



PROJETO DE GRADUAÇÃO

MODELO DE ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DE VALOR EM ACELERAÇÃO DE STARTUPS

Por,
Vitor Campos Alves Duarte

Brasília, 15 de julho de 2019

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

MODELO DE ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DE VALOR EM ACELERAÇÃO DE STARTUPS

POR,

Vitor Campos Alves Duarte

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenharia de Produção

Banca Examinadora

Profa. Andrea Cristina dos Santos, UnB/EPR (Orientador) _____

Prof. Viviane Vasconcelos Ferreira Grubisic, UnB/ EPR _____

Jéssica Mendes Jorge, Eng. _____

Brasília, 15 de julho de 2019

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente aos meus familiares, que sempre me ensinaram que o maior investimento que um ser humano pode fazer é em si mesmo, seja nos estudos, cuidar de si e ter amor próprio. Sempre me ensinaram a estudar e batalhar pelo que acredito. A minha madrinha Nana, que sempre esteve comigo em todos os momentos de alegria e de força. Aos meus amigos, de curso e de vida, que sempre me apoiaram e fizeram a Universidade se tornar especial. E aos professores, especialmente à Andrea que me fez tomar gosto pela Engenharia de Produção.

Vitor Campos Alves Duarte

RESUMO

O setor de serviços em aceleração de startups vem crescendo de forma exponencial no Brasil e no mundo. O diferencial, ou seja, a maior entrega de valor é na experiência que os clientes têm ao passar por um programa de aceleração. Essa entrega focada na experiência do cliente é o que difere o setor de serviços de hoje em dia, pois há uma combinação de perspectivas de valores tangíveis e intangíveis. Onde se consegue melhor conduzir inovação em startups de maior valor agregado é por meio da gestão de experiência do programa de aceleração e entendimento da perspectiva de capital de risco. Entendendo este contexto, foi aplicado um modelo de referência para apoiar a construção dos programas de aceleração, cujo principal objetivo é analisar a percepção de valor dos atores envolvidos. A aplicação do modelo foi adaptada para um estudo de caso em uma aceleradora de startups. Os resultados do estudo apresentam divergências quanto a percepção de valor das startups e a percepção de entrega da aceleradora.

Palavras-chave: Experiência, Percepção de valor, entrega de valor, serviços, aceleração, startups, inovação.

ABSTRACT

The service sector in startup acceleration has been growing exponentially in Brazil and above. The greatest value delivery is in the experience that customers have while the acceleration program. This delivery focused on the customer experience is what differs the service industry today, as there is a combination of tangible and intangible value perspectives. Where innovation can be best conducted in higher value-added startups is through experience management of the acceleration program and understanding of the venture capital perspective. Understanding this context, a model was applied in order to support the acceleration program with the objective of assisting the survey and translation of experiences obtained throughout the service rendering. The model application was adapted for a case study in a startups accelerator. The results obtained through the application of the case study showed some differences as to the perception of value of startups and the perception of delivery of the accelerator company.

Keywords: Experience, Value perception, value delivery, services, acceleration, startups, innovation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Aspectos Gerais	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Metodologia de Pesquisa	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Serviço	17
2.2 Valor	21
2.3 Experiência	23
2.4 Startup e Aceleração	25
2.5 Modelo de Percepção de Valor	29
2.5.1 Identificar o fluxo de serviço na visão do cliente	32
2.5.2 Identificar os elementos do serviço	33
2.5.3 Levantar as experiências envolvidas no serviço	34
2.5.4 Categorizar os elementos por meio da percepção de valor do cliente	35
2.5.5 Avaliar a percepção de valor estabelecida	35
3 ESTUDO DE CASO	39
3.1 Planejamento do Estudo de Caso único	39
3.1.1 Caracterização da Unidade de Análise	39
3.2 Condução do Caso	40
3.2.1 Identificar o fluxo de serviço na visão do cliente	41
3.2.2 Identificar os elementos do serviço	41
3.2.3 Levantar as experiências envolvidas no serviço	44
3.2.4 Categorizar os elementos por meio da percepção de valor do cliente	46
3.2.5 Avaliar a percepção de valor estabelecida	48
3.3 Análise do caso	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE A	57
APÊNDICE B	58
APÊNDICE C	60
APÊNDICE D	71
APÊNDICE E	76
APÊNDICE F	81
APÊNDICE G	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da metodologia da pesquisa	15
Figura 2 – Estágios de investimento na indústria de capital de risco no Brasil	29
Figura 3 – Modelo de Percepção de Valor pelo Cliente	30
Figura 4 – Etapas do modelo de Percepção de Valor pelo Cliente	31
Figura 5 – Processo de transformação	32
Figura 6 – Elementos do serviço	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado da aplicação da ferramenta AHP (Aceleradora x Startups)..... 17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da aplicação da ferramenta AHP (Aceleradora x Startups)

..... 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Considerações de design para aceleradoras	27
Tabela 2 - Componentes do service blueprint	33
Tabela 3 – Matriz de levantamento de pontos de contato dos clientes	34
Tabela 4 - Modelo de relação entre pontos de contato e experiências consulta.....	34
Tabela 5 – Modelo de experiências e atributos relacionados	35
Tabela 6 – Escala de comparação	36
Tabela 7 – Pontos de contato	43
Tabela 8 – Tipos de experiência.....	44
Tabela 9 – Elementos do sistema e seus atributos	46
Tabela 10 – Resultado AHP (Aceleradora x Startups).....	50

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Razão de consistência de julgamentos	37
Equação 2 – Índice de consistência	37

1 - INTRODUÇÃO

Há mais de meio século que o setor terciário tem expressa relevância, com a ajuda da globalização, este setor cresce ainda mais e se torna uma grande parte da indústria no PIB mundial. O Brasil, por exemplo, já obtém cerca de 70% do seu PIB no segmento de serviços, com a maior relevância por segmento na economia do país. (IBGE, 2017).

Pelo fato do segmento de serviços ser um setor que é totalmente dependente dos seus consumidores, por sua cadeia de valor atrelar a produção e o consumo de forma concomitante, a satisfação dos clientes é de extrema importância para que o mesmo continue em operação e ganhe escala (LAS CASAS, 2008). Por isso, é importante que a experiência do cliente seja priorizada durante todo o processo de prestação de serviço. De acordo a empresa de consultoria Bain & Company, 80% das 362 empresas de um estudo afirmam entregar uma experiência melhor que os seus concorrentes, porém, apenas 8% dos seus respectivos clientes as reconhecem (MEYER, SCHWAGER, 2007).

O problema das empresas é entregar uma gama de opções, entendendo que esta multiplicidade de entrega irá gerar maior valor na experiência do cliente. O erro dessas empresas está em não gerar assertividade na entrega do que o cliente espera, tornando a experiência do cliente aquém da esperada. Essa assertividade pode ser chamada de *Product Market Fit*, termo que faz referência a um produto que satisfaz um desejo do mercado e que atende profundamente às necessidades de um grupo de clientes (SEIBEL, 2016).

No segmento de serviços em aceleradoras de startups o *Product Market Fit* é um item chave para o sucesso do processo de atendimento ao cliente e a falha deste item, pode ser percebida quando o cliente não entende o valor real do produto, ou o processo não apresenta resultados tão rápidos quanto o esperado pelo cliente. E entende-se que este adequamento ao mercado quando os clientes estão de fato adquirindo o produto tão rápido quanto pode fazê-lo - ou o uso está crescendo tão rápido quanto pode-se adicionar mais servidores. Ou seja, os clientes estão percebendo valor do produto e transferindo tal valor, comprando e utilizando os serviços/produtos das startups e gerando valor para tais empresas. (ANDREESSEN, 2019)

O crescimento das startups deve ser natural. Deve-se entender o *Product Market Fit* antes de tentar evoluir nas vendas, caso contrário irá ter um trabalho maior do que o necessário. Quando a startup se limita ao crescimento por meios orgânicos no fim dificulta seguintes rodadas de investimentos (JOHNSON, 2019).

Esse processo de se adequar ao mercado e ter crescimento orgânico de forma que as startups consigam entregar valor real para seus clientes é feito principalmente pelas

aceleradoras de startups. Tradicionalmente, as aceleradoras têm sido o meio mais usado como um instrumento para ajudar as startups a superarem esses desafios durante o período de inicialização mais vulnerável e aumentar sua legitimidade, valor, competitividade e maturidade (RIES, 2011). As aceleradoras apoiam as startups a superar as limitações de recurso e a responsabilidade da novidade, contudo são altamente seletivas ao escolher as startups que serão aceleradas (YIN, 2018).

No contexto geral, as aceleradoras conseguem prover mais tempo de vida às startups. Uma aceleradora é um tipo especial de incubadora, cujos objetivos gerais são melhorar as chances de sobrevivência das startups e acelerar seu crescimento (SCHWARTZ, 2009).

A Comissão Europeia informou que as startups incubadas têm uma taxa de sobrevivência de média de 85% 5 anos pós-aceleração, significativamente mais alta do que as da comunidade de startups mais ampla (AERTS, 2007). A Associação Nacional de Incubação de Empresas (NBIA) relatou que as startups aceleradas têm uma taxa de sobrevivência de 87% após cinco anos, comparado a 44% de incursões não incubadas (GRIFANTINI, 2015).

Evoluindo a partir do modelo da incubadora, os aceleradores de startup ganharam força nos últimos dez anos (PAUWELS ET AL. 2016). Desde a formação da “Y Combinator”, amplamente considerada a primeira aceleradora, de 2005 a 2013, 170 aceleradores sediadas nos EUA investiram em mais de 5.000 startups nos Estados Unidos com uma média de US \$ 100.000, e essas empresas arrecadaram um total de US \$ 19,5 bilhões em financiamento durante esse período (HATHAWAY, 2016).

Este fenômeno de aceleração também está crescendo globalmente. De acordo com o Global Accelerator Report 2016 (GUST, 2016), mais de 200 milhões de dólares foram investidos em 11.305 startups por 579 aceleradores em cinco regiões globais em 2016. O “F6S.com”, um site que fornece serviços para aceleradores e programas semelhantes de startups, listou mais de 7.000 programas de aceleração em todo o mundo no final do ano de 2017.

Diante deste cenário, percebe-se que o mercado de aceleração vem crescendo de forma rápida e ganhando escala mundialmente, evidenciando a relevância em nível global e local do tema abordado neste trabalho. Ademais, o cenário atual favorece que existam mais investimentos em inovação pelo fato do mercado está mais competitivo e seus consumidores mais exigentes. Portanto, é necessário que o setor de startups, com suas múltiplas inovações tecnológicas, seja capaz de entregar mais valor aos clientes de forma mais rápida e confiável com o apoio das aceleradoras.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho consiste em avaliar a percepção de valor das startups aceleradas por uma empresa aceleradora.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar e explicar os principais conceitos e métodos referentes à percepção de valor gerada pela aceleradora ao ecossistema de startups;
- Analisar a seleção das startups escolhidas no processo de descoberta;
- Compilar e sistematizar os conceitos e métodos relacionados ao valor percebido no processo de aceleração de startups em um modelo;
- Aplicar o modelo em um estudo de caso no processo de aceleração de startups;

1.3 Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada de abordagem qualitativa com caráter descritivo, uma vez que busca levantar, avaliar e correlacionar conceitos existentes acerca da análise da percepção de valor puramente em serviços. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa apresentada foi dividida em três blocos principais: Referencial teórico, Desenvolvimento teórico-conceitual (definição do modelo a ser utilizado) e por fim o Estudo de caso em si. Essas etapas são apresentadas na Figura 1.

O primeiro bloco se resume em estudar a literatura para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa sobre as áreas de conhecimento em estudo (NORONHA, FERREIRA, 2000).

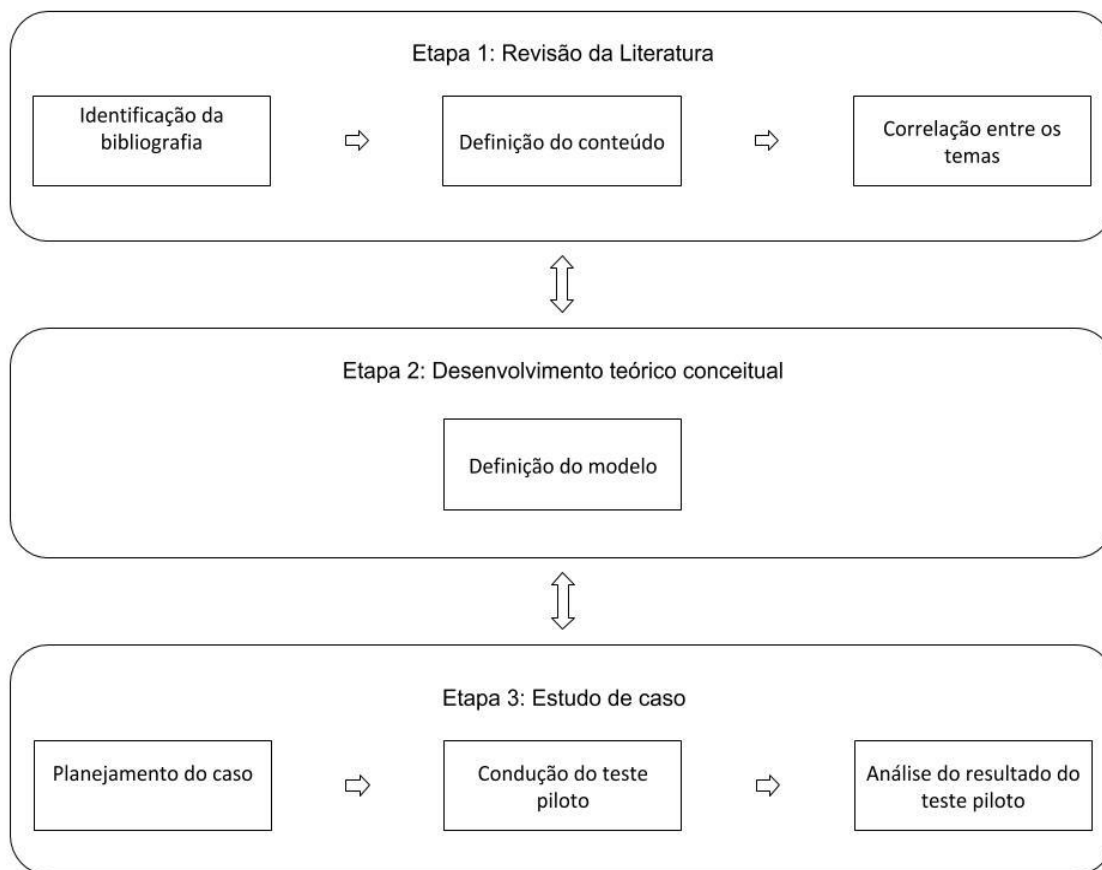
No segundo bloco, define-se que, por meio dos conceitos discutidos e estudados na etapa de referencial teórico, deve-se elaborar o desenvolvimento teórico-conceitual (CAUCHICK, 2007). Por fim, no terceiro bloco, com a implementação por meio do caso, passando pela fase de planejamento e análise de resultados do teste piloto.

A revisão da literatura, apresentada no próximo tópico, forma base teórica e fundamenta os principais conceitos utilizados para a elaboração do modelo conceitual da pesquisa. A escolha pela metodologia de desenvolvimento teórico-conceitual se deu devido à necessidade de criar um modelo conceitual a partir das relações entre os conceitos apresentados na base teórica da presente pesquisa.

Dadas as relações entre os principais conceitos abordados no referencial teórico, os requisitos e elementos mais importantes para a criação de valor no contexto de serviços. Dessa

forma, é possível desenhar o modelo avaliativo completo, com os fatores que compõem o modelo conceitual.

Figura 1 - Etapas da metodologia da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor com base em Cauchick (2007)

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, conforme listado a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: Foram apresentados no capítulo os objetivos (geral e específicos), metodologia da pesquisa e estrutura do trabalho. Além disso, foram exploradas as motivações de realização da pesquisa.

Capítulo 2 – Revisão da literatura: Neste capítulo são apresentados os conceitos e temas que são insumos para o a aplicação do modelo e posteriormente estudo de caso.

Capítulo 3 – Estudo de caso: Nesta etapa é feita a aplicação do modelo sugerido em uma organização, coleta de resultados, discussão e análise do caso.

