria identificada a partir dos insights coletados durante a fase de pesquisa (IDEO, 2015). Ele é formulado com base nas etapas anteriores, como o diagrama de afinidades, personas e jornada do usuário (Vianna et al., 2012). O POV ajuda a manter o foco no problema e a criar soluções inovadoras e eficazes (IDEO, 2015). Um POV claro, conciso e específico destaca os desafios e oportunidades identificados (IDEO, 2015). Ele serve como ponto de partida para a criação de soluções e como uma referência ao longo do processo de design (Vianna et al., 2012). O POV também comunica o objetivo do projeto a outras partes interessadas (Vianna et al., 2012).

Em resumo, o POV é uma declaração que resume o problema e a oportunidade de melhoria, garantindo soluções alinhadas às necessidades dos usuários (IDEO, 2015). Sua criação é crucial para manter o foco e comunicar o objetivo do projeto (Vianna et al., 2012).

2.4.3. Elaboração

A etapa de elaboração no modelo Duplo Diamante ocorre logo após a fase de Definição e envolve a geração de ideias e soluções para abordar os desafios e oportunidades identificados durante a pesquisa e síntese. Na medida em que esse modelo se insere no cenário do Design Thinking, tem-se então a aplicação de ferramentas dessa linha na abordagem estudada.

Na fase de elaboração, tem-se uma abertura vasta para a possibilidade de técnicas e métodos que se pode aplicar para desenvolver as ideias a partir do ponto de vista definido no POV. Dentre elas, tem-se o brainstorming. O brainstorming é uma técnica amplamente utilizada para gerar uma grande quantidade de ideias em um curto período de tempo (Osborn, 1953). Durante a sessão, os membros da equipe são encorajados a compartilhar suas ideias livremente, sem julgamento ou crítica, a fim de promover a criatividade e a colaboração. Ao explorar várias perspectivas e possibilidades, os designers podem identificar soluções inovadoras e centradas no usuário que podem não ter sido consideradas anteriormente.

Uma vez que uma série de ideias tenha sido gerada, a próxima etapa é selecionar as ideias mais promissoras para avançar no processo de desenvolvimento (Brown, 2008). A seleção de ideias pode envolver a avaliação de cada ideia com base em critérios como viabilidade, relevância, originalidade e impacto potencial. Ao priorizar as ideias com maior potencial de sucesso, os designers podem garantir que seu tempo e recursos sejam investidos nas soluções mais eficazes e apropriadas.

Após a seleção das ideias, passa-se para o desenvolvimento de conceitos, que envolve a transformação das ideias selecionadas em soluções mais concretas e detalhadas (Cross, 2008). Isso pode incluir a criação de esboços, storyboards, cenários ou outros artefatos visuais que ajudem a comunicar e refinar a solução proposta. O desenvolvimento de conceitos permite que os designers aprofundem sua compreensão do problema e explorem várias possibilidades antes de passar para a fase de prototipagem e teste. Nessa linha, existem ferramentas que podem auxiliar neste processo, que serão exploradas a seguir.

Lean Canvas

Lean Canvas, introduzido por Ash Maurya (2012), é uma adaptação do Business Model Canvas de Alexander Osterwalder, focado em startups. Dividido em nove partes, permite uma abordagem ágil e enxuta no planejamento de negócios, priorizando aprendizado rápido e iteração (Maurya, 2012). O conceito de Lean Startup, popularizado por Ries (2011), enfatiza o desenvolvimento MVP e iteração com base nos feedbacks do mercado. O Lean Canvas é uma ferramenta do movimento Lean aplicada além da manufatura (Ries, 2011).

Value proposition canvas

O Value Proposition Canvas (VPC) desenvolvido por Osterwalder et al. (2014) é uma ferramenta visual para desenvolver a proposta de valor de um produto ou serviço. Ele consiste em perfil do cliente (tarefas, dores e ganhos) e proposta de valor (produtos, aliviadores de dor e criadores de ganho). O VPC ajuda a entender as necessidades dos clientes, criar soluções relevantes e identificar oportunidades de inovação (Osterwalder et al., 2014).

As tarefas do cliente representam os trabalhos que os clientes estão tentando realizar, os problemas que estão enfrentando e as necessidades que estão tentando satisfazer (Osterwalder et al., 2014). As dores são as dificuldades, frustrações e riscos que os clientes enfrentam ao tentar realizar suas tarefas, enquanto os ganhos representam os resultados desejados e benefícios que os clientes esperam obter. A proposta de valor, por outro lado, consiste em produtos e serviços, aliviadores de dor e criadores de ganho. Os produtos e serviços representam a oferta que a empresa propõe para ajudar os clientes a realizar suas tarefas, aliviar suas dores e criar ganhos (Osterwalder et al., 2014). Os aliviadores de dor são as soluções que a empresa oferece para resolver os problemas e frustrações dos clientes, enquanto os criadores de ganho fornecem benefícios adicionais que aumentam a satisfação do cliente e o valor percebido.

2.4.4. Prototipação

A prototipação é crucial no ciclo de desenvolvimento de produtos, permitindo a criação de modelos experimentais para testar hipóteses e aprender com o feedback dos usuários. Ries (2011) destaca sua importância no Lean Startup, promovendo o aprendizado validado e a mitigação de riscos, enfatizando que os empreendedores devem buscar um aprendizado validado por meio de experimentação e feedback contínuo dos usuários.. A prototipação é essencial para validar ideias, identificar melhorias e aprimorar a experiência do usuário, aumentando as chances de sucesso do produto. Ela desempenha um papel fundamental no Duplo Diamante, impulsionando o desenvolvimento ágil de novos produtos.

Algumas técnicas podem ser aproveitadas para usufruir da melhor forma da etapa de prototipação:

Sketching

O "sketching" é uma ferramenta essencial no desenvolvimento enxuto e na prototipação, permitindo expressar ideias, identificar problemas e soluções, e comunicar conceitos de forma rápida e econômica. No Lean Startup, o "sketching" desempenha um papel crucial no processo de aprendizado validado, permitindo a geração e comunicação ágil de ideias para experimentação e ajustes baseados no feedback (Ries, 2011). Além disso, o "sketching" é especialmente útil na fase de "Build", no ciclo "Build-Measure-Learn", do Lean Startup, auxiliando na criação de um MVP e na escolha da versão mais adequada para testar as hipóteses do negócio (Blank, 2013; Maurya, 2012). Essa técnica pode ser aplicada de forma eficaz no desenvolvimento de produtos em instituições financeiras, ajudando a enfrentar a complexidade e a incerteza inerentes a esse contexto (Maurya, 2012).

Mockup

O "mockup" é uma técnica valiosa tanto no Lean Startup quanto no Duplo Diamante. No Lean Startup, o mockup é um tipo de MVP que ajuda a validar hipóteses e obter feedback rápido dos usuários (Ries, 2011). No Duplo Diamante, o mockup desempenha um papel essencial na fase de desenvolvimento, permitindo a visualização e iteração das ideias (Kimbell, 2011). Em instituições financeiras, os mockups são utilizados para testar a aceitação e a funcionalidade de novos produtos (Maurya, 2012). Essa abordagem permite economizar recursos e garantir a eficácia das soluções propostas.

Mágico de Oz

A técnica "Mágico de Oz" é utilizada tanto no Lean Startup quanto no Duplo Diamante para testar a viabilidade de um produto ou serviço. Bland e Osterwalder (2019), em "Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation", afirmam que essa abordagem permite testar ideias de negócios com investimento mínimo, obtendo feedback valioso dos usuários. Ries (2011) relaciona o Mágico de Oz ao conceito de MVP, permitindo aprender sobre os clientes sem construir a solução completa. No contexto das instituições financeiras, Tom e Tom (2016) destacam sua utilidade para testar novos produtos de forma econômica e rápida.

Svendsen (2016), em seu livro "Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience", apresenta o Mágico de Oz como uma técnica de prototipação rápida que permite validar hipóteses de design antes de fazer investimentos significativos na implementação de uma solução. Essa abordagem é consistente com a fase de definição da metodologia do Duplo Diamante, onde a equipe de design busca entender o problema em profundidade, através de uma série de experimentos rápidos, a fim de delinear a solução mais apropriada.

No caso das instituições financeiras, Tom e Tom (2016) em "The Lean Product Playbook" destacam que o uso de experimentos do tipo Mágico de Oz podem permitir que essas organizações testem novos produtos ou serviços de maneira rápida e econômica. Isso é especialmente relevante no ambiente financeiro, onde o desenvolvimento de novos produtos pode envolver custos significativos e regulamentações rígidas.

Ficha teste

A ficha de teste, também conhecida como "Test Card", é uma ferramenta importante e que pode ser usada na fase de elaboração do Duplo Diamante do Design (Osterwalder et al., 2014). Ela permite planejar e executar experimentos para validar ou refutar as hipóteses do projeto. Composta por hipótese, experimento e critério de avaliação, a ficha de teste auxilia a equipe de design a aprender e minimizar riscos no desenvolvimento de produtos (Osterwalder et al., 2014). No contexto de produtos financeiros, ela pode ajudar a identificar o que funciona na proposta de valor, como preferências de interface do usuário, por meio de testes e protótipos (Osterwalder et al., 2014). Assim, a ficha de teste é uma ferramenta valiosa no processo de elaboração do Duplo Diamante do Design.

Alinhado a tudo o que foi mencionado no item anterior, a ficha de teste é uma ferramenta eficaz para minimizar o risco e a incerteza no desenvolvimento de produtos, permitindo que a equipe de design

valide as hipóteses antes de investir recursos significativos na construção do produto final. Como tal, ela é uma adição valiosa ao arsenal de ferramentas de design thinking na fase de elaboração do Duplo Diamante do Design.

Produto Mínimo Viável (MVP)

O Produto Mínimo Viável (MVP - Minimum Viable Product), dentro do processo de prototipação do modelo de Duplo Diamante do design, é um conceito central na metodologia Lean Startup, introduzido por Eric Ries em 2011. É definido como a versão mais simples de um produto que pode ser lançada para o mercado, com a menor quantidade de recursos, mas que ainda assim oferece valor suficiente para que os clientes estejam dispostos a usá-lo ou comprar. O MVP é uma ferramenta poderosa para validar hipóteses sobre um produto ou serviço, evitando o desenvolvimento de funcionalidades desnecessárias e economizando tempo e recursos. De acordo com Ries (2011), o principal objetivo do MVP é iniciar o processo de aprendizado o mais rápido possível, coletando o máximo de informações validadas sobre os clientes com o mínimo de esforço. A ideia é criar uma versão inicial do produto que possa ser testada no mercado para verificar se as suposições sobre as necessidades e desejos dos clientes estão corretas. Se os clientes responderem positivamente ao MVP, então a empresa pode continuar a desenvolver o produto com confiança. Se a resposta for negativa, a empresa pode usar o feedback dos clientes para fazer ajustes ou pivotar para uma nova direção.

O MVP é uma ferramenta para aprendizado e experimentação. Em vez de gastar muito tempo e recursos construindo um produto completo com todas as funcionalidades planejadas, a empresa cria um MVP e o lança para o mercado o mais rápido possível. Isso permite que a empresa teste suas hipóteses de negócio e aprenda sobre seus clientes com experiência real do mercado, em vez de suposições ou pesquisas de mercado. Além disso, o MVP também é um meio eficaz de gerenciar riscos. Lançar um MVP antes de um produto completo reduz o risco de falha, já que a empresa pode validar suas hipóteses e ajustar o produto com base no feedback dos clientes antes de fazer um investimento significativo.

3. METODOLOGIA

Este capítulo visa detalhar e clarificar o método aplicado na execução do trabalho em análise. Conforme delineado nas seções anteriores, a questão a ser resolvida pode ser sintetizada como: “Como aproveitar abordagens como o Lean Startup e ideias de Design Thinking para desenvolver produtos em uma instituição financeira?”. A solução desse desafio, conforme fundamentado na revisão bibliográfica, implica o desenvolvimento de produtos em um ambiente notadamente complexo, repleto de variáveis e peculiaridades. A abordagem proposta por Ries, preconiza a redução de desperdícios, aprendizagem acelerada e iteração rápida com base em feedback do mercado. Esses princípios são aplicados ao desenvolvimento de produtos através de práticas como o desenvolvimento de um Produto Mínimo Viável (MVP), a validação de hipóteses de mercado e o Ciclo Construir-Medir-Aprender. Apesar de ter se originado no ambiente das startups de tecnologia, Ries (2017) argumenta em "The Startup Way" que essa abordagem pode ser adotada por organizações mais estabelecidas, incluindo instituições financeiras. Por outro lado, o modelo Duplo Diamante do Design, estrutura o processo em quatro fases: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. Em cada uma dessas fases, ocorre a divergência e a convergência de ideias, permitindo a exploração ampla de soluções e a posterior seleção das mais promissoras (Design Council, 2005).

A implementação conjunta das ideias dessas duas abordagens pode trazer benefícios significativos para grandes empresas e instituições financeiras. O Duplo Diamante permite que se compreenda melhor as necessidades e os desejos de seus usuários, defina claramente os problemas que precisam ser resolvidos e explorem uma gama ampla de soluções possíveis. E a Lean Startup pode ajudar a testar rapidamente suas ideias de produtos, minimizando o risco de fracasso e permitindo um ciclo rápido de aprendizado e iteração.

Este trabalho foi realizado em uma instituição financeira na área de Novos Negócios, que é responsável por investigar novos mercados e criar produtos focados no cliente. Após identificar a necessidade de acesso facilitado ao crédito para pequenas empresas que vendem em marketplaces, com base em pesquisas de mercado realizadas pela área de Novos Negócios, foi necessário validar e alinhar essa demanda com a Vice-Presidência de Inovação e Tecnologia. Isso permitiu dar continuidade ao projeto, garantindo que as atividades estivessem alinhadas com a estratégia organizacional.

Para isso, foi apresentada a dor de mercado, a oportunidade identificada e a proposta para sanar essa dor. O projeto foi aprovado pela vice-presidência e a partir daí, o diretor de Novos Negócios ficou

responsável por montar a equipe de gestão do projeto. O primeiro membro foi um product manager, superior do autor, que já trabalhava na área de Novos Negócios liderando projetos semelhantes e foi designado para esse projeto. Em seguida, um product owner da área foi designado para cuidar do projeto. Além disso, um líder técnico (tech-lead) também foi designado, e dois meses depois, após a aprovação do orçamento, o autor, que já trabalhava no banco na área de projetos, foi contratado como estagiário dessa equipe. Considerando o tamanho reduzido da equipe, foi acordado que as responsabilidades ainda não estariam totalmente definidas. Isso significa que, embora cada membro tenha responsabilidades específicas, como o líder técnico envolvendo-se mais com questões de tecnologia, todos os membros da equipe poderiam desempenhar qualquer tipo de tarefa que fosse necessária.

3.1. Descoberta

Pesquisa secundária

A delimitação precisa do problema e seu contexto foram fundamentais neste projeto de melhoria de acesso ao crédito para pequenas empresas em marketplaces. A pesquisa secundária foi realizada para entender o cenário das pequenas empresas no Brasil, seu relacionamento com o mercado de crédito e os marketplaces. Os resultados foram validados e detalhados em colaboração com a equipe de novos negócios e alinhados com o vice-presidente de inovação e tecnologia. Essa pesquisa permitiu uma compreensão aprofundada do problema e forneceu uma base sólida para o desenvolvimento de soluções eficazes.

Pesquisa primária

Após a validação da pesquisa secundária, a equipe de novos negócios estabeleceu uma metodologia para a pesquisa primária, coletando dados por meio de entrevistas com empresas presentes em grandes marketplaces brasileiros como Lojas Americanas, Magazine Luiza, Mercado Livre, Kabum. As entrevistas foram conduzidas virtualmente e registradas de acordo com as preferências dos membros da equipe. O roteiro das entrevistas abordava questões cruciais e foi aprimorado ao longo do processo. Consistia em seis seções, começando por tópicos mais simples e facilmente respondíveis, como informações sobre a empresa, tempo de atuação no mercado, canais de venda e área de atuação. Gradualmente, o roteiro se aprofundava em questões relacionadas ao crédito e a produtos financeiros, incluindo experiências passadas com crédito, necessidades e preferências, conhecimento sobre produtos financeiros digitais, impacto do crédito no negócio, e finalmente um espaço para sugestões e feedbacks. A

análise das respostas identificou padrões e contribuiu para a compreensão do problema e a definição do usuário potencial do produto. A versão final do roteiro, validada pelo gerente de produto e utilizada nas entrevistas, foi a seguinte:

“

Introdução:

Apresente-se e explique o propósito da entrevista. Assegure o entrevistado de que as informações compartilhadas serão tratadas com confidencialidade. Peça permissão para gravar a entrevista, se for o caso.

Seção 1: perfil da empresa e do entrevistado

1. Qual é o nome da sua empresa e em que setor vocês atuam?
2. Qual é o seu nome e sua função na empresa?
3. Há quanto tempo a empresa está em atividade?
4. Através de quais canais a sua empresa comercializa seus produtos?
5. A sua empresa trabalha com estoque?
6. Se possível, qual é aproximadamente o faturamento anual da sua empresa?

Seção 2: experiência com crédito

7. A sua empresa já utilizou ou utiliza atualmente produtos de crédito? (ex: empréstimos empresariais, linhas de crédito, cartões corporativos, antecipação de recebíveis)
8. Como vocês costumam solicitar e utilizar crédito?
9. Quais são os principais desafios ou dificuldades que a empresa enfrenta ao obter crédito?

Seção 3: necessidades e preferências

10. Quais são as principais necessidades e desejos da empresa em relação a produtos de crédito?
11. A empresa prefere obter crédito através de terceiros ou diretamente com instituições financeiras? Por quê?

Seção 4: Conhecimento e Uso de produtos financeiros no meio digital

12. A sua empresa já utilizou algum produto financeiro digital ou plataforma de crédito online? Se sim, qual foi a experiência?
13. Qual a importância da velocidade e simplicidade no processo de solicitação e aprovação de crédito para a empresa?

Seção 5: impacto do crédito no negócio

14. Como a empresa planeja utilizar o crédito para apoiar o crescimento e desenvolvimento do negócio?
15. Você acredita que um produto de crédito 100% digital pode ajudar a empresa a ter acesso a melhores condições e taxas de juros em comparação aos produtos de crédito tradicionais?
16. Como você avalia a importância da flexibilidade nos termos e condições do crédito?

Seção 6: conclusão

17. O que a empresa espera de um produto de crédito ideal?
18. Que conselhos você daria para o desenvolvimento de um produto de crédito digital voltado para empresas?
19. Existe algum outro aspecto que gostaria de comentar sobre o crédito e suas expectativas em relação a ele?

”

O roteiro de entrevistas foi dividido em seis seções. Na primeira seção, foram coletadas informações sobre o perfil da empresa e do entrevistado, incluindo o nome da empresa, setor de atuação,

tempo de atividade, canais de venda, estoque e faturamento anual. A segunda seção abordou a experiência da empresa com crédito, perguntando sobre o uso passado e atual de produtos de crédito, forma de solicitação e principais desafios enfrentados. Na terceira seção, exploraram-se as necessidades e preferências da empresa em relação a produtos de crédito, incluindo a preferência por terceiros ou instituições financeiras. A quarta seção abordou o conhecimento e uso de produtos financeiros digitais, como plataformas de crédito online, e a importância da velocidade e simplicidade no processo de solicitação e aprovação de crédito. Na quinta seção, discutiu-se o impacto do crédito no negócio, abordando o planejamento de uso do crédito, vantagens dos produtos de crédito digital e flexibilidade nos termos e condições. Por fim, a sexta seção foi reservada para as conclusões, com perguntas sobre as expectativas em relação a um produto de crédito ideal, conselhos para o desenvolvimento de um produto de crédito digital e comentários adicionais sobre o crédito e suas expectativas.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, tornou-se necessário conduzir rodadas adicionais de entrevistas. Estas seguiram uma metodologia similar para a seleção de entrevistados, e o roteiro utilizado foi fundamentado na primeira versão aprovada.

Em linha, a etapa de observação pode ser mais acuradamente descrita como um elemento contínuo e vital do processo, em vez de um estágio isolado. Esse aspecto é de extrema relevância, pois contribui para a compreensão profunda do usuário, de suas dificuldades e necessidades, o que, por fim, possibilita a solução efetiva das dores experimentadas por ele. Pode-se afirmar, então, que esse aspecto observacional permeou todas as fases do projeto. No entanto, fomos confrontados com obstáculos temporais, logísticos e de disponibilidade, tornando inviável a observação direta do usuário interagindo com o produto ou serviço desejado. O foco do trabalho, ademais, está nos produtos financeiros, que são caracterizados pela sua natureza privada, pontual e complexa. Esses produtos requerem um processo de contratação bastante detalhado e complicado, e frequentemente envolvem diálogos e negociações com a instituição financeira correspondente. Portanto, tomamos a decisão estratégica de observar o usuário ao longo do processo de desenvolvimento do produto. Isso foi possível através das entrevistas, de conversas subsequentes conduzidas por meio de aplicativos de mensagens, de postagens nas redes sociais das lojas, ou mesmo de publicações nas redes sociais dos responsáveis pelas empresas com as quais estabelecemos contato. Além disso, durante a fase de comercialização do Produto Mínimo Viável (MVP), tivemos a oportunidade de realizar outra rodada de observações, desta vez centrada na maneira como o usuário interage diretamente com a proposta de produto apresentada a ele, anotadas e registradas na ferramenta Miro, utilizada pela equipe. Esta etapa se mostrou especialmente reveladora, proporcionando insights valiosos e pontos de aprendizado fundamentais para o avanço do projeto. Essa análise em tempo real do

comportamento do usuário em relação ao produto ofertado foi crucial para refinar nossa estratégia e para ajustar as características do produto de acordo com as necessidades e expectativas dos usuários.

No contexto das experiências práticas, um elemento notável foi a oportunidade de imergir diretamente nas etapas da jornada do usuário durante a venda de um produto financeiro, precisamente nos momentos de comercialização dos primeiros Produtos Mínimos Viáveis (MVPs). Esta vivência rica e detalhada nos permitiu acompanhar de perto as nuances e desafios do processo de venda, oferecendo uma perspectiva valiosa sobre como o usuário interage com o produto ao longo das etapas. O lançamento e comercialização dos primeiros MVPs se caracterizaram por um contato e comunicação intensa com os usuários, facilitando a experiência em tempo real de como eles se relacionavam com a solução proposta. Esta interação próxima foi um recurso indispensável para compreender o comportamento do usuário, suas expectativas e suas reações em relação ao produto. Em cada etapa, pudemos observar como os usuários se envolveram com a solução, como responderam aos recursos oferecidos e como se adaptaram ao uso do produto. Isso foi particularmente relevante, pois nos permitiu ajustar, quase que instantaneamente, qualquer aspecto do produto que não estivesse satisfazendo plenamente as necessidades dos usuários. Compreender o produto do ponto de vista do usuário é essencial para o desenvolvimento de um produto verdadeiramente útil e eficaz, e essas experiências foram fundamentais para essa compreensão. Além disso, esta interação intensiva permitiu que não apenas observássemos o comportamento do usuário, mas também recebêssemos feedback direto e instantâneo. O feedback do usuário é uma das fontes de informação mais valiosas no processo de desenvolvimento de produto, pois oferece insights únicos sobre o que está funcionando, o que precisa de ajustes e o que pode ser melhorado. Portanto, essas vivências intensivas com os usuários durante a comercialização dos primeiros MVPs forneceram um aprendizado inestimável, permitindo-nos aperfeiçoar continuamente o produto e refinar a nossa estratégia de comercialização.

3.2. Definição

Após a fase de descoberta, a equipe passou para a fase de Definição, onde foram utilizadas diversas ferramentas do *Design Thinking* e Lean Startup para analisar e sintetizar as informações coletadas. Foram escolhidas ferramentas eficientes, que trouxessem insights valiosos para o desenvolvimento de um produto financeiro adequado às necessidades do público. A equipe se reuniu presencialmente e realizou 5 sessões de Design Thinking, dedicando-se exclusivamente à construção das ferramentas. Os dados foram organizados em um Google Forms para facilitar a visualização das informações e, a partir disso, foram realizados brainstorms para montar as ferramentas.

Diagrama de afinidades

De início, começou-se pelo Diagrama de Afinidades, ferramenta comumente usada em processos de Design Thinking. Em primeiro lugar, agrupou-se as informações importantes em quatro temas, que foram: 1) citações importantes; 2) surpresas e contradições; 3) padrões; e 4) aspectos a explorar. Em seguida, em uma dinâmica livre, construiu-se o Diagrama em uma lousa, que posteriormente foi transcrita para um PowerPoint. Os resultados foram debatidos e validados pelo time todos, e ao final da reunião contou-se com a presença do diretor de novos negócios, que validou o trabalho e acompanhou os resultados, fazendo perguntas e possibilitando a extração de insights a respeito da ferramenta que havíamos utilizado.

A respeito dos tópicos, tem-se que, nas citações importantes, foram selecionadas citações relevantes advindas das entrevistas, que ou confirmaram hipóteses ou trouxeram novas dúvidas e certezas para o projeto. Ainda, pode-se buscar informações que de certa forma desafiaram as hipóteses pré-existentes, trazendo pontos de vista que ainda não havíamos considerado ou pensado a respeito, e que poderiam ter valor para o desenvolvimento do projeto. Na terceira parte, identificamos padrões percebidos ao longo das entrevistas, que se caracterizaram como quase que unânimes entre os membros do time. Ao final, levantamos pontos que poderiam ser melhor explorados num futuro, e que poderiam fornecer informações valiosas para as próximas fases.

Mapa de empatia

No estudo, Ferreira et al. (2015) apresentam um processo passo a passo para a criação de personas usando o mapa de empatia. Eles destacam a importância de conduzir pesquisas qualitativas, como entrevistas e observações, para coletar informações relevantes sobre os usuários. Em seguida, eles descrevem como preencher as seções do mapa de empatia, como "Pensamentos e sentimentos" e "Dores e ganhos", com base nos insights obtidos durante a pesquisa. Ao final do estudo, os autores concluem que o mapa de empatia é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de personas, pois ajuda os designers a entenderem melhor as necessidades e motivações dos usuários.

Os passos realizados para elaborar o nosso Mapa foram os seguintes: Primeiramente, identificamos o nosso usuário com base nas entrevistas realizadas. Em seguida, desenhamos o mapa em um quadro branco, dividido em seções como "pensa e sente", "ouve", "vê", "fala e faz", além de "ganhos, sonhos e desejos" e "medos, dores e obstáculos". Cada seção foi preenchida com post-its, levando em

consideração as perguntas relacionadas a cada etapa. Após o preenchimento, os post-its foram reorganizados e revisados, chegando a uma conclusão final validada pelo time.

Job Story

A principal do “Job Story” é dar clareza a todos do problema que precisa ser resolvido e o motivo das pessoas precisarem da resolução ao invés da ação que a pessoa usuária precisa executar. E este foi o motivo da sua escolha.

Um Job Story é uma ferramenta útil que ajuda a focar na motivação do usuário e no que ele está tentando alcançar, ao invés de se concentrar unicamente nas características do produto ou serviço. Um Job Story é geralmente formulado da seguinte maneira:

"Quando [situação], eu quero [motivação], para que eu possa [resultado esperado]."

1. Quando [situação]: Esta é a situação em que o usuário se encontra. Pode ser um contexto específico, um estado de espírito, um local, etc.
2. Eu quero [motivação]: Esta é a ação que o usuário quer realizar. Pode ser algo que ele precisa fazer, algo que ele deseja, etc.
3. Para que eu possa [resultado esperado]: Este é o resultado que o usuário espera ao realizar a ação. O resultado pode ser um objetivo, um benefício, uma necessidade satisfeita, etc.

Para montagem do Job Story, foram desenhados três quadros na lousa, referentes a “Quando..”, “Eu quero..” e “Para que eu possa”. E a partir do que foi levantado na fase de Definição e nas demais sessões de Design Thinking, foi possível montar uma série de Job Stories. Ao final da sessão, todos foram revisados, pois cada membro formulou pelo menos dois. Então, sobraram três principais, que sintetizaram o que todos os demais mencionaram.

Personas

Com os dados coletados até agora, foi possível elaborar foram desenvolvidas as Personas, a partir da definição de um molde padrão, que foi utilizado com o intuito de agregar informações potencialmente relevantes de um grupo de usuários. Dessa maneira, será possível usufruir desse desenho para entendimento das dores dos usuários no momento de elaboração das propostas de solução. Para elaborar as personas foi definido o modelo que conteria: informações demográficas, cargo e responsabilidades

profissionais, comportamentos e preferências, objetivos e motivações, desafios e necessidades, e cenários de uso de uma possível proposta de solução. O modelo foi baseado em um artigo do Nubank, sobre como a NuConta foi desenvolvida (Yamashita, 2018) e agregado com outros modelos, buscando também seguir os passos propostos por Cooper (2007). Primeiramente, ilustrou-se no quadro os seguintes campos: Nome ; Idade; Gênero; Localização; Educação; Cargo; Empresa; Canais de venda; Comportamento e preferências; Objetivos e motivações; Desafios e necessidades; e Cenários de uso. A montagem das personas foi feita em conjunto, e definiu-se uma cor diferente para cada persona para colagem dos post-its no quadro. Ao final, foi possível montar três diferentes personas, que sintetizaram o perfil dos usuários entrevistados, suas dores, seus desejos, e suas necessidades.

Jornada do cliente

A Jornada do Cliente foi uma etapa realizada com o intuito de compreender melhor como as personas definidas na etapa anterior se relacionam com os produtos e serviços analisados no projeto. Vale ressaltar que a jornada do usuário quando se trata de contratação de produtos financeiros pode ser extremamente variada. Isso porque pode depender muito de acordo com cada banco ou fintech que o produto é contratado, cada um tem um processo distinto, com SLAs diferentes. Além disso, notamos que havia uma distinção forte entre jornadas realizadas no digital, geralmente com fintechs, e jornadas no físico, geralmente com os bancos incumbentes. Além disso, a jornada pode ter uma alta variabilidade quando consideramos a diversidade de produtos e serviços financeiros existentes no portfólio de uma instituição financeira, tais como, empréstimos, financiamentos, câmbio, cash management, cessão de crédito, entre outros.

Por esse motivo, escolheu-se definir uma jornada genérica de contratação de um produto de empréstimo, que possui uma jornada relativamente padronizada ao se observar as instituições financeiras em geral. Ainda, optou-se por considerar que a jornada de um usuário entrante no banco e, logo, precisa ter ações mínimas de cadastro e envio de documentos, que no geral também estão presentes, em partes, numa jornada tradicional. E, por fim, dividiu-se a jornada em duas possíveis opções. Na primeira opção, elencamos a jornada em bancos tradicionais, com etapas muito mais físicas e, em segundo, a jornada em bancos digitais, muito mais automatizadas comparativamente com a primeira, porém com outros pontos de dor maiores que na primeira.

3W1H

O 3W1H é visa responder as perguntas: 1) What (O que): Descreve o que será feito; 2) Why (Por que): Explica o motivo da tarefa ou projeto; 3) Where (Onde): Identifica onde a tarefa ou projeto será realizado; 4) How (Como): Detalha como a tarefa ou projeto será executado

Dessa forma, seguiu-se nesta mesma ordem em forma de brainstorm livre, de modo que cada integrante do time pôde contribuir em conjunto da montagem. Essas quatro questões fornecem uma visão completa do que está sendo planejado e ajudam a garantir que todos os aspectos importantes sejam considerados.

As duas próximas sessões, *How might we* e *Point of View* foram realizadas na mesma sessão, dada a semelhança das ferramentas.

How might we...?

Com a equipe de novos negócios reunida, montamos o "How Might We" (HMW) para explorar ideias e soluções viáveis. Iniciamos com uma revisão detalhada do problema, seguida pela formulação de perguntas HMW. Todas as perspectivas foram consideradas, e as perguntas mais relevantes e promissoras foram selecionadas. Essa metodologia nos desafiou a pensar de forma ampla e criativa, gerando um ponto de partida para a exploração de soluções e ideias de negócios.

Point of View

Após o processo "How Might We", definimos um "Point of View" (PoV) que reflete a compreensão do problema e as oportunidades identificadas. Revisamos as perguntas HMW e criamos uma declaração inspiradora e direcionada que reflete as necessidades dos usuários. A formulação do PoV exigiu discussões e refinamentos, resultando em uma declaração satisfatória que guia nossa jornada de desenvolvimento. Essa etapa foi valiosa para sintetizar nosso entendimento e estabelecer uma direção clara.

3.3. Elaboração

Nas fases de elaboração, o foco foi direcionado para a solução. Além do time de novos negócios, colaboradores-chave da instituição financeira participaram das discussões para trazer diferentes

perspectivas. Breves apresentações em PowerPoint foram usadas para alinhar todos sobre o projeto em andamento. Essa colaboração enriqueceu o conhecimento sobre produtos financeiros e processos internos.

3.3.1. Propostas de primeira solução

A equipe de novos negócios apresentou o projeto, ferramentas de design e o problema a outros colaboradores do banco, incluindo diretores de Produto, Tecnologia, Operações e Comercial. Em uma sessão de brainstorming conduzida pelo diretor de Novos Negócios, surgiram ideias inovadoras e simples para solucionar a dor identificada. Inicialmente, houve uma tendência de propor produtos que já estavam no portfólio do banco, devido a uma mentalidade reativa e preocupações burocráticas. No entanto, a diretoria de novos negócios destacou sua função de inovação e a importância de encontrar oportunidades de crescimento a longo prazo. Foram detalhadas ideias nas áreas de empréstimos, aquisição de crédito e financiamentos, buscando soluções acessíveis e benéficas para os clientes. Além disso, a proposta de parcerias com marketplaces como canais de contratação de produtos foi bem recebida. Após a fase de detalhamento, duas ideias foram priorizadas: empréstimo - capital de giro em ambiente digital e aquisição de crédito de recebíveis de cartão. Essas propostas representam oportunidades de crescimento e inovação para a empresa.

