

## CAPÍTULO 3

# Squad Geração de Valor e a alavancagem das Arquiteturas

Neste capítulo, aprofundaremos os modos de atuação do Squad Geração de Valor (GV) nas ventures. Ao longo dos últimos anos, evoluímos e iteramos diversos formatos de atuação e projetos com startups em diferentes níveis de maturidade, o que nos permitiu organizar um *modus operandi*. Como representante do "capital suor" da venture builder, o Squad GV reúne (i) o Método CAOS Focado (CF), (ii) as arquiteturas e (iii) as máquinas, consolidando um sistema próprio de significados para alavancagem, antecipação e agregação concreta de valor para as startups. Cada um desses elementos e processos são responsabilidades compartilhadas com os fundadores, que devem se envolver de maneiras diferentes, em momentos distintos do negócio. O COO, como gestor do Squad, garante esse envolvimento e o equilíbrio na alocação dos times compartilhados com todo o portfólio.

De maneira simplificada, os times Comercial, Atendimento e Marketing (CAM) e Design, Produto e Tecnologia (DPT) do Squad GV atuam com maior foco no ciclo de encaixe *product-market fit* (problema, solução, negócio e mercado). Já os times de Gente e Gestão GG e Finanças e Governança FG atuam de maneira mais concentrada no ciclo de encaixe *team-operations fit* (Figura 3.1). Apesar disso, existem muitos projetos em que há colaboração entre times de diferentes ciclos, por exemplo uma precificação mais planejada ou a contra-

tação de um profissional técnico. A seguir, um detalhamento das atuações mais importantes de cada área nas três primeiras fases do Método CF.

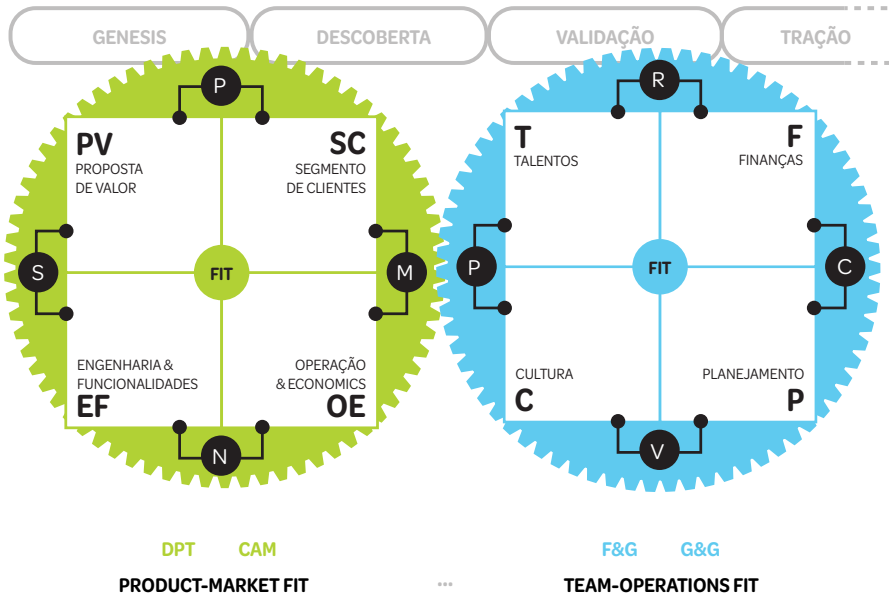


Figura 3.1: Representação geral dos Ciclos de Encaixe e arquiteturas para validar um negócio.  
Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3.1 DESIGN, PRODUTO E TECNOLOGIA

#### DPT > Genesis

No início, as atividades de Design, Produto e Tecnologia se voltam para a geração e consolidação de conceitos que serão testados visando atingir o Mínimo Conceito Viável (MVC). Como no começo de qualquer startup, a equipe é enxuta e multidisciplinar. As atividades são compartilhadas, e acontecem em modo acelerado. Todo time deve estar ciente das limitações e da incerteza da fase de Genesis, em que praticamente todo time de produto, tecnologia e desenvolvimento da venture é formado por DPT em conjunto com fundador técnico e fundador de negócios.

Em Genesis, o DPT tem alguns meses para:

- Entender o perfil do fundador técnico;

- Entender a tecnologia;
  - Facilitar a ideação e a modelagem de negócios;
  - Encontrar de um a cinco segmentos de cliente;
  - Criar protótipos para testes ácidos;
  - Apoiar no teste e na validação de conceitos;
  - Documentar minimamente o processo para as tomadas de decisão.
- Algumas das principais ferramentas e frameworks dessa fase são:

### *Máquina de Produto*

- **Workshops de conceito e comitês de decisão:** são eventos muito bem-organizados e facilitados, em que a startup usa a inteligência coletiva para divergir e convergir as informações. A fase de Genesis tem pelo menos três momentos de síntese, construção e decisão, nos quais a startup deve apresentar evidências de seu progresso, receber feedbacks e construir com o time os melhores e mais refinados conceitos. Ao fim, esperamos verticalizar os potenciais de mercado e, pelo menos, dois conceitos bem explorados.
- **Testes e experimentos:** são ações planejadas, com prazo determinado, e baseadas em hipóteses que trazem evidências de mercado e de viabilidade de produto. Existem mais de 30 tipos de testes e experimentos, e centenas de combinações. São divididos em (i) testes generativos, que trabalham a lógica divergente e indutiva, trazendo insights, muitas vezes, qualitativos e explorações; e (ii) testes avaliativos, que trabalham a lógica convergente e dedutiva, trazendo dados validadores, muitas vezes, quantitativos, e conclusões sobre determinadas suposições. Essas ações servem para alimentar certezas, matar dúvidas e criar novas hipóteses.

Além dessas, dezenas de outras ações e ferramentas podem ser usadas como *benchmarking*, a Matriz CSD, a conceituação visual, entre outras.

### *Máquina de Entrega*

- **Funil de exploração:** é a ferramenta de estruturação e acompanhamento das conversas e entrevistas com atores do mercado. A startup é encorajada a conversar com dezenas de potenciais clientes, especialistas, fornecedores, usuários a partir dos conceitos iniciais definidos nos workshops de conceito. A cadência do funil de exploração é semelhante à de um funil comercial; é

preciso encontrar, nutrir e realizar reuniões e entrevistas para que o time possa explorar o mercado. Com o funil, o time espera mapear as dores, validar proposta de valor da solução e encontrar possibilidades para aplicação de testes ácidos.

- **Deck de conceito:** é a ferramenta que centraliza e sintetiza as informações mais importantes da jornada de Genesis. Em geral, o deck de conceito traz (i) a descrição dos segmentos de clientes mais promissores e a problemática de mercado, (ii) a principal aposta de solução do time, (iii) a elaboração sobre a parte técnica e a viabilidade de construção tecnológica e (iv) racional de custo, modelo de receita e entrada de mercado. A documentação completa do conceito para tangibilização do processo que permitirá uma tomada de decisão.

## DPT > Descoberta

Nessa etapa, já superamos a validação suficiente do conceito e temos melhores hipóteses do *problem-solution fit*. O time continua enxuto, mas a venture já começa a compor seu time técnico. A decisão sobre o nível profissional dependerá das circunstâncias e da posição e da disposição do fundador técnico, que exerce a liderança de tecnologia da startup.

O processo de gestão de produto evolui para contemplar três abordagens principais: estratégia, tática e operação. A gestão passa, então, a abarcar essas três perspectivas. O processo mais completo de produto é implementado e, até o fim do ciclo de Descoberta, o time deve ganhar autonomia. O apoio da CF permanece nos pontos mais estratégico e em projetos especiais ligados aos desafios de objetivos e resultados-chave (OKR), visão de produto e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Ao fim do processo, o desenvolvimento da entrega de valor da startup passa a ter áreas e times mais separados, como produto, tecnologia, núcleo especialista (ligado à especialidade tecnológica, como medicina ou nanotecnologia) e desenvolvimento/produção.

O DPT tem vários meses para:

- Aprimorar o processo de entrega a partir da tecnologia;
- Aprimorar a gestão de produto;
- Contratar, embarcar e transferir conhecimento;
- Criar o design organizacional de produto;
- Empacotar o produto principal (Mínima Solução Escalável – MSE).

As principais ferramentas e frameworks dessa fase são:

### *Máquina de Produto*

- **Criação do pacote produto-serviço:** após algum tempo de experimentações, é preciso ter uma descrição mais clara do melhor pacote de produto ou serviço, mais consolidado e assertivo, visando uma fase de maior escala.
- **Sistema de priorização de features:** o time técnico deve ter um sistema simplificado, porém eficaz, para monitorar as funcionalidades e a caracterização da solução, direcionando os esforços de desenvolvimento – ou de cancelamento – de acordo com os testes realizados no mercado.
- **Testes e experimentos com produto:** DPT e fundadores devem fazer testes conscientes e iterar hipóteses de produto de maneira rápida e barata.

