

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS

RODRIGO MITSUO AOYAGUI

**Um estudo de caso da aplicação da metodologia de desenvolvimento de clientes da
empresa Efetuação**

Florianópolis
2021

RODRIGO MITSUO AOYAGUI

**Um estudo de caso da aplicação da metodologia de desenvolvimento de clientes da
empresa Efetuação**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Eraldo Sergio Barbosa Da Silva

Florianópolis

2021

Rodrigo Mitsuo Aoyagui

Florianópolis, 16 de abril de 2021.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Helbert
Universidade Federal de Santa Catarina

MSc Rafael Jasper Feltrin
Universidade Federal de Santa Catarina

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Eraldo Sergio Barbosa Da Silva, PhD
Orientador

Florianópolis, 2021

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais, irmão, amigos de Itapetininga, aos amigos da República Sapecasa, aos amigos do chamado Rolê Randômico e aos amigos que tive durante a minha vida acadêmica e profissional, que puderam formar o meu caráter e minha competência profissional.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer imensamente ao professor Eraldo Sergio Barbosa Da Silva, que após lecionar a matéria optativa de Economia Comportamental, mudou a minha percepção de curso e hoje está diretamente associada ao meu trabalho. Ao ter este interesse, pude estudar melhor o tema e me aprofundar mais na área de marketing digital, e depois no comportamento do empreendedor e no uso de metodologias para validar as demandas de mercado ao mapear o comportamento dos indivíduos.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é demonstrar como é executada a metodologia de desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2014) e, a partir daí, compreender o comportamento do empreendedor brasileiro dos mais diversos ramos. O pressuposto inicial da necessidade de educação empreendedora é validado. Entretanto, para uma mudança de paradigma é necessário que o empreendedor estude, e este é um processo de custo-benefício nebuloso para o empresário, pois sair da operação pode comprometer o negócio, da mesma maneira que executar sem estratégia fragiliza a estabilidade do empreendimento. Em grande parte dos negócios existe uma problemática percebida de vendas e que torna a empresa frágil financeiramente, entretanto o posicionamento percebido da demanda de mercado do seu público alvo é baseado em achismos ou estudos que não utilizam dados certos sobre cada mercado. Ao aprofundar a pesquisa, foi verificado que os empreendedores raramente validam estas demandas, e assim a solução encontrada e viabilizada para o estudo de caso foi a realização de consultorias para sanar essas demandas dos empreendedores..

Palavras-chave: Validação de demanda de mercado. Comportamento empreendedor.

ABSTRACT

The objective of the present work is to demonstrate how Blank & Dorf (2014)'s customer development methodology is carried out and, from there, to understand the behavior of the Brazilian entrepreneur from the most diverse business lines. The initial assumption of the need for entrepreneurial education is validated. However, for a paradigm shift, it is necessary for the entrepreneur to study, and this is a nebulous cost-benefit process for the entrepreneur, as leaving the operation can compromise the business, in the same way that executing without a strategy weakens the stability of the enterprise. In most of the businesses there is a sales problem linked to the company's fragility. However, the perceived positioning of the market demand of its target audience is based on guesses or studies that do not use proper data about each market. When deepening the research, it was found that entrepreneurs rarely validate these demands, and so the solution found and made feasible for the case study was the realization of consultancies to solve these demands of the entrepreneurs.

Keywords: Market demand validation. Entrepreneurial behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo do Desenvolvimento de Clientes	18
Figura 2 – Visão panorâmica do desenvolvimento de cliente	19
Figura 3 – Business Model Canvas	21
Figura 4 – Validação de clientes	23
Figura 5 – Visão panorâmica do processo de validação de clientes	24
Figura 6 – Validação pelo Cliente, Fase Dois: “Vá Para a Rua e Venda”	26
Figura 7 – Modelo Dinâmico de Effectuation	33
Figura 8 – Teoria de Effectuation	34
Figura 9 – Tipos de empreendedores entrevistados	42
Figura 10 – Tamanho de mercado	44
Figura 11 – Preparação para a execução do projeto	47
Figura 12 – Encontrar o perfil de cliente ideal	48
Figura 13 – Validação as propostas de valor	48
Figura 14 – Validar o produto	48
Figura 15 – Market Fit	49
Figura 16 – Aumentar a receita média dos serviços	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Business Model Canva

38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Campanha de marketing

39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSOLAR Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica

CAC Custo de Aquisição de Cliente

CPS Cliente Problema Solução

CS *Customer Success*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LTV *Lifetime Value*

MVP *Minimum Value Product*

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas

PMEs Pequena e média empresa

ROI *Return of Investment*

UX *User Experience*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2	Metodologia	15
2.1	Desenvolvimento de Clientes	15
2.1.1	Conduta e condições	15
2.1.2	Termos	16
2.1.3	A Metodologia de Desenvolvimento de Clientes	17
2.1.3.1	Descoberta de clientes	18
2.1.3.2	Validação de clientes	18
3	Desenvolvimento Teórico	29
3.1	Economia comportamental	30
3.2	Lógica Causal vs Lógica Efetual	31
4	Aplicação da Metodologia Desenvolvimento de Clientes	37
4.1	Contexto	37
4.2	Descobrimento de Clientes da Empresa Efetuação	37
4.3	Validação de clientes da Empresa Efetuação	47
5	Conclusão	53
6	Referências	55

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é um estudo aprofundado da prática de mercado da empresa Efetuação. A análise a partir deste estudo de caso visa justificar a necessidade da validação de demanda de mercado que coloca em risco a gestão e capacidade de sucesso dos empreendimentos no Brasil.

O estudo de caso da empresa Efetuação considera uma bibliografia amplamente usada pelas *startups* de modo a verificar demandas de mercado, e traçar planos de ação para a execução com a lógica do conceito efetual, também chamado de *effectuation* pela Saraschathy(2001) frente ao modelo causal empresarial dado do modelo clássico de gestão.

A metodologia de desenvolvimento de clientes apresenta algumas vertentes que tratam desde autores como Steve Blank e Bob Dorf, que é o livro guia da presente pesquisa, e também Brant Cooper e Patrick Vlaskovits, com o *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* (COOPER & VLASKOVITS, 2010). Assim, o método de desenvolvimento de clientes tem uma base comum de criação de hipóteses, exercícios práticos de validação das hipóteses, testes de solução e, por fim, adequação do produto para o mercado. No presente trabalho, será usado como base a metodologia do livro *Startup: Manual do Empreendedor* (BLANK & DORF, 2012).

Assim como qualquer metodologia ágil, tem como objetivo de auxiliar, otimizar e agilizar o processo de gestão de empresas, é necessário compreender que a metodologia, caso não seja aplicada de maneira correta, pode levar a erros grandes no final do seu processo. Desta maneira, prende-se a atenção para a contextualização da metodologia para o momento correto.

O presente trabalho segue com a aplicação deste modelo, entretanto não é 100 por cento exitoso em todos os processos, por se tratar de validação de hipóteses formuladas por percepções, constatações, análises de comportamento de possíveis clientes, tomada de decisão sem informação perfeita e iterações durante todas as etapas da metodologia com base nas entrevistas com os clientes.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como principal objetivo demonstrar passo a passo a aplicação da metodologia de desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2014) para o caso da empresa Efetuação, e assim, fornecer processos e compreensão para que empreendedores entendam a necessidade de executar a metodologia independentemente do ramo de negócio.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentação da metodologia de desenvolvimento de clientes e *effectuation*.
- b) Apresentação e análise do resultado de entrevistas com 132 empreendedores para compreensão do comportamento empreendedor.
- c) Análise de contexto da empresa Efetuação, das problemáticas de mercado dos empreendedores e propor uma solução para as necessidades dos empreendedores.

2 METODOLOGIA

2.1 DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

A metodologia de desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2014) foi elaborada para resolver os problemas no desenvolvimento de serviço e produtos que são processos em que os empreendedores pecam ao supor que as suas hipóteses são reais sem de fato validá-las com as pessoas que são seus possíveis clientes, fato confirmado após as pesquisas feitas pelo presente trabalho.

2.1.1 CONDUTA E CONDIÇÕES

A conduta e condições a serem consideradas, de acordo com Blank & Dorf(2014), para o desenvolvimento de clientes, de maneira a não se ter presunções de situações que não sejam embasadas na realidade, incluem:

1. Presumir que “Eu Sei o que o Cliente Quer”: a ideia é o empreendedor compreender que há um processo contínuo de entendimento de seu cliente, e que no primeiro momento o seu conhecimento é baseado inteiramente em suposições, hipóteses e até possível ser falado de paixão e fé e não propriamente de um fato embasado e confirmado. Ter este contexto em mente previne o indivíduo de gastar e desenvolver uma solução para a qual não há demanda.
2. “Eu Sei Quais São as Características do Produto”: isto é análogo ao primeiro ponto. A diferença é supor que as funcionalidades do produto que julga serem boas e que o público necessita, não considera o famoso bordão de Steve Blanck: “ir para a rua”.
3. Foco na data do lançamento: estabelecer a data para o lançamento não leva em consideração o processo de conhecimento do cliente e também da produção alfa, beta e a liberação do produto ou serviço.
4. Ênfase na execução em lugar de hipóteses, testes, aprendizagem e interação: execução com todas as metodologias, sem contexto e sem conhecimento, gera gasto de recursos sem perspectiva de aprendizado. A capacidade de aprender de uma *startup* é o caminho para o sucesso mesmo com hipóteses invalidadas durante o processo.
5. Planos de negócio tradicionais não incluem tentativa e erro: a diferença entre o modelo clássico de gestão de negócios frente à metodologia de

desenvolvimento de clientes trata de que os empresários e conselho administrativo traçam os caminhos com base em certeza sem a verificação de demanda e com definição de métricas a serem executadas. Na metodologia nada disto é óbvio pois dependerá de as hipóteses serem validadas e dos contextos inferidos destas demandas que se tornam reais.

6. Confundir títulos e cargos tradicionais com o que uma *startup* precisa para cumprir o objetivo.
7. Execução à risca de plano sem levar em consideração o progresso e presunção de sucesso: traçar progresso de acordo com a data de lançamento, ou fazer uma projeção de vendas sem feedbacks de clientes do produto, o que acaba por se basear em achismos e não em fatos. O fator de planejar em cima de um aumento de escala prematuro sem esse feedback também pode ser um pecado mortal para a *startup*. Aqui, Blank & Dorf (2014) observam que nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com clientes.

Se estas condições não forem respeitadas, os resultados das entrevistas e validações estarão enviesadas com a vontade do empreendedor, e não necessariamente uma real demanda de mercado.

2.1.2 TERMOS

Dentro deste ramo do empreendedorismo é necessário compreender alguns termos usados para facilitar a análise de contexto.

O primeiro termo é *lead*, que consiste em um indivíduo que preenche algum formulário na internet ou presencialmente, que forneceu nome, *e-mail* ou telefone para um contato comercial.

Para compreender o que é Custo de Aquisição de Clientes(CAC) é necessário ter em mente que é um processo em que envolvem os custos de um *lead* do início até o momento em que o consumidor executa a venda, ou seja, todos os custos envolvidos em marketing, vendas, times e operação dividido pelo número de clientes adquiridos.

Para o LTV, abreviação de *Lifetime Value*, é auferido com o valor médio das vendas vezes o tempo de retenção do consumidor como cliente. É importante para a saúde do empreendimento, que o CAC seja menor que o LTV, de modo que o balanço financeiro esteja com um saldo positivo na operação, pois se o CAC for maior que o LTV, seus custos cobrem

o quanto de retorno o cliente dá durante o período de tempo. Desta maneira, nem a operação é paga.

O modelo de CPS, chamado de modelo de Cliente Problema Solução, é uma metodologia em que é definido qual o perfil de cliente a ser escolhido, o problema que foi definido a priori e a solução que será desenhada durante o processo de validação de demandas, este dá o direcionamento para a validação em entrevistas, se é realmente o cliente que se imaginava, se existe o problema descrito e se a solução é da maneira que se pensou no primeiro momento.

Após uma venda, o trabalho executado fica por conta do setor de CS, o chamado *Customer Success* responsável pelo setor de sucesso do cliente, onde há um auxílio e atendimento para que o cliente poder usar da melhor maneira possível o produto ou serviço oferecido pela empresa, já para o termo UX, é o chamado *User Experience*, em que é levado em consideração a usabilidade deste produto ou serviço oferecido, seja se o conjunto de elementos e fatores relacionados à interação do cliente com o produto ou serviço cujo resultado gera uma percepção positiva ou negativa.

Quando se há uma primeira versão do produto ou solução desenhada e arquitetada é chamada de MVP ou *Minimum Value Product*, ou seja, tem as mínimas funções necessárias para ser um primeiro modelo de produto viável.

