

SHELLY BARBOSA RAMOS ESCOJIDO

PROPOSIÇÃO DE UMA INOVAÇÃO RADICAL NO MERCADO DE BEBIDAS
SAUDÁVEIS PARA UMA MULTINACIONAL DE BEBIDAS

São Paulo
2021

SHELLY BARBOSA RAMOS ESCOJIDO

**PROPOSIÇÃO DE UMA INOVAÇÃO RADICAL NO MERCADO DE BEBIDAS
SAUDÁVEIS PARA UMA MULTINACIONAL DE BEBIDAS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheira de Produção.

São Paulo
2021

SHELLY BARBOSA RAMOS ESCOJIDO

**PROPOSIÇÃO DE UMA INOVAÇÃO RADICAL NO MERCADO DE BEBIDAS
SAUDÁVEIS PARA UMA MULTINACIONAL DE BEBIDAS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheira de Produção.

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Senzi Zancul

São Paulo
2021

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

Catalogação-na-publicação

Escojido, Shelly

Proposição de uma inovação radical no mercado de bebidas saudáveis para uma multinacional de bebidas / S. Escojido -- São Paulo, 2021.
155 p.

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

1.Inovação Radical 2.Design Thinking 3.Learning Plan 4.Desenvolvimento de Produto 5.Tendências I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*Dedicado à minha mãe Suzy, ao meu pai Luis,
à minha irmã Sheva e a todos os meus familiares,
que me apoiaram ao longo de todos os
anos de formação na Graduação.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer à minha família, por sempre ter acreditado em mim e por me amar tão incondicionalmente.

À minha mãe Suzy e ao meu pai Luis, pela vida e pelas oportunidades que me proporcionaram, por terem sempre me apoiado nas minhas escolhas e por terem me ajudado a chegar até aqui. Eu amo vocês mais do que qualquer coisa e serei eternamente grata por tudo que fizeram por mim. Espero um dia poder retribuir.

À minha irmã Sheva, por ter sido a melhor companheira de vida que eu poderia pedir e por sentir tanto orgulho de mim. Acredite, o sentimento é recíproco.

À minha avó Djaly, ao meu avô Manoel, à minha nonna Eliane e ao meu nonno Roberto que desde pequena me ensinaram a importância de eu sempre correr atrás dos meus sonhos, e sempre me apoiaram em tudo.

Às minhas tias, tios, primas e primos por me oferecerem suporte sempre que precisei e por vibrarem com cada uma das minhas conquistas.

Ainda, quero agradecer aos meus amigos que, por meio de seu companheirismo, tornaram essa caminhada mais leve e inesquecível.

Às minhas melhores amigas desde a infância, Joelle, Alina e Maini, que nunca deixaram de me apoiar, torcer e comemorar por todas as minhas conquistas, mesmo estando tão longe fisicamente. O sentimento de amizade que nos conecta me torna uma pessoa mais feliz e completa.

À Fernanda e à Maria Vitória, duas amigas e mulheres que desde antes da Poli estiveram ao meu lado e que sempre me inspiraram muito. Me enche de orgulho ver quem somos hoje e saber que chegamos aqui juntas.

Ao Ohashi, Lucas, Dani e Pira pelo companheirismo, amizade e amor que me demonstraram ao longo de toda essa jornada. O que teria sido de mim, se a gente não tivesse decidido estudar juntos em uma salinha da biblioteca, na nossa primeira semana de provas da Poli?

Ao Vinícius, meu irmão de coração, com o qual eu tive a sorte de compartilhar um dos melhores anos da minha vida, em San Sebastián, durante o nosso intercâmbio.

À Vitória, à Luana e à Aninha por terem sido as melhores *roomies* de intercâmbio que eu poderia pedir e por tornarem essa experiência ainda mais memorável.

Ao Manuel, Thiago, Bumlai, Francisco, Pedro, Rafael, Victor e à Dani, obrigada por me ensinarem tanto ao longo desses anos e por me darem a chance de viver tantos momentos felizes

e inesquecíveis ao lado de vocês. Tenho certeza de que viveremos muitos mais nessa nova fase que está começando.

Ao Gabriel e ao Lucas, dois amigos-irmãos com os quais a Poli me presenteou. Amo vocês, obrigada por tudo que vivemos e ainda viveremos juntos.

À Lyvia, ao Daniel e ao Bruno, obrigada por terem entrado na minha vida e por serem amigos tão especiais e queridos para mim.

À Paloma por sempre torcer pelo meu sucesso e comemorar comigo minhas vitórias. Você me inspira muito e sou muito grata pela sua amizade.

Ao CAEP, entidade que me acolheu e me acompanhou no meu amadurecimento, me oferecendo a oportunidade de conhecer tantas pessoas especiais, as quais contribuíram para que eu me tornasse uma pessoa melhor.

