

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**ABORDAGEM PARA ALINHAMENTO E MELHORIA NOS PROCESSOS DE
ACELERAÇÃO A PARTIR DA JORANDA DAS *STARTUPS* DENTRO DO
ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO**

FELIPE BOEIRA JUNGES

Orientador: MARIA AUXILIADORA CANNAROZZO TINOCO

PORTO ALEGRE

ABRIL/2023

Resumo

As aceleradoras, que são organizações relativamente recentes que oferecem diversos serviços a fim de auxiliar as *startups* a escalarem seus negócios, estão inseridas no ecossistema de inovação, infraestrutura que estimula a inovação a partir do estímulo de interação entre seus agentes como *startups*, incubadoras e parques tecnológicos, estão inseridas as aceleradoras, organizações relativamente recentes que oferecem diversos serviços a fim de auxiliar as *startups* a escalarem seus negócios. Assim como em outras empresas de serviços, as aceleradoras devem estar constantemente buscando a melhoria de seus processos, para melhorar a performance nas suas entregas e atingir seus objetivos a longo prazo. Além disso, por trabalharem geralmente com times enxutos e com alta carga de acompanhamento com *startups* e investidores, a estruturação e otimização de seus processos internos podem não receber a devida atenção. Por se tratar de um contexto com alta interação com os principais *stakeholders* (*startups* e investidores), pode ocorrer uma abordagem para a melhoria de processos dentro de aceleradoras de *startups* a partir da jornada do cliente. Por meio da revisão bibliográfica, verificou-se a aplicabilidade da abordagem em empresas de serviço, porém por se tratar de um universo recente, percebeu-se a falta de artigos sobre o assunto diretamente relacionados às aceleradoras. Assim, este estudo se propôs a estudar a estrutura da WOW Aceleradora de *Startups*, com o objetivo de estruturar um método para o alinhamento e melhoria de processos a partir da jornada destas *startups* ao longo da aceleração. O modelo compreende seis etapas e resultou na identificação dos processos de negócio mais críticos dentro da WOW e na proposição de melhorias e métricas de acompanhamento, por meio da utilização de ferramentas como *Service Blueprint* e *Business Process Modeling Notation (BPMN)*.

Palavras-chave: aceleradoras de *startups*, ecossistema de inovação, melhoria de processos, jornada do cliente, experiência do cliente, métricas de acompanhamento.

1. Introdução

A partir da evolução e expansão das tecnologias, o acesso à informação ficou mais facilitado, surgindo a partir disso modelos de negócio disruptivos, que encaram tanto mercados constituídos por oceanos vermelhos, quanto oceanos azuis. Assim surge o conceito de *startup*, organizações que buscam, dentro destes mercados, encontrar um modelo de negócio replicável e escalável (BLANK, 2010), passando pelo desafio de encontrar

product-market fit, a partir das três áreas principais dentro destas organizações: time, produto e mercado (ANDREESSEN, 2007). Nesse contexto estão inseridas as aceleradoras, que buscam ajudar as *startups* a definirem e criarem seus primeiros produtos, encontrarem seus primeiros clientes e assegurarem seus recursos (COHEN e HOCHBERG, 2014), a partir de programas pautados em aprendizagem empreendedora e mentorias (PICCOLI, 2017), agilizando o processo de crescimento destes novos empreendimentos. Estas aceleradoras estão inseridas em um ecossistema de inovação, que formam infraestruturas que fomentam a inovação, a partir do estímulo da interação dos ofertantes e demandantes desta inovação (NAMBA, 2006), composto também por incubadoras e parques tecnológicos.

As aceleradoras fornecem serviços às startups, além de proporcionar conexões com investidores relevantes, *founders* com experiência empreendedora, e realizar eventos estruturados para promover *etworking* (MILLER e BOUND, 2011). Dentro deste contexto, assim como de qualquer empresa de serviço, um tópico de particular importância é a melhoria em processos, que a partir da execução de projetos estruturados, ajudam a entregar performance superior para os clientes (COSTA DA SILVA, 2015). É essencial para o crescimento e escalagem dos modelos de negócios das empresas que a aceleradora esteja constantemente buscando a melhoria de seus processos, uma vez que muito tempo na vida de uma *startup* é gasto a fim de se obter melhorias em produto, marketing e operações (RIES, 2012), tempo este que uma aceleradora consegue reduzir caso esteja com seus procedimentos otimizados e alinhados às necessidades das *startups*. A melhoria de processos, desta forma, é chave dentro deste setor, uma vez que torna as ações de uma organização melhores, mais competitivas e mais bem sucedidas (PRATAMA, SENSUSE e NOPRISSON, 2017), otimizando, por exemplo, os serviços entregues por aceleradoras, tornando-os mais certos em relação aos seus clientes.

Uma abordagem dentro deste contexto é a análise de processos em serviços baseada no *Service Blueprint* (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004), que inicia pelo mapeamento das ações dos clientes ao longo da sua jornada, ajudando a visualizar a sequência de eventos em que um cliente interage com um serviço ao longo da sua experiência com uma organização, além das atividades e processos da empresa (na linha de frente e na retaguarda) necessários para a entrega dos serviços ao longo dessa jornada (BITNER, OSTROM e MORGAN, 2008). Essa abordagem pode ser útil para as aceleradoras, uma vez que permite identificar os pontos e momentos críticos para construção da experiência do cliente, neste caso a *startup*

(RAWSON, DUNCAN e JONES, 2013), propondo ações que melhoram estas interações (ROSENBAUM, OTALORA e RAMÍREZ, 2017) com as aceleradas. Entretanto, em função da informação obtida através do *Service Blueprint* vir diretamente do cliente, ela pode não ser suficiente para garantir que os processos internos da empresa estejam alinhados à experiência do cliente (MILTON e JOHNSON, 2012). Nesse caso, o uso de ferramentas como o *Business Process Model and Notation* (BPMN) para alinhamento dos processos de negócios à experiência do cliente é necessário, uma vez que os processos de negócios consideram a perspectiva da organização (KAZEMZADEH, MILTON e JOHNSON, 2015), expressando os *inputs* e *outputs* coletados em um diagrama (KO, LEE e LEE, 2009).

Entretanto, há uma carência de estudos que abordam a aplicação dessas ferramentas para a melhoria de processos a partir da jornada do cliente no contexto das aceleradoras em ecossistemas de inovação. O cenário é recente - a primeira aceleradora do Brasil nasceu em 2011 (ABRAII, 2016), e até 2019 existiam 57 empresas neste modelo no país, com cerca de 2028 *startups* aceleradas ao todo (AGÊNCIABRASIL, 2019) - e há demanda elevada de trabalho de acompanhamento a ser realizado, como indicado pelos números. Por acompanharem tantas *startups*, e com times enxutos (a empresa do estudo - WOW Aceleradora - conta atualmente com 11 pessoas, por exemplo), a estruturação e otimização de seus processos internos acaba não recebendo a devida atenção. Existe um modelo de prestação de serviços a ser seguido, porém têm muitas oportunidades de melhoria nos processos aplicados.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é propor uma abordagem para melhorias nos processos-chave de negócios das aceleradoras de *startups*, a partir do alinhamento com a jornada dos seus clientes no programa de aceleração, a fim de entregar valor com mais rapidez às *startups*, aprimorando a experiência das mesmas. Este objetivo se desdobra em dois específicos, sendo eles: 1) Identificar processos-chave e pontos de falha a partir do mapeamento da jornada das startups e *Service Blueprint* dos serviços das aceleradoras; e 2) Propor melhorias nos processos de negócios a partir do BPMN e métricas de monitoramento. A abordagem é aplicada e testada em um estudo de caso na WOW Aceleradora, empresa criada em 2013 e que já conta com mais de cento e trinta *startups* investidas.

Vale destacar a importância deste estudo, visto que as aceleradoras estão inseridas em um cenário dinâmico de muita interação com os clientes, que apresentam demandas muito diferentes, não destinando o tempo necessário para melhorar seus próprios processos. Com

uma abordagem estruturada, tendo como foco principal a experiência das próprias *startups*, as aceleradoras poderão encontrar pontos de melhoria nos seus processos-chave e aprimorar suas interações com as aceleradas com mais facilidade e rapidez, alavancando o *core* dos seus negócios.

O presente artigo está organizado conforme segue. Após a introdução apresentada, a seção 2 apresenta um referencial teórico, detalhando a partir da literatura temas anteriormente comentados, como o cenário atual das aceleradoras, além da melhoria em processos em serviços e a abordagem da jornada do cliente. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos que serão utilizados no estudo de caso dentro da WOW Aceleradora, seguidos dos resultados obtidos e discussão na seção 4. Por fim, a seção 5 traz uma conclusão sobre o estudo.

2. Referencial Teórico

A seção se divide em duas principais: a primeira trazendo aspectos da melhoria de processos em serviço com foco na experiência do cliente, abordando a jornada do cliente e em técnicas de mapeamento de processos, focando no *Service Blueprint* e no *Business Process Model and Notation* (BPMN), além de uma breve explanação sobre métricas de avaliação da experiência dos clientes como NPS. A segunda parte apresenta o ecossistema de inovação e principais serviços de aceleração prestados por uma aceleradora de *startups*, a fim de entender como as técnicas de melhoria de processos podem contribuir com esse setor.

2.1. Melhorias de processos em serviços com foco na experiência do cliente

2.1.1. Jornada do Cliente e o Mapeamento dos Processos em Serviços

Processos de negócio em serviços são desenhados a fim de se atingir objetivos e metas definidas, a partir de uma premissa de tomada de decisão em cima de variáveis que irão afetar o resultado desse processo, assim como o seu sucesso em atingir as necessidades dos clientes (GHATTAS, SOFFER e PELEG, 2014). Com a alta competitividade e rápida mudança de cenário que as empresas enfrentam hoje em dia, é necessário um esforço por parte destas organizações a fim de manter seus processos gerando valor (HERZBERG, MEYER e WESKE, 2015). Desta forma, aplicar ferramentas de melhoria em processos é importante, uma vez que ajuda a aumentar a eficiência destes, melhorando o serviço fornecido ao cliente (DAMIJ, DAMIJ, GRAD e JELENC, 2008).

Atualmente, muitos métodos para a melhoria de processos ainda focam apenas na perspectiva da empresa, o que negligencia a crescente importância da cocriação de valor entre organização e cliente, que costuma resultar de uma lógica dominante de serviço (GERSCH, HEWING e SCHOLER, 2011). Embora a melhoria de processos tenha se tornado importante na função de garantir mais competição e sucesso às organizações (DAMIJ, DAMIJ, GRAD e JELENC, 2008), os métodos mais modernos devem incluir a perspectiva do cliente na busca por mais performance interna (GERSCH, HEWING e SCHOLER, 2011), uma vez que, sem o cliente, os processos de serviços não são operáveis (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004). Além disso, ao oferecer serviços, as empresas devem ter como base a qualidade percebida destes clientes (BARBOSA e TINOCO, 2016), focando na determinação dos resultados esperados (LEMON e VERHOEFF, 2016) a partir dos *touchpoints* dos consumidores com cada etapa dos processos (CORRÊA e CAON, 2002).