Capítulo 4 – Considerações Finais: Nesta última etapa são apresentadas as considerações finais a partir do que foi apresentado, colhido como resultado, discussão sobre o modelo e proposição de trabalhos futuros.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

Os fundamentos teóricos que irão ser base para o desenvolvimento deste trabalho foram divididos em cinco temas principais que serão definidos ao longo deste capítulo. O primeiro se refere ao setor de serviços, entendendo primeiramente qual é o setor e suas dimensões que serão abordados no trabalho presente. O segundo tema é sobre valor, entendendo o que os clientes entendem como valor e como é analisado. Posteriormente, levanta-se o conceito de experiência, fazendo-se entender qual a jornada do cliente na aquisição de produtos/serviços. Por último, é apresentado o tema estudado, quais são os tipos de clientes abordados e o modelo de percepção de valor a ser aplicado.

2.1 Serviço

O setor de serviços é responsável pela maior porcentagem de segmentado nos países desenvolvidos. Segundo o Banco Mundial (2017), as 10 maiores nações pós-industriais ultrapassam os 65% neste setor.

Dentre as definições de serviço, Mello (2005) apresenta um compilado de diversas concepções. Algumas delas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de serviço

<p>Juran (1990), trabalho desempenhado para uma outra pessoa.</p> <p>Normann (1993) resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre o cliente e representantes da empresa de serviços.</p> <p>Castelli (1994) resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor, podendo ser este um bem tangível ou intangível.</p> <p>Albrecht (1997), que define serviço como o trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra.</p> <p>Lovelock e Wright (2001) definem serviço em duas etapas, primeiramente dizendo que é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra; e os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrer da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço.</p> <p>Palmer e Cole (1995) como a produção de um benefício essencialmente intangível, para seu próprio direito ou como um elemento significativo de um produto tangível, através do qual alguma forma de intercâmbio satisfaz uma necessidade identificada do consumidor.</p> <p>Stanton (1986) em outra vertente diz que serviço são atividades identificadas separadamente, e essencialmente intangíveis, que fornecem a satisfação desejada e que não estão necessariamente ligadas à venda de um produto ou de outro serviço.</p> <p>Em uma linha semelhante à de Stanton, Kotler (1982) define como qualquer ato ou fornecimento que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e que não resulta na propriedade de algo.</p>
--

Para Fitzsimmons e Sullivan (1982) e em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) um serviço se configura como um pacote de benefícios implícitos e explícitos executados em uma instalação de suporte e utilizando bens facilitadores.

Seguindo uma linha semelhante, Harvey (1998) define serviço como o resultado que os consumidores desejam.

Semelhante e de forma bem genérica Markland, Vickery e Davis (1998) definem como uma atividade econômica que produz uma utilidade de lugar, tempo, forma ou psicológica para o cliente.

Por uma lente de mais entrega de valor ao cliente, Zarifian (2001b) conceitua serviço como uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço.

De uma forma mais completa relacionando serviço à entrega de valor, Mello, Neto e Turrioni (2002) conceituam o significado de serviço como um conjunto de atividades realizadas de forma a mudar as condições do destinatário do serviço de uma situação A para outra situação B, de forma a atender as necessidades do mesmo e agregar valor ao serviço prestado.

Chung (1999) afirmam que não há uma definição simples para serviço pelo fato de não ser possível abranger tal complexidade e a vasta gama de diferentes serviços existentes, acreditando que os serviços estão inseridos em diversas áreas do negócio da empresa.

De forma análoga Zarifan (2001) acredita ter uma evolução convergente entre os setores industriais e de serviços uma vez que o setor industrial descobre e incorpora a noção de serviço e o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento.

Fonte: Mello (2005)

O conceito de serviço tem um papel fundamental a desempenhar na concepção e desenvolvimento de serviços, não apenas como elemento central do processo de desenho, mas como meio de “concretizar” a natureza do serviço. O conceito de serviço não só define o “como” e o “que” de *design* de serviço, mas também garante a integração entre o “como” e o “que”. Além disso, o conceito de serviço também pode ajudar a mediar entre as necessidades do cliente e a intenção estratégica da organização (GOLDSTEIN et al. 2002).

Uma razão para o serviço mal percebido é o descompasso entre o que a organização pretende fornecer (sua intenção estratégica) e o que seus clientes podem exigir ou esperar (necessidades do cliente) (GOLDSTEIN et al. 2002). Enquanto esta lacuna pode ser o resultado de marketing inadequado, ou mal especificado ou serviço entregue, pode ser evitado na fase de projeto, garantindo que a intenção do projeto é focada em satisfazer as necessidades específicas do cliente.

Segundo Clark et al. (2000), no qual definem o conceito de serviço como uma descrição detalhada das necessidades do cliente que precisam ser satisfeitas, como devem ser satisfeitos,

o que deve ser feito para o cliente, e como isso deve ser alcançado. Clark et al. (2000) e Johnston e Clark (2001) definem o conceito de serviço em quatro distinções:

1. Operação de serviço: a maneira em que o serviço é entregue;
2. Experiência de serviço: a experiência direta do cliente em relação ao serviço;
3. Resultado do serviço: os benefícios e resultados do serviço para o cliente e
4. Valor do serviço: os benefícios que o cliente percebe como inerente ao serviço comparado ao custo do serviço.

Muitas vezes, como vimos nas diversas definições, o serviço não consegue ser quantificado ou traduzido em mensurações de ganhos, eficiência e melhoria de qualidade. Diferentemente disso, Prahalad (2004), afirma que o produto tem sua definição tradicional do mercado, sendo definido pela empresa e centralizado pela mesma, tornando seu valor tangível pelos meios de produção e seus processos. Em uma outra lógica, o serviço tem seu valor definido pelos clientes, tornando o valor único para cada consumidor, de acordo com suas necessidades.

Uma citação interessante, atual até os dias de hoje, sobre a intangibilidade dos serviços segundo Shostack (1984) diz que os serviços são incomuns porque têm impacto, mas não têm forma, assim como a luz, por exemplo, eles não podem ser fisicamente armazenados ou possuídos e seu consumo é frequentemente simultâneo à sua produção. Isso elucida o fato de muitos serviços de diversas áreas não conseguirem se mostrar tangíveis.

De forma mais explicativa, Shostack (1984) cita que as pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras. Mas um serviço não é um objeto físico e não pode ser possuído. Quando compramos o uso de um quarto de hotel, não levamos nada conosco, mas a experiência da estadia da noite. Quando voamos, somos transportados por um avião, mas não o possuímos. Embora o produto de um consultor possa aparecer como um relatório encadernado, o que o consumidor comprou foi capacidade mental e conhecimento, não papel e tinta. Um serviço não é um servo; não precisa ser processado por uma pessoa. Mesmo quando as pessoas são os meios de execução escolhidos, elas são apenas parte do processo

Existem inúmeras variações de características de serviços. As principais delas citadas por variados autores e compiladas por Mello (2005) são:

- a) Intangibilidade dos serviços: serviços são idéias e conceitos. O setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir. A intangibilidade dos serviços é um problema para os clientes, que necessitam basear-se na reputação da empresa, uma vez que não consegue sentir, ver ou testar o serviço, assim como o pode fazer para um produto (Gianesi e Corrêa, 1994; Lovelock, 1992a; Markland, Vickery e Davis,

- 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; Normann, 1993; Schmenner, 1999; Dotchin e Oakland, 1994; Ghobadian, Speller e Jones, 1994).
- b) Simultaneidade da produção e do consumo de serviços: nas indústrias de serviço, o prestador de serviço produz ou elabora o serviço ao mesmo tempo em que ocorre o consumo parcial ou total, no local onde o serviço acontece. A alta visibilidade do processo de transformação significa que não é possível esconder defeitos ou falhas da qualidade (Gianesi e Corrêa, 1994; Lovelock, 1992a; Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; Normann, 1993; Schmenner, 1999; Dotchin e Oakland, 1994; Ghobadian, Speller e Jones, 1994).
 - c) Participação do cliente na produção do serviço: devido ao fato do cliente estar sempre envolvido, o processo do serviço requer uma atenção maior na localização e na atmosfera da instalação onde o serviço está sendo oferecido (Gianesi e Corrêa, 1994; Lovelock, 1992a; Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; Normann, 1993; Dotchin e Oakland, 1994).
 - d) Capacidade perecível com o tempo: um serviço é uma mercadoria perecível. Se um serviço não for usado, ele está perdido, como por exemplo, uma poltrona vazia em um voo, um quarto vazio em um hotel, uma hora sem pacientes num consultório dentário (Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; Normann, 1993; Schmenner, 1999; Dotchin e Oakland, 1994; Ghobadian, Speller e Jones, 1994).
 - e) Localização do serviço ditada pela localização do cliente: em serviços, o prestador e o cliente devem se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize. Sendo assim, ou o cliente vai até a empresa, ou o prestador de serviço vai até o cliente. Isso faz com que o tempo de deslocamento e os custos sejam 20 considerados fatores econômicos e estratégicos da escolha do local (Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).
 - f) Alta variabilidade dos resultados da saída do serviço: uma barbearia, uma academia, um táxi são exemplos de serviços produzidos para sanar as necessidades individuais de cada cliente. Esses serviços variam porque a necessidade de cada cliente varia, tornando difícil a padronização das tarefas de seus funcionários (Markland, Vickery e Davis, 1998; Ghobadian, Speller e Jones, 1994).
 - g) Intensividade do trabalho: em muitas organizações de serviço o trabalho é o recurso chave para determinar sua eficiência, pois os empregados interagem diretamente com os clientes. Os empregados de empresas de serviço têm uma experiência de trabalho mais pessoal e humanizada do que aqueles de empresas manufatureiras. Entretanto, esses empregados devem ser educados e treinados para manterem-se informados das tecnologias mais recentes (Markland, Vickery e Davis, 1998; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).
 - h) Utilização de canais de distribuição diferentes: enquanto as empresas manufatureiras utilizam canais de distribuição físicos para levar seus produtos até os clientes, as organizações de serviço utilizam canais eletrônicos (como a TV ou a transferência eletrônica de fundos) ou combinam a fábrica de serviços, o varejo e o ponto de consumo em uma única coisa (Lovelock, 1992a).
 - i) Entrada fácil ao mercado: boa parte das operações de serviços requer muito pouco em investimento de capital ou desenvolvimento de tecnologia própria, diminuindo

as barreiras à entrada no mercado. Assim, em serviços, há uma disputa contínua pela posição e uma necessidade constante de pensar estrategicamente sobre o que está acontecendo (Schmenner, 1999).

- j) Dificuldade da medição da qualidade do serviço: devido a sua intangibilidade, medir a qualidade de um serviço é frequentemente muito difícil. A medição normalmente é feita através da percepção do usuário sobre o serviço prestado e a expectativa do serviço que ele esperava receber (Markland, Vickery e Davis, 1998).
- k) Dificuldade da medição da produtividade do serviço: A medição da produtividade de um serviço é tão difícil quanto medir a sua qualidade, uma vez que as organizações de serviço operam com uma base de clientes muito ampla, enquanto que os tradicionais métodos de medição de produtividade se baseiam em unidades padrão (Markland, Vickery e Davis, 1998).

2.2 Valor

Slack (1999) define valor como o primeiro princípio lean oferecido no Lean Thinking. Ainda cita o fato de Womack e Jones enfatizarem a necessidade de expressar valor em termos de um produto específico que atenda às necessidades do cliente a um preço específico em um momento específico. Slack (1999) incrementa que o valor implica equivalência entre o custo do produto para o cliente e o produto em si. É importante notar que essa consideração de equivalência é na perspectiva do cliente e não da empresa. Além disso, o valor adicionado ao longo do fluxo de valor deve ser bom o suficiente para que o cliente considere que a aquisição do produto vale a pena.

A criação de valor e, particularmente, o conceito de valor em uso, declarando que o valor para os clientes é criado durante o uso de recursos, são questões fundamentais para entender a lógica do serviço. A criação de valor ocorre em um processo de uso interativo através do qual o cliente evolui em alguns aspectos (Grönroos, 2008).

Como integradores de recursos, os clientes operam com recursos disponibilizados a eles por um determinado provedor, por outros atores do mercado ou por si mesmos, a fim de aumentar seu valor. O valor é uma experiência de preferência relativista interativa. Experiências de valor são os efeitos finais do consumo. Padrões de valor do serviço são os efeitos de um ato avaliativo contínuo de um consumidor ao ser exposto a um serviço (Vargo et al., 2008).

Há um modelo mais objetivo em que se propõe a criação de valor por três processos propostos por Stanke (2001), nos quais estes processos são interdependentes e são um resultado do outro por meio de um processo de sucessão. Primeiramente existe a identificação do valor, após o valor ser identificado existe a proposição de valor e por fim a entrega de valor em si. Porém, não necessariamente os processos têm de ocorrer apenas em um sentido. A influência

que os processos têm sobre o outro pode acontecer tanto para frente quanto para trás, e essas interações são entendidas como internas. A interação externa refere-se a fatores que advêm do ambiente, tipo de negócio e contexto em que a criação de valor existe (Stanke, 2001).

Hoje em dia para gerar valor ao cliente entende-se que os fatores internos e externos citados por Stanke (2001) devem-se somar a criação de valor juntamente à outras organizações, ou seja, co-criar. Segundo (Tian et al, 2017) No geral, o estudo de prospecção do cliente entrou no estágio de co-criação de valor, os pesquisadores prestam atenção ao modo de criação e transmissão de valor na rede de co-criação de valor da empresa e se concentram no rastreamento do valor multidimensional processo de criação de rede de relacionamento construído pela interação do ambiente externo entre a marca da empresa e a prospecção do cliente, funcionários e clientes da empresa, bem como entre outras partes interessadas fora do lucro do cliente.

Segundo a revisão literária feita por Dominguez (2000), o processo genérico de determinação de valor do cliente se divide em cinco etapas:

- Determinar os atributos de valor;
- Hierarquizar os atributos de valor conforme sua importância na visão do cliente;
- Avaliar a percepção de valor dos clientes do que é de fato ofertado;
- Pesquisar justificativas e causas das percepções favoráveis e desfavoráveis;
- Prever futuros atributos de valor dos clientes

Marchetti (2001) coloca que o valor é julgado não somente quando ele é entregue, mas também durante o processo de criação, ou seja, é a experiência de consumo em si. Este julgamento feito pelo cliente tem base no entendimento do consumidor como a relação entre custo e benefício e a avaliação integrada dos atributos processuais e técnicos (BUARQUE, 2015).

O contexto de valor leva em consideração outros termos além da entrega de valor e seus processos em si. Existem duas áreas que se complementam quando trata-se de valor, são elas: Análise e engenharia de valor. Bataglia (2010), define que existe semelhança entre os conceitos de engenharia de valor (EV) e análise de valor (AV), porém são usados em situações diferentes. Primeiramente, o conceito de Engenharia de Valor é utilizado para casos de recursos em etapas de concepção ou projeto. Já Análise de Valor para estudos que já foram realizados de forma prévia. No caso de Csisllag (1991), é definida Análise de Valor como um conjunto sistematizado de esforços e métodos destinados a aumentar o valor econômico total de produtos, processos ou serviços existentes.

Esses conjuntos de esforços e métodos citados por Cisllag para aumentar o valor também foram propostos por Miles (1961), aceitos como um dos trabalhos mais coerentes na área até hoje, divididos em sete fases:

- Orientação e preparação: escolher e determinar o objeto, compor o grupo e planejar atividades;
- Informação: coletar dados e informações disponíveis;
- Criativa: gerar ideias de alternativas de solução;
- Análise: analisar ideias e estabelecer prioridades;
- Planejamento do programa: acompanhar resultados;
- Resumo e conclusão: analisar resultados

Gallo (2012), atualizou e resumiu as sete fases em apenas duas, de forma alternada, tornando-se três:

- Convergente: coletar informações e definir problema;
- Divergente: gerar alternativas;
- Convergente: selecionar e implementar alternativas.

2.3 Experiência

Compreender a experiência do cliente e a jornada do cliente ao longo do tempo é fundamental para as empresas. Os clientes agora interagem com as empresas através de inúmeros pontos de contato em vários canais e mídias, e as experiências dos clientes são mais sociais por natureza. Essas mudanças exigem que as empresas integrem múltiplas funções de negócios e até mesmo parceiros externos, criando e entregando experiências positivas aos clientes (KATHERINE et al, 2016).