Além disso, outras ações e frameworks devem ser usados como detalhamento de sprints, tese de engajamento e gestão de OKR.

### *Máquina de entrega*

- **Scrum e gestão ágil:** sistema de gestão de atividades táticas e operacionais que permita uma boa cadência do time técnico.
- **Roadmap tecnológico e tese de engajamento:** o roadmap em alto nível serve para alinhar as expectativas de todos, inclusive de pessoas não técnicas do time. A falta de comunicação, ou comunicação complicada, atrasa avanços da venture. A tese de engajamento é uma leitura sobre o problema do cliente que se está resolvendo e como nossa solução se relaciona com ele.
- **Mapeamento de produção/desenvolvimento:** o time ainda é enxuto. É preciso ter clareza sobre as principais partes da construção da solução, ou a operação da produção. O time técnico deve ter sua própria documentação técnica, mas também um mapa simplificado para que decisões táticas de alocação de recursos e pessoas possam ser tomadas pelas lideranças.

### DPT > Validação

Nessa fase, a Máquina de Entrega e a Máquina de Valor são responsabilidades de duas ou, possivelmente, três áreas diferentes: produto/P&D, tecnologia/en-

genharia e núcleo especialista (exemplo: Inteligência Artificial (IA) ou bioengenharia). Cada área tem seu time minimamente definido e objetivos dedicados. O desafio passa a ser a garantia de um processo de entregas de valor para o cliente, sem quebras entre as áreas. O desalinhamento pode gerar uma sincronia inadequada entre o que foi pensado e o que pode, e deve, ser desenvolvido. Ao final dessa fase, busca-se o *product-market fit*, já com faturamento razoável e, portanto, com um produto estável. Por ser mais estável e melhor acabado – ou seja, um produto, de fato –, nosso conceito de MVP se diferencia daquele tradicionalmente adotado pelas startups.

Começa a haver, também, muitas demandas internas de áreas como operações, atendimento ao cliente, customer success e comercial, que precisam ser endereçadas. É preciso garantir a entrega de um produto principal estável, enquanto a empresa ainda consolida possíveis novas fontes de receita e realiza novos lançamentos. As métricas de produto e de performance passam a ser essenciais, assim como a garantia de arquiteturas e reflexões mais robustas e perenes.

O DPT tem vários meses para:

- Estabelecer, monitorar e garantir visibilidade para métricas de produto;
- Ter um time capaz de lançar novas features, enquanto garante a entrega do produto principal;
- Alinhar e consolidar o processo de produto de ponta a ponta (da exploração à entrega);
- Consolidar time pleno/sênior nas cadeiras certas dos times de produto/P&D, tecnologia/produção e núcleo especialista;
- Entregar as primeiras versões de produto estável (MVP).

### *Máquina de Produto*

- **Criação de teste de faixas (tiers), planos ou pacotes:** o empacotamento é essencial para (i) aproveitar os aprendizados e legados (sempre reduzindo complexidade); (ii) aproveitar uma camada de serviços que gere valor; e (iii) atender a clientes diferentes do mesmo segmento com uma solução, muitas vezes, inovadora para eles.
- **Business & Product Vision Board:** em Validação, as ventures atingem pontos de inflexão de negócio e precisam de discussões profundas de estratégia para definir novas entregas de valor. Em *deep techs*, muitas vezes, cabe à área de produto (ou por vezes P&D) – guardião do potencial tecno-

lógico – conduzir alinhamentos consolidados de visão entre as lideranças e os fundadores.

- **Design organizacional para performance técnica:** nessa fase, é importante, a partir do entendimento da operação/produção, refinar o diagrama das áreas técnicas, observando oportunidades de simplificações, divisões, reconhecimento de lideranças e busca de recursos externos com maior senioridade para entregas mais robustas.

### *Máquina de entrega*

- **Mapeamento de requisitos e revisão da arquitetura da plataforma tecnológica:** uma base maior e mais recorrente de clientes demanda mais robustez, quantidade e funcionalidades. É provável que as arquiteturas e os processos atuais sejam revistos e refatorados. Revistar o tech stack<sup>54</sup> pode ser importante para destravar caminhos.
- **Roadmap de produto de médio prazo:** o roadmap passa a ser mais detalhado, com definições e alinhamentos que podem se estender por mais de um ano, de forma a apoiar a tomada de decisões sobre capacidade técnica, operacional e orçamentária.
- **Quality assurance:** a preocupação com recorrência, aderência à solução (stickiness) e satisfação passam a demandar mais processos e até mesmo mais pessoas dedicadas a assegurar padrões de qualidade da solução. A depender do mercado e da regulação, esse tipo de ação deve vir mais cedo na maturidade da venture.

### Um case de DPT: Quantis

A Quantis é uma startup cofundada com a CF, que produz proteínas humanas de alto desempenho, trazendo inovação para o mercado de medicina regenerativa e medicina cosmética. A história da Quantis começou com a aproximação entre a fundadora técnica e o time CF. Após os acordos iniciais, demos início ao processo de Genesis. Primeiramente, a mentalidade de “mínimo viável” é radical – faz parte, inclusive, do método. Isso é ainda mais relevante nessa fase inicial, em que buscamos velocidade, baixo custo, aprendizado e evidências de viabilidade de negócio. Por isso, em geral, a empresa ainda não está formalizada e a equipe é reduzida, mas muito focada. A venture conta com a fundadora técnica, o fundador de negócios e membros do time de DPT.

Em Genesis, o mais importante não é “acertar”, mas ter disposição para abandonar as certezas e criar novas propostas. Por essa razão, mesmo tendo forte influência da tecnologia, a startup nunca é encarada como um mero projeto, mas, sim, como um empreendimento. Por outro lado, nessa fase, dedicamos pouca energia a processos de negócio típicos, como marketing e branding, e concentramos esforços em criar artefatos que possam tangibilizar as hipóteses propostas de valor. Por isso, todas as startups no Genesis possuem nomes provisórios. A Quantis, por exemplo, inicialmente chamava-se Bio.inn.

Uma das primeiras atividades dessa jornada é o “download” do conhecimento e das experiências do sócio técnico. Isso é realizado por meio de uma série de conversas e oficinas. É muito importante conduzir essas conversas de forma estruturada e documentada, por isso a expertise na condução do processo faz muita diferença. Quando se trabalha próximo à ciência e a pesquisadores, é comum esbarrar no excesso de tecnicidade e no apego ao estado da arte. Desde o começo, é preciso desafiar a aplicação real da tecnologia. Nas palavras da fundadora, “a gente pode ter um pesquisador incrível, mas não consegue usar aquilo de forma benéfica para a sociedade ou, pelo menos, de maneira útil”.

A partir desse entendimento inicial, realizamos até duas oficinas intensivas de geração de conceitos de negócio a partir da tecnologia central. No caso da Quantis, foram cerca de cinco conceitos, dos mais espantosos aos mais desafiadores.

Entre os conceitos estudados pelo time, estavam:

- Criar ovários e ovas de esturjão em laboratório para criar caviar;
- Criar córneas a partir de bioimpressão;
- Replicar com biofabricação materiais associados a crueldade animal, como o couro;
- Replicar e substituir partes animais de alto valor agregado, como o marfim;
- Criar insumos bioidênticos de alto valor agregado a partir de células humanas.

Se você teve a oportunidade de conhecer a Quantis, já sabe qual destes conceitos venceu a Arrebentação MVC. Janaina comenta: “Lembrando do processo inicial da Quantis, o que mais me chamou a atenção foi a exploração de muitas áreas e aplicações de uma tecnologia com a qual eu já trabalhava há muitos anos, mas que eu não conseguia enxergar. A ponto de criar um processo novo e de colocar essa tecnologia de pé em um mercado que não existe, mas, ainda assim, criar coisas que já podem ser vendidas hoje”.

Outros testes de mercado e de tecnologia podem acontecer, mas de forma muito rápida e com pouquíssimo investimento. A ideia é que o conceito seja forte o suficiente para ter evidências de um “hair-on-fire”, mesmo sem uma tangibilização perfeita. O time DPT, agora junto a CAM e fundadores, realiza, em paralelo, estudos de viabilidade de negócio, levantamentos de estado da arte de tecnologias e concorrentes. Com base nessas informações e nas evidências de mercado vindas de entrevistas e “testes ácidos”, os conceitos vão sendo invalidados, um a um, restando aqueles que resistem à refutação.

Não conseguimos evidências, por exemplo, de que o mercado de ovas era interessante o suficiente. Já o mercado de partes de animais, nos levava a culturas muito distantes na Ásia e no Oriente Médio – um começo que traria dificuldades desnecessárias. Ou seja, não basta levantar oportunidades de negócio, é preciso rapidamente invalidar as oportunidades que não apresentam evidências de sucesso. Nessa etapa, chegamos a conversar com mais de 60 pessoas desses diversos segmentos.