Lean Canvas

O Lean Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar um modelo de negócio de maneira estruturada e eficiente. Com as propostas de solução em mãos, o time de novos negócios se reuniu para criar um Lean Canvas para duas propostas de solução, o procedimento seguiu uma série de passos estruturados. Essa fase foi realizada em uma sessão em conjunto, e após isso passou por aprovações de alçadas superiores, que solicitaram pontos de revisão. No total, o processo levou 2 semanas.

Foi feita uma revisão completa do problema e das soluções identificadas. O Lean Canvas foi preenchido com informações sobre o problema, segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, estrutura de custo, atividades-chave, parcerias-chave e recursos-chave. Após revisões e aprovações, o Lean Canvas foi finalizado.

Value proposition canvas

Na fase final da elaboração, foram criados Value Proposition Canvases (VPCs) para cada proposta de solução. O perfil do cliente foi detalhado, incluindo tarefas, dores e ganhos. A proposição de valor foi delineada, abordando produtos/serviços, alívio das dores e criadores de ganhos. Após revisões e aprovações, os VPCs foram finalizados. A proposta de antecipação de recebíveis foi transferida para a área de produtos e gestão de garantias devido à necessidade de estruturação e integração com registradoras e credenciadoras. O trabalho foi compartilhado e atuamos como consultores durante o desenvolvimento do projeto.

3.4. Prototipação

Após a fase de elaboração, iniciou-se a prototipação utilizando o Lean Canvas e o Value Proposition Canvas. Os protótipos foram testados com o público-alvo para obter feedback e melhorar o design da solução. Esse processo iterativo permite experimentar as ideias no mundo real e aprimorar a solução.

Em resposta ao interesse na parceria, o banco desenvolveu protótipos de produtos financeiros em colaboração com os marketplaces. Esses protótipos estabelecem um modelo de parceria estratégica, onde cada operação gera uma comissão de originação para o marketplace. Essa abordagem reconhece o papel dos marketplaces na facilitação das transações e no acesso ao crédito para as MPMEs. Ao estabelecer esse modelo de comissão, o banco reconhece o valor dos marketplaces e incentiva sua participação na implantação dos produtos financeiros. Isso gera benefícios para os marketplaces, as MPMEs e o banco, fortalecendo o ecossistema empresarial. A estratégia também garante que as soluções sejam adequadas às necessidades dos usuários finais, aumentando sua eficácia e sucesso.

Nessa fase, o time utilizou ferramentas comuns de prototipação, como Sketching, Mockups e Mágico de Oz, para desenvolver os produtos até alcançar um ponto de produto mínimo viável.

Sketching

O "sketching" ou "esboço" é uma técnica de design que envolve o desenho à mão livre de ideias para visualizar conceitos e soluções. É uma forma rápida e barata de explorar e comunicar ideias, especialmente no início do processo de design. Nesta fase, o time se reuniu para pensar sobre como poderia ser o produto, por onde ele poderia ser comercializado e na jornada de contratação. Para isso, recorreu-se ao sketching, que foi a forma mais simples de tirar o produto do plano das ideias e concretizar

num papel. Logo após, o esboço feito num quadro foi passado para uma ferramenta de apresentação de slides.

Mockups

Após o esboço, concentramo-nos na criação de mockups para visualizar a aparência e funcionalidade dos produtos propostos. Os mockups nos ajudaram a entender como as soluções seriam implementadas. O desenvolvimento dos mockups exigiu considerações cuidadosas de design, interface do usuário e aspectos tecnológicos e operacionais para viabilizar os produtos propostos.

O time de design da instituição recebeu uma breve apresentação do projeto, produto e ferramentas utilizadas. Com base nessas informações, eles criaram mockups fidedignos usando ferramentas como Figma e Miro. Cada mockup passou por revisões e ajustes iterativos para garantir que fossem representativos das soluções propostas. Isso nos permitiu visualizar como as soluções funcionariam na prática.

Realizamos sessões de teste e feedback com stakeholders para refinarmos nossos mockups. Ao longo de quatro semanas, produzimos mockups detalhados que representavam nossas soluções propostas. Esses mockups e os feedbacks coletados forneceram a base para a próxima fase de desenvolvimento do produto. Optamos pela técnica Mágico de Oz para simular a oferta do serviço enquanto ainda estávamos em fase de desenvolvimento.

Mágico de Oz

Para a etapa final da prototipação, utilizamos a metodologia do Mágico de Oz para testar nossas propostas de solução. Com a colaboração das equipes de ALM & Pricing, Risco e Crédito, criamos protótipos funcionais para dois produtos: Empréstimo - Capital de Giro e Aquisição de Crédito sem coobrigação. As equipes desenvolveram planilhas baseadas em VBA para cada proposta, permitindo a inserção de inputs relevantes, como valor do empréstimo, prazo, spread do banco, entre outros. Além disso, o time de Risco e Crédito criou um motor de avaliação de crédito baseado no histórico de vendas dos lojistas em marketplaces e consultas em bureaus de crédito.

Realizamos testes internos durante a fase do Mágico de Oz, simulando os inputs e avaliando as funcionalidades das soluções. Essa etapa nos proporcionou insights valiosos, permitindo identificar melhorias e otimizações. Ao finalizar a prototipação, tínhamos propostas sólidas, testadas e refinadas.

Estávamos prontos para avançar para a implementação das soluções, tendo em mente as necessidades dos nossos clientes.

3.4.1. Ficha teste

Após a fase de elaboração, incluindo esboços, mockups e prototipação com a técnica do Mágico de Oz, realizamos testes utilizando fichas de teste, também conhecidas como "Test Cards". Preparamos as fichas com hipóteses derivadas das propostas de solução e conduzimos experimentos com marketplaces parceiros e lojistas para validar as hipóteses. Consideramos critérios como feedback dos lojistas, facilidade de uso e interesse em adotar as soluções. Os insights obtidos foram valiosos para refinar as propostas de solução.

3.4.2. MVP

Para validar as propostas de solução e as hipóteses elaboradas, a metodologia Duplo Diamante pede que se realize um mínimo produto viável. MVP, ou Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável), é um conceito fundamental na metodologia Lean Startup, proposta por Eric Ries. O MVP é a versão mais simples de um produto que pode ser lançada com a menor quantidade de recursos e esforço, e ainda assim oferecer valor suficiente aos clientes iniciais para que eles forneçam feedback valioso para o desenvolvimento futuro do produto. A ideia é que, em vez de gastar tempo e recursos para desenvolver um produto perfeito e completamente funcional desde o início, os empreendedores devem se concentrar em lançar uma versão básica do produto para aprender o máximo possível sobre as necessidades e preferências do cliente. Isso permite que eles façam melhorias iterativas com base no feedback do usuário, melhorando o ajuste do produto ao mercado e reduzindo o risco de falhas mais tarde. Em outras palavras, o MVP é uma ferramenta para aprendizado validado, que é um dos princípios centrais da metodologia Lean Startup. A utilização de produtos mínimos viáveis corrobora fortemente com a metodologia Duplo Diamante, na medida em que se viabiliza o desenvolvimento e o teste constante com os usuários de forma rápida e eficaz.

Neste caso, contou-se com a colaboração de marketplaces para disseminação do MVP, que pôde ser testado de forma eficiente através de ações de comunicação de um dos marketplaces clientes do banco. E a comercialização dos primeiros MVPs foram feitas de forma totalmente conjunta, para validar as hipóteses e facilitar a intermediação feita pelo canal de confiança dos lojistas, o marketplace. Dessa forma, o MVP foi testado a partir dos protótipos elaborados, que foram comentados anteriormente, e

comercializado com lojistas pré-selecionados da base do marketplace. Com isso, foi possível mensurar a taxa de interesse e conversão em cada etapa, mesmo que o produto fosse bastante manualizado ainda.

4. RESULTADOS

Com o intuito de facilitar a apresentação de resultados, o progresso do trabalho foi separado em três momentos.

4.1. Produto Mínimo Viável

Com base no que foi descrito sobre a metodologia utilizada neste trabalho, o próximo capítulo apresentará os resultados obtidos na fase de Descoberta.

4.1.1. Descoberta

A fase de Descoberta contou com aprofundamentos no âmbito da Pesquisa Secundária e da Pesquisa Primária, com o objetivo de obter uma melhor compreensão do problema a ser tratado.

Pesquisa secundária

O mercado de crédito digital para microempresas individuais e PMEs no Brasil tem crescido de forma significativa com a digitalização da economia e do setor financeiro, tal como apontado na Revisão de Literatura deste trabalho. As mudanças no varejo e o perfil do consumidor têm impulsionado a presença digital dos lojistas, que buscam soluções financeiras ágeis e flexíveis. Nesse cenário, as empresas precisaram se adaptar, criando seus e-commerces e utilizando os marketplaces para aumentar a receita. Assim, diferentes estratégias foram surgindo por parte do varejista para sobreviver ao cenário de uma sociedade que se torna cada dia mais digital.

E, já é possível ver os resultados dessa transição do varejo físico para o online. De acordo com pesquisa da Neotrust, o e-commerce brasileiro registrou um faturamento recorde em 2021, que totalizou mais de R\$ 161 bilhões – um crescimento de 26,9% comparado ao ano anterior. Outro dado importante é que os números de pedidos aumentaram em 16,9%, o que equivale a 353 milhões de entregas. Ainda, de acordo com informações do vice-presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SVBC) e fundador da Varese Retail, Alberto Serrentino, considerando as 300 maiores empresas do varejo no Brasil, pelo menos 75% delas adotaram soluções para o e-commerce.

Potencial de Mercado - Marketplaces

BRASIL



Figura 5 - Mercado de comércio eletrônico. Fonte: Statista, e elaboração do autor.

Arelado a este crescimento e ao surgimento deste novo mercado, surgem também dificuldades associadas à nova dinâmica que se estabelece. Pode-se elencar dificuldades de crescimento dado o novo ambiente pulverizado e altamente competitivo. Além disso, tem-se a complexidade de adquirir estoques e comercializá-los a tempo hábil para ter um fluxo de caixa operacional que assegure a saúde financeira da empresa e, neste meio tempo, fazer a gestão desses estoque, que muitas vezes se torna difícil na esfera de microempresas individuais e pequenas e médias empresas, que não possuem o mesmo porte de uma empresa melhor estruturada e estabelecida no mercado.

De acordo com uma pesquisa realizada pela ABComm em 2020, mais de 50% dos lojistas de marketplace no Brasil enfrentam dificuldades para obter crédito. Muitos lojistas não têm histórico de crédito positivo ou não possuem garantias suficientes para obter empréstimos bancários tradicionais. Além disso, muitos lojistas relatam dificuldades para entender os diferentes produtos de empréstimo disponíveis e escolher a melhor opção para suas necessidades.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as PMEs são responsáveis por mais de 50% dos empregos formais no Brasil e representam cerca de 27% do PIB brasileiro. No entanto, muitas dessas empresas enfrentam dificuldades para obter crédito em bancos tradicionais devido à burocracia, altas taxas de juros e requisitos rígidos de garantias

Como forma de solucionar essa dor, tais players recorrem aos grandes bancos para obtenção de auxílio financeiro, usualmente na forma de crédito. No entanto, tem-se que, tradicionalmente, bancos concedem crédito a empresas estabelecidas e com histórico de crédito positivo. Dessa maneira, cria-se um

cenário no qual microempresas individuais e pequenas e médias empresas ficam de fora do oferecimento desse serviço, na medida em que os motores de risco de crédito tendem a excluir aqueles que não possuem o porte, rating de crédito ou histórico necessário para avaliação, além de poder oferecer garantias que avalizem o crédito.

Ademais, enxerga-se que muitos lojistas não têm tempo ou conhecimento para lidar com os requisitos burocráticos e complexos dos bancos tradicionais. E, devido ao desconhecimento, associado à morosidade do processo, deixam de usufruir do serviço que poderia alavancar o seu negócio digital.

Para atender a essa demanda, surgiram as fintechs de crédito, empresas de tecnologia financeira que utilizam tecnologia avançada para avaliar o risco de crédito e oferecer empréstimos mais acessíveis e flexíveis. Essas empresas oferecem empréstimos com taxas mais baixas e prazos mais longos do que os bancos tradicionais, além de exigirem menos garantias. Porém, com diversas ressalvas, dado a capacidade limitada de avaliação de risco e concessão de crédito das fintechs. O mercado de crédito digital para microempresas individuais e PMEs no Brasil é altamente competitivo, com diversas fintechs de crédito disputando espaço no mercado, de modo que algumas das principais empresas que atuam nesse segmento incluem a BizCapital, a Nexoos, a Kavod Lending, a Geru, a StoneCo, a Koin, o Banco do Brasil, o C6 Bank, a Gyra + e a Credits. Uma análise é realizada na tabela 2.

Tabela 2 - Empresas de crédito para PMEs no Brasil. Fonte: elaboração do autor.

Empresa	Tipo de Empresa	Serviços Oferecidos	Características distintas
BizCapital	Fintech de crédito	Empréstimos para microempresas e PMEs	Taxas competitivas, processo de solicitação rápido e fácil
Nexoos	Plataforma de empréstimos peer-to-peer	Empréstimos para empresas de todos os tamanhos	Conecta investidores a empresas, taxas de juros competitivas
Kavod Lending	Fintech	Empréstimos para empresas com garantias	Utiliza tecnologia avançada para avaliação de risco, empréstimos rápidos e flexíveis
Geru	Plataforma de empréstimos online	Empréstimos pessoais e para empresas	Utiliza tecnologia avançada para avaliação de risco, taxas competitivas, prazos flexíveis
Creditas	Plataforma de empréstimos com garantia	Empréstimos para empresas de todos os tamanhos	Taxas mais baixas devido à aceitação de garantias como imóveis e carros
StoneCo	Fintech	Soluções de pagamento e empréstimos para empresas	Investimento em soluções de crédito para lojistas de marketplace
Koin	Empresa de pagamentos	Soluções para lojistas de marketplace, empréstimos para empresas	Oferece empréstimos sem necessidade de garantias
Banco do Brasil	Banco tradicional	Empréstimos para PMEs e lojistas de marketplace	Investimento em tecnologia para simplificação de solicitação de empréstimos
C6 Bank	Banco digital	Produtos financeiros para empresas, incluindo empréstimos	Utiliza tecnologia avançada para avaliar o risco de crédito e oferecer taxas competitivas
Gyra+	Fintech	Empréstimos de capital de giro para lojistas de marketplace e outros negócios digitais	Tecnologia avançada para avaliação de risco, plataforma de gestão financeira para lojistas

Cada empresa oferece soluções de crédito com características e abordagens diferentes, com foco em diferentes tipos de clientes e setores

Apesar do crescente mercado de crédito digital para microempresas individuais e PMEs no Brasil, ainda existem dores e desafios que não estão sendo totalmente atendidos por essas soluções financeiras. Alguns dos principais desafios enfrentados pelas empresas que buscam crédito incluem:

(i) Falta de garantias: Muitas PMEs não têm garantias suficientes para oferecer aos credores tradicionais, como bancos, e por isso são rejeitadas no processo de obtenção de crédito. As fintechs de crédito oferecem soluções com menos exigências de garantias, mas ainda há uma grande parcela de empresas que não possui nenhum tipo de garantia a oferecer, o que limita seu acesso ao crédito.

(ii) Processo de solicitação de crédito: Embora as fintechs de crédito ofereçam soluções mais ágeis e flexíveis, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades no processo de solicitação de crédito. Isso pode incluir a necessidade de preencher muitos formulários, enviar documentos em papel ou enfrentar longas esperas para obter a aprovação do crédito.

(iii) Taxas de juros: Embora as fintechs de crédito ofereçam taxas mais baixas do que os bancos tradicionais, as taxas ainda podem ser consideradas altas por algumas empresas, especialmente aquelas que estão em setores mais vulneráveis ou em regiões com menor desenvolvimento econômico.

(iv) Restrições regulatórias: Algumas fintechs de crédito ainda não são reguladas pelo Banco Central e estão sujeitas a uma série de restrições e limitações. Isso pode afetar a capacidade dessas empresas de oferecer soluções de crédito mais inovadoras e acessíveis.

(v) Acesso a informações: Muitas empresas têm dificuldades para obter informações sobre as soluções de crédito disponíveis no mercado e sobre como escolher a melhor opção para suas necessidades específicas. Isso pode limitar a capacidade dessas empresas de aproveitar as oportunidades oferecidas pelas fintechs de crédito.

Em resumo, o mercado de crédito digital para microempresas individuais e PMEs no Brasil tem atendido a algumas dores e desafios, mas ainda há muitas oportunidades para melhorar as soluções oferecidas. As empresas que buscam crédito ainda enfrentam desafios significativos em termos de garantias, processo de solicitação de crédito, taxas de juros, restrições regulatórias e acesso a informações. As fintechs de crédito precisam trabalhar em conjunto para superar esses desafios e oferecer soluções de crédito mais acessíveis e flexíveis para empresas de todos os tamanhos. Essa falta de acesso a crédito pode limitar o crescimento dos lojistas de marketplace e a capacidade do mercado como um todo de continuar crescendo e se desenvolvendo. A introdução de fintechs de crédito no mercado pode representar uma oportunidade para os lojistas, mas também apresenta desafios em termos de avaliação de risco e escolha do produto de empréstimo adequado.

Pesquisa primária

Inicialmente, a fase de entrevistas não era considerada fundamental no processo de desenvolvimento de um produto de crédito pela empresa. No entanto, os resultados obtidos e as experiências vivenciadas proporcionaram um ambiente de aprendizado e um melhor entendimento da

perspectiva do cliente, algo que o banco havia experimentado pouco até então devido à tradição, cultura e ramo de atuação da empresa.

Em relação aos resultados das entrevistas, constatou-se que a média de anos de atuação das empresas foi de 7,5 anos, com algumas empresas com mais de 12 anos e outras com pouco menos de 2, indicando alguma experiência de mercado e possíveis oportunidades de uso de produtos financeiros ao longo desse período. Quanto aos setores de atuação, observou-se uma ampla variedade, abrangendo desde eletroeletrônicos e produtos para animais de estimação até moda, acessórios e eletrodomésticos. No entanto, todas as empresas estavam no segmento varejista. Em relação aos canais de venda, verificou-se que alguns vendiam exclusivamente em lojas físicas, enquanto a maioria vendia apenas online, por meio de marketplaces e e-commerces, havendo também uma parcela que atuava em ambos os canais. Além disso, houve diversidade nos portes e faturamentos das empresas, abrangendo desde Microempresa (ME - 23,1%), Empresa de Pequeno Porte (EPP - 38,5%), Empresa de Médio Porte (30,8%) até Grandes Empresas (7,7%).

Dentre os produtos financeiros já utilizados por esse grupo, destaca-se a concentração em empréstimos bancários (100%). Durante as entrevistas, foram mencionados diferentes tipos de Cédulas de Crédito Bancário solicitadas em bancos de atacado e bancos digitais.

Nesse contexto, identificou-se que esses produtos eram solicitados principalmente por e-mail (85,7%) ou telefone institucional (92,9%) ou diretamente com o gerente da empresa (35,7%), seja em reuniões online ou por meio de aplicativos bancários, no caso dos bancos digitais.

No que diz respeito às principais dificuldades relatadas pelos entrevistados em relação à solicitação de produtos financeiros, constatou-se que o Preço (92,9%) e a Burocracia (42,9%) foram as questões mais mencionadas, seguidas da Velocidade do processo (35,7%), ou seja, desde a solicitação até o recebimento efetivo, e das Garantias exigidas pelas instituições financeiras para oferecer o produto (35,7%). O Limite de crédito (21,4%) e o Prazo (14,3%) da operação também foram apontados como questões problemáticas, embora em menor medida neste grupo de estudo.

Relacionado às principais dificuldades, verificou-se que as principais necessidades e desejos desse grupo de empresas se traduziram em condições mais flexíveis em a preços (90,2%) e menos burocracia no processo de solicitação do produto (42,9%). Além disso, identificou-se que as empresas que tiveram experiências com produtos financeiros totalmente digitalizadas relataram uma experiência de

solicitação melhor, devido à facilidade e menor burocracia. No entanto, essas empresas ficaram para trás em termos de preço e limite.

Foi observado que as etapas pós-venda, especialmente o gerenciamento do produto no nível de backoffice, foram uma dor posterior à aquisição do produto, devido à complexidade envolvida no processamento de contratos, renegociação de operações, liquidação antecipada, cobrança e retenção de encargos e impostos. Esse ponto será abordado em maior detalhe na etapa de elaboração da Jornada do Usuário.

Ainda no âmbito de Descoberta, com relação às observações, tem-se que se tratam de pontos fundamentais para efetiva compreensão da dor do usuário e melhor entendimento da sua posição como cliente. Essa etapa teve o potencial de gerar sensibilidades e pontos de vista adicionais importantes. Porém, devido à situação de trabalho e ao contexto do desenvolvimento do produto, entende-se que houveram algumas restrições nessa etapa, dado a inviabilidade de observar e vivenciar o dia a dia da operação das empresas entrevistadas, seja por falta de disponibilidade do público entrevistado e também por restrições de distanciamento social ocasionados pela pandemia de COVID-19.

No entanto, foi possível observar alguns pontos importantes em momentos oportunos, tais como no momento de agendamento das entrevistas, nos breves períodos pré e pós entrevista em ligação ou videoconferência e nas conversas a posteriori, que foram anotados em sessões de brainstorm com o time.

Observou-se que boa parte das empresas tem o dia a dia bastante corrido e cheio de afazeres da própria operação, como fazer a gestão do estoque, acompanhar a situação das vendas, gerenciar o volume de venda nos diferentes canais de venda (físico, e-commerce, marketplace e afins), administrar a logística de entrega, quando há, supervisionar os funcionários e controlar as finanças da empresa. Do contrário de grandes empresas do mundo corporativo, listadas em bolsa e com uma estrutura organizacional bem mais complexa e definida, observou-se que nessas empresas existe uma organização altamente baseada no ajuste mútuo e na realização de múltiplas tarefas. E muito disso se deve ao fato do baixo número de funcionários, que consequentemente faz com que todos os que estão ali tem que desempenhar diferentes papéis de acordo com a demanda. Isso resulta na baixa disponibilidade de tempo, por exemplo, para gerenciar as finanças da empresa e para estudar melhor as ofertas e necessidades de produtos financeiros para financiar a operação. Entendeu-se que este foi um dos fatores que culminou na volumetria de respostas conferindo a burocracia como uma das principais dores (Figura 6).

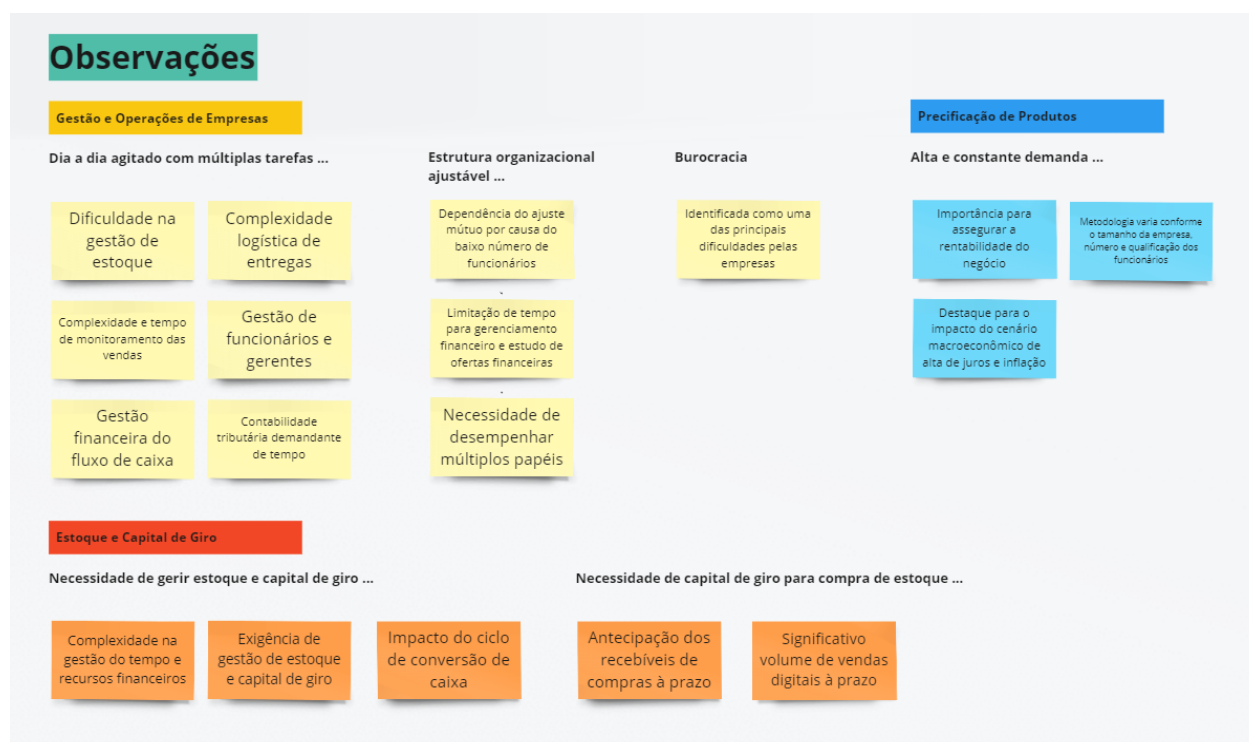


Figura 6 - Observações, problemas, pontos de melhoria, pontos de manutenção. Fonte: elaboração do autor.

Ainda, enxergou-se uma demanda alta e recorrente de precificação dos produtos, como forma de assegurar a rentabilidade do negócio. Percebeu-se que a metodologia usada varia de acordo com o porte da empresa, quantidade de funcionários e qualificação destes. Porém, a recorrência da demanda é um padrão observado nas conversas, dado o cenário macroeconômico de alta de juros e inflação na economia brasileira.

Por fim, como o foco de perfil dos entrevistado foram empresas varejistas, foi possível entrever que a necessidade de trabalhar com estoque também agrega uma complexidade no gerenciamento de tempo e dos recursos financeiros, na medida em que se cria uma exigência de gestão desse estoque e também de gestão do capital de giro da operação, pois em muitos casos o ciclo de conversão de caixa se mostrou pouco saudável financeiramente. Foi comentado em algumas reuniões de entrevista que, na média, leva cerca de 180 dias entre a aquisição de um produto e a venda efetiva dele. E, nesse meio, esse ciclo é muito afetado pelo meio em que as vendas ocorrem. Tem-se, por exemplo, o meio digital, o qual a empresa paga antecipadamente para adquirir um estoque, faz o anúncio no online e arca com custos de marketing e propaganda, e faz a entrega do produto quando há uma conversão, e se comprado à prazo, a receita só vai cair na conta algum tempo depois de ter se desfeito do produto. Assim, enxergou-se uma

necessidade latente de capital de giro para compra de estoque, além de possibilidade de antecipar esses recebíveis de compras feitas à prazo, que representam um volume considerável no meio digital.

No âmbito das vivências, tem-se que foi possível vivenciar diretamente as etapas da jornada dos usuários nas etapas de venda de um produto financeiro nos momentos de comercialização dos primeiros MVPs. Percebeu-se que, na efetiva solicitação de crédito, às empresas tendem a repelir processos que exijam muita burocracia, uma vez que ela traz uma complexidade adicional ao processo e se apresenta como fricção em diversas etapas da jornada. À título de exemplo, tem-se um dos primeiros clientes, que quando soube que seria necessário enviar uma documentação específica, levou cerca de 2 dias para finalizar a solicitação do crédito (Figura 7).

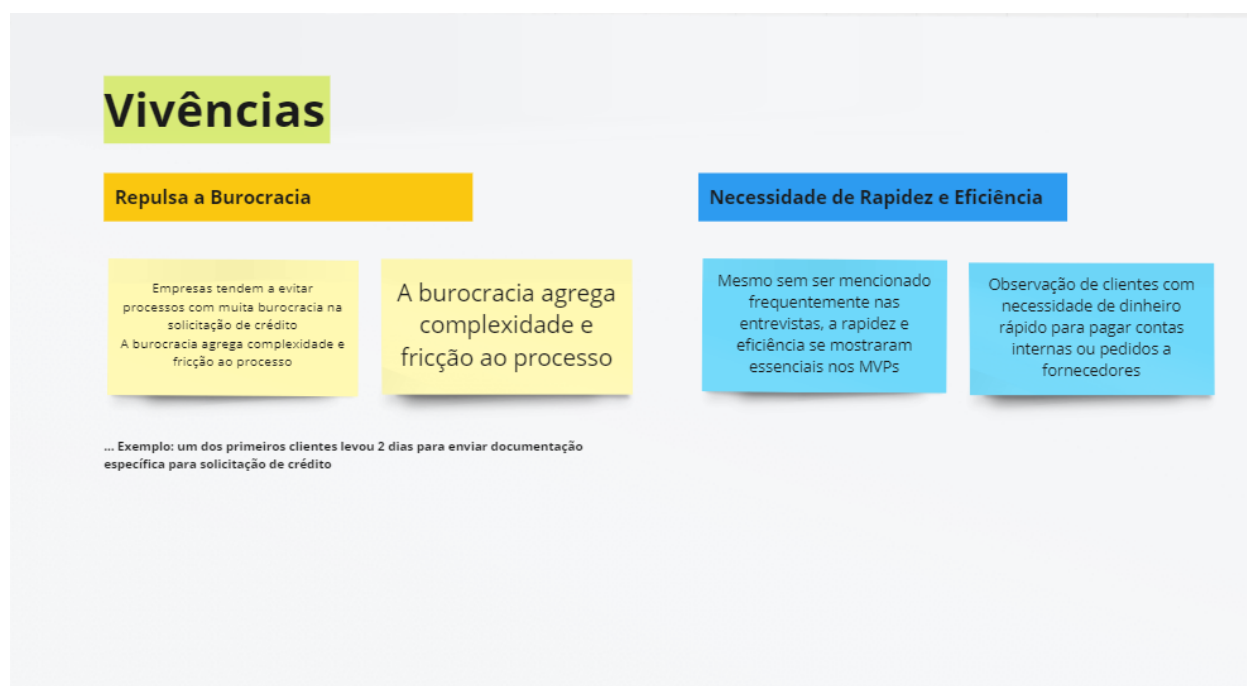


Figura 7 - Vivências: o que foi bom? O que podemos melhorar? Plano de ação. Fonte: elaboração do autor.

Ainda, viu-se que a rapidez e a eficiência no processo, apesar de não ter sido citado com recorrência nas entrevistas, foi um ponto latente nos MVPs, pois era nítido que por vezes o cliente tinha uma necessidade de dinheiro rápido, seja para pagar uma conta interna da empresa ou para pagar um pedido a um fornecedor.

4.1.2. Definição

Após a conclusão da fase de descoberta, que englobou as pesquisas secundária e primária, o projeto avançou para a etapa de Definição, na qual os insights adquiridos na fase de Descoberta foram usados como base para definir melhor o problema, a partir de técnicas e ferramentas de Design, aprofundadas na Revisão de Literatura e na Metodologia.

Diagrama de afinidades

Baseado nos resultados obtidos do Diagrama elaborado, onde foram detalhadas as Citações Importantes do público-alvo nas entrevistas, as Surpresas e Contradições e os Padrões identificados pelo nosso time, pode-se inferir algumas conclusões no que tange às dores, necessidades e desejos desse público.

A começar pelas citações, elas destacam os principais desafios enfrentados pelas empresas de menor porte em relação à gestão financeira e ao acesso a serviços financeiros (Figura 8).

(i) A gestão de estoque é apontada como um desafio que ocupa tempo significativo, o que sugere a necessidade de ferramentas ou produtos mais eficientes ou de suporte mais amplo para essa atividade.

(ii) As empresas parecem gostar da facilidade dos bancos digitais, mas notam que as taxas podem ser mais altas. Isto sugere que, enquanto a conveniência é apreciada, as empresas também são muito sensíveis aos preços. Portanto, pode haver uma oportunidade para os bancos digitais que podem oferecer taxas mais competitivas. Nesse sentido, a questão do alto custo das linhas de crédito também é mencionada, novamente reforçando a sensibilidade ao preço. Além disso, as empresas parecem estar lutando para acessar crédito de qualidade, principalmente devido à necessidade de fornecer garantias. Isso sugere que os produtos financeiros que requerem menos garantias ou que têm critérios de garantia mais flexíveis podem ser atraentes para essas empresas.

(iii) Muitas empresas notam que é difícil obter um bom limite de crédito aprovado. Isso indica que as empresas estão procurando acesso a mais capital e que existem limites na quantidade de crédito que atualmente podem obter.

(iv) Ter relacionamentos com vários bancos é visto como uma maneira de obter melhores condições, apesar do tempo que isso exige. Isso pode indicar que as empresas estão dispostas a investir tempo e esforço para obter melhores condições financeiras.



Figura 8 - Diagrama de afinidades - citações importantes. Fonte: elaboração do autor.