Experiência não é algo singular, ela é diferente para cada pessoa a quem é oferecida. As experiências são eventos únicos, individuais e holísticos por natureza, que ocorrem como resposta a estímulos em diferentes níveis: cognitivo, afetivo, emocional, social e físico (Verhoef et al., 2009),

Schmitt (2002) elenca as experiências aplicadas ao marketing experimental em um módulo experimental estratégico (MEE) aplicadas pelos provedores de experiência (ProEx). Schmitt (2002) diferencia 5 tipos de MEE:

- Perceber: estimular os sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato);
- Sentir: apelo sentimental, gerando comoção e experiências afetivas;
- Pensar: estímulos cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do consumidor;
- Agir: estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações
- Identificar: desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social, de uma subcultura ou de uma comunidade.

Para competir de forma eficaz, as empresas devem se concentrar na experiência de compra do cliente. Para gerenciar a experiência de um cliente, os varejistas devem entender o que “experiência do cliente” realmente significa. A experiência do cliente inclui todos os pontos de contato em que o cliente interage com a empresa, o produto ou o serviço. O gerenciamento da experiência do cliente representa uma estratégia de negócios projetada para gerenciar a experiência do cliente. Representa uma estratégia que resulta em uma troca de valor entre o varejista e seus clientes. (Grewal et. al, 2009)

A experiência do cliente se desenvolve em todos os pontos de contato e episódios encontrados durante o processo de prestação de serviços (Jüttner et al., 2013). Esses pontos de contato podem existir antes e depois da compra e ocorrem em diferentes canais de varejo (Martin et al., 2015). Meyer e Schwager (2007) apontam que os pontos de contato podem não estar ligados necessariamente ou diretamente a uma empresa, sugerindo que interações indiretas também surgem durante encontros não planejados com representantes de produtos, serviços ou marcas de uma empresa (por exemplo, conversas de recomendação ou crítica, notícias relatórios, revisões etc.). Nessa perspectiva, os pontos de contato ocorrem em todos os estágios da jornada do cliente, incluindo as fases de pesquisa, avaliação, compra e pós-venda da experiência (Verhoef et al., 2009).

A experiência do cliente se origina de uma série de interações entre um cliente e um provedor de serviços (Gentile et al., 2007). Pesquisadores concordam que a percepção de um cliente é de natureza holística e envolve múltiplas respostas internas e subjetivas às interações com uma organização (Schmitt et al., 2015).

A experiência do cliente pode, assim, ser conceituada como holística, composta de múltiplas interações através de pontos de contato envolvendo os elementos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e sensoriais do cliente (Lemon et al., 2016). Voorhees et al. (2017) enfatizou que a experiência do cliente ocorre em muitas interações relevantes para uma oferta de serviço principal, incluindo múltiplos “momentos de verdade” que influenciam os resultados

dos clientes. Edvardsson et al. (2010) não apenas destacaram a importância da interação social entre clientes e entre clientes e funcionários, mas também observaram o papel da tecnologia, bem como os elementos físicos da paisagem de serviços.

A experiência do cliente também pode ser vista sob uma perspectiva organizacional (Kranzbühler et al., 2017), onde o foco está em projetar e entregar uma experiência para o cliente (Bolton, 2016). Grewal et al. (2009) argumentam que o gerenciamento da experiência do cliente é uma estratégia de negócios que cria um valor para o provedor de serviços e seus clientes.

2.4 Startup e Aceleração

Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2011). Ou seja, uma startup pode ser de qualquer tipo negócio, como uma empresa comum, porém sob condições de riscos altos, mas com grande potencial de escalabilidade a partir da inovação.

As startups de hoje são uma importante fonte de inovação, pois empregam tecnologias emergentes para inventar produtos e reinventar modelos de negócios. As corporações que adotam uma estratégia de inovação aberta cada vez mais buscam as startups como fonte de inovação externa. As aceleradoras oferecem uma abordagem forte para fomentar inovações de empreendimentos empresariais. No entanto, as grandes diferenças entre corporações e startups tornam a colaboração um desafio. Os aceleradores corporativos precisam ser projetados de forma eficaz para agregar valor às startups e criar benefícios de inovação para a empresa. Para alavancar a inovação das startups e fazer dos aceleradores corporativos uma parte efetiva da estratégia geral de inovação de uma empresa, os gerentes precisam considerar, de forma sistemática e ponderada, as dimensões de design de proposição, processo, pessoas e lugar (KOHLENER, 2016).

Hoje em dia, o conhecimento necessário para gerar inovações reside cada vez mais fora dos limites das corporações modernas. Startups empreendedoras podem ser uma fonte valiosa de tal conhecimento (DUSHNITSKY et al, 2005). Atualmente, as startups estão impulsionando grandes inovações que estão substituindo as tecnologias existentes e os modelos de negócios existentes. Ao adaptar a inovação aberta - o paradigma que pressupõe que as empresas devem usar ideias externas e internas e caminhos internos e externos para o mercado, as empresas estabelecidas estão construindo programas estruturados para aproveitar o poder empreendedor.

Para aproveitar as possibilidades que os aceleradores corporativos representam, é necessário ir além de vê-los como uma nova e brilhante iniciativa de inovação. De fato, para liberar seu potencial, os gerentes precisam de um entendimento mais profundo de como projetar aceleradores corporativos que agreguem valor às startups e que gerem inovação para a corporação. (KOHLER, 2016)

Segundo Kohler (2016), as aceleradoras são programas apoiados pela empresa, de duração limitada, que dão suporte a coortes de startups durante o novo processo de empreendimento, por meio de orientação, educação e recursos específicos da empresa. Elas geralmente compartilham as seguintes características:

- Um processo de candidatura aberto;
- Um foco em pequenas equipes e não em fundadores individuais;
- Suporte limitado por tempo compreendendo interações e mentoria de empresas;
- e formação dos times de startups em vez de empresas individuais.

Foram definidas uma série de perguntas, feitas por Kohler (2016), que os líderes de aceleradoras precisam responder, divididas em quatro dimensões de design com o objetivo de guiar a aceleração de uma startup:

- Proposta - o que o programa oferece;
- Processo - como o programa é executado;
- Pessoas - quem está envolvido; e
- Local – onde o acelerador está locado.

Para cada dimensão, os gerentes recebem suporte à decisão sobre como configurar ou aprimorar as aceleradoras. Essas dimensões estão explicitadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Considerações de design para aceleradoras

DIMENSÃO	PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS PELAS ACELERADORAS
Proposição (o que)	<ul style="list-style-type: none"> - Que intenção estratégica buscamos com nossa aceleradora? - Como podemos alinhar nossos objetivos com as expectativas das startups? - Com quais startups queremos nos associar? Eles estão no estágio inicial, intermediário ou final? - Qual o papel dos objetivos financeiros? Estamos tomando capital(parcela da empresa)? Se sim, qual modelo de patrimônio(equity) nós escolhemos? - Como estruturamos nosso desafio de inovação? Quanta diversidade de ideias queremos? Nós nos concentramos em um problema estreito ou exploramos oportunidades de inovação mais amplas?

Processo (como)	<ul style="list-style-type: none"> - Por quanto tempo deve ser nosso programa de aceleração? - Como estruturamos o programa para acelerar as startups? - Quais elementos do programa devemos incluir no processo para apoiar startups e promover a inovação? - Como podemos tornar mais fácil para as startups trabalharem conosco?
Pessoas (quem)	<ul style="list-style-type: none"> - Como podemos identificar as startups certas para acelerar? - Como podemos garantir a adesão interna de nosso time? - Quais mentores internos e externos podemos trazer para acelerar as startups e garantir o alinhamento corporativo? Quais mecanismos facilitarão as interações entre funcionários e startups? - Como fomentamos o trabalho em rede para apoiar startups e promover a inovação? - Como podemos aproveitar as comunidades de startups existentes e agregar valor ao ecossistema?
Local (onde)	<ul style="list-style-type: none"> - Onde devemos alocar as startups aceleradas? - Como gerenciamos as interações entre executivos e gerentes com equipes de startup? - Estamos executando um acelerador físico ou virtual? Como podemos usar a tecnologia para enriquecer o suporte online? - Deveríamos administrar nosso próprio programa ou estar em parceria com um intermediário de terceiros? - Como devemos projetar o espaço?

Fonte: Kohler (2016)

No programa de aceleração são intensificados os serviços de incubação e desenvolvimento de startups por meio de sprints em um prazo fixo médio de três meses, incluindo mentoria e componentes educacionais que culminam em um evento público ou dia de demonstração (YIN, 2018)

Uma aceleradora é um tipo especial de incubadora, cujos objetivos gerais são melhorar as chances de sobrevivência das startups e acelerar seu crescimento (SCHWARTZ, 2009). A chance de uma startup que foi acelerada sobreviver é de 87%, contra 44% de uma que não passou por um programa de aceleração (GRIFANTINI, 2015). A figura

O sucesso da aceleradora depende, em grande parte, da qualidade das startups selecionadas. Assim, uma boa aceleradora deve ser altamente seletiva e admitir apenas um pequeno número de startups de alto potencial para manter a elite da comunidade e reputação na esperança de grandes retornos financeiros das startups no futuro. Por exemplo, a Y Combinator e a TechStars (ambas aceleradoras do Vale do Silício) admitem menos de 3% de todas as startups. No entanto, filtrar o pequeno número de startups de alta qualidade de um grande número de candidatos é um desafio para os aceleradores. Em conjunto, o processo de seleção é fundamentalmente crucial para o sucesso tanto do acelerador quanto das startups que se aplicam a ele, mas também é um desafio para ambas as partes. No entanto, pouco se sabe sobre como esses aceleradores selecionam startups e quais critérios têm um efeito crítico nas decisões do processo (YIN, 2018).

Uma aceleradora de boa qualidade atrairá aplicações de inúmeras startups (HANSEN, 2000). Algumas das quais têm alto potencial, mesmo antes do programa de aceleração. Em outras palavras, o valor de um acelerador para uma startup está associado ao status do acelerador e ao nível de competição para inseri-lo (ROTHSCHILD, 2005).

As aceleradores fazem investimentos de capital em todas as startups nos mesmos termos financeiros, coerente com suas teses de investimento. Por sua natureza, as aceleradoras são seletivas ao escolher startups, porque elas precisam dessas startups para levantar fundos com base em uma maior valorização de sua graduação em seu curto período de tempo de aceleração (YIN, 2018).

Arelado a uma boa seleção estão bons investimentos. Os subsistemas financeiros de startup fornecem capital financeiro externo para startups em diferentes estágios e incluem uma variedade de financiadores como bancos, investidores de capital privado, capitalistas de risco, investidores anjo, fundações, instituições de microfinanças, mercados de capital público, instituições financeiras de desenvolvimento e crowdfunders (BRUTHON et al. 2015)

O fenômeno de aceleração é interessante e significativo, porque pode ser visto como um campo multidisciplinar, que fornece um terreno fértil para quase todos os tópicos de investigação em empreendedorismo, desde a educação para o empreendedorismo até ao financiamento de capital empresarial; do ponto de vista do aprimoramento de competências do microempreendedor para a perspectiva de desenvolvimento e evolução do macroempreendimento; e do empreendedorismo tecnológico ao empreendedorismo social (YANG, 2018).

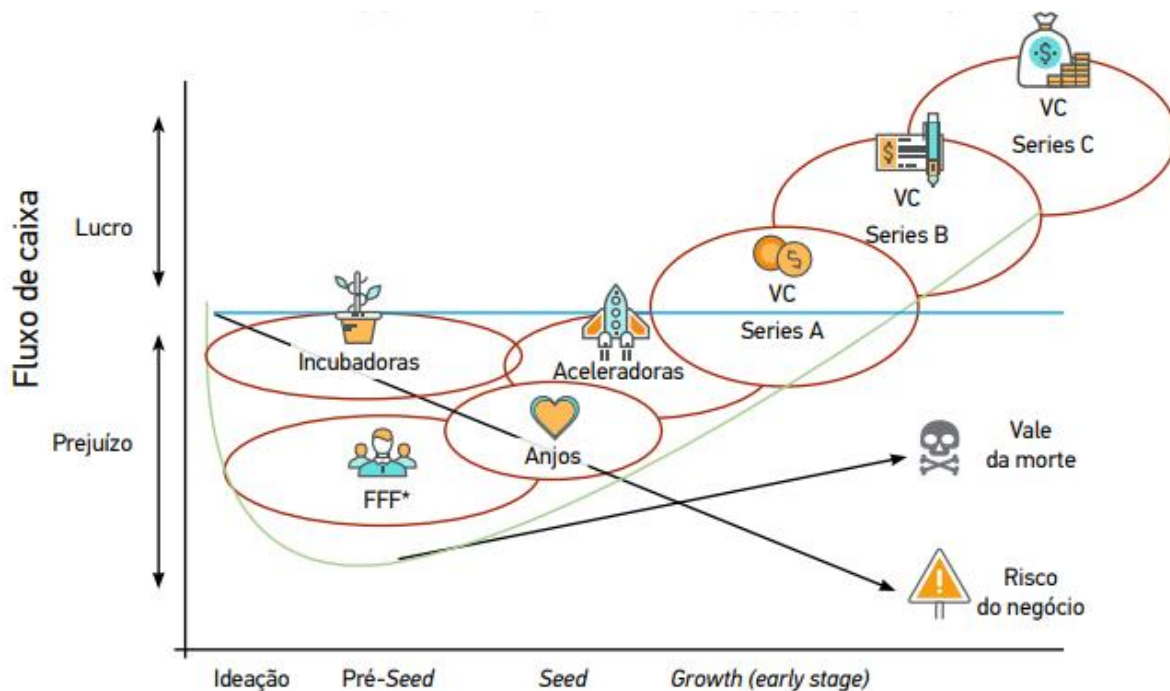
As aceleradoras diferem das incubadoras tradicionais de várias maneiras. Primeiro, os aceleradores oferecem programas de curta duração baseados em Sprints. Lotes de startups entram, crescem e se formam juntos, enquanto os serviços das incubadoras são normalmente contínuos. A admissão de startups é cíclica para aceleradores, mas contínua para incubadoras.

Durante um período de aceleração, que normalmente dura aproximadamente três meses, a acelerador oferece oportunidades estruturadas e intensivas de networking, educação e treinamento, seja com mentores residentes ou com empresários bem-sucedidos, ex-alunos, capitalistas de risco e veteranos da indústria (YIN 2018).

Além disso, as aceleradores fazem um pequeno investimento de capital nas startups selecionadas, semelhantes aos investidores anjos, mas investem em todas startups admitidas com o mesmo termos e tese de investimento em vez de investir em um empreendimento por vez. Tradicionalmente, as incubadoras raramente fazem investimentos de capital; em vez disso, eles geralmente coletam aluguéis das startups incubadas para o espaço e os recursos compartilhados (COHEN, 2014). A figura 2 representa essa indústria de capital de risco em que

as aceleradoras se inserem, diferentemente das incubadoras. Normalmente, as incubadoras aceleram as startups em fase de crescimento, no seed (capital semente), no final do vale da morte e após isso vêm investimentos maiores: como série A, B e C, que ficam entre 500 mil, 3 milhões e 15 milhões de reais, respectivamente.

Figura 2: Estágios de investimento na indústria de capital de risco no Brasil



Fonte: Safart (2018)

O *Seed Accelerator Ranking Projects*, em 2016, informou que nos Estados Unidos, as startups admitidas em aceleradoras receberam uma média de US \$ 23.000 por 6% de seu patrimônio, com 41% delas recebendo financiamento de risco subsequente de US \$ 350.000 ou mais dentro de um ano da graduação. Para retornos sobre investimentos de capital, os aceleradores devem ser mais seletivos com startups do que as incubadoras, mas são semelhantes aos investidores anjos a esse respeito (YIN, 2018).