### *Fechando o escopo*

Após 2 a 3 meses de validação de conceitos – realizada por meio de dezenas de explorações e conversas com pessoas de interesse –, chega a hora de decidir em qual conceito dedicar mais energia e foco. A essa altura, o time já tem informações para embasar uma decisão mais qualificada e as coloca em um documento a ser apresentado a um comitê decisor. Assim como na geração de conceitos, costumamos convidar outros empreendedores do ecossistema CF para contribuir.

Em uma oficina de convergência, selecionamos um conceito – podendo, ainda, a depender das evidências, seguir com dois conceitos. No caso da Quantis, um conceito foi selecionado: explorar a criação de insumos de alto valor agregado, no caso, o colágeno de matriz idêntica à humana para uso na medicina estética e na medicina regenerativa. A partir daí, o time concentrou seus esforços em explorar esses mercados, estudando e conversando com centenas de potenciais clientes e especialistas.

### *Em busca do mínimo*

Agora com foco total, continuamos a validação e iniciamos o desenho de protótipos conceituais mínimos, a fim de realizar uma primeira venda. Nessa fase, buscamos abordar no mínimo entre 50 e 100 possíveis clientes e realizar testes de produto e de negócio, enquanto construímos as primeiras versões do produto.

Realizamos testes para conceitos de peles artificiais, biofabricação de córnea humana e um hidrogel potencializador para proliferação celular. A Quantis trabalha com insumos de alta tecnologia que têm um time-to-market de alguns anos. Isso significa que tivemos que superar alguns desafios em paralelo: estabelecer uma linha de pesquisa e desenvolvimento da plataforma tecnológica, buscar a proteção da propriedade intelectual e criar uma frente de relacionamento com o mercado. Além disso, era necessário preparar o terreno para a criação do time técnico inicial da empresa.

O depósito da patente, com o processo inovador, que chamamos Quantum Tissue, foi iniciado ainda em 2020 e logo já conseguimos o primeiro investimento anjo. Enquanto continuamos nossos testes para validação da tecnologia, os fundadores, junto a CAM, estabeleceram um funil comercial para sistematizar a busca por possíveis clientes. O DPT, junto ao time e ao fundador técnico, apoiava a viabilidade das hipóteses de solução.

Em um primeiro momento, o time permaneceu enxuto, mas logo novos membros da Quantis se juntaram na área comercial e também em pesquisa, desenvolvimento e qualidade, bem a tempo de conduzir projetos iniciais de desenvolvimento e codesenvolvimento com parceiros da indústria que enxergam, na Quantis, um grande potencial.

A passagem da Quantis pela Arrebentação da fase Genesis do método CF e o início da fase de Descoberta marcam a conquista do MVC. O time Quantis é hoje altamente qualificado tecnicamente, formado por profissionais e cientistas que quebram paradigmas diariamente, criando solução e um novo mercado, e é motivo de orgulho para nós.

Ao final, vencer as Arrebentações com a Quantis é superar um desafio da ciência, da inovação e do empreendedorismo. Mais uma vez, ninguém pode definir esse sentimento melhor do que a fundadora: “Quando escrevi os últimos projetos sobre a nossa tecnologia, buscando investimentos para a Quantis, senti que toda a minha trajetória como cientista estava ali se materializando”.

## 3.2 COMERCIAL, ATENDIMENTO E MARKETING

### CAM > Genesis

Após as explorações iniciais de conceito feitas pelo DPT, o Comercial, Atendimento e Marketing entra na venture a partir do meio ao fim da fase de Gene-

sis, buscando ampliar e otimizar o aprendizado entre a validação de *problem-solution fit* e *product-market fit*. Nesse momento, não há grande preocupação com a geração de caixa, pois o foco principal, em CAM, é ter uma tese de geração de valor com boas evidências de negócio. Contudo, a geração de caixa é uma variável fundamental para a empresa e, por isso, é necessário avaliar os esforços colocados em captação de investimentos, sendo que a melhor combinação entre “geração de caixa” e “captação” dependerá do tipo de negócio e da capacidade de captar no *early-stage*.

O CAM tem alguns meses para:

- Encontrar um segmento de clientes e o primeiro nicho de mercado;
- Testar e validar conceitos com um número significativo de clientes;
- Ajudar a trazer aprendizados para o time técnico;
- Decidir por uma persona/Ideal Customer Profile (ICP)<sup>55</sup> para atacar.

### *Máquina comercial*

- **Operações de vendas:** é preciso estabelecer uma primeira versão do funil comercial, desenhando, a princípio, um funil de exploração, mais voltado ao aprendizado e ao conhecimento do mercado, no qual será colocada a energia em conversas com o mercado. O funil pode ser acompanhado diária ou semanalmente, fornecendo dados mínimos de conversão e contribuindo minimamente para o entendimento dos ICP. Junto às atividades do funil comercial, surgem outras demandas como a criação de material principal de vendas, o pitch comercial, já baseado no entendimento mínimo dos ICP e que será utilizado nas conversas com o mercado.
- **Vendas exploratórias:** para acelerar o aprendizado, o time CAM ajuda a firmar compromissos com clientes, com algo ainda em desenvolvimento, validando, dessa forma, a dor que o produto ou serviço se propôs a resolver. Em geral, é necessário articular três conceitos: (i) pré-sale: experimenta-se, por meio de conversas com o mercado e potenciais clientes, a entrega de ideias primárias e variações do produto, observando a reação do mercado e a disposição para a compra desses potenciais clientes diante dessas ideias primárias de produto; (ii) venda ácida: busca-se vender um produto que não está 100% pronto e acabado e, conseqüentemente, não se tem garantia completa de sua entrega, assumindo-se conscientemente esse risco; (iii) venda “soft”: à medida que se testam as reações do mercado, encontram-se

os conceitos de produto com maior aderência e se realiza a venda ácida, busca-se educar o futuro cliente sobre a situação real da venda, nutre-se um relacionamento com a premissa clara de que se trata de uma prova de conceito e de que o produto ainda está em fase de testes, sem deixar de ressaltar o valor e os benefícios da parceria.

- **Preço:** para as estimativas e decisões de operação e oportunidades de mercado se faz necessário propor um o ticket-alvo e realizar uma precificação estimada baseando-se em dados preliminares (como estimativas de preço em relação à concorrência e estimativas internas) e análise de potencial do produto ou serviço.

### *Máquina de valor*

- **Proposta de mercado:** são realizados estudos de nichos e oportunidades de entrada junto ao fundador de negócios e ao fundador técnico. Neste, o mercado é mapeado e são conduzidas discussões estratégicas com estudos de todos os nichos demandados pelo time.
- **Potencial de mercado:** é preciso levantar dados e evidências de que o segmento de mercado – e os segmentos adjacentes – valem a pena. Para isso, o time CAM e o fundador de negócios levantam dados secundários, relatórios, notícias e dados sobre startups e empresas do setor em questão. O levantamento busca dimensionar o tamanho de mercado, usando frameworks como TAM, SAM e SOM.<sup>56</sup>

### CAM > Descoberta

Com maior certeza sobre *problem-solution fit*, a fase de Descoberta inicia os esforços para encontrar o *product-market fit* e marca o início da construção de Máquina Comercial v2, independente e com seus próprios processos e time dedicado, ainda que pequeno. O fundador de negócios inicia a transição para formar a liderança comercial, e o time de Design & Produto já não está totalmente dedicado à operação da venture. Nesse momento, ainda são necessárias ações de operações e de bastidores mais próximas a Finanças e Governança. Nessa fase, exploram-se mercados e o time busca entender segmentos de clientes em maior profundidade. É preciso definir um processo de vendas no qual a proposta de produto ou serviço apresente maior fit, gere maior valor e

tenha potencial de escalabilidade. Dessa forma, o foco principal é ter uma tese de escalabilidade do produto, geração de valor em escala e Máquina Comercial. Soma-se, nesse contexto, a construção da abordagem comercial, dos discursos de vendas e das decisões de prospecção. Conseqüentemente, é preciso realizar a manutenção e registros desses discursos e suas variações para a criação de Rapport. Nesse momento, realiza-se a contratação do primeiro analista comercial que vai gerir o funil comercial e todas as atividades relacionadas. Com a criação de uma área oficial de CAM, que centralizará todos os detalhes sobre as ofertas comerciais utilizadas.

Temos vários meses para:

- Evoluir o volume de vendas, tanto otimizando o processo quanto desenvolvendo novos canais ou modais de vendas, em sintonia com uma máquina de geração de valor consistente;
- Ter poucos ICP claros e saber qual é o progresso que o cliente precisa;
- Criar processos e uma rotina de otimização para aplicar sistematicamente o “como vender” para dezenas de clientes;
- Modelar a máquina com 100% de performance.