Por mais que a jornada do cliente seja um termo com várias abordagens diferentes na literatura, ela tem o comum entendimento de tratar os aspectos experienciais dos processos de serviços a partir do ponto de vista dos clientes (FOLSTAD e KVALE, 2018). O mapeamento desta jornada tem ajudado as organizações a construir relações com seus clientes (WEST, STOLL, OSTERLUND, MULLER-CSERNETZY, KEIDERLING e KOWALOWSKI, 2020), podendo ser realizado através de diversas ferramentas identificadas na literatura, como SIPOC (*Supplier-Input-Process-Outputs-Customer*), SERVPRO (*Service-Process*), PCN (*Process-Chain-Network*), Mapa de Consumo e Carta de Atividades (JORGE e MIYAKE, 2015). Entretanto o mapeamento tem sido frequentemente realizado ao longo dos anos através do *Service Blueprint* (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004), ferramenta que faz com que serviços complexos sejam mais tangíveis aos envolvidos nos processos (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2010).

2.1.2. *Service Blueprint* e o *Business Process Model and Notation* como suporte

O *Service Blueprint* permite que em um mesmo diagrama se consiga analisar a cronologia e a área de interação entre o provedor do serviço e o cliente a partir de dois eixos de representação (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004). A ferramenta é composta por cinco componentes principais - evidências físicas, ações do cliente, ações visíveis do funcionário (*front office*), ações invisíveis (*back office*) e processos de apoio (ZEITHAML, BITNER e

GREMLER, 2006) - e de uma linha de visibilidade que separa as atividades de *front office* e *back office* (SHAHIN, 2010). Isto permite aos designers e gestores de serviços detalhar a empresa sem perder a conexão com as ações dos clientes ao longo do processo (BITNER, OSTROM e MORGAN, 2008). Ademais, a ferramenta identifica os *touchpoints* e pontos de falha (como esperas ou interrupções nos processos) auxiliando na proposição de melhorias para elevar a qualidade percebida (BARBOSA e TINOCO, 2016).

Entretanto, a participação ativa dos clientes na construção do *Service Blueprint* não olha para o funcionamento dos processos internos da empresa, não sendo suficiente para garantir o alinhamento da experiência do usuário com estes processos (MILTON e JOHNSON, 2012). Uma alternativa para contornar esta restrição é a utilização do BPMN, ferramenta que expressa fluxo de informações, pontos de decisão e atores dos processos de negócio em um diagrama (KO, LEE e LEE, 2009).

Por mais que o *BPMN* seja desenvolvido a partir da perspectiva da organização e não do cliente (KAZEMZADEH, MILTON e JOHNSON, 2015), versões mais atuais da ferramenta conseguem representar processos interorganizacionais e multi organizacionais, que costumam envolver mais o cliente (MILTON e JOHNSON, 2012). Originalmente, o *BPMN* tem quatro categorias: *flow objects*, *connecting objects*, *artifacts* e as *swim lanes*, que dividem as interações dos processos por grupo de atores (CHINOSI e TROMBETTA, 2012). Desta forma, é uma ferramenta que consegue simular alguns componentes do *Service Blueprint*, separando, por exemplo, as atividades de *back office* e *front office* em diferentes *swim lanes*, servindo como uma análise de suporte organizacional ao mapeamento com a perspectiva direta do cliente (MILTON e JOHNSON, 2012). Uma vez que o *BPMN* consegue representar partes do serviço em que o provedor interage com o cliente, esta ferramenta se torna interessante ao se integrar com o *Service Blueprinting* para melhorar processos alinhando-se à experiência do cliente (KAZEMZADEH, MILTON e JOHNSON, 2015).

2.1.3. *Net Promoter Score* transacional como ferramenta de monitoramento da experiência dos clientes

Enquanto o conceito de jornada do cliente já está bem difundido como forma de suporte para estruturação e melhoria de processos, as rotinas de monitoramento da experiência dos clientes dentro do contexto de suas jornadas ainda são carentes, e é necessário que as empresas consigam construir esta capacidade dentro de suas operações (FOLSTAD e KVALE,

2018). Neste contexto, algumas métricas se destacam, como a qualidade percebida (HSU, 2008) e a taxa de abandono (ou *churn*) (BERGER e KOMPAN, 2019). Dentre estas, uma das principais é o NPS (Net Promoter Score), que desde 2003 tem sido utilizado para captar a satisfação e lealdade dos clientes com uma empresa (FISHER e KORDUPLESKI, 2019), através da pergunta “Qual a probabilidade de você recomendar a empresa para um amigo ou colega?” (REICHHELD, 2003).

De forma geral, o funcionamento do NPS é simples: captura uma nota de 0 a 10 a partir da pergunta base, a partir disto se subtrai a proporção de pessoas com nota seis ou menor (chamadas “detratores”) da proporção de notas nove ou dez (“promotores”), cuja diferença representará o NPS da empresa (KEININGHAM, COOIL, ANDREASSEN e AKSOY, 2007). Entretanto, apesar da pergunta ajudar a entender quão satisfatória é a experiência do serviço como um todo, a ferramenta não entrega informações mais qualitativas que colaborem com a resolução de um problema em caso de nota baixa, por exemplo (FISHER e KORDUPLESKI, 2019).

O NPS transacional tem a capacidade de combinar *feedbacks* qualitativos e quantitativos após cada interação dentro do serviço, além das razões de recomendação ou não, de forma mais granular, trazendo mais percepções sobre a experiência do cliente dentro da sua jornada (FOLSTAD e KVALE, 2018). Ele é utilizado para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços de uma empresa, a partir da nota obtida com a pergunta base da ferramenta, além de um questionamento do porquê da nota atribuída a cada *touchpoint* entre o provedor e o usuário do serviço (FOLSTAD e KVALE, 2018).

Vale ressaltar que estudos relacionados diretamente à melhoria de processos com base na jornada de *startups* nos processos de aceleração ainda são escassos na literatura. Desta forma, foram considerados estudos vinculados à melhorias em serviços de modo geral, enquanto na seção seguinte são apresentadas as principais entregas de valor das aceleradoras.

2.2. Serviços de aceleradoras de *startups* dentro de ecossistemas de inovação

2.2.1. Os ecossistemas empreendedores de inovação

O ecossistema empreendedor vem recebendo cada vez mais atenção nos últimos anos por parte de políticos, universidades, empresas privadas e comunidades, uma vez que reconheceram o potencial de programas que visam fomentar o empreendedorismo local e

colaborar com a inovação (AZMI, LATIF e WAHAB, 2020). É notório o crescimento deste conceito a partir do desenvolvimento do Vale do Silício, região formadora de empresas inovadoras a partir da combinação de empreendedores, universidades, *venture capitalists* e *hubs* de inovação (FLORES e GONZÁLEZ, 2018). Quando se trata de empresas em estágio inicial de validação, os atores do ecossistema mais efetivos na entrega do suporte necessário a estas organizações são as incubadoras e as aceleradoras (SHARMA e MEYER, 2019).

As incubadoras surgiram nos anos 50 com o intuito de entregar estruturas físicas com custo reduzido aos empreendedores (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019), sendo até hoje uma das principais vantagens do modelo em relação às aceleradoras de startups, além da menor seletividade para entrada de novos empreendimentos (LANGE e JOHNSTON, 2020). Esta proposta de valor inicial foi evoluindo ao longo do tempo (BRUNEEL, RATINHO, CLARYSSE e GROEN, 2012) e atualmente serviços como treinamentos e *coaching* são elementos de aprendizado cruciais em incubadoras (BRUNEEL, RATINHO, CLARYSSE e GROEN, 2012).

Por outro lado, as aceleradoras de *startups* são mais recentes, tendo a pioneira e até hoje referência, Y Combinator, surgindo em 2005 (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019). Em geral, aceleradoras costumam focar em empresas que possuam algum tipo de *software* (SHARMA e MEYER, 2019) e com modelos de negócios que possam ser replicáveis e escaláveis (BLANK, 2010). Uma das principais diferenças para incubadoras está na oferta de um investimento financeiro em troca de um pequeno *equity* - uma porcentagem da empresa - (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019), vista como um impacto positivo aos empreendimentos por parte dos usuários destes modelos (LANGE e JOHNSTON, 2020), além do tempo de duração mais limitado (COHEN e HOCHBERG, 2014).

2.2.2. Os serviços de aceleradoras de *startups*

As aceleradoras possuem programas que podem variar de três a seis meses (MILLER e BOUND, 2011), podendo chegar a doze, porém com maior chance da criação de uma relação menos saudável (COHEN, 2013). Dentro deste período, serviços como mentorias e conteúdos educacionais são oferecidos através da conexão com investidores, que podem ser

empreendedores de sucesso, graduados dos programas de aceleração, investidores anjo, executivos e *venture capitalists*, configurando uma forma de criar *networking* paralelamente (COHEN e HOCHBERG, 2014).

As mentorias são um componente-chave dos processos de aceleração (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019), e os melhores programas entregam mentorias densas e com alta qualidade (MILLER e BOUND, 2011). Este serviço dá acesso à ajuda, conselhos e *insights* que auxiliam a encontrar os caminhos a serem seguidos pelas empresas, além de colaborarem diretamente com a validação do produto ou serviço que a startup comercializa (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019). Entretanto, o processo de agendamento destas mentorias varia de programa para programa (COHEN, 2013). Enquanto alguns marcam agendas com dezenas de mentores diferentes no primeiro mês de aceleração, outros realizam introduções a partir da necessidade das empresas, ou entregam aos empreendedores uma lista de mentores pré-selecionados (COHEN, 2013). Uma das primeiras aceleradoras, Techstars, introduziu o modelo do mentor líder, que orienta mais intensa e consistentemente os fundadores, ajudando na incorporação dos conselhos obtidos em outras mentorias, colaborando com a tomada de decisão (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019).

Independente do modelo, é fato que o processo de mentorias é visto como um dos mais valiosos pelos acelerados (LANGE e JOHNSTON, 2020). Além da entrega de conhecimento, é uma oportunidade para as *startups* aprenderem sobre novas oportunidades e criarem *networking* (COHEN, 2013). O desenvolvimento de uma rede de contatos é citado como um aspecto importante da participação em programas de aceleração (COHEN, 2013) e uma das maiores entregas de valor destes programas (LANGE e JOHNSTON, 2020).

Além das mentorias, muitas aceleradoras providenciam conteúdos ministrados para um grupo de *startups*, ou uma trilha personalizada para cada empreendimento (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019). Eles são costumeiramente extensos, entregando seminários sobre um grande leque de assuntos relevantes para empreendedores, como tópicos econômicos e financeiros, otimização de processos e governança (COHEN e HOCHBERG, 2014). Os assuntos aprendidos pelos empreendedores durante estes seminários costumam ser de grande valor, uma vez que a experiência deste perfil em relação aos aspectos técnicos de como gerir e dirigir uma empresa costuma ser limitada (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e

MURRAY, 2019), e os ministrantes possuem expertises consideráveis dentro dos seus campos de atuação (COHEN, 2013).

Por fim, outro serviço importante dentro dos programas de aceleração é a rotina de acompanhamento, em que as *startups* devem atualizar os gerenciadores do programa com as novidades que ocorreram entre cada encontro, os aprendizados, dúvidas, desafios enfrentados e principais KPIs mensurados (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019). São estes profissionais que guiam as empresas pela aceleração, ajudando os empreendedores a absorver e aplicar o conhecimento disponibilizado em todos os serviços prestados (COHEN e HOCHBERG, 2014). É função destes gerenciadores, por exemplo, dar conselhos diretos às aceleradas, além de conectá-las aos mentores disponíveis na rede de contatos da aceleradora (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019).