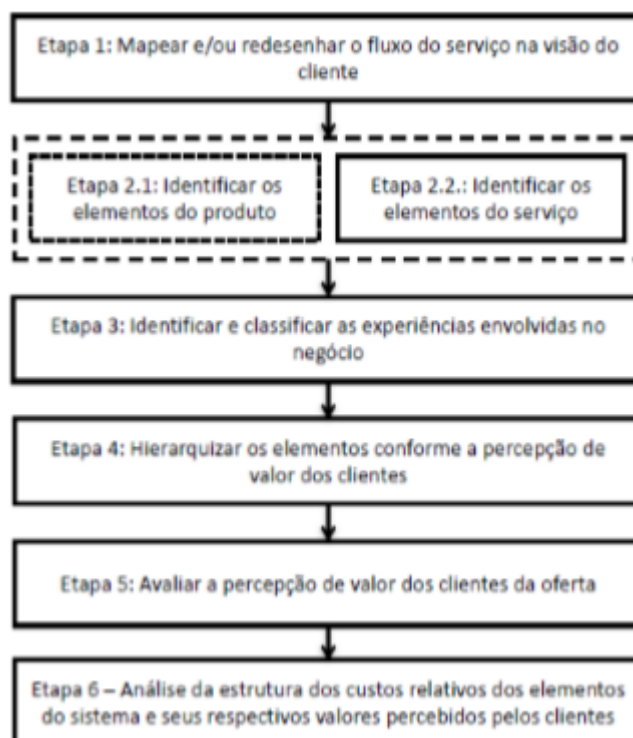
Kim e Wagman (2014), sugeriram que participar de uma aceleradora competitivo pode sinalizar a viabilidade ou certificar a qualidade das startups em estágio inicial. Smith e Hannigan (2015), investigaram as startups que passaram pela Y Combinator e pela TechStars, as duas principais aceleradoras, e descobriram que essas startups geralmente são fundadas por empreendedores de universidades de elite e recebem subsequente financiamento e saída (aquisição ou abandono por meio de liquidação do dinheiro) de capital de risco externo mais cedo do que fora de startups que também levantaram capital de risco sem serem aceleradas.

2.5. Modelo de Percepção de Valor

Este modelo propõe o auxílio no levantamento e tradução das experiências percebidas durante a prestação do serviço e suas entregas. Este modelo foi baseado no entendimento da jornada do cliente e sua percepção de valor, levantando elementos tangíveis e intangíveis que compõe a experiência do cliente (RIBEIRO e SANTOS, 2017).

O modelo a ser aplicado propõe 3 etapas do processo geral de determinar valor pela perspectiva do cliente proposto por Dominguez (2000): Determinar os atributos de valor, hierarquizar os atributos de valor conforme sua importância na visão do cliente e avaliar a percepção de valor dos clientes do que é de fato ofertado. O modelo de Ribeiro e Santos é representado na Figura 2.

Figura 3 Modelo de Percepção de Valor pelo Cliente



FONTE: Ribeiro e Santos (2017) ta meio borrado

A etapa 1 do modelo propõe levantar o fluxo do serviço do cliente e/ou redesenha-lo. As ferramentas para tal etapa são o fluxograma padrão em notação BPM, o *service blueprint*, mapa de serviço e *Integration Definition (IDEF)*.

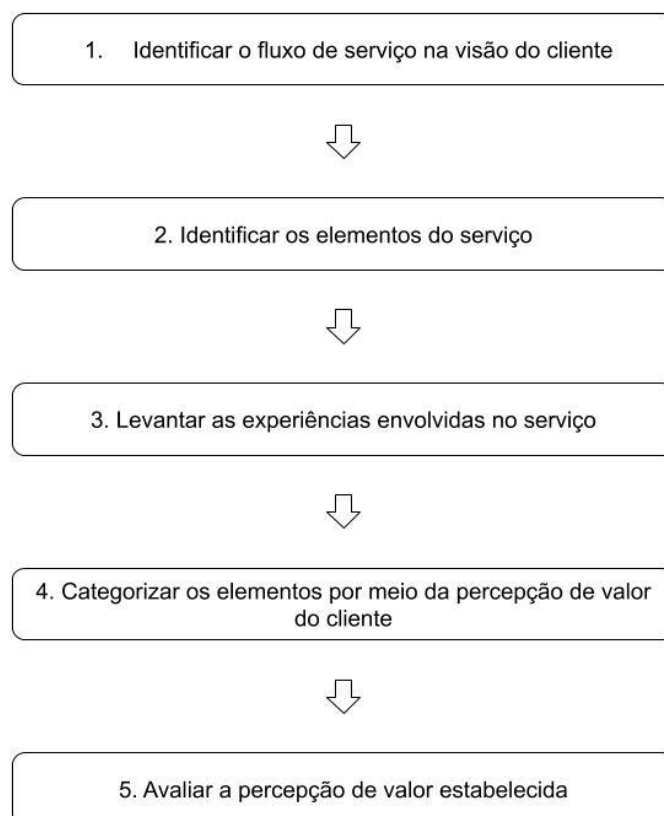
A etapa 2 consiste em identificar os elementos do produto e serviço. Os elementos a devem ser identificados a partir dos pontos de contato (funcional, mecânico e humano) de cada atividade. Os elementos do serviço resultam da combinação entre tais pontos de contato e as ações de linha de frente.

A etapa 3 também se utiliza dos pontos de contato para identificar e classificar as experiências na entrega do serviço. Esta categorização é feita a partir de cinco critérios: pensar, sentir, identificar, perceber e agir. Na etapa seguinte, as experiências são desdobradas e traduzidas em atributos, conforme a percepção de valor do cliente. Para entender esta percepção dos clientes, utiliza-se o MCDA (*Multicriteria Decision Making*) e entre as análises multicritérios, a indicada para tal feito é a a Análise Hierarquica de Processos (AHP) pelo fato de entregar algoritmos mais robustos e assim percepções mais reais.

Por fim, é feita uma análise de cálculo dos custos relativos de cada elemento após o entendimento da percepção de valor. Esta etapa não se aplica no presente trabalho. Este modelo foi testado e validado buscando traduções das experiências vividas para solucionar o entendimento da percepção de valor vivida em processos de prestação de serviços.

O modelo aplicado se baseia na percepção de valor do cliente e de sua experiência, levando em conta os elementos tangíveis e intangíveis relacionados ao valor gerado para as startups. O modelo inclui as três fases do processo genérico de determinação de valor do cliente detalhadas por Dominguez (2000): Determinar os atributos de valor; hierarquizar os atributos de valor conforme sua importância na visão do cliente; e Avaliar a percepção de valor dos clientes do que é de fato ofertado. A figura 3 demonstra a sequência de entendimento e avaliação de percepção de valor na ótica do cliente.

Figura 4 – Etapas do modelo de Percepção de Valor pelo Cliente



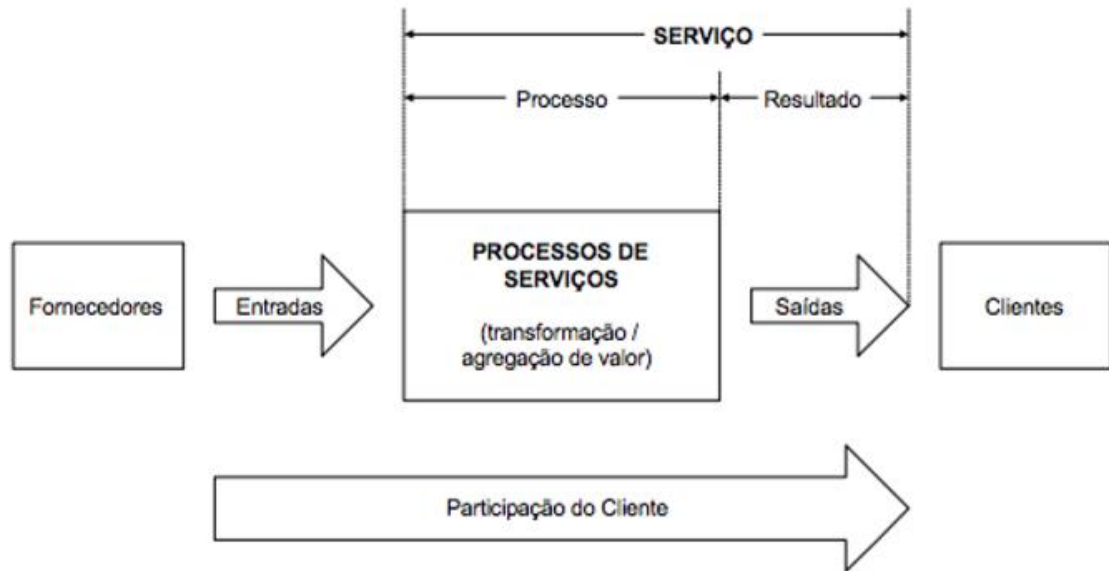
FONTE: Ribeiro e Santos(2017) e Espenchitt (2018)

2.5.1 Identificar o fluxo de serviço na visão do cliente

Segundo Santos (2000), a saída de um serviço compreende não apenas o resultado percebido pelo cliente, mas também envolve toda a jornada de ponta a ponta do processo de transformação de seus insumos (Figura 4). O autor sugere ainda que o fluxo de atendimento é útil principalmente em duas situações: a projeção de novos serviços e a melhoria de serviços já existentes (Santos, 2001). Mapear e analisar os processos que compõem o serviço, possibilita a identificação de falhas e possíveis melhorias (Mello, 2005). Portanto, a primeira etapa deste modelo consiste na identificação, descrição das atividades envolvidas no serviço proposto e no

redesenho do processo com base na detecção e aprimoramento das atividades críticas, e na eliminação das atividades duplicadas ou que não agregam valor (SANTOS et al., 2002).

Figura 5 - Processo de transformação



Fonte: Santos (2000)

A literatura apresenta muitas ferramentas e técnicas referentes ao mapeamento de numerosos tipos de processos (Santos e Varvakis, 2001), e os direcionados aos serviços vêm ganhando mais credibilidade e importância ao longo dos anos (Ribeiro e Santos, 2017). Uma dessas ferramentas é o *Service Blueprint*, que é uma variação das abordagens tradicionais de modelagem de processos que visa representar todas as transações envolvidas no processo de prestação de serviços (Fitzsimmon e Fitzsimmon, 2014).

O *Service Blueprint* compartilha algumas semelhanças com técnicas tradicionais de modelagem de processos, tais como: (i) é uma notação visual usada para descrever processos através do uso de símbolos que representam atores e atividades; (ii) pode representar tanto visões gerais de alto nível de processos, como suporte detalhado ou subsistemas; e (iii) também pode vincular documentos e diagramas paralelos e subprocessos por meio de outras ferramentas de modelagem de processos, como BPMN (*Business Process Modeling Notation*) (Bitner et al., 2007).

Existem cinco componentes de um *Service Blueprint* típico (Bitner et al., 2007):

1. Ações do cliente: representa todas as etapas realizadas pelos clientes durante o processo de entrega do processo.

2. Linha de frente: ele é separado do cliente pela linha de interação e inclui todas as atividades executadas pela empresa que possuem interface direta com o cliente.

3. Retaguarda: compreende as ações da empresa sobre as quais não há contato com o cliente. Esta seção é separada das atividades da linha de frente pela linha de visibilidade, o que significa que todas as ações que aparecem acima da linha de visibilidade são vistas pelo cliente, enquanto que tudo abaixo é invisível.

4. Processos de suporte: são as atividades necessárias para que o serviço seja entregue e são separadas dos funcionários de contato pela linha de interação interna.

5. Evidência física: são vistos no topo do gráfico e estão relacionados a todas as ações do cliente, sendo todos os tangíveis aos quais os clientes estão expostos e que podem influenciar sua percepção de qualidade.

A tabela 1 ilustra os cinco componentes de um Service Blueprint típico.

Tabela 2 – Componentes do Service Blueprint

Componentes do Service Blueprint	
Evidência Física	
Ações do cliente	Linha de Interação
Linha de Frente	Linha de Visibilidade
Retaguarda	Linha de Interação Interna
Processos de suporte	

Fonte: Bitner et al., (2007)

2.5.2 Identificar os elementos do serviço

Uma vez que o service blueprint é construído, é possível ter uma melhor compreensão das atividades realizadas por todas as partes envolvidas na prestação de serviços. Em seguida, o próximo passo é identificar os elementos do serviço. Estes elementos serão identificados pelo levantamento dos requisitos dos clientes(startups) por meio de brainstorming e decision jam.

Os pontos de contato podem ser identificados pelas ações do cliente listadas. Os serviços geralmente têm mais pontos de contato do que os produtos e, portanto, precisam ser cuidadosamente gerenciados. A relação entre as ações do cliente e os pontos de contato envolvem todo o contexto em que a experiência do serviço ocorre (TEIXEIRA et al., 2012).

Berry(2007) elencou três sinais que evidenciam os pontos de contato: o sinal funcional, o sinal mecânico e o sinal humano. A tabela 3 representa uma matriz de apoio para construção

dos pontos de contato, tornando-se possível a visualização da correlação entre os pontos de contato e suas respectivas atividades.

Tabela 3 - Matriz de levantamento de pontos de contato do cliente

	Ponto de contato Funcional	Ponto de Contato Mecânico	Ponto de Contato Humano
Atividades do Serviço			

Fonte: Ribeiro e Santos (2017)

2.5.3 Levantar as experiências envolvidas no serviço

Depois que os pontos de contato são estabelecidos, as experiências do serviço também podem ser identificadas e classificadas. Como visto anteriormente, as experiências foram classificadas de acordo com os cinco módulos experimentais estratégicos propostos por Schmitt (2002): perceber, sentir, pensar, agir e identificar. A tabela 4 ilustra como as experiências foram classificadas.

Tabela 4 -: Modelo de relação entre pontos de contato e experiências

ID	Atividades	Pontos de contato		Tipos de Experiência				
				Pensar	Sentir	Identificar	Perceber	Agir
1	Atividade 1	Funcional						
		Mecânico						
		Humano						

FONTE: elaborada pelo autor com base em Ribeiro e Santos (2019)

2.5.4 Categorizar os elementos por meio da percepção de valor do cliente

Depois de todas as experiências serem listadas e classificadas, elas devem ser traduzidas em atributos, que serão então agrupados e as duplicatas serão eliminadas. A tradução de experiências em atributos será feita através da conversão de elementos em itens que formam requisitos ou funções (Fonseca, 2000). A tabela 5 apresenta essa relação.

Tabela 5 - Modelo de experiências e atributos relacionados

ID	Lista de Experiências	Atributos Relacionados
----	-----------------------	------------------------

1	E.1	Atributos Definidos
---	-----	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.5 Avaliar a percepção de valor estabelecida

Como pode ser que os pontos de contatos não tenham valor equivalente, por consequência, os atributos do serviço também não terão. É necessário que tenha-se uma boa identificação do valor real de todos os atributos envolvidos no sistema. Uma etapa que evidencia isto é a precificação, fazendo-se justificável pela valorização do que o cliente identifica como o que mais entrega de valor dentro do serviço entregue (MEYER e SCHWAGER,2007).

Saaty (1997) define que nos processos de tomada de decisão deve haver uma método que tem o objetivo de dar suporte para que seja possível fazer a análise do processo por completo. Assim, essa análise possibilita prever a melhor alternativa, independente das condições do presente ou futuro, com o objetivo de chegar em um melhor resultado decisório embasado em fundamentos.

Para otimizar o processo de tomada de decisão, Saaty desenvolveu o método Analytic Hierarchy Process (AHP), que tem sua essência alicerçada na comparação e alocação dos pares, procedimento já utilizado pelos psicólogos, denominados por eles de comparações pareadas (Ishizaka, 2011), Saaty (1997) descreve que o método AHP pode ser usado para responder a questões de preferência, em termos de alternativas, destinado a ser descritivo, não uma teoria normativa. Destaca o autor que o método é usado para responder a perguntas sobre o que é mais importante com base nos critérios estabelecidos, e/ou o que é mais provável em termos de alternativas. (Caríssimo et al., 2016).

O método AHP funciona como uma ferramenta que apoia a tomada de decisão, que tem como objetivo definir claramente uma medida global que deixará claro a melhor alternativa de apoio à decisão derivada dos critérios realizados. Esse processo funciona por meio da síntese dos valores e peculiaridades de cada uma das alternativas que foram estabelecidas e hierarquizadas. Essa hierarquização facilita a visualização e avaliação desses critérios para assim definir a melhor alternativa. (Gomes, Araya & Carignano, 2004).

Vargas (1989) sintetizou o método AHP em três etapas: decomposição dos critérios em uma estrutura hierárquica, comparação entre os critérios de mesmo nível, e conversão dos valores comparativos em valores numéricos.