(v) A lentidão dos processos bancários é mencionada como um problema, principalmente quando as empresas precisam pagar contas. Isso sugere que os bancos que podem oferecer processos mais rápidos podem ter uma vantagem competitiva. E a burocracia, incluindo a necessidade de fornecer documentos adicionais, é vista como um desafio. Isto reforça a ideia de que a simplificação dos processos burocráticos pode melhorar a experiência do cliente.

(vi) Por fim, acesso a dinheiro rápido, seja através de antecipação de recebíveis ou crédito, é visto como essencial, especialmente para cobrir despesas como o pagamento de fornecedores e funcionários, ou aluguel. Isso destaca a importância do fluxo de caixa para as empresas e a necessidade de produtos financeiros que podem ajudar a gerenciar esse fluxo de caixa.

Surpresas e contradições

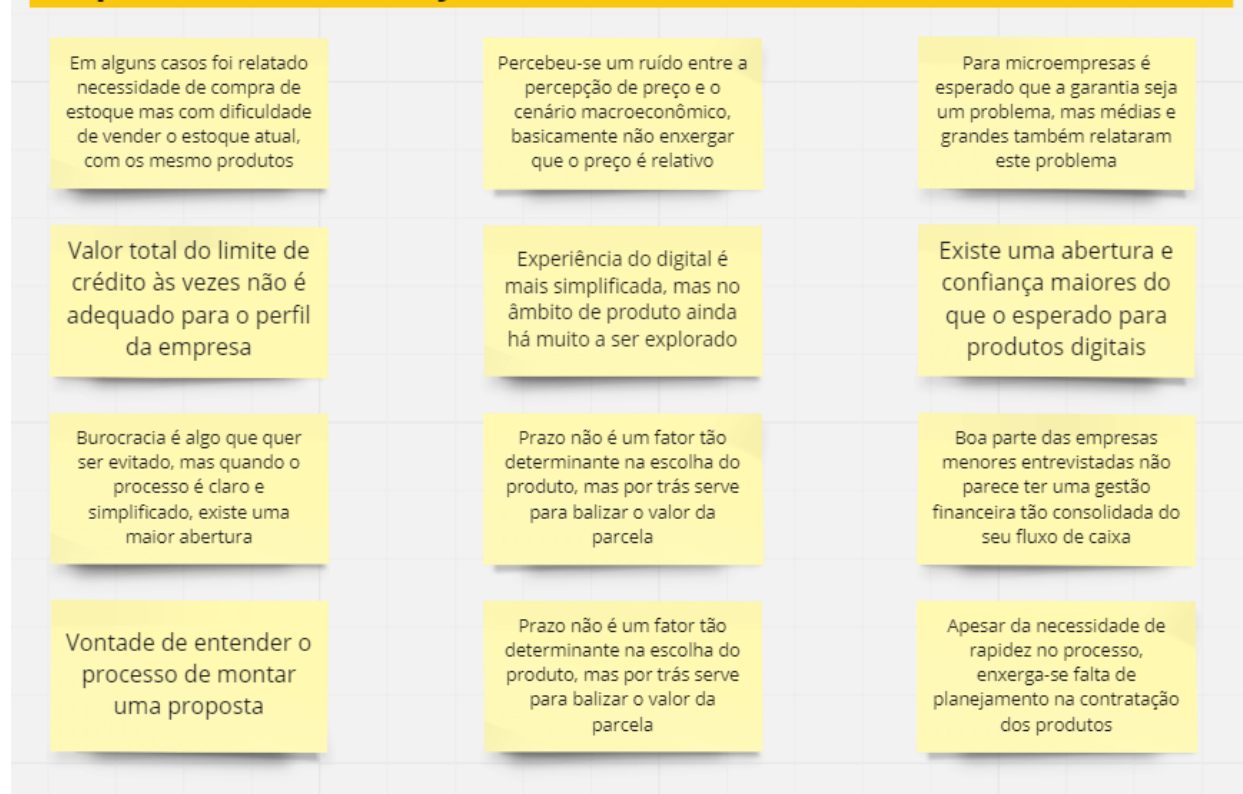


Figura 9- Diagrama de afinidades - surpresas e contradições. Fonte: elaboração do autor.

Analisando as surpresas e contradições do Diagrama de Afinidades, alguns insights significativos emergem sobre as experiências, percepções e desafios das empresas de pequeno porte (Figura 9).

(i) A contradição de haver a necessidade de compra de estoque, mas dificuldades em vender o estoque atual, pode ser indicativa de problemas com a estratégia de marketing, precificação ou falta de alinhamento com a demanda do mercado.

(ii) Em relação à percepção de preço versus o cenário macroeconômico, parece que as empresas podem não estar considerando suficientemente as condições econômicas externas ao definir preços, o que pode afetar a competitividade e a lucratividade. Surpreendentemente, as dificuldades com garantias não são exclusivas das microempresas. Mesmo empresas de maior porte relataram problemas, possivelmente devido a falhas de comunicação ou complexidade excessiva dos processos de garantia.

(iii) Também é perceptível que o limite de crédito nem sempre é adequado para o perfil da empresa, o que sugere uma possível falta de avaliação adequada do risco por parte das instituições financeiras. Por outro lado, a experiência digital é considerada simplificada, embora ainda haja espaço para melhorar a diversidade e a integração de produtos. De forma encorajadora, as empresas demonstraram uma abertura maior do que o esperado para produtos digitais, sinalizando uma oportunidade para empresas que fornecem soluções digitais.

(iv) Quando se trata de burocracia, o desejo de evitá-la é forte, a menos que os processos sejam claros e simplificados. O prazo, embora não seja um fator determinante na escolha de um produto, ainda exerce influência no valor da parcela e, portanto, afeta o fluxo de caixa. Isso é especialmente importante, considerando que muitas empresas menores parecem não ter uma gestão financeira consolidada do seu fluxo de caixa, um problema que pode levar a dificuldades financeiras a longo prazo.

(v) O interesse em entender o processo de montar uma proposta reflete o desejo dessas empresas de se envolverem mais profundamente nos processos de tomada de decisão. No entanto, a necessidade de agilidade no processo é contrastada com uma aparente falta de planejamento adequado por parte das empresas.

Com base nos padrões e temas identificados, fica evidente que as empresas de menor porte enfrentam uma série de desafios, principalmente relacionados à burocracia, rapidez, simplificação e preço nos serviços financeiros (Figura 10).

(i) O gerenciamento de estoque parece ser um obstáculo para muitas empresas, o que pode estar ligado a sistemas inadequados, recursos limitados ou à natureza complexa do próprio processo. A simplificação e a melhoria desse aspecto poderiam trazer benefícios significativos para essas empresas.

(ii) A burocracia é um elemento quase universalmente evitado entre as empresas. Os processos excessivamente complexos ou a falta de clareza sobre a necessidade de certos procedimentos podem ser considerados como barreiras significativas. Uma simplificação nesses processos e uma comunicação mais clara dos requisitos poderiam, portanto, melhorar a experiência geral do cliente.

(iii) Ressalta-se a necessidade de rapidez no recebimento do dinheiro. A capacidade de acessar rapidamente os recursos financeiros é claramente valorizada e pode ser um fator decisivo na escolha de

produtos financeiros. As instituições que puderem oferecer um tempo de processamento rápido podem ter uma vantagem competitiva significativa.

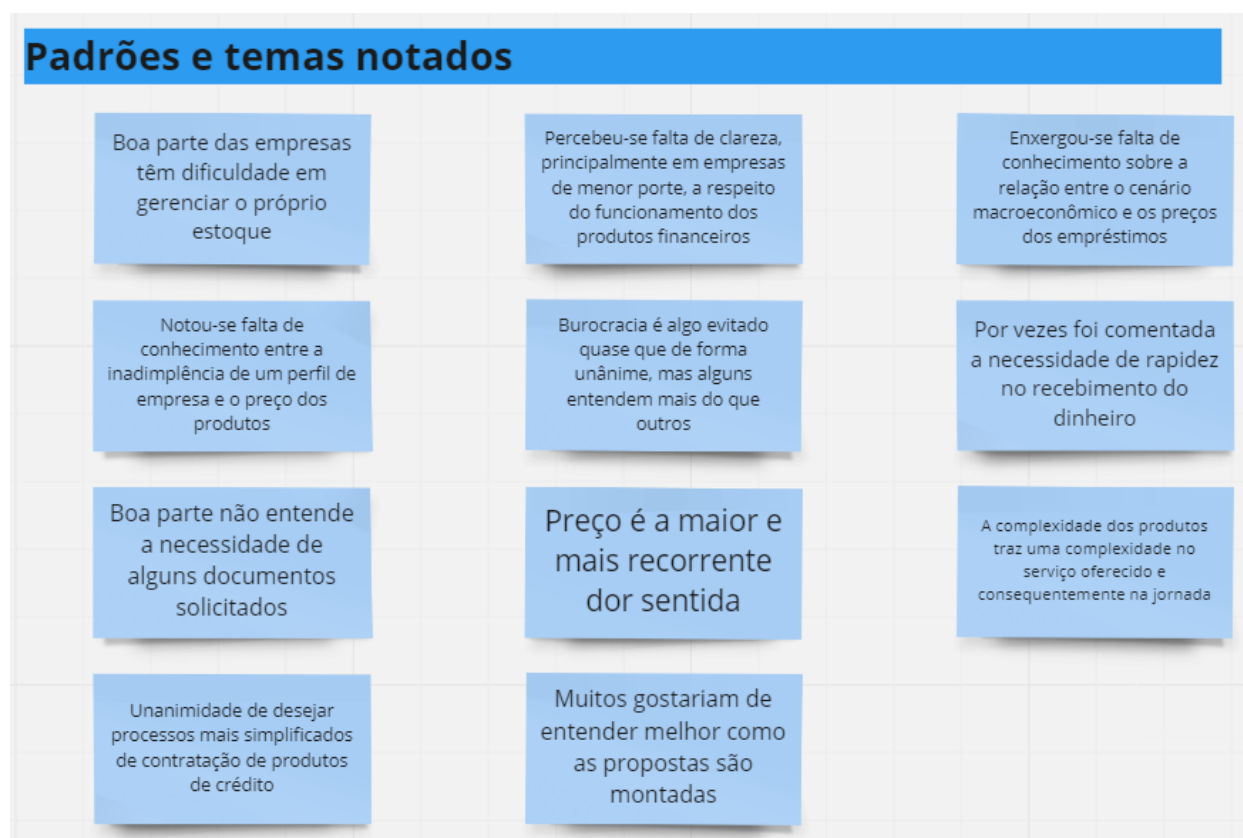


Figura 10 - Diagrama de afinidades - padrões e temas notados. Fonte: elaboração do autor.

(iv) A falta de compreensão sobre a necessidade de alguns documentos solicitados também sugere a necessidade de simplificação. A simplificação da documentação requerida e a transparência sobre a finalidade desses documentos poderiam melhorar a percepção dos processos burocráticos.

(v) Preço e rapidez no recebimento dos recursos surgem como a dor mais comum e recorrente. Isso sugere que a competitividade nos preços e a rapidez no desembolso são fundamentais para satisfazer as necessidades das empresas. As instituições financeiras que puderem oferecer preços competitivos e processos de desembolso rápidos provavelmente terão um desempenho superior neste mercado.

(vi) A complexidade dos produtos financeiros parece levar a uma complexidade no serviço oferecido, impactando negativamente a jornada do cliente. A simplificação dos produtos e dos processos relacionados poderia ajudar a melhorar a experiência do cliente.

(vii) Há também um desejo generalizado por processos de contratação de produtos de crédito mais simplificados. Isso reforça a necessidade de instituições financeiras focarem na simplificação e transparência de seus processos para melhor atender às necessidades dessas empresas.



Figura 11 - Diagrama de afinidades - aspectos a serem explorados. Fonte: elaboração do autor.

Ao final, analisando os aspectos a serem explorados, temos uma série de aspectos que podem ser melhor aprofundados e explorados (Figura 11).

(i) Em primeiro lugar, a lentidão dos processos em bancos tradicionais é uma preocupação expressa. Isso pode afetar a capacidade das empresas de operar com eficácia, especialmente em situações em que é necessária uma resposta financeira rápida. As instituições que puderem oferecer processos mais rápidos terão uma vantagem competitiva nesse aspecto.

(ii) A burocracia, com ênfase na quantidade excessiva de processos e documentos, também é percebida como um grande obstáculo. A simplificação desses processos e a redução da quantidade de documentação necessária podem contribuir para uma melhor experiência do usuário e para uma maior satisfação do cliente.

(iii) Há uma sensação de que os preços são elevados, especialmente no ambiente digital. Isso sugere que as empresas podem estar dispostas a pagar por conveniência e velocidade, mas que há um limite para o que elas consideram aceitável ou justo. Portanto, a revisão de estratégias de precificação pode ser benéfica, especialmente para empresas que operam digitalmente.

(iv) A exigência de garantias gera fricção no processo. Isso sugere que as garantias podem ser percebidas como um obstáculo ou um incômodo, o que pode ser uma barreira à adoção de determinados produtos financeiros. A simplificação deste processo, ou a oferta de alternativas, poderia ser uma maneira de mitigar esta fricção.

(v) A propensão a confiar naturalmente nos processos digitais é um ponto positivo. Isso mostra que as empresas estão abertas e dispostas a utilizar serviços financeiros digitais, o que pode levar a maior eficiência e conveniência. O desenvolvimento e a promoção de soluções financeiras digitais seguras e fáceis de usar podem ser bem recebidos por essas empresas.

(vi) Por fim, há um "encantamento" com processos digitais simplificados. Isso reforça a ideia de que a simplificação, combinada com a digitalização, é um caminho que pode levar a melhorias significativas na experiência do cliente e na satisfação geral das empresas. As instituições que puderem oferecer uma experiência digital simplificada terão uma vantagem competitiva significativa.

A partir dessa análise, fica claro que existem grandes desafios no que se refere à gestão financeira e acesso a crédito para essas empresas. Soluções que possam ajudar a aliviar essas dores, como acesso facilitado a crédito com taxas mais baixas e menor burocracia, bem como serviços de apoio para otimizar o fluxo de caixa e o gerenciamento financeiro, podem ser extremamente valiosas para esse segmento.

Mapa de empatia

Para construir um Mapa de Empatia, utilizou-se do modelo explicitado anteriormente na metodologia. Como resultado do brainstorm realizado, tem-se o mapa de empatia a seguir.

A persona do nosso produto busca uma experiência digitalizada e menos burocrática na solicitação de produtos financeiros. Ela enfrenta desafios na gestão operacional e busca recursos para o capital de giro. A persona valoriza eficiência, melhores condições e agilidade no processo de solicitação de crédito. Ela está atenta às opiniões de outras empresas, notícias sobre taxas de juros e acompanha diferentes canais de vendas. Suas dores incluem burocracia, altos preços e a necessidade de gerir múltiplas demandas operacionais. Seus ganhos desejados são uma jornada digitalizada, menos burocracia, melhores condições e eficiência no processo de solicitação de crédito (Figura 12).

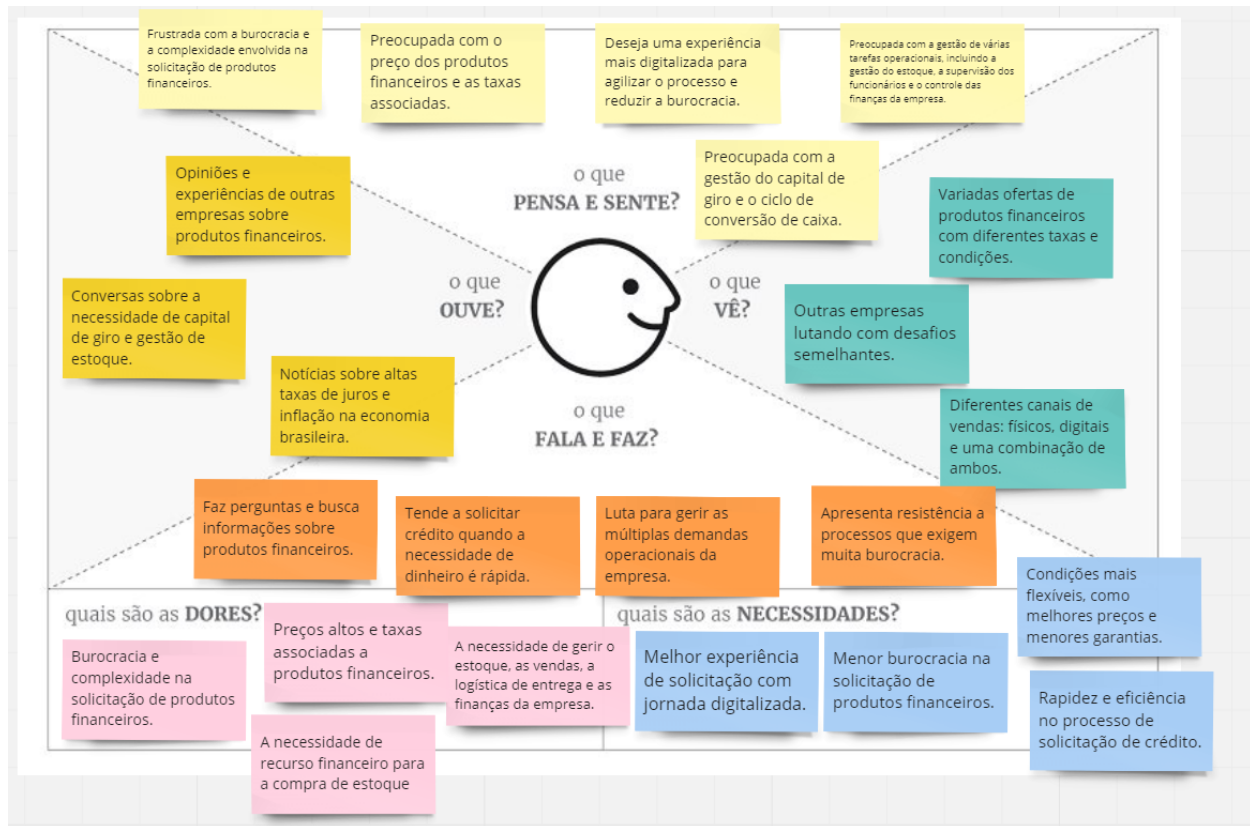


Figura 12 - Mapa de empatia. Fonte: elaboração do autor.

Job story

A partir do que foi levantado, tem-se três Job Stories resultantes das sessões de Design Thinking a seguir (Figura 13).

Esses Job Stories demonstram a importância de oferecer soluções financeiras que atendam às necessidades das personas. A facilidade de uso, agilidade, flexibilidade e digitalização são aspectos fundamentais para ajudar os lojistas a superar desafios financeiros, gerenciar suas operações e impulsionar o crescimento de seus negócios.

Esses Job Stories fornecem uma compreensão clara das necessidades e desejos dos usuários com base nas informações coletadas, permitindo a criação de um produto mais alinhado com as reais necessidades dos clientes.



Figura 13 - Job Story. Fonte: elaboração do autor.

Personas

Com os dados coletados até agora, foi possível elaborar foram desenvolvidas as personas, a partir da definição de um molde padrão, que foi utilizado com o intuito de agregar informações potencialmente relevantes de um grupo de usuários (Figura 14). Dessa maneira, será possível usufruir desse desenho para entendimento das dores dos usuários no momento de elaboração das propostas de solução.

Para elaborar as personas foi definido o modelo que conteria: informações demográficas, cargo e responsabilidades profissionais, comportamentos e preferências, objetivos e motivações, desafios e necessidades, e cenários de uso de uma possível proposta de solução. Assim, formaram-se as três personas: João, Maria e Carlos.

Victor, de 45 anos, é o dono da loja Eletrônicos Shoji, localizada na Santa Efigênia, região central de São Paulo. Responsável por todas as atividades administrativas e financeiras do negócio, Victor tem o objetivo de expandir sua empresa e criar uma rede de lojas na cidade. Com um faturamento anual de R\$7.000.000,00, ele busca aumentar as vendas online e enfrenta desafios relacionados ao conhecimento para impulsionar as vendas, gerenciar o fluxo de caixa e divulgar seus produtos. Utilizando canais de

contato como WhatsApp, Facebook, Instagram e e-mail, Victor está determinado a alcançar o sucesso e tornar a Eletrônicos Shoji uma referência no comércio varejista de eletrônicos em São Paulo.

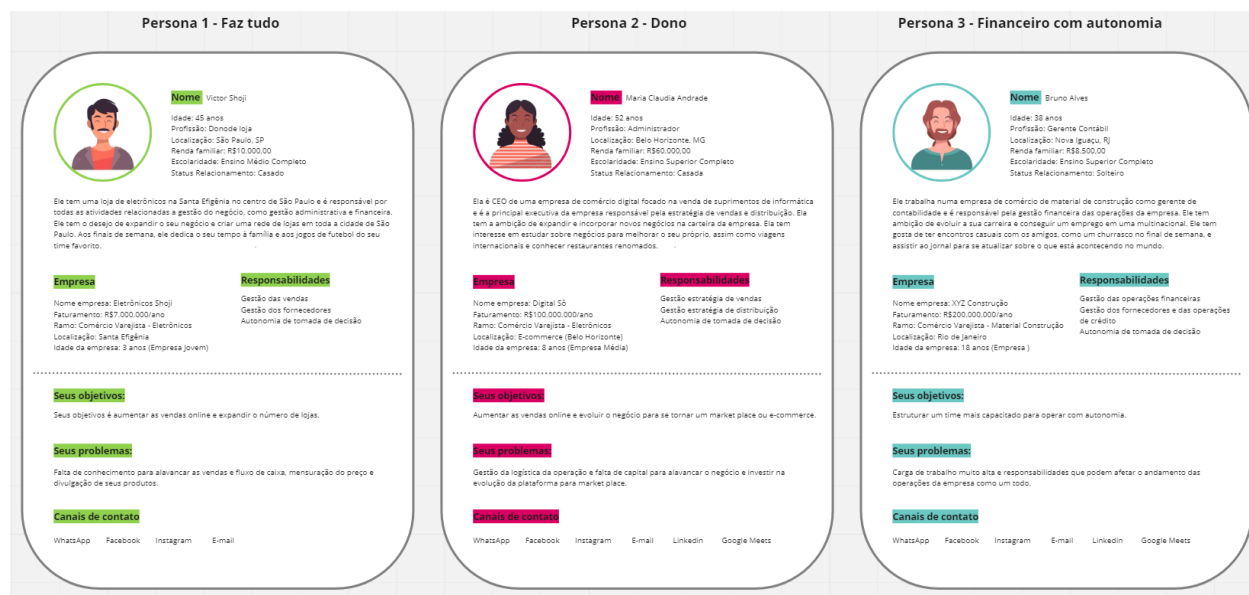


Figura 14 - Personas. Fonte: elaboração do autor.

Maria, de 52 anos, é CEO da empresa Digital Sô sediada em Belo Horizonte, MG. Com uma renda familiar de R\$60.000,00 e formação superior completa em Administração, ela é responsável pela estratégia de vendas e distribuição do comércio digital focado na venda de suprimentos de informática. Com o objetivo de expandir o negócio e incorporar novos empreendimentos à carteira da empresa, Maria está empenhada em aumentar as vendas online e evoluir para um marketplace ou e-commerce. Enfrentando desafios na gestão logística e falta de capital para investir na evolução da plataforma, ela busca soluções para otimizar a operação e obter recursos para impulsionar o crescimento. Utilizando canais de contato como WhatsApp, Facebook, Instagram, e-mail, LinkedIn e Google Meet, Maria está determinada a fortalecer a presença digital da Digital Sô e alcançar o sucesso em seu setor.



Figura 15 - Persona detalhada. Fonte: elaboração do autor.

Bruno, de 38 anos, é gerente contábil na empresa XYZ Construção, localizada em Nova Iguaçu, RJ. Responsável pela gestão financeira das operações do comércio varejista de materiais de construção, Bruno almeja evoluir em sua carreira e encontrar oportunidades em uma multinacional. Com uma renda familiar de R\$8.500,00, ele gosta de desfrutar de encontros casuais com amigos, como churrascos, e se manter informado sobre os acontecimentos do mundo através do jornal. Com o objetivo de estruturar uma equipe capacitada para operar com autonomia, Bruno enfrenta uma carga de trabalho alta e a responsabilidade de garantir o bom andamento das operações da empresa. Utilizando canais de contato

como WhatsApp, Facebook, Instagram, e-mail, LinkedIn e Google Meet, ele busca estar disponível para uma comunicação eficaz e tomar decisões importantes que impulsionem o sucesso da XYZ Construção.

Jornada do cliente

No desenho da jornada do usuário, anteviu-se que poderiam existir jornadas relativamente distintas entre a contratação de um produto em um banco tradicional e a contratação do mesmo em um banco digital, ao passo que este último se caracteriza por possuir processos mais automatizados, digitalizados e padronizados, enquanto o primeiro se define por atendimentos mais personalizados, com interfaces de contato com gerentes mais recorrente ao longo do processo, além de processos mais manuais, tanto de envio quanto de análise, retorno, acompanhamento da contratação, assinatura e até pagamento e monitoramento do contrato. Para analisar, então, essas duas jornadas, foram montadas duas jornadas, mais generalistas, de forma que fosse possível utilizá-las na esfera dos bancos tradicionais e na dos bancos digitais, ou fintechs, e classificando com notas diferentes para cada uma, podendo assim identificar com maior clareza quais são as principais diferenças e dores de cada uma dessas duas jornadas.

A respeito, então, das jornadas elaboradas, temos a construção realizada do passo a passo de uma jornada genérica, que possa servir para avaliar tanto o processo no tradicional quanto no digital a seguir.

Na figura 16 e na tabela 3, referente à jornada em bancos tradicionais, é possível observar a classificação e a avaliação do autor para cada uma das etapas descritas anteriormente. É possível observar que existem muitos pontos de insatisfação e fricção quando há necessidade de envio de documentos, isso porque existe um esforço de preparação desses documentos, que são enviados majoritariamente via e-mail do gerente. Ainda, percebe-se um ponto de insatisfação no pós venda, na etapa de monitoramento e pagamento, na medida em que nos bancos tradicionais, nota-se uma baixa visibilidade por parte do cliente da situação do contrato, isto é, qual é o saldo devedor, quais são os valores das próximas parcelas a serem pagas, quanto de juros e o quanto de amortização tem em cada parcela, quais são os encargos de atraso (quando há) e quais são os valores de liquidação antecipada, caso exista o interesse.

Tabela 3 - Jornada do usuário - bancos tradicionais. Fonte: elaboração do autor.

Etapa	Nota	Justificativa
Pré-serviço	1 Pesquisa e seleção	4 A empresa pode ter uma boa experiência para pesquisar as opções disponíveis na medida em que os grandes bancos são amplamente conhecidos, mas pode encontrar algumas dificuldades no entendimento dos produtos ofertados por cada uma delas.
	2 Contato inicial	3 Entrar em contato com a empresa e agendar uma reunião pode demandar algum tempo de esforço, depende da rapidez do atendimento e da disponibilidade para agendar uma conversa presencial ou virtual.
Serviço	3 Envio de documentação cadastral	2 O envio da documentação cadastral pode ser burocrático e moroso, e depende muito da clareza e eficiência da instituição financeira para solicitar os documentos necessários.
	4 Preparação de documentação financeira	1 Coletar e organizar para envio os documentos financeiros, como balanço, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados do exercício pode ser um processo complexo e trabalhoso, especialmente se a empresa não estiver bem organizada financeiramente.
	5 Envio da proposta e documentação financeira	3 O envio da documentação e da proposta pode ser relativamente simples, porém exige um mínimo conhecimento técnico do funcionamento do produto financeiro, e por vezes a disponibilidade para agendar uma conversa com um gerente.
	6 Retorno das condições de crédito	4 A avaliação de crédito é uma etapa crucial, comparativamente aos bancos digitais, os tradicionais tendem a oferecer melhores condições de crédito para um mesmo cliente. A despeito disso, a análise em bancos tradicionais pode levar algum tempo devido à manualidade do processo feito internamente.
	7 Negociação dos termos e assinatura do contrato	1 A negociação dos termos da operação em bancos tradicionais depende muito da disponibilidade dos gerentes para agendar reuniões ou fazer ligações, por vezes pode levar algum tempo. Após acordado, pode levar um tempo considerável até a assinatura do contrato, dadas as manualidades presentes num banco tradicional. Ainda, a assinatura em bancos tradicionais tende a ser no meio físico (envio e recebimento de correspondência ou reunião presencial para assinatura) ou então no meio digital com muitas ressalvas, devido às burocracias presentes.
	8 Recebimento do recurso	3 O recebimento do recurso em uma operação feita com um banco tradicional pode levar um tempo considerável devido às manualidades internas da organização, e da burocracia de todos os processos realizados.
Pós-serviço	9 Monitoramento e pagamento	2 O pagamento do contrato é um ponto de dor na medida em que o responsável financeiro da empresa precisa se organizar para pagar as parcelas em dia, e no âmbito físico dos bancos tradicionais, existe a necessidade constante de contato via e-mail para acompanhar os valores das parcelas e a situação do contrato.
	10 Encerramento do contrato	3 O encerramento do contrato é uma etapa de alguma dor, na medida em que se exige um contato frequente com a instituição para validação da quitação do contrato, e por vezes a instituição não se mune de processos automatizados para que o cliente possa acompanhar esse status.

Bancos tradicionais

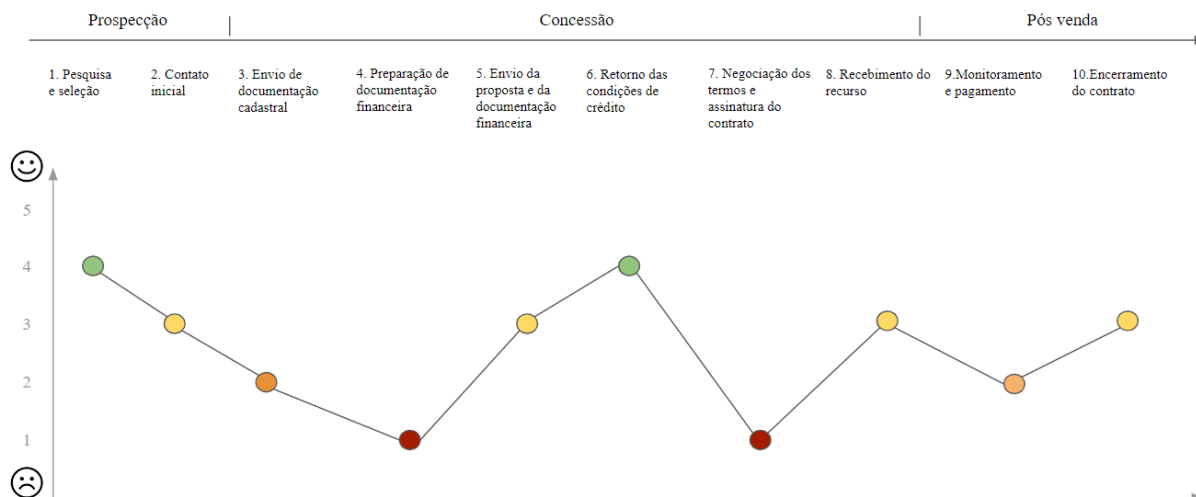


Figura 16 - Jornada do usuário - bancos tradicionais. Fonte: elaboração do autor.

Por outro lado, como é possível observar na figura 17 e na tabela 4, na jornada dos bancos digitais, é possível notar algumas diferenças, comparativamente aos tradicionais. Nesse âmbito, as dores de comunicação e contato são amenizadas, muito devido à simplificação da interação graças à tecnologia e às automações implementadas no processo. A necessidade de documentação ainda é uma insatisfação presente, porém amenizada pois o envio é centralizado através de um aplicativo. A parte de pagamento do contrato também possui uma diferença, na medida em que o cliente consegue visualizar e acompanhar a situação e a posição do seu contrato, sem a necessidade de fazer uma ligação telefônica ou enviar um e-mail para o seu gerente.

Tabela 4 - Jornada do usuário - bancos digitais. Fonte: elaboração do autor.