De forma geral, têm-se três principais serviços oferecidos às startups que determinam sua jornada junto aos programas de aceleração: mentorias, trilhas de conteúdo e rotinas de acompanhamento (COHEN, FEHDER, HOCHBERG e MURRAY, 2019). Resumidamente, as mentorias entregam alto valor ao gerar conhecimento e *networking* (COHEN, 2013), trilhas de conteúdo entregam seminários com grande leque de conteúdo (COHEN e HOCHBERG, 2014) e as rotinas de acompanhamento ajudam a guiar as *startups* pelos programas, a fim de aproveitar as oportunidades disponibilizadas pelas aceleradoras (COHEN e HOCHBERG, 2014).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Descrição do cenário

O presente estudo foi realizado na WOW Aceleradora de *Startups*, empresa fundada em 2013 na cidade de Porto Alegre. A WOW é uma aceleradora não corporativa, ou seja, a sua rede de investidores é composta por investidores-anjo (pessoas físicas) com experiência e expertises em áreas e assuntos variados. A empresa construiu uma comunidade forte nestes nove anos, com mais de trezentos investidores e mais de cento e trinta *startups* investidas.

A operação da WOW é realizada por dez funcionários, sendo dois deles o CEO e o diretor jurídico. As outras oito pessoas se dividem em cinco setores de atuação, sendo eles: seleção, gestão de portfólio, comunidade, comunicação e aceleração. Dentre os setores, a área de aceleração constitui-se como a responsável pela entrega dos principais serviços que ajudam

na escala das *startups* aceleradas. A rotina de trabalho desta área é composta por interações diretas com as empresas, que se dividem em três programas: Validação (*startups* que faturam mensalmente até R\$10.000,00), Tração (faturamento mensal entre R\$10.000,00 e R\$150.000,00) e Escala (faturamento mensal acima de R\$150.000,00). Parte considerável das horas de trabalho da aceleração é representada por reuniões com empreendedores e investidores da comunidade da WOW.

Dentre os principais serviços entregues às *startups* pelo setor de aceleração da WOW, estão as rotinas de acompanhamento de trinta minutos individuais com cada *startup*, com frequência semanal nos primeiros quatro meses de processo (diminuindo a frequência ao longo do processo), as trilhas de conteúdo especializadas, focadas em temas como *marketing* digital, vendas e governança, e as mentorias com os investidores da comunidade. Vale comentar que além destes serviços principais, a aceleradora realiza eventos de lançamento das novas turmas de aceleradas (chamados de *kick-off*) e de reunião de cada turma a cada quatro meses de processo, a fim de ressaltar os avanços e objetivos estabelecidos e causar maior integração entre os empreendedores, além de reuniões de diagnóstico no início do programa (chamadas de *dig deep*). Sendo assim, são diversos serviços entregues às empresas com perfis e desafios diferentes. Entretanto, os processos destes serviços ainda não estão bem estruturados, o que gera variabilidade e falta de alinhamento com a experiência das *startups*.

3.2. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se, em relação à natureza, como aplicada, uma vez que tem um propósito imediato de melhoria de processos dentro de um setor empresarial. Em relação à abordagem, trata-se de uma aplicação com enfoque qualitativo, uma vez que envolve a coleta e análise de dados qualitativos como textos, opiniões e observações. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que aborda coleta e organização de dados para interpretação dos fatos observados no caso em estudo. Por fim, em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa-ação, pois a aplicação da melhoria de processos com base na experiência das *startups* neste caso é feita pelo autor em conjunto com os profissionais da empresa (GIL, 2002).

3.3. Etapas da Pesquisa

O método de trabalho foi estruturado em 6 etapas: (i) Levantamento da literatura sobre experiência das *startups* na jornada de aceleração e melhorias em processos em serviços de aceleradoras, (ii) Mapeamento da experiência das *startups* com os serviços fornecidos pela

aceleradora a partir do *Service Blueprint*, (iii) Definição dos pesos dos pontos de falha e espera encontrados no mapeamento da experiência através da Matriz GUT, (iv) Mapeamento dos processos de negócio relacionados à experiência do cliente utilizando o *BPMN*, (v) Priorização dos processos de negócio críticos em relação às etapas da experiência do cliente onde há pontos de falha/espera através da Matriz de Relacionamento e (vi) Proposição de melhorias e métricas de acompanhamento para estes processos críticos a partir do *5W2H*. A Figura 1 apresenta resumidamente a ordem das etapas, e os seguintes parágrafos detalham cada uma delas. Essas etapas foram desenvolvidas e aplicadas junto a empresa WOW Aceleradora de *Startups*, a partir de um estudo de caso, conforme descrito no item 3.2.



Figura 1: Etapas de pesquisa resumidas.

O levantamento da literatura, apresentado no referencial teórico, teve como objetivo auxiliar na definição de quais ferramentas já foram utilizadas por outros autores na melhoria de processos com base na experiência do cliente, assim como os serviços prestados pelos programas de aceleração. Vale ressaltar que a literatura voltada para a melhoria de processos dentro das aceleradoras de *startups*, assim como sobre a experiência das *startups* na sua jornada de aceleração ainda é escassa. Para esta etapa, foram buscados artigos a partir de palavras-chave em inglês voltadas aos assuntos abordados - como “*accelerators services*”, “*process improvement*”, “*customer journey*”, “*customer experience*”, “*process mapping*”, “*startup journey*”, “*startup experience*”, “*accelerators process improvement*”, “*accelerators performance*”, “*startup accelerators KPIs*” - em bases de dados acadêmicos como o *Scopus*, *Google Scholar*, *Science Direct*, e *Research Gate*.

A segunda etapa consistiu no mapeamento da experiência das *startups* com os serviços fornecidos pela aceleradora, que foi realizado a partir da ferramenta *Service Blueprint* (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004). Foram realizadas quatro entrevistas com empreendedores em cargos de gerência de *startups* do portfólio da WOW Aceleradora, a partir de um questionário semi-estruturado, com perguntas abertas que levantaram os pontos de interação que estas empresas têm com os serviços prestados. A Tabela 1 mostra algumas perguntas realizadas

nesta etapa, baseadas nos elementos da ferramenta *Service Blueprint* (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004). Além disso, as entrevistas aconteceram de forma virtual, com perfis distintos entre si. A Tabela 2 detalha o perfil de cada entrevistado. O foco foi em quatro perfis diferentes, um que tenha encerrado o programa de aceleração recentemente, e um para cada programa de aceleração (Validação, Tração e Escala) que tenha sido selecionado nos últimos 12 meses.

Número	Pergunta
1	Quais são as suas interações com a aceleração? Com quem você interage? Como fica sabendo que precisa de processo de aceleração? Quando percebeu a necessidade? Como chegou aqui? Com quem interagiu desde o início. Com quem vem interagindo. Que serviços da aceleração você usa? Qual foi o primeiro contato com a aceleradora?
2	Quais canais são utilizados para essas interações? Quais você mais utiliza, quais são mais convenientes (Site, whatsapp, Slack, redes sociais, LinkedIn)
3	Quais interações geram mais e menos valor para a sua empresa?
4	Há algum ponto de espera nas interações (em que você fica muito tempo aguardando retorno)?
5	Você percebe algum ponto de falha ao longo dessas interações?
6	O que poderia melhorar na interação com a aceleradora?
7	Quais são as evidências físicas ao longo dessa interação? Algo tangível (relatório, manual) que tenha que ser encaminhado? Usa alguma instalação, dispositivo, software, site?
8	Como foi sua jornada após a aceleração? Que outros serviços você precisou da aceleradora. Teve alguma interação com a aceleradora depois da aceleração? O que você espera ter de contato depois da aceleração.

Tabela 1: Perguntas realizadas no mapeamento da experiência.

Cargo do Entrevistado	Estágio da <i>Startup</i>	Segmento de Atuação
CEO	Empresa do programa de Validação	<i>Pet</i>
CEO	Empresa do programa de Tração	<i>Marketing</i> e Comunicação
CEO	Empresa do programa de Escala	<i>Edtech</i>
CEO	Empresa que finalizou recentemente os 12 meses de aceleração	<i>Retail</i>

Tabela 2: Perfil dos entrevistados no mapeamento da experiência.

Na terceira etapa foi construído o *Service Blueprint* a partir das informações coletadas na etapa anterior. Assim, com as perguntas indicadas na Figura 1, foram identificados os processos mais críticos na experiência das *startups* no programa de aceleração, uma vez que o direcionamento da entrevista identificou também os pontos de falha/espera. A partir desta identificação, definiram-se os pesos de cada ponto de falha/espera utilizando uma Matriz GUT (DE ASSIS DORNELLES, 2021), através da multiplicação das notas dadas para os itens “gravidade”, “urgência” e “tendência” em reunião com o gestor de aceleração da WOW Aceleradora. A Equação 1 ilustra como é feito o cálculo dos pesos na ferramenta.

$$\text{Peso} = \text{Nota “Gravidade”} \times \text{Nota “Urgência”} \times \text{Nota “Tendência”}$$

Equação 1: Cálculo do peso da Matriz GUT

A quarta etapa consistiu no mapeamento dos processos de negócio, a fim de analisar como eles se relacionam com as etapas da experiência da *startup*, através da ferramenta *BPMN* (KAZEMZADEH, MILTON e JOHNSON, 2015), no software *Bizagi*. Para tal, foram realizadas reuniões estratégicas virtuais com o mesmo gestor de aceleração mencionado na etapa três, profissional com dez anos de experiência na entrega dos principais serviços fornecidos pelo programa de aceleração às *startups* investidas pela WOW, e que tem contato diário com os empreendedores e investidores da comunidade da aceleradora. Algumas das perguntas que foram realizadas nas reuniões encontram-se na Tabela 3.

Número	Pergunta
1	Quais canais são utilizados para essas interações? Quais são as etapas realizadas? Quem executa estas etapas (setor)?
2	Quem é o fornecedor e o cliente deste processo?
3	Existe alguma instrução para realizar estes processos? Que documentos são necessários para documentar?
4	Existe alguma métrica para mensurar? Que métricas poderiam ser utilizadas?
5	Qual a relação com outros processos? Como os processos se conectam?

Tabela 3: Perguntas a serem realizadas no mapeamento dos processos.

Na quinta etapa, a partir da visão de negócios gerada pelo *BPMN*, alinhada com a experiência do cliente mapeada no *Service Blueprint* e com os pesos dos pontos de falha/espera definidos na Matriz GUT, foi montada uma Matriz de Relacionamento (MULLER, 2003). O intuito da ferramenta foi priorizar os processos internos mapeados no *BPMN* que possuíssem maior relação com os pontos críticos da experiência do cliente para focar na proposição de melhorias nesses processos.

Por fim, a etapa seis focou na proposição de melhorias para os processos mais críticos identificados na etapa anterior através da ferramenta *5W2H* (MULLER, 2003), e na definição de métricas estratégicas, como o NPS transacional (FOLSTAD e KVALE, 2018), que monitoram a experiência e os processos de negócio. O intuito aqui era, além de aprimorar esses processos, mensurar periodicamente o nível de satisfação da experiência das *startups*, assim como a qualidade e o valor entregue por estes processos de negócio. Foi realizada uma reunião virtual com o mesmo gestor responsável pelo programa de aceleração, para que as melhorias e os indicadores de satisfação da *startup* e do desempenho dos processos definidos fossem validados.