Lyra (2008), de uma forma semelhante, sintetizou o processo de utilização AHP em cinco passos:

- a) definir o problema e a estrutura hierárquica;

- b) construir matrizes de prioridade;
- c) obter as matrizes de prioridades relativas;
- d) checar as consistências das matrizes;
- e) decidir as prioridades.

A técnica comparativa entre os pares utilizando o AHP é baseada em uma matriz $n \times n$, onde as linhas e colunas correspondem aos critérios analisados para o determinado problema (SAATY, 1977). Assim, o valor que se localiza em a_{ij} informa a relevância do critério da linha i comparativamente ao par do critério da coluna j . Foi elaborada uma escala para comparar os pares de critério e definida uma escala para normalizar de forma semelhante às utilizadas nos modelos de Saaty (1977) e Ribeiro e Santos (2017). Para estabelecer as comparações entre os critérios e permitir a normalização dos valores, foi utilizada uma escala de 1 a 9. A escala foi definida por Saaty (1977), e os valores 2, 4, 6 e 8 representam opiniões intermediárias. A tabela 6 retrata a escala.

Tabela 6: Escala de comparação

Valor	Definição	Descrição
1	Iguais	Ambas as atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	Pouco diferentes	Experiência e julgamento favorecem levemente uma atividade sobre a outra
5	Moderadamente mais importante	Experiência e julgamento favorecem fortemente uma atividade sobre a outra
7	Muito mais importante	Uma atividade é muito fortemente favorecida e seu domínio é demonstrado na prática
9	Extremamente mais importante	A evidência definitivamente favorece uma atividade sobre a outra
2, 4, 6, 8	Intermediário entre os adjacentes	Ao procurar uma condição entre duas definições

Fonte: (Caríssimo et al., 2016)

Uma vez que os dados são coletados, Taylor III (2006) propõe um procedimento matemático de 5 passos para chegar à decisão do AHP (Oyatoye et al., 2018):

1. Construa a matriz de comparação pareada com os dados coletados;

2. Calcule a matriz normalizada dividindo cada valor de cada coluna da matriz pela soma da coluna correspondente;
3. Encontre o vetor de preferência calculando a média dos valores de linha para a matriz normalizada;
4. Calcule a pontuação de cada critério multiplicando o vetor de preferência dos critérios pela matriz de critérios (da etapa 2); e
5. Classifique os critérios com base na magnitude das pontuações obtidas no passo anterior.

Para garantir a precisão dos resultados, o método AHP propõe o cálculo da Razão de Consistência (RC), definida pela Equação 1:

Equação 1 - razão de consistência dos julgamentos (RC)

$$RC = \frac{IC}{RI}$$

Fonte: (Caríssimo et al., 2016)

Onde IC significa Índice de Consistência e RI (ou IR) Índice de Consistência Randômico (Saaty, 1987). O IC pode ser calculado através da Equação 2:

Equação 2 - Índice de Consistência

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

Fonte: (Caríssimo et al., 2016)

Onde:

IC = Índice de Consistência;

N = Dimensão da Matriz;

λ_{\max} = maior autovalor da matriz

O Índice de Consistência Randômico (IR) é obtido a partir da escala matricial (n) elaborada por Saaty (Tabela 10) (Caríssimo et al., 2016). Segundo Saaty, o modelo é validado e considerado aceitável se obtiver uma razão igual ou inferior a 0,10.

Saaty (2000) aplica o método AHP desta forma:

- Elaborar questionários para comparar os atributos do mesmo nível;

- Aplicar o questionário com as startups;
- Converter os valores comparativos em valores numéricos normalizados;
- Aplicar o cálculo de consistência nos resultados obtidos; e
- Avaliar o resultado da aplicação.

3 - ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos, bem como os mecanismos envolvidos na preparação e condução do estudo de caso, e é composto por três partes. A primeira parte apresentará e caracterizará a empresa a ser analisada. Em seguida, será apresentada a condução do caso, expondo como todas as atividades foram conduzidas e seus resultados. A parte final será responsável pela análise dos resultados.

3.1 Planejamento do estudo de caso único

Um dos primeiros estágios de um estudo de caso é escolher uma unidade de análise (Cauchik, 2007). Como o objetivo principal deste estudo de caso é ter uma melhor compreensão de um caso específico, esta pesquisa foi aplicada em apenas um estudo de caso.

O modelo abordado no capítulo anterior é considerado empírico e generalista, o que torna necessário que sua aplicabilidade seja verificada em um contexto particular (Lincoln e Guba, 1985). A condução de estudos de caso individuais auxilia na concepção de teorias, possibilitando diferentes formas de generalização não empírica, uma vez que a articulação entre os construtos e o contexto através de um processo indutivo permite outras construções teóricas (Zanni et al., 2011).

Zanni et al. (2011) apresenta dois outros benefícios da aplicação de estudos de caso individuais. O primeiro consiste na possibilidade de apenas um exemplo contestar uma proposição consolidada, e o segundo está associado à geração de introspecções, relacionadas às fases iniciais de uma pesquisa mais ampla. Ambos os argumentos são válidos para a consolidação do modelo proposto.

3.1.1 Caracterização da unidade de análise

A unidade selecionada para ser analisada pelo estudo de caso é uma empresa de aceleração de startups de Brasília, fundada em 2016, com abrangência nacional. A empresa tem seu modelo de negócios baseado em aceleração de startups.

O programa de aceleração foi desenhado para durar 12 semanas intensas com os fundadores de projetos que buscam um modelo de negócios escalável e repetitivo com o menor tempo e custo. O programa de aceleração visa:

- Aporte de Capital Semente (primeiro investimento) em cada empresa selecionada

- Metodologia de aceleração com foco na Validação
- Sessões com os mentores do programa de aceleração
- Networking – acesso a mercado e desenvolvimento de parcerias
- Pacote de serviços de parceiros estratégicos
- Relacionamento com investidores e firmas de Venture Capital

A maior parte do tempo, a equipe está interagindo com usuários reais de clientes do seu segmento para identificar as oportunidades de gerar valor para o mercado e capturar valor para a empresa.

As sessões de sprint se iniciam com uma abordagem de design para orientar as ações da equipe e apoiar a priorização das atividades que irão claramente sustentar o crescimento do projeto.

As sessões de networking, palestras, mentorias e outros eventos do programa de aceleração são desenhados para apoiar o time com conteúdo e rede de contatos pertinentes ao escopo do projeto.

O evento final é reservado onde convida-se investidores, grupos de anjos, analistas de firmas de Venture Capital, empresas corporativas alinhadas com o ambiente de startup para conhecer os projetos que foram acelerados durante o programa de aceleração.

Paralelamente ao programa de aceleração acontece o investimento nas startups. Esse investimento é feito nas startups por meio do fundo de investimento de capital semente, regulado pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários, responsável pela regulação do mercado financeiro), associado à aceleradora. O dinheiro investido tem o objetivo de permitir que as startups tenham maior tempo de vida e que invistam em recursos estratégicos para a startup possa ganhar tração. Esse investimento permite à aceleradora a ter uma participação societária mínima de até 10% das empresas investidas.

O motivo da escolha da empresa ocorreu pela oportunidade de mostrar o valor que as startups brasileiras estão vendo em suas aceleradoras e o quanto a aceleradoras estão realmente entregando. Pelo fato de se ter muito valor monetário envolvido e participações societárias dentro do mercado de venture capital no qual as startups estão, o valor medido será focado na operação das aceleradoras.

3.2 Condução do caso

A condução do estudo de caso se refere ao que foi construído no modelo descrito no Capítulo 3.

3.2.1 Mapear o fluxo de serviço na visão da startup

Na primeira etapa foi desenvolvido o Service Blueprint da operação de aceleração das startups na visão do cliente. Para elaborar este fluxo de serviço foram levantadas as atividades juntamente com a equipe responsável pelo processo, a equipe de aceleração. O fluxo de serviço facilitou a compreensão do contexto e como o serviço funciona.

Para iniciar o mapeamento do fluxo foi definido qual o processo mais importante para definir onde se entrega mais valor à empresa. O processo de aceleração foi escolhido pois nele é onde engloba o que a empresa de fato opera para entregar algo para os clientes. No Service Blueprint foram identificadas as interações entre as atividades e os pontos de contato com as startups, possibilitando demonstrar as diferentes funções de cada responsável e as evidências físicas do processo como um todo. Foram adicionadas duas linhas ao fluxo de Service Blueprint comum: A linha de tempo e de sentimentos. Essas linhas, propostas por Rich Ekelman (2016), conseguem demonstrar a celeridade do processo e a experiência sensitiva das startups durante o programa de aceleração. A ferramenta utilizada para mapear o fluxo foi o LucidChart.

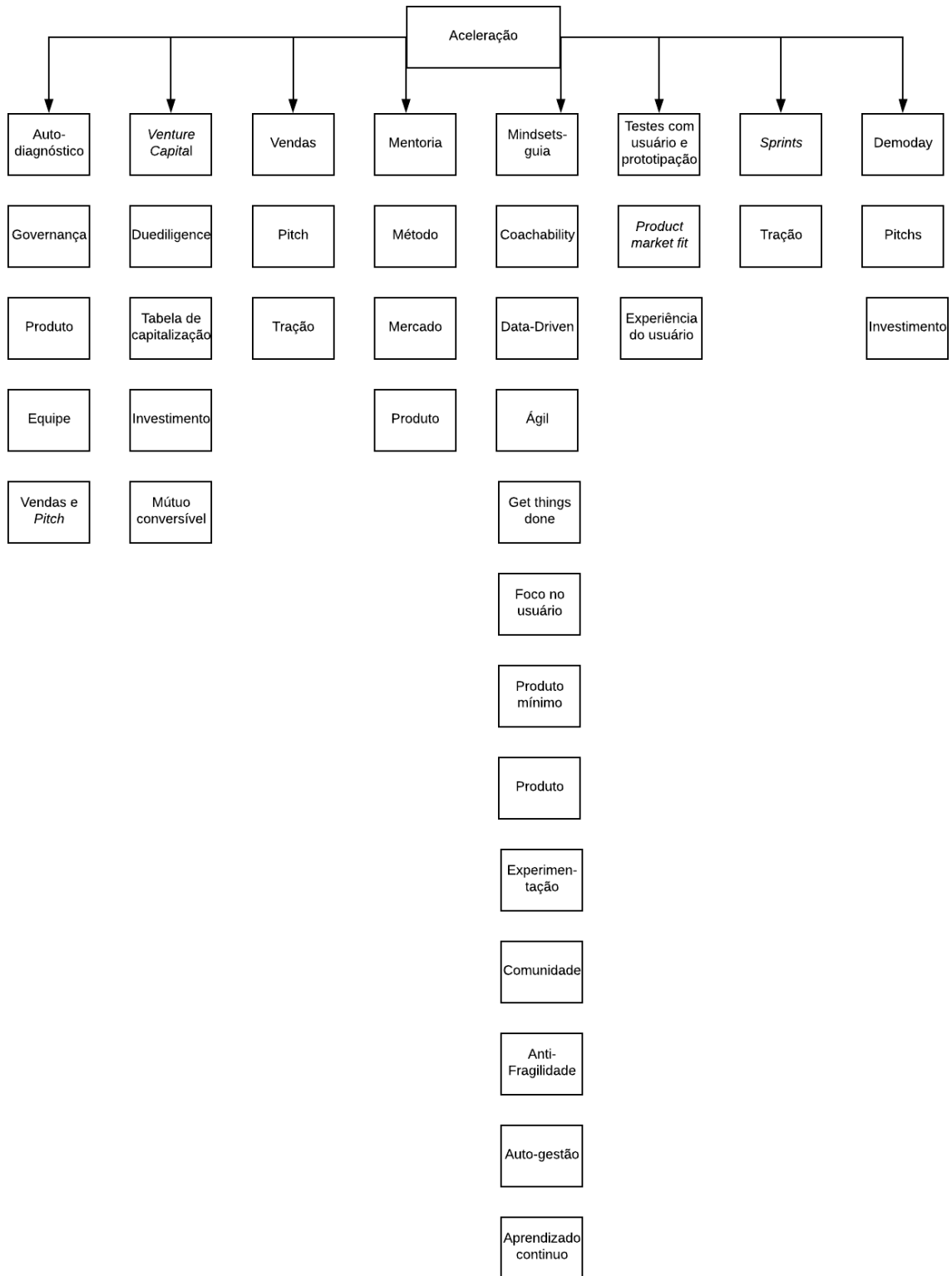
O *Service Blueprint* funcionou como um bom fluxo para solucionar a complexidade das experiências de serviços da aceleração de startups. O fluxo ajuda a visualizar, alinhar e prototipar os componentes de um serviço. Assim, este fluxograma irá ser base para as próximas etapas do modelo.

O processo mapeado tem a função de ser insumo para as próximas etapas, porém foi identificada a possibilidade de maior entrega de valor e maior investimento de recursos com a exploração de duas das atividades chave do processo. Essas atividades foram as de Mentoria e *Sprints*, nas quais é onde a aceleradora acredita que se entrega mais valor, e foi explorado um segundo service blueprint, que se encontra no Apêndice A. Portanto, para a identificação dos elementos do serviço ter uma maior assertividade, foram levantados os requisitos das startups, por meio dos métodos de *Brainstorming* e *Decision Jam*, e assim sumarizados os elementos do serviço.

3.2.2 Identificar os elementos do serviço

Com as informações adquiridas do Service Blueprint, foi possível identificar quais atividades são de maior investimento de esforços e de recursos e quais são as que entregam mais valor, na ótica da aceleradora. Assim, para a compreensão dos elementos tangíveis envolvidos no serviço de aceleração entregue às Startups foi elaborada a estrutura do serviço simplificada ilustrada na figura 5.

Figura 6 – Elementos do serviço



FONTE: Elaborado pelo autor (2019)

Como dito na fase anterior, foi identificado que nas etapas de mentoria e de sprints são onde se entrega mais valor, justificado pelo nível de esforço, investimento de recursos e pelo

ganho de valor real em tração e desenvolvimento. Porém, nem sempre os clientes conseguem identificar onde está a real entrega de valor dentro do contexto geral do serviço.

Para melhor relacionar essa entrega de valor, foram levantados os pontos de contato como o contexto em que a experiência entre a aceleradora e as startups ocorre. Como proposto por Berry (2007), existem três pontos de experiências: funcionais (qualidade técnica da oferta); mecânicas (infraestrutura); e humanas (contato com os colaboradores da linha de frente). Para finalizar esta etapa, foram identificados esses pontos de contatos propostos nas atividades das startups durante todo o processo de aceleração e contato com a empresa. A etapa de levantamento dos pontos está no Apêndice B e seu respectivo resultado encontra-se resumido na tabela 7.

Tabela 7 – Pontos de contato

Pontos de contato		
Funcional	Mecânico	Humano
Necessidade de mentoria; Procura de mentor correto; Mentoria marcada; Troca de informações; Métricas-guia; Resultados; Dados; Informações	Site; Lista de contatos de mentores da aceleradora; Telefone; Local físico; Computador; Slack; Mensagem de texto; Sala; Televisão; Café; Água; Cadeira; Caneta; Papel; Post-it; Wi-fi; Limpeza; Ar condicionado;	Colaborador da aceleradora; Mentor; Investidor

3.2.3 Levantar as experiências envolvidas no serviço

De forma que os pontos de contato foram definidos, deve-se assim levantar as experiências envolvidas no serviço. Estas experiências estão de acordo com os conceitos vistos anteriormente por Schmitt (2002). A tabela 6 apresenta tais experiências relacionadas à aceleradora.