### *Máquina comercial*

- **Operações de vendas:** a partir da operação mínima já existente da Máquina Comercial, é realizada a primeira otimização de OPI, KPI e ciclo de vendas, como uma revisão da máquina visando melhoria de ticket médio.
- **Canais de marketing e relacionamento:** são criados e atualizados constantemente canais digitais de marketing, como site e redes sociais.
- **Preço e unit economics:** é realizado o monitoramento de receita recorrente saudável. Evolui-se o modelo de precificação e o plano de vendas. São mapeados e discutidas, de forma estratégica, as ofertas e o posicionamento da concorrência.
- **Modal de vendas:** é realizado o planejamento do primeiro modal de vendas, iniciando, preferencialmente, pelo modal outbound.

### *Máquina de valor*

- **Dor e objetivos dos clientes:** o CAM precisa trazer aprendizados a partir do mapeamento de JBTD (jobs-to-be-done)<sup>57</sup> – trabalhos, atividades e

obstáculos que potenciais e atuais clientes enfrentam – para que o time de tecnologia os transforme em novos produtos, novas funcionalidades e melhorias na solução.

- **Business discovery:** o fundador de negócios e o CAM exploram canais diferentes, novos nichos adjacentes ao atual, visando evidências de receita recorrente. Nesse momento, parcerias estratégicas (posicionamento e networking) e parcerias catalisadoras (distribuição e inserção) podem mudar o jogo. Com apoio de DPT, são desenhadas propostas de valor para testar o mercado nos nichos mais promissores.

## CAM > Validação

Na etapa anterior, a venture diverge explorando diferentes mercados. Nesta etapa, é o momento de focar o ICP com mais potencial e aprimorar o processo de vendas buscando escalabilidade. Há foco maior em geração de receita, buscando por modelos de oferta e precificação coerentes e hipótese de posicionamento, além da consolidação do time comercial. Os times da CF atuam mais próximos da liderança e menos inseridos na operação. Diferentemente da fase de Descoberta, na Validação, já há ICP definidos e mais claros, como também canais e times operacionalmente estáveis. Contudo, há muitos ajustes a serem feitos na Máquina Comercial na busca por alta performance. Um dos pontos-chave para atingir uma melhor performance é ser apaixonado pelo jeito que seu cliente compra e mapear o processo em detalhes, em vez de se acomodar com a forma mais confortável para a empresa vender. Isso é muito comum, por isso não meça esforços para entender profundamente como seu ICP pensa e como é sua jornada de compra.

Temos vários meses para:

- Construir indicadores consistentes de conversão, retenção e satisfação da base e validar as *unit economics* da venture;
- Consolidar o ICP, o discurso e o packing de oferta a partir dos aprendizados da Descoberta;
- Estabilizar o funil de vendas e os OPI;
- Estruturar a operação de Atendimento (onboarding, canais de suporte, base de conhecimento, gatilhos de adoção);

- Documentar playbooks, rituais de gestão e tech stack de CAM, preparando o terreno para a contratação e o treinamento em escala na Tração.

### *Máquina Comercial*

- **Operações de vendas:** busca-se formular argumentos de vendas baseados em dados, realizar testes de discursos e refinar a matriz de objeções. Também se estabelecem papéis de inteligência comercial e performance.
- **Time de vendas:** é realiza-se a primeira especialização do time de vendas, utilizando-se o processo de coaching individualizado baseado em dados de performance por meio de ferramentas de treinamento e performance típicas de times comerciais, além de treinamento contínuo e mensal sobre solução, produto e oferta.
- **Canal de vendas:** realiza-se a verificação do canal de vendas, da taxa de conversão, do custo por lead (CPL), e são possivelmente conduzidas *war rooms* e *Benchmarking* no mercado.
- **Preço e unit economics:** como um dos focos dessa fase, junto a Finanças e Operações, são construídas composições de ofertas mais agressivas, baseadas em dados de ciclo de vendas, ticket médio, canal de vendas.
- **Canais de marketing e relacionamento:** faz-se o primeiro ajuste de marketing para eficiência comercial, com revisão de tom de comunicação, processos e materiais.

### *Máquina de Valor*

- **Prevenção de perdas de clientes (churn):** monitoramento do status dos clientes ativos em relação à satisfação, valor percebido e valor entregue para ação preventiva.
- **Suporte e sucesso do cliente:** os clientes da atual base precisam de atenção. Já se estabelecem canais de atendimento, processo de onboarding e suporte aos problemas. Além disso, começam a se desenhar aumentos de preço (aumento de ticket médio) com novas funcionalidades ou planos.
- **Revisão de funcionalidades e camada de serviços:** coletar feedbacks para novas funcionalidades junto à DPT e time técnico. Avaliar servitização

para ampliar cardápio de ofertas, como por exemplo suporte ampliado, Onboarding ampliado, customização de atendimento.

## Um caso de CAM: Kinology

A trajetória da Kinology, dentro do portfólio da CF, é um exemplo emblemático de como a arquitetura CAM atua como um motor de captura de valor. Diferente de empresas fundadas do zero (e que passaram pela fase Genesis), a Kinology (na época ainda chamada E-lastic) foi incorporada ao portfólio com uma operação já em funcionamento e uma carteira de cerca de 200 clientes ativos. A configuração de CAM, porém, estava embrionária (apenas uma pessoa na equipe comercial e um pós-venda que se misturava com a equipe de produto). Havia uma confusão de canais online ineficientes de vendas. A virada, que levou a empresa de 15 para cerca de 80 vendas mensais em cerca de um ano, foi estruturada em quatro grandes pilares estratégicos: precificação, aprimoramento da geração de demanda, ajuste do perfil do time comercial e gestão efetiva de indicadores operacionais.

### *Fortalecendo a arquitetura de CAM*

O primeiro pilar fundamental foi o ajuste da precificação. É comum apresentar três preços, permitindo que o lead faça comparações e, na maioria das vezes, opte pelo produto “do meio”, induzindo-o a não comprar o mais caro porque, por considerá-lo excessivo, mas também a não se restringir apenas ao básico. Assim, em uma distribuição gaussiana da base de clientes, o produto de menor preço e de maior preço deve ter menor número de clientes, enquanto o preço da opção intermediária deve ter um maior número. Os três preços eram oferecidos aos leads da Kinology, porém, ao estudarmos a base inicial de 200 clientes, mais de 90% da base estava no preço mais alto de compra do produto. Isso levou à conclusão de que boa parte da demanda estava aberta a adquirir a mesma solução por um maior preço sem impactar o resultado das vendas, o que de fato aconteceu.

O segundo pilar fundamental foi tratar a geração de demanda. A estratégia focou em identificar os canais online, que mais convertiam, e em aumentar a inteligência sobre a origem dos leads. Os canais de venda foram revistos e foi criado e comunicado ao time um processo sistemático de operação de aquisição. A escolha do ICP teve papel crucial: o fisioterapeuta com consultório próprio,

ou seja, um comprador que é a mesma pessoa que usa a solução, o que acelera a tomada de decisão de compra. Esse pilar permitiu “filtrar o ruído” e reduzir o Custo de Aquisição de Clientes (CAC).<sup>58</sup> Além disso, criou-se um ecossistema de reaproveitamento de leads, garantindo que contatos que haviam “esfriado” fossem reativados de acordo com o estágio em que pararam no funil comercial.

O terceiro pilar foi focado em pessoas, especificamente na mudança de perfil do time comercial. Percebemos que o modelo anterior, baseado em *inside sales*<sup>59</sup> tradicional e em vendas consultivas lentas, não era eficiente para aumentar os números de vendas na taxa desejada pela startup. O Squad GV de CAM, junto ao time comercial, implementou a troca por perfis de “venda de impacto”, mais agressivos no fechamento e menos focados em reuniões longas, usando para isso a mensageria via WhatsApp. Essa mudança incluiu a implementação de um mapeamento de objeções e pela padronização de roteiros, garantindo que o discurso fosse consistente e repetível. Houve troca nos perfis de profissionais de vendas para adequar o quadro à nova estratégia. Também foram criados materiais de apoio que simplificaram o discurso e o entendimento do time de vendas. O objetivo foi revisar a proposta de valor e o empacotamento, e reduzir a complexidade para aumentar a conversão. Um detalhe importante: ao modificar a venda para formas mais impulsivas, o time de pós-venda também teve que se adaptar, pois muitos dos questionamentos técnicos sobre a solução deixaram de ser feitos na fase comercial e passaram para a fase de pós-venda.

Em colaboração com DPT, fundador de negócios e time de produto, a estratégia de entrega de valor foi revisada para reforçar o que o cliente de fato “leva para casa” como valor: em vez de um dispositivo médico, assim como os concorrentes, a Kinology passou a reforçar seu diferencial, os relatórios biomecânicos inéditos e apoio no diagnóstico e tratamento. Isso permitiu transicionar de um modelo confuso centrado no hardware (que pressupõe uma compra única) e migrar para uma lógica de serviço e assinatura compatível com o valor entregue.

O quarto pilar, e talvez o mais decisivo para a virada, foi a gestão. A arquitetura CAM implementou uma governança rigorosa de indicadores e rotinas que antes não existiam. Entre as ferramentas utilizadas, destaca-se o uso de software para gestão de filas e visibilidade de atendimento, que permitiu monitorar o tempo de atendimento e distribuir de forma justa os leads entre os vendedores. Foram instituídas rotinas de *daily meetings*<sup>60</sup> para monitorar a performance diária e o sistema de “faróis” (verde, amarelo, vermelho e preto), que permitia uma leitura visual imediata de quão longe o time estava das metas semanais.