A classificação de PMEs é conceituada em pequena e média empresa, que segundo dados do IBGE(2015), das 4.552.431 empresas registradas no Brasil, apenas 33.718 tinham 100 ou mais funcionários e 6.124 possuía mais de 500 funcionários, ou seja, a grande maioria das empresas brasileiras são PMEs, por terem menos de 100 funcionários no quadro de funcionários.

Outro termo que é usado para analisar o quanto rentável são as atividades executadas é o ROI, que vem do termo *return of investment*, este indicador mostra em quantas vezes há retorno da operação. A equação que demonstra o ROI, é dado pela diferença entre receita e o custo, dividido pelo custo.

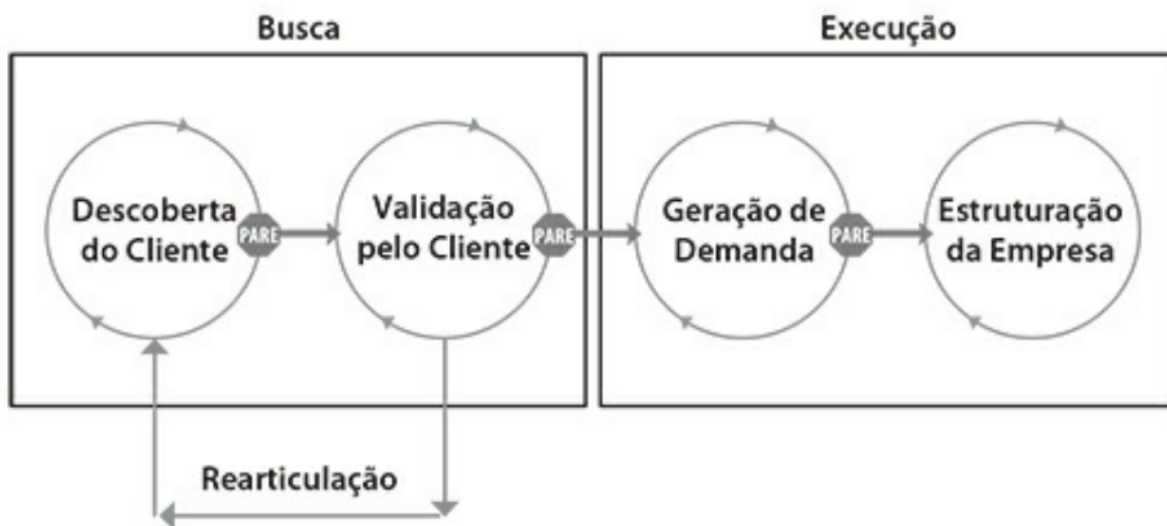
A definição destes termos irão dar suporte conceitual para as etapas da explicação e de execução da metodologia.

2.1.3 A METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

Dentro da metodologia de desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2014), a primeira etapa de busca consiste em descoberta do cliente e validação pelo cliente, e a

segunda etapa de execução não será objeto de estudo do presente trabalho, consistindo na geração de demanda e estruturação da empresa.

Figura 1 – Processo do Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank & Dorf (2014).

2.1.3.1 *DESCOBERTA DE CLIENTES*

Esta etapa é onde o empreendedor vai ao mercado para compreender se a demanda realmente existe e se comunicar com os possíveis consumidores de modo a aferir com profundidade os seus problemas e recursos que poderiam ser adicionados ao produto de modo a resolvê-los.

O descobrimento de clientes não é somente modelo de lista para descrever o público alvo com as suas características. Em um modelo de gestão de *startup*, o empreendedor traz a visão do produto e como consequência procura os clientes e mercados que têm a mesma visão.

A primeira etapa da descoberta de clientes serve para entender e analisar o que o cliente compreende e considera ser um problema e, assim, o que é necessário para resolvê-lo. Na segunda etapa, apresenta-se o serviço ou produto pela primeira vez para o cliente, para assim compreender se resolve o problema desse público alvo ou se satisfaz parcialmente as necessidades, como um processo de pré-vendas para os clientes. A partir do momento em que os possíveis clientes confirmam a urgência de solução do problema e que a solução que o empreendedor demonstra resolve o seu problema, a etapa de descoberta do cliente é completada.

O empreendedor, portanto, precisa ter conhecimento especializado para, de maneira embasada, refutar ou confirmar as informações coletadas no processo de descobrimento de clientes, pois não necessariamente os clientes e público-alvo têm uma visão que responde a todas as dúvidas e também não têm total compreensão da necessidade da solução a ser criada.

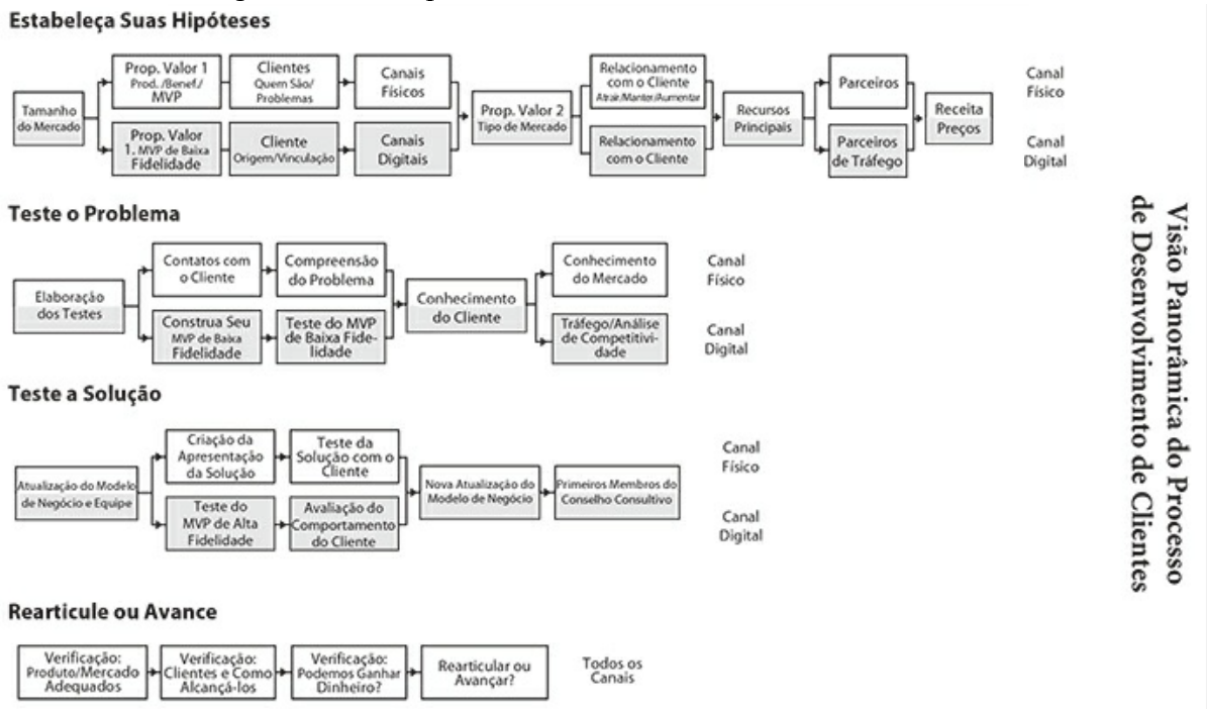
Os *feedbacks* dos clientes são aleatórios, imprevisíveis e muitas vezes não são assuntos ou características do trabalho executado, sejam eles agradáveis de se escutar ou não. O contexto e o relacionamento empresarial fazem com que seja mais propício rejeitar *feedbacks* e comentários de colaboradores ou consultores, ao classificá-los como rumores, ignorando pontos críticos desses *feedbacks*.

Nesta etapa, o ato de falhar em uma *startup* é um acontecimento que acontece e não pode ser demonizado, pois é o modo que se tem para tentar inúmeras vezes até achar a melhor maneira de executar um serviço ou produto, e isto agrega diretamente ao aprendizado e conhecimento do processo a ser desenhado.

Esta compreensão de novos contextos ou falhas do processo utilizado no momento levam a ideias de como sanar as problemáticas e até mudar completamente o produto ou serviço.

O *framework* da Figura 2 mostra a fase de descoberta de clientes.

Figura 2 – Visão panorâmica do desenvolvimento de clientes



Fonte: Blank & Dorf (2012).

Para o processo de descoberta de clientes, são necessárias as seguintes etapas, em que se inicia com a criação das hipóteses, teste do problema, teste da solução e, finalmente, o *pivot*, que se rearticula com os *feedbacks*, ou há o avanço para a próxima etapa.

2.1.3.1.1 Etapa 1: Definição da hipótese

Para auxiliar a definição de hipótese, coloca-se o plano de negócios como guia para validar ou não as suposições do negócio. Assim, muito provavelmente o *business model canvas* se desmonta ao primeiro contato com estes *feedbacks*, pois ao imaginá-los e confrontar com a necessidade, há grandes chances de que mudanças sejam feitas. Desta maneira, com os percalços da validação das hipóteses recomenda-se o uso de um modelo de negócios e não um plano de negócios já definido, pois assim é possível ter a flexibilidade das mudanças de maneira ágil. O modelo de negócio serve como ajuda ao guiar os objetivos, e não como uma receita pronta onde é necessário contemplar todo o processo.

O chamado *Business Model Canvas* criado por Alexander Osterwalder em meados de 2000, é dado na Figura 4 (OSTERWALDER 2020). As variáveis em conjunto comumente usadas nas *startups* são:

- Proposta de valor;
- Segmento de clientes;
- Canais de distribuição;
- Relacionamento com o cliente;
- Receitas;
- Recurso chave;
- Atividade chave;
- Parceiros chave;
- Estrutura de custos.

Figura 3 – *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder (2020).

2.1.3.1.2 Etapa 2: Teste o problema

Os testes tendem a validar a maioria das caixas da Figura 5 do modelo de negócio. O objetivo da segunda etapa é validar as hipóteses, descartá-las se estiverem erradas e substituí-las por outras. Ao testar as hipóteses criadas no plano de negócios, haverá uma profunda compreensão sobre o negócio, os clientes, a dinâmica de trabalho, como estão sendo executadas as atividades, como se é criado valor objetivo e subjetivo para o cliente, como se chegar ao cliente e entre outros itens do painel. Assim que os fatos se confrontam com as hipóteses, são introduzidos no modelo de negócios para atualização.

2.1.3.1.3 Etapa 3: Teste a solução

Para testar a solução, os empreendedores definem alguns testes apresentando aos clientes sua proposta de valor definida no *Business Model Canvas* ou o mínimo produto viável.

O intuito desses contatos não é vender o produto, mas atestar o grau de entendimento do problema na Etapa 2, para assim ouvir os clientes e compreender se a solução proposta é realmente uma demanda, o que os clientes esperam do produto, e se existe mesmo uma grande demanda por este serviço ou produto. O melhor cenário, onde os clientes perguntam quando será possível fazer uma compra, traz os seguintes questionamentos para se testar nesta etapa:

- Nós realmente compreendemos o problema do cliente?

- Há bastante pessoas que realmente se importam com o problema para que isso se transforme em um enorme negócio?
- Os clientes estão animados e contam para outras pessoas?

Esta fase é composta de 5 passos-chave:

1. Desenvolvimento de experimentos para testes do cliente;
2. Preparação para contatar e engajar o cliente;
3. Testar se os clientes têm entendimento de que há um problema e a importância que dão a ele;
4. Ganhar a compreensão do perfil do clientes;
5. Ganhar competitividade e conhecimento do mercado.

Desta maneira, esta etapa consiste no momento corpo a corpo com o possível cliente com o objetivo de conseguir as informações de modo menos passional e mais analítico para validar as hipóteses formuladas.

O objetivo destes experimentos é coletar dados mais acurados sobre o possível cliente e também aprender alguma coisa que não havia sido notada antes da formulação das hipóteses.

Há ocasiões em que as informações das entrevistas trazem dados e informações não tão claras e de certa maneira intangíveis na busca por novas demandas e ideias para aplicar ao processo durante estes momentos.

Sugere-se que se tenha um número de 50 entrevistas para se testar a ideia. São pessoas que vão disponibilizar seu tempo e experiência no ramo para dar o caminho para a validação da hipótese.

2.1.3.1.4 Etapa 4: *Pivot*

A última etapa é a do *pivot*, o momento em que o empreendedor tem um conhecimento de campo e embasado sobre os problemas e necessidades dos clientes, de maneira a confirmar a proposta de valor e de que há viabilidade financeira, tanto pela disposição de pagamento quanto pelo número de possíveis clientes, de modo a tornar o negócio viável.