4. Resultados e discussões

4.1. Mapeamento da Experiência e Jornada do Cliente

Por meio das entrevistas realizadas com as *startups*, captou-se todos os pontos de contato com a aceleradora, desde o momento em que a *startup* percebe que precisa de um

programa de aceleração e se inscreve para o processo seletivo da WOW, até o momento em que realiza um *exit* e sai do portfólio da aceleradora. Foi possível também, através das entrevistas, identificar quais são os pontos de falha/espera que ocorrem durante as interações das *startups* com o programa de aceleração.

A partir dos insumos das entrevistas, foi utilizada a ferramenta *Service Blueprint* dentro do *software* Miro para mapear detalhadamente a jornada da *startup* ao longo da sua interação com a aceleradora. Foram registrados todos os pontos de contato da empresa com a WOW, assim como as evidências físicas, processos de apoio e ações do time interno da aceleradora, responsáveis por entregar os serviços para o cliente.

Ressalta-se que três importantes processos entregues às *startups* ocorrem paralelamente durante a jornada: os *checkpoints*, as trilhas de conteúdo e as mentorias. Desta forma, foi criado um segundo *Service Blueprint* para detalhes estas três etapas. Tanto a visualização completa da jornada, e a jornada focada nos processos paralelos, estão apresentados nos Apêndices A e B, respectivamente.

Ao longo das entrevistas, foram mapeados junto às *startups* os pontos de falha e espera que ocorrem durante a sua experiência. Estes estão indicados como um círculo amarelo para falha e um triângulo amarelo para espera. A Tabela 4 define quais são estes pontos, assim como o tipo de cada um e a qual etapa da jornada do cliente eles se relacionam. Ao todo, são 5 pontos de falha e 1 de espera.

Tipo	Etapas do Processo Relacionadas aos Pontos de Falha	Ponto de Falha/Espera
Espera	Cliente participa de Mentorias	Demora de retorno dos investidores
Falha	Cliente participa de mentorias	Falta de continuidade nas conversas
Falha	Cliente participa dos Milestone Reviews	Falta de retorno tangível da entrega destes dados de KPI para o empreendedor
Falha	Cliente participa de Checkpoints e aponta desafios	Falta de retomada de objetivos e de evidências do nível atual da startup
Falha	Cliente participa de Trilhas de Conteúdo	Frequente falta de visualização da divulgação dos eventos, principalmente quando é feito pelo Slack.
Falha	Cliente participa do último Milestone Review	Falta de um evento, como um pitch day, que mostre os avanços durante a aceleração para investidores e marque o fim dos 12 meses de aceleração

Tabela 4: Pontos de falha/espera na experiência do cliente.

A percepção obtida através das entrevistas é de que os empreendedores gostam do valor que é entregue pela WOW, principalmente pelos serviços de mentorias e *checkpoints*. Entretanto, metade dos pontos de falha/espera relatados pelos entrevistados está relacionada a estes dois serviços. Além disso, todos os pontos críticos na experiência se referem a entregas da área de aceleração. Isto se deve a principalmente dois motivos, sendo eles: a área de seleção é mais linear e possui um fluxo melhor estruturado, e a gestão de portfólio tem contato mais frequente com a startup após os 12 meses de aceleração. Neste último caso, o entrevistado que já finalizou estes 12 meses, e que está em rodada de captação, afirmou gostar da estrutura e do auxílio que a gestão de portfólio da WOW entrega, não levantando pontos de falha/espera. O fluxo de processos internos das áreas foi detalhado na subseção 4.3, através da ferramenta *BPMN*.

4.2. Definição dos pesos das falhas/esperas

Com a jornada e os pontos críticos mapeados pelo *service blueprint*, o próximo passo foi definir o peso que estes pontos de falha/espera possuíam na experiência da *startup*. Para isto, foi utilizada a Matriz GUT, que a partir de notas de 1 a 5 para os itens “Gravidade”, “Urgência” e “Tendência”, encontra a dimensão do peso por meio de uma multiplicação destas notas. O preenchimento desta tabela foi realizado pelo autor com a colaboração e validação do gestor do programa de aceleração da WOW e com as informações coletadas nas entrevistas com os CEOs das *startups* selecionadas. A Tabela 5 ilustra os resultados encontrados.

Tipo	Etapas do Processo Relacionadas aos Pontos de Falha	Ponto de Falha/Espera	Gravidade	Urgência	Tendência	Importância
Espera	Cliente participa de Mentorias	Demora de retorno dos investidores	4	5	3	60
Falha	Cliente participa de mentorias	Falta de continuidade nas conversas	5	4	5	100
Falha	Cliente participa dos Milestone Reviews	Falta de retorno tangível da entrega destes dados de KPI para o empreendedor	3	2	2	12
Falha	Cliente participa de Checkpoints e aponta desafios	Falta de retomada de objetivos e de evidências do nível atual da startup	4	3	4	48
Falha	Cliente participa de Trilhas de Conteúdo	Frequente falta de visualização da divulgação dos eventos, principalmente quando é feito pelo Slack.	3	2	3	18
Falha	Cliente participa do último Milestone Review	Falta de um evento, como um pitch day, que mostre os avanços durante a aceleração para investidores e marque o fim dos 12 meses de aceleração	2	1	2	4

Tabela 5: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

Os dois pontos relacionados ao processo de mentorias são relevante, uma vez que este processo gera grande valor para as *startups*. Desta forma, falhas e/ou esperas possuem alta gravidade caso ocorram. Além disso, atualmente a tendência destes pontos ocorrerem é alta, uma vez que não existe um processo muito bem desenhado para, principalmente, a continuidade das mentorias. Em tese, o mentorado responde um formulário de NPS depois de cada encontro com o mentor, o que costuma ocorrer com alta frequência após a primeira conversa (em que a aceleradora participa), porém este controle se perde nas mentorias seguintes. Por último, importante ressaltar o peso da falha relacionada ao processo de *checkpoints* (este que ocorre com alta periodicidade e gera bastante valor), o terceiro mais alto. As falhas restantes tiveram notas bem mais baixas que as três primeiras colocadas.

Vale salientar que a Matriz GUT não foi utilizada para priorizar as principais falhas, e sim para identificar o quanto essas falhas podem afetar a experiência do cliente. Os resultados dos pesos serão retomados na subseção 4.4, onde é detalhada a construção da Matriz de Relacionamento, que utiliza os valores da GUT para ponderação dos processos de negócios da empresa.

4.3. Mapeamento dos processos internos de negócios

Para analisar a conexão que os processos internos da aceleradora têm com cada etapa da jornada da *startup* mapeada no *Service Blueprint*, foi realizado um mapeamento do fluxo destes processos através do *BPMN*. A construção da ferramenta foi feita em conjunto com o gestor do programa de aceleração da WOW.

Assim como no *Service Blueprint*, a ideia era mapear do início ao fim a jornada da *startup* com a WOW, porém, focando na perspectiva da operação neste caso. O resultado final do *BPMN* conta com quatro *swim lanes*: as três principais áreas que atuam nas interações com a *startup*, sendo elas a Seleção, a Aceleração e a Gestão de Portfólio, e a própria *startup*. Em geral, o fluxo da Seleção é linear: ou a empresa passa de fase até ser selecionada, ou ela é reprovada e recebe um *feedback* construtivo, em um processo que dura quatro meses. Já nas áreas de Aceleração e Portfólio, por mais que haja um caminho definido a ser seguido, os processos se conectam mais entre si. Nesta última área, a aceleradora é mais ativa caso a empresa esteja em rodada de captação, ou caso ela esteja escalando. Se não, a ação da WOW é mais reativa, esperando o contato da *startup* para depois agir. O mapeamento completo do *BPMN* está anexado no Apêndice C, e a Tabela 6 apresenta um resumo dos processos internos identificados na ferramenta, assim como a qual área cada um deles está relacionado:

Área	Processo
Seleção	Divulga as inscrições para o processo seletivo em eventos e redes sociais
Seleção	Analisa os formulários (screening)
Seleção	Discute internamente quais startups passarão da entrevista
Seleção	Discute internamente quais startups passarão do comitê
Seleção	Ministra o WOW Day
Seleção	Analisa votação dos investidores em relação às finalistas do processo
Aceleração	Organiza o Kick Off
Aceleração	Coleta dados iniciais através do Dig Deep
Aceleração	Acompanha atualizações, dados e desafios através do preenchimento de formulário
Aceleração	Realiza primeira conexão com mentores
Aceleração	Acompanha encontros de mentoria via formulário de NPS
Aceleração	Acompanha NPS dos encontros da Trilha de Conteúdo através de formulário preenchido pela startup
Aceleração	Coleta e armazena dados de KPI
Aceleração	Organiza Milestone Review
Portfólio	Realiza acompanhamentos periódicos e acompanha KPIs
Portfólio	Compartilha e auxilia na montagem dos materiais de captação
Portfólio	Faz conexão com fundos de investimento e acompanha captação

Tabela 6: Processos internos mapeados.

Ao todo, foram identificados dezessete processos, sendo seis deles relacionados à área de Seleção, oito à Aceleração e três à área de Portfólio. Destacam-se dentre estes os da área de aceleração, que se relacionam mais com os pontos de falha/espera identificados nas entrevistas. Vale ressaltar que o mapeamento do *BPMN* foi abrangente, ou seja, ele contemplou toda a experiência da *startup*, porém não analisou profundamente cada um dos processos levantados. Isto tornaria a priorização dos processos mais complexa e menos produtiva. Portanto, a próxima subseção apresenta a priorização dos processos mais críticos.

4.4. Priorização dos processos mais críticos

Até esta etapa, entendeu-se, através das ferramentas utilizadas, como é a experiência da *startup* ao longo da jornada dela com a WOW, assim como quais pontos de falha/espera existem e qual peso deles nesta jornada, além dos processos internos que fazem ela ocorrer. Para priorizar os processos mais críticos dentro do sistema, utilizou-se a Matriz de Relacionamento, que analisa o quanto estes processos se relacionam com cada etapa do negócio.