## *Do teto de mercado ao redesenho estratégico*

Toda essa mudança foi implementada entre as fases Descoberta e Validação do Método CF. Mais adiante, após atingir o break-even e sustentar um crescimento contínuo, a Máquina Comercial começou a mostrar seus limites de crescimento, desacelerando para 20 a 30% ao ano, devido ao teto de captura de valor do ICP atual. Além disso, o churn começou a apresentar números significativos. Portanto, enquanto atacavam esses problemas com soluções incrementais, a CAM e o fundador de negócios apoiaram um novo ciclo de *business discovery*, investigando novos segmentos e oportunidades de mercado. Para essa investigação, três critérios foram estabelecidos: oportunidade com ticket médio maior que o atual, recorrência e longevidade de contrato. A conclusão foi de que o caminho Enterprise deveria ser testado e foram pesquisadas grandes clínicas, redes de clínicas, hospitais e convênios médicos. A Kinology já tinha em sua base alguns clientes desse perfil, mas que compravam o produto atual com ticket menor. Um desses clientes comprou a solução pelos canais tradicionais e, com os radares de exploração ligados, aprofundamos a pesquisa e identificamos um perfil que endereçava os critérios que haviam sido definidos.

Essa reabertura da Máquina de Valor permitiu identificar uma dor latente no setor de saúde ocupacional e segurança do trabalho em indústrias pesadas. A nova estratégia culminou em um ciclo que incluiu um novo branding (Kinology), uma nova arquitetura e roadmap de produto para testar uma operação de vendas B2B Enterprise. O caso ilustra porque a arquitetura de CAM não é um evento estático, mas um processo vivo que, quando vai ao encontro de outras arquiteturas, se transforma em máquinas que avançam o negócio. Em duas fases distintas, a mesma arquitetura, que gerou eficiência tática no início, em estágio mais maduro, provocou os fundadores a encontrar uma nova avenida de escalonamento.

## 3.3 FINANÇAS E GOVERNANÇA

### FG > Genesis

No início, atividades de FG têm menor foco que CAM e DPT. O principal é a garantia de que todas as pessoas da empresa (geralmente fundadores e Squad GV) tenham acesso a ferramentas digitais e de que haja um padrão mínimo de rigor na gestão de informações e documentos importantes. Em Genesis, temos

um volume extremamente baixo de transações, sobretudo financeiras, além de provável escassez de recursos. Todo o time precisa estar ciente das limitações e incertezas dessa fase.

O time FG da venture conta com a participação do fundador técnico, do fundador de negócios e do suporte da equipe do Squad GV, trabalhando em conjunto para garantir que os aspectos financeiros e legais estejam em ordem. Implementar processos financeiros e de governança complexos nesse estágio traria uma complexidade desnecessária. Por isso, seguimos o Método CF da forma mais simples possível, priorizando a viabilidade financeira básica, buscando estabelecer as bases regulatórias concernentes ao período e se concentrando nas estratégias de Blended Finance para obter financiamento acima de qualquer coisa.

Temos poucos meses para:

- Garantir a validade legal de documentos importantes assinados entre CF, fundadores, parceiros e clientes;
- Criar e gerir acessos digitais para as ferramentas essenciais;
- Estabelecer uma organização funcional inicial.

Principais ferramentas e ações nessa fase:

### *Máquina de Viabilização*

- **Configuração de ferramentas estruturais:** garantir aos fundadores os acessos a ferramentas e sistemas básicos. Estabelecer padrões mínimos de gestão do conhecimento, organização de documentos, pastas, arquivos, contratos e canais de interação, a fim de que os aprendizados estejam disponíveis e acionáveis por todo o time, além de garantir um fluxo assíncrono harmonioso e ágil.

### *Máquina de Eficiência*

Nessa etapa, a Máquina de Eficiência ainda não está em pleno funcionamento. As demandas administrativas são geridas diretamente pelos fundadores, e a governança é mais implícita do que formal. Os fundadores seguem práticas básicas de controle, como registrar reuniões e decisões importantes. Não é preciso ter políticas criteriosas ou processos muito bem definidos, apenas um esforço intuitivo para organizar a operação, como esboçar as primeiras linhas de um guia.

## FG > Descoberta

Nesse momento, Finanças e Governança se voltam para a formalização, a organização financeira básica e a busca de recursos que permitirão o desenvolvimento inicial da venture. Com a entrada de novos recursos, como contratos iniciais ou aportes maiores, a gestão financeira começa a se aperfeiçoar. As planilhas ganham mais detalhes e se organizam por categorias de despesas e receitas. A contabilidade básica é formalizada, e o planejamento orçamentário surge baseado em projeções simples. As demandas jurídicas aumentam com o fechamento de contratos e o início de parcerias. A venture busca suporte jurídico pontual para revisar contratos e lidar com questões regulatórias iniciais, mas sem um acompanhamento contínuo. A governança começa a tomar forma com práticas mais claras, como definição de papéis e responsabilidades, além de reuniões regulares para revisar metas e decisões. Surge o primeiro esboço de políticas internas e de um código de conduta (boas práticas) simples.

Em outro momento dessa mesma fase, começamos a busca por profissionais que possam compor o time da venture e dedicar tempo integral à arquitetura de FG e que, desejavelmente, serão preparados para assumir o desafio da área por completo nas fases posteriores.

Temos vários meses para:

- Abrir e formalizar o funcionamento da pessoa jurídica;
- Buscar referências e conhecimento das melhores práticas regulatórias do mercado e setor da venture;
- Prospectar e gerenciar a busca por financiamentos e editais de fomento;
- Estabelecer as primeiras práticas e condutas de gerenciamento de entradas e saídas do caixa;
- Definir as primeiras políticas de funcionamento, como a de solicitação ao financeiro;
- Dar início às primeiras versões de processo orçamentário estratégico.

Principais frameworks e ações FG nessa fase:

### *Máquina de Viabilização*

- **Contrato social:** é preciso cuidar da criação de CNPJ para a nova empresa e de estabelecimento do primeiro Contrato Social junto à contabilidade.

- **Estudo regulatório:** pesquisa e o *benchmarking* para encontrar melhores possibilidades de enquadramento legal a partir dos primeiros mercados de atuação. Possíveis requisitos de normas regulatórias, agências de vigilância, estabelecimento da sede e responsabilidades técnicas devem informar uma estratégia inicial da startup.
- **Prospecção de editais de fomento:** inicia-se um processo ativo mais sistemático de busca de recursos. Por um lado, um funil de prospecção, mapeamento, organização e inscrição nos principais editais de fomento que possam ser do interesse da startup. Por outro, a ativação da rede CF e de possíveis interessados em investir capital de risco. Para isso, a FG precisa preparar e gerir o processo legal de investimento e documentos como non-disclosure agreements (NDA), memorandos de entendimento e term sheets, contratos, entre outros, com o apoio do Squad Gestão CF.
- **Políticas da empresa:** para que se tenha algum grau de formalização nos processos iniciais de pagamentos, reembolsos, salários e investimentos, é importante que regras sejam adotadas, padronizadas e comunicadas ao time inicial da venture, e que todos as sigam. A FG também é guardiã da adequação legal do ambiente de trabalho e das regulações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

### *Máquina de Eficiência*

- **Controle de fluxo de caixa:** para garantir a saúde inicial da empresa, será necessário criar uma forma de controlar as entradas e saídas. Esse controle deve ser feito por ferramenta simples que exija pouco esforço – compatível com a complexidade e o volume de transações –, e é importante que os fundadores estejam envolvidos nessa gestão. A projeção de fluxo de caixa deve incorporar a incerteza, possivelmente por meio da análise de cenários (otimista, pessimista, realista).
- **Orçamentação básica:** também será nessa fase que trabalharemos nas primeiras versões de processo orçamentário, ainda de maneira insipiente, mas com visibilidade de centros de custo organizados para permitir visibilidade para o time e os fundadores.
- **Contabilidade aprimorada:** a contabilidade precisa ser configurada de forma mais robusta. Isso envolve a manutenção de registros precisos de todas as transações (receitas, despesas, ativos, passivos), a preparação re-

gular de demonstrações financeiras (DRE, Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa) e o cumprimento das obrigações fiscais. A conciliação entre transações solicitadas e efetuadas precisa de especial atenção.

## FG > Validação

Nessa fase, a venture já possui um time interno específico de FG, fazendo com que o papel do Squad GV seja o de acompanhar o desenvolvimento da equipe interna e de oferecer apoio para demandas pontuais, urgentes ou estratégicas. Inicia-se a saída operacional do Squad GV, para que a venture continue seu processo de amadurecimento e chegue à próxima fase (Tração) atingindo a emancipação de nossa estrutura operacional.