Etapas	Nota	Justificativa
Pré-serviço	1 Pesquisa e seleção	4 Como o mercado de bancos digitais vem crescendo e é muito pulverizado, a empresa pode encontrar dificuldades em selecionar a fintech ideal.
	2 Contato inicial	3 A partir do momento que a empresa é encontrada, ter o primeiro contato é bastante simples, uma vez que a empresa está no digital, e caso exista a necessidade de conversa com gerente, é simples o processo de agendamento e acompanhamento.
Serviço	3 Envio de documentação o cadastral	2 O envio da documentação cadastral pode ser burocrático e moroso, e depende muito da clareza e eficiência da instituição financeira para solicitar os documentos necessários.
	4 Preparação de documentação o financeira	1 Coletar e organizar para envio os documentos financeiros, como balanço, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados do exercício pode ser um processo complexo e trabalhoso, especialmente se a empresa não estiver bem organizada financeiramente.
	5 Envio da proposta e documentação o financeira	4 O envio da documentação e da proposta pode ser relativamente simples, e a negociação em grande parte dos casos é facilitada pois os bancos digitais possuem ferramentas de simulação de crédito disponíveis. Comparativamente aos tradicionais, aqui o processo é mais fluido devido às automações do processo digital, que garantem menor reenvio de documentos.
	6 Retorno das condições de crédito	1 A avaliação de crédito é uma etapa crucial, nos bancos digitais, principalmente para empresas menores, existe uma tendência a utilizar OCRs para leitura de documentos financeiros, motores de crédito para analisar o risco e elaborar uma proposta. No entanto, as propostas tendem a ser menos atrativas, justamente devido ao fato de ser um processo automatizado.
	7 Negociação dos termos e assinatura do contrato	4 A negociação das operações nos bancos digitais tende a ser mais eficiente que no tradicional, uma vez que o processo muitas vezes é concentrado no ambiente digital, ainda com possibilidade de agendar reuniões e videoconferências, ou ligações. Após acordados os termos, o processo corre muito mais rápido que no tradicional, pelo fato da presença de processos mais padronizados e automatizados, inclusive no que tange à assinatura do contrato, já que estes contam com reconhecimento facial, de voz, verificação em duas etapas e outras ferramentas utilizadas para assinatura no digital, e de forma integrada com o restante dos sistemas.
Pós-serviço	8 Recebimento do recurso	5 O recebimento do recurso em uma operação feita com um banco digital é bem mais eficiente que no tradicional pelo fato dos processos serem automatizados e rápidos, por isso o recurso tende a ser desembolsado com maior velocidade.
	9 Monitoramento e pagamento	4 O pagamento do contrato para os bancos digitais é uma etapa que traz menos dor na medida em que o cliente consegue acompanhar a situação do contrato e os valores de forma detalhada através do aplicativo, além de possibilitar fazer o pagamento das parcelas também por lá, sem a necessidade de e-mail e contato com o gerente.
	10 Encerramento do contrato	5 O encerramento do contrato é uma etapa tranquila, pois no digital as empresas têm um foco grande na experiência do cliente, então este é notificado quanto à liquidação da operação, baixa das garantias e afins.

Bancos digitais

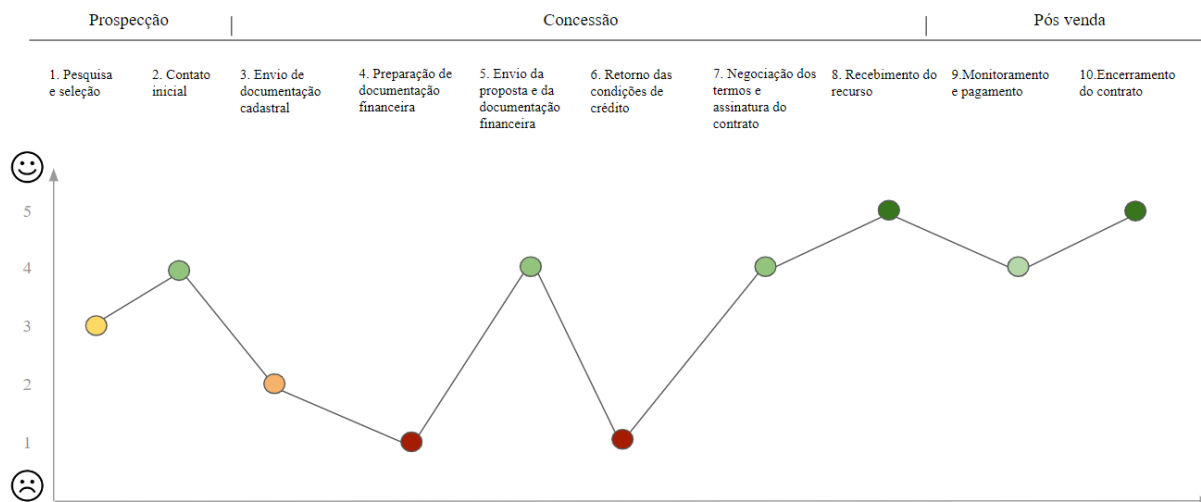


Figura 17 - Jornada do usuário - bancos digitais. Fonte: elaboração do autor.

Por fim, pode-se analisar os resultados das jornadas do usuário acima apresentadas segundo um ponto de vista que leva em consideração a mescla de ambos, isto é, considerar quais são os pontos de dor de um, e do outro. Os pontos de dor, em suma, são: 1) em bancos tradicionais, as interfaces de contato são dores fortes que influenciam na satisfação do cliente, e a morosidade e burocracia consequente dos processos altamente manuais presentes internamente nas instituições resulta na lentidão para atender a necessidade do cliente, que pode causar insatisfação e corre o risco de não atender a necessidade de rapidez que o cliente demanda; 2) em bancos digitais, a despeito dos processos mais fluidos e concentrados no ambiente digital, tem-se que por serem fintechs, as condições de crédito, de limite, preço e prazo, oferecidas aos clientes não se comparam às oferecidas pelos grandes bancos tradicionais, isso porque estes últimos possuem porte, escala e funding de maior robustez. Adicionalmente a isso, sabe-se que clientes menores são pouco atendidos pelos grandes bancos, devido ao seu porte, solidez financeira, risco de crédito, e escala. Basicamente, não vale a pena para um grande banco realizar todo o processo manual que ele faz muito bem e com muito detalhamento para um cliente muito pequeno, que não irá gerar a receita necessária para que faça sentido atender o cliente. Por outro lado, o digital tem essa vantagem da escala, e por possuir processos mais padronizados e automatizados, consegue atender na escala que justifica trabalhar com este perfil de empresa.

Dessa maneira, entende-se que existem oportunidades a serem exploradas neste mercado, através do aproveitamento da robustez que um grande banco de atacado possui, com funding eficiente e barato, e da estruturação de processos e esteiras automatizadas para atender em larga escala.

3W1H

Tal como dito anteriormente, o método 3W1H é uma ferramenta de gestão usada para definir as etapas de um plano ou projeto. Os "3W" representam as perguntas: "What" (O que), "Why" (Por quê), "Who" (Quem). O "1H" representa a pergunta "How" (Como). Tem-se então um modelo de 3W1H construído a partir das sessões realizadas com o time:



Figura 18 - 3W1H. Fonte: elaboração do autor.

Dessa maneira, em suma, nosso 3W1H nos diz para: Desenvolver um produto de crédito digitalizado para empresas varejistas que operam através de marketplaces, visando atender às suas necessidades específicas de capital de giro, antecipação de recebíveis, gestão pós-venda e redução da burocracia. Essa solução surge a partir das dificuldades relatadas pelas empresas varejistas entrevistadas, que enfrentam desafios na gestão financeira devido ao grande volume de tarefas operacionais, ciclos de conversão de caixa desafiadores e necessidade de capital de giro. Elas buscam soluções financeiras ágeis,

menos burocráticas e mais alinhadas às suas necessidades, como experiências de crédito digitalizadas e avaliações de crédito adequadas. O desenvolvimento desse produto ocorrerá em estreita colaboração com os clientes, baseando-se nas informações coletadas nas entrevistas e vivências, oferecendo empréstimos de capital de giro, opções de antecipação de recebíveis e processos simplificados e digitalizados de solicitação e gestão pós-venda, com flexibilidade em termos de preços e garantias (Figura 18).

How might we

O "How might we" (Como nós poderíamos) é uma pergunta usada em design thinking para transformar insights e desafios em oportunidades de design. Com base no que foi levantado até o momento, tem-se o resultados das perguntas “How might we” elaboradas pelo time na figura a seguir:



Figura 19 - How might we...? / Como nós podemos... ?. Fonte: elaboração do autor.

Cada uma dessas perguntas abre possibilidades para gerar ideias e soluções que respondam às necessidades e dores expressas pelas empresas varejistas nas entrevistas.

Point of view

Na metodologia, o ponto de vista (Point of View - POV) é uma declaração concisa e focada que descreve as necessidades e os desafios de um usuário específico em um determinado contexto. Ao criar um POV, é preciso integrar as informações coletadas durante a pesquisa do usuário e sintetizá-las em uma

frase que guiará o processo de design. No POV, é necessário destacar a persona, sua necessidade e os desafios que ele enfrenta. A relevância desse método se dá pois facilita e guia o time a manter o foco nas necessidades e desafios que são de fato importantes para os usuários, e dessa forma propor soluções melhores e mais centradas no usuário final. Para definição do POV, foi considerado todo o material levantado até aqui: pesquisa secundária, primária, diagrama de afinidades, personas e jornada do usuário. Dessa forma, entende-se que o nosso POV se caracteriza por focalizar a grande parcela dos empreendedores e empresários brasileiros, que se resumem às Microempresas, Pequenas e Médias empresas, que precisam de crédito de forma rápida e simples, que não tem o mesmo porte que grandes empresas para despendar tempo e recursos em busca de produtos financeiros, e nem para assegurar boas condições de crédito nos grandes bancos.

Point Of View



Figura 20 - Point of view. Fonte: elaboração do autor.

POV: "João, um pequeno empresário que comercializa boa parte seus produtos via marketplaces, precisa de acesso de forma simples e rápida a produtos financeiros com boas condições de crédito, limites condizentes com as necessidades da sua operação e preços baixos a ponto de valer a pena usufruir dos

serviços, porque ele precisa gerenciar o fluxo de caixa e as finanças da sua empresa, se não ela pode vir a ter problemas financeiros graves e ter de parar a operação” (Figura 20).

4.1.3. Elaboração

Após o êxito na etapa de definição do Duplo Diamante, avançamos para a fase crucial de elaboração, onde priorizamos o desenvolvimento de soluções. Embasados pelos insights oriundos da pesquisa e definição do problema, embarcamos na geração, prototipação e teste de possíveis soluções. Este estágio, marcado por experimentação e colaboração contínua, nos permite refinar e aprimorar as ideias com base no feedback e descobertas feitas durante o processo. Nossa meta nesta fase é desenvolver um produto ou serviço que atenda às necessidades identificadas na fase de definição, otimizando o acesso ao crédito para pequenas e médias empresas que operam em marketplaces.

Partindo do "Point of View" elaborado, identificamos duas soluções potenciais para as dores e necessidades dos usuários. Embora, como instituição financeira, possuímos uma variedade de produtos e serviços capazes de atender às necessidades descobertas, constatamos que muitas empresas entre os usuários entrevistados representam um segmento até então desassistido. Historicamente, nossa instituição tem focado em clientes com faturamento superior a R\$ 300 milhões por ano. Embora recentemente tenhamos expandido nosso alcance para empresas com faturamento a partir de R\$ 30 milhões anuais, ainda estamos aprimorando esse processo. Grande parte das empresas entrevistadas se classifica como Microempresas Individuais, Microempresas, Empresas de Pequeno e Médio Porte.

Assim, por razões regulatórias e jurídicas, é imprescindível readaptar os produtos habitualmente ofertados pela nossa empresa para atender às necessidades levantadas nesta pesquisa. Adicionalmente, devido aos riscos de crédito e à necessidade de provisão para devedores duvidosos, é recomendável possuir experiência prévia com esse público, em vez de simplesmente replicar os métodos existentes para avaliar crédito e risco. Além da readaptação necessária, identificamos que a simplificação, digitalização e desburocratização dos processos também são pontos críticos, bem como a necessidade de rapidez e eficiência. Dado que a nossa instituição financeira atende a uma gama de clientes de portes significativamente diferentes do que investigamos aqui, nossos processos e operações são altamente personalizados para cada cliente. Essa abordagem proporciona a fidelização dos clientes, porém, no caso atual, a demanda por processos mais simplificados e digitais exige o desenvolvimento de novas soluções, ausentes no portfólio atual da instituição.

Portanto, formulamos duas propostas de solução com o objetivo de mitigar as dificuldades financeiras dos clientes:

(i) Capital de Giro - Empréstimo: O Capital de Giro é um tipo de empréstimo projetado para suprir as necessidades financeiras das empresas, permitindo que sustentem suas operações cotidianas, como pagamento de salários, fornecedores, aluguel, contas de consumo, dentre outros. Este financiamento é fundamental para assegurar a continuidade das atividades empresariais e a preservação de sua saúde financeira. Este empréstimo pode ser empregado para cobrir despesas operacionais, ampliar estoques, financiar a expansão dos negócios ou contornar períodos sazonais de demanda reduzida. Com prazos de pagamento flexíveis e taxas de juros competitivas, as empresas podem ajustar o financiamento de acordo com suas necessidades específicas. Essa solução é particularmente atrativa por proporcionar prazos mais flexíveis e taxas de juros competitivas, servindo perfeitamente para sanar as dores identificadas em nosso "Point of View": o pequeno empresário que busca gerenciar seu fluxo de caixa com produtos financeiros de condições favoráveis.

Com base nas informações levantadas até o momento, propomos uma solução com um processo mais ágil e simples do que os habitualmente encontrados em grandes bancos, inclusive na nossa própria instituição financeira. Portanto, idealizamos um processo totalmente digital, desde a proposta inicial até o recebimento do recurso, minimizando as interações frequentes entre o cliente e o banco, e reduzindo a necessidade de envio de documentos cujo propósito muitas vezes é desconhecido pelo cliente.

Neste contexto, a primeira proposta de solução é um empréstimo na modalidade Capital de Giro, totalmente digital. Na fase de contratação, haverá um simulador onde o cliente poderá ajustar os parâmetros de limite e prazo de acordo com suas necessidades, recebendo, em tempo real, informações sobre o custo da operação, impostos aplicáveis, data de recebimento do recurso, dentre outros. Com base nas escolhas do cliente, será gerada digitalmente uma prévia do contrato que o cliente poderá ler na íntegra, já com os valores da operação e as informações do cliente (empresa) e dos sócios. Neste ponto, o cliente poderá assinar digitalmente o contrato usando ferramentas de reconhecimento de voz, facial, de digital ou utilizando recursos como o e-CPF.

(ii) Crédito sem Coobrigação ou Antecipação de Recebíveis de Cartão de Crédito: A segunda solução proposta é um produto totalmente novo para a instituição financeira. Refiro-me ao conceito de Antecipação de Recebíveis de Cartão de Crédito, uma estratégia financeira que possibilita às empresas converter suas vendas a prazo, realizadas por meio de cartões de crédito, em recursos financeiros

imediatos. Esta é alcançada mediante a antecipação dos valores a receber de vendas parceladas, otimizando o fluxo de caixa da empresa. Nessa modalidade, a empresa obtém um adiantamento do valor total das vendas a prazo, subtraindo uma taxa correspondente ao serviço oferecido pela instituição financeira. Este tipo de antecipação permite um acesso rápido a recursos financeiros sem a necessidade de coobrigação, ou seja, sem a exigência de um avalista ou garantia adicional. É especialmente benéfica para empresas que enfrentam desafios no fluxo de caixa ou que necessitam de recursos imediatos para investimentos, pagamento de dívidas ou aquisição de estoque. Considera-se uma operação de baixo risco, uma vez que as vendas já foram efetuadas e aguardam apenas o recebimento no prazo estabelecido.

Assim como na proposta anterior, o objetivo aqui é oferecer ao cliente uma solução simples, fácil de usar e que, além disso, traz rapidez e boas condições de crédito. Nesse sentido, a antecipação de recebíveis de cartão de crédito é uma opção excelente, pois é uma operação de baixo risco para a instituição financeira, uma vez que a programação dos recebíveis das vendas a prazo já está definida. Isso elimina a necessidade de garantias ou avalistas para a operação, tornando as condições melhores e os processos mais simples. Com o baixo risco, as taxas também são menores, satisfazendo uma demanda dos usuários. Da mesma forma, a ideia é oferecer, por meio de uma plataforma, um simulador de antecipação, no qual o cliente insere os inputs desejados, como as parcelas a serem antecipadas, e o simulador retorna as condições de recebimento do recurso e o preço da operação. Após a contratação, o cliente assina o contrato digitalmente, e a operação prossegue até o recebimento do recurso.

Do ponto de vista de produto e de solução para o problema, o empréstimo ainda se destaca, pois sem a antecipação de valores, o fluxo de caixa futuro não é impactado. No entanto, é importante enfatizar que este produto pode ser extremamente valioso em situações de emergência, quando a necessidade de recursos é urgente.

Lean canvas

Baseado nas duas propostas de solução elucidadas, tem-se a montagem de dois modelos Lean Canvas, para ter visibilidade do possível modelo de negócios.

Lean Canvas

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
Problem Burocracia e tempo de processamento na solicitação de crédito. Preço elevado dos produtos financeiros existentes. Avaliação de crédito exigente. Lentidão para recebimento dos recursos.	Solution Empréstimo na modalidade Capital de Giro que poderá ser contratado de forma digital, com assinatura digital e uma prévia de contrato disponível. Simulador de empréstimo que apresenta os custos da operação, impostos e datas de recebimento em tempo real. Suporte eficiente no pós-venda para facilitar o gerenciamento do produto financeiro pelo cliente. Key Metrics (List the key numbers that tell you how your business is doing.) Número de novos clientes. Volume de empréstimos concedidos. Nível de satisfação do cliente. Custo de aquisição de cliente.	Unique Value Proposition (Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention) Um processo de empréstimo para capital de giro digital, ágil e menos burocrático, com preços competitivos, condições atrativas e atendimento eficiente.	Unfair Advantage (Something that cannot easily be bought or copied) Habilidade para fornecer um processo de crédito digitalizado, simplificado e menos burocrático. Oferta de taxas de juros competitivas e prazos flexíveis. Capacidade de oferecer um produto que é particularmente adequado às necessidades das empresas varejistas digitais, graças a parcerias estratégicas com plataformas de e-commerce e marketplaces.	Customer Segments (List your target customers and users) Empresas varejistas, variando desde Microempresa Individual (MEI) até Média Empresa, com foco no ambiente digital.	
Cost Structure (List your fixed and variable costs) Desenvolvimento e manutenção da plataforma digital. Custos operacionais, incluindo pessoal de suporte ao cliente. Parcerias ou comissões pagas a plataformas associadas.			Revenue Streams (List your sources of revenue) Juros e taxas provenientes do produto financeiro de crédito.		

Figura 21 - Lean Canvas - empréstimo capital de giro. Fonte: elaboração do autor.

Empresas varejistas, que incluem desde a Microempresa Individual até a Média Empresa com foco no ambiente digital, lidam com obstáculos significativos como a burocracia, o tempo prolongado de processamento na solicitação de crédito, os preços elevados dos produtos financeiros e a demora no recebimento dos recursos. A ideia é introduzir um empréstimo para capital de giro digitalizado, que promova rapidez e diminua a burocracia. A premissa é que o produto seja acompanhado de um simulador em tempo real, detalhando custos, impostos e datas de recebimento. A ideia é de que os clientes se engajarão conosco através de canais digitais como um website e um aplicativo móvel, e possivelmente com a ajuda de parcerias com plataformas de e-commerce. As receitas poderão vir dos juros e taxas do crédito concedido, e os custos estarão principalmente associados ao desenvolvimento e manutenção da plataforma digital, suporte ao cliente e parcerias. Ao medir indicadores como o número de novos clientes,

o volume de empréstimos concedidos, a satisfação do cliente, o custo de aquisição de cliente e o lifetime-value do cliente, esperamos acompanhar o sucesso de nosso produto. A expectativa é de que a principal vantagem a ser oferecida seja a capacidade de proporcionar um processo de crédito digitalizado e simplificado, com taxas de juros competitivas e prazos flexíveis, especialmente adequado para as necessidades das empresas varejistas digitais, graças à possibilidade de parcerias estratégicas com plataformas de e-commerce e marketplaces (Figura 21).

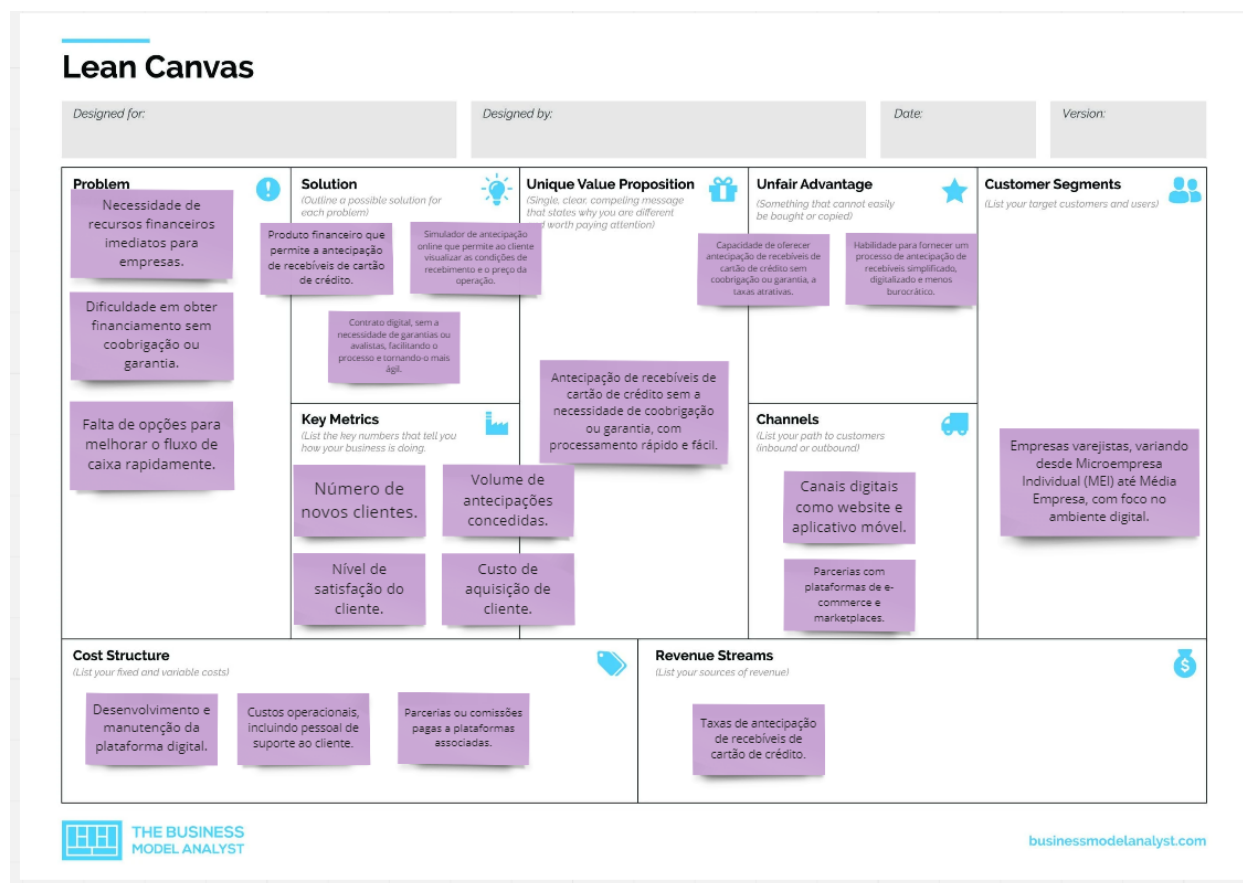


Figura 22 - Lean Canvas - antecipação de recebíveis. Fonte: elaboração do autor.

Empresas que realizam vendas a prazo através de cartões de crédito, desde a Microempresa Individual até a Média Empresa, enfrentam desafios como a necessidade de recursos financeiros imediatos, a dificuldade em obter financiamento sem coobrigação ou garantia e a falta de opções para melhorar o fluxo de caixa rapidamente. A proposta é introduzir a antecipação de recebíveis de cartão de crédito sem a necessidade de coobrigação ou garantia, com processamento rápido e fácil. A solução hipotética é um produto financeiro que permite essa antecipação, acompanhada de um simulador de antecipação online que permite ao cliente visualizar as condições e o preço da operação, e um contrato

digital, que não exige garantias ou avalistas. A expectativa é que os clientes se engajem através de canais digitais como um website e um aplicativo móvel. As receitas poderão das taxas de antecipação de recebíveis de cartão de crédito e os custos estarão associados ao desenvolvimento e manutenção da plataforma digital, além do suporte ao cliente. Ao monitorar indicadores como o número de novos clientes, o volume de antecipações concedidas, a taxa de retenção de clientes, a satisfação do cliente, o custo de aquisição de cliente e o *lifetime-value* do cliente, espera-se acompanhar o sucesso do produto. A vantagem esperada é a capacidade de oferecer antecipação de recebíveis de cartão de crédito sem coobrigação ou garantia, a taxas atrativas, e a habilidade de proporcionar um processo de antecipação de recebíveis simplificado e digitalizado, com menos burocracia (Figura 22).

Value proposition canvas

Em primeiro lugar, o Value Proposition Canvas para a proposta de solução de Empréstimo - Capital de Giro destaca o perfil do cliente, que busca ganhos como acesso rápido a empréstimos, taxas de juros competitivas, condições de pagamento flexíveis e um processo de contratação simplificado e menos burocrático. As tarefas principais desses clientes incluem gerenciar finanças das empresas, identificar soluções financeiras adequadas, investir na expansão dos negócios e adquirir equipamentos e estoque. Entre as principais dores enfrentadas pelos clientes estão os processos burocráticos de contratação de empréstimos, dificuldade de encontrar soluções financeiras flexíveis, gerenciamento de tempo limitado e tomada de decisões em um mercado competitivo e em constante mudança.

A proposição de valor para essa solução abrange criadores de ganho como processo de contratação digital, rápido e fácil, simulador para testar diferentes cenários de empréstimos, taxas de juros atrativas e condições de pagamento flexíveis, além de atendimento personalizado às necessidades das empresas. Os produtos e serviços oferecidos incluem empréstimo na modalidade Capital de Giro, contratação digital, simulador de empréstimos e análise de crédito automatizada e eficiente. Os aliviadores de dor dessa proposta incluem a redução da burocracia na contratação de empréstimos, flexibilidade nas condições de pagamento e limites de crédito, otimização do tempo gasto na busca e contratação de soluções financeiras e suporte às decisões financeiras em um mercado em constante mudança. Com base nas personas de Victor, Maria e Bruno, a proposta de solução de Empréstimo - Capital de Giro se alinha às necessidades e expectativas desses clientes, fornecendo um processo de contratação simplificado, condições flexíveis e taxas de juros atrativas. A solução também aborda as dores e desafios enfrentados pelas personas, oferecendo um processo de contratação menos burocrático e otimizando a gestão do tempo.

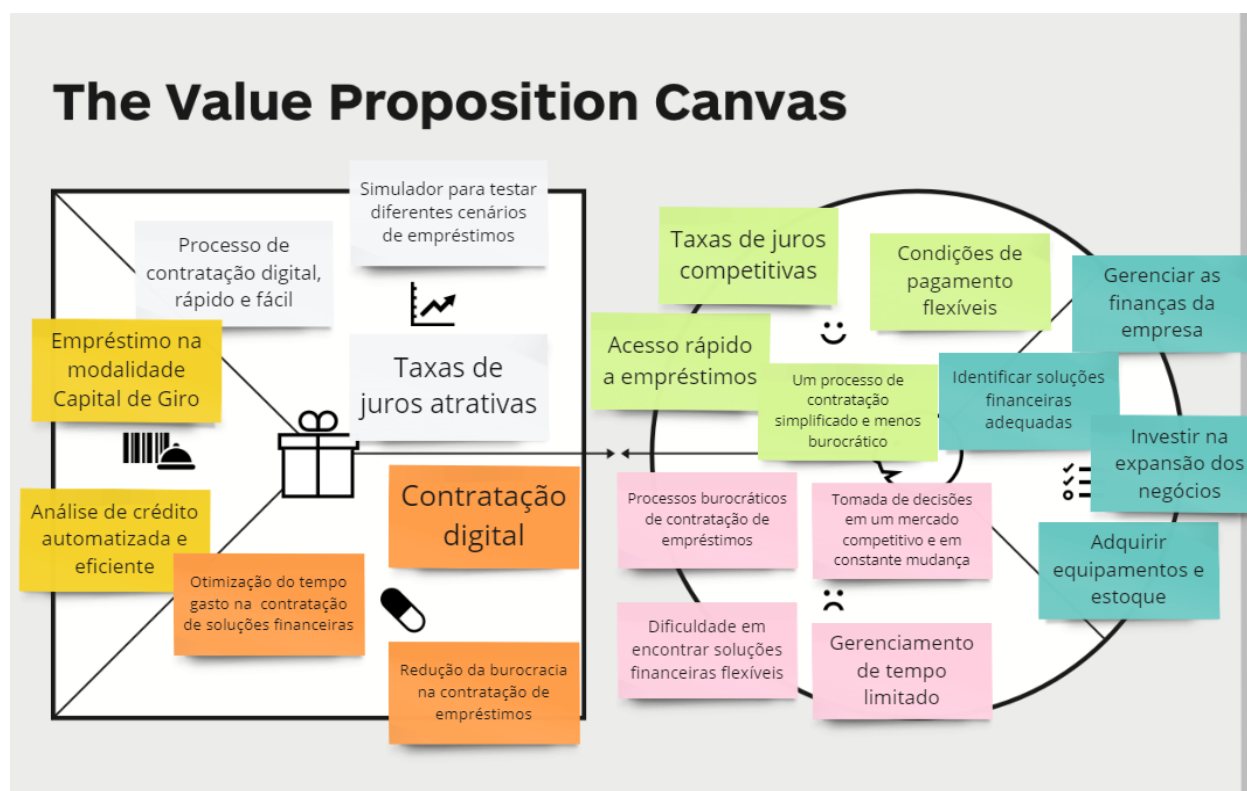


Figura 23 - Value Proposition Canvas. Fonte: elaboração do autor.

Já com relação à solução de Aquisição de crédito sem coobrigação - Antecipação de recebíveis de cartão, o Value Proposition Canvas, no âmbito do perfil do cliente, traz que este busca ganhos como acesso rápido a recursos financeiros, fluxo de caixa imediato para quitar dívidas ou adquirir estoque, e uma solução digital e fácil de entender. As tarefas principais desses clientes incluem gerenciar as finanças das empresas, melhorar o fluxo de caixa, investir na expansão dos negócios e adquirir equipamentos e estoque. Entre as principais dores enfrentadas pelos clientes estão a dificuldade de acesso a recursos financeiros, fluxo de caixa irregular devido a vendas a prazo, gerenciamento de tempo limitado e necessidade de soluções financeiras com boas condições

A proposição de valor para essa solução engloba fatores de ganho como antecipação de recebíveis de vendas a prazo, solução financeira de baixo risco, contratação digital e ágil, e simuladores online para entender as características da operação. Os produtos e serviços oferecidos incluem antecipação de recebíveis de cartão, contratação digital, simulador de antecipação de recebíveis e análise de crédito automatizada e eficiente. Os aliviadores de dor dessa proposta incluem acesso rápido a recursos

financeiros, melhora no fluxo de caixa das empresas, redução do risco financeiro e otimização do tempo gasto na busca e contratação de soluções financeiras.

Com base nas personas de Victor, Maria e Bruno, as propostas de solução, de Antecipação de recebíveis de cartão e de Capital de Giro, tendem a se alinhar às necessidades e expectativas desses clientes, fornecendo acesso rápido a recursos financeiros e melhorando o fluxo de caixa das empresas. A solução também aborda as dores e desafios enfrentados pelas personas, oferecendo uma opção de baixo risco e otimizando a gestão do tempo.

4.1.4. Prototipação

Com a conclusão bem-sucedida da etapa de elaboração do Duplo Diamante, a equipe seguiu para a fase de prototipação e desenvolvimento de um Produto Mínimo Viável (MVP). Esta etapa é onde as soluções ideais começam a tomar forma concreta, transformando ideias em protótipos tangíveis e testáveis. O foco principal desta etapa é desenvolver um MVP que possa ser apresentado aos usuários para coletar feedback valioso, antes de se comprometer com a implementação final do produto. Isso permite que a equipe valide as soluções propostas, testando-as em condições reais e ajustando o design e a funcionalidade com base na experiência do usuário. O objetivo aqui é garantir que o produto final seja verdadeiramente valioso para as micro, pequenas e médias empresas que operam em marketplaces e possa efetivamente resolver o problema de acesso ao crédito que foi identificado nas fases anteriores.

Sketching

Os esboços, ou “Sketches”, foram realizados em quadro branco em ambiente de escritório do banco. Após finalização das sessões de brainstorm que geraram os desenhos e fluxos, todo o conteúdo foi repassado para uma ferramenta de apresentação de slides e para documentos de texto, explicando o conteúdo e o que foi pensado. Para maior facilidade, foi trazido aqui na forma de imagens de fluxogramas e de tópicos, etapa por etapa. A seguir, tem-se, em tópicos, o esboço do que foi pensado:

(i) Integração com o Marketplace: A integração com o marketplace é um elemento crucial no processo de contratação de empréstimos, permitindo a troca eficaz de dados necessários. Este processo é complexo e composto por vários componentes, cada um com suas próprias especificidades. No centro dessa integração, imaginamos uma API centralizadora conhecida como BFF (Back for Front). Ela atua como um ponto de recepção para dados do usuário vindos do portal do parceiro e, a partir daí, aciona a

API de comunicação. Esta, por sua vez, ativa outras APIs internas que comunicam com os sistemas do banco. A primeira componente, a API de Integração, é projetada para ser eficiente e veloz, capaz de lidar com múltiplas solicitações simultâneas sem causar atrasos ou falhas. Essa API é a principal ponte de comunicação entre o banco e o marketplace, facilitando a solicitação de serviços, o envio de informações para análise de crédito, a aprovação de empréstimos e a finalização de contratos. Outro componente chave é a Sincronização de Dados. A consistência e atualização constante das informações são garantidas pela sincronização instantânea dos dados entre o banco e o marketplace. Adicionalmente, a implementação de um sistema de backup e recuperação de dados protege contra possíveis perdas de informação. E por fim, a Privacidade e a Conformidade são aspectos fundamentais. Todas as integrações devem estar em conformidade com todas as regulamentações relevantes, tais como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR), garantindo a privacidade do usuário em todas as etapas.