Na visualização do *BPMN*, estes processos internos estão em geral diretamente ligados à uma atividade da *startup*. Por exemplo, “Acompanha atualizações, dados e desafios através do preenchimento de formulário” é um processo realizado pela Aceleração que tem relação direta com a etapa do cliente “Participa de *checkpoints*”. Entretanto, este mesmo processo está indiretamente ligado à outras etapas também, e a Matriz de Relacionamento consegue identificar isto. O preenchimento foi realizado junto com o gestor do programa de aceleração da WOW, utilizando uma escala 1-3-9, onde 1 = baixa ou nenhuma relação com as etapas do negócio, 3 = contribuição média e 9 = contribuição alta. A Tabela 7 ilustra a Matriz completa:

Etapas Críticas - Pontos de Falha/Espera na Experiência do Cliente							
Etapas	Cliente participa de Mentorias (Espera)	Cliente participa de Mentorias (Falha)	Cliente participa dos Milestone Reviews	Cliente participa de Checkpoints e aponta desafios	Cliente participa de Trilhas de Conteúdo	Cliente participa do último Milestone Review	
Pontos de Falha/Espera	Foi relatada uma demora de retorno dos investidores	Algumas vezes não havia continuidade nas conversas	Foi relatado nas entrevistas que não há um retorno tangível da entrega destes dados de KPI para o empreendedor	Foi relatado o sentimento de falta de retomada de objetivos e de evidências do nível atual da startup	Muitas vezes o cliente não vê a divulgação dos eventos, principalmente quando é feito pelo Slack.	Cliente sente falta de um evento, como um pitch day, que mostre os avanços durante a aceleração para investidores e marque o fim dos 12 meses de aceleração	
Grau de Importância - GUT	60	100	12	48	18	4	
Processos de Negócio	Relação						Peso
Divulga as inscrições para o processo seletivo em eventos e redes sociais	1	1	1	1	1	1	242
Analisa os formulários (screening)	1	1	1	1	1	1	242
Discute internamente quais startups passarão da entrevista	1	1	1	1	1	1	242
Discute internamente quais startups passarão do comitê	1	1	1	1	1	1	242
Ministra o WOW Day	1	1	1	1	1	1	242
Analisa votação dos investidores em relação às finalistas do processo	3	1	1	1	1	1	362
Organiza o Kick Off	3	3	1	1	1	1	562
Coleta dados iniciais através do Dig Deep	3	3	3	3	1	3	690
Acompanha atualizações, dados e desafios através do preenchimento de formulário	3	3	3	9	1	1	970
Realiza primeira conexão com mentores	9	9	1	1	1	1	1522
Acompanha encontros de mentoria	9	9	1	3	1	1	1618
Acompanha NPS dos encontros da Trilha de Conteúdo através de formulário preenchido pela startup	1	1	1	1	9	1	386
Coleta e armazena dados de KPI	1	1	9	9	1	9	754
Organiza Milestone Review	1	1	9	3	1	9	466
Realiza acompanhamentos periódicos e acompanha KPIs	1	1	9	9	1	9	754
Compartilha e auxilia na montagem dos materiais de captação	1	1	1	1	1	1	242
Faz conexão com fundos de investimento e acompanha captação	1	1	1	1	1	1	242

Tabela 7: Matriz de Relacionamento.

Aqui entraram os pesos das falhas/esperas, obtidos através da Matriz GUT. Isto porque a Matriz de Relacionamento mostra a importância que os processos internos têm para entregar os serviços que moldam a jornada do cliente, mas não identifica a criticidade deles caso haja uma falha na execução. Nas colunas da Tabela 7 estão as etapas da jornada que possuem pontos críticos (levantados no *service blueprint*) agregadas dos pesos encontrados na Matriz GUT, que ponderam as escalas de relacionamento dos processos internos (linhas da tabela). O

resultado da matriz são pesos que mostram o quanto cada processo de negócio se relaciona com as etapas da jornada do cliente, incorporadas da criticidade caso estes processos falhem.

Percebe-se que dois processos internos despontam como os mais críticos, sendo eles “Realiza primeira conexão com mentores” e “Acompanha encontros de mentoria”. Ambos estão altamente relacionados às mentorias que a *startup* participa. Por ser um dos serviços que mais agrega valor, os altos pesos das falhas geraram notas elevadas para estes processos. O segundo com mais destaque, já que esporadicamente as *startups* são questionadas sobre a continuidade das mentorias nos encontros de *checkpoint*. Além disso, o processo “Acompanha atualizações, dados e desafios através do preenchimento de formulário” também teve nota alta, por estar diretamente relacionado aos *checkpoints* e ter contribuição média nas mentorias

A maioria dos processos internos tiveram a nota mínima possível (242), por terem relação alta com as etapas menos críticas da jornada, como as que envolvem o processo seletivo. Outros tiveram notas médias, por terem alguma relação com falhas menos impactantes. Após alinhamento com o gestor do programa de aceleração, decidiu-se por priorizar os dois processos com maior nota.

4.5. Definição de melhorias e métricas de acompanhamento para os processos priorizados

Ambos os processos priorizados estão diretamente relacionados às mentorias que são entregues para as *startups*. Este serviço, apesar de entregar muito valor, não está bem estruturado dentro da WOW atualmente. Desta forma, a partir da ferramenta *BPMN*, mapeou-se detalhadamente o processo das mentorias atual (*as is*), ilustrado na Figura 2:

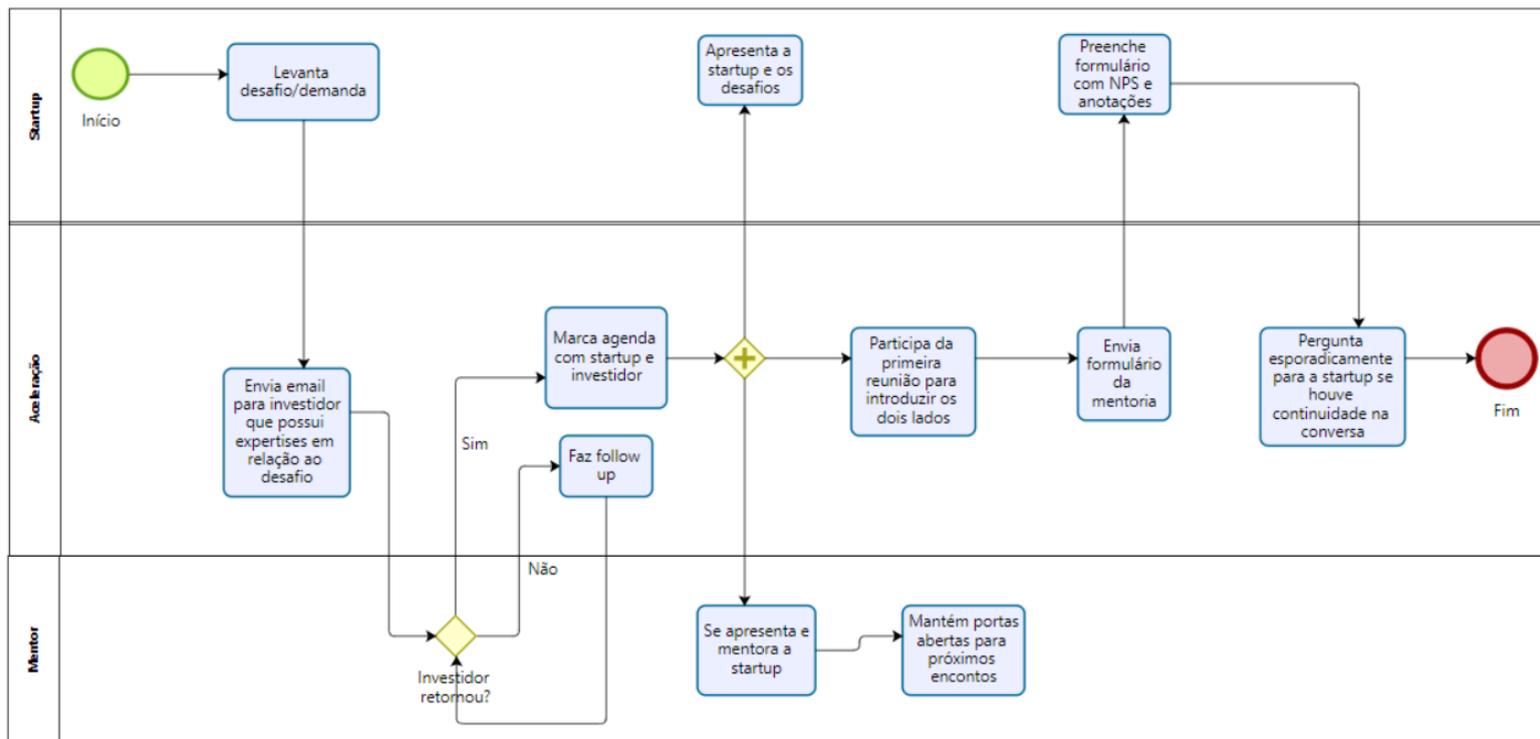


Figura 2: BPMN do serviço de mentoria atual (*as is*).

Observa-se no processo mapeado, que até a finalização da primeira reunião, a qual o time de aceleração da WOW participa para realizar uma introdução entre ambos os lados (empresa e investidor/mentor), o fluxo está definido e não está vinculado a nenhuma das falhas identificadas na experiência do cliente. Ao final dessa introdução, o investidor deixa as portas abertas para novas mentorias disponibilizando seu contato, e a aceleradora envia um formulário para a *startup* avaliar o encontro. Depois desta etapa, o processo não fica definido para os envolvidos: a WOW não possui um controle sobre a continuidade ou não das conversas, a não ser por perguntas esporádicas ao longo dos acompanhamentos e pelo preenchimento orgânico dos formulários por parte dos empreendedores (algo que não acontece com frequência após o primeiro encontro). Como relatado no *Service Blueprint*, duas falhas críticas dentro do serviço ocorrem a partir deste momento: a demora do retorno dos mentores e, principalmente, a não continuidade das conversas.

A partir de reuniões estratégicas com o gestor do programa de aceleração, foi proposto um novo processo de mentoria, para ter maior controle da continuidade das atividades de mentoria por meio de um *dashboard* que contempla os formulários avaliativos respondidos pela *startup*, além de um *playbook* mais definido sobre como funcionam as mentorias, para

ser compartilhado tanto com os mentores/investidores da comunidade, focando em aumentar principalmente a qualidade dos encontros. Desta forma, elaborou-se um novo mapa do processo de mentorias (*to be*) (Figura 3) e um plano de ação a partir da ferramenta 5W2H (Tabela 8), acrescida de um campo sobre as métricas que podem ser utilizadas para monitorar a experiência do cliente e o processo de negócio em si.

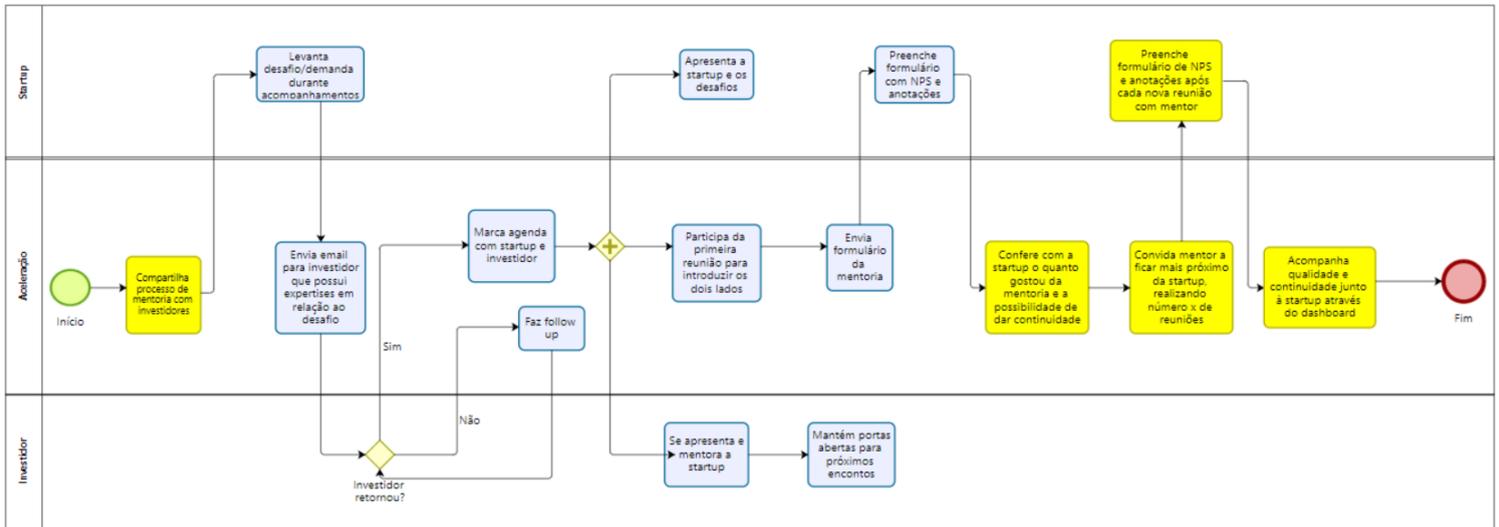


Figura 3: BPMN do novo processo de mentoria (*to be*).