O controle financeiro se torna mais sofisticado, com a adoção de ferramentas digitais ou de *Enterprise Resource Planning* (ERP) básicos para gerenciar receitas, despesas e fluxo de caixa. O planejamento orçamentário é formalizado, com projeções baseadas em dados reais e o monitoramento de previsto versus realizado. A contabilidade passa a ser auditada regularmente, e o acompanhamento de custos ganha importância. A FG acompanha atividades jurídicas de forma mais atuante, revisando contratos mais complexos e garantindo conformidade com regulamentos específicos do mercado. A administração torna-se mais profissionalizada, com rotinas claras para o controle bancário, pagamento de salários e gerenciamento de recebimentos. O time já demanda maior suporte de ferramentas específicas de gestão de processos.

A FG tem muitos meses para:

- Implementar métricas-chave de controle financeiro com dados reais;
- Garantir precificação e previsibilidade de receita adequadas;
- Garantir adequação e ajuste à aspectos legais e regulatórios;
- Gerenciar documentação jurídica e contábil;
- Gerir planejamento orçamentário de médio e longo prazo e alinhar com cada liderança responsável.

## Máquina de Viabilização

- **Estudos de rentabilidade:** a FG precisa estar na liderança de análises e monitoramento contínuo de *unit economics* (por exemplo, a relação LTV/CAC)<sup>61</sup> por diferentes cortes de clientes, canais de aquisição e linhas de produto/serviço. Analisar a margem de contribuição detalhada para enten-

der a lucratividade de cada unidade vendida ou serviço prestado, descontando os custos variáveis diretos e a viabilidade de contratos mais longos. Gerenciar e documentar indicadores financeiros que suportem as estratégias diante de investidores e conselho.

- **Data Room:** é um local virtual contendo toda a documentação legal, financeira, comercial e técnica da empresa (organizadas em pastas) que possam ser compartilhados com investidores interessados. As projeções financeiras devem ser mais detalhadas e cobrir um horizonte de 3 a 5 anos. O data room deve ser robusto e bem-organizado, e a equipe precisa estar preparada para um processo de due diligence rigoroso por parte dos fundos de venture capital.
- **Fundraising:** a partir de Validação, para além dos investimentos híbridos, a startup precisa ter mais foco nos levantamentos e na gestão de recursos financeiros. Novas rodadas de investimento são cruciais e devem ser facilitadas pela FG. Para compor o quadro financeiro, a área (com envolvimento estratégico dos fundadores) deve gerenciar ativamente a liquidez da empresa, otimizando o capital de giro (contas a receber, contas a pagar, estoque), gerenciando relacionamentos bancários, mitigando riscos financeiros (cambial, juros). Além disso, é preciso de estratégias para investir o caixa excedente de forma positiva, inclusive buscando regimes alternativos, benefícios fiscais e empréstimos subsidiados.

### *Máquina de Eficiência*

- **Orçamentação departamental:** à medida que a startup cresce, o orçamento único se torna insuficiente. É necessário implementar orçamentos departamentais (Comercial, P&D, Operações etc.), em que cada líder de área é responsável por planejar e controlar seus gastos em alinhamento com os objetivos estratégicos gerais. O processo envolve o acompanhamento regular do desempenho orçamentário e atenção especial à folha de pagamento de pessoal, especialmente das lideranças.
- **Controle financeiro:** nessa fase, o monitoramento da situação financeira é uma atividade crítica e devem ser preparados relatórios financeiros com frequência fixa para informar fundadores e lideranças e balizar decisões. Índices como burn rate (queima de caixa) e o runway (caixa/ burn rate) indicam quanto tempo a startup tem para atingir a lucratividade ou neces-

sitar de mais capital. Essas e outras métricas são essenciais para reportar aos investidores.

- **Conselho consultivo:** caminhado para o fim da fase de Validação, pode-se formalizar um Conselho Consultivo (Advisory Board). Sua composição geralmente inclui pessoas com experiência relevante em mercado, tecnologia, ou em desafios específicos da startup (por exemplo, vendas B2B ou internacionalização).

## Um caso de FG: Cromai

A Cromai, startup *deep tech* especializada em soluções de visão computacional para o agronegócio, enfrentou ao longo de sua trajetória um desafio complexo na evolução no processo orçamentário, típica em startups de crescimento acelerado. Esse percurso trouxe desafios operacionais que culminaram em problemas de comunicação entre as áreas no gerenciamento do orçamento.

Processos financeiros essenciais, como emissão de notas fiscais, acompanhamento de pagamentos e atualização de relatórios financeiros, eram frequentemente atrasados após as vendas realizadas. O desalinhamento entre as áreas de vendas, operações e financeiro resultava em retrabalhos, atrasos no fluxo de caixa e insatisfação de clientes. As lideranças de cada área não compartilhavam uma visão clara sobre os impactos do processo fragmentado.

### *A importância do processo orçamentário*

Um processo orçamentário eficiente é a espinha dorsal da gestão financeira e do planejamento geral de qualquer organização, pois estabelece limites claros para alocação de recursos e orienta a tomada de decisões estratégicas. Ele permite prever receitas e despesas, identificar riscos financeiros e assegurar que a empresa se mantenha sustentável enquanto busca alcançar suas metas. Além disso, o orçamento promove transparência e responsabilidade entre os diferentes departamentos, criando uma base comum para alinhar objetivos operacionais e estratégicos.

Nas ventures, em que os recursos são frequentemente limitados e o ambiente muda rapidamente, o processo orçamentário precisa ser mais flexível, ágil e prático. Um processo orçamentário adaptável deve permitir ajustes frequentes para incorporar aprendizados, mudanças de mercado e novas prioridades estratégicas. Isso se traduz em (i) prioridade para ferramentas financeiras com

usabilidade fácil, mas confiáveis; (ii) mais acesso aos dados atuais para fundadores e decisores; (iii) alinhamento bastante frequente para levantamento rápido de alertas, mais especificamente, na fase de Validação; (iv) garantia de processos simplificados, com comunicação coletiva e baseados em documentos.

### *Autonomia ou controle: o dilema do processo orçamentário*

Na Cromai, a falta da capacidade de articulação (inclusive política) levou a conflitos específicos entre as áreas comercial e financeira que, ao longo do tempo, começaram a se agravar. Processos críticos, como emissão de notas fiscais e acompanhamento de pagamentos, ficavam desalinhados após vendas realizadas. Gargalos frequentes surgiam devido a informações incompletas ou prazos mal definidos, gerando atrasos no fluxo de caixa e retrabalhos. Uma equipe apontava a outra como culpada, por não seguir rigorosamente os processos desenvolvidos. A outra equipe apontava a primeira como culpada, por criar processos demasiadamente burocráticos, lentos e que estariam atrapalhando a velocidade da empresa.

Entre os pontos críticos para a situação estava o fato de que o orçamento inicial era informal e restrito aos fundadores, que não tinham experiência na área financeira. Isso gerava previsões imprecisas e uma gestão limitada dos recursos (que já eram escassos).

A forma como aconteceu a implementação ilustra um dilema muito comum em gestão orçamentária em empresas iniciantes: o jogo entre controle dos recursos e autonomia para crescer. A CF assumiu a criação do orçamento, informando os limites de gastos às lideranças da Cromai. Essa centralização pela CF deu maior controle financeiro, mas as lideranças internas tinham pouca autonomia e engajamento nos números. Após um período, houve a descentralização e cada área foi responsável por sugerir seu próprio planejamento e controlar suas despesas. Essa abordagem trouxe mais autonomia, mas resultou em rombos orçamentários significativos, devido à falta de experiência das lideranças em gestão financeira. A gestão voltou a ser centralizada pelo responsável financeiro e pelo CEO, que estabeleceram limites claros para as áreas. Essa fase trouxe maior controle, mas com baixa colaboração interdepartamental. Por fim, o responsável financeiro tentou delegar a criação do orçamento para cada liderança, mas fez isso sem fornecer ferramentas ou treinamento suficientes para estruturar o processo. Isso gerou lacunas na articulação e integração do orçamento entre as áreas. Foi nesse ponto, de

delegação sem suporte, que se intensificaram os problemas de comunicação entre áreas, especialmente entre comercial e financeiro.

### *O Squad GV ajuda a arrumar a casa*

É importante lembrar que a startup deve ter espaço para criar e conduzir processos, descobrir caminhos e gerar aprendizados de maneira autônoma, o que muitas vezes resulta em becos sem saída. O Squad GV, em parceria com o responsável financeiro da Cromai e o CEO, implementou um projeto de colaboração com uma série de estratégias para corrigir esses problemas, ao mesmo tempo que construía de maneira mais adequada o processo orçamentário.