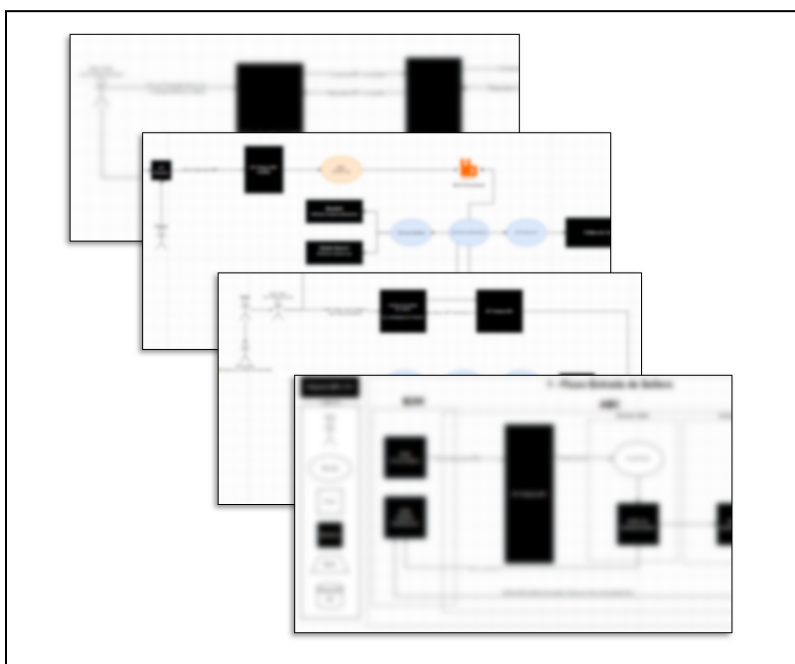


Figura 24 - Esboços, ou Sketches. Fonte: elaboração do autor (Desfocada para confidencialidade da empresa).

Partindo da suposição de que os lojistas teriam limites pré-aprovados, imaginamos uma comunicação eficiente entre o marketplace e o banco. O marketplace enviaria os dados transacionais dos lojistas, que seriam processados pelo motor de crédito do banco. Mesmo que inicialmente o motor de crédito seja estruturado com base em regras em uma planilha VBA, a ideia é que ele evolua para

processar dados em tempo real dos lojistas, retornando condições com base em um script. Estas integrações, elaboradas pelo tech-lead da equipe em conjunto com os demais, visam assegurar a fluidez da contratação e a redução significativa de etapas na jornada do usuário.

(ii) Interface do Usuário: Criar uma interface de usuário que seja intuitiva, amigável e fácil de usar é um elemento-chave para assegurar a satisfação do usuário e a eficácia do nosso produto. Nosso objetivo é construir um design limpo e minimalista, que destaque simplicidade e funcionalidade, facilitando a navegação mesmo para aqueles que não são familiarizados com a tecnologia. A experiência na plataforma será personalizada para atender às necessidades específicas de cada usuário. Para isso, as recomendações de empréstimos serão baseadas em padrões individuais de vendas, histórico de crédito e outros dados relevantes. Desta forma, pretendemos oferecer um serviço verdadeiramente adaptado, onde cada usuário sinta que suas necessidades são compreendidas e atendidas. Um componente crucial da nossa interface de usuário é o feedback em tempo real. O sistema foi pensado para confirmar as ações do usuário, fornecer notificações claras em caso de erros e oferecer orientações detalhadas sobre os próximos passos. Esse recurso tem como objetivo tornar a experiência do usuário mais fluente, minimizando possíveis frustrações. A segurança também é uma prioridade na nossa interface. Queremos que os usuários sintam que seus dados estão sendo manuseados com o máximo cuidado e que todas as transações financeiras são seguras. Destacar as medidas de segurança adotadas pode não só aumentar a confiança do usuário na plataforma, mas também incentivar a utilização do serviço de empréstimo. Com base nesses princípios, desenvolvemos esboços representativos da interface, que estão ilustrados na figura abaixo, criada com uma ferramenta de slides. Nossos esforços estão voltados para garantir que a interface do usuário seja não apenas esteticamente agradável, mas também eficaz e segura.

Financeiro > Crédito > Empréstimo

Dashboard
Produtos
Vendas
SAC
Financeiro
> Crédito
> Empréstimo
Configurações
Ajuda

Simule e contrate

Empréstimo Capital de Giro

Ideal para investir no seu negócio sem comprometer o fluxo de caixa futuro.

Você escolhe o prazo e tem o limite calculado com base nas suas vendas no marketplace.

Selecione uma das modalidades

Empréstimo Capital de Giro

Antecipação de recebíveis

Selecione as condições que deseja contratar

Valor do crédito desejado

Valor máximo: R\$ 3.000.000,00

Número de parcelas para pagamento

Valor máximo: 36

Condição selecionada:

18 parcelas de R\$ 16.600,00

IOF R\$ 900,00 CET: 23,45% a.a.

Oferta por tempo limitado e sujeita análise de crédito.

Continuar

Figura 25 - Esboço, ou Sketch, da tela do usuário. Fonte: elaboração do autor.

(iii) Contratação do Empréstimo: Outro tópico importante é a contratação do empréstimo. A contratação do empréstimo deve estar integrada com a interface de usuário imaginada, além de preencher todos os requisitos internos da operação financeira. Por isso, foram pensados fluxos de contratação que pudessem esclarecer como isso funcionaria. Para isso, imaginou-se o fluxo de entrada de sellers, que se trata do envio dos dados transacionais dos lojistas pelo marketplace, para que as condições de crédito pudessem ser avaliadas, e também no processo de simulação do crédito na plataforma parceira.

(iv) Avaliação e Aprovação: Além disso, lembrando que a avaliação de risco de crédito foi um ponto de alta dor identificado no nosso público-alvo, tem-se que essa deve ser uma etapa relevante e bem elaborada do processo, de forma que atenda as necessidades dos clientes no âmbito de condições de crédito a também na esfera de eficiência, isto é, no tempo de retorno dessas condições. Basicamente, se refere à etapa em que o marketplace parceiro envia os dados dos lojistas, ao passo que o banco recebe esses dados e calcula as condições de crédito com base em regras pré estabelecidas.

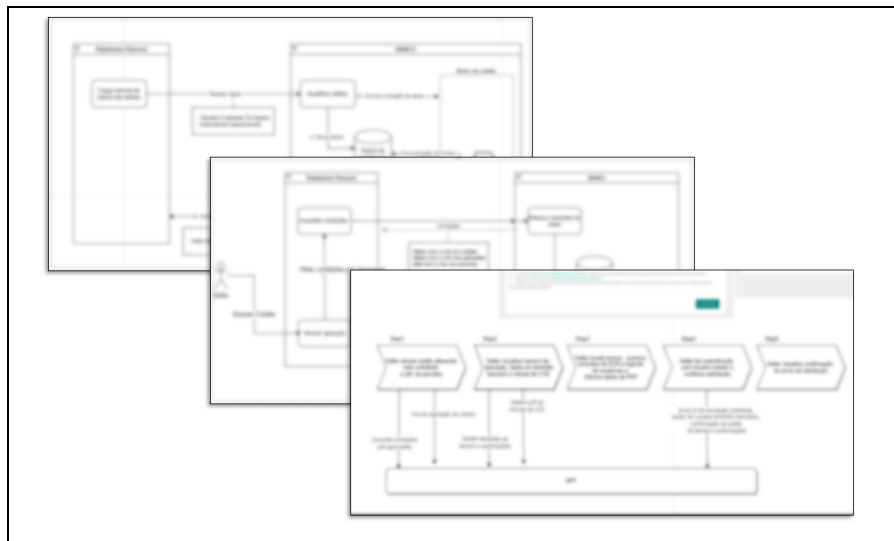


Figura 26 - Esboço, ou Sketch, dos processos de avaliação e contratação. Fonte: elaboração do autor (Desfocada para confidencialidade da empresa).

(v) Desembolso: Por fim, o desembolso, parte mais importante da jornada do ponto de vista do cliente, precisa acontecer de forma rápida e eficiente. Foram pensadas todas as etapas internas que precisam acontecer e o tempo de cada uma para que o banco conseguisse desembolsar o recurso o mais rapidamente possível ao lojista. Dado a situação de uma instituição financeira altamente regulada e com processos internos robustos, foi o desenho que mais tomou tempo do time, já que envolve uma comunicação com diversas áreas e sistemas do banco. Foi feito um estudo de algumas semanas para que conseguíssemos compreender de forma completa as etapas necessárias e as comunicações necessárias que deveriam ser feitas.



Figura 27 - Esboço, ou Sketch, dos processos de desembolso. Fonte: elaboração do autor (Desfocada para confidencialidade da empresa).

Este esboço oferece um produto de empréstimo digital integrado que oferece uma experiência sem complicações para os lojistas, tornando mais fácil para eles obter o capital de giro necessário para expandir e aprimorar suas operações.

Mockups

Os mockups foram criados em colaboração com a equipe de design, utilizando ferramentas como Figma e Miro, e passaram por várias revisões e ajustes. Após a finalização dos mockups, foram realizadas sessões de teste e feedback com os stakeholders, fornecendo insights valiosos para refinar os protótipos.

A página principal do mock-up ficou bastante parecida com o esboço inicial realizado pelo time através da ferramenta Microsoft PowerPoint, de modo que o cliente tem uma experiência digitalizada onde ele consegue definir o valor do crédito e a quantidade de parcelas, e em tempo real ele tem o restante das informações da operação financeira (Figura 29).



Figura 28 - Compilado de telas da contratação digital produzido no Figma. Fonte: elaboração do autor.

Seller

Nome do usuário

Início

Minhas vendas

Produtos

Crédito

Meu cadastro

Crédito > Simule e contrate

Simule e contrate

Ver operações contratadas

Crédito Parcelado

Ideal para quem quer investir sem comprometer o fluxo de caixa, com parcelas fixas quinzenais. Você pode escolher entre 6 a 18 meses para pagar, tudo direto no repasse.

Selecione uma das modalidades

Crédito Parcelado

Capital de Giro Parcelado

Selecione as condições de crédito que deseja contratar

Valor do crédito desejado

Valor máximo: R\$ 300.000,00
 Taxa: 5,75% a.a.

R\$ 300.000,00

Número de parcelas para pagamento

Máximo de parcelas: 18

18 parcelas

Condição selecionada:

18 parcelas de R\$ 16.600,00
 IOF: R\$ 900,00 CET: 45,24% a.a.

Oferta por tempo limitado e sujeita à análise de crédito

Contratos parcelados em até 24 vezes passarão por uma nova avaliação de crédito, com base na data de solicitação do crédito.

Figura 29 - tela de contratação digital produzida no Figma. Fonte: elaboração do autor.

Mágico de Oz

Utilizou-se a metodologia do Mágico de Oz para testar o produto. Em colaboração com as equipes de ALM & Pricing e Risco e Crédito, desenvolveu-se um protótipo funcional para duas propostas de solução: empréstimo de capital de giro e antecipação de recebíveis. Utilizamos planilhas baseadas em VBA para simular os inputs e gerar resultados (Figura 30). Essa fase nos permitiu testar as funcionalidades, receber feedback valioso e realizar ajustes nos protótipos.

Capital de Tercs

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Bruto

1.004.030,00

1.004.030,00

Valor Descontado

1.004.030,00

1.004.030,

Figura 30 - ferramenta Mágico de Oz, em Microsoft Excel. Fonte: trabalho de ALM & Pricing e elaboração do autor (Desfoque para confidencialidade da empresa).

Fichas de teste

Para essa proposta, a ideia é validar a hipótese de que empresas de menor porte precisam de empréstimos fáceis de contratar, feitos em ambiente digital, e com boas condições de crédito: limites altos, taxas competitivas e prazos flexíveis (Tabela 5). E depois montar métricas e critérios para mensurar a validação dessas hipóteses (Tabela 6).

Tabela 5 - Hipóteses e Testes. Fonte: elaboração do autor.

Hipóteses (Empresas de menor porte gostariam ...)	Testes (Realizar uma operação de crédito ...)
De contratar produtos financeiros no portal do marketplace onde vendem seus produtos	Através da oferta do marketplace
De contratar produtos financeiros em ambiente digital	Através de uma solicitação de empréstimo feita via reunião por videoconferência em 20 minutos
De saber de antemão as condições de crédito aprovadas para elas	A partir de limites pré aprovados
De testar diferentes combinações de valor do empréstimo e prazo para avaliar o custo da operação e o valor da parcela	Através de uma solicitação feita com simulações de valor e prazo por parte do lojista
De receber o recurso do empréstimo em D+1 da solicitação	E entregar o recurso ao cliente em até D+1
De uma contratação de crédito simplificada e com poucas etapas na jornada	Com menos etapas na jornada
De não ter que enviar diversos documentos financeiros para receber uma avaliação de crédito	Sem a necessidade de recebimento de documentos financeiros do cliente
De não ter que enviar e-mails ou realizar diversas ligações telefônicas com um gerente para contratar um empréstimo	Através de apenas uma reunião via videoconferência

Tabela 6 - Métricas e Critérios. Fonte: elaboração do autor.

Métricas	Critérios
Taxa de lojistas que se interessam pela proposta e agendam uma videoconferência para contratar o crédito	Pelo menos 20% dos lojistas agendarem videoconferência para solicitar o empréstimo
Taxa de lojistas que solicitam o crédito na videoconferência	Pelo menos 5% dos lojistas contratarem operações de crédito

Protótipo

Com os esboços dos fluxos do produto delineados, as simulações da interface do usuário concluídas e as planilhas prontas para funcionar como back-end do produto, alcançamos o estágio de validação das hipóteses propostas na ficha de teste utilizando um protótipo.

Na construção desse protótipo, que serviu como MVP, mantivemos diálogos estratégicos com o marketplace parceiro para definir ações conjuntas. Tal processo nos direcionou para o design de um fluxo de operações, incorporando quatro partes fundamentais: o marketplace, o lojista, a registradora e o banco. Uma representação visual deste fluxo pode ser observada na figura subsequente.

Contando com a colaboração efetiva do marketplace parceiro, estruturamos o protótipo da seguinte maneira: o marketplace compartilharia dados transacionais dos lojistas com o banco, que por sua vez, calcularia limites pré-aprovados de crédito. Assim que demonstrassem interesse, os lojistas poderiam solicitar o empréstimo, sendo o marketplace responsável por agendar uma reunião entre o cliente e o banco.

Durante essa reunião, o produto seria detalhadamente apresentado e, utilizando a ferramenta Mágico de Oz, o lojista teria a oportunidade de simular e avaliar se deseja prosseguir com o processo de contratação. Na eventualidade de o lojista optar pela contratação, seriam requeridos documentos legais, como Termos e Condições de Relacionamento, aceite nos Termos de Sigilo Bancário, e formulário de PEP (Pessoa Exposta Politicamente), em cumprimento às diretrizes do Compliance e Jurídico.

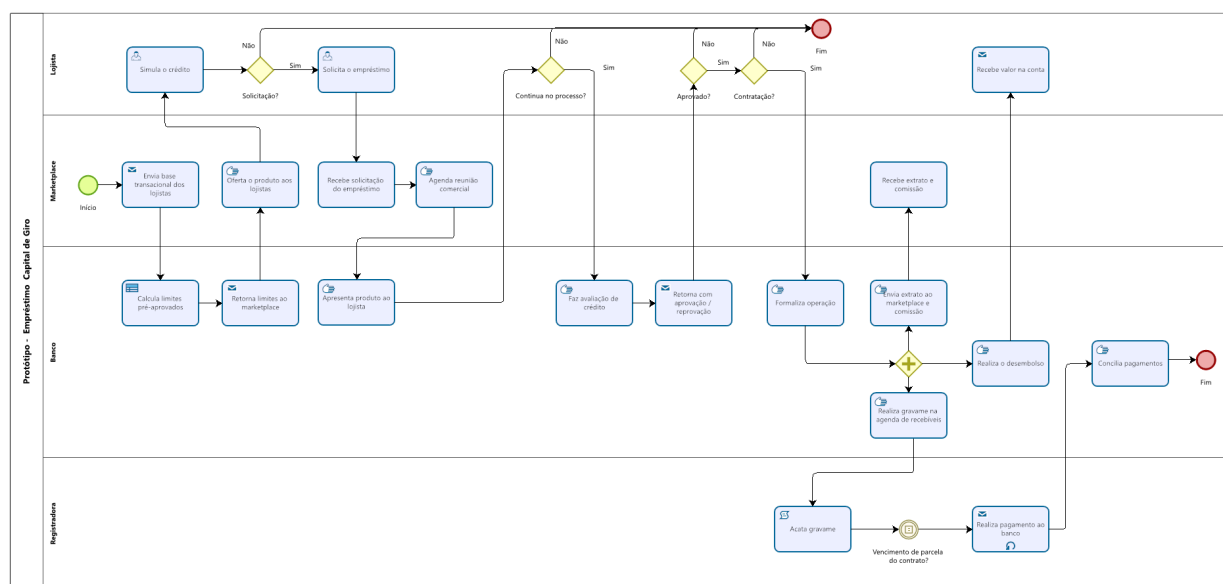


Figura 31 - Fluxo proposto para o produto mínimo viável. Fonte: elaboração do autor.

Esses dados permitiriam à equipe de crédito conduzir uma avaliação aprofundada do crédito, resultando na aprovação ou rejeição do limite para o lojista. Em caso de aprovação, a operação seria formalizada, o empréstimo desembolsado para o cliente, a comissão paga ao parceiro e a garantia registrada na agenda de recebíveis do cliente. Por fim, a registradora procederá ao pagamento das parcelas ao banco, com base nos recebíveis do cliente.

Com isso, temos uma proposta sólida de MVP, que foi devidamente apresentada e validada junto ao marketplace e pelos executivos do banco. Acordou-se, nesta etapa, que em virtude da parceria, a primeira interação com o cliente sempre seria conduzida pelo marketplace, uma vez que os lojistas são, antes de tudo, clientes do marketplace.

MVP

A fase de comercialização do MVP marca uma etapa crítica que avalia a efetividade do produto em atender as necessidades e resolver os problemas dos clientes identificados. Levando isso em consideração, e com base no protótipo já estabelecido, foi concebido um MVP robusto para validar as hipóteses e iniciar a comercialização do produto.

Como parte desse processo, foi formulada uma estratégia de comunicação para oferecer os limites de crédito aos clientes. Inicialmente, o marketplace forneceu uma base com 600 lojistas de diversos perfis, tamanhos e setores. Essa amostra diversificada foi encaminhada para as equipes de risco e crédito. Com esses dados em mãos, foi aplicada uma série de regras pré-definidas para o cálculo do limite de crédito (Figura 32). Com base na política pré-estabelecida, foram calculados o limite, prazo e valor máximo de parcela que cada cliente poderia receber. Para esta primeira versão do produto, foi definido um limite máximo de R\$ 5 milhões, considerando a maturidade do novo produto. Dessa forma, a oferta inicial contemplou aproximadamente R\$ 225 milhões em limites de crédito, com prazo médio aprovado de 8 meses e ticket médio de R\$ 500 mil. Selecionamos de forma estratégica 100 lojistas para o lançamento inicial, totalizando um limite aprovado de R\$ 45 milhões, com um ticket médio de R\$ 450 mil.

A ação de comunicação consistiu em uma oferta direcionada a esses 100 lojistas, apresentando o limite e o prazo pré-aprovados, bem como a taxa pré-estabelecida. Esta ação também proporcionou uma oportunidade para que os lojistas expressassem interesse no produto e solicitassem a contratação do empréstimo. As demonstrações de interesse foram recebidas pelo marketplace, que, em seguida, agendou videoconferências individuais com cada um dos lojistas para mediar a interação entre eles e o banco. Durante essas reuniões, que contaram com a participação reduzida de profissionais para preservar a negociação comercial, foram apresentadas as características e vantagens do produto por meio de slides em PowerPoint. Ao final de cada reunião, os lojistas tiveram a oportunidade de esclarecer dúvidas e, caso estivessem satisfeitos com as informações, poderiam optar pela contratação do produto. Essa dinâmica permitiu mensurar a taxa de aceitação do produto e validar nossas hipóteses. Das 100 ações de

comunicação realizadas com os lojistas pré-selecionados, obtivemos uma conversão de interesse de 24%, ou seja, 24 lojistas demonstraram interesse e solicitaram o produto. Destes, 5 desistiram, enquanto 19 prosseguiram para a reunião. Entre os que participaram, houve 12 intenções de contratação de crédito. Para cada uma dessas 12 intenções, a operação foi simulada com o cliente, que, em conjunto conosco, definiu o valor do empréstimo, o prazo desejado e concordou com as condições de preço da operação.



Figura 32 - Política de crédito. Fonte: trabalho de Risco de Crédito e elaboração do autor (Desfoque para confidencialidade da empresa).

Embora já se dispusesse do histórico transacional do lojista para calcular o limite e o prazo disponíveis para cada um, era necessária uma avaliação de crédito adicional, requisito fundamental do banco. Portanto, durante a reunião, explicamos a necessidade desta avaliação e coletamos os consentimentos para consultar o Sistema de Informações de Crédito do Banco Central (SCR) e a Agenda de Recebíveis, além de outros termos exigidos pelo Jurídico e Compliance do banco. Com os consentimentos coletados e os documentos necessários assinados, a equipe de risco e crédito iniciou as

avaliações manuais, analisando uma série de informações sob a perspectiva de crédito. Dos 12 lojistas que mostraram intenção de contratar, 6 foram aprovados na fase de avaliação de crédito. As razões para a rejeição dos outros 6 incluíram: restrições de crédito dos sócios; relação alta entre o endividamento atual e o faturamento total; e baixo score em bureaus de crédito.

O volume desembolsado nesta primeira etapa totalizou R\$ 1,5 milhão, com prazo médio de 10 meses, ticket médio de R\$ 250 mil e preço médio de 1,45% a.m. Portanto, obtivemos uma conversão de 24% no interesse do produto, 12% na solicitação de empréstimo e 6% na contratação efetiva da operação financeira. Esses resultados demonstram a validação bem-sucedida das hipóteses propostas anteriormente, confirmando a eficácia do nosso MVP no atendimento às necessidades e dores dos clientes.

4.2. Product Market Fit

Com o êxito do MVP inicial, os executivos do banco aprovaram o investimento para o desenvolvimento adicional do produto. Reforçamos nossa equipe com três desenvolvedores sênior/especialista para a construção das APIs e definição da estrutura tecnológica do produto, sob a supervisão do líder técnico da equipe. Além disso, um Scrum Master do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) do banco foi designado para nos auxiliar na implementação ágil do projeto, fundamentada na metodologia Scrum (Figura 33).

Em síntese, desenvolveu-se completamente o protótipo em parceria com o marketplace. Efetuamos integrações via API entre o banco e o marketplace para a comunicação do produto, permitindo que o envio de dados transacionais, recebimento e retorno com cálculo de limites fossem automatizados e recorrentes. As ofertas foram realizadas de forma automatizada no portal do marketplace, seguindo um formato semelhante ao desenvolvido pelo time de Design, adaptado ao portal do parceiro e com o uso de sliders em vez de caixas de preenchimento para valor e prazo, que não pôde ser apresentado neste trabalho por questões de confidencialidade da instituição e do marketplace.

O desenvolvimento e implementação do produto e do projeto de parceria com o marketplace foi realizado com base na metodologia Scrum, na qual equipes trabalham em ciclos curtos, chamados sprints, para entregar incrementos do produto de forma rápida e adaptável, promovendo agilidade, comunicação contínua e melhoria constante.



Figura 33 - aplicação da metodologia Scrum no desenvolvimento de produtos. Fonte: Miro da equipe e elaboração do autor (Desfoque para confidencialidade da empresa).

O processo de contratação foi totalmente digitalizado, permitindo que o cliente desse sua aceitação e/ou assinatura nos documentos e termos necessários exclusivamente via portal, de forma simples e sem complicações. Além disso, o contrato passou a ser gerado automaticamente e disponibilizado no portal ao final do processo, para coletar uma pré-assinatura eletrônica do cliente. Também automatizamos a avaliação de crédito, uma medida necessária dada a expansão do volume de negócios de 600 para cerca de 2500 lojistas mensais.

Neste contexto, foram implantados dois processos distintos, ambos baseados em políticas de crédito específicas. O primeiro, responsável pelo cálculo das condições de crédito, incluindo limite e prazo, foi implementado na etapa anterior à jornada do usuário. Os dados transacionais do lojista eram compartilhados em tempo real com o banco através de uma API. Em nosso sistema, desenvolvemos APIs específicas para receber esses dados, processá-los, calcular as condições de crédito e retornar essas informações ao marketplace. Desta forma, as condições de crédito podiam ser exibidas no portal para os clientes cujo limite de crédito havia sido pré-aprovado. O segundo processo foi implementado após a solicitação de crédito. Uma vez contratado o crédito, o lojista aceitava o Opt-in da agenda de recebíveis e consentia com a consulta ao SCR (Sistema de Informações de Crédito), uma ferramenta gerenciada pelo

Banco Central e atualizada mensalmente pelas instituições financeiras. Com essas informações em mãos, o nosso motor de avaliação determinava a aprovação ou rejeição da contratação de crédito.

Por fim, todo o processo interno de desembolso e agendamento de recebíveis dentro do banco foi automatizado, reduzindo o lead-time de recebimento do recurso em até 2 dias. Durante este período, também foi possível acompanhar as operações pós-desembolso, incluindo o recebimento dos valores dos gravames feitos na registradora e a manutenção dos contratos em termos de backoffice. Apesar da seleção adversa das operações iniciais realizadas para validar as hipóteses, a taxa de inadimplência dessa carteira foi baixa, cerca de 3%. Isso ocorreu porque os clientes foram pré-selecionados com base em um conjunto de regras estabelecidas e uma avaliação minuciosa de crédito. Como resultado desta fase, foi desembolsado um total de R\$17,2 milhões em 73 operações para 73 clientes, a uma taxa média de 1,81% ao mês, com um ticket médio por operação de R\$325 mil e prazo médio de 15,35 meses. Entendeu-se que os resultados obtidos representaram um atingimento eficiente de Product Market Fit (Ries, 2011) dado os resultados desses meses de operação.

Desde o início, enfrentou-se uma variedade de obstáculos, muitos dos quais estavam intrinsicamente ligados à natureza do setor financeiro e às características estruturais do próprio banco.

(i) Burocracia: Um dos principais desafios foi a burocracia do banco. A necessidade de obter aprovações em diversos níveis da organização, juntamente com a estrita aderência às normas e diretrizes internas, resultou em uma série de processos e etapas que exigiram uma atenção aos detalhes. Cada fase do projeto precisou ser intensamente planejada, monitorada e documentada para garantir que todas as exigências burocráticas fossem satisfeitas. Este foi um processo rigoroso, que exigiu muito da equipe em termos persistência.

(ii) Regulamentação: Além da burocracia, também foi preciso lidar com a alta regulamentação do setor financeiro. As políticas e diretrizes rigorosas que governam este setor exigiram que estivéssemos constantemente cientes e atualizados com as mais recentes legislações e normas regulatórias. A conformidade com essas regulamentações não foi apenas uma necessidade legal, mas também essencial para manter a confiança dos clientes e a reputação do banco.

(iii) Processos internos: A complexidade dos processos internos da empresa também representou um desafio significativo. Muitos desses processos eram intrincados, envolvendo várias partes interessadas e sistemas diferentes. Para desenvolver nosso produto de maneira eficiente e eficaz, tivemos que entender

completamente esses processos e encontrar maneiras de integrar nosso produto a eles. Isso envolveu um esforço de colaboração considerável e uma compreensão profunda do funcionamento interno da organização.

A despeito dos desafios, a dedicação, a implementação do produto teve êxito. Foi possível implementar o produto automatizado com sucesso apenas cinco meses após o lançamento do primeiro MVP. Este foi um marco significativo, refletindo o compromisso em inovar e fornecer soluções que atendam às necessidades de nossos clientes de maneira eficiente e segura com a aplicação de metodologias enxutas, no caso, o Duplo Diamante embasado com as ideias do Lean Startup. Dessa maneira, prosseguiu-se com as melhorias no produto, desenvolvimentos e esforços comerciais para alavancar a operação e ganhar cada vez mais escala. No entanto, analisando o gráfico da evolução da operação, observou-se um padrão que se desdobra em fases distintas, ilustrando as diferentes etapas da parceria com o marketplace.

A primeira fase, mencionada anteriormente, que marcou o início da parceria, foi notável pelo ímpeto com que as operações cresceram, demonstrado pela inclinação maior da curva de desembolsos. Durante esse período, a inclinação da curva de desembolsos acumulados aumentou rapidamente, indicando uma forte demanda pelo produto e um início promissor para a parceria. Esta fase demonstrou o apetite do mercado e o sucesso inicial das estratégias de vendas e marketing implementadas, resultando em uma alta taxa de adoção do produto pelos clientes. No entanto, de novembro de 2021 a março de 2022, notou-se uma desaceleração nesse ritmo (Figura 34). A inclinação da curva de desembolsos acumulados diminuiu, sinalizando uma mudança no comportamento do mercado. Apesar de ainda haver um crescimento contínuo, tornou-se mais lento e gradual durante este período. Pode-se inferir que, embora o produto ainda estivesse sendo aceito, houve uma mudança na percepção ou nas circunstâncias dos consumidores que afetou a taxa de adoção.

Consequentemente, após meses de sucesso comercial, começou-se a perceber um possível desalinhamento do Product Market Fit. Esta observação desencadeou análises para tentar entender as causas possíveis deste problema. Várias hipóteses foram consideradas, desde mudanças nas preferências do cliente até alterações no ambiente competitivo ou no cenário macroeconômico. Dedicou-se esforços para entender o cenário, a fim de obter respostas que pudessem delinear os fatores que levaram a esse desalinhamento.

Evolução das operações

Total desembolsado (R\$)	Ticket médio (R\$)	Preço médio (a.m.)	Prazo médio (Mês)	Operações (#)
51.2M	388.1K	2.54%	16.01	132

Valor operado (R\$) e Evolução de Contratos (#)

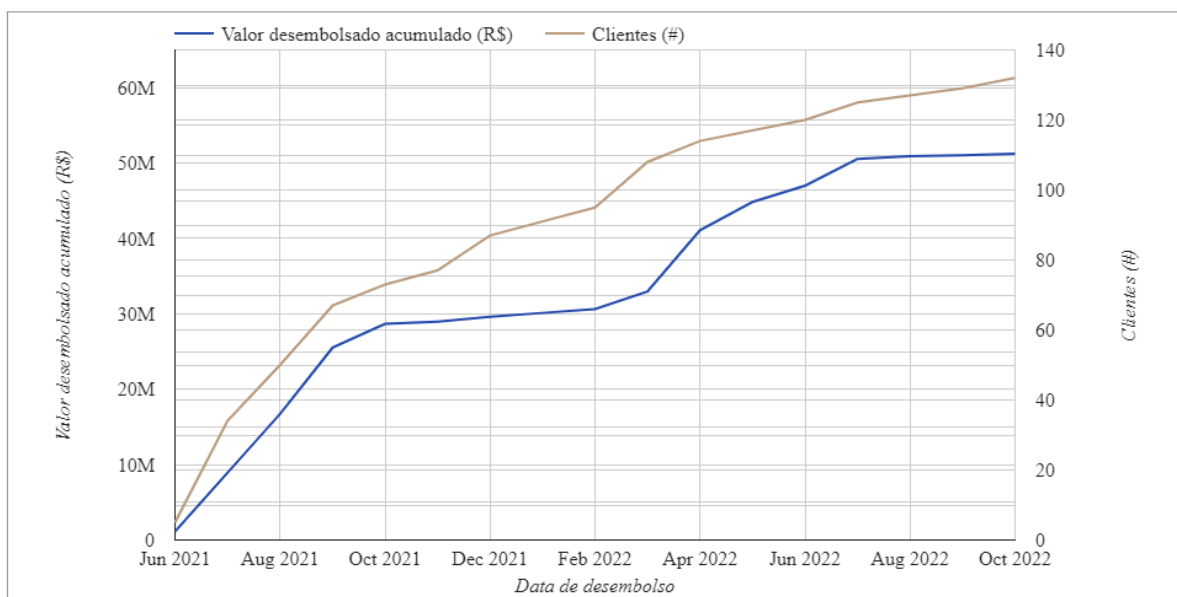


Figura 34 - Evolução das operações de crédito. Fonte: elaboração do autor.

4.2.1. Pesquisa de Product Market Fit

Neste interim, deu-se início a um processo de investigação para desvendar as causas do problema identificado. A primeira etapa foi convocar uma reunião com toda a equipe, na qual desenvolvemos uma Matriz CSD, de “Certezas, Suposições e Dúvidas” (Figura 36). O objetivo era obter uma visão clara de onde estávamos no projeto e com o produto. Os insights gerados nessa sessão serviram como fundamento para nossas decisões e nos ajudaram a priorizar iniciativas e investigações sobre a perda de encaixe com o mercado, ou Product Market Fit (PMF).