Tendo seu modelo de negócio e os recursos do produto validados como viáveis, o empreendedor deve decidir se já detém um conhecimento necessário e se há contexto para vender o serviço ou produto, ou se há a necessidade de compreender melhor o comportamento

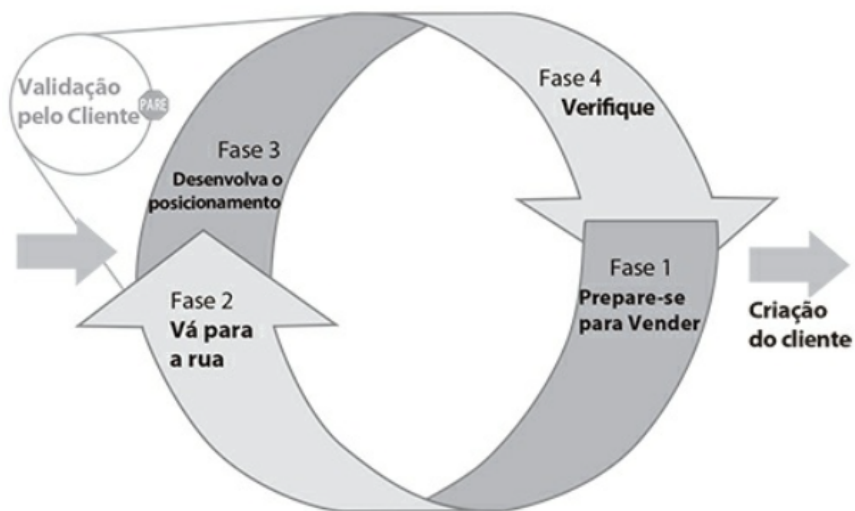
e necessidades dos consumidores. Caso exista o contexto de estar certo sobre o entendimento, passa-se para a próxima etapa.

2.1.3.2 VALIDAÇÃO DE CLIENTES

Nesta etapa é necessário testar se a hipótese é de fato um modelo de negócio, ou se é uma exceção que fundamenta a hipótese gerada, sendo recorrente e sustentável. Testar a capacidade de escala e de processos a serem definidos, valores criados para os possíveis clientes como captar clientes, o apreçamento do serviço ou produto e os canais de distribuição.

Além destas atividades, pode-se planejar como serão as vendas e o marketing. A atenção deve ser ponderada para não se falsear suposições ou hipóteses criadas no descobrimento. Com uma validação enviesada pode-se tomar como certo um mercado que se torna um gasto de recursos durante o processo. Há também quatro etapas de execução para o processo de validação de clientes (Figura 4).

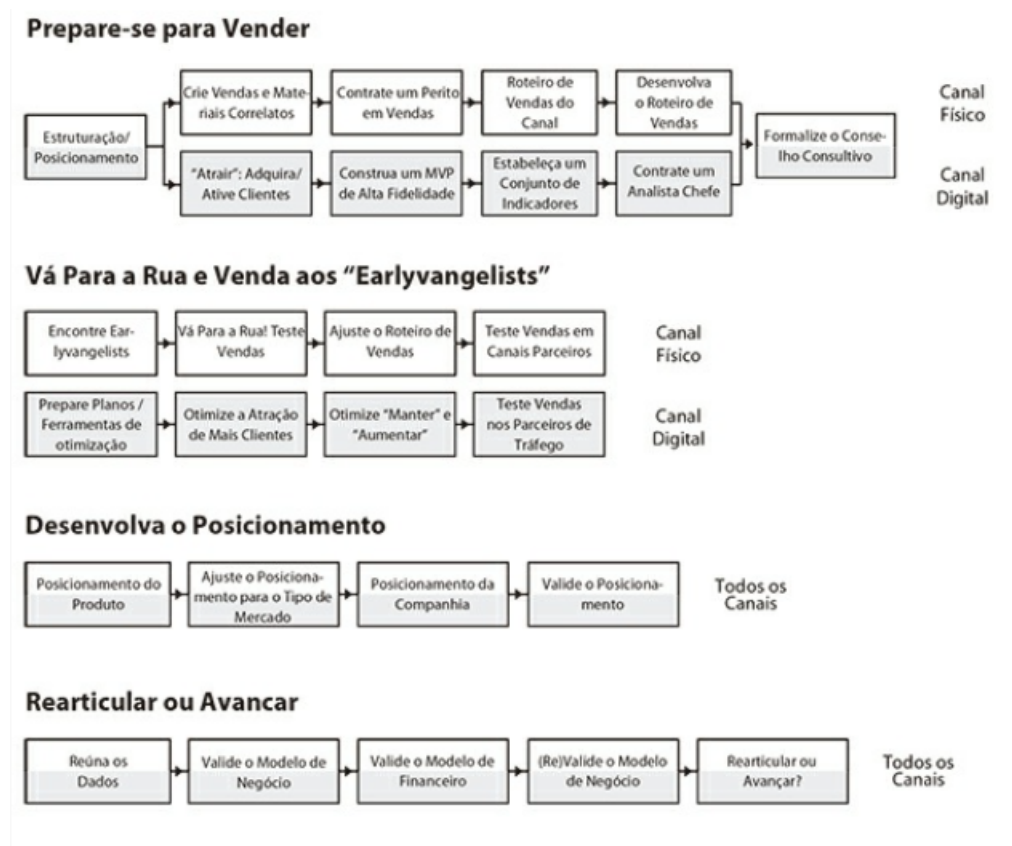
Figura 4 – Validação de clientes



Fonte: Blank & Dorf (2012).

Na Figura 5 exemplificamos passo a passo dentro de cada fase os objetivos em atividades, onde é possível determinar de modo analítico onde se está.

Figura 5 – Visão panorâmica do processo de validação de clientes



Fonte: Blank & Dorf (2012).

2.1.3.2.1 Etapa 1: Preparação para a venda

Dentro desta etapa é necessário ter:

- Posicionamento do produto. O que o produto faz? Por que os clientes devem se importar? Descrever claramente o serviço ou produto de maneira simples e de fácil compreensão. Em que difere das outras soluções do mercado? Qual o ganho para o cliente? É possível entregar o valor proposto pela empresa?
- Contratação de um perito em vendas ou execução do processo de vendas, criação de um plano de distribuição de canais e criação de uma jornada de vendas. Nesta etapa, há definição de planos e orçamento das campanhas para a etapa de atração de clientes e qualificação do funil de vendas. Testa-se vários canais de marketing para descobrir por qual deles os clientes são adquiridos de forma mais barata. Neste momento, as mensagens são testadas, além de fotos, fluxos de jornada de vendas e gatilhos mentais que fazem com que o indivíduo esteja mais maduro para a compra.

- Materiais de vendas e marketing. O funil de vendas descritivo para o processo pode ter várias metodologias para atração, gerar interesse, avaliação do serviço apresentado e, por último, a compra. Neste caso, cria-se uma infinidade de materiais, sejam eles sites, artes em redes sociais, apresentações para reuniões, planilhas com dados analíticos e demonstrativos de *ROI*, demos, protótipos, vídeos, listas de preços, contratos, *e-books*, *e-mails*, entre outros materiais possíveis que auxiliem a divulgação e a venda do serviço ou produto.
- Criação de um conselho consultivo. Esta etapa funciona como auxílio de gestão estratégica do produto e de vendas para ajudar nos desafios encontrados durante a execução da jornada proposta.

Estas atividades tomam tempo de desenvolvimento operacional, tanto da criação de conteúdo quanto de entendimento de jornada de vendas, canais de aquisição e distribuição, e apesar de nomeá-las pontualmente, são trabalhosas e extensas, porém determinam estrategicamente a economia de muito tempo e energia, além de trazer clareza aos processos que serão executados.

2.1.3.2.2 Etapa 2: Vá para a rua

A etapa chamada de "vá para a rua" é uma validação pelo cliente por meio de testes do processo de vendas. O objetivo não é vender em escala desde o começo da operação, porém compreender quais são os argumentos que funcionam para engajar o cliente com o intuito de evoluir no processo de vendas.

- Os clientes estão animados com a proposta de valor?
- Há um conhecimento de segmentos de clientes e das respectivas necessidades?
- Os clientes valorizam verdadeiramente os recursos do produto? Sentem falta de algum recurso-chave?
- O produto está apreçado corretamente e tem condições de ser comercializado a um custo razoável?
- Qual é o processo de compra e aprovação da empresa cliente?
- O roteiro de vendas e a estratégia do canal autorizam aumentar a equipe de vendas?
- Há clientes em quantidade suficiente para fazer deste um grande negócio?

Neste momento diferencia-se a empresa física e a digital (Figura 6).

Figura 6 – Validação pelo Cliente, Fase Dois: “Vá Para a Rua e Venda”



Fonte: Blank & Dorf (2012).

Nos canais físicos, usa-se a expressão *earlyvangelists*, que são os primeiros clientes a aderirem, que confiam e veem valor no produto mesmo que ainda esteja em uma versão incompleta e com falhas na usabilidade.

Para o canal digital, usa-se ferramentas como o Teste A/B, que verificam quais páginas têm mais acesso ou conversões, e o porquê desses resultados, testes de usabilidade da plataforma, mapas de calor do comportamento do cliente e *eye tracking*, toda a UX envolvida no processo.

"Vá para a rua" testa se de fato a jornada de vendas, conhecer as companhias e indivíduos com quem vai se encontrar, são fatores importantes, ou seja, realiza previamente as pesquisas de mercado e na rede para reunir estes dados.

Durante a reunião, compreende-se os problemas, necessidades e metas de negócios da empresa, adaptação da solução proposta e o problema do cliente para assim mostrar valor no produto e como será desenvolvido.

Compreender como o cliente resolve o problema hoje e como o produto apresentado se sairia melhor. Este é um dos argumentos que dão embasamento analítico para o convencimento e a apresentação do retorno do investimento, a facilidade de adoção e uso, e como irá poupar tempo e dinheiro para a companhia.

O contato pessoal durante o processo acaba por humanizar um protocolo de vendas que se tratado como etapas pode ser entendido como moroso e até chato para um cliente, desestimulando a sua compra.

Também ainda na segunda etapa, mas para os canais digitais, toma-se para o momento otimizar a captação e atração de clientes para a plataforma

A terceira etapa testa se a melhoria do processo para o físico e o virtual, como por exemplo, os canais de aquisição, comunicação, prospecção, ativação e processo de venda. No físico, ajusta-se o roteiro e como melhorar esta etapa de venda. Já para o virtual, o foco fica

em manter os que já estão na base, aumentar o número de clientes e diminuir o **CAC**. Estas atividades de ajuste e melhoria devem ser um processo contínuo e perpétuo na empresa.

2.1.3.2.3 Etapa 3: Desenvolva o posicionamento

A contextualização do seu produto ou serviço com o achismo da percepção do empreendedor no primeiro momento pode levar a erros drásticos, sejam eles financeiros ou de tempo de desenvolvimento. Nesta etapa, o empreendedor já tem base de informação de entrevistas e validações prévias das necessidades, como a percepção pública da solução alinhada com a competitividade no mercado.

A compatibilidade do posicionamento caracteriza o desenvolvimento de modo mais otimizado e estruturado do processo. Assim, o posicionamento deve responder a algumas perguntas de modo claro e direto:

- Para que a solução é feita?
- Quem precisa da solução?
- O que é a solução?
- Quais funções são fornecidas pela solução?
- Qual a qualidade excepcional que faz com que seja melhor do que a da concorrência?

Após implementar o posicionamento, as respostas são analisadas de modo que exista uma etapa de melhoria do posicionamento dada a percepção inicial dos clientes. No contato com os clientes, após estas melhorias, é necessário se atentar ao que as outras companhias estão fazendo de parecido, em que aspecto a companhia consegue resolver as necessidades do mercado, quais as necessidades dos clientes já adaptados, como melhorar a posição do produto, seja com o *market share* ou o próprio posicionamento, se o apreçamento está certo e se o preço está compatível com a concorrência.

2.1.3.2.4 Etapa 4: *Pivot*

Após as etapas de descoberta de clientes e de validação de clientes, é importante reunir e revisar todas as informações, descobertas e novas ideias dos processos, e assim validar as hipóteses do modelo de negócios e as suas interações entre as hipóteses.

Algumas hipóteses são comuns para todas as empresas, por exemplo, caso exista uma necessidade muito elevada de número de clientes para se tornar lucrativa, e o mercado é extremamente nichado, de maneira a inviabilizar o projeto. Outro ponto é o **CAC**: se o custo de aquisição de clientes for muito alto pode-se comprometer a lucratividade da empresa, de

maneira que se a jornada do cliente for muito longa, provavelmente acarretará também o aumento dos custos.

Para tornar o processo mais claro, é de uso comum usar fluxogramas para cada etapa de todo o processo a fim de estratificar e compreender qual é a entrada de informação e saída esperada para cada ação. Há vários métodos para utilizar a depender da etapa, seja um funil de vendas, um processo interno de desenvolvimento de produto, um mapa organizacional ou até para um esboço de um *website*.