Tabela 8 – Tipos de experiência

ID	Tipos de Experiência				
	Sense (Perceber): estimular os sentidos sensoriais dos consumidores (visão, audição, toque, paladar e olfato)	Feel (Sentir): apelo sentimental, gerando comoção e experiências afetivas;	Think (Pensar): estímulo cognitivos que evocam o lado intelectual e criativo do cliente;	Act (Agir): estimula comportamentos físicos, estilos de vida e interações	Relate (Identificar): desenvolve experiências que estimulam os desejos do consumidor em participar ou de pertencer a um determinado contexto social
1	Estudar sobre o mercado; Conectar em eventos de networking; Conectar com possíveis mentores no espaço físico da aceleradora; Conversa com mentores	Cooperação com o ecossistema de startup	Instiga a startup a conhecer o mercado e seus players; Causa reflexão sobre o mercado	Estimula a conexão entre mentores e startups	Desejo de participar do ecossistema de tecnologia e inovação
2	Estudar sobre o produto/serviço; Conectar em eventos de networking; Conectar com possíveis mentores no espaço físico da aceleradora; Conversa com mentores	Cooperação com o ecossistema de startup	Instiga a startup a desenvolver o produto e estudar mais; Causa reflexão sobre o produto	Estimula a conexão entre mentores e startups	Desejo de participar do ecossistema de tecnologia e inovação
3	Constrói reporte; Envia e-mail de reporte; Entra na aceleradora; Conversa com colaboradores da aceleradora; Envia mensagem; Troca	Ansiedade para reportar o ocorrido	Verificar as informações; Reflexão sobre a coerência dos sprints	Estimula a comunicação contínua entre aceleradora e startups	Desejo de estar alinhado e orientado à tração

	informações; Contato visual e auditivo via vídeo chamada				
4	Recebe, envia e lê e-mail/mensagem de alinhamento; Entra na aceleradora; Conversa com colaboradores da aceleradora; Envia mensagem; Troca informações; Contato visual e auditivo via vídeo chamada	Diminuição de ansiedade com o alinhamento de expectativas;	Verificar as informações; Reflexão sobre a estratégia da startup;	Estimula a comunicação contínua entre aceleradora e startups; Estimula o compartilhamento de conhecimento	Desejo de estar alinhado e orientado à tração
5	Constrói sprint; Contato visual e tato na construção por post-its; Recebe, envia e lê e-mail/mensagem de alinhamento; Entra na aceleradora; Conversa com colaboradores da aceleradora; Envia mensagem; Troca informações; Contato visual e auditivo via vídeo chamada;	Aumento de ansiedade; Apoio para realizar os sprints	Verificar as informações; Reflexão sobre a estratégia da startup; Redefinição de sprints;	Estimula a comunicação contínua entre aceleradora e startups	Desejo de estar alinhado e orientado à tração
6	Constrói sprint; Envia e-mail de sprint; Conversa com colaboradores da aceleradora; Envia mensagem; Troca informações; Contato visual e auditivo via vídeo chamada	Ansiedade para entregar planejamento pronto	Verificar as informações;	Estimula a comunicação contínua entre aceleradora e startups	Desejo de estar alinhado e orientado à tração
7	Conectar com mentores; Enviar e-mail/mensagem; Ligação; Troca informações; Contato visual e auditivo via vídeo chamada	Cooperação com o ecossistema de startup	Instiga a startup a estudar sobre o seu produto/serviço;	Estimula a conexão entre mentores e startups	Desejo de participar do ecossistema de tecnologia e inovação

--	--	--	--	--	--

3.2.4 Categorizar os elementos por meio da percepção de valor do cliente

De posse das experiências, foi feito a tradução das mesmas em atributos mensuráveis para as startups, a partir da etapa anterior como consta na revisão bibliográfica, com os agentes de aceleração. De forma que fosse mais enxuto, considerou-se apenas os elementos do sistema no nível 2 da estrutura de elementos do sistema, para assim ganhar eficiência e assertividade nas respostas do questionário pelo método AHP. Os atributos encontram-se na tabela 9.

Tabela 9 - Elementos do sistema e seus atributos

Elemento do sistema	Atributos
Auto-Diagnóstico	CNPJ; Quadro societário coerente com o Venture Capital; Pendências fiscais ou legais; Diferencial competitivo de real valor em relação às opções de mercado; Persona; Número de clientes; Dados gerados; Intensidade e frequência da dor; Customer success; Product Market Fit; Tamanho da equipe; Complementaridade da equipe; Número de especialistas de mercado; Número de especialistas de produto; Medição de tração; Processo de venda
Venture Capital	Definição do quadro societário; Investimento qualificado; Tese qualificada

Vendas	Estruturação do processo de vendas; Qualidade da venda; Conversão da venda; Custo de aquisição de cliente; Valor do ciclo de vida do cliente; Recorrência; Políticas de Fidelização; Preços; Formas de pagamento
Mentoria	Qualidade da mentoria; Número de mentores; Mentores de produto; Mentores de mercado; Número de reuniões; Orientação da mentoria
Mindsets-guia	Capacidade de adaptação; Nível de aprendizagem; Nível de resposta; Número de experimentações;
Teste com usuário e prototipação	Número de experimentações; Nível de adequação do produto ao mercado (product market fit); Número de testes; Meios de experimentação; Número de protótipos;
Sprints	Capacidade de planejamento; Capacidade de execução; Métricas guias; Prazos; Priorização
Demoday	Nível de pitch; Nível de entrega de valor; Potencial de crescimento; Nível de tração; Nível de entendimento de mercado; Nível de entendimento de produto

3.2.5 Avaliar a percepção de valor estabelecida

Com os elementos do sistema e seus atributos definidos, foi elaborado um questionário baseado nesses elementos, comparando-os em pares. Os 8 elementos foram comparados dois a dois testando a diferença de valor entre eles. O questionário (Apêndice C) foi aplicado para as startups e para os sócios e responsáveis pelo programa de aceleração da empresa. As respostas de percepção e entrega de valor estão completas nos apêndices D e E.

O questionário foi respondido por oito diferentes fundadores de startups e por sete diferentes agentes de aceleração. A intenção de ter uma grande diversidade de agentes de aceleração respondentes foi para identificar, a diferença de entendimento de entrega de valor entre os agentes da aceleradora e sócios e verificar o alinhamento de priorização de valor entre eles.

Pela pequena relevância da amostra, foram utilizadas medidas de tendência central. Normalmente, em casos como esses são aplicadas as medidas de moda, média e mediana. Questionários com número reduzidos de respondentes é preferível utilizar média ou mediana. Já quando se tem um número maior de respondentes é aconselhável utilizar a medida de moda, pois assim pode-se minimizar as inconsistências geradas pelos diversos respondentes.

A partir dos resultados obtidos pelos cálculos pelo método AHP, foram realizados os testes de consistência (apêndices F e G). A medida mais adequada identificada pelo contexto do caso foi a média. Ela representou de forma mais real de acordo com o método. O gráfico 1 mostra a comparação das análises entre aceleradora e startups.

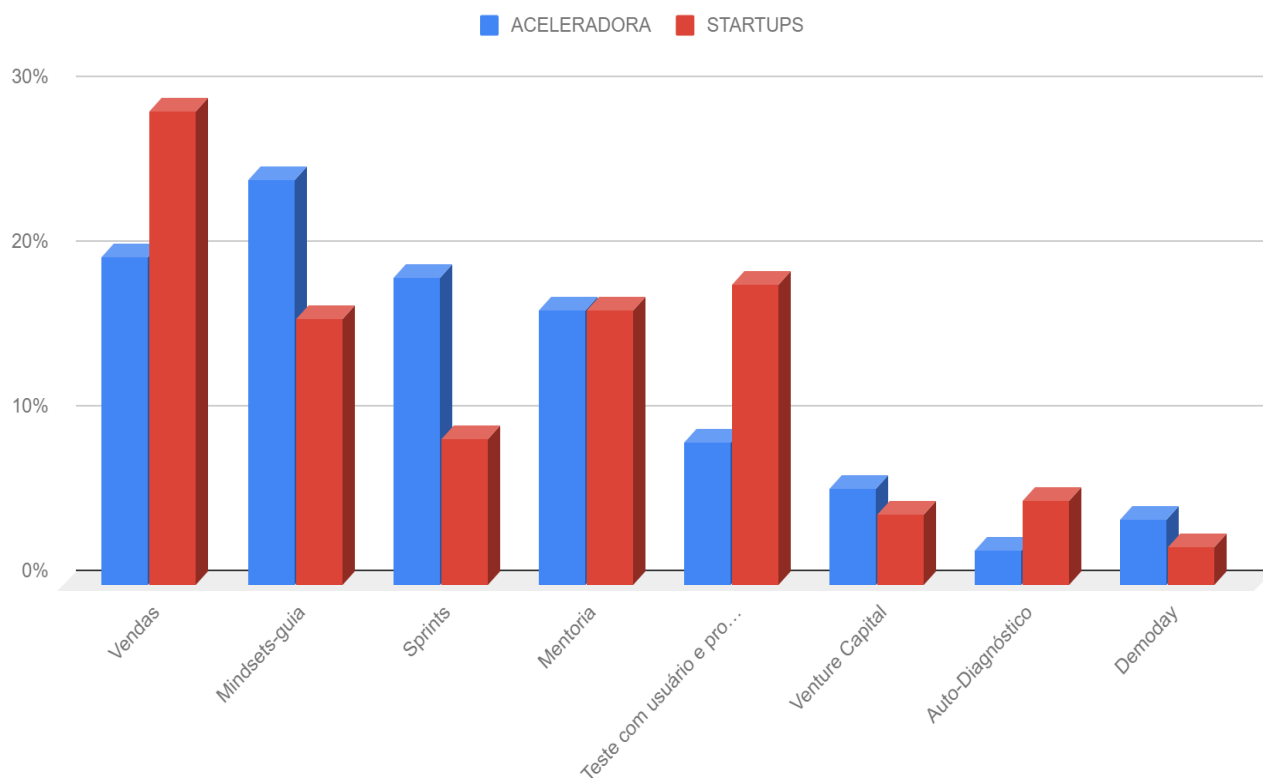
O teste de consistência apresentou valores muito próximos entre os respondentes. O teste apresentou um índice de aproximadamente de 24% de inconsistência, tanto para a aceleradora quanto para as startups. Este valor é justificável por se ter muitos elementos comparados dois a dois. Como visto anteriormente na literatura, o índice recomendado para gerar consistência é de menor ou igual à 10%. O índice ter sido mais elevado que o indicado não invalida o método, por essa comparação ser mais subjetiva. Porém, o AHP é uma metodologia muito adequada para promover uma aproximação voltada à análise quantitativa, quando se trata desse tipo de comparação, podendo ser possível obter uma aproximação do valor real dos elementos do negócio e assim tomar decisões mais assertivas com base em dados.

Os resultados apresentados no gráfico demonstram algumas diferenças em certos elementos como nos elementos “Sprints” (19% aceleradora e 9% startups) e “Teste com

Usuário e Prototipação” (9% aceleradora e 18% startups). As prováveis causas dessas diferenças devem-se ao esforço empregado das aceleradoras em realizar o serviço e o quanto que as startups conseguem assimilar deste esforço. Entretanto, em sua maioria, a aceleradora e startups entram em acordo nos valores dados aos elementos.

Gráfico 1: :Resultado da aplicação da ferramenta AHP (Aceleradora x Startups)

ACELERADORA x STARTUPS



3.3 Análise do Caso

O estudo de caso realizado leva em consideração a percepção do valor pela startup e da própria aceleradora em comparação em pares. Entretanto, o entendimento desse valor leva em conta apenas a operação da aceleradora. A outra vertente do programa de aceleração relacionada também a valor, porém financeiro e mercado de capitais, não compôs o estudo de caso. Por isso, propõe-se o acréscimo desta etapa de análise de valor relacionada à investimento, mercado de capitais e *venture capital*. Assim, a compreensão do valor percebido conseguirá ser mais assertiva para facilitar tomadas de decisões relacionadas aos investimentos feitos pela aceleradora.

De uma forma geral, houve disparidade de valorização nas percepções entre startups e aceleradora. Principalmente, nos itens Vendas, Mindsets Guia, Sprints e Teste com usuário e prototipação houve uma disparidade média de 9% entre esses elementos citados (Tabela 8). Três dos quatro itens citados estão ligados ao relacionamento que as startups têm com o cliente e conseqüentemente ao seu próprio ganho de valor (no caso dos sprints, em que as startups vão ganhando maturidade a cada sprint). Portanto, isso significa que deve-se reavaliar qual o foco dado neste âmbito direcionado ao relacionamento com os clientes das startups, qual experiência estão proporcionando para seus clientes e seus conseqüentes ganhos de tração.

Tabela 10 – Resultado AHP (Aceleradora x Startups)

	ACELERADORA	STARTUPS
Vendas	20%	29%
Mindsets-guia	25%	16%
Sprints	19%	9%
Mentoria	17%	17%
Teste com usuário e prototipação	9%	18%
Venture Capital	6%	4%
Auto-Diagnóstico	2%	5%
Demoday	4%	2%

Os itens que foram considerados como de baixa relevância (demoday, auto diagnóstico e venture capital) podem ser revistos de uma forma estratégica ou até em como o ganho de valor está relacionado a posição do elemento dentro da sequência do caminho da startup no processo de aceleração, e não somente por quê o elemento tem menos valor, mas também como o valor dele é interpretado dentro do sentido global em que ele está inserido. Portanto, pode-se ressignificar esses elementos interpretados com baixa entrega de valor e provavelmente realoca-los de forma mais agregadora e estratégica no programa de aceleração.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que foi observado como grande entrega de valor para o ecossistema por meio da aceleração de startups foi o fato que a empresa em questão seleciona as startups, faz com que elas ganhem valor por meio de acompanhamento por sprints e mentoria e posteriormente as posicionam no mercado, preparando-as para captar investimento. A percepção de valor em si está totalmente ligada a como cada etapa do processo é experienciada, ou seja, está diretamente relacionada à experiência do cliente no processo de ponta a ponta.

O método utilizado foi de grande valia e conseguiu trazer ganhos e levantar percepções antes desconhecidas mesmo durante o processo. Tais percepções são insumos valiosos para futuras tomadas de decisão da aceleradora em relação ao seu programa de aceleração de startups, sua maior entrega como negócio. Mesmo não dando consistência, o modelo conseguiu se provar também como uma boa análise quantitativa para também ser direcionada para tomar outras decisões importantes, nas quais aquelas que requisitem grandes esforços e recursos e pouco valor percebido, como o “Demoday”, serão despriorizadas e os esforços serão redirecionados para onde se enxerga mais valor.

Para que possa ganhar maior magnitude e eficácia, é necessário que o modelo seja complementado com uma análise de investimento, mercado de capitais e venture capital. O mercado de startups está totalmente associado a investimentos, então vê-se como base importante na decisão o entendimento de valor na perspectiva de mercado de capital de risco. Outro aprimoramento ao modelo é entender o nível de maturidade tecnológica das startups, para entender os níveis de prontidão tecnológica das startups aceleradas e estimar o nível de maturidade pré (antes de selecionar) e pós aceleração. Portanto, deve-se adicionar ao modelo como trabalhos futuros o entendimento da percepção de valor na perspectiva de capital de risco, níveis de maturidade tecnológica das startups e um aprimoramento de transformação de elementos em atributos, trazendo assim o que são atributos no setor de serviços.

De acordo com o entendimento das considerações finais descritas acima, conclui-se que o presente trabalho cumpre seu objetivo de aplicar um modelo de análise da percepção de valor das startups aceleradas por uma empresa aceleradora. Os métodos, referências, técnicas e percepções validaram a aplicabilidade do método, entregando bases sólidas que servirão como subsídios de análise estratégica para este caso de aceleração de startups, aprimorando o método para este caso específico de aceleração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AERTS, K., P. MATTHYSSENS, AND K. VANDENBEMPT, “**Critical role and screening practices of European business incubators,**” *Technovation*, vol. 27, pp. 254–267, 2007.
- BATTAGLIA, D.; BERGAMO, E. S. **Análise de valor e engenharia de valor: uma ferramenta de redução de custos em um projeto.** *P&D em Engenharia de Produção*, v. 8, n. 3, p. 102-115, 2010.
- BERRY, L.L., SHANKAR, V., PARISH, J. T., CADWALLADER, S., DOTZEL, T. **Creating new markets through service innovation.** *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 2, p. 56, 2006
- BITNER, M. J., OSTROM, A. L., CAREY, M. W. P., & MORGAN, F. N. (2007). **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation.** BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A. E PEREIRA, G. M. **Sistemas Produto-Serviço: Referencial Teórico E Direções Para Futuras Pesquisas,** *Revista Produção Online* v.10, n.4, dez. 2010. BRUNEEL, J., RATINHO, T., CLARYSSE, B., & GROEN, A. **The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations.** *Technovation*, 2012
- BOLTON, R. N., MCCOLL-KENNEDY, J. R., CHEUNG, L., GALLAN, A., ORSINGER, C., WITTELL, L., & ZAKI, M. **Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms.** *Journal of Service Management*, 2018
- BRUTON, G., S. KHAVUL, D. SIEGEL, AND M. WRIGHT. “**New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations.**” 2015
- BUARQUE, F.A.G.; MESQUITA, J.M.C. **Determinantes da Lealdade no Mercado de Serviços Integrados de Saúde Domiciliar.** *PODIUM – Sporte, Leisure and Tourism Review*, Vol. 4, No. 1, p. 76-91, 2015.
- CARÍSSIMO, C. R., MOREIRA, M. A., De Ornelas, M. M. G., & Moreira Silva, J. T. **Uso da Análise Hierárquica (AHP) para identificação da preferência de peritos-contadores quanto ao método de avaliação de sociedades em perícias contábeis.** *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 2016
- CAUCHICK, P. A. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** *Produção*, Vol. 17, No. 1, 2007.
- COOK, D.P.; GOH,C. e CHUNG, C. H. **Service typology: a state of the art survey.** *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, fall, p. 318-338, 1999.
- COHEN, S. AND Y. V. HOCHBERG, “**Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon,**”*Working Paper.* Social Science Research Network eLibrary, 2014
- CSILLAG, J. M. **Análise do Valor: metodologia do valor.** 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991
- Dee, N., Gill, D., Livesey, T., & Minshall, T. **Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential.** *Nesta*, 2015
- DOMINGUEZ, S. V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes.** *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 7, n. 4, 2000.
- DUSHNITSKY, G.;LENOX, M. J. **When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates.** *Research Policy*, 2005

RIES, E. **The Lean Startup**. New York, NY, USA: Crown, 2011.