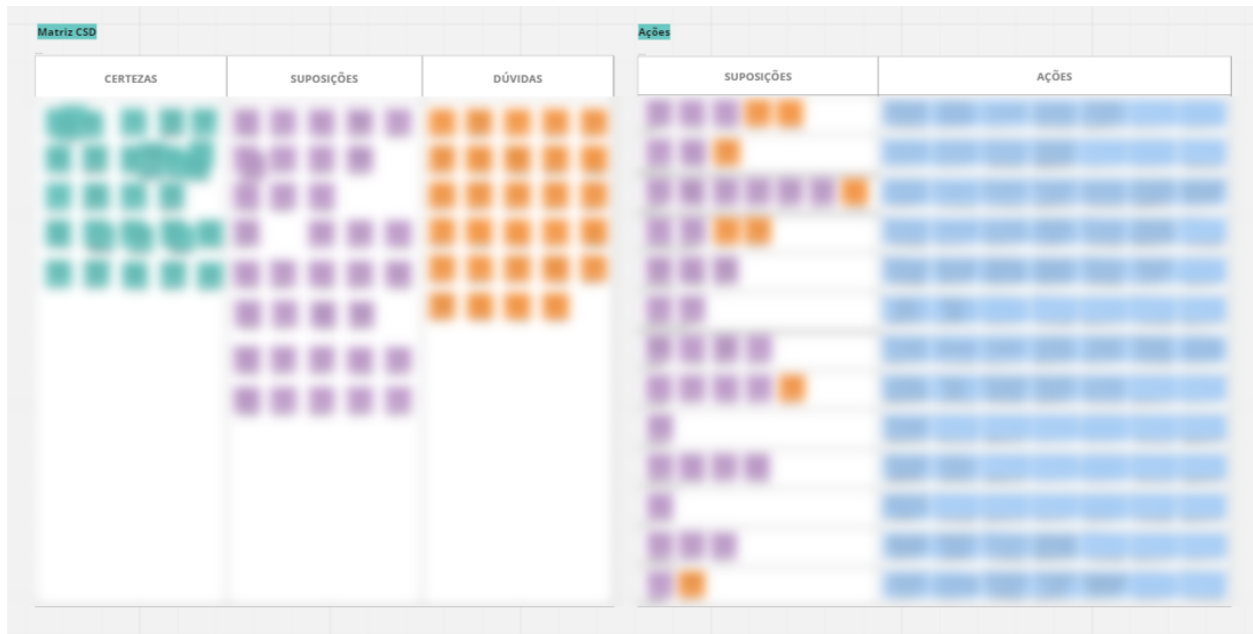


Figura 35 - Matriz CSD e plano de ação. Fonte: elaboração do autor (Desfoque para confidencialidade da empresa).

Analisando o resultado, pode-se afirmar que:

(i) Certezas: Como resultado da aplicação desta ferramenta, asseguraram-se algumas certezas: em algum ponto, nosso produto se alinhava perfeitamente com o mercado, mas em algum momento este alinhamento se perdeu; a jornada digital do usuário era eficaz e intuitiva, necessitando de poucos cliques e envio mínimo de documentos; existia um conflito de interesses com nosso parceiro, que além de nós, havia implementado produtos financeiros com outros players; a remuneração do nosso parceiro era consideravelmente alta.

(ii) Suposições: Também levantou-se algumas suposições: o preço do nosso produto poderia estar sendo considerado elevado em comparação aos concorrentes; os usuários podem estar utilizando as simulações em nosso portal para comparar nossas condições com as de outros bancos; certos vendedores, que não se encaixavam nos critérios de elegibilidade de crédito poderiam priorizar outros marketplaces em detrimento ao nosso parceiro; a visibilidade do nosso produto poderia estar sendo afetada pela posição do produto na gôndola do portal na plataforma; campanhas de marketing em redes sociais (Facebook, Instagram) poderiam impulsionar nossas contratações; a alta remuneração do nosso parceiro poderia estar impactando nossa taxa; nosso motor de avaliação de crédito é um diferencial pela rapidez e pelo retorno das condições condizentes com a necessidade do lojista.

(iii) Dúvidas: Finalmente, algumas questões permaneceram incertas: os clientes valorizariam mais o produto se soubessem que ele é oferecido pelo? Qual é o propósito principal do vendedor ao usar o dinheiro do crédito? O crédito que oferecemos aumenta a performance do vendedor no marketplace? O número de simulações está proporcionalmente relacionado ao interesse pelo produto? Os vendedores que poderiam se beneficiar do nosso crédito estão cientes da existência do produto? O crédito que oferecemos é suficiente para as necessidades dos vendedores? Os prazos mínimos e máximos estabelecidos para as operações são adequados para os vendedores? Como estamos posicionados em relação aos outros concorrentes do mercado?

As incertezas e suposições que levantamos foram agrupadas e, para cada conjunto, elaborou-se um plano de ação com o objetivo de esclarecer cada aspecto.

Em relação às condições de crédito, propôs-se realizar ligações diretas aos vendedores, implementando uma pesquisa para compreender suas percepções acerca das condições de crédito ofertadas. Este estudo poderia ser estendido a todos os vendedores que realizaram simulações em nossa plataforma. Além disso, sugeriu-se o envio de um formulário de pesquisa, possivelmente com incentivos para fomentar a participação. Outra estratégia considerada foi realizar um estudo comparativo para identificar as condições oferecidas por concorrentes. Também se pensou em realizar um teste multivariável com uma possível redução da taxa para vendedores elegíveis.

No que tange à motivação do lojista, pensou-se em conduzir ligações diretas para entender as razões que motivaram ou desmotivaram a contratação do crédito. Além disso, para os clientes que realizam diversas simulações, uma ideia seria implementar pop-ups recorrentes incentivando a submissão de propostas após mais de duas simulações na mesma sessão. Um esquema semelhante poderia ser feito via email. Outra sugestão foi acompanhar as vendas após a contratação do crédito para identificar se o crédito impactou positivamente a performance do vendedor na plataforma do marketplace.

Em relação à elegibilidade, foi sugerido liberar o acesso ao simulador para todos os usuários. Para aqueles que não possuem limite pré aprovado, poderia-se incluir uma opção para solicitar uma avaliação de crédito, que entraria em um processo de avaliação manual. Além disso, propôs-se revisar as regras de elegibilidade, como a exigência de vendas consecutivas nos últimos 12 meses. Também se considerou realizar pesquisas com os clientes para entender qual marketplace é a prioridade para eles.

Finalmente, quanto à experiência do usuário, uma proposta foi realizar um teste AB no portal, alterando a posição dos cartões de crédito para verificar se a conversão do produto aumenta quando este se encontra em uma posição mais destacada. Outra ideia foi sugerir um novo conteúdo para o cartão do produto, com a alteração do título e texto com argumentos atrativos. Por fim, pensou-se em conversar com a equipe de marketing para entender se já foi realizada alguma pesquisa de conscientização da marca.

Considerando as ações propostas, refletiu-se sobre quais poderiam ser efetivamente implementadas. Contudo, algumas limitações surgiram no contexto do produto oferecido por meio de uma plataforma terceira. O contrato estabelecido com o marketplace especificou que este seria responsável pela primeira instância de atendimento ao cliente, o que restringiu a implementação de certas ações. Além disso, por ser o marketplace o proprietário do espaço onde nosso produto é apresentado, algumas possibilidades foram excluídas, como alterar a localização do produto na plataforma ou modificar sua descrição. Entretanto, dentro do nosso círculo de influência, foram identificadas algumas opções viáveis. Por exemplo, a realização de entrevistas diretamente com os lojistas, que nos permitiria compreender melhor a perspectiva do cliente. Além disso, havia a possibilidade de manipulação das condições de crédito e do preço do produto, como, por exemplo, uma ação de redução da taxa de juros. Estas ações, apesar das restrições existentes, demonstraram-se potencialmente eficazes para alcançar nossos objetivos.

Primeiramente, conduziu-se, então, uma rodada de entrevistas com lojistas com o intuito de compreender melhor a motivação das contratações e das não contratações do produto. Estabeleceu-se grupos distintos, os quais foram entrevistados a partir de roteiros de entrevistas diferentes entre si. O primeiro grupo foi composto de lojistas que simularam operações no portal do marketplace. Esses dados de simulação estavam disponíveis pois a calculadora de limites era embedada no portal, funcionando a partir da comunicação via API do banco (Figura 36). O segundo grupo se caracterizou por lojistas que realizaram contratações de crédito, e foram selecionados de maneira adversa (Figura 37). Dessa maneira, foram elaborados dois roteiros de entrevista, semelhantes porém particulares para cada grupo.

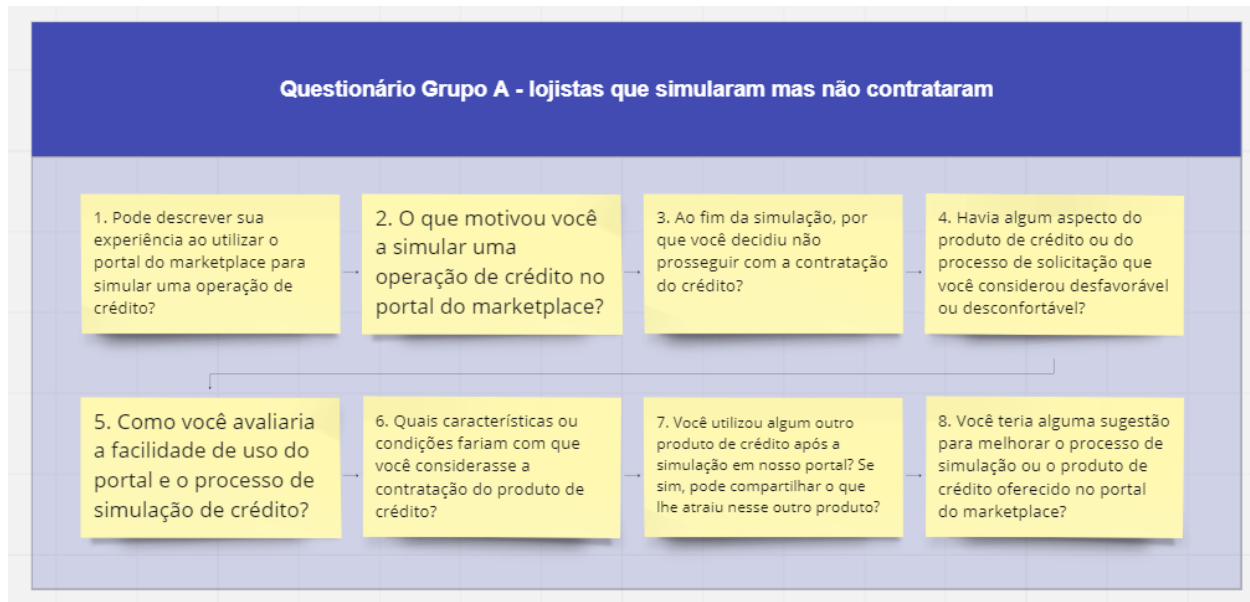


Figura 36 - Questionário para entrevistas 2.1. Fonte: elaboração do autor.

As entrevistas foram realizadas via ligação telefônica pelo time em conjunto e anotadas em um quadro branco no escritório, e posteriormente foram transcritas e traduzidas para um Google Forms para facilitar a visualização de dados e identificação de padrões.

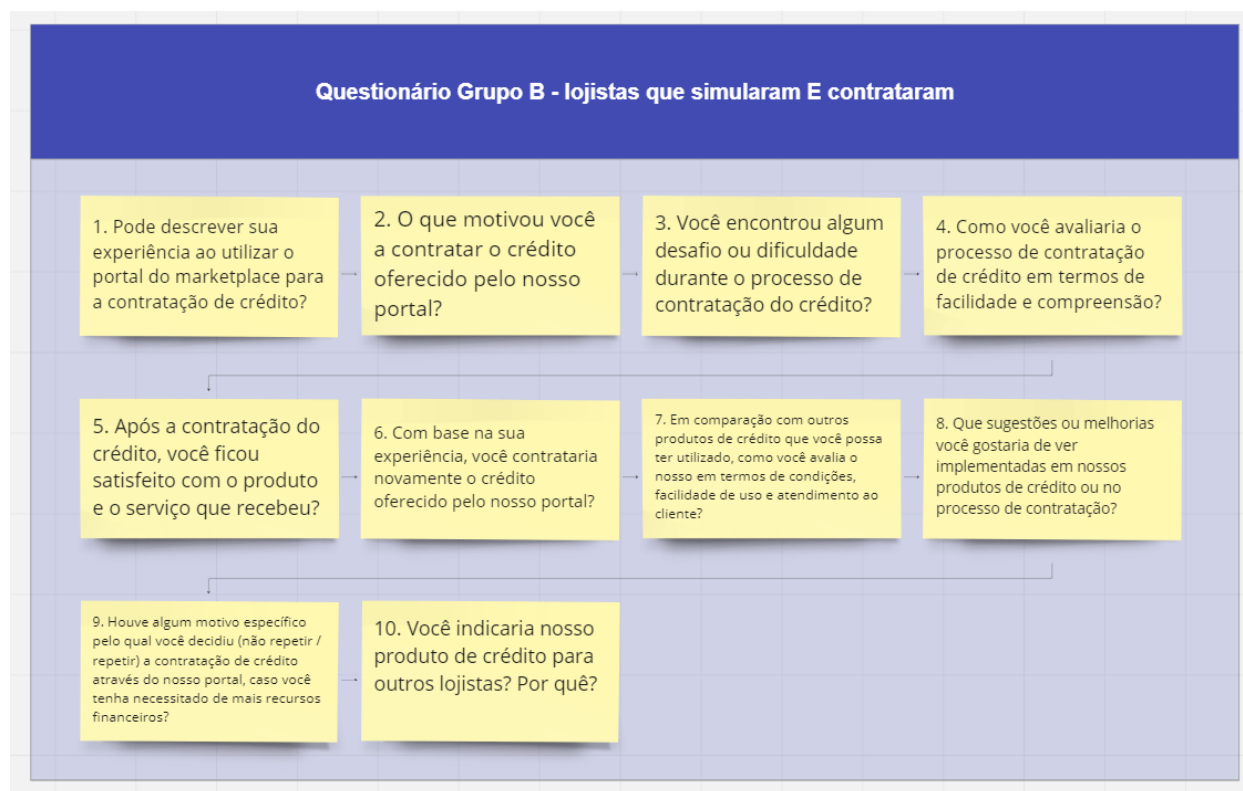


Figura 37 - Questionário para entrevistas 2.2. Fonte: elaboração do autor.

Com base nos dados coletados dos lojistas que simularam mas não contrataram o crédito, a principal barreira para aqueles que não simularam parece ser o preço. Uma expressiva porcentagem de 90,9% dos entrevistados expressou algum nível de insatisfação em relação às taxas de juros, que consideraram elevadas. Esses entrevistados indicaram que estariam mais propensos a contratar o produto se as taxas fossem mais competitivas. Além disso, mais da metade, especificamente 54,5% dos participantes, revelou que após a simulação, optou por contratar crédito com outra instituição que oferecia taxas de juros mais baixas. Em contrapartida, no que diz respeito ao design e usabilidade do produto, as respostas foram bastante positivas. Aproximadamente 80% dos entrevistados relataram que o produto era extremamente simples e intuitivo de usar, classificando a experiência como "Excepcional" (uma classificação que indica que o produto superou significativamente as expectativas, chegando a surpreender positivamente). No grupo de lojistas que contrataram o crédito, notou-se uma recepção extremamente positiva ao produto. De fato, pelo menos 80% desses lojistas consideraram a experiência de uso como excepcional, enquanto o restante a avaliou como satisfatória. Nessa linha, viu-se que os lojistas valorizaram altamente: a simplicidade do processo de contratação (36,4% dos entrevistados), a

conveniência de realizar a contratação diretamente no portal do marketplace (63,6% dos entrevistados) e a rapidez na liberação dos recursos após a contratação (citada por 100% dos entrevistados).

No entanto, apesar dessa avaliação amplamente positiva e desses pontos fortes notáveis, um aspecto do produto foi consistentemente identificado como uma área de melhoria. Todos os lojistas entrevistados expressaram a percepção de que o preço do produto, ou seja, a taxa de juros cobrada, era muito alta. Essa opinião unânime sugere que esse é um aspecto crítico que merece atenção para futuras melhorias no produto.

Ao analisar os feedbacks dos lojistas que tanto contrataram quanto apenas simularam o crédito em nosso portal, algumas conclusões importantes foram delineadas. A experiência geral de uso do produto e a contratação de crédito foram positivamente avaliadas. A grande maioria dos lojistas que contrataram o crédito considerou o processo intuitivo e excepcionalmente simples, destacando o benefício da conveniência de contratação no portal do marketplace e a rapidez na liberação dos recursos. Similarmente, entre aqueles que simularam, mas não contrataram o crédito, quase 80% relataram que o produto era muito fácil e intuitivo de usar, o que é um indicativo da eficiência de nosso design e usabilidade. Entretanto, um ponto crítico emergiu como obstáculo comum para ambos os grupos: o preço. A taxa de juros foi considerada alta por uma parcela expressiva dos lojistas que não contrataram o crédito após a simulação, com 90,9% deles expressando insatisfação nesse quesito e indicando que estariam mais propensos a contratar o produto se as taxas fossem mais competitivas. Esta percepção foi igualmente unânime entre os lojistas que contrataram o crédito, apontando o preço como um aspecto que merece atenção para futuras melhorias do produto.

Em resumo, enquanto o produto de crédito demonstrou força na simplicidade e na agilidade do processo, o preço é um ponto crítico para a tomada de decisão dos lojistas. A análise sugere que a adoção do produto poderia ser significativamente ampliada com uma revisão estratégica de nossa política de preços, buscando um equilíbrio que possa tornar nossas taxas de juros mais competitivas.

Em linha com os resultados obtidos pela pesquisa, a outra ação que buscaria entender o impacto do preço caiu como uma luva. Primeiro, vale entender como funciona a composição do preço das operações. O custo de captação de recursos, ou funding, influencia diretamente a taxa oferecida pela instituição financeira aos lojistas, sendo que custos menores permitem taxas mais competitivas. Esse custo depende das fontes de financiamento da instituição. O spread bancário, diferença entre a taxa de captação e a taxa de empréstimo, precisa ser balanceado para evitar taxas proibitivas, mas suficientes para cobrir

riscos e despesas. A comissão de originação, onde o marketplace atua como um correspondente bancário, e a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), que é a quantia reservada para inadimplências, também impactam na taxa final. A comissão para o parceiro, baseada na originação e inadimplência, remunera o marketplace com um valor fixo sobre os juros brutos e um bônus percentual sobre juros de pagamentos adimplentes.

Assim, a definição do preço de um empréstimo requer um exercício delicado de equilíbrio. Uma instituição financeira precisa estabelecer uma taxa que seja suficientemente alta para cobrir seus custos e riscos, além de garantir a rentabilidade, ao mesmo tempo em que mantém a atratividade para os lojistas e a competitividade no mercado. A taxa de juros final é a combinação desses quatro fatores principais - custo de funding, spread bancário, Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) e comissão de originação - entre outros, como a estratégia comercial da instituição financeira, as condições de mercado e a legislação/regulamentação aplicável.

Para realização da ação de redução, contou-se com dois fatores importantes. O primeiro foi a redução do spread do banco. Já o segundo, estava associado à remuneração do marketplace. No que se refere ao spread bancário, este é um componente crucial na determinação do preço final do crédito, juntamente com a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), o custo de funding e a remuneração do parceiro. A proporção do spread no preço final é consideravelmente elevada, uma situação fortemente influenciada pela taxa básica de juros da economia (Nakane & Weintraub, 2005). Levando isso em consideração, foi possível obter a aprovação das instâncias superiores do banco para implementar medidas destinadas a reduzir o spread, com o objetivo de diminuir o preço final para o cliente. Já com relação à remuneração do parceiro, tem-se que a parcela de representatividade dessa comissão no preço final era vultosa, na medida em que incidia no juros bruto da operação. Então, ficou acordado com o parceiro que seriam feitas reduções pontuais para entendimento do produto e promoção do produto no portal, que estava em estagnação.

A implementação da redução do spread ocorreu no final de março e continuou ao longo de abril, beneficiando todos os lojistas de maneira igualitária. Para viabilizar essa diminuição do spread, houve uma ligeira redução na bonificação trimestral da remuneração do parceiro, de 10% para 8% dos juros brutos. Com isso, o spread, que antes tinha uma média de 41% por operação, foi reduzido para 27%. Este valor corresponde ao spread bruto, ou seja, aos juros brutos da operação, sem o desconto do custo de funding, da PDD e da remuneração do parceiro. Na prática, o spread líquido, já descontado esses fatores, foi reduzido de 10% para 7,4% por operação. Essa medida resultou em uma queda no preço médio, que

passou de 3,32% ao mês em março para 2,94% em abril. A alteração nesse período mostrou-se positiva, visto que houve um aumento tanto no número quanto no volume de contratações de crédito. Para ilustrar, em março foram desembolsados R\$ 2,3 milhões, valor que saltou para R\$ 8,1 milhões em abril. Esta evolução representou um crescimento significativo quando comparada com os meses anteriores: em fevereiro e janeiro, os valores desembolsados foram de R\$ 520 mil e R\$ 490 mil, respectivamente (Figura 38).

Evolução do preço

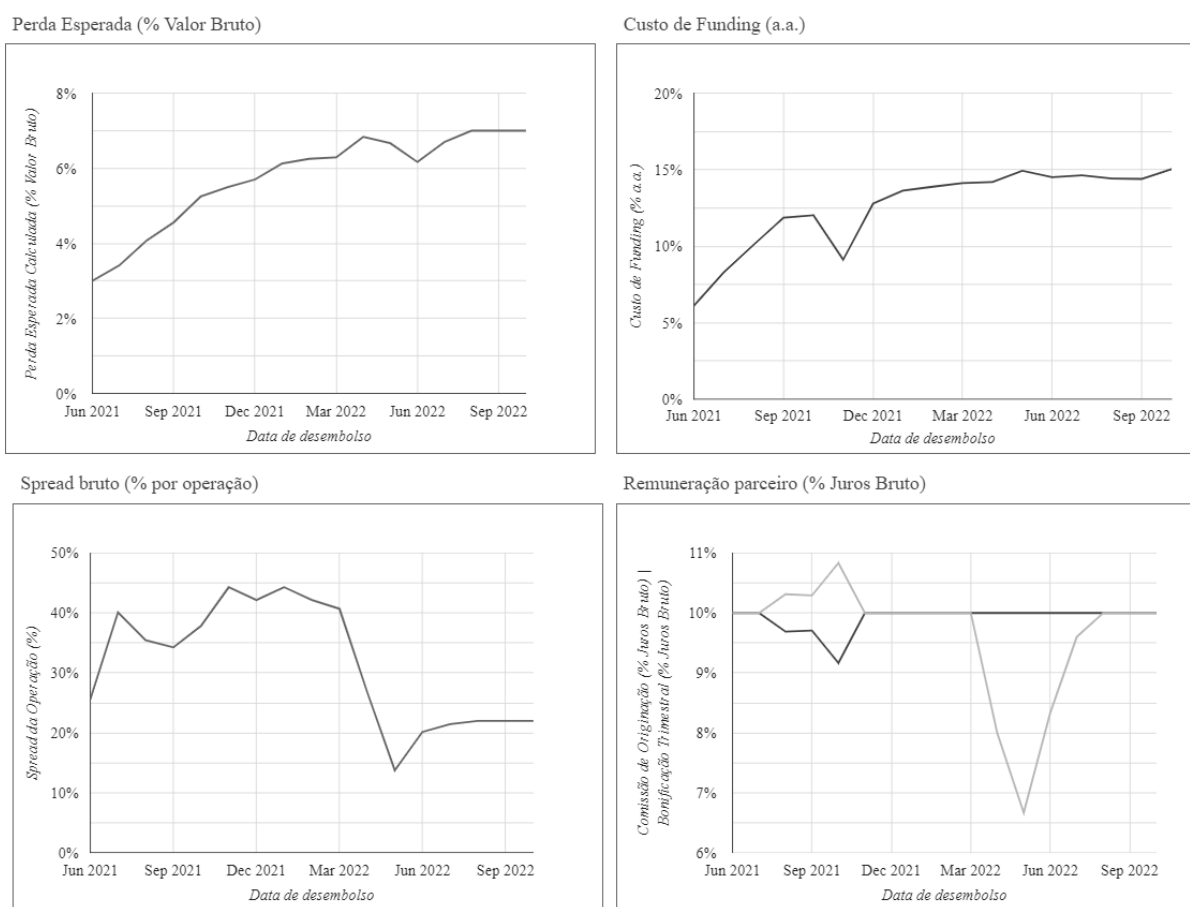


Figura 38 - Evolução da PDD, Custo de Capital, Spread e Remuneração do Parceiro. Fonte: elaboração do autor.

Essa análise permitiu confirmar a hipótese de que o preço atuava como um obstáculo, mesmo com uma redução relativamente pequena. Decidiu-se, portanto, prolongar a redução para o mês de maio. Este mês trouxe resultados animadores quando comparados aos primeiros meses de operação, período em que o custo de funding era mais baixo. Contudo, maio também apresentou um aumento tanto no custo de

funding - que passou de 14,19% ao ano para 14,93% - quanto na PDD, que subiu de 6,29% para 6,67% do valor bruto da operação. Esses fatores restringiram a extensão da redução do preço, que acabou caindo para uma média de 2,82% ao mês nas operações desembolsadas em maio. Além disso, houve uma diminuição significativa no spread bruto, atingindo uma média de 14% por operação, com spread líquido de 5,5%, um valor bem abaixo do que seria viável para a operação (Figura 39).

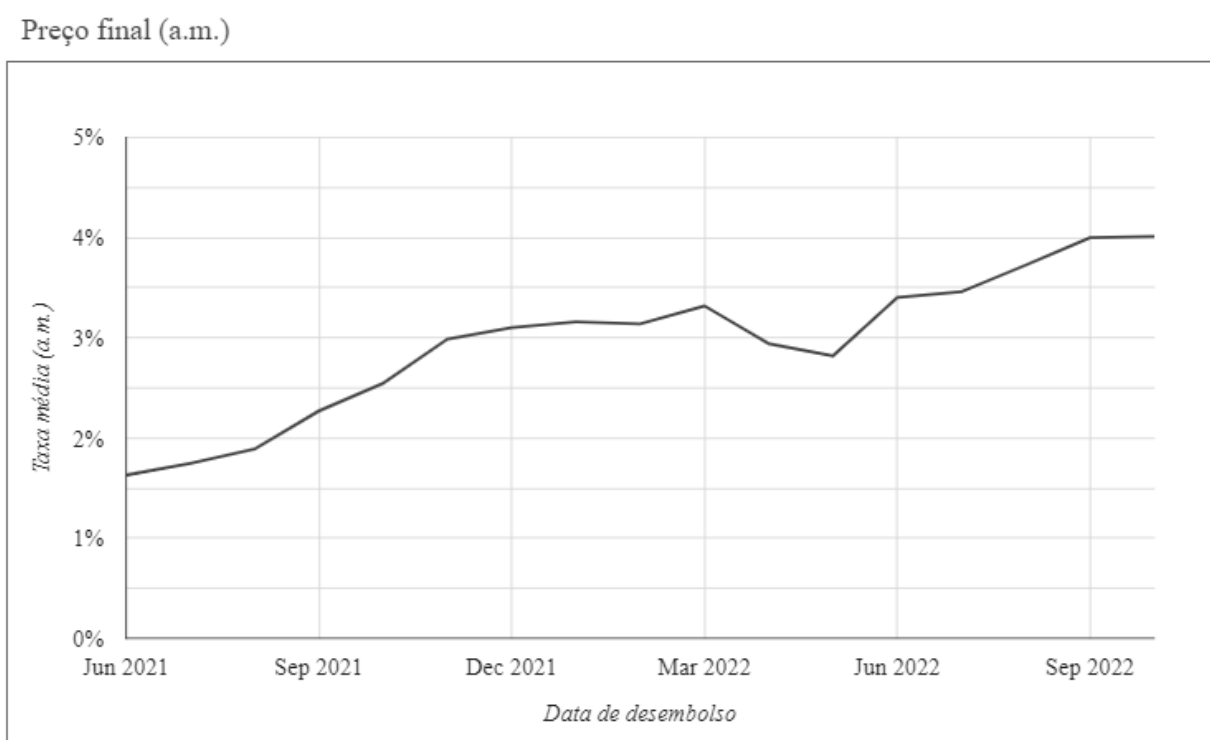


Figura 39 - Evolução do preço (taxa ao mês em porcentagem) das operações desembolsadas. Fonte: elaboração do autor.

4.2.2. Descasamento de Product Market Fit

Diante dessas circunstâncias, concluiu-se que o ambiente macroeconômico não estava favorecendo a atividade. A taxa básica de juros impactou diretamente no custo de capital e também pode ter influenciado a inadimplência e, por consequência, a PDD (Nakane & Weintraub, 2005). Ademais, o parceiro mostrou pouca flexibilidade para negociações em sua remuneração, que representava uma parcela expressiva dos juros brutos da operação. Considerando todos esses fatores, as soluções para o problema pareciam cada vez mais distantes, já que o spread líquido do banco já estava sendo aplicado em um patamar extremamente baixo. A decisão tomada foi manter o spread em um piso mínimo aceitável, de

cerca de 22% por operação, e spread líquido de aproximadamente 7%, para que as operações pudessem ser viabilizadas.

No entanto, o aumento do custo de capital da instituição, somado à restrição da comissão do parceiro e ao aumento da PDD por operação, resultaram em um crescimento gradativo do preço médio. Nos meses subsequentes, o valor operado foi progressivamente menor. Nesse período, houve um esforço comercial intenso para realizar operações por meio de reduções na remuneração do parceiro e do spread. Apesar dessa fase de crescimento, a progressão foi interrompida em junho de 2022. O que seguiu foi um período de estagnação que se estendeu até setembro do mesmo ano, quando as operações foram finalmente encerradas. Durante essa fase, a inclinação da curva de desembolsos acumulados tornou-se quase plana, sinalizando uma ausência de crescimento e uma aparente perda de momentum.

Tem-se então, que todos esses fatores, spread, comissão, custo de capital e PDD, são dinâmicos e interdependentes, mas todos tiveram relevância e parte da causalidade do aumento dos preços das operações. Este aumento, refletiu na redução da quantidade e do valor de desembolsos do produto. Análises foram realizadas na busca por maneiras de reduzir os custos associados à operação. Três propostas se destacaram durante esse processo: estabelecer uma garantia mais rígida para diminuir a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), renegociar os termos da remuneração do parceiro, e explorar novas fontes de capital para sustentar a operação. Contudo, o desafio e a complexidade de tornar o funding da operação mais econômico tornaram essa última opção inviável. Dessa forma, voltamos nosso foco para as duas primeiras alternativas: reformular as garantias e renegociar a remuneração do parceiro.

Além disso, percebeu-se que em cenários de altos custos de funding, a comissão do parceiro tem um impacto menor no preço final. No entanto, à medida que a taxa básica de juros, a Selic, aumentava, a remuneração do parceiro se tornava cada vez mais significativa, pois era aplicada sobre o juros bruto da operação. Por isso, concentrar esforços nesta área se tornou uma prioridade, principalmente considerando que a implementação de tais ajustes seria mais simples do que alterar a garantia - este último exigiria um maior esforço de desenvolvimento para a integração com mais registradoras e para a garantia das operações.

A operação atual se baseava em garantias feitas através dos gravames nas Unidades de Recebíveis dos lojistas, credenciadas pelo marketplace. Essas Unidades de Recebíveis compreendem todas as vendas realizadas pelos lojistas, que são repassadas pelo marketplace (descontadas algumas despesas), e recebidas pelo lojista através do pagamento da registradora (CIP, Cerc) em uma conta bancária.

Entretanto, nossos estudos revelaram que alguns lojistas apresentaram grande variação no perfil de vendas por marketplace, o que possivelmente influenciou a inadimplência do nosso produto. Contudo, em função de regras de negócio com o parceiro, a garantia estava restrita apenas às Unidades de Recebíveis credenciadas pelo marketplace parceiro, impossibilitando a inclusão de vendas realizadas em outros marketplaces. Com relação à remuneração do parceiro, diversas propostas de reestruturação foram analisadas e apresentadas ao parceiro. No entanto, a âncora da remuneração inicial se revelou um obstáculo, pois os executivos do marketplace não aprovaram nenhuma das alternativas propostas.

Concluiu-se que as estratégias de redução de custos propostas não foram bem-sucedidas, principalmente devido às características peculiares da parceria. Diante disso, os executivos do banco e do marketplace optaram por interromper a operação, uma vez que esta estava gerando custos operacionais que não eram mais justificados pela expectativa futura do projeto. Essa decisão foi tomada considerando os custos inerentes à manutenção de uma operação que não apresentava a rentabilidade esperada.

No atual contexto, a suspensão da operação ocorreu principalmente por causa dos cenários macroeconômicos adversos e, secundariamente, devido às condições da parceria e à natureza do seu modelo de negócios. Este panorama resultou em uma situação onde o produto se tornou excessivamente rígido e inflexível para se adaptar a fatores externos, mais especificamente, a uma remuneração do parceiro irredutível. Essa variável na precificação do produto levou a uma situação onde as taxas de nossas operações de crédito deixaram de ser competitivas.

Em um cenário de baixas taxas de juros, o custo de funding do banco é proporcionalmente reduzido, o que resulta em taxas de juros mais baixas nas operações. No entanto, quando as taxas de juros da economia aumentam, o custo do funding inevitavelmente segue a tendência, resultando em juros brutos mais elevados para as operações. Considerando que a remuneração do parceiro é baseada nos juros brutos, isso implicou em um aumento contínuo na remuneração do parceiro ao longo do tempo, o que por sua vez, resultou em preços de operação mais elevados, já que este "fee" é um componente no modelo de precificação. Simultaneamente, o efeito de ancoragem se tornou um obstáculo para a renegociação da remuneração com o parceiro, que demonstrou uma resistência considerável durante as negociações.