Nessa etapa final, obtemos os *feedbacks* dos clientes, em especial dos relatórios de vendas avaliando o entusiasmo deles pelo produto e seu potencial de receitas ao longo do tempo, tamanho do mercado e estimativas de participação de mercado. *Feedback* do canal e expectativa de receita potencial, apreçamento, custos de aquisição de clientes e qualquer mudança de impacto no custo do produto. Informação detalhada sobre o setor de atividade, os clientes e o comportamento deles, produtos concorrentes e informação de preços, resultados dos seus testes de vendas e retenção no mercado digital, detalhes de seus custos de aquisição do cliente e coeficiente viral e os últimos dados sobre visitas por página, frequência de visitas, aumento de usuários e otimização da retenção, resultados dos testes A/B sobre os usuários, mostrando a taxa de aprimoramento da ativação, conversão, retenção e aumento das atividades, ou seja todo o processo da metodologia de *User Experience* e de *Customer Success*.

Para compreender a validade ou a alteração do modelo de negócios, é necessário compreender se a companhia provou pelos seus testes que pode e consegue prospectar clientes, de forma crescente e constante, de modo a sustentar a estrutura de custos da empresa, indicações de clientes para o serviço ou produto, a existência de clientes que fiquem durante todo o LTV, como explicado no item 3.3.2, que é calculado de acordo com o valor que a empresa fatura com o cliente durante o tempo de vida. Analiticamente, é calculado pelo ticket médio da empresa multiplicado pelo tempo de vida em anos, assim o seu produto retira-se o valor de custo de aquisição de clientes, chamado CAC, também explicado no item 3.3.2.

3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Os empreendedores são ensinados com metodologias de negócios focados em gestão clássica de empreendimentos, modelo que visa a estabilidade de mercado e suscetibilidade à escala no fornecimento de produtos ou serviços. Este contexto não traz inovação do setor e principalmente a compreensão das mudanças do comportamento e da demanda do mercado. Neste caso, há o conceito do empreendedor marshalliano. Para Marshall (1972), os empreendedores são gestores dos processos de produção e distribuição de produtos e, também, os coordenadores da oferta e da demanda no mercado, onde pontualmente trazem novas formas de produtos ou serviços.

Já para Schumpeter, diferente de Marshall, o processo de inovação da economia, com os seus ciclos de ruptura, coloca o empreendedor como um inovador, que promove a mudança e desencadeia o processo de desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1971). A função do empreendedor é dar novos significados e utilidade às ferramentas que já existem, ou criar novos processos e alternativas melhoradas para modelos que já são produzidos ou executados de uma determinada forma.

Alterar o *status quo* de produção por meio de criação de tecnologias para uma atividade ou para adaptar tecnologias de outros ramos para melhorar o seu processo de trabalho impactam positivamente na rentabilidade da empresa. Como exemplo, o lançamento de novos produtos ou serviços; tecnologia de ponta via P&D; novos serviços e identificação do público alvo. Os empreendedores são os perturbadores do mercado, os agentes de desequilíbrio criativo (VALE, 2014).

O papel do empreendedor dentro da economia, portanto, é um descobrimento e oferta de demandas que os indivíduos mostram, seja por via do empreendedorismo ou através de vertentes de suas aplicações de metodologia, seja na formação de novos negócios ou no modelo intraempreendedor, que trata de uma melhoria de processos internos de uma empresa.

Um exemplo de intraempreendedorismo é o programa da Adobe Kickbox, que segundo a Harvard Business Review de 2015, a empresa temia que as ideias mais criativas não estivessem sendo testadas e, assim, criou o programa com o intuito incentivar o modelo a trazer um grande número de ideias e processos que pudessem impactar o negócio, engajar colaboradores criativos e atrair pessoas inovadoras para trabalhar na companhia.

3.1 ECONOMIA COMPORTAMENTAL

Na abordagem neoclássica há otimização de análises nos quesitos quantidade e preferências, que é formada com base na racionalidade egoísta do *Homo economicus*.

A economia comportamental complementa com situações em que há desvio do padrão racional do consumidor estudados por Evans(2013) e Kahneman(1979) ocorrendo:

i) Otimismo excessivo: as pessoas tendem a superestimar um resultado positivamente. As pessoas consideram que coisas ruins acontecem apenas com terceiros.

ii) Excesso de confiança: as pessoas tendem a superestimar as suas próprias habilidades e ideias. Por exemplo, elas se acham melhores motoristas do que as outras, acreditando que são melhores do que realmente são.

iii) Viés retrospectivo: após os acontecimentos, as pessoas tendem a considerar as coisas mais óbvias do que elas realmente eram. Segundo Evans (2014, p. 185), os indivíduos têm instintos por contar histórias, de maneira a colocar significado para fatos, mesmo que estes sejam completamente aleatórios.

iv) Viés de confirmação: este caso ocorre quando o consumidor se defronta com nova evidência empírica, que são interpretadas com as convicções anteriores. Diante da pena de morte, as pessoas que tendem a aceitá-la tornam ainda mais a favor dela diante de nova evidência científica. (Evans 2014, p. 185). Outro aspecto é o apego dos indivíduos a uma crença, mesmo quando diante de evidência conflitante, gerando impasses de políticas públicas. Como observou Tolstoi (citado em Evans 2014, p. 185): “Os assuntos mais difíceis podem ser explicados ao homem mais perspicaz se ele ainda não formou nenhuma ideia deles; mas a coisa mais simples não pode ser esclarecida para o homem mais inteligente se ele estiver firmemente convencido de que ele já sabe, sem sombra de dúvida, o que está posto diante dele”.

v) Viés de proprietário: as pessoas tendem a dar maior valor por ser proprietário de uma mercadoria ou serviço, simplesmente por este único fato da posse. Neste caso, é possível ter uma comparação tanto em bens materiais como em posses de ações no mercado financeiro. A partir do momento em que os indivíduos obtêm, por exemplo, alguma ação ou título público, há um posicionamento frente a expectativas e especulações de mercado, que é uma busca de rentabilidade frente ao papel obtido, assim os donos destas ações tendem a ter uma relutância nas movimentações destes papéis.

vii) Heurística da viabilidade: as pessoas tendem a superestimar os dados dando mais valor a uma estatística do que ela realmente tem relevância. Neste caso, o medo de andar de avião mesmo estatisticamente sendo mais perigoso e mais provável um acidente de carro.

viii) Heurística da ancoragem: este caso acontece quando há um fator de comparação. Quando um item está à venda e não há comparativo, pode ser considerado caro. Um produto que custe R\$100,00 é caro até o momento em que lançarem um modelo novo do produto a R\$400,00. Desta maneira, o primeiro produto, por ancoragem, não é mais considerado tão caro assim, depois da comparação.

ix) Heurística de afeto: o caso é determinado de acordo com a maneira que a mesma informação é apresentada. Por exemplo, quando é falado que um acontecimento pode ocorrer com chances de 1 em 100 possibilidades, as pessoas tendem a acreditar na ocorrência mais do que se for falado que há 1 por cento de chances de acontecer. Isto ocorre porque o primeiro caso é uma variável menos abstrata do que o segundo caso.

3.2 LÓGICA CAUSAL VS LÓGICA EFETUAL

A lógica causal e a lógica efetual são abordadas durante todo o trabalho, pois é necessário compreender como são articulada as iterações, explicadas por DINO(2019), onde caracteriza que o ato de iterar é o ato de repetir uma determinada função, por um determinado espaço de tempo ou até uma condição ser alcançada, seja validar ou invalidar uma suposição que se existe de um contexto de uma empresa, seja um posicionamento estratégico ou colocar um novo produto no mercado.

No artigo de Sarah Sarasvathy(2001), chamado *Causation and Effectuation*, ela demonstra a relação de contraste entre a lógica causal e a efetual. No presente trabalho não há intenção de se demonstrar qual das duas lógicas é a melhor, pois ambas possuem pontos positivos e negativos, e devem ser utilizadas de acordo com o contexto mais conveniente para cada empreendedor.

O contexto de estudo de gestão clássica é baseado na teoria tradicional que supõe uma situação de perfeita informação de determinados conjuntos de variáveis e preferências, e que seja possível aconselhar políticas governamentais, organizações, associações e empresários individuais tendo em vista as melhores estratégias e atividades dentro de um escopo delimitado e restrito de atuação.

Na prática, o comportamento das pessoas e principalmente dos empreendedores, que é o objeto de estudo do presente trabalho, não há como se ter um passo a passo para o sucesso com um caminho direto e efetivo. Além disso, há o contexto em que o empreendedor não tem

certeza de que suas atividades e até o quanto o serviço ou produto entregue para o mercado são de fatos importantes, e mesmo se ele tiver certeza de que quer atuar daquela maneira.

A grande parte dos cursos de MBA que empreendedores e gestores frequentam trazem conteúdos e focam nas estruturas necessárias para a tomada de decisão. Grande parte das discussões se relaciona a como tomar a melhor decisão, seja ela de apreçamento ou de outras onde o foco é igualar a receita marginal e o custo marginal. Esses cursos de MBA com uma perspectiva mais psicológica e comportamental voltam-se para recursos humanos, comportamento da organização e liderança, contratação da melhor pessoa para determinado cargo de liderança, e técnicas para abordar de maneira não viesada, seja por gatilhos mentais de ancoragem, escalonamento ou pensamento de grupo entre outras Saravathy(2001).

Desta maneira, os cursos de MBA e cursos de gestão clássica podem trazer conteúdos que podem ser aplicados aos mais variados níveis: individual, empresarial, de setor ou até da economia como um todo. Entretanto, esses conteúdos supõem um contexto baseado em situações ideais: as reações aprendidas funcionam em condições normais de temperatura e pressão, assim por dizer.

Em uma visão schumpeteriana, nos cursos de MBA é possível caracterizar pessoas como empresários imitadores, replicação de estruturas já validadas pelo mercado, e indivíduos que são investidores primários.

Para o MBA, é necessário estar em um contexto específico e de perfeita informação para que a resolução de problemas seja passível de otimização. Desta maneira, as decisões tomadas não envolvem criação de novas oportunidades, sejam elas de novas áreas de atuação ou de criação de uma nova demanda de mercado.

Alguns exemplos destas dificuldades são a abertura de serviços ou produtos inovadores para os quais não há nada parecido no mercado, o seu apreçamento, e a abordagem e criação de necessidade do público, pois o conhecimento obtido desses cursos não contempla estas atividades e nem faz com que exista um estudo claro para executar um processo de otimização e melhores práticas nestes casos.

A lógica *effectual*, mostrada na Figura 1, é, segundo SALUSSE & ANDREASSI (2016), consistente com conceitos de economia comportamental e de Simon (1959), com estratégia emergente (Mintzberg, 1978), com a criação de oportunidades por meio da ação humana (Weick, 1979) e com o desenvolvimento de oportunidades em função de acontecimentos imprevisíveis.

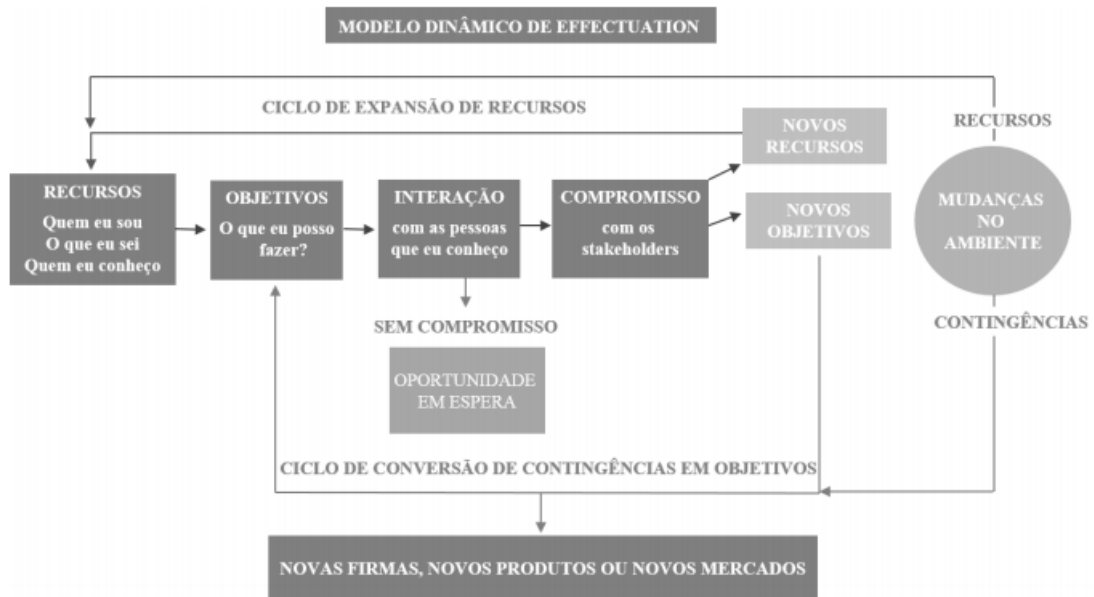
O processo efetual mostra todas as possíveis ferramentas que estão disponíveis e, a partir disso, define o que e como serão executadas as metas e objetivos.