- **Revisão do fluxo orçamentário:** mapeou as etapas do orçamento e o fluxo operacional entre comercial e financeiro, identificando pontos críticos passíveis de falha;
- **Educação e suporte às lideranças:** ofereceu workshops e guildas para treinar as lideranças em conceitos básicos de articulação e colaboração entre áreas, planejamento financeiro e acompanhamento de despesas;
- **Criação de protocolos de comunicação:** desenvolveu protocolos internos de comunicação, acessíveis, enxutos e dinâmicos, especificando prazos e responsabilidades para processos-chave, como fechamento de contratos de venda, emissão de notas e ajustes no orçamento;
- **Automação de ferramentas:** auxiliou na implementação de um sistema de gestão financeira integrada, que conectava orçamentos, vendas e finanças, minimizando erros humanos e agilizando a troca de informações.

As lideranças, com uma nova perspectiva, passaram a fornecer projeções orçamentárias que refletem a realidade operacional e o alinhamento estratégico. Esse esforço conjunto resultou em uma comunicação aprimorada e em uma sinergia entre as áreas comercial e financeiro. Isso evitou maiores ruídos, atrasos e a necessidade de retrabalho. O orçamento, agora, estava mais próximo de um espelho do planejamento estratégico e da execução tática.

A articulação entre as áreas revelou-se um pilar inegociável, especialmente em processos críticos como os financeiros. É um fenômeno comum em startups que talentos de alta performance na execução sejam alçados à liderança, mas essa transição pode gerar atritos quando a experiência de campo se choca com a necessidade de interagir com culturas e ritmos distintos de outras áreas.

Abordar isso com agilidade é vital para evitar aumentar o problema, resultando na perda de talentos ou na desaceleração da venture.

A governança colaborativa é uma solução pragmática, e precisa contar com estruturas simples e eficazes, como comitês e protocolos. Adicionalmente, a automação e a implementação de rotinas de reuniões fortalecem a integração entre as áreas, reforçando a eficiência. Porém, sempre devemos encontrar o ponto de equilíbrio para que a proliferação de reuniões de alinhamento não se converta em um entrave para a consistência das entregas operacionais da venture.

### 3.4 GENTE E GESTÃO

#### GG › Genesis

No começo das atividades da startup, as atividades de Gente e Gestão (GG) se voltam quase que exclusivamente para o acompanhamento dos fundadores, oferecendo suporte emocional e preparatório para uma futura liderança.

A equipe é extremamente enxuta e multidisciplinar, as atividades são compartilhadas e acontecem em modo acelerado. Todo time tem que estar ciente das limitações e da incerteza da fase de Genesis. Nesse momento, os times de GG da venture são formados totalmente pelo time GG da CAOS Focado, e provavelmente não há funcionários. Por isso, não há, ainda, grandes desafios relacionados à equipe e às pessoas além da evolução dos próprios fundadores.

A GG tem alguns meses para:

- Cuidar do onboarding e dos fundadores;
- Garantir acesso à infraestrutura inicial da venture;
- Apoiar o desenvolvimento dos fundadores.

Principais ações nessa fase:

#### *Máquina de Engajamento*

Nessa etapa, a Máquina de Engajamento ainda não está implementada. A busca de talentos, quando necessária, ainda é informal, baseada em redes de contatos pessoais. Com exceção do(s) fundadores(s), conduzido com maior cuidado, o onboarding é intuitivo, e embora possa ter documentos, apresentações e reuniões com combinados e expectativas, ainda não carece de um processo articulado e acompanhamento próximo por GG. Processos de desenvolvimento e offboarding não são ainda considerados nesse momento. A cultura, nessa fase,

é reflexo direto do comportamento e dos valores dos fundadores – e será dessa forma, em maior ou menor grau, daqui para frente. Por isso, o Squad GV influencia desde cedo a mentalidade ágil, frugal e transparente. Os aspectos da cultura da startup, porém, ainda não são evidentes, existindo apenas de forma implícita e orgânica.

### *Máquina de Execução*

- **Rituais iniciais:** o Squad GV poderá incentivar e participar da realização dos primeiros rituais de gestão de projetos e tarefas, a fim de semear uma boa prática que será crucial para o andamento de futuros projetos e de incentivar essa iniciativa organicamente no modus operandi dos fundadores e da venture.

### GG › Descoberta

Em seguida, na fase de Descoberta, a área de GG se volta para a compreensão das necessidades iniciais do negócio e das relações entre fundadores, para o desenho inicial de primeiros formatos de contratações e para a criação dos primeiros processos formais de engajamento e execução.

Em outro momento dessa mesma fase, começaremos também a busca por profissionais que possam compor o time da venture em tempo integral e que, desejavelmente, serão preparados para assumir o desafio da área por completo nas fases vindouras. É comum que um primeiro membro do time interno da startup seja responsável pelas atividades operacionais de GG e até de FG, em função compatível com um back office simplificado.

A GG tem vários meses para:

- Fortalecer e acompanhar os fundadores e a relação entre eles;
- Gerenciar as primeiras contratações;
- Criação dos primeiros processos formais para contratações, onboarding e offboarding;
- Organização e desenvolvimento da primeira versão estrutura de cultura;
- Definir as primeiras políticas de pessoas, como a de ausências e férias;
- Dar início às primeiras versões de planejamento do design organizacional.

Principais ferramentas e ações nessa fase:

## *Máquina de Engajamento*

- **Processo seletivo:** o Squad GV cuidará das primeiras contratações, que costumam ser oriundas da rede de relacionamentos dos fundadores. O papel aqui, meramente de facilitação, evoluirá para um posterior primeiro desenho de etapas lógicas e encadeadas de busca, atração e seleção de candidatos, no que se constituirá o primeiro processo seletivo da empresa. Com o tempo e com o aumento das necessidades e especificidades, esse processo precisará amadurecer para inclusive contemplar o fit cultural, live cases e entrevistas comportamentais e técnicas.
- **Onboarding e offboarding:** facilitar o período de entrada dos primeiros colaboradores, ainda de maneira simplificada e minimamente planejada, para depois cuidar de uma estrutura que permita um aprendizado rápido e uma adaptação eficiente das novas pessoas à cultura e ao “ethos” da venture. Analogamente, a saída de pessoas será tratada caso a caso, com o acompanhamento próximo e humano de GG. Até o fim da fase de Descoberta, é preciso implementar entrevistas de desligamento e acertar com o processo de descontinuidade de pessoas, entre remoção de acessos a definições distratuais.
- **Manifesto de cultura:** o Squad GV também criará um documento de boas práticas que dê noções sobre o que é desejável apresentar de comportamentos e atitudes na venture. Depois, quando a equipe já estiver crescendo, surgirá a necessidade de uma discussão mais profunda, iniciada pela GG e com protagonismo dos fundadores, sobre a missão, a visão e os valores da startup, o que levará à criação de um primeiro Manifesto de Cultura, a ser difundido dentro e fora da empresa.

## *Máquina de Execução*

- **Design Organizacional:** também será nessa fase que trabalharemos nas primeiras versões do Design Organizacional. Num primeiro momento, será importante apenas mapear quem cuida de quem, quem responde a quem e quais são as responsabilidades de cada pessoa, de cada função e de cada time. Não é preciso ser muito detalhista, uma vez que a flexibilidade e a multidisciplinaridade ainda são muito importantes para a venture em estágios iniciais. No entanto, esse desenho inicial precisará também amadu-

recer para que venha ser uma estrutura formal de lideranças, gestores, times e funções.

- **Planejamento de OKR:** rituais básicos, como reuniões semanais e check-ins regulares, são introduzidos e acompanhados para garantir um ritmo de trabalho coletivo inicial. O papel do Squad GV passa a incluir suporte consultivo às lideranças, ajudando na formação inicial de times. Ferramentas como OKR ou KPI são adotadas de forma experimental e para aprendizado futuro dos fundadores e eventuais lideranças.
- **Políticas e boas práticas:** para que se tenha algum grau de formalização nos processos iniciais de ausências, faltas ou afastamentos, férias, cumprimento de jornada de trabalho e acordos esperados pelos fundadores é importante que regras sejam adotadas, padronizadas e comunicadas ao time inicial da venture, e que todos as sigam. Começam a ser utilizadas ferramentas básicas, como planilhas ou softwares simples, para gerenciar folha de pagamento e benefícios.
- **Reuniões um a um (one-to-one):** as reuniões um a um são ferramentas práticas para um time enxuto. Elas devem ser focadas em identificar “travas”, alinhar sentimentos e opiniões divergentes e dar ao colaborador (ou fundador) um canal seguro para tratar de assuntos que não seriam tratados em reuniões mais pragmáticas, como as táticas ou operacionais do time.

## GG > Validação

Nessa fase, a venture já deverá contar com um time dedicado de GG, o que permite ao Squad GV atuar de forma mais consultiva. Os projetos do Squad, em sua maioria, passam a ser de colaboração e facilitação, acompanhando o crescimento da equipe interna e oferecendo suporte em situações estratégicas ou emergenciais. O papel do Squad GV passa a garantir que a área de GG da startup avance de forma consistente, preparando-a para operar com autonomia.