Apesar disso, reconheceu-se internamente os avanços significativos alcançados através deste projeto. Primeiramente, conseguimos identificar uma lacuna no mercado, validá-la e propor soluções financeiras factíveis que o banco poderia implementar para atender a essas necessidades. Dada a evolução da operação, foi possível validar essa hipótese. Adicionalmente, a necessidade de pensar em

escalabilidade devido ao perfil e ao volume dos clientes com os quais estávamos lidando, impulsionou a criação de um produto altamente automatizado, contrastando com as operações altamente personalizadas e estruturadas que o banco costumava lidar. Este produto, perfeitamente integrado a todos os sistemas bancários, permitiu um desembolso recorde de operação de empréstimo com um tempo de resposta de até dois dias úteis desde a solicitação até o desembolso dos fundos na conta do cliente.

De acordo com Ries (2011), o objetivo de uma startup é aprender o que funciona e o que não funciona em relação ao produto que está sendo desenvolvido e o mercado a ser atingido. Ao se deparar com evidências que sugerem que o atual plano de negócios não está funcionando (seja por meio de métricas, feedback do cliente, ou outras percepções), a startup tem a opção de perseverar ou pivotar. A pivotagem, ou mudança estratégica, é um grande desafio para startups, mas se conduzida adequadamente, pode orientar a empresa ao sucesso, realinhando seu produto, estratégia de mercado ou segmentação de clientes com as demandas do mercado e necessidades dos consumidores. Essa mudança pode envolver alterações no segmento de cliente, na problemática que a empresa resolve, ou no canal ou plataforma utilizados.

Assim, optou-se por pivotar o produto, aproveitando todo o trabalho desenvolvido anteriormente, mas fazendo algumas modificações necessárias, dado que havíamos perdido a adequação ao mercado (PMF) com os lojistas através do canal do marketplace.

4.3. Pivotagem

Visto o atingimento do Product Market Fit com a versão inicial do produto, ofertado através de marketplaces e com avaliação de crédito baseada neste canal, e o posterior descasamento desse Fit de mercado devido principalmente a variáveis externas, fora do círculo de influência e decisão da empresa, optou-se por pivotar o projeto, de modo a usufruir de todo o conhecimento construído no decorrer do projeto, para sustentar uma nova proposta de solução.

O motivo disso foi o aproveitamento de tudo o que foi estruturado, que gerou avanços substanciais em diversas frentes, nos âmbitos: mercadológico, processual, de inovação e produto, de dados, e de know-how e expertise

(i) Mercadológico: No âmbito mercadológico, tem-se que a possibilidade de inserir um novo produto do portfólio do banco no mercado, para um perfil de público totalmente distinto do qual a

empresa estava habituada, fez com que houvesse a captura de um novo mercado. A instituição começou sua operação no Brasil atendendo clientes de faturamento maior que R\$300 milhões no ano. Ao longo do tempo, a estratégia foi direcionada para atender clientes com faturamento a partir de R\$30 milhões no ano. E este projeto fez com que a empresa realizasse de forma efetiva, mais de 130 operações de crédito, originando R\$51,2 milhões em empréstimos para empresas com perfil completamente diferente dos clientes usuais, sendo eles Empresas de Pequeno porte para baixo.

(ii) Processos: Na esfera de processos, tem-se que o projeto possibilitou uma série de automações bancárias benéficas para a operação. Além disso, diversos processos foram repensados para funcionarem de maneira mais simplificada, e mais otimizada. Como exemplo de automação, tem-se toda a parte de Onboarding do cliente no banco, processo que levaria, em média, uma semana, contabilizando todo o tempo necessário para envio de documentação para cadastro, consulta da empresa na Receita Federal, avaliação de PLD-FT e afins, para levar apenas algumas horas. Por outro lado, outros processos foram repensados, como por exemplo, a assinatura de contratos. Se antes do projeto o padrão da empresa era utilizar assinatura física para formalizar contratos, ou no máximo assinaturas eletrônicas em ferramentas com usabilidade não tão fluida, com a implementação deste produto, foi possível pensar em meios pelos quais o cliente pudesse assinar digitalmente diretamente via portal do parceiro, e fazer algumas validações biométricas e de documento para validar Firmas para assinatura. E, ainda, o processo de validação de Firmas e de Poderes foi reestruturado para este produto, tornando o fluxo mais simples.

(iii) Inovação: Nesse contexto, quanto à inovação do produto, pode-se afirmar que a empresa teve êxito no lançamento de um produto ao mercado que foi criado a partir de metodologias enxutas e desenvolvimento ágil, advindo diretamente da diretoria de Novos Negócios, departamento responsável por fomentar a inovação na empresa. Ainda, teve-se a possibilidade de estruturar um novo produto, focado em empresas de menor porte, que possuem regulamentações distintas dos clientes usuais do banco.

(iv) Dados: Do ponto de vista de dados, tem-se em primeiro lugar que foi necessário estruturar caminhos e sistemas de informação para que o produto fosse possível. A parceria exigiu envio e recebimento de uma série de dados, que foram feitos via API, tanto com o parceiro quanto com os sistemas internos do banco. O uso de dados em escala exigiu um desenho inteligente desses processos, e possibilitou a criação e estruturação de bases de dados de valor considerável para o aprendizado no relacionamento com este público-alvo

(v) Conhecimento: Por fim, do ponto de vista de conhecimento, o novo produto exigiu do banco o aprendizado na forma de oferecer crédito para novos tipos de clientes. Isso fez com que fossem estruturados novos motores de crédito, com parâmetros e lógicas diferentes das usuais. Além disso, o processo de aprovação de crédito também se alterou, abrindo caminhos para a possibilidade de pré-aprovar operações financeiras com base em políticas pré estabelecidas, e posteriormente realizar a avaliação de crédito desses clientes de forma automatizada, buscando dados em bureaus de crédito, por exemplo, e estruturando indicadores para tomada de decisão.

Visto isso, deu-se início ao método de pivotagem. Dada a explicação anteriormente feita, foram realizadas uma série de reuniões entre o time de Novos Negócios, para entender o que poderia ser feito. Com base nos diferentes métodos de pivotagem propostos por Ries (2011), fez-se uma análise das possibilidades.

Levando em conta que o produto estava completo, funcional e havia anteriormente alcançado um ajuste de mercado (PMF), ficou claro que o problema não residia na solução oferecida. Ademais, a identificação da dor do público-alvo havia sido validada na primeira fase de descoberta, onde a solução proposta para essa dor dos clientes foi confirmada pelos resultados expressivos que obtivemos durante a operação e nas pesquisas para tentar reverter o quadro de estagnação.

No entanto, a barreira surgiu da dinâmica estabelecida da parceria, da estrutura de remuneração inflexível resultante e da visão limitada do histórico financeiro do lojista, que era obtido apenas utilizando o marketplace como canal de distribuição do produto. Apesar desses obstáculos, a entrada nesse segmento permitiu a exploração de novos mercados e a conexão com um novo grupo de clientes, proporcionando uma riqueza de conhecimento e aprendizado para a instituição. Por isso, decidimos manter o segmento de clientes e o problema que pretendíamos resolver.

A solução, então, se encontrava na implementação de uma estratégia de pivotagem do canal de vendas, associada a uma possível adaptação da persona e do modelo de precificação e remuneração do produto (Ries, 2011). Definiu-se buscar novos canais de vendas para o produto, com o objetivo de contornar as altas taxas de remuneração e ter uma visão mais completa do histórico transacional do cliente, indo além de um único canal de vendas, e neste processo fazer ajustes na persona, que poderia ter bastante em comum com as primeiras, devido às características vender via comércio eletrônico, além de poder atingir o mesmo público, e outro somado. A descoberta de novos canais poderia permitir oferecer o produto a um custo mais baixo, mantendo seu valor e benefício para nossos clientes.

Essa mudança estratégica em nossa abordagem comercial não apenas poderia recuperar a competitividade do produto, mas também abriria novas possibilidades de alcance no mercado. Em suma, a decisão de pivotar foi baseada na necessidade de adaptar nossa estratégia às condições de mercado em evolução, garantindo a viabilidade econômica da operação e a continuidade bem-sucedida do produto no mercado.

Ao analisar os pilares fundamentais do produto, concluímos que a essência do mesmo está em obter o histórico transacional dos clientes - considerando compras, vendas, repasses - para qualificá-los a partir de algoritmos pré-estabelecidos e, assim, oferecer crédito de forma automatizada e com contratação digital. Além disso, vimos a vantagem de aproveitar as plataformas já existentes para viabilizar o relacionamento com os clientes, reduzindo o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) e aumentando a conversão.

Partindo desta perspectiva, manteve-se grande parte das informações coletadas inicialmente. Realizamos novas pesquisas secundárias para entender melhor o mercado e os players envolvidos e complementar a pesquisa inicial. Com o interesse na manutenção do segmento de clientes, optou-se por expandir a pesquisa no âmbito do comércio eletrônico, com o intuito de continuar trabalhando com os lojistas de marketplace e também com um público similar, composto por aqueles que realizam vendas online.

4.3.1. Descoberta para a Pivotagem

Pesquisa secundária

Visto os pontos anteriormente argumentados, deu-se início à procura por novos canais de distribuição do produto e adaptação da persona. Primeiro, definiu-se o escopo da pesquisa.

O objetivo, então, é analisar o mercado de comércio eletrônico no Brasil, com foco especial nas principais plataformas de e-commerce e nos sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERPs). A pesquisa se concentrará em entender como essas empresas podem funcionar como potenciais canais de distribuição para produtos de crédito. O público-alvo para tais produtos financeiros inclui empresas de micro, pequeno e médio porte que estão ativamente envolvidas no espaço de e-commerce. A pesquisa procurará identificar e avaliar oportunidades e desafios associados à distribuição de produtos de crédito

através desses canais digitais. Além disso, como boa parte das análises foram realizadas na primeira pesquisa secundária realizada, tem-se a ênfase agora nos principais players e canais de distribuição.

O mercado de comércio eletrônico é uma rede complexa e interligada de entidades que trabalham em conjunto para fornecer uma experiência de compra online eficiente e agradável para os consumidores. Fez-se, então, uma análise detalhada dos principais players desse mercado e como eles se relacionam (Figura 40).



Figura 40 - Ecossistema do comércio eletrônico. Fonte: e elaboração do autor.

O ecossistema do comércio eletrônico é composto por vários atores chave. Os proprietários dos produtos, que podem ser fabricantes, atacadistas ou dropshippers, necessitam de conexões fortes no mercado para garantir cadeias de suprimentos confiáveis. As empresas de ERP, como Bling, Tiny, SAP, TOTVS, Linx e Oracle, fornecem software de gestão centralizado crucial para a operação eficiente de um negócio online. Os comerciantes, que vendem produtos ou serviços online, mantêm relações saudáveis com todos os atores do ecossistema e dependem fortemente de sistemas digitais para gerenciar seus negócios. Plataformas de E-Commerce, como VTEX e Tray/Credisfera, fornecem a tecnologia necessária para a criação e gestão de lojas online, enquanto as plataformas de pagamento, como PayPal, TruePay, PagSeguro, MercadoPago, Cielo e Stone, garantem a segurança e a eficiência das transações online. Por fim, as agências digitais, como a Numai, auxiliam na criação e otimização de sites de comércio eletrônico, garantindo sua atratividade, funcionalidade e implementando estratégias de SEO e marketing digital.



Figura 41 - Empresas do comércio eletrônico. Fonte:elaboração do autor.

Após analisar possíveis players do mercado de comércio eletrônico, foram identificadas empresas-chave que atuam no setor, com foco naquelas que poderiam servir como canal de distribuição. Tanto as plataformas de e-commerce quanto os marketplaces são canais de vendas online, permitindo que os comerciantes listem e vendam seus produtos. No entanto, enquanto as plataformas de e-commerce oferecem maior controle sobre a marca e a experiência do cliente, permitindo a criação de uma loja online personalizada, os marketplaces proporcionam maior visibilidade devido à presença de numerosos compradores, mas implicam em maior competição e menos controle sobre a experiência do cliente. Com isso em mente, a pesquisa foi focada principalmente nos players de plataformas de e-commerce, embora alguns também possam ser classificados como ERPs.

(i) Mercado

No ano de 2022, o comércio eletrônico brasileiro registrou um impressionante faturamento de quase 170 bilhões de reais, uma quantia praticamente o dobro do valor registrado em 2019 e uma elevação de 12% em relação a 2021. Tal crescimento foi largamente atribuído à pandemia de COVID-19 e às restrições de mobilidade que dela advieram, condições que aceleraram a tendência das compras online. Entre os sites de e-commerce mais frequentados no Brasil no início de 2022, destacaram-se o Mercado

Livre, Americanas.com e a operação brasileira da OLX. Ademais, a Magazine Luiza, varejista de renome, apresentou a maior receita bruta online entre os varejistas no Brasil em 2021, com as vendas online representando mais de 70% de suas vendas totais. O mercado varejista de e-commerce no Brasil mostrou-se promissor, gerando mais de 38 bilhões de dólares em receita em 2022. As projeções indicam que a receita do comércio eletrônico no Brasil deverá ultrapassar os 70 bilhões de dólares até 2025. Em 2022, as vendas online constituíram cerca de 10% de todas as vendas no varejo no Brasil, um número mais que o dobro da participação de quase 5% observada em 2018 (Statista, 2023).

Em outra frente, houve um expressivo aumento no número de lojas online no Brasil, que praticamente dobrou de 2019 para 2022, passando de 350.000 para mais de 565.000. Cabe ressaltar que este número inclui apenas lojas online com sites exclusivos, deixando de fora as lojas presentes em marketplaces (Statista, 2023). No segundo trimestre de 2022, cerca de 37 milhões de pessoas realizaram pelo menos uma compra online no Brasil. As projeções futuras indicam um cenário positivo: a receita do mercado de comércio eletrônico deve chegar a 47,64 bilhões de dólares em 2023 e espera-se que cresça a uma taxa anual de 14,63% de 2023 a 2027, resultando em um volume de mercado projetado de 82,26 bilhões de dólares até 2027. Além disso, o número de usuários deve chegar a 147,5 milhões até 2027 (Statista, 2023).

(ii) Modelo de Negócios

As plataformas de e-commerce são soluções tecnológicas que facilitam a venda de produtos e serviços online. Essas plataformas oferecem uma variedade de recursos que permitem aos varejistas criar, gerenciar e operar lojas online, incluindo a gestão de produtos, a criação de carrinhos de compras, o processamento de pagamentos e a administração de pedidos e clientes. Tem-se abaixo um resumo do modelo de negócios dos principais players da categoria:

A Tray, parte do grupo Locaweb, baseia seu modelo de negócios em assinaturas mensais adaptadas ao tamanho da loja e do negócio, oferecendo desde planos básicos a empresariais. A BizCommerce fornece um sistema completo para criar lojas virtuais, cobrando uma taxa de setup e mensalidades variáveis de acordo com o plano escolhido, facilitando a escalabilidade do negócio. Por outro lado, a VTEX globalmente reconhecida, cobra comissões sobre as vendas e uma taxa de implementação, destacando-se pela sua capacidade de integração e escalabilidade, sendo a escolha de grandes empresas de varejo.

Em suma, a maioria dessas plataformas de e-commerce funciona com base em um modelo de assinatura ou taxa de serviço, cobrando dos varejistas uma taxa mensal ou anual para o uso da plataforma. Algumas, como a VTEX, podem também cobrar uma comissão sobre as vendas. Além disso, muitas oferecem planos escaláveis que permitem aos varejistas começar com um pacote básico e, conforme o negócio cresce, atualizar para um pacote que oferece mais recursos e capacidades. Ainda, sabe-se que alguns podem atuar tanto sob a perspectiva de plataforma de e-commerce quanto como Software de gestão (ERP), como a Tray. Os ERPs desempenham um papel crucial na gestão de empresas, auxiliando em várias tarefas cruciais. Eles ajudam a rastrear o inventário em tempo real, por exemplo, o que reduz a possibilidade de vendas excessivas ou insuficientes. Além disso, permitem o controle financeiro de vendas, compras, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, entre outros, o que facilita a gestão financeira da empresa.

Esses sistemas também auxiliam no processamento de pedidos, gerenciando todo o processo desde o recebimento do pedido até a entrega. Isso melhora a eficiência e aumenta a satisfação do cliente ao proporcionar um serviço mais ágil e confiável. Além disso, os ERPs podem se conectar a outras plataformas, como marketplaces, plataformas de e-commerce e sistemas de pagamento, proporcionando uma operação mais integrada e eficiente. Dessa forma, eles simplificam e otimizam as operações da empresa, permitindo um gerenciamento mais eficiente e eficaz.

(iii) Plataforma de E-commerce vs Marketplace

Certamente, ao analisar plataformas de e-commerce como a Tray e a Vtex e compará-las com plataformas de marketplace como as Lojas Americanas e Magalu, é possível notar diferenças importantes em relação ao relacionamento com os clientes

As plataformas de e-commerce possibilitam que os comerciantes estabeleçam uma relação direta com seus clientes, com controle total sobre a comunicação e a experiência do cliente. Essas plataformas também favorecem o branding personalizado, ao permitir a construção de uma marca única e a personalização da aparência da loja e da jornada do cliente. Além disso, oferecem acesso direto aos dados do cliente, o que facilita a análise, segmentação e personalização de marketing. Por outro lado, em marketplaces, o relacionamento do comerciante com o cliente é mediado pela plataforma, limitando a personalização e a construção de relacionamentos diretos. O branding é padronizado e os dados do cliente são geralmente controlados pelo marketplace. Em ambos os casos, a satisfação do cliente é crucial, mas as abordagens para construir e gerenciar esses relacionamentos variam significativamente.

Essas empresas desempenham um papel fundamental no comércio digital, facilitando o processo de compra e venda de produtos online e atuando como um canal de distribuição eficaz. Graças ao seu modelo de negócios, essas plataformas estão disponíveis 24/7 para clientes ao redor do mundo, proporcionando ampla visibilidade para os produtos e acesso a dados detalhados sobre a saúde financeira e operacional das empresas que utilizam seus serviços. Os empresários acessam regularmente essas plataformas, tornando-as um ponto de contato frequente e eficaz para a promoção de produtos financeiros. Além disso, muitas dessas plataformas oferecem integração com diversos sistemas de pagamento e logística, bem como suporte ao cliente e outros serviços que auxiliam na gestão das lojas online.

Portanto, ao utilizar essas plataformas de e-commerce, os clientes têm a oportunidade não só de vender seus produtos online, mas também de acessar uma variedade de recursos e serviços que podem ajudá-los a expandir suas operações e alcançar um público mais amplo. Desta forma, empresas como estas têm o potencial de serem canais poderosos para a distribuição de produtos financeiros no ambiente de comércio eletrônico.

Pesquisa primária para a pivotagem

Dada a alteração da canais de vendas para distribuição da mesma proposta de solução, tem-se que se mantém a resolução do mesmo problema para o cliente, na medida em que se observa uma intersecção considerável entre estabelecimentos comerciais que comercializam seus produtos via marketplaces e estabelecimentos comerciais que se utilizam de ferramentas de gestão e manutenção de E-commerce para vender. Ademais, tem-se que algumas plataformas de E-commerce possibilitam que o lojista tenha a gestão de todas as vendas realizadas em E-commerce próprio e via Marketplaces em um único sistema. Assim, tem-se a manutenção da Persona, mas com alguns ajustes para redirecionar o produto na troca de canal.

Para realizar o levantamento, foi utilizado um roteiro de entrevista semelhante ao primeiro, podendo aproveitar boa parte do trabalho realizado, porém de forma mais enxuta e objetiva. Após a compilação de todas as entrevistas, os dados foram organizados em um formulário do Google Forms para facilitar a visualização e análise das informações coletadas.

Questionário para lojistas do comércio eletrônico

Seção 1: perfil da empresa e do entrevistado

1. Em que setor vocês atuam?	2. Qual é o seu nome e sua função na empresa?	3. Há quanto tempo a empresa está em atividade?	4. Há quanto tempo a empresa está em atividade?
------------------------------	---	---	---

Seção 2: utilização de E-commerce

1. Através de quais canais a sua empresa comercializa seus produtos?	2. Se utiliza E-commerce, usa alguma plataforma?
--	--

Seção 3: experiência com crédito

1. A sua empresa já utilizou ou utiliza atualmente produtos de crédito? Se sim, quais?	2. Como vocês costumam solicitar e utilizar crédito	3. Há dificuldade de obter crédito. Se sim, quais são os principais desafios ou dificuldades que a empresa enfrenta ao obter crédito?
--	---	---

Seção 4: necessidades e preferências

1. Quais são as principais necessidades e desejos da empresa em relação a produtos de crédito?
--

Seção 5: Conhecimento e Uso de produtos financeiros no meio digital

1. A sua empresa já utilizou algum produto financeiro digital ou plataforma de crédito online? Se sim, a experiência foi boa?	2. Se sim, o que poderia melhorar?
---	------------------------------------

Figura 42 - Questionário de entrevistas 3. Fonte: elaboração do autor.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar aspectos semelhantes aos da pesquisa inicial. Em primeiro lugar, a grande maioria dos entrevistados utiliza tanto marketplaces (71%) quanto plataformas de e-commerce (92%) para comercializar seus produtos, sendo comum a combinação desses dois canais. Além disso, muitos entrevistados já fizeram uso de produtos de empréstimo em suas empresas. A solicitação desses produtos ocorreu principalmente por meio de canais tradicionais, como mencionado anteriormente, mas também houve relatos de utilização de canais digitais. Em resumo, nos

canais tradicionais, as principais dificuldades apontadas foram a excessiva burocracia (64%), envolvendo o processo de envio e reenvio de documentação, além da lentidão no processo de obtenção do crédito (50%). Já nos canais digitais, a principal dificuldade mencionada pelos entrevistados estava relacionada às condições de crédito oferecidas (78%). Por fim, diante de um cenário hipotético onde as condições de crédito são as mesmas, observou-se uma preferência (88%) maior pela contratação por meio de canais digitais.

4.3.2. Definição para a Pivotagem

Dado o contexto de pivotagem, entendeu-se que a dor a ser resolvida seria mantida, até pelo fato de ter sido reafirmada na nova leva de entrevistas, e então definiu-se a adaptação das ferramentas mais fundamentais: as Personas e o Point of View. Isso pois, entende-se que são as ferramentas que dão maior direcionamento para o foco no cliente. Em paralelo, o restante das ferramentas, associadas a pensar em como resolver o problema, podem ser mantidas, na medida em que a proposta de solução será a mesma.

Personas para a Pivotagem

Com base nos resultados obtidos, formularam-se novas pessoas, adaptadas ao novo cenário. A principal adaptação foi migração da persona que realizava vendas no marketplace e o foco neste ambiente, para abranger lojistas que vendem no comércio eletrônico num geral, seja em marketplaces, ou então em plataformas de e-commerce (Figuras 43 e 44).

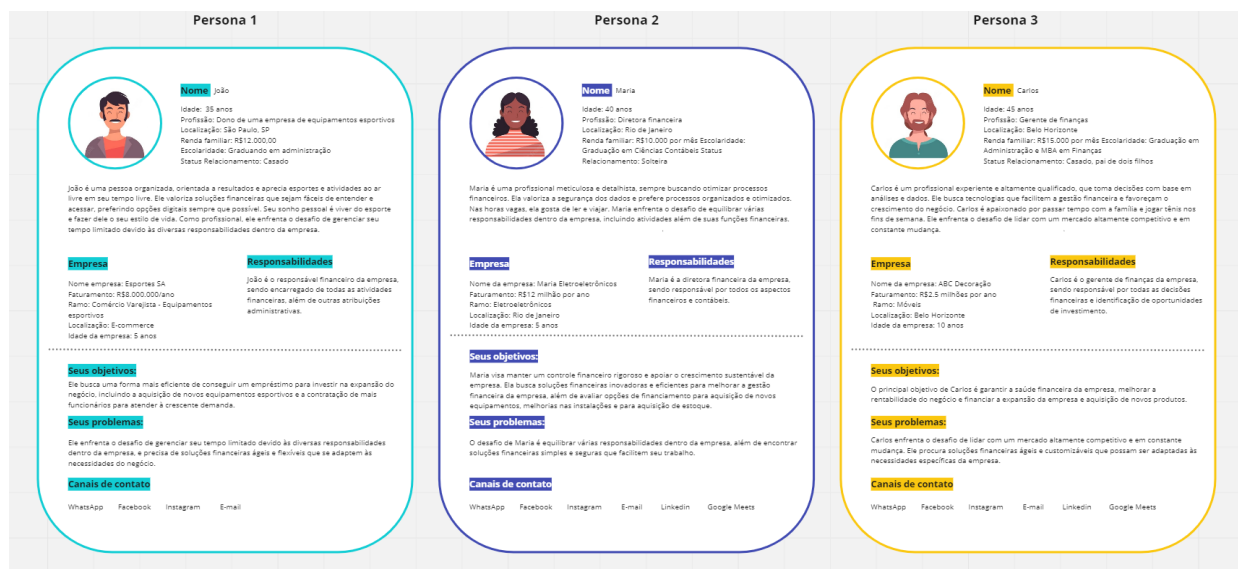


Figura 43 - Compilado de personas para pivotagem. Fonte: elaboração do autor.

João, de 35 anos, é dono de uma microempresa de equipamentos esportivos. Ele reside em São Paulo e é graduando em administração. Dentre outras atribuições, ele é o responsável financeiro da sua empresa, que comercializa seus produtos através de e-commerce e marketplaces. João é uma pessoa organizada e orientada a resultados. Ele valoriza soluções financeiras que sejam fáceis de entender e acessar, preferindo opções digitais sempre que possível. João também aprecia esportes e atividades ao ar livre em seu tempo livre. O sonho pessoal de João é viver do esporte e fazer dele o seu estilo de vida, pelo tempo que puder. O principal objetivo profissional de João é maximizar a eficiência financeira da empresa, reduzir custos e apoiar o crescimento sustentável do negócio. Ele está motivado em encontrar soluções financeiras ágeis e flexíveis que se adaptem às necessidades da empresa. Porém, João enfrenta o desafio de gerenciar seu tempo limitado devido às diversas responsabilidades dentro da empresa. Ele precisa encontrar soluções financeiras que sejam rápidas e eficientes, facilitando o gerenciamento financeiro da empresa. Por isso, busca uma forma mais eficiente de conseguir um empréstimo para investir na expansão do negócio, incluindo a aquisição de novos equipamentos esportivos e a contratação de mais funcionários para atender à crescente demanda.

Maria, de 40 anos, é a diretora financeira de uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de eletroeletrônicos. Moradora do Rio de Janeiro, Maria cursou ciências contábeis na faculdade, e hoje atua com isso na empresa em que trabalha, auxiliando a empresa que comercializa seus produtos através de marketplaces. Maria é detalhista e meticulosa em seu trabalho, sempre buscando maneiras de otimizar processos financeiros. Ela prefere processos mais organizados e otimizados e valoriza a segurança dos

dados. No tempo livre, Maria gosta de ler e viajar. Ela visa manter um controle financeiro rigoroso e apoiar o crescimento sustentável da empresa, e também busca soluções financeiras inovadoras e eficientes para melhorar a gestão financeira da empresa. No entanto, Maria enfrenta o desafio de equilibrar várias responsabilidades dentro da empresa, incluindo atividades além de suas funções financeiras. Ela precisa de soluções financeiras simples e seguras que facilitem seu trabalho, e está avaliando diferentes opções de financiamento para a aquisição de novos equipamentos e melhorias nas instalações da empresa e para aquisição de estoque para girar a operação.

Carlos é gerente de finanças de uma empresa de médio porte que comercializa móveis em Belo Horizonte. Aos 45 anos, ele é pai de dois filhos e tem formação em administração e um MBA em finanças. Carlos é um profissional experiente e altamente qualificado, que toma decisões com base em análises e dados. Ele busca tecnologias que facilitem a gestão financeira e favoreçam o crescimento do negócio. Carlos é apaixonado por passar tempo com a família e jogar tênis nos fins de semana. Seu objetivo principal é garantir a saúde financeira da empresa, identificar oportunidades de investimento e melhorar a rentabilidade do negócio. No entanto, ele enfrenta o desafio de lidar com um mercado altamente competitivo e em constante mudança. Carlos procura soluções financeiras ágeis e customizáveis que possam ser adaptadas às necessidades específicas da empresa, incluindo linhas de crédito flexíveis e com taxas de juros atrativas para financiar a expansão da empresa e aquisição de novos produtos.



Nome Maria

Idade: 40 anos
 Profissão: Diretora financeira
 Localização: Rio de Janeiro
 Renda familiar: R\$10.000 por mês
 Escolaridade: Graduação em Ciências Contábeis
 Status: Relacionamento: Solteira

Maria é uma profissional meticulosa e detalhista, sempre buscando otimizar processos financeiros. Ela valoriza a segurança dos dados e prefere processos organizados e otimizados. Nas horas vagas, ela gosta de ler e viajar. Maria enfrenta o desafio de equilibrar várias responsabilidades dentro da empresa, incluindo atividades além de suas funções financeiras.

Empresa

Nome da empresa: Maria Eletroeletrônicos
 Faturamento: R\$12 milhão por ano
 Ramo: Eletroeletrônicos
 Localização: Rio de Janeiro
 Idade da empresa: 5 anos

Responsabilidades

Maria é a diretora financeira da empresa, sendo responsável por todos os aspectos financeiros e contábeis.

Seus objetivos:

Maria visa manter um controle financeiro rigoroso e apoiar o crescimento sustentável da empresa. Ela busca soluções financeiras inovadoras e eficientes para melhorar a gestão financeira da empresa, além de avaliar opções de financiamento para aquisição de novos equipamentos, melhorias nas instalações e para aquisição de estoque.

Seus problemas:

O desafio de Maria é equilibrar várias responsabilidades dentro da empresa, além de encontrar soluções financeiras simples e seguras que facilitem seu trabalho.

Canais de contato

WhatsApp Facebook Instagram E-mail LinkedIn Google Meets

Figura 44 - Persona detalhada. Fonte: elaboração do autor.

Point of View para a Pivotagem

A seguir o POV adaptado.

Point Of View

<p>João é um pequeno empresário que vende seus produtos em e-commerce e em diversos marketplaces.</p> <hr/> <p>[Describe USER]</p>	<p>needs a way to</p>
<p>Ele precisa gerenciar o fluxo de caixa e as finanças da sua empresa, caso contrário, ela pode vir a ter problemas financeiros graves e ter de parar a operação.</p> <hr/> <p>[user's NEED]</p>	<p>surprisingly / because / but</p>
<p>João precisa de acesso de forma simples e rápida a produtos financeiros com boas condições de crédito, limites condizentes com as necessidades da sua operação e preços baixos.</p> <hr/> <p>[INSIGHT]</p>	

Figura 45 - Point of View para pivotagem. Fonte: elaboração do autor.

POV: "João, um pequeno empresário que vende seus produtos tanto em e-commerce quanto em diversos marketplaces, enfrenta desafios na gestão dessas operações. Ele busca acesso rápido e descomplicado a produtos financeiros que ofereçam boas condições de crédito, limites adequados às necessidades de sua operação e preços competitivos. Para João, é fundamental gerenciar eficientemente o fluxo de caixa e as finanças de sua empresa, pois qualquer problema financeiro pode impactar gravemente suas operações, inclusive levando ao encerramento do negócio" (Figura 45).

4.3.3. MVP da Pivotagem

Com a decisão pela manutenção da proposta de solução, pode-se aproveitar todo o trabalho realizado até o momento para ganhar eficiência no processo de validação do novo MVP, que se baseia no mesmo produto que o anterior, porém distribuído através de um canal diferente.

Para realização da comercialização do MVP adaptado, levou-se em consideração o protótipo inicial, estruturado no Primeiro Momento, para validar inicialmente a aceitação do produto e a validade identificada na metodologia. Dessa forma, existiu um esforço para elaborar algo semelhante. Porém, devido à volatilidade do PMF, faz-se necessário realizar alguns ajustes importantes. Em primeiro lugar, tem-se que o principal desafio da operação anterior com o marketplace foi a precificação, e esta pode ser dividida em dois fatores: 1) garantia de recebíveis de uma única credenciadora; 2) remuneração incondizente do parceiro. Assim, foram feitos avanços nesses dois pontos.

No contexto de um produto de capital de giro que utiliza a garantia de recebíveis através de um gravame dos recebíveis não performados, é importante compreender o conceito dessa garantia e os riscos associados. Essa garantia funciona da seguinte maneira: o lojista que vende seus produtos no marketplace oferece como garantia os recebíveis futuros provenientes das transações realizadas exclusivamente nessa plataforma. O gravame é feito apenas nos recebíveis gerados no marketplace em questão, e não abrange recebíveis de outras fontes, como vendas em outros marketplaces ou em um e-commerce próprio do lojista. Existe um risco na medida em que o gravame restringe somente nos recebíveis do marketplace específico. O lojista pode, potencialmente, vender em outros canais, como diferentes marketplaces, em seu próprio e-commerce ou até mesmo via maquininhas de cartão. Nesses casos, os recebíveis gerados em outras plataformas não estariam cobertos pela garantia.