A analogia que Sarah Sarasvathy traz para conceitual do processo causal e efetual em Sarasvathy(2001) faz uma comparação com um chef de cozinha. Para a lógica causal, é dado um menu para o jantar pré-estabelecido. Para se conseguir cozinhar, é necessário listar, comprar e cozinhar todos os ingredientes para chegar à refeição pronta. Ou seja, é dado o menu e escolhe-se a melhor maneira de executar a tarefa.

Para o processo efetual, o chef vê quais são os ingredientes e utensílios que a cozinha disponibiliza e, depois disso, define as receitas possíveis e então cozinha os pratos. Desta maneira, é necessário que o chef imagine e crie pratos com os insumos que tem à sua disposição da melhor maneira possível.

Enquanto os modelos de causalidade consistem em trilhas de várias possibilidades para um fim, os modelos efetuais envolvem uma trilha para vários possíveis fins.

Figura 7 – Modelo Dinâmico de *Effectuation*



Fonte: Salusse & Andreassi(2016).

3.2.1 Etapas da Teoria *Effectuation*

Segundo Sarasvathy(2001), a análise rudimentar da teoria efetual ou *effectuation* ou também do método efetual consiste em quatro etapas:

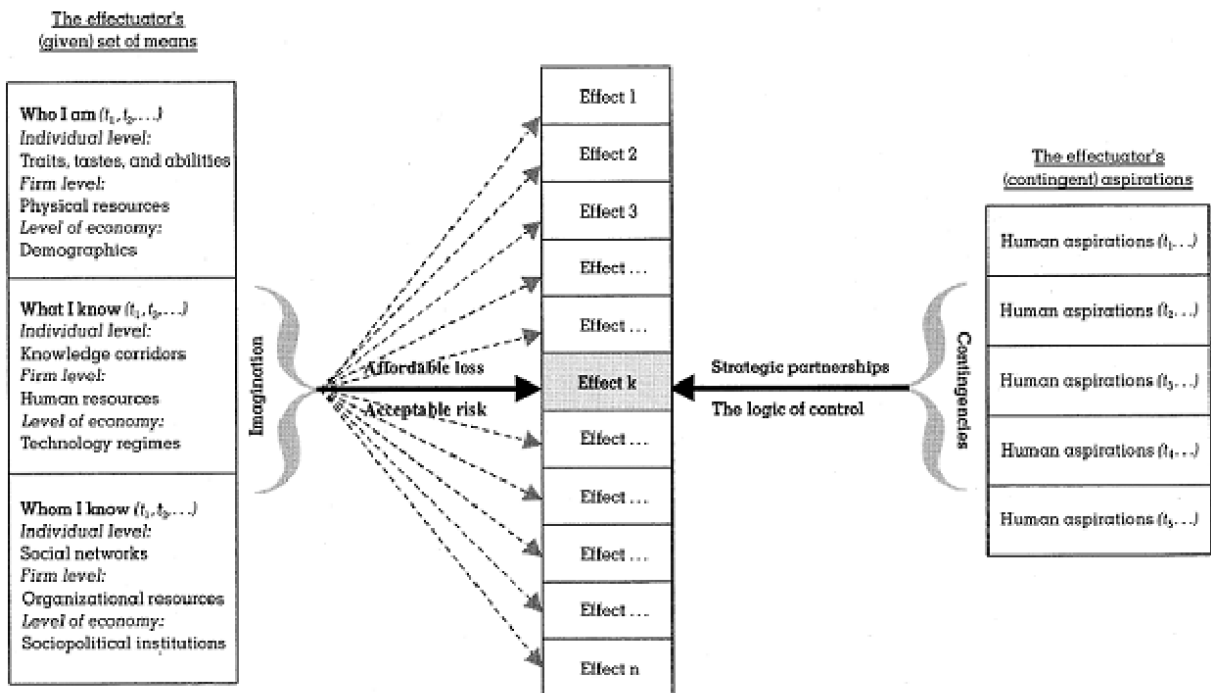
- *Affordable loss*: Modelo causal foca maximizar os retornos escolhendo a estratégia mais otimizada possível. Para o modelo efetual, é considerado o

quanto de perda é aceitável, para focar quantos experimentos são possíveis dados os limites impostos pela perda. Assim, quem executa o *effectuation* tem preferência por alternativas em mais opções no futuro são criadas, em vez de se maximizar os retornos no presente.

- Alianças estratégicas em vez de análises competitivas: O modelo *effectuation* foca alianças estratégicas, *feedbacks* e contato prévios dos *stakeholders*, que são todos os indivíduos que fazem parte da produção do produto, como uma forma de reduzir ou eliminar a incerteza de barreiras à entrada
- Contingência: para um modelo onde os agentes envolvidos detêm o conhecimento especializado, como por exemplo criadores de novas tecnologias, o modelo causal pode ser melhor aproveitado. Para o modelo efetual, é sugerido utilizar um processo onde há imprevisibilidade de fatos ao longo do tempo.
- Controlar um futuro imprevisível em vez de prever um incerto: Pela lógica para usar processos de causalidade, na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo. A lógica do *effectuation*, no entanto, concentra-se em controlar as variáveis de um futuro imprevisível. Pela lógica de processos de efetuação podemos controlar o futuro dentro do possível e não ter a necessidade de prevê-lo.

Estes princípios não garantem uma diminuição da possibilidade de falhar, entretanto permitem que essas falhas ocorram mais rapidamente por testes e validações em todos os momentos. Desta maneira, SALUSSE(2016) conclui que o método faz com que o empreendedor tenha menor gasto de insumos, financeiro e de energia, ao fazer uso dos recursos disponíveis na identificação de oportunidades acessíveis, por meio da interação com *stakeholders*, que também podem ser caracterizados como qualquer indivíduo ou instituição que possam ter papel na atuação da empresa no mercado, seja como parceiro, cliente, fornecedor ou prestador de serviço, enquanto os maiores investimentos podem ser deixados para o futuro, caso sejam validadas as hipóteses do negócio.

Figura 8 – Teoria de Effectuation



Fonte: Sarasvathy (2001).

3.2.2 Condições

A conduta e condições a serem consideradas, de acordo com Blank & Dorf(2014), para o desenvolvimento de clientes, de maneira a não se ter presunções de situações que não sejam embasadas na realidade, incluem:

- Presumir que “Eu Sei o que o Cliente Quer”: a ideia é o empreendedor compreender que há um processo contínuo de entendimento de seu cliente, e que no primeiro momento o seu conhecimento é baseado inteiramente em suposições, hipóteses e até possível ser falado de paixão e fé e não propriamente de um fato embasado e confirmado. Ter este contexto em mente previne o indivíduo de gastar e desenvolver uma solução para a qual não há demanda.
- “Eu Sei Quais São as Características do Produto”: isto é análogo ao primeiro ponto. A diferença é supor que as funcionalidades do produto que julga serem boas e que o público necessita, não considera o famoso bordão de Steve Blank: “ir para a rua”.

10. Foco na data do lançamento: estabelecer a data para o lançamento não leva em consideração o processo de conhecimento do cliente e também da produção alfa, beta e a liberação do produto ou serviço.
11. Ênfase na execução em lugar de hipóteses, testes, aprendizagem e interação: execução com todas as metodologias, sem contexto e sem conhecimento, gera gasto de recursos sem perspectiva de aprendizado. A capacidade de aprender de uma *startup* é o caminho para o sucesso mesmo com hipóteses invalidadas durante o processo.
12. Planos de negócio tradicionais não incluem tentativa e erro: a diferença entre o modelo clássico de gestão de negócios frente à metodologia de desenvolvimento de clientes trata de que os empresários e conselho administrativo traçam os caminhos com base em certeza sem a verificação de demanda e com definição de métricas a serem executadas. Na metodologia nada disto é óbvio pois dependerá de as hipóteses serem validadas e dos contextos inferidos destas demandas que se tornam reais.
13. Confundir títulos e cargos tradicionais com o que uma *startup* precisa para cumprir o objetivo.
14. Execução à risca de plano sem levar em consideração o progresso e presunção de sucesso: traçar progresso de acordo com a data de lançamento, ou fazer uma projeção de vendas sem feedbacks de clientes do produto, o que acaba por se basear em achismos e não em fatos. O fator de planejar em cima de um aumento de escala prematuro sem esse feedback também pode ser um pecado mortal para a *startup*. Aqui, Blank & Dorf (2014) observam que nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com clientes.

Se estas condições não forem respeitadas, os resultados das entrevistas e validações estarão enviesadas com a vontade do empreendedor, e não necessariamente uma real demanda de mercado.

4 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

A metodologia de desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2012) traz clareza dos processos a serem executados pela empresa Efetuação na tomada de decisão após compreender os resultados obtidos com as entrevistas realizadas. Estas entrevistas consistiram em duas etapas para a descoberta e validação do cliente.

○ 4.1 CONTEXTO

A hipótese inicial da fundação da empresa Efetuação foi ajudar a jornada empreendedora das áreas envolvidas Objetivos de Desenvolvimento Sustentável(ODS) da ONU. Este posicionamento da empresa Efetuação, trouxe a análise da necessidade de cada setor das ODS. Entretanto, por se tratar de muitas áreas e de uma necessidade da empresa de execução e gestão ágil, a compreensão de contexto dada pela jornada empreendedora permitiu a empresa Efetuação focar a pesquisa na maior parte dos empreendedores brasileiros, aqueles que estão nas pequenas e médias empresas(PMEs), independente do setor de atuação.

A primeira hipótese desenvolvida pela empresa Efetuação, para o estudo de caso, era a necessidade dos empreendedores de encontrar novas oportunidades de negócio, principalmente para aqueles que desejavam desenvolver produtos ou serviços na empresa que já está no mercado.

Desta maneira, a intenção de mostrar o estudo de caso da empresa Efetuação foca em compreender como a metodologia de desenvolvimento de clientes é aplicada, e como o processo foi executado até a validação de clientes, sem descrever a segunda parte da metodologia onde há a criação de um processo de vendas completo, dado que não há maturidade e capacidade operacional para que a empresa Efetuação aumente a sua operação.

Assim, o objetivo da pesquisa foi escolher as adaptações necessárias por meio da lógica efetual, para solucionar esta problemática nos processos internos e validações de demanda de mercado dos clientes, com as hipóteses primitivas de cursos empreendedores ou via consultoria.

○ 4.2 DESCOBERTA DE CLIENTE DA EMPRESA EFETUAÇÃO

Nesta etapa é necessário testar se a hipótese é de fato um modelo de negócio, ou se foi uma exceção que fundamentou a hipótese gerada. Testar a capacidade de escala e de processos a serem definidos, valores criados para os possíveis clientes, como captar clientes, o apreçamento do serviço ou produto e os canais de distribuição. Além destas atividades, pode-se planejar como serão as vendas e o marketing. A atenção deve ser ponderada para não

falsear suposições, com uma validação enviesada pode-se tomar como certo e forçar a existência de uma necessidade do mercado e, assim, um gasto de recursos durante o processo.

Havia uma percepção de que havia demanda de educação empresarial, organizacional de negócios, inteligência coletiva e de investimentos da parte empreendedora de modo a ajudar na diminuição da taxa de falências das empresas..

■ 4.2.1 DEFINIÇÃO DE HIPÓTESE, VERSÃO 1

A primeira hipótese de classificação desta percepção foi definida por poucas conversas com empreendedores e percepções acerca do conhecimento proporcionado por anos de experiência dos fundadores da Efetuação, onde a necessidade de renda das pessoas, para complemento ou por desemprego, as fizeram procurar novas oportunidades de negócio, principalmente para aqueles que desejavam abrir um novo negócio ou desenvolver produtos ou serviços na empresa que já está no mercado.

Ao definir sem evidências, o que os empreendedores procuravam por novas oportunidades de negócio para poder validar ou mudar nas próximas etapas, foi desenhado o modelo do *business model canva*, onde foram preenchidos os campos no Quadro 1.

Quadro 1 – *Business Model Canva*.

Proposta de valor	Identificar oportunidades de negócios e destrave para o seu crescimento
Segmento de clientes	Pessoas que querem empreender ou empreendedores
Canais de Distribuição	Instagram, Facebook e Google
Relacionamento com o cliente	Whatsapp ou Telegram
Receitas	Infoprodutos
Recurso-chave	Capital intelectual e infraestrutura para captação audiovisual
Atividade-chave	Assessoramento durante a jornada empreendedora, vendas e marketing do infoproduto
Parceiros chave	Influenciadores do meio empreendedor
Estrutura de custos	Agência de marketing digital, hospedagem do conteúdo e folha salarial

Fonte: Compilação do autor, 2021.

Os segmentos foram desenhados para serem validados e documentados, pois não necessariamente exemplificam algo que fosse uma certeza absoluta. Desta maneira, seria um parâmetro para o ajuste no *pivot* descrito na Etapa 4 do processo de descoberta do cliente.