Construção de Processo mais Estruturado de Mentoria								
Entregável	O que?	Por quê?	Quem?	Quanto custará?	Como?	Quando?	Onde?	Métrica de monitoramento
Ferramenta de Controle da Continuidade	Visualização dentro de <i>dashboard</i> para ser compartilhada e acompanhada periodicamente com a <i>startup</i>	Para acompanhar junto às startups o número de mentorias realizadas, a qualidade e a periodicidade delas	Aceleração	N/A	Integrar dados dos formulários respondidos pelas <i>startups</i> a um <i>dashboard</i> de acompanhamento, e mostrar para as empresas ao longo dos <i>checkpoints</i> .	Março - Abril 2023	Airtable e Looker Studio da WOW Aceleradora	- Quantidade - Número de Mentorias por <i>startup</i> - Continuidade - % de mentorias com 3 encontros ou mais
<i>Playbook</i> de mentoria	Material sobre o processo de mentorias a ser compartilhado com a comunidade	Para deixar mentor e mentorado alinhados em relação a como funciona o processo de mentoria contínua, e quem fica responsável por cada ação	Aceleração	N/A	Descrever melhor o objetivo do primeiro encontro, a validação entre mentor e mentorado, o processo em si e as responsabilidades. Compartilhar <i>playbook</i> nos meios de comunicação existentes e apresentar durante <i>kick off</i>	Março - Abril 2023	Email, Slack e <i>Kick Off</i> da WOW Aceleradora	- Qualidade - NPS do processo de mentoria como um todo - Qualidade - NPS Transacional de cada encontro

Tabela 8: Plano de ação para implementação do novo processo de mentoria.

Na Figura 3, o processo (*to be*) para as mentorias não inicia mais pelo cliente levantando seus desafios, e sim pela aceleradora compartilhando o funcionamento deste processo com os mentores através dos meios de comunicação principais. A parte de agendamento e realização da primeira reunião é semelhante ao *as is*, já que são etapas que

funcionam bem hoje. A partir do término da primeira mentoria, o processo sofre mais alterações sugeridas, que auxiliam na definição manutenção da continuidade do processo.

Com a implementação das novas etapas dentro do processo, será possível deixar mais estruturado o acompanhamento das mentorias, uma vez que ele será realizado junto à *startup*. O principal efeito positivo disto é o fato da aceleradora visualizar facilmente quando foi a última reunião com tal mentor, e questionar e auxiliar a empresa em caso de falta de continuidade. Além disso, com o tempo o preenchimento do formulário de NPS do encontro com o mentor ficará mais consistente, uma vez que será mais tangível para a *startup* o retorno deste preenchimento a partir do compartilhamento do *dashboard*. Ademais, apresentando todo este processo para os mentores, a tendência é a criação de cultura sobre como funcionam as mentorias contínuas na WOW.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo propor uma abordagem para alinhamento e proposição de melhorias nos processos de aceleração das aceleradoras de *startups*, organizações relativamente recentes no universo empresarial, em que a otimização e estruturação de processos internos carecem de maior atenção por parte dos funcionários. Para isto, aplicou-se os procedimentos metodológicos propostos na WOW, uma das empresas mais antigas do segmento no Brasil.

O estudo contemplou a identificação e priorização dos processos prioritários, com o mapeamento da experiência das *startups* ao longo de todo seu contato com a aceleradora por meio de entrevistas com os empreendedores e do *Service Blueprint*, seguido da definição dos pesos das falhas encontradas por meio da Matriz GUT. Após isso foram listados e desenhados os processos de negócio da aceleradora com o uso do *BPMN* e priorizados a partir da Matriz de Relacionamento. Percebeu-se que, de modo geral, os clientes elogiam bastante a sua experiência com a WOW, porém processos que entregam alto valor apresentaram pontos de falha/espera relevantes. Desta forma, o estudo também propôs, por fim, melhorias para estes processos, detalhadas em um *5W2H*. Como limitação na realização do trabalho proposto, poderiam ter sido feitas mais entrevistas para coletar um número maior de *insights*, por mais que elas tenham contemplado todos os programas de aceleração.

Do ponto de vista prático, o método aplicado ajudou a aceleradora a encontrar pontos de falha e propor melhorias nos seus processos que influenciam na experiência das *startups*, a

partir da análise da jornada dos clientes, prática pouco explorada na WOW atualmente. Além disso, mostrou-se como uma estrutura interessante para a elaboração do planejamento estratégico da aceleradora, já que a partir da identificação das lacunas nos contatos com as empresas, a criação de projetos para evoluir a operação se torna mais facilitada. Isto se reflete no valor que é entregue aos clientes e na evolução da organização como um todo. Por fim, a utilização de ferramentas ilustrativas beneficia os colaboradores da aceleradora, que puderam visualizar de forma mais didática o funcionamento dos processos internos e da jornada do início ao fim da *startup*.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui com a literatura escassa sobre o tema. Há carência de estudos sobre a abordagem de alinhamento e melhoria de processos a partir da jornada das *startups* em aceleradoras, e o presente trabalho preenche lacunas através de um método aplicado que é replicável em outras organizações semelhantes à WOW.

Como sugestão para futuros estudos na área, sugere-se: a segmentação do método por área e a inclusão maior da outra ponta das aceleradoras: os investidores. Na primeira, pode-se olhar mais a fundo a experiência das *startups* dentro de uma área específica, como por exemplo a Seleção, e especificar mais a análise das falhas e da proposição de melhorias. Na segunda, pode-se utilizar mais a experiência dos investidores das aceleradoras para identificar outras melhorias que não são contempladas apenas mapeando a jornada das empresas investidas.

6. Referências

ABRAII; [Levantamento Aceleradoras 2012 – 2014](#), 2016.

AGÊNCIA BRASIL; [Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras](#), 2019.

ANDREESSEN, Marc; [The only thing that matters](#), 2007.

AZMI, Khairunnisa M., WAHAB, Sazalio A. e LATIFF, Ahmad S.A.; Entrepreneurship Ecosystems and Sustainable Entrepreneurship Ecosystems, Putra Business School, 2020.

BARBOSA, Tatiane Pistorello. Identificação de pontos de falha e proposição de melhorias em serviço de varejo: estudo de caso em uma ótica. 2015.

BERGER, Patrik; KOMPAN, Michal. User modeling for churn prediction in E-commerce. **IEEE Intelligent Systems**, v. 34, n. 2, p. 44-52, 2019.

BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. **California management review**, v. 50, n. 3, p. 66-94, 2008.

BLANK, Steve; [A Startup is Not a Smaller Version of a Large Company](#), 2010.

BRUNEEL, Johan et al. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012.

CHINOSI, Michele; TROMBETTA, Alberto. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012.

COHEN, Susan. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3, p. 19-25, 2013.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. 2014.

COHEN, Susan et al. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro; Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes, 2002.

DA SILVA, Leandro Costa. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, técnicas e ferramentas**. Brasport, 2015.

DAMIJ, Nadja et al. A methodology for business process improvement and IS development. **Information and software technology**, v. 50, n. 11, p. 1127-1141, 2008.

DE ASSIS DORNELLES, Jéssica et al. Best practices for COVID-19 Test Process in a Hospital Emergency Department. In: **2nd South American Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021**. 2021. p. 1021-1033.

FISHER, Nicholas I.; KORDUPLESKI, Raymond E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, v. 35, n. 1, p. 138-151, 2019.

FLIEß, Sabine; KLEINALTENKAMP, Michael. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. **Journal of Business research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.

FLORES, Karen Miriam GONZÁLEZ et al. Defining The Entrepreneurship Ecosystem. **SEA-Practical Application of Science**, n. 18, p. 299-306, 2018.

FØLSTAD, Asbjørn; KVALE, Knut. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, 2018.

FØLSTAD, Asbjørn; KVALE, Knut. Applying transactional NPS for customer journey insight: case experiences and lessons learned. **Services Marketing Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 208-224, 2018.

GERSCH, Martin; HEWING, Michael; SCHÖLER, Bernd. Business Process Blueprinting—an enhanced view on process performance. **Business Process Management Journal**, 2011.

GHATTAS, Johnny; SOFFER, Pnina; PELEG, Mor. Improving business process decision making based on past experience. **Decision Support Systems**, v. 59, p. 93-107, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

HERZBERG, Nico; MEYER, Andreas; WESKE, Mathias. Improving business process intelligence by observing object state transitions. **Data & Knowledge Engineering**, v. 98, p. 144-164, 2015.

HSU, S.-H. Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. **Expert systems with Applications**, v. 34, n. 4, p. 3033-3042, 2008.

JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ikuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, p. 590-613, 2015.

KAZEMZADEH, Yahya; MILTON, Simon K.; JOHNSON, Lester W. Service blueprinting and business process modeling notation (BPMN): a conceptual comparison. **Asian Social Science**, v. 11, n. 12, p. 307, 2015.

KEININGHAM, Timothy L. et al. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 39-51, 2007.

KO, Ryan KL; LEE, Stephen SG; LEE, Eng Wah. Business process management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, 2009.

LANGE, Ginger S.; JOHNSTON, Wesley J. The value of business accelerators and incubators—an entrepreneur's perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. The startup factories. NESTA. <http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>, 2011.

MILTON, Simon K.; JOHNSON, Lester W. Service blueprinting and BPMN: a comparison. **Managing Service Quality: An International Journal**, 2012.

MULLER, Claudio Jose. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003.

NAMBA, Masanori. Accelerating Commercialization of University Output by Translating It into Social Value. In: **2006 Technology Management for the Global Future-PICMET 2006 Conference**. IEEE, 2006. p. 794-802.

PICCOLI, Vicente Fagundes. Em busca das melhores: como critérios de seleção impactam na trajetória de startups. 2017.

PRATAMA, Ardye Amando; SENSUSE, Dana Indra; NOPRISSON, Handrie. A systematic literature review of business process improvement. In: **2017 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)**. IEEE, 2017. p. 26-31.

RAWSON, Alex; DUNCAN, Ewan; JONES, Conor. The truth about customer experience. **Harvard business review**, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard business review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

RIES, Eric; [The Lean Startup](#), 2012.

ROSENBAUM, Mark S.; OTALORA, Mauricio Losada; RAMÍREZ, Germán Contreras. How to create a realistic customer journey map. **Business horizons**, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

SHAHIN, Arash. Service blueprinting: An effective approach for targeting critical service processes-With a case study in a four-star international hotel. **Journal of management research**, v. 2, n. 2, p. 1, 2010.