EDVARDSSON, B., ENQUIST, B. AND JOHNSTON, R., **Design dimensions of experience rooms for service test drives: case studies in several service contexts**, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2010.

EKELMAN, R; Mager, B. **Service Experience** Chicago, 2016.

ESPENHITT, M. L. N. **Modelo de análise de percepções de valor em um sistema de serviço de saúde suplementar: um estudo de caso em uma clínica dedicada à saúde mental**, Brasília, 2018

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Bookman, 2014.

GALLO, M.S. **Aplicação da metodologia de Análise do Valor ao projeto conceitual de uma maca de banho hospitalar**. Trabalho de conclusão de Curso. Departamento de Engenharia Mecânica (SEM), Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSTEIN, S, M. **The service concept: the missing link in service design research?**. *Journal of Operations Management* 20 (2002) 121–134.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.& CARIGNANO, C. (2004). **Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

GREWAL D., LEVY M. e KUMAR V. **Customer Experience Management in Retailing: Organizing Framework**. *Journal of Retailing*, 2009

GRIFANTINI, K. “**Incubating Innovation: A standard model for nurturing new businesses, the incubator gains prominence in the world of biotech**,” *IEEE Pulse*, 2015.

GRÖNROOS, C., & VOIMA, P. **Critical service logic: making sense of value creation and co-creation**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2012

HANSEN, M. T., H. W. CHESBROUGH, N. NOHRIA, AND D. N. SULL, “**Networked incubators**,” *Harv. Bus. Rev.*, vol. 78, pp. 74–84, 2000

ROTHSCHILD, L. AND A. DARR, “**Technological incubators and the social construction of innovation networks: An Israeli case study**,” *Technovation*, vol. 25, pp. 59–67, 2005.

HORA, M.; HANKAMMER, S.; CANETTA, L.; KAYGIN SEL, S.; GOMEZ, S. e GAHRENS, S. **Designing Business Models for Sustainable Mass Customization: A Framework Proposal**. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIE)*, Vol. 7 No 4, 2016, pp. 143-152

ISHIZAKA A.& LABIB A. (2011). **Review of the main developments in the analytic hierarchy process**. *Expert Systems with Applications*

J.-H. KIM AND L. WAGMAN, “**Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators**,” *J. Corp. Finance*, vol. 29, pp. 520–534, 2014

KAHERINE N. LEMON and PETER C. Verhoef (2016) **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**. *Journal of Marketing*: Novembro 2016.

KOHLER, T. **Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups**. *Business Horizons*, 2016

KRANZBÜHLER, A.M., KLEIJNEN, M.H.P., MORGAN, R.E. AND TEERLING, M., **The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda**, *International Journal of Management Reviews*, 2017

KRUCKEN, L.; MERONI, A. **Building stakeholder networks to develop and deliver product-service-systems: practical experiences on elaborating pro-active materials for communication.** Journal of Cleaner Production, v. 14, p. 1502 – 1508, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic inquiry.** Sage, 1985.

LYRA, RICARDO L. W. C. DE. (2008). **Análise hierárquica dos indicadores contábeis sob óptica do desempenho empresarial.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

MARCHETTI, R.; PRADO, P.H.M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor.** Revista de Administração de Empresas, Vol. 41, No. 4, p. 56-67, 2001

MCALOONE, T.; ANDREASEN, M. **Design for utility, sustainability and societal virtues: Developing Product Service Systems.** INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE (DESIGN 2004). Proceedings. Dubrovnik, 18-21/5, 2004.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços.** Tese de Doutorado, 2005

MEYER, C., SCHWAGER, A. **Understanding customer experience.** Harvard business review Vol. 85, No. 2 2007.

MILES, L. D. **Value Analysis and Engineering.** New York-Toronto-London, 1961.

Newton, R. . **The hackathon enters the corporate mainstream.** Financial Times, 2015

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation.** Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, p. 5-14, 2004.

RIBEIRO E SANTOS, A.L.D.; DOS SANTOS, A.C. **Uma metodologia para análise da percepção de valor pelo cliente: um estudo de caso em um serviço subscrição.** XXXVI International Sodebras Congress, Vol. 12, No. 135, 2017.

RIES, E. **The Lean Startup,** Book, 2011.

SAATY, T.L. **A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures.** Journal of Mathematical Psychology, 15(3), 234-281, 1977

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. **Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação.** Produto & Produção, Vol. 5, No. 3, p. 1-16, 2001

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**–Exame. NBL Editora, 2002.

Schwartz, M. **“Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period,”** J. Technol. Transfer, 2009.

SHOSTACK, L. G., **Design Services That Delivery.** Harvard Business Review, 1984.

SLACK, R. A. **The application of lean principles to the military aerospace product development process.** Tese de Mestrado. Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, 1998.

SMITH, S. W. and T. J. Hannigan, **“Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures,”** in Proc. DRUID Conf., Rome, Italy, 2015.

SPRING, M.; ARAÚJO, L. **Service, services and products: rethinking operations strategy Internacional.** Journal of Operations & Production Management. v. 29, n. 5, p. 444-467, 2009.

STEIN, A., & RAMASESHAN, B. **Towards the identification of customer experience touch point elements.** Journal of Retailing and Consumer Services, 2016

TEIXEIRA, J., PATRÍCIO, L., NUNES, N. J., NÓBREGA, L., FISK, R. P., CONSTANTINE, L. **Customer experience modeling: from customer experience to service design.** Journal of Service Management, Vol. 23, No. 3, p. 362-376, 2012.

TIAN, J; SHEN, L. e CHEN Y. **A Study on Customer Prosumption Concept and Its Impact on Enterprise Value Co-Creation.** Theoretical Economics Letters, 2017
Universidade de São Paulo, 2005.

VARGAS L. G. **An overview of the Analytic Hierarchy Process and its applications.** Joseph M. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA, 1989.

VERHOEF, P. C., LEMOM, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L. A. **Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies.** Journal of retailing, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

Voorhees, C.M., Fombelle, P.W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. and Walkowiak, T., **Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens,** Journal of Business Research, 2017

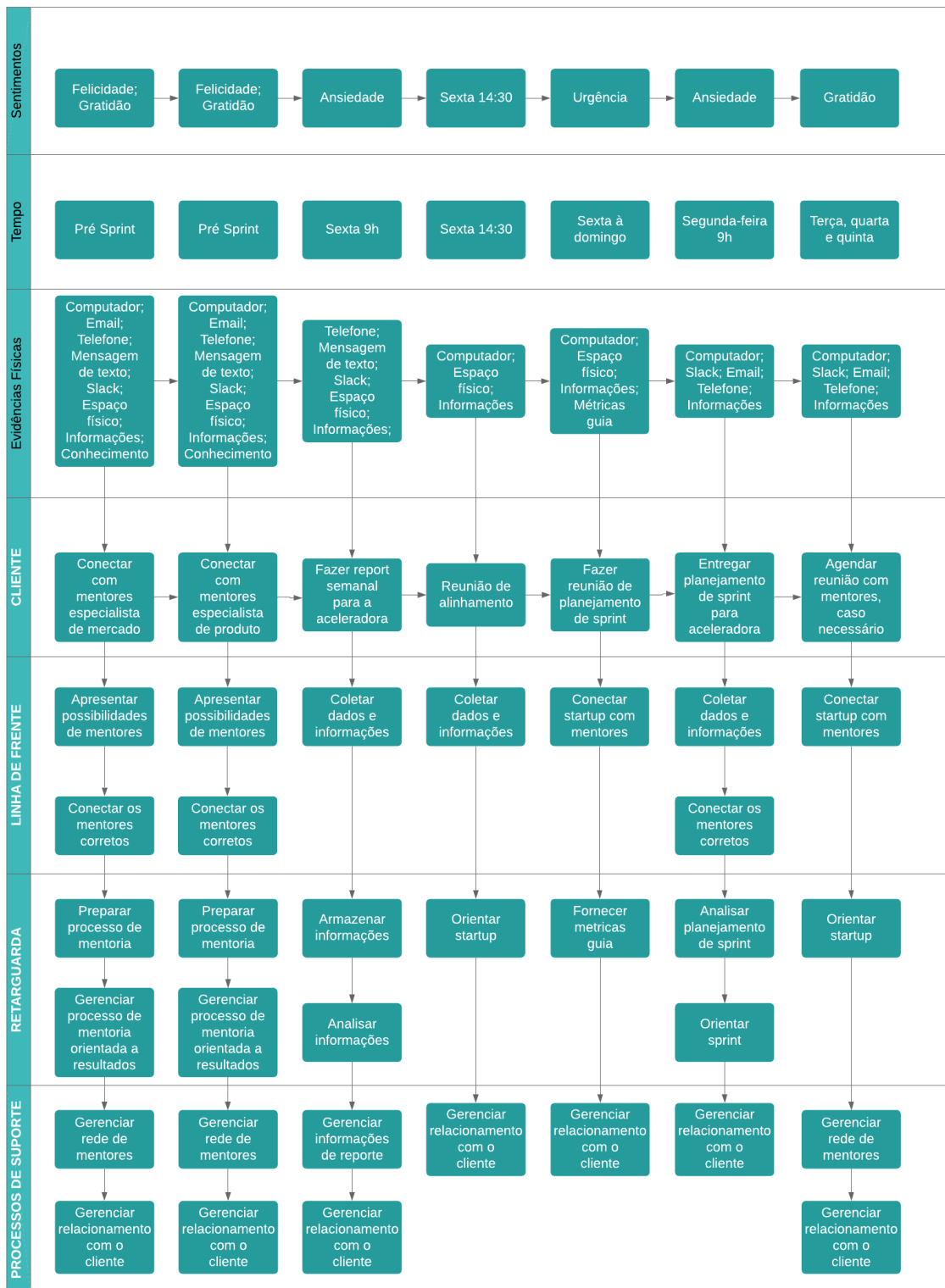
YANG, S., KHER, R., & LYONS, T. S. **Where Do Accelerators Fit in the Venture Creation Pipeline? Different Values Brought by Different Types of Accelerators.** Entrepreneurship Research Journal, 2018.

YIN, B., & LUO, J. **How Do Accelerators Select Startups? Shifting Decision Criteria Across Stages,** 2018

WEIBLEN, T., & CHESBROUGH, H. W. **Engaging with startups to enhance corporate innovation.** California Management, 2015

APÊNDICE

APÊNDICE A: SERVICE BLUEPRINT



APÊNDICE B: ELEMENTOS DO SERVIÇO

ID	Elementos do serviço			
	Atividades do serviço	Pontos de contato		
		Funcional	Mecânico	Humano
1	Conexão com mentores especialistas de mercado	Necessidade de mentoria; Procura de mentor correto; Mentoria marcada;	Site; Lista de contatos de mentores da aceleradora; Telefone; Mensagem de texto; Espaço físico;	Colaborador da aceleradora; Mentor; Investidor
2	Conexão com mentores especialistas de produto	Necessidade de mentoria; Procura de mentor correto; Mentoria marcada;	Site; Lista de contatos de mentores da aceleradora; Telefone; Mensagem de texto; Espaço físico;	Colaborador da aceleradora; Mentor; Investidor
3	Reporte semanal para a aceleradora	Troca de informações	Computador; Telefone; Slack; Mensagem de texto; Espaço físico; Sala; Televisão; Café; Água; Cadeira; Caneta; Papel; Post-it; Wi-fi; Limpeza; Ar condicionado;	Colaboradores da aceleradora
4	Reunião de alinhamento	Troca de informações	Computador; Telefone; Slack; Mensagem de texto;	Colaboradores da aceleradora

5	Reunião de planejamento de sprint	Métricas-guia; Resultados; Dados; Informações	Computador; Telefone; Slack; Mensagem de texto; Espaço físico; Sala; Televisão; Café; Água; Cadeira; Caneta; Papel; Post-it; Wi-fi; Limpeza; Ar condicionado;	Colaboradores da aceleradora
6	Entrega de planejamento de sprint para aceleradora	Métricas-guia; Resultados; Dados; Informações	Computador; Telefone; Slack; Mensagem de texto;	Colaboradores da aceleradora
7	Agendar reunião com mentores, caso necessário	Necessidade de mentoria; Procura de mentor correto; Mentoria marcada;	Site; Lista de contatos de mentores da aceleradora; Telefone; Mensagem; Local físico;	Colaborador da aceleradora; Mentor;

Questionário - Percepção de Valor

Olá!

Gostaríamos de coletar a sua percepção de valor em relação aos principais elementos que compõem o nosso negócio:

Auto-diagnóstico; Venture Capital; Vendas; Mentoria; Mindsets-guia; Teste com usuário e prototipação; Sprints; e Demoday

Para que possamos coletar a importância de cada um desses elementos, pedimos a você que faça a comparação aos pares, avaliando conforme a escala abaixo:

- 1 - Valores iguais
- 3 - Valor pouco mais importante
- 5 - Valor moderadamente mais importante
- 7 - Valor muito mais importante
- 9 - Valor extremamente mais importante

Assinale 1 caso considere ambos elementos iguais e caso resulte em alguma dúvida entre dois dos elementos acima, assinale o item intermediário entre eles (2, 4, 6 ou 8).

Muito obrigado!

***Obrigatório**

Para melhor realizar as comparações dois a dois, leve em consideração os conjuntos de atributos relacionados à cada elemento.