Os segmentos não são imutáveis. Eles servem de guia para assim que sejam confrontadas com a realidade na prática, se tornem informações úteis, iterativas e flexíveis, de modo a retratar exatamente o melhor caminho a ser tomado dentro da inferência feita. Desta maneira, o que importa são as informações coletadas e auferidas dos testes realizados.

■ 4.2.2 TESTE O PROBLEMA, VERSÃO 1

Para executar o processo inicial e ter contato com possíveis empreendedores, foram feitas campanhas de marketing digital na rede social *Instagram*, ao usar sites de cadastro para a captação de *leads* para uma comunidade no *Telegram*, onde foi feito o contato individual para validar a hipótese da necessidade de oportunidade de negócios dos empreendedores.

A campanha de marketing obteve as variáveis da Tabela 1.

Tabela 1 – Campanha de marketing

Variável	Resultados
Alcance	233782
Impressões	270631
Cadastros gerados	567
Gasto Total (R\$)	R\$4,414.07 ₁
Gasto por lead (R\$)	R\$77,849.00

Fonte: Conta da campanha no Facebook Business da empresa Efetuação (2020).

Este gasto não é obrigatório caso já tenha uma base de contatos ou *leads* para a entrevista. A parte do processo foi feita pela necessidade de criar um banco próprio para longo prazo.

A entrevista teve uma investigação longa, focada em compreender a gestão das empresas, as atividades diárias executadas pelos empreendedores e as suas dificuldades. O modelo de entrevista se deu como uma conversa e não como uma lista de perguntas diretas, pois sempre que se faziam o segundo modelo de entrevista, haviam respostas enviesadas de modo a mascarar respostas de problemas reais que os empreendedores tinham na execução. O modelo de conversa além de deixar o empreendedor mais aberto para a entrevista dava

abertura para o empreendedor comentar sobre o seu negócio e trazer as problemáticas que a empresa passava de maneira mais aberta.

As perguntas da entrevista têm a necessidade de serem abertas, de maneira que seja possível conduzir o entrevistado a dizer sozinho quais as suas necessidades do empreendedor e da empresa. A mentalidade da entrevista deve ser investigativa e não focada em convencimento da necessidade de um produto ou serviço e assim se formularam da seguinte maneira:

- Como funciona a operação do seu dia a dia?
- Quais são as funções dos funcionários que trabalham contigo?
- Qual foi a última vez em que você sentiu dificuldades? E qual foi o aprendizado tirado do acontecimento?
- Como está estruturado o seu funil de vendas?
- Quando foi a última vez que recebeu uma crítica de seu cliente?

O fluxo destas perguntas permitiu compreender as problemáticas de operação, estratégica, de vendas e de melhoria contínua.

Dentre os 567 cadastros de empreendedores e de pessoas interessadas em empreender, foram realizadas 132 entrevistas, que buscaram compreender o momento na jornada empreendedora, quais os maiores desafios, o seu dia a dia de operação, e o que mais deixava o empreendedor preocupado. Estas perguntas diretas não permitem compreender a real situação dos negócios em forma de formulário, entretanto são importantíssimas a partir do momento em que criam uma ligação menos formal e mais pessoal com o público alvo. Logo, as entrevistas serviram para além de situar estas primeiras indagações, aprofundar o entendimento de cada entrevista.

Nas entrevistas, 33% de pessoas, ou 44 empreendedores que gostariam de começar a empreender e não tinham informação necessária, afirmaram que o objetivo deles era procurar informação para começar o seu negócio de forma mais estruturada. Entretanto, nas entrevistas eram pessoas que não estavam dispostas a realmente começar o negócio, e por ser uma tomada de decisão que não demonstrava uma clara rentabilidade ou retorno de uma escolha otimizada racional dos seus ganhos, era tratada como apenas possibilidade futura na escolha da decisão, seja por desinformação de processos de produção ou de execução do serviço, seja por medo dos indivíduos pela falta de informações que atestassem a demanda de serviço ou produto e também em gastar valores financeiros, tempo e dedicação.

Outros 59% dos entrevistados, ou 78 empreendedores que careciam de validação do negócio, ou até mesmo de processos, usaram o termo coloquial "matar um leão por dia". Neste contexto, infere-se a falta de organização, padronização de processos e senso de priorização de importância das atividades, além da falta de informações como no caso anterior. Havia a execução do negócio sem o pensamento estratégico com metas e objetivos claros, e como chegar a este.

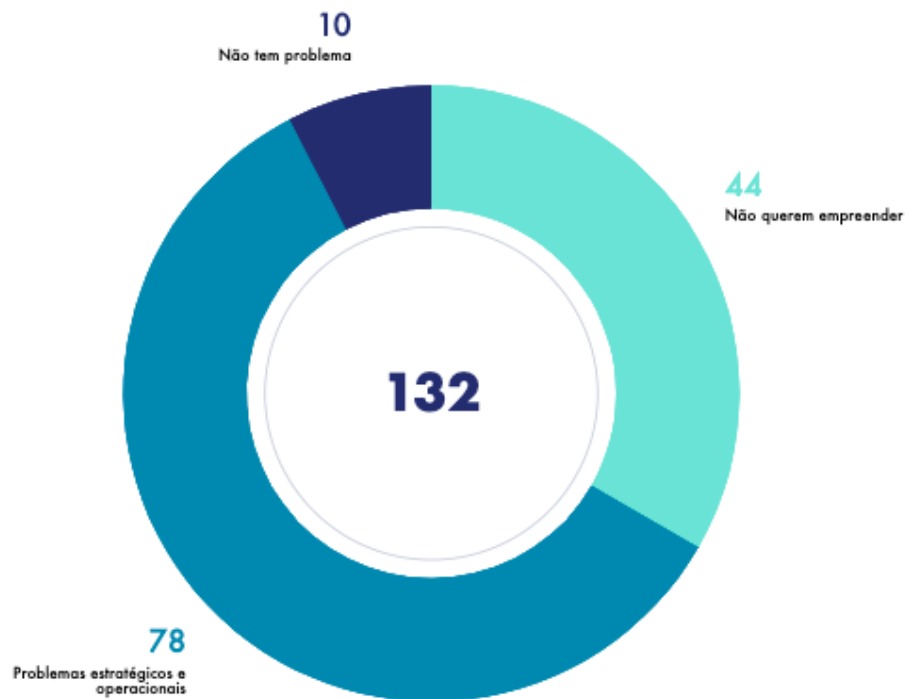
Neste cenário, compreende-se que cada empreendedor tem um tipo de problema que se enquadra na mesma raiz original. Estes indivíduos têm percepções diferentes de situações embora tenham a mesma raiz de problemática, para exemplificar, haviam problemas relacionados a vendas, relacionados a produtos em específicos com baixa venda, equipe de vendas com baixa performance, empresas em que todos faziam a venda sem processo e sem saber como executar da mesma maneira.

As problemáticas se mostraram como um indicador de um desconhecimento dos seus clientes, os empreendedores não sabiam qual argumento que tinha mais probabilidade de fazer a venda, não conheciam o tipo de cliente, a cada pessoa que entrava em um contato comercial, havia uma execução de maneira personalizada deixando o processo de vendas moroso e sem retorno rentável.

Dentre os mesmos 78 empreendedores, também houve a ocorrência dos vieses e heurísticas da economia comportamental em todas as entrevistas, como otimismo excessivo, excesso de confiança, viés de confirmação, viés retrospectivo, heurística de representação, heurística de viabilidade e heurística de ancoragem, como explicado no capítulo 3.1. O principal deles era o otimismo excessivo que acreditavam muito no serviço ou produto que vendiam, entretanto não havia um volume de vendas suficiente para pagar a operação.

8% dos empreendedores, ou 10 profissionais, julgavam não ter problemas no empreendimento. Os indivíduos constataram que havia uma queda de faturamento, porém tinham todos os seus processos bem definidos e otimizados. Cabe ressaltar que o empreendedorismo da atualidade tem uma glamourização da atuação, e principalmente de status focado em ser um empreendedor, nos casos desses empreendedores entrevistados todos traziam as características de não ter funil de vendas definido, não utilização metodologias de gestão ágil, e funções dos colaboradores bem definidas.

Figura 9 – Tipos de empreendedores entrevistados



Fonte: Compilação do autor.

Dos 59% dos entrevistados tinham uma problemática de aumentar as vendas, e a definição do problema como falta de crescimento nas vendas. Nestas conversas individuais, indagava-se como funcionava o processo de vendas para compreender que, dentro do processo, havia alguma falha que não permitia um maior número de vendas fechadas.

A partir destas perguntas, as respostas se voltavam para a falta de um funil de vendas. Ao aprofundar o entendimento na entrevista, foi possível inferir que apenas um dos entrevistados tinha uma *persona*, ou seja, um público alvo definido, e sabia como chegar neste tipo de cliente, mas sem um fluxo de atividades repetíveis no processo comercial e com baixa número de possibilidades de venda, de maneira que cada vez que fosse concluída uma venda, o empreendedor não se sabia se conseguiria repetir o processo funil de vendas de maneira semelhante, pois neste contexto, o processo comercial se torna um atendimento de vendas personalizado e dispendioso.

Este problema de vendas não repetíveis ocorreu nas mais diversas áreas de atuação, desde setor de alimentos, serviços digitais, consultoria, infoprodutos, soluções financeiras e outras áreas. Assim, a redefinição da hipótese foi necessária.

■ 4.2.3 REDEFINIÇÃO DE HIPÓTESE, VERSÃO 2

Neste momento, houve a iteração da hipótese de definição inicial do processo de descoberta de cliente da Efetuação. A maior necessidade dos empreendedores é compreender qual é, como se comporta, qual é a real demanda verificada por meio de entrevistas que o empreendedor precisa saber para contemplar as necessidades dos seus clientes e, por fim, saber vender de forma replicável e escalável. Na prática, é necessário ser usado o modelo de desenvolvimento de clientes, que está sendo estudado pelo presente trabalho e com o objetivo de aplicar este processo para o negócio dos empreendedores. Assim, permite-se reconhecer uma ou mais *personas* para determinar estas hipóteses e validá-las, seja um funil de vendas, a comunicação entre outras etapas já listadas na descoberta, e na validação do cliente. A criação de um processo de vendas repetíveis e escaláveis, entretanto, não é o foco do presente estudo.

Assim, atualiza-se a proposta de valor para a segunda versão das hipóteses, e é direcionada com base nas informações obtidas nas entrevistas.

- Proposta de valor: desenvolvimento de Clientes, conheça o seu cliente, valide as demandas e diminua os riscos.

A partir deste ponto também é feita uma qualificação mais refinada do tipo de público-alvo que foi construído e entrando em contato novamente com os entrevistados, pois 33% dos contatos cadastrados sequer tinham a intenção de começar a empreender. Ao qualificar a *persona*, busca-se maior assertividade nos filtros de qualificação e caracterização do público-alvo.

Tipo 1 de empreendedor sem experiência e que não começou:

- Nunca empreendeu e quer começar
- Trabalha em alguma empresa e não está satisfeito
- Procura ter independência
- Entre 25 e 35 anos
- Não tem boas perspectivas profissionais
- Cansado do chefe
- Reclamações do ambiente de trabalho
- Insatisfação financeira
- Classes A, B e C.

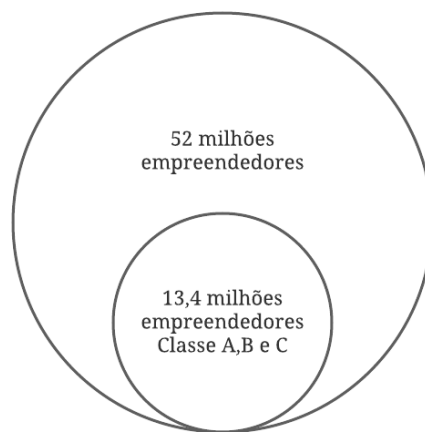
Tipo 2 de empreendedor que tem experiência ou que acabou de começar:

- Já é empreendedor
- Entre 30 e 40 anos

- Já teve alguma empresa ou empreendimento que não deu certo
- Procura autonomia
- Vender mais
- Falta organização e conhecimento empresarial
- Classes A, B e C.

Com os empreendedores de classes A, B e C é possível alcançar um grande público alvo, onde se englobam os empreendedores do Tipo 1 e do Tipo 2, aglutinados como o melhor tipo para ser contemplado na consultoria de desenvolvimento de clientes a ser ofertado pela Efetuação.

Figura 10 – Tamanho de mercado



Fonte: GEM (2019).

Há cerca de 13,4 milhões de empreendedores brasileiros de classes A, B e C que têm um público-alvo independente da área de atuação dada a grande abrangência destes profissionais.

Ao compreender nas entrevistas que as necessidades de vendas em grande parte advinham da necessidade de se ter mais informações e de *feedback* dos clientes, dada a entrevista, as metodologias de conhecimento e desenvolvimento dos clientes não foram executados pelos empreendedores, ou na maioria dos casos, não havia conhecimento suficiente de validações de mercado.