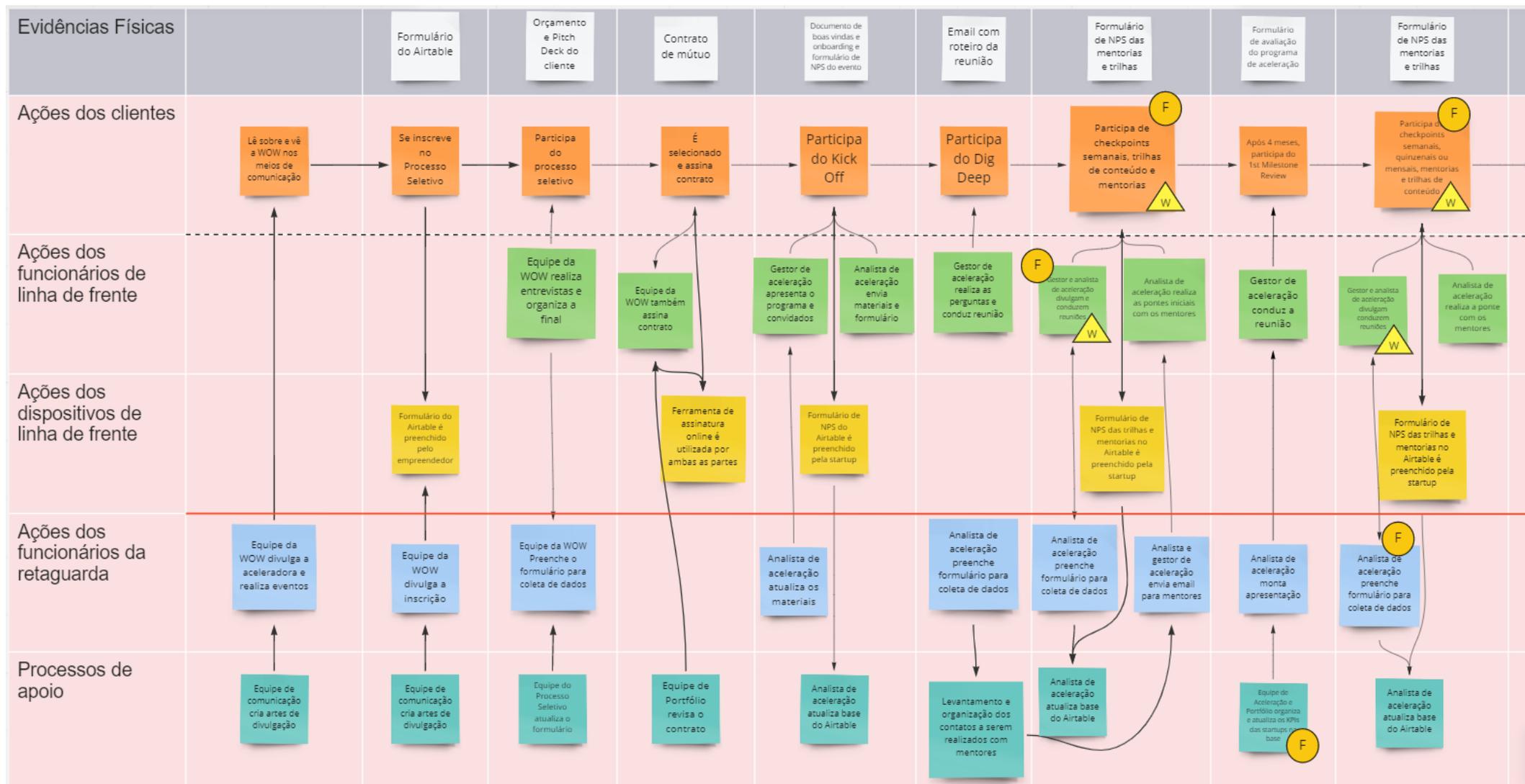
SHARMA, Suresh K. e MEYER, Karl E.; *Industrializing Innovation - the Next Revolution*, 2019.

WEST, Shaun et al. Adjusting customer journey mapping for application in industrial product-service systems. **International Journal of Business Environment**, v. 11, n. 3, p. 275-297, 2020.

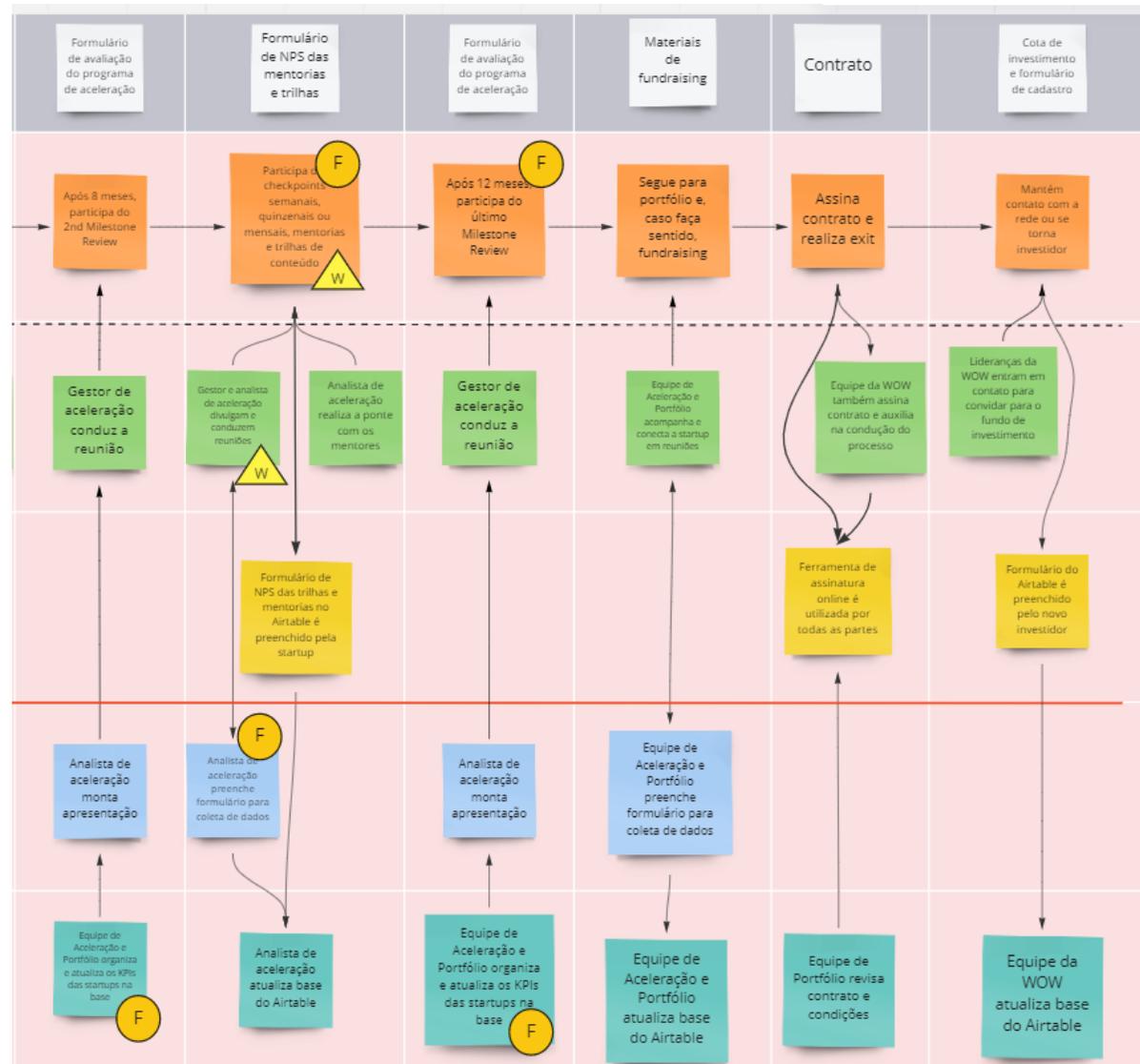
ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary J., GREMLER, Dwayne D.; *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2006.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Services marketing strategy. **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, 2010.

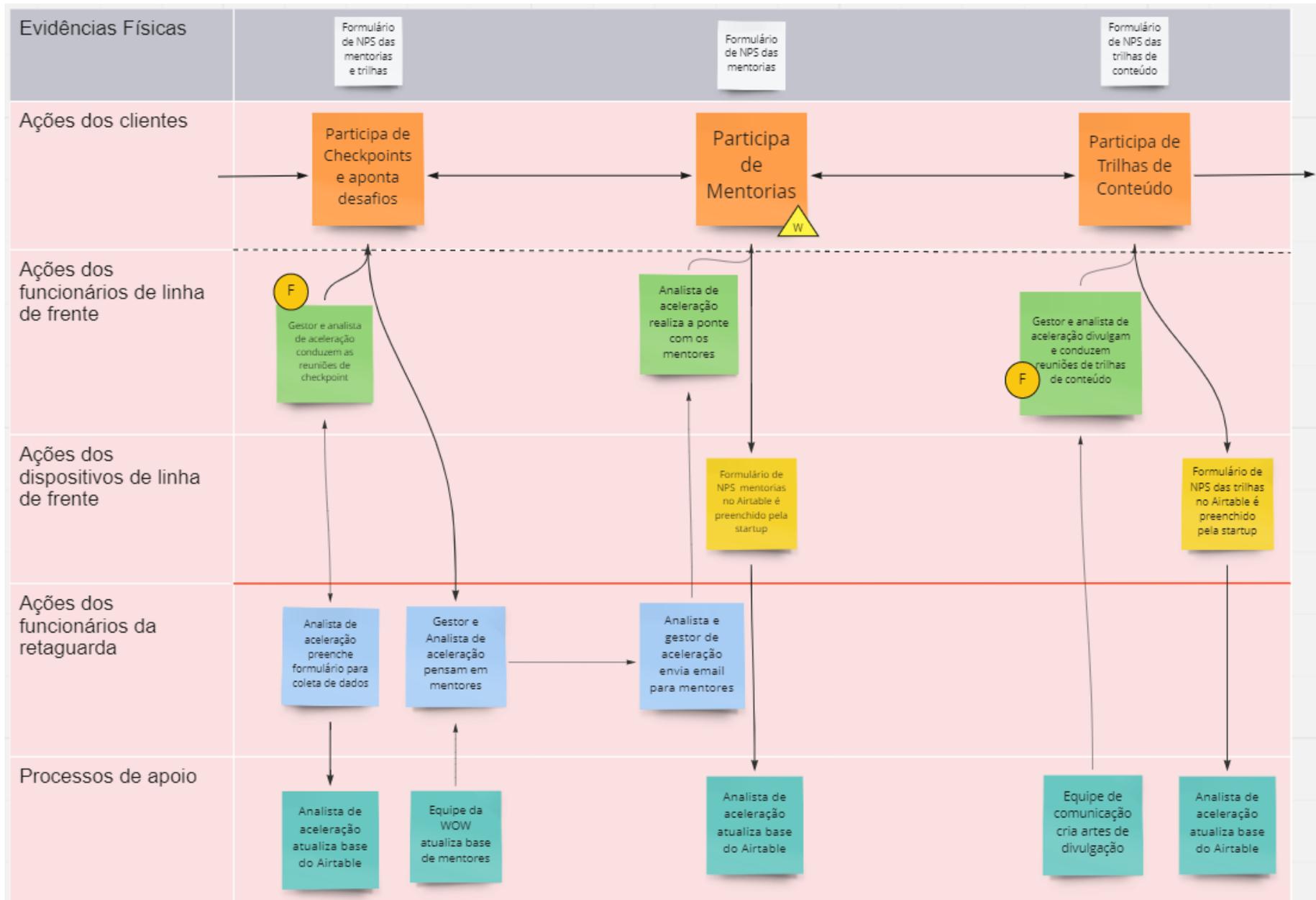
APÊNDICE A: *Service Blueprint* da jornada da startup dentro da WOW Aceleradora.