Elemento do sistema	Atributos
Auto-Diagnóstico	CNPJ; Quadro societário coerente com o Venture Capital; Pendências fiscais ou legais; Diferencial competitivo de real valor em relação as opções de mercado; Persona; Número de clientes; Dados gerados; Intensidade e frequência da dor; Customer success; Product Market Fit; Tamanho da equipe; Complementaridade da equipe; Número de especialistas de mercado; Número de especialistas de produto; Medição de tração; Processo de venda

Venture Capital	Definição do quadro societário; Investimento qualificado; Tese qualificada
Vendas	Estruturação do processo de venda; Qualidade da venda; Conversão da venda; Custo de aquisição de cliente; Valor do ciclo de vida do cliente; Recorrência; Políticas de Fidelização; Preços; Formas de pagamento
Mentoria	Qualidade da mentoria; Número de mentores; Mentores de produto; Mentores de mercado; Número de reuniões; Orientação da mentoria
Mindsets-guia	Capacidade de adaptação; Nível de aprendizagem; Nível de resposta; Número de experimentações;
Teste com usuário e prototipação	Número de experimentações; Nível de adequação do produto ao mercado(product market fit); Número de testes; Meios de experimentação; Número de protótipos;
Sprints	Capacidade de planeamento; Capacidade de execução; Métricas guia; Prazos; Priorização
Demoday	Nível de pitch; Nível de entrega de valor; Potencial de crescimento; Nível de tração; Nível de entendimento de mercado; Nível de entendimento de produto

1. Auto Diagnóstico X Venture Capital

1.1 Qual o elemento de maior valor?

- Auto Diagnóstico
- Venture Capital

1.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

2. Auto Diagnóstico X Vendas

2.1 Qual o elemento de maior valor?

Auto Diagnóstico

Vendas

2.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

3. Auto Diagnóstico X Mentoria

3.1 Qual o elemento de maior valor?

Auto Diagnóstico

Mentoria

3.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

4. Auto Diagnóstico X Mindsets Guia

4.1 Qual o elemento de maior valor?

Auto Diagnóstico

Mindsets Guia

4.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

5. Auto Diagnóstico X Teste com usuário e prototipação

5.1 Qual o elemento de maior valor?

- Auto Diagnóstico
- Teste com usuário e prototipação

5.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

6. Auto Diagnóstico X Sprints

6.1 Qual o elemento de maior valor?

- Auto Diagnóstico
- Sprints

6.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

7. Auto Diagnóstico X Demoday

7.1 Qual o elemento de maior valor?

- Auto Diagnóstico
- Demoday

7.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

8. Venture Capital x Vendas

8.1 Qual o elemento de maior valor?

Venture Capital

Vendas

8.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

9. Venture Capital x Mentoria

9.1 Qual o elemento de maior valor?

Venture Capital

Mentoria

9.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

10. Venture Capital x Mindsets Guia

10.1 Qual o elemento de maior valor?

Venture Capital

Mindsets Guia

10.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

11. Venture Capital x Teste com usuário e prototipação

11.1 Qual o elemento de maior valor?

- Venture Capital
- Teste com usuário e prototipação

11.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

12. Venture Capital x Sprints

12.1 Qual o elemento de maior valor?

- Venture Capital
- Sprints

12.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

13. Venture Capital x Demoday

13.1 Qual o elemento de maior valor?

- Venture Capital
- Demoday

13.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

14. Vendas x Mentoria

14.1 Qual o elemento de maior valor?

- Vendas
- Mentoria

14.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

15. Vendas x Mindsets Guia

15.1 Qual o elemento de maior valor?

- Vendas
- Mindsets Guia

15.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

16. Vendas x Teste com usuário e prototipação

16.1 Qual o elemento de maior valor?

- Vendas
- Teste com usuário e prototipação

16.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

17. Vendas x Sprints

17.1 Qual o elemento de maior valor?

- Vendas
- Sprints

17.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

18. Vendas x Demoday

18.1 Qual o elemento de maior valor?

- Vendas
- Demoday

18.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

19. Mentoria x Mindsets Guia

19.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mentoria
- Mindsets Guia

19.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

20. Mentoria x Teste com usuário e prototipação

20.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mentoria
- Teste com usuário e prototipação

20.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

21. Mentoria x Sprints

21.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mentoria
- Sprints

21.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

22. Mentoria x Demoday

22.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mentoria
- Demoday

22.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual Valor extremamente mais importante

23. Mindsets Guia x Teste com usuário e prototipação

23.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mindsets Guia
- Teste com usuário e prototipação

23.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

24. Mindsets Guia x Sprints

24.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mindsets Guia
- Sprints

24.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

25. Mindsets Guia x Demoday

25.1 Qual o elemento de maior valor?

- Mindsets Guia
- Demoday

25.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

26. Teste com usuário e prototipação x Sprints

26.1 Qual o elemento de maior valor?

- Teste com usuário e prototipação
- Sprints

26.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

27. Teste com usuário e prototipação x Demoday

27.1 Qual o elemento de maior valor?

- Teste com usuário e prototipação
- Demoday

27.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

28. Sprints x Demoday

28.1 Qual o elemento de maior valor?

- Sprints
- Demoday

28.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Valor igual

Valor extremamente mais importante

APÊNDICE D: Respostas Startups

Perguntas	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6	Respondente 7	Respondente 8	MOD A	MÉD IA	MEDIA NA
1.1 Qual o elemento de maior valor?	Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Auto Diagnóstico		
1.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	5	5	1	2	7	5	1	1	3	4
2.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Vendas	Auto Diagnóstico	Vendas	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Vendas	Vendas		
2.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	3	7	2	1	4	7	7	7	5	5
3.1 Qual o elemento de maior valor?	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Auto Diagnóstico	Mentoria	Mentoria	Auto Diagnóstico	Mentoria	Mentoria		
3.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	4	5	7	5	5	3	7	7	5	5	5
4.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
4.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	5	3	5	7	5	7	5	5	5	5
5.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação		
5.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	7	5	5	6	7	5	5	5	6	6
6.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Auto Diagnóstico	Sprints	Sprints	Sprints	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Sprints	Sprints		
6.2 Quão mais valioso é o item em uma escala	9	1	3	2	7	9	7	3	9	5	5

de 1 a 9?											
7.1 Qual o elemento de maior valor?	Auto Diagnóstico	Demoday	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Demoday	Auto Diagnóstico	Auto Diagnóstico	Demoday	Auto Diagnóstico		
7.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	4	3	2	5	1	9	7	4	4	4	4
8.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas		
8.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	2	4	2	2	5	5	7	2	4	5
9.1 Qual o elemento de maior valor?	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Venture Capital	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria		
9.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	2	3	1	1	3	9	5	7	3	4	3
10.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Venture Capital	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Venture Capital	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
10.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	2	2	3	5	3	5	7	5	5	4	4
11.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Venture Capital	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação		
11.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	5	4	5	5	3	7	5	5	5	5
12.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Venture Capital	Venture Capital	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints		
12.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4

13.1 Qual o elemento de maior valor?	Venture Capital	Demoday	Venture Capital	Venture Capital	Demoday	Venture Capital	Venture Capital	Demoday	Venture Capital		
13.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	3	2	6	2	2	9	3	4	2	4	3
14.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Mentoria	Mentoria	Vendas	Vendas	Mentoria	Vendas	Vendas	Vendas		
14.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	5	2	6	3	2	6	7	2	2	4	4
15.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Vendas	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Vendas	Mindsets Guia	Vendas	Vendas		
15.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	5	2	5	5	3	5	7	5	5	5	5
16.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Teste com usuário e prototipação	Vendas	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Vendas	Teste com usuário e prototipação	Vendas	Vendas		
16.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	5	5	3	3	9	3	3	3	4	3
17.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Vendas	Vendas	Vendas	Sprints	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas		
17.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	3	4	3	3	9	7	5	3	4	4
18.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Demoday	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas		
18.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	5	1	8	3	7	9	7	5	5	6	6
19.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mentoria	Mentoria	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mentoria	Mindsets Guia	Mentoria	Mentoria		

19.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	3	7	5	1	9	7	5	1	5	5
20.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Mentoria	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Mentoria	Teste com usuário e prototipação	Mentoria	Teste com usuário e prototipação		
20.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	4	4	7	4	2	7	5	3	4	5	4
21.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Mentoria	Mentoria	Sprints	Sprints	Mentoria	Sprints	Mentoria	Mentoria		
21.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	5	7	1	2	5	3	3	5	4	4
22.1 Qual o elemento de maior valor?	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Mentoria		
22.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	3	4	9	1	5	9	5	5	5	5	5
23.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
23.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	4	5	2	3	3	5	7	3	3	4	4
24.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
24.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	5	3	2	4	4	2	7	3	3	4	4
25.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Demoday	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		

25.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	3	3	5	4	5	9	7	3	3	5	5
26.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação		
26.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	1	5	2	4	2	5	7	3	5	4	4
27.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação		
27.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	6	5	4	3	5	6	5	3	5	5	5
28.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Demoday	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints		
28.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	3	3	3	7	9	3	3	3	5	3

APÊNDICE E: Respostas Sócios e aceleradores

Perguntas	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6	Respondente 7	MOD A	MÉD IA	MEDIA NA
1.1 Qual o elemento de maior valor?	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital	Auto Diagnóstico	Venture Capital		
1.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	3	3	8	3	1	7	3	5	3
2.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Auto Diagnóstico	Vendas	Auto Diagnóstico	Vendas		
2.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	3	4	7	3	1	1	3	4	3
3.1 Qual o elemento de maior valor?	Auto Diagnóstico	Mentoria	Mentoria	Mentoria	Auto Diagnóstico	Mentoria	Auto Diagnóstico	Mentoria		
3.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	4	5	6	3	5	4	4	5	5
4.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Auto Diagnóstico	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
4.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	2	5	8	3	3	3	3	5	3
5.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Auto Diagnóstico	Teste com usuário e prototipação	Auto Diagnóstico	Teste com usuário e prototipação		
5.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	6	9	3	3	7	3	6	6
6.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Auto Diagnóstico	Sprints	Auto Diagnóstico	Sprints		
6.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	5	5	8	3	2	5	5	5	5

7.1 Qual o elemento de maior valor?	Demoday	Demoday	Demoday	Demoday	Auto Diagnóstico	Demoday	Auto Diagnóstico	Demoday		
7.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	1	6	8	7	2	5	7	5	6
8.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Venture Capital	Vendas	Venture Capital	Venture Capital	Vendas	Vendas	Vendas		
8.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	1	1	9	3	3	7	9	5	3
9.1 Qual o elemento de maior valor?	Venture Capital	Mentoria	Mentoria	Venture Capital	Venture Capital	Mentoria	Mentoria	Mentoria		
9.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	4	2	5	3	2	5	2	4	4
10.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Venture Capital	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
10.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	7	2	2	5	3	2	7	2	4	3
11.1 Qual o elemento de maior valor?	Venture Capital	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Venture Capital	Venture Capital	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação		
11.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	2	3	3	3	5	1	3	4	3
12.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Sprints	Sprints	Venture Capital	Venture Capital	Sprints	Sprints	Sprints		
12.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	2	7	3	3	3	3	4	3
13.1 Qual o elemento de maior valor?	Venture Capital	Venture Capital	Demoday	Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital	Demoday	Venture Capital		

13.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	2	1	4	7	2	5	2	4	4
14.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Mentoria	Mentoria	Vendas	Vendas	Vendas	Mentoria	Vendas		
14.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	3	1	5	3	1	2	3	3	3
15.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
15.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	2	3	5	3	3	3	3	4	3
16.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Vendas	Vendas	Teste com usuário e prototipação	Vendas	Vendas		
16.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	2	2	5	3	3	5	2	4	3
17.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas		
17.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	1	4	3	1	2	3	3	3
18.1 Qual o elemento de maior valor?	Vendas	Vendas	Demoday	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas		
18.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	3	2	5	7	3	3	3	5	3
19.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mentoria	Mentoria	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
19.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	3	4	3	2	3	3	4	3

20.1 Qual o elemento de maior valor?	Mentoria	Mentoria	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Mentoria	Teste com usuário e prototipação	Mentoria	Mentoria		
20.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	1	2	3	5	4	3	4	3
21.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Mentoria	Mentoria	Sprints	Mentoria	Sprints	Mentoria	Mentoria		
21.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	2	1	8	3	4	2	8	4	3
22.1 Qual o elemento de maior valor?	Mentoria	Mentoria	Demoday	Mentoria	Mentoria	Demoday	Mentoria	Mentoria		
22.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	3	3	3	7	2	3	3	4	3
23.1 Qual o elemento de maior valor?	Teste com usuário e prototipação	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Teste com usuário e prototipação	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
23.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	1	4	3	1	8	8	4	3
24.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Sprints	Mindsets Guia	Sprints	Mindsets Guia	Sprints	Mindsets Guia	Sprints		
24.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	5	1	4	3	1	3	1	4	3
25.1 Qual o elemento de maior valor?	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Demoday	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia	Mindsets Guia		
25.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	2	5	7	2	5	2	5	5
26.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Sprints	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Teste com usuário	Teste com usuário e	Sprints	Sprints		

			ão		e prototipação	prototipação				
26.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	8	3	3	3	3	1	3	3	3	3
27.1 Qual o elemento de maior valor?	Demoday	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Teste com usuário e prototipação	Demoday	Teste com usuário e prototipação		
27.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	4	1	3	7	1	3	1	4	3
28.1 Qual o elemento de maior valor?	Sprints	Sprints	Demoday	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints	Sprints		
28.2 Quão mais valioso é o item em uma escala de 1 a 9?	9	4	2	8	7	3	2	2	5	4

APÊNDICE F: Análise Aceleradora - Média

MATRIZES	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Vendas	Mentoria	Mindsets guia	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Demoday	
Auto-Diagnóstico	1,00	0,20	0,25	0,20	0,20	0,17	0,20	0,20	
Venture Capital	5,00	1,00	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	4,00	
Vendas	4,00	5,00	1,00	3,00	0,25	4,00	3,00	5,00	
Mentoria	5,00	4,00	0,33	1,00	0,25	4,00	4,00	4,00	
Mindsets-guia	5,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	0,25	5,00	
Teste com usuário e prototipação	6,00	4,00	0,25	0,25	0,25	1,00	0,33	4,00	
Sprints	5,00	4,00	0,33	0,25	4,00	3,00	1,00	5,00	
Demoday	5,00	0,25	0,20	0,25	0,20	0,25	0,20	1,00	
NORMALIZADO	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Vendas	Mentoria	Mindsets-guia	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Demoday	Autovetor
Auto-Diagnóstico	0,03	0,01	0,04	0,02	0,03	0,01	0,02	0,01	0,02
Venture Capital	0,14	0,04	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	0,14	0,06
Vendas	0,11	0,22	0,15	0,33	0,04	0,24	0,32	0,18	0,20
Mentoria	0,14	0,18	0,05	0,11	0,04	0,24	0,43	0,14	0,17
Mindsets-guia	0,14	0,18	0,61	0,43	0,16	0,24	0,03	0,18	0,25
Teste com usuário e prototipação	0,17	0,18	0,04	0,03	0,04	0,06	0,04	0,14	0,09
Sprints	0,14	0,18	0,05	0,03	0,63	0,18	0,11	0,18	0,19
Demoday	0,14	0,01	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,04	0,04

Soma ponderada	c	$\bar{\lambda}$	IC	QC/QR	Consistência
0,22375	10,7506	10	0,3303	24%	Inconsistente
0,52820	9,1060				
2,22779	11,1846				
1,87197	11,2546				
2,62771	10,7165				
0,81288	9,4645				
2,06262	11,1072				
0,34651	8,9128				

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICA	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

APÊNDICE G: Análise Startups - Média

MATRIZES	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Vendas	Mentoria	Mindsets guia	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Demoday	
Auto-Diagnóstico	1,00	3,00	0,20	0,20	0,20	0,17	0,20	4,00	
Venture Capital	0,33	1,00	0,25	0,25	0,25	0,20	0,25	4,00	
Vendas	5,00	4,00	1,00	4,00	5,00	4,00	4,00	6,00	
Mentoria	5,00	4,00	0,25	1,00	5,00	0,20	4,00	5,00	
Mindsets-guia	5,00	4,00	0,20	0,20	1,00	4,00	4,00	5,00	
Teste com usuário e prototipação	6,00	5,00	0,25	5,00	0,25	1,00	4,00	5,00	
Sprints	5,00	4,00	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	5,00	
Demoday	0,25	0,25	0,17	0,20	0,20	0,20	0,20	1,00	
NORMALIZADO	Auto Diagnóstico	Venture Capital	Vendas	Mentoria	Mindsets-guia	Teste com usuário e prototipação	Sprints	Demoday	Autovetor
Auto-Diagnóstico	0,04	0,12	0,08	0,02	0,02	0,02	0,01	0,11	0,05
Venture Capital	0,01	0,04	0,10	0,02	0,02	0,02	0,01	0,11	0,04
Vendas	0,18	0,16	0,39	0,36	0,41	0,40	0,23	0,17	0,29
Mentoria	0,18	0,16	0,10	0,09	0,41	0,02	0,23	0,14	0,17
Mindsets-guia	0,18	0,16	0,08	0,02	0,08	0,40	0,23	0,14	0,16
Teste com usuário e prototipação	0,22	0,20	0,10	0,45	0,02	0,10	0,23	0,14	0,18
Sprints	0,18	0,16	0,10	0,02	0,02	0,02	0,06	0,14	0,09
Demoday	0,01	0,01	0,06	0,02	0,02	0,02	0,01	0,03	0,02

Soma ponderada	c	$\bar{\lambda}$	IC	QC/QR	Consistência
0,44	8,57	10	0,3366	24%	Inconsistente
0,36	8,47				
3,39	11,81				
1,97	11,86				
1,87	11,62				
2,11	11,60				
0,82	9,36				
0,21	9,56				

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICA	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49