Isso implica que, se o lojista tiver problemas financeiros ou dificuldades para realizar os pagamentos do empréstimo, a instituição financeira terá acesso apenas aos recebíveis provenientes do marketplace em que o gravame foi realizado. Se o lojista não obtiver receitas suficientes nesse marketplace específico, a instituição financeira pode enfrentar dificuldades para recuperar o valor do empréstimo. Essa restrição no gravame dos recebíveis a um único marketplace aumenta o risco para a instituição financeira, pois sua capacidade de garantir a recuperação dos recursos emprestados é limitada ao desempenho do lojista nesse marketplace específico. Caso o lojista tenha uma baixa performance nas vendas nessa plataforma, a instituição financeira pode encontrar dificuldades em recuperar o valor emprestado.

Portanto, o modelo de crédito, que antes conseguia atender às necessidades dos lojistas, enfrentou dificuldades para oferecer boas condições de crédito a um preço competitivo em comparação com os concorrentes. A restrição da garantia a apenas uma credenciadora abriu caminho para um possível aumento na inadimplência do produto. Esse aumento da inadimplência teve um impacto direto nos modelos de precificação baseados em risco e perda esperada. Além disso, é importante considerar o contexto macroeconômico, com o aumento das taxas de juros, o que afetou o custo de captação de recursos do banco. Somando-se a tudo isso, o modelo de remuneração do parceiro, que era baseado diretamente nos Juros Brutos, acabou se tornando um obstáculo para a manutenção da competitividade do produto. Dessa maneira, foi feito um esforço atrás de uma nova forma de garantia, que pudesse aliviar a precificação durante o momento de juros altos.

Nesse ínterim, a garantia do Fundo Garantidor de Investimentos (FGI) oferece duas modalidades de garantias para incentivar a concessão de crédito às pequenas e médias empresas (PMEs): a garantia Tradicional e a garantia FGI Peac. A primeira serve como um avalista para os empréstimos, cobrindo uma parcela do valor em caso de inadimplência, o que proporciona mais segurança às instituições financeiras na concessão de crédito. Já a garantia FGI Peac, criada no contexto da pandemia de COVID-19, é vinculada ao Programa Emergencial de Acesso a Crédito (Peac) e cobre uma parte dos empréstimos concedidos às PMEs neste programa, facilitando o acesso ao crédito em tempos de crise. Ambas as modalidades de garantia buscam estimular o mercado de crédito para as PMEs, reduzindo o risco para os bancos e permitindo condições de empréstimo mais favoráveis, visando promover o crescimento das PMEs e fortalecer a economia. Assim, essas duas garantias poderiam ser uma boa ferramenta de viabilização de negócios, na medida em que diminuem o risco da operação, ao garantir uma parte do exigido. Em paralelo, propôs-se a manutenção da utilização da garantia de recebíveis de cartão não performados, como forma de garantia adicional a fim de mitigar o risco das operações e, portanto, a inadimplência.

Com vistas a uma remuneração mais sustentável e financeiramente benéfica para a operação, considerou-se a adaptação da estrutura de comissões do parceiro sobre a originação das operações. Além disso, foi levado em conta que esse novo modelo de comissão deveria permitir a flexibilidade na precificação, sempre que possível. O modelo inicial, baseado nos juros brutos, resultava em uma sobrecarga no spread da operação sempre que era necessário realizar reduções de preço, uma vez que o spread era o único elemento disponível para ajuste. Logo, o ideal seria incorporar um segundo componente - a comissão do parceiro - de forma proporcional às reduções de preço, sem sobrecarregar apenas o spread.

Fórmula – Spread:

$$\text{Spread} = \frac{(1 + \text{Taxa a.a.})}{(1 + \text{Funding})} - 1$$

Fórmula - Receita Comercial:

$$Rc = \text{Principal} \times ((1 + \text{Spread})^{\text{Duration}/360} - 1)$$

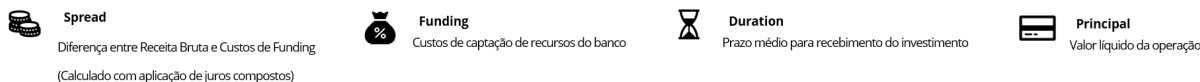


Figura 46 - Cálculo do spread comercial. Fonte: elaboração do autor.

Para tanto, propôs-se um novo modelo de comissão, baseado na receita comercial da operação em vez dos juros brutos. A principal vantagem dessa abordagem é a maior flexibilidade que proporciona ao reduzir os preços, uma vez que tanto o spread do banco quanto a remuneração do parceiro são impactados de forma proporcional. Ademais, esse modelo dispensa a necessidade de aprovação do parceiro para cada redução de preço, já que a variável de controle passa a ser o spread, e a comissão se ajusta proporcionalmente a ele, sem afetar o parceiro, na medida em que a faixa de comissionamento é pré estabelecida e fixa (Figuras 46 e 47).

Modelo atual		Proposta	
Receita Bruta (Juros de Operação)	10.797.238,46	Receita Bruta (Juros de Operação)	10.797.238,46
Comissão Calculada (% Juros Bruto)	2.070.956,60	(-) Custo de Funding	-5.017.038,79
Comissão Performada (Valor Presente)	1.800.696,76	(=) Receita Líquida de Funding (Comercial)	5.780.199,67
		Comissão (30% Receita Comercial)	1.734.059,90

Exemplo						
Principal	PMTs	Duration	Spread	Taxa a.m.	Receita Comercial	Comissão 30%
R\$1.000.000	36	258,95	26,8%	2,99%	R\$186.248,36	R\$55.874,51

Figura 47 - Modelo de remuneração proposto. Fonte: elaboração do autor.

Assim, foi possível estruturar um modelo em que, reduzindo o spread, o preço fica reduzido e a remuneração do parceiro também, de forma proporcional e sem afetar o acordado pré estabelecido. Sendo que, nos parâmetros atuais, sem redução, a remuneração não é afetada. Ela só será afetada caso o spread seja reduzido e, dessa forma, ambas as partes, banco e parceiro, têm sua receita reduzida de forma igualitária.

É importante ressaltar que, diferentemente do primeiro momento, no qual os clientes do banco que atuam no ramo de marketplace expressaram sua necessidade e desejo de que os lojistas de suas plataformas tenham acesso a boas condições de crédito para impulsionar suas operações e, consequentemente, as vendas através desses canais, gerando receita de serviços para as empresas, neste Terceiro Momento, a intenção é comercializar o mesmo produto validado com lojistas de marketplace e plataformas de e-commerce.

Nessa fase, foi realizado um esforço comercial para estabelecer possíveis parcerias de negócio com plataformas de e-commerce que atuam no mercado. Com base na pesquisa secundária realizada anteriormente, identificamos essas empresas e o chefe do autor conduziu reuniões comerciais com cada uma delas, obtendo contatos e retornos. Em alguns casos, o contato foi facilitado pelo fato de essas empresas já serem clientes do banco.

Dentre as empresas contatadas, obteve-se um retorno positivo e imediato de interesse por parte de uma delas, uma holding que possui participação acionária em outras empresas cujo interesse pelo produto também foi positivo. A seguir, uma breve explicação sobre cada uma dessas empresas que poderiam se tornar potenciais parceiras de negócio.

(i) Empresa 1: é uma plataforma brasileira de e-commerce que oferece soluções completas para a criação, gestão e operação de lojas virtuais. A empresa fornece recursos essenciais, como integração com marketplaces, meios de pagamento, ferramentas de marketing e controle de estoque. Com ela, os empreendedores podem criar e personalizar suas lojas online, alcançar um maior público por meio dos marketplaces e gerenciar suas vendas de forma eficiente.

(ii) Empresa 2: é uma divisão da Empresa 1 que oferece soluções corporativas de e-commerce para médias e grandes empresas. A plataforma permite a personalização e adaptação de recursos específicos para as necessidades das empresas, oferecendo um ambiente seguro e escalável para a gestão de lojas virtuais de maior porte. A empresa atende empresas que buscam uma solução robusta e customizável para alavancar suas vendas online, com suporte a integrações avançadas, escalabilidade e recursos avançados de gestão.

(iii) Empresa 3: é um sistema de gestão empresarial (ERP) desenvolvido no Brasil, que visa facilitar a gestão de micro e pequenas empresas. A plataforma oferece recursos para controle financeiro, emissão de notas fiscais, controle de estoque, integração com marketplaces, entre outros. Com ela, os

empreendedores podem centralizar e automatizar suas operações, ganhando mais agilidade e eficiência na gestão do seu negócio.

(iv) Empresa 4: é uma plataforma de gestão de pagamentos recorrentes, focada em ajudar empresas a implementar e gerenciar modelos de assinatura e mensalidade. A empresa oferece soluções completas para cobrança, pagamento e controle de receitas recorrentes, além de disponibilizar diversas opções de integração com sistemas financeiros e meios de pagamento.

(v) Empresa 5: é uma plataforma brasileira de integração com marketplaces, projetada para simplificar a venda de produtos em múltiplos canais. Através dela, os vendedores podem centralizar e automatizar suas operações em marketplaces, gerenciando estoques, pedidos, envios e atualizações de produtos de forma integrada. A plataforma oferece recursos como controle de estoque em tempo real, atualização automática de anúncios e gestão simplificada de pedidos, ajudando os vendedores a expandirem suas vendas online de forma eficiente.

Nesse sentido, o projeto foi apresentado à holding, desde a identificação da dor de crédito de empresas de pequeno porte até a prototipação para validar as hipóteses e os resultados da parceria implementada com o marketplace. A holding concordou em abrir alguns dados relevantes das empresas para que o banco pudesse realizar estudos de viabilidade do negócio. Em suma, num primeiro momento, ficou definido que começaríamos pela Empresa 1, dado que é a que possui maior semelhança com o parceiro anterior, já que se trata de uma Plataforma de E-commerce, com 18,4 mil clientes, que são empresas de médio porte para baixo, e que representam um GMV mensal de R\$ 600 milhões (Figura 48).

Assim, deu-se início a conversas para viabilizar um MVP com o parceiro, buscando validar tanto a demanda da nova persona adaptada quanto à eficácia da solução proposta. Utilizando os insights e conhecimentos adquiridos em fases anteriores, a estrutura do MVP foi delineada pelo banco e validada pelo parceiro. Nesse contexto, estabeleceram-se fluxos de trabalho e designaram-se responsáveis para cada etapa necessária para realizarmos as primeiras operações. Os fluxos de trabalho foram baseados em estruturas prévias, adaptando-se às políticas de crédito tanto pré quanto pós contratação da fase anterior. Assim como no primeiro MVP, uma base de clientes do parceiro foi compartilhada, com os dados necessários para calcular os limites e realizar a avaliação de crédito. Com base nesses dados, identificou-se um potencial significativo para a operação.

Categoria / Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Segmento	Plataforma e-commerce e Marketplace	Plataforma e-commerce e Marketplace (segmentos maiores)	ERP	Transações recorrentes	Integração com Marketplace
Informações	Histórico GMV total Quebra MarketPlace e Loja própria	Histórico GMV total Quebra por meio de pagamento (2022)	Histórico GMV total (NF) Quebra por integrações (opcional) Contas a pagar e contas a receber (opcional)	Histórico GMV total Quebra por meio pagamento Transações futuras recorrentes (parcelado & recorrente)	Histórico GMV total
Base total (PJ)	18.400	380	87.800	3.200	2.100
GMV mensal (12 meses)	R\$600 milhões	R\$ 110 milhões	R\$4,5 bi	R\$380 milhões	R\$515 milhões

Figura 48 - Análise das empresas parceiras. Fonte:elaboração do autor.

Dessa forma, foi lançada uma primeira campanha direcionada a 100 clientes pré-aprovados por este estudo. Para cada um, calculamos as condições de crédito e compartilhamos esses resultados com a empresa parceira. Tal como no primeiro MVP, o parceiro realizou ações de comunicação divulgando a oferta do produto de crédito. Dos 100 clientes que receberam a oferta, 15 demonstraram interesse. Como no MVP anterior, agendamos uma reunião individual para cada proposta de operação para apresentar o produto e suas funcionalidades. As reuniões foram conduzidas pelo líder do autor e por um responsável da empresa parceira. Durante a reunião, foi possível o consentimento para consulta de SCR e alguns documentos societários básicos para validação da garantia do FGI. Nesta fase, dois clientes desistiram no meio do processo, citando o limite aprovado como fator determinante. Dos 13 clientes restantes, seis foram reprovados na segunda política de crédito. Os sete remanescentes tiveram sua proposta pré-aprovada.

No entanto, durante essa etapa do processo, houvaram múltiplos obstáculos. Estes desafios eram inerentes ao funcionamento de uma instituição financeira, que, por sua natureza complexa e regulamentada, enfrenta diversos desafios específicos. As barreiras encontradas abrangiam vários aspectos, incluindo fatores regulatórios, questões de conformidade, considerações jurídicas, entre outros. Um fator importante que enfrentamos foram os obstáculos jurídicos. O departamento jurídico do banco apresentou uma demanda não prevista, a formalização de um contrato de correspondente bancário. Este era um requisito que não havia sido previsto anteriormente na nossa parceria. A necessidade de tal contrato implicava em uma série de procedimentos legais e burocráticos adicionais, cuja execução exigia tempo e recursos. Esta exigência gerou atrito com a empresa parceira, pois foi algo que ainda não havia

sido combinado e acordado, e demandaria tempo e recursos de ambos os lados. A necessidade de formalização de um contrato de correspondente bancário, que envolvia uma extensa papelada e processos legais, foi vista como um obstáculo adicional que parecia tornar a negociação das operações ainda mais complexa e demorada, ainda que as operações fossem uma fase preliminar, para avaliar a qualidade de solução e o fit do produto em um novo canal.

Tudo isso criou uma ambiente de incerteza e tensão entre o banco e a empresa parceira. A atmosfera de cooperação e progresso construída até então foi comprometida, impactando a capacidade de avançar com as negociações das operações naquele momento específico e com a implementação da metodologia a partir do MVP elaborado.

Após cerca de três meses de intensas negociações e discussões, conseguiu-se superar os obstáculos que estavam impedindo a progressão do projeto. As questões jurídicas, de conformidade e regulamentares foram resolvidas, permitindo o desembolso das operações planejadas. Inicialmente, haviam sete propostas de operações em potencial. Contudo, durante o período de espera, cinco dos clientes optaram por desistir do processo. As razões para essa desistência variaram, mas o prolongado período de negociações pareceu influenciar sua decisão. No entanto, dois dos potenciais clientes mantiveram seu interesse na proposta, embora com alguns ajustes necessários. Devido ao tempo decorrido, tanto o preço como os limites propostos precisaram ser recalculados. Apesar dessas alterações, o interesse desses clientes no crédito proposto permaneceu inalterado.

Finalmente, foi possível desembolsar duas operações bem-sucedidas. Estas operações totalizaram R\$ 1,16 milhão, com uma taxa de juros média de 1,75% ao mês e um prazo de reembolso de 15 meses. Esta conclusão, embora tardia, representou um passo significativo para o progresso do projeto, demonstrando que, apesar dos desafios encontrados, fomos capazes de alcançar nossos objetivos e realizar a pivotagem com êxito, no que tange à validação da manutenção da dor do usuário na mesma medida em que se troca o canal de vendas.

5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho, foi explorada a aplicação de abordagens enxutas de desenvolvimento de produto, leia-se, a Startup Enxuta, ou Lean Startup, proposta por Eric Ries, e o modelo do Duplo Diamante do Design, disseminado pelo Design Council em 2005. Ainda, discorreu-se a respeito de conceitos fundamentais dessas duas abordagens, tais como o ciclo "build-measure-learn" (construir-medir-aprender) no desenvolvimento ágil, o Produto Mínimo Viável (MVP) como forma de validar rapidamente as hipóteses e lançar um produto no mercado, e o método de Pivotagem, que viabiliza a adaptabilidade de empresas em seu direcionamento.

Inicialmente, foi apontada uma "dor" no mercado a partir de constatações de clientes do banco, que atuam em no ramo de marketplaces. Este apontamento serviu como ponto de partida para este projeto de desenvolvimento de produto, com o objetivo de atender a essa necessidade deste público-alvo e, ao mesmo tempo, viabilizar a exploração de novos mercados e novos negócios para a empresa. Com base no modelo do Duplo Diamante e embasado nos conceitos da Startup Enxuta, deu-se início ao processo de desenvolvimento do produto.

Na fase de Descoberta, buscamos entender o contexto do problema. Neste momento, a pesquisa secundária foi crucial para a melhor compreensão do cenário e do ecossistema em que o problema se insere, ao passo que a pesquisa primária foi condição *sine qua non* para a identificação da “dor” de mercado e validação da constatação dos marketplaces. A priori, a empresa não reconhecia tanto o valor da pesquisa primária, porém, o material obtido nesta fase foi a matéria-prima que viabilizou a produção do resultado da Definição.

Em seguida, passou-se para a Definição, fase em que foi possível usufruir de uma série de ferramentas de *Design Thinking* para estruturar o processo. Ferramentas como Diagrama de Afinidades, Mapa de Empatia, Personas e *Job Story* foram fundamentais para o melhor entendimento de quem é de fato o público-alvo, quais são suas necessidades, desejos e dores. A Jornada do Usuário, por outro lado, se mostrou eficiente no entendimento do fluxo de serviço que este público-alvo encontra no mercado quando tenta sanar sua “dor”. Por fim, o 3W1H, *How Might We* e *Point of View* foram essenciais para definir o problema a ser resolvido e como. A partir dessas ferramentas, foi possível promover um direcionamento eficiente para a próxima etapa.

Posteriormente, na fase de Elaboração, geramos ideias para resolver o problema identificado na Descoberta e definido no público-alvo da etapa de Definição. Com o direcionamento obtido, foi possível ser preciso na proposta de solução, que foram um produto de Capital de Giro e um de Aquisição de Crédito. Finalmente, na etapa de Prototipação, concretizamos as ideias em um Produto Mínimo Viável (MVP) com o auxílio de ferramentas como Sketching, Mock-up e Mágico de Oz, o que possibilitou a validação rápida e eficaz das hipóteses com o mínimo de recursos financeiros, humanos e de tempo possíveis.

O sucesso da implementação do produto foi evidenciado quando o MVP validou a necessidade do público-alvo, utilizando o canal de vendas escolhido para distribuir o produto. Com a aprovação do projeto dentro da empresa, o produto foi completamente desenvolvido, resultando em um produto totalmente digital, automatizado e embedado na plataforma de um parceiro. Os clientes podiam, com poucos cliques e envio mínimo de documentação, solicitar crédito e receber os recursos em até dois dias. Nesta fase, conseguiu-se desembolsar um total de R\$ 51,2 milhões bruto em 132 operações de crédito, a um preço médio de 2,54% ao mês.

No entanto, com o aumento contínuo da taxa básica de juros da economia, observou-se um descasamento do Product Market Fit devido ao cenário macroeconômico. Com o aumento da taxa de juros, o custo de capital também aumentou, impactando diretamente a precificação do produto. O modelo de remuneração do parceiro, baseado no juro bruto da operação, começou a se mostrar ineficiente em cenários onde o custo de capital aumenta. Além disso, o modelo de garantias falhou em assegurar adequadamente a operação, resultando em um aumento na inadimplência do produto.

Face a estes desafios, optamos por adotar o método de Pivotagem proposto por Eric Ries, escolhendo pivotar o canal de vendas. Esta decisão foi tomada considerando que a necessidade já havia sido validada e que o produto estava bem desenvolvido e implementado. Ao adaptar o canal de vendas para plataformas de e-commerce, ao invés de marketplaces, conseguimos expandir o alcance do produto e melhorar a avaliação de crédito, uma vez que os marketplaces possuem uma visão limitada do histórico transacional do varejista. Por meio dessa pivotagem, conseguimos alinhar melhor nossos produtos com as necessidades do mercado e criar uma proposta de valor atrativa para os clientes. A implementação de um novo MVP permitiu a realização de duas operações, a um ticket médio de R\$ 500 mil e a um preço médio de 1,75% ao mês, demonstrando o sucesso do processo de Pivotagem. O que se apresenta como uma evidência de como o PMF não é algo fixo, e existem formas de pivotar e adaptar a solução.

Ao longo do caminho, enfrentou-se desafios significativos, incluindo a burocracia do banco e a alta regulamentação do setor financeiro. A necessidade de obter aprovações em diversos níveis da organização e a estrita aderência às normas e diretrizes internas resultaram em um processo rigoroso que exigiu persistência e precisão. Além disso, a conformidade com as regulamentações do setor financeiro foi uma necessidade legal e essencial para manter a confiança dos clientes e a reputação do banco. Ainda, a complexidade dos processos internos da empresa também representou um desafio importante. Para desenvolver nosso produto de maneira eficiente e eficaz, tivemos que entender completamente esses processos e encontrar maneiras de integrar nosso produto a eles. Isso exigiu um esforço de colaboração considerável e uma compreensão profunda do funcionamento interno da nossa organização. Apesar desses desafios, conseguimos implementar com sucesso o produto automatizado apenas cinco meses após o lançamento do primeiro MVP. Isso foi um marco significativo, refletindo nosso compromisso em inovar e fornecer soluções eficientes e seguras que atendam às necessidades de nossos clientes. Os resultados obtidos demonstraram um atingimento eficiente do Product Market Fit (Ries, 2011).

Pode-se inferir que os resultados obtidos demonstraram a eficácia dessas abordagens no desenvolvimento de produtos financeiros. O uso de protótipos permitiu não apenas a validação de ideias, mas também a identificação de áreas de melhoria, resultando em produtos mais refinados e alinhados com as necessidades do mercado. Além disso, a ideia de estabelecer um modelo de colaboração com os marketplaces e com as plataformas de e-commerce mostrou-se promissora. Esse modelo, no qual o marketplace ou e-commerce é um parceiro estratégico no processo, tem o potencial de gerar benefícios significativos para todas as partes envolvidas.

No entanto, durante o percurso, houve um descasamento do PMF devido a questões macroeconômicas, como o aumento da taxa básica de juros. Isso resultou no aumento do custo de capital do banco e impactou a inadimplência, refletindo no aumento da PDD. Além disso, a remuneração do marketplace sobre os juros brutos inviabilizou possíveis reduções de preço, o que comprometeu a competitividade do produto. O que se apresenta como uma evidência de como o PMF não é algo fixo, e existem formas de pivotar e adaptar a solução.

Em conclusão, este trabalho contribuiu para a compreensão de como abordagens enxutas como o Lean Startup e o modelo Duplo Diamante do Design podem ser aplicadas no desenvolvimento de produtos financeiros e gerar inúmeros benefícios. Os resultados obtidos indicam que essas abordagens podem ser eficazes na criação de produtos que atendem às necessidades do mercado e proporcionam valor aos usuários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFANASIEFF, T. S., LHACER, P. M., & NAKANE, M. I. (2002). The determinants of bank interest spread in Brazil. *Money Affairs*, XV(1). Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/7088002.pdf>>. Acesso em: 18 abril 2023.

AGÊNCIA BRASIL. Concentração bancária cai para 76,6% em 2021. 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-10/concentracao-bancaria-cai-para-766-em-2021>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária. 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>>. Acesso em: 15 maio 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Juros e spread bancário no Brasil. 1999. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notícia: Banco Central divulga resolução que altera as regras de registro de recebíveis. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/645/noticia>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notícia: Banco Central divulga resolução que altera as regras de registro de recebíveis. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/645/noticia>>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

BARONE, F. M. Políticas públicas de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito no Brasil. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana (PPFH), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/14752>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

BAZZO, A. B.; PEREIRA, L. T. V. Introdução à Engenharia. 3ª edição. Editora da UFSC, Florianópolis, 1993

BLANK, S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win.

BROWN, T. Design Thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>>. Acesso em: 05 maio. 2023.

BLAND, David J.; OSTERWALDER, Alexander. Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. Wiley, 2019.

BOSTON CONSULTING GROUP; QED INVESTORS. Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance. 2023. Disponível em: <<<https://web-assets.bcg.com/66/7e/a36d7eab41e2b4b65c3e687a17f5/bcg-qed-global-fintech-report-2023-reimagining-the-future-of-finance-may-2023.pdf>>>. Acesso em: 6 jun. 2023.

B3 - BRASIL, BOLSA, BALCÃO. Recebíveis de Cartão. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/registro/recebiveis-de-cartao/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

CARVALHO, F. J. C. (2014). Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/neco/a/mdTRKnf5H35MHp7XT3d8kZj/#>>. Acesso em: 25 abril 2023.

CIELO. Entenda o Registro de Recebíveis. Disponível em: <<<https://blog.cielo.com.br/produtos-e-servicos/entenda-o-registro-de-recebiveis/>>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>>

COOPER, A., REIMANN, R., & CRONIN, D. About Face 3: The Essentials of Interaction Design. Wiley.

COOPER, R. G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons.

DE PAULA, L. F. Sistema financeiro, bancos e financiamento da economia: uma abordagem pós-Keynesiana. Editora Campus, 2011. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rec/a/5VR4ZyFMT7t63JKR8KmHxRL/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 maio 2023.

DESIGN COUNCIL. The Double Diamond: Design Process. Recuperado de <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20-%20Design%20Process.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2023.

DNK INFOTELECOM. Brazil Leads Bank Digitization in Latin America. Disponível em: <<https://www.dnkinfotelecom.com.br/en/brazil-leads-bank-digitization-in-latin-america/>>. Acesso em: 12 maio 2023.

DUMAS, M. et al. Fundamentals of Business Process Management. Springer.

E-COMMERCE BRASIL. Registro de Recebíveis em 2023: entenda o que vai mudar e o impacto no e-commerce. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/registro-de-recebiveis-em-2023-entenda-o-que-vai-mudar-e-o-impacto-no-e-commerce/>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

EISENMANN, T. R., RIES, E., & DILLARD, S. Hypothesis-driven Entrepreneurship: The Lean Startup. Harvard Business School Case, 812-095. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7633986/mod_resource/content/1/hde.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2023.

FEBRABAN. Mercado de crédito deve crescer 8,2% em 2023 ante 2022, aponta Febrabran. São Paulo: Estadão, 2023. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/mercado-de-credito-deve-crescer-em-2023/>. Acesso em: 12 maio 2023

FERREIRA, B., SILVA, W., OLIVEIRA, E., & CONTE, T. Designing Personas with Empathy Map. In SEKE. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Thiago_Conte/publication/283547885_Designing_Personas_with_Empathy_Map/links/564fb2b808aefe619b39d44f/Designing-Personas-with-Empathy-Map.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2023.

FETTERMANN, D. C.; BARBOSA, J.; CALEGARI, L. P. Aplicação do Lean Startup no desenvolvimento de um dispositivo para gestão inteligente de energia. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 14, nº 4, out-dez/2018, p. 162-180. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2458>>. Acesso em: 10 abril 2023.

FITZPATRICK, R. The Mom Test: How to Talk to Customers & Learn If Your Business Is a Good Idea When Everyone Is Lying to You. Self-published.

FINTECHLAB. 2017. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>>. Acesso em: 10 maio 2023.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. São Paulo: Harbra, 2002.

HASSENZAHL, M., & TRACTINSKY, N. User Experience - A Research Agenda. Behaviour & Information Technology.

HYMAN, B. Fundamentals of Engineering Design. Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

IDEO. Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit to Inspire New Solutions in the Social Sector. IDEO.org.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). A Digitalização do Mercado de Capitais no Brasil: Tendências Recentes. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8208>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

JOAQUIM, Gustavo; VAN DOORNIK, Bernardus; ORNELAS, José Renato H. Bank Competition, Cost of Credit and Economic Activity: evidence from Brazil. Banco Central do Brasil, 2020. Disponível em: <<<https://www.bcb.gov.br/pec/wps/ingl/wps508.pdf>>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

JOHANSSON-SKÖLDBERG, U., WOODILLA, J., & ÇETINKAYA, M. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. Creativity and Innovation Management, 22(2), 121-146.

KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.

KIMBELL, L. Rethinking Design Thinking: Part I. Disponível em: <<https://research.brighton.ac.uk/en/publications/rethinking-design-thinking-part-i>>. Acesso em 1 jun 2023.

KIM, H.; SONG, M. Healthcare Safety Nets during the COVID-19 Pandemic Based on Double Diamond Model: A Concept Analysis. *Healthcare*, v. 9, n. 8, p. 1014, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9032/9/8/1014>. Acesso em: 19 jun. 2023.

KUMAR, V. *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Sage Publications.

LIKER, J. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill

MARQUES, F. B., FREITAS, V., & PAULA, V. A. F. (2021). WHERE IS THE BANK THAT WAS HERE? THE IMPACT OF DIGITAL BANKS ON BRAZILIAN MARKET. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 18, e202119014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/jistm/a/cwsXS5GScbCvYjYsCDzrQ3b/?lang=pt>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

MEZZERA, J.; GUIMARÃES, I. *Crédito para pequenos empreendimentos no Brasil*. Brasília: OIT, 2003. Disponível em: <http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_229712.pdf>. Acesso em: 12 abril 2023.

MIKKELSEN, M., & LEE, A. *Personas: User Focused Design*. In *Proceedings of the 2000 Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques ACM*.

NAKANE, Márcio I.; WEINTRAUB, Daniela B. "A Composição do Spread Bancário no Brasil: uma análise com dados em painel". *Economia Aplicada*, 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ecoa/article/download/130574/153693>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

NAKANE, M. I., & WEINTRAUB, D. B. (2005). Bank privatization and productivity: Evidence for Brazil. *Journal of Banking & Finance*,. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426605000555>>. Acesso em: 22 maio 2023.

NEOFEED. Só falta apertar o botão: B3 entra no trilionário mercado de recebíveis de cartões em março. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/so-falta-apertar-o-botao-b3-entra-no-trilionario-mercado-de-recebiveis-de-cartoes-em-marco/>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

NEUMANN, Lucas. How we designed Nubank's Bank Account — Part II. Building Nubank, [s.l.], 15 mar. 2018. Disponível em: <https://building.nubank.com.br/how-we-designed-our-bank-account-nubanks-account-part-ii/>. Acesso em: 18 jun. 2023.

O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>>. Acesso em: 12 abril 2023.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., & SMITH, A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.

PARANÁ, Edemilson. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). A Digitalização do mercado de capitais no Brasil: tendências recentes. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8208>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T. Lean Software Development: An Agile Toolkit. Addison-Wesley Professional.

PRATES, D e M; FREITAS C. Crédito bancário no Brasil: evolução recente e perspectivas. Revista de Economia Política, p. 322-340, 2013.

RIBEIRO, G. O.; SARFATI, G. Lean Startup: Análise Exploratória sobre sua Utilização por Startups Brasileiras. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 28, n. 72, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12764>>. Acesso em: 05 maio 2023.

RIES, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

RIES, E. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. Currency.

SANTOS, SABRÍCIA DE ANDRADE DOS. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Da digitalização do sistema financeiro: o caso do Nubank. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24472>>. Acesso em: 08 maio 2023.

SCUPIN, R. The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. Human Organization.

SILVA, G. J. C., OREIRO, J. L., & PAULA, L. F. R. Spread bancário no Brasil: uma avaliação empírica. In L. F. Paula & J. L. Oreiro (Orgs.), Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário Brasileiro. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

SILVA, Marcos Soares da. Avaliação do Processo de Concentração-Competição no Setor Bancário Brasileiro. Banco Central do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD377.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

STATISTA. "Online shopping in Brazil - Statistics & Facts". Acessado em abril de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/10939/online-shopping-behavior-in-brazil/#topicOverview>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STATISTA. "E-commerce in Brazil - Statistics & Facts". Acessado em maio de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/4697/e-commerce-in-brazil/#topicOverview>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STATISTA. "Retail e-commerce sales in Brazil". Acessado em junho de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/806478/e-commerce-sales-brazil/#:~:text=In%202019%2C%20retail%20e%2Dcommerce,31%20billion%20dollars%20by%202023>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STATISTA. "Online retail users in Brazil". Acessado em abril de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/forecasts/251659/e-commerce-users-in-brazil/#:~:text=Online%20retail%20users%20in%20Brazil%202017%2D2027&text=According%20to%20estimates%2C%20online%20shoppers,exceed%20130%20million%20by%202023>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STATISTA. "Number of online shoppers in Brazil". Acessado em maio de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/781695/number-online-shoppers-brazil/>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STATISTA. "E-commerce revenue forecast in Brazil". Acessado em junho de 2023. Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/brazil#:~:text=Revenue%20in%20the%20eCommerce%20market,US%2441.83bn%20in%202023>>. Acesso em: 12 maio 2023.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. John Wiley & Sons.

SUNDAR, R.; BALAJI, A.N.; SATHEESH KUMAR, R.M. A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques. *Procedia Engineering*, v. 97, p. 1875-1885, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.341>>. Acesso em: 18 junho 2023.

SVENDSEN, J. Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience.

HORN, C.H; FEIL, F.. Instituições financeiras de desenvolvimento regional e os desafios do Sistema Nacional de Fomento. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ecos/a/jxLgxP5R8zSQnkDfq7mHmNy/?lang=pt>>. Acesso em: 12 maio 2023.

TOM, D.; TOM, M. The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). DA DIGITALIZAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO À SUA INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO NUBANK. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24472>>. Acesso em: < 2 maio 2023>

VIANNA, L. et al. Design Thinking: Inovação em Negócios. MJV Press.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon and Schuster.

WORLD BANK GROUP. Fintech and the Future of Finance. World Bank, 2023. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099450005162250110/pdf/P17300600228b70070914b0b5edf26e2f9f.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2023

YAMASHITA, Erick Mazer. How we designed our bank account: NuConta — Part I. Medium, 8 jan. 2018. Disponível em:

<https://medium.com/nubank-design/how-we-designed-our-bank-account-nuconta-part-i-18105b8d3dfe>.
Acesso em: 18 jun. 2023.