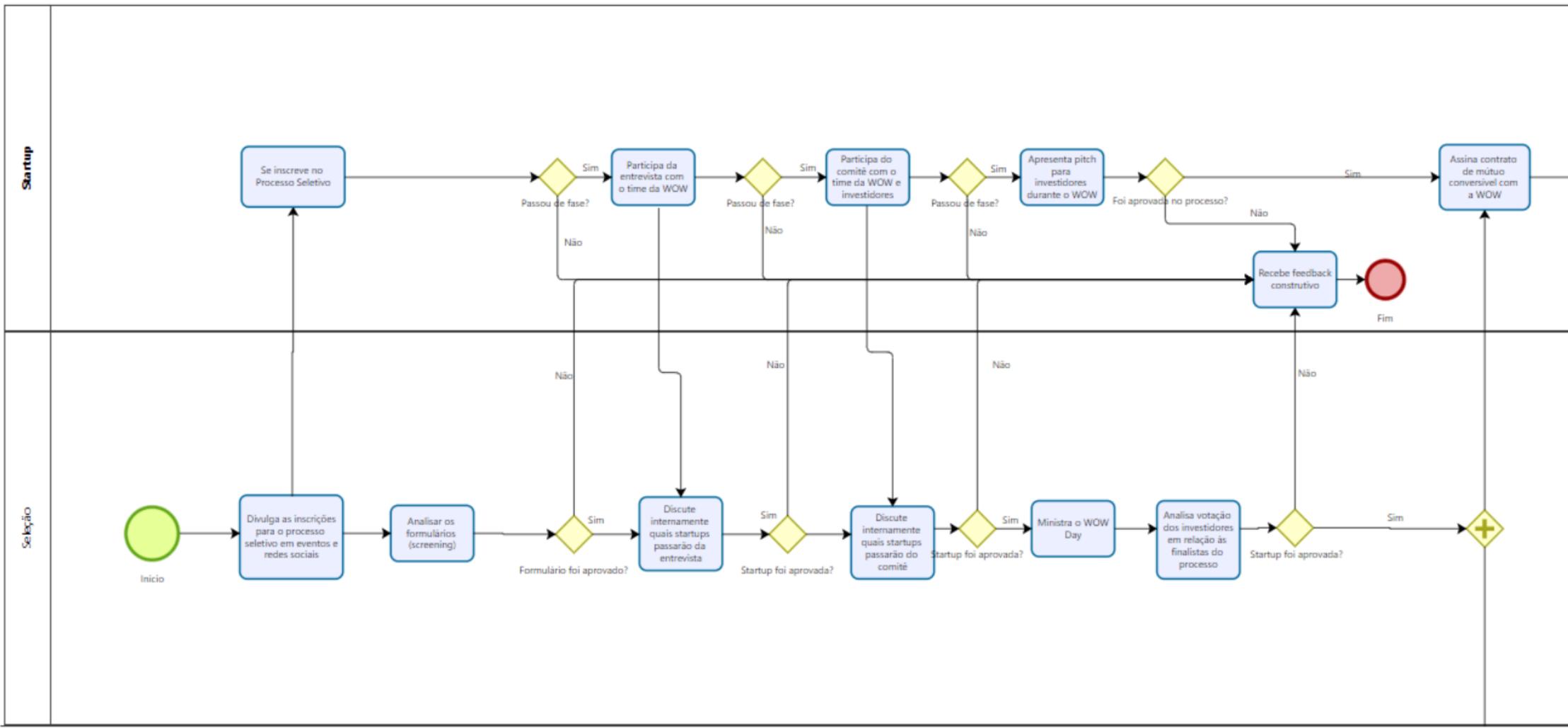
Continuação do APÊNDICE A.



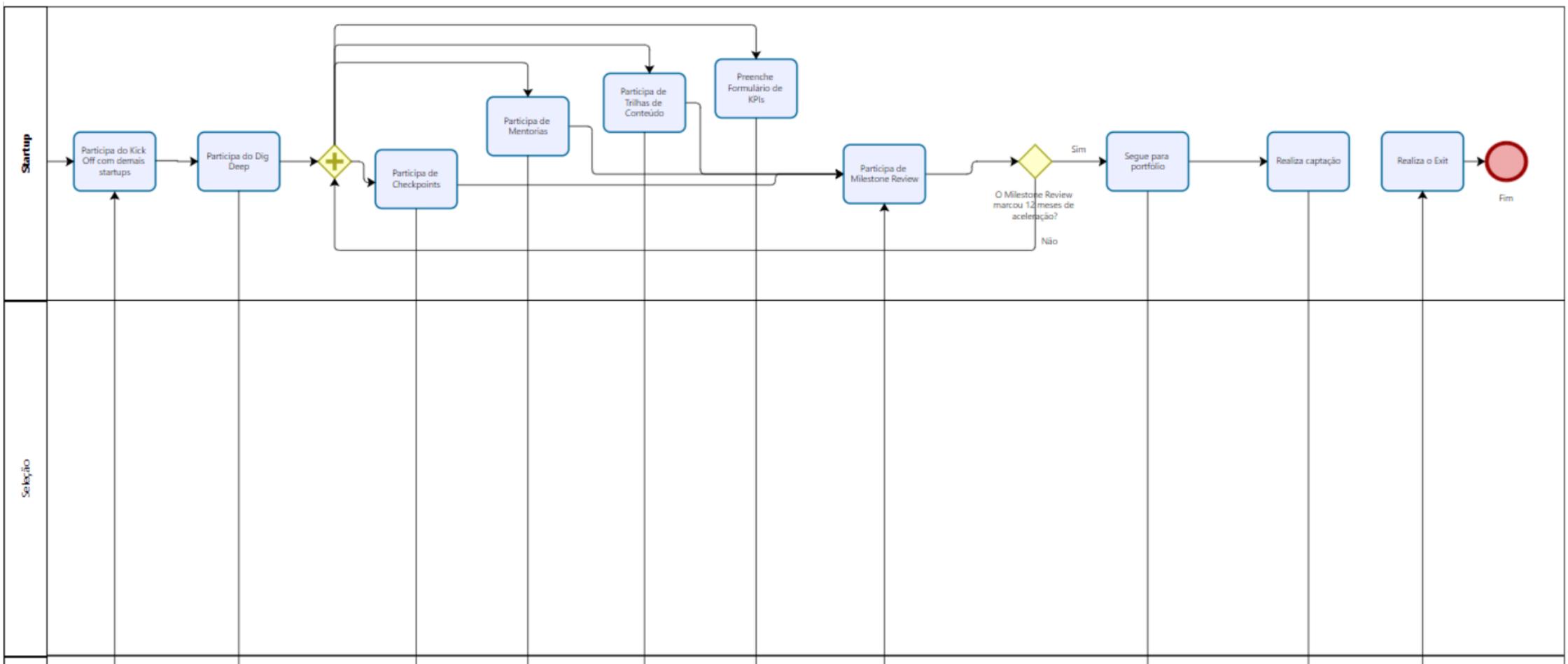
APÊNDICE B: *Service Blueprint* dos três processos paralelos.



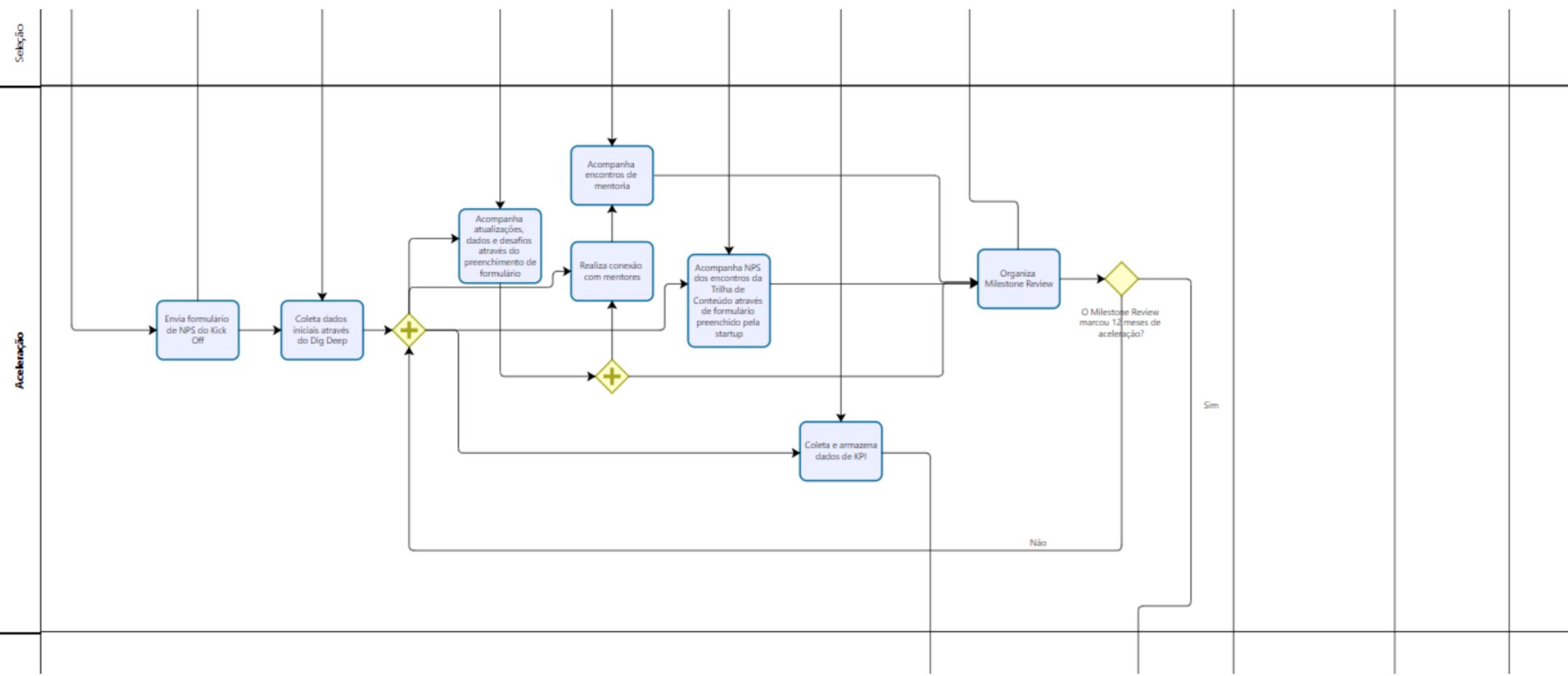
APÊNDICE C: BPMN dos processos internos da WOW Aceleradora.



Continuação do APÊNDICE C.



Continuação do APÊNDICE C.



Continuação do APÊNDICE C.