É também nessa etapa que o Squad GV precisa apoiar a criação das primeiras versões de ativação da Cultura na Máquina de Engajamento, ajudando a preparar iniciativas básicas para reforçar os valores, promover alinhamento e engajar o time. Além disso, deve auxiliar a rascunhar o papel de Business Partner na Máquina de Execução – de preferência por meio do aumento do escopo (e consequente preparação) de uma pessoa interna da própria equipe – traba-

lhando junto com as lideranças para garantir que os times estejam organizados, produtivos e alinhados aos objetivos estratégicos da venture.

Processos iniciados na fase anterior evoluem para se tornar mais sólidos. Por exemplo, o processo seletivo ganha etapas definidas, como a triagem curricular, validação de um “fit cultural”, cases direcionados e entrevistas técnicas. O onboarding torna-se um programa consistente, contendo cronogramas previamente alinhados com a liderança, conteúdos específicos e planos de ramp-up. O planejamento estratégico (via OKR) se torna mais rigoroso e acompanhado de perto, inclusive podendo ser pauta para o Conselho Consultivo da venture.

Esse movimento gradual reduz a dependência do Squad GV, preparando a área de GG para consolidar seus processos e avançar com maturidade rumo à fase de Tração, quando a venture deverá operar de maneira independente dentro de nossa estrutura operacional.

O time de GG tem vários meses para:

- Consolidar processos de entrada e saída de colaboradores;
- Fortalecer cultura interna e os valores com intencionalidade;
- Estabelecer avaliações e feedbacks constantes para monitorar a performance e a visão;
- Garantir disciplina e articulação estratégica entre lideranças;
- Desenvolver lideranças, incluindo a de GG da própria venture.

Algumas das principais ações nessa fase são:

### *Máquina de Engajamento*

- **Pesquisa de clima e feedbacks sistemáticos:** o desenvolvimento começa a incluir feedbacks regulares e objetivos de aprendizado específico, de acordo com os primeiros mapeamentos de competências da organização. Formulários regulares de pesquisa de sentimentos do time podem ser implantados. Em paralelo, um processo simples de coleta de feedbacks permite ajustes pontuais de GG para que não se tornem problemas maiores.
- **Deck de cultura:** a cultura é documentada formalmente e difundida com intencionalidade nos rituais e ativações de GG. Ela também passa a ser cultivada e apresentada para pessoas de dentro e pessoas de fora, com o

objetivo de filtrar o interesse de pessoas que possam se encaixar na operação e na visão da empresa (fit cultural).

- **Eventos e ativação interna (endomarketing):** programas de endomarketing, como campanhas de engajamento e celebração de conquistas, são implementados para fortalecer o senso de pertencimento. A participação ativa dos fundadores nesse tipo de ação é muito importante, pois ainda são a referência cultural da empresa. Um exemplo muito simples é a lembrança de datas, como aniversários ou de entrada na empresa. Outros exemplos incluem fóruns de temas diversos, organizados pelo time, ou encontros imersivos especiais.
- **Ramp-up e plano de desenvolvimento individual:** elaborar um processo de ramp-up (aceleração) após o onboarding permite acompanhar o colaborador para que possa não só aprender a navegar na empresa, mas começar a contribuir o mais rápido possível. Na fase de Validação, a venture já pode considerar um plano individualizado para que a pessoa se desenvolva de maneira consciente e com suporte.

### *Máquina de Execução*

- **Business partner:** a GG assume um papel mais estratégico, colaborando diretamente com as lideranças para alinhar objetivos e melhorar a performance dos times. É preciso que, durante a fase de Validação, seja desenvolvida uma liderança interna com envolvimento tático e operacional (compatível com uma empresa em estágio inicial), porém com capacidade de articular estrategicamente.
- **Departamento pessoal:** processos tornam-se mais organizados e eficientes, com políticas claras para contratação, benefícios e desligamentos. O Departamento Pessoal começa a atuar como um “relógio em funcionamento”, garantindo precisão e conformidade com as obrigações trabalhistas e atenção à regularidade da situação de cada colaborador segundo as políticas da empresa.
- **Avaliações de desempenho:** rituais como revisões trimestrais e avaliações de desempenho são implementados, mas aqui, nessa fase, já devem ser de responsabilidade das próprias lideranças de cada área da startup; o Squad GV atua mais como facilitador e apoiador.

- **Treinamentos específicos:** com mais processos e mais volume, todos os times (principalmente os times de negócio e técnicos) começam a demandar capacitação e treinamento, principalmente dentro de suas especialidades. A GG precisa priorizar e articular, junto às lideranças, maneiras de atender a essa demanda.

## Um case de GG: Quantis

A história da área de GG na Quantis começa desde o início da venture, ainda na fase de Genesis. Com uma dupla de fundadores complementares — a fundadora técnica, Janaína Dernowsek, e o fundador de negócios, Diogo Dutra – o engajamento inicial não vinha de processos refinados, mas, sim, da construção de vínculos e da sensação constante de aprendizado e avanço.

Nessa etapa, a atuação da GG não se apoiava em frameworks complexos, mas em trocas humanas e desenvolvimento pessoal. O trabalho era ajudar a fundadora a atravessar medos, inseguranças, dilemas típicos da transição da academia para o empreendedorismo. A escuta ativa, os espaços de reflexão sobre posicionamento e a criação de perspectivas sobre o futuro da empresa já eram, ali, sementes do que se consolidaria depois como cultura viva da Quantis.

Ao entrar na fase Descoberta, a Quantis passou a experimentar uma ampliação do time e, com ela, a necessidade de organização. Ainda com um time pequeno, mas já diverso o suficiente para gerar complexidade, a fundadora começou a realizar war rooms técnicos, reuniões de alinhamento e sessões abertas de brainstorming. A GG passou a apoiar ativamente a consolidação de rituais e planejamento: criação de OKR, ajuda na condução de one-on-ones e acompanhamento mais direto dos ciclos de entrega.

A mudança de Minas Gerais para São Paulo marcou um novo capítulo. Com a troca completa da equipe, a GG teve de atuar como “ponte de cultura”, ajudando a reconectar visão de negócio, rotinas operacionais e desenvolvimento de lideranças. Foram organizados workshops de planejamento, revisões de OKR e os primeiros esboços de um Design Organizacional mais robusto, com clareza de papéis e distribuição de responsabilidades.

### *Lideranças em construção, cultura em respiração*

A Quantis seguiu crescendo em complexidade, e o trabalho de GG evoluiu junto. Com o amadurecimento das operações, iniciamos a construção de uma camada tática de lideranças – especialmente nas frentes de negócios e operações

–, com foco em autonomia, responsabilidade e alívio da fundadora nas demandas do dia a dia. Em paralelo, iniciamos um processo coletivo de explicitação de valores, missão e visão, não como elementos abstratos, mas como práticas observáveis no cotidiano.

Esse processo foi feito de forma viva, com os membros mais experientes da equipe contribuindo com relatos e percepções, traduzindo a cultura real em linguagem compartilhada. Os valores começaram a ser usados como base para feedbacks, decisões de contratação, e construção de materiais de onboarding. Assim, a GG passou a respirar junto com a operação – observando, escutando e devolvendo estrutura ao que já estava vivo.

### *Onboarding, competências e o desafio do laboratório*

Um dos pontos mais sensíveis enfrentados pela GG na Quantis foi a concepção de um processo de onboarding, que respeitasse a complexidade prática e presencial do laboratório. O aprendizado técnico exigia uma imersão intensa, difícil de ser conciliada com a parte mais institucional, como cultura, regras e rotinas. Com o tempo – e depois de tentativas que não se sustentaram –, conseguimos chegar a uma versão híbrida mais eficiente, que alia prática técnica com acolhimento organizacional.

Além disso, foram introduzidos ciclos de desenvolvimento por competências. Lideranças e membros passaram a fazer autoavaliações e conversas estruturadas sobre comportamento, profissionalismo e alinhamento com os valores da Quantis. Esses processos, junto com a organização mais rígida de horários e presença (inevitável em um contexto laboratorial), demandaram também a formalização de políticas internas e maior clareza de expectativas – um movimento importante de profissionalização sem perder a leveza e a potência da cultura viva.

Atualmente, a Quantis está em um momento de transição. Ainda na fase de Descoberta, mas já ensaiando movimentos típicos de uma startup em preparação para Validação, a GG tem sido peça-chave para sustentar esse amadurecimento. A atuação tem sido especialmente forte no suporte à fundadora – que concentra a visão de produto – e na reorganização de papéis à medida que surgem novas lideranças, contratos estratégicos e expectativas de captação.

O histórico de reestruturações, mudanças de sede, instabilidade financeira e desafios operacionais complexos colocaram a GG em posição de protagonismo na sustentação da equipe e na criação de uma base organizacional sólida. A

expectativa futura é de que, com novas captações e avanço nos contratos de codesenvolvimento, a área de GG continue liderando o processo de formação de lideranças, preparação para escalabilidade e consolidação de uma cultura forte, adaptável e profundamente conectada ao propósito da Quantis.