Algumas das hipóteses mais avançadas na validação de clientes se mostravam como empreendedores de um ramo incipiente, como foi o caso de uma empresa de implementação

de placas fotovoltaicas para a geração de energia solar. De acordo com a ABSOLAR, o Brasil ainda tem uma capacidade produtiva de energia renovável inexplorada que representa ativamente 1,6% de toda a matriz energética brasileira. Por ser um mercado ainda incipiente, com a sua tecnologia sendo barateada ao passar do tempo, e o acesso a ela, estima-se pelos estudos da associação que, até 2024, exista um aumento da capacidade produtiva e um aumento do número de sistemas *on-grid* de 127 mil unidades para 887 mil sistemas.

Ou seja, a inferência é embasada a partir de artigos e estudos nacionais, mas a validação a nível regional e qual setor é necessário não tem embasamento analítico. Há uma visão de oportunidade de mercado incipiente, dado que não há concorrentes diretos ou há concorrentes indiretos que têm algum problema para entrar no mercado local.

Mesmo nestes casos, ainda há a necessidade de se aplicar o método de descobrimento e de validação de clientes. Para os casos em que não há estudos ou artigos que justifiquem ou que não seja possível ter uma percepção embasada de demanda de mercado, a metodologia do presente estudo de caso faz necessário que se use esta metodologia de desenvolvimento de clientes também nestes empreendimentos.

No caso da empresa Efetuação houve um refinamento da definição desta hipótese focada na necessidade de validação de demanda de mercado. No contexto do período do ano de março de 2020 até outubro de 2020, 68% dos empreendedores entrevistados ofertavam produtos e serviços que não tinham a sua demanda validada, de maneira a aumentar a sua margem de risco empresarial, pois as atividades estratégicas para o negócio eram executadas a partir de percepções superficiais sem base analítica de dados para auxiliar a tomada de decisão.

Para solucionar o problema, foram executados dois experimentos. Um focado na educação empreendedora com aulas e materiais para auxiliar na execução do descobrimento e validação de clientes e um outro focado na prestação de serviços, que execute todo o processo metodológico.

A hipótese 1 foi criar um curso com três unidades para ensinar como executar as quatro etapas do descobrimento de clientes e as quatro etapas da validação de clientes.

Este conteúdo se entende como Módulo 0, com os acordos e clareza do que se trata o curso; Módulo 1 de entendimento do momento profissional, matriz de oportunidade, compreensão do contexto em que se está inserido, *benchmark* e levantamento inicial de custos. O Módulo 2 foca o cliente de modo a entrar no papel dele para compreender as *personas*, as necessidades dos empreendedores do mercado e o ganho que o cliente vê na solução para a formulação da hipótese. Além disso, há o conteúdo focado em montar um

plano de entrevista e na postura do empreendedor frente ao conhecimento. E por fim, o Módulo 3, que consiste no método de análise dos dados auferidos nas entrevistas.

Entretanto, para confirmar esta hipótese 1 e criar o processo de vendas repetíveis e escaláveis foi necessário contratar uma agência que fizesse o gerenciamento de tráfego para a venda deste infoproduto, pois não havia contexto para a venda sem o auxílio do aparato de marketing e volume de entrega necessário, com a compreensão de investimento de longo prazo para começar a ter retornos financeiros, e o baixo fluxo de caixa, optou-se por focar a segunda hipótese, que foi executar esta prestação de serviço.

Com a compreensão das entrevistas, infere-se a problemática de não ter competência técnica interna para executar o processo de descobrimento, não usar esta metodologia e executar antes de validar a existência de demanda no mercado. Desta maneira, durante as entrevistas, praticamente a totalidade dos empreendedores tomava decisões estratégicas sob conhecimento superficial e não analítico, que por ora pode ser acertada, ou como normalmente acaba por ser um gasto financeiro, tempo e de energia do empreendedor sem retorno de investimento satisfatório.

■ 4.2.4 TESTE A SOLUÇÃO

A abordagem dos empreendedores entrevistados foi o melhor caminho a ser usado pois já havia o conhecimento da pessoa, da proposta de valor e da criação do serviço personalizado, com a demanda validada que havia maior relevância entre os 132 empreendedores entrevistados. Começar uma abordagem de listas frias, chamada *outbound*, gera mais trabalho e não faz sentido na lógica *effectuation*, por ter mais trabalho para executar uma atividade já revisada estrategicamente e que há insumos desenvolvidos para serem usados.

Ao contatar empreendedores para testar a venda da solução para os *leads*, foram executados 15 contatos e testes na criação de valor dentro desta proposta, e prontamente foram fechados três contratos. Os três projetos tiveram a necessidade da metodologia, apesar de diferentes contextos e segmentos de atuação. Foram compreendidos que o principal valor dado foi a necessidade de validação e se a percepção do empreendedor está correta com o embasamento de informações das entrevistas que se tornarão argumento inquestionável no processo de vendas.

■ 4.2.5 PIVOT

O *pivot* neste caso foi a incremento de alguns serviços em específico, pois não mudaram a proposta de desenvolvimento de clientes centrais. Como, por exemplo, planejamento estratégico, captação de recursos, abertura legal do negócio, desenvolvimento de canal de comunicação do cliente com a equipe da Efetuação, e metrificação e análise de resultados.

○ 4.3 VALIDAÇÃO DE CLIENTE DA EMPRESA EFETUAÇÃO

A validação de clientes é a etapa posterior ao descobrimento de clientes. Neste momento foram preparados os processos e argumentos para o processo de venda do serviço, a prospecção de clientes, o posicionamento frente a eles, e os ajustes finais para o fechamento de contrato.

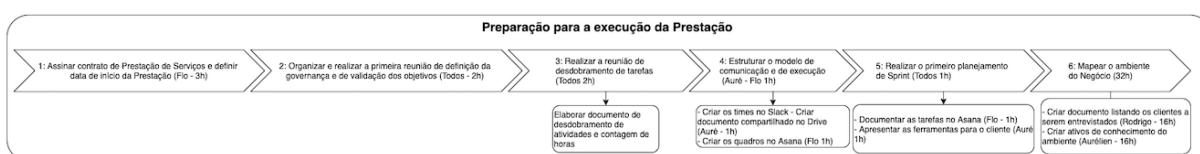
■ 4.3.1 PREPARAÇÃO PARA A VENDA

A argumentação e materiais criados para os clientes já prospectados na primeira etapa de desenvolvimento de clientes foram definidos como será o cronograma de serviços ofertado para as empresas. É necessário ter um produto para verificar se é uma demanda de mercado que seja financeiramente rentável. E assim, dado à necessidade apresentada pelos empreendedores durante as entrevistas, organizou-se com a equipe da empresa Efetuação todas as etapas de atuação da consultoria.

A consultoria é tratada em seis etapas que sofrem iterações com um modo recursivo, até durante todo o processo caso não se chegue a um resultado positivo no final de cada etapa. Desta maneira, o serviço necessita passar por todas as etapas até a finalização sem possibilidade de avançar ser ter uma estrutura sólida de informações embasadas em dados validados.

A primeira etapa foi a preparação da consultoria. Os passos são a organização e a criação dos ativos de comunicação e o mapeamento do ambiente de negócios.

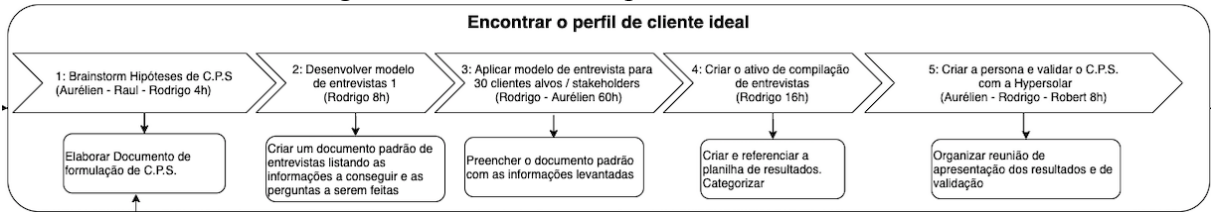
Figura 11 – Preparação para a execução do projeto



Fonte: Compilação do autor.

A segunda etapa consiste em encontrar o cliente ideal e os seus passos por meio de reuniões para definir as hipóteses da metodologia de Cliente Produto e Solução(CPS), desenvolver o modelo de entrevista, aplicar o modelo de entrevistas em 30 possíveis alvos, criação do ativo de compilação de entrevistas, criação da *persona* e validação do CPS.

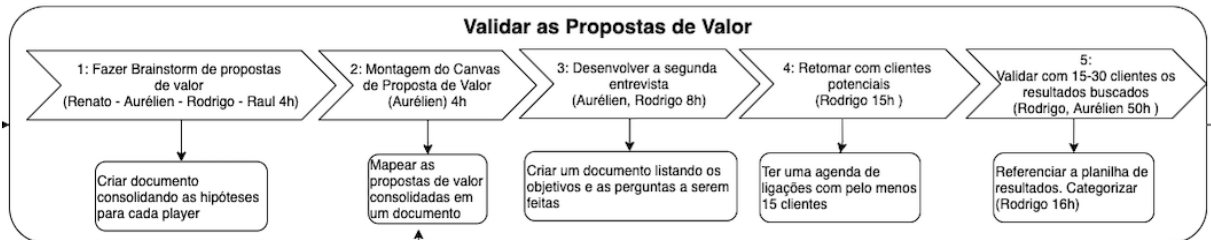
Figura 12 – Encontrar o perfil de cliente ideal



Fonte: Compilação do autor.

Após validado o perfil do cliente, inicia-se a terceira etapa com a validação da proposta de valor. Os passos começam com o *brainstorm* das possíveis propostas de valor, montagem do *canva* de proposta de valor, desenvolvimento da segunda etapa de entrevistas, retomada de contato com os clientes em potencial e entrevistas com os clientes para validação.

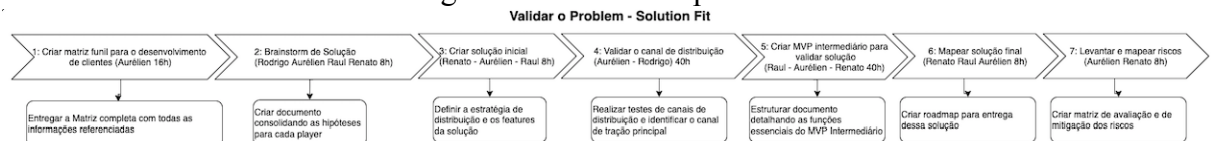
Figura 13 – Validação as propostas de valor



Fonte: Compilação do autor.

Se for validado a terceira etapa, entramos na quarta etapa do processo chamada de validação do problema, cria-se a matriz de funil de desenvolvimento, se faz *brainstorm* de solução, criação da solução inicial, validação de canal de distribuição, criação do MVP para a solução, mapeamento da solução final e levantamento e mapear os riscos.

Figura 14 – Validar o produto



Fonte: Compilação do autor.

Com a validação das propostas de valor, começa-se a etapa de validação do produto. Neste momento foi decidido colocar na prestação de serviço a montagem de proposta comercial, criação de processo de qualificação, lista de clientes com cerca de 30 oportunidades, vender para cinco clientes, encontrar CAC e LTV citados e explicados no item 3.3.3.

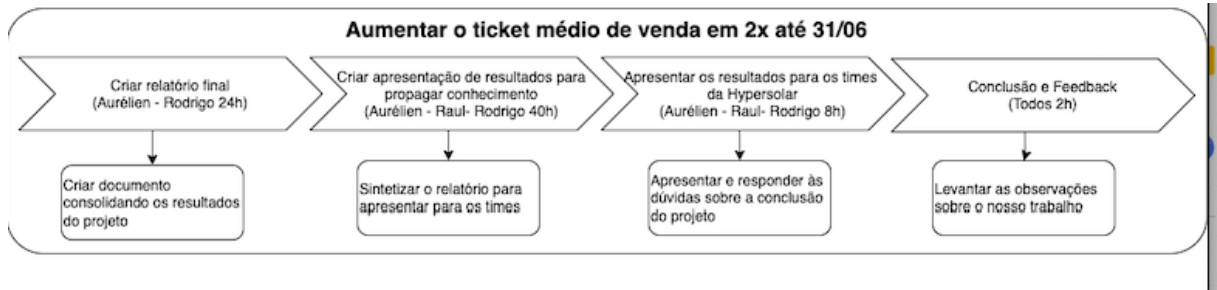
Figura 15 – Market Fit



Fonte: Compilação do autor.

Assim, se for validado o chamado *product market fit*, há a finalização da consultoria, com os seguintes passos: criação do relatório final, apresentação de resultados e *playbook*, apresentação dos resultados para o cliente, conclusão e *feedbacks*.

Figura 16 – Aumentar a receita média dos serviços



Fonte: Compilação do autor.

Este processo é dado por toda a metodologia da consultoria. Começa desde o mapeamento de um possível cliente até a venda dele com todas as informações necessárias e gatilhos de venda que são validados pelos clientes. Assim, o cliente da consultoria pode ter do achismo de demanda de mercado até o funil de vendas completo e operante. Neste caso, espera-se aumentar o faturamento do cliente, dado que há um processo de vendas claro, e de maneira que seja possível simplesmente repetir o processo.

A empresa Efetuação tem sócios que são responsáveis pelo setor de vendas. Desta maneira, seguindo o modelo de Blank & Dorf (2014), já é incorporado um especialista em vendas para a equipe para validar esta demanda da etapa da metodologia.

■ 4.2.2 VÁ PARA A RUA

Ao trazer a proposta de serviço baseado na estratégia de *marketing* digital chamada de nutrição dos *leads* dentro das primeiras entrevistas com as prospecções executadas, segundo AMANDA (2019), a intenção da nutrição de *leads* é deixar o possível cliente mais em contato sobre o assunto e de modo a engajá-lo para uma próxima etapa do funil de vendas.

Ao apresentarmos a proposta de valor e de produto a ser validada sobre a consultoria de desenvolvimento de clientes, foi percebida a necessidade de alguns dos empreendedores. Prontamente, o primeiro empreendedor entrevistado quis contratar a consultoria no primeiro momento em que recebeu a proposta de valor, outro empreendimento estava em processo de receber investimento de outra vertente de trabalho da empresa Efetuação, que era necessário ter este processo de desenvolvimento para validar estas demandas de mercado.

Desta maneira, o serviço foi apreçado com valores abaixo do serviço já prestado no mercado. Entretanto, havia a necessidade de a empresa Efetuação ter mais casos de sucesso para este trabalho que já foi desenvolvido anteriormente. Assim, o orçamento utilizado tinha um propósito de venda e de giro do fluxo de caixa da empresa.

Assim, ao compreender a necessidade destes clientes em desenvolver um processo de validação de uma percepção de demanda de mercado, e concomitante a isto uma inaptidão e falta de tempo dos empreendedores de executar as tarefas desta metodologia. No processo de venda não houve validação metódica e completa com materiais de todos os processos, pois havia a necessidade da execução do desenvolvimento para estes clientes que já tinham contato anteriormente pelas campanhas de marketing feitas.

Mesmo com a possibilidade de definir um processo de vendas maior, e poder captar mais negócios, naquele momento não havia capacidade produtiva para executar mais projetos. E, assim, se consolidaram dois projetos para a execução e programar contratações com necessidade para próximos projetos que fossem entrar no leque de clientes da consultoria.

Após este indicador, os sócios da empresa decidiram personalizar a proposta comercial composta pelos serviços apresentados no módulo anterior e adaptar a proposta comercial que fizesse sentido com as necessidades específicas destes clientes.

Este contexto permitiu, além de entender melhor o cliente, já repassar uma segurança em relação em relação às atividades que seriam executadas e qual o período próximo da execução, dado que há riscos que podem atrasar um cronograma pré-determinado.

■ 4.2.3 DESENVOLVA O POSICIONAMENTO

De acordo com a metodologia de Blank & Dorf (2014), o processo chamado desenvolvimento de clientes pode ser executado por qualquer empresa independente do seu ramo de atuação, dado que o objetivo é validar uma demanda de mercado, que por sua vez é uma percepção do empreendedor ou de um colaborador a partir de algumas conversas que levantam esta necessidade.

Esta demanda auferida informalmente pode se tornar de fato uma grande demanda de mercado, entretanto a sua solução pode variar de acordo com o tipo de empresa. Para o caso da empresa Efetuação, a solução busca trazer conhecimento do cliente para qual será a solução de mercado validada de maneira integral ou adaptada de acordo com as iterações durante o processo de desenvolvimento de clientes.

A principal função será dar validade para a demanda, vendas e tração de receita baseada neste processo de consultoria, dado que a consultoria prove o impacto de que haverá um estudo, construção de conhecimento, e aplicação prática no final do cronograma do serviço. O resultado será um aumento da capacidade de vendas da empresa.

Poucas empresas brasileiras têm este tipo de serviço baseado na validação e foco em vendas. Foca-se na otimização de processos ou somente a construção de um processo de vendas, sem antes validar cada um de seus possíveis públicos, e assim deixar o serviço com algumas lacunas que representam informações que não são validadas pelo empreendedor.

Além destes aspectos, pode-se executar uma validação da própria jornada de venda do cliente juntamente com o estudo do ecossistema do negócio da empresa, seja implementando ferramentas que concorrentes usam, seja com a possibilidade de adaptar seus produtos ou serviços de acordo com as diferentes necessidades de nichos ou público-alvo desenhados.

■ 4.2.4 PIVOT

Para o caso da empresa Efetuação, o *pivot* acabou por ser usado na contextualização e de necessidade do empreendedor como uma adaptação na formalização de proposta comercial para cada caso, de maneira que a proposta comercial contemple as necessidades específicas do cliente. Assim, para um dos clientes foi crucial compreender se o seu novo tipo público alvo era realmente aquele que ele supunha, para aplicar a metodologia de desenvolvimento de clientes de Steve Blank. Para o outro cliente a necessidade pairou sobre se havia demanda de mercado da sua área de atuação, antes da formatação de processo de conhecimento do público alvo.

5 CONCLUSÃO

Os empreendedores classificados como pequenas e média empresa(PMEs), segundo o IBGE em sua maioria tem sérios problemas de gestão e controle financeiro, e assim as suas atividades têm impacto e uma percepção mais conservadora em relação ao risco, de modo que o seu custo de oportunidade seja mais robusto comparado às empresas que têm um capital de giro suficiente para executar os experimentos e para validação de demanda de mercado.

Este contexto empresarial tem uma baixa maturidade do pequeno e médio empreendedor de reconhecer os problemas da sua empresa, que podem usar bens financeiros sem qualquer estratégia e perspectiva de retorno financeiro. De modo em que as suas atividades e seus impactos não sejam previsíveis ou planejados, e assim sabotar a estabilidade e a saúde financeira do negócio.

Com a metodologia de desenvolvimento de clientes e validação de clientes de Blank & Dorf (2012), são validada as hipóteses definidas pelo empreendedor diante da necessidade de mercado com entrevistas com o suposto público-alvo, de maneira a não ter um enviesamento de dados, pois se houver uma interferência do processo de vendas no descobrimento de demanda de mercado, é muito possível, que a metodologia seja contaminada com persuasão do profissional e não por uma necessidade real de um produto ou serviço, de forma a validar hipóteses com variáveis que não dão o real contexto do mercado.

Destá maneira, convencer o público alvo na pesquisa sobre a validação de demanda de um produto ou serviço pode ser um indicativo de um bom trabalho do vendedor, entretanto esta venda induzida mascara a necessidade que o público alvo pode realmente ter, ou seja, grande parte das informações que são auferidas pelas empresas são relacionadas à demanda ou à necessidade criada pelo processo de vendas, e deixa de ter o argumento consistente para o processo de vendas. Este posicionamento se reverte futuramente em não conseguir criar um processo de vendas repetível e com grande fluxo de vendas, com um CAC maior que o LTV explicitado no item 2.1.2, e assim ter um custo de operação mais caro que o retorno financeiro das vendas.

No estudo de caso da empresa Efetuação foi verificada a necessidade dos empreendedores de compreender o seu público alvo, de maneira investigativa e não como um processo de vendas com o foco em convencer o empreendedor. Assim, auferida a necessidade e a problemática do empreendedor e se mostrada clara em 78 empreendedores, ao confirmar a demanda pelo serviço e conhecimento sobre a metodologia de desenvolvimento de clientes de

Steve Blank, após este conhecimento do ecossistema, foram organizadas duas estratégias para prosseguimento desta atividade.

Após focar o posicionamento da empresa Efetuação para o modelo de consultoria com o entendimento do contexto empreendedor, havia a necessidade de implementação da metodologia nos contatos que foram executados nas entrevistas, porém além da inaptidão do empreendedor de executar sozinho, havia a falta de tempo para aplicar de maneira correta a metodologia de desenvolvimento de clientes..

No segundo contato com o cliente, foi necessário verificar se ainda existia uma possível necessidade de validação desta demanda, e assim retomar o contexto em que a empresa estava no momento da primeira entrevista, de modo a verificar a necessidade de uso da consultoria e de colocar o empreendedor no processo de vendas de consultoria da empresa Efetuação.

A estratégia executada foi organizada como uma prestação de serviço de consultoria, e foi concluída a venda do processo de desenvolvimento de clientes para três empresas de ramos diferentes de modo a validar esta demanda do cliente. As empresas se caracterizam pelo ramo de energia fotovoltaica, uma indústria de alimentos e um projeto de arquitetura sustentável.

De acordo com as entrevistas dos empreendedores, há a necessidade de execução estratégica. Entretanto, há uma dificuldade na priorização das atividades operacionais de modo a retardar e podar o potencial de crescimento da empresa. As pequenas e médias empresas entrevistadas, também havia a problemática não saber o que fazer até o próximo passo por não ter claro o objetivo, pois esta dúvida tem origem no desconhecimento que o empreendedor tem do seu cliente.

Assim, o empreendedor do estudo de caso tende a se basear na maioria das vezes sob premissas falsas, percepções supérfluas e sem embasamento que sustente a sua hipótese de demanda de mercado, de modo que faltam informações analíticas e não enviesadas para a sua execução empreendedora.

De modo que a falta de validação de demanda de mercado aumenta o risco dos negócios de maneira frequente e muitas vezes desnecessária. Como consequência, fragiliza a empresa financeiramente e compromete uma provisão de estabilidade no curto e longo prazo.

Por fim, a partir das contribuições e limitações do escopo deste trabalho é possível refletir sobre possíveis desdobramentos para trabalhos futuros, tendo os principais como:

- Deve-se levar em consideração as limitações dos empreendedores para apenas a validação de demanda de mercado por meio da metodologia de Steve Blank,

mesmo com a compreensão de que a maior parte dos empreendedores compreendem que seus problemas se resolvem apenas com vendas.

- O empresário é limitado pela falta de acurácia analítica e qualitativa nas suas informações sobre o seu próprio negócio. E deve se considerar que também há outras variáveis que comprometem o sucesso da empresa, que não são contempladas no presente trabalho.
- Outros setores empresariais e de *startups* podem ter outro contexto e esta metodologia pode não ser a mais indicada para a execução e validação de demanda de mercados.

REFERÊNCIAS

ABSOLAR. **Infográfico ABSOLAR**. 2020. Disponível em: <http://www.absolar.org.br/infografico-absolar.html>. Acesso em: 23 jan. 2021.

AMANDA, A. **Nutrição de Leads: o que é, quais os benefícios e como configurar seus fluxos automáticos**. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-nutricao-de-leads/#:~:text=Nutri%C3%A7%C3>

BLANK, S ; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor. O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Starling Alta Editora, 2014.

BURKUS, D. **Inside Adobes Innovation Kit**, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/02/inside-adobes-innovation-kit>. Acesso em: 12 nov. 2020.

EVANS, Anthony. **Markets for Managers: A Managerial Economics Primer**. Wiley; 1 ed, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**, . 1. ed. UFRGS, 2009.

GEM. **Global Entrepreneurship. Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**, 2019.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia científica e da pesquisa: livro didático**. 5. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2007. p. 66-81.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas**. 2015. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=resultados>. Acesso em: 024 abr. 2021.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk** *Econometrica*, Vol. 47, No. 2 (Mar., 1979).

LAKATOS, E ; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1972

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**: Management Science, 24, 934-948, 1978

DINO, N. **Iterações - O que é isto afinal?**. 2019. Disponível em: <https://medium.com/@natandino/itera%C3%A7%C3%B5es-o-que-%C3%A9-isto-afinal-74027a9bda7d>. Acesso em: 26 abr. 2021.

OSTERWALDER, A. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Alta Books, 2020.

SALUSSE, M; ANDREASSI, T. **O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation**. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, art. 3, pp. 305-327, Maio/Jun. 2016.

SARASVATHY, S. A. **Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency** (pp. 243-263). University of Washington: Academy of Management Review, 2001.

SIMON, H.A. **The American Economic Review** Vol. 49, No. 3 (Jun., 1959), pp. 253-283.

SIQUEIRA, A. **Persona: como e por que criar uma para sua empresa**, 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SCHUMPETER, J.A. **The fundamental phenomenon of economic development**. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development* (pp. 43-71). New York: The Free Press, 1971.

SCHUMPETER, J. A. *Joseph A. Schumpeter: the economics and sociology of capitalism* (pp. 406-428). Princeton: Princeton University Press, 1991.

PRODANOV, C. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VALE, G.M.V. **Empreendedor: Origens, Concepções teóricas, Dispersão e Integração**. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000600874&script=sci_arttext_plus&lng=pt#B59. Acesso em: 11 nov. 2020.

WEICK, E. **The Social Psychology of Organizing**, 2 ed. 1979