À Cris e ao Osni, por sempre terem ouvido meus desabafos e por ter me feito sentir em casa desde o início.

Ao Rafa, que além de ter sido meu primeiro gestor, também se tornou um mentor e um amigo tão querido ao longo desses anos. Obrigada por me ensinar tanto e por estar sempre ao meu lado me guiando e torcendo pelo meu sucesso. Amo muito você.

À Bi e ao Henrique por serem amigos tão maravilhosos e por sempre terem achado o tempo para me aconselhar. Estaremos sempre juntos.

À Bianca, Giu, Clari, Nat, Erika e ao Eric, Shammah, Miguel, Vini, Gab, Gui e João por terem compartilhado a primeira experiência de estágio comigo. Sinto muito orgulho da nossa conexão e da nossa amizade e quero levar vocês para sempre comigo.

Ao Carlinhos por me ensinar a importância de viver intensamente, sem medo de me colocar de forma vulnerável no mundo. Sinto sua falta e te levarei para sempre no meu coração.

À Maísa, que além de me ensinar tanto profissionalmente, também se tornou um exemplo de mulher inspiradora e de liderança humana para mim. Você me mostrou o tipo de líder que eu quero ser e espero um dia poder ser para outras mulheres o que você foi para mim ao longo deste ano.

Ao Caio, por ter confiado em mim para liderar este projeto e ter me apoiado ao longo dessa jornada. O mundo corporativo precisa de mais líderes como você.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores que me ensinaram e contribuíram para minha formação como engenheira. Um agradecimento especial aos professores Eduardo de Senzi Zancul e André Leme Fleury, por terem me orientado e apoiado durante este ano na realização deste Trabalho.

“Innovation takes birth in sync with the evolution of customer’s expectations and demands or vice-versa. Either way, organizations around the world have to continually innovate themselves and keep up with the people’s wants. The failure to do so or being indifferent to your customer’s needs will make your competitors win. And then, customers become indifferent to you with a high-risk gamble to play at.”

Ketan Kapoor

RESUMO

Este Trabalho apresenta o desenvolvimento e aplicação de um processo de inovação para a criação de um produto pertencente à categoria de bebidas saudáveis, visando atender a uma necessidade relevante do consumidor ainda não ou mal atendida pelo mercado. Ademais, também objetiva contribuir para a transformação do portfólio de uma multinacional de bebidas, a partir da proposição de uma inovação radical a ser desenvolvida e comercializada, visando antecipar tendências de mercado ao invés de apenas adaptar-se a elas. Neste Trabalho, a autora aplica um método que envolve desde a compreensão do mercado de bebidas saudáveis e o entendimento aprofundado das dores e necessidades dos consumidores, até a proposição de uma solução inovadora que seja capaz de atendê-los. A primeira etapa do método, a Imersão, é organizada em duas fases. A primeira é voltada à compreensão da realidade de mercado e à influência de tendências comportamentais sobre o padrão de consumo por meio de pesquisa secundária. Já a segunda objetiva um melhor entendimento do grupo social alvo e de suas necessidades, por meio da pesquisa primária, observação e vivência. Em seguida, é realizada a síntese dos aprendizados adquiridos (Síntese) e a conceituação de possíveis soluções para o problema identificado (Ideação). Para isso, são utilizadas ferramentas do *Design Thinking* e também do Modelo DNA, mais em específico, o *Learning Plan*, o qual permite identificar e priorizar as incertezas que devem ser esclarecidas. Por fim, inicia-se a etapa de Prototipação, a qual é iterativa e diz respeito ao desenvolvimento de protótipos da solução escolhida e à validação com consumidores potenciais, a fim de avaliar a desejabilidade do produto proposto. Dessa forma, o resultado apresentado neste Trabalho é o desenvolvimento de um método voltado para a criação de inovações radicais em uma multinacional de bebidas e a sua aplicação para o desenvolvimento de uma solução disruptiva. O Trabalho foi bem-sucedido, na medida em que permitiu propor o desenvolvimento de um produto saudável e inovador a partir da coleta de aprendizados e da validação de hipóteses. A partir do resultado apresentado neste Trabalho, a multinacional decidiu investir no desenvolvimento do produto, incluindo-o no planejamento estratégico para o ano de 2022.

Palavras-Chave: *Design Thinking, Learning Plan, Desenvolvimento de Produto, Inovação Radical, Tendências, Mercado de Bebidas Saudáveis.*

ABSTRACT

This paper presents the development and application of an innovation process for the creation of a product belonging to the category of healthy drinks, aiming to meet a relevant consumer need not yet or poorly met by the market. Moreover, it also aims to contribute to the transformation of the portfolio of a multinational beverage company, through the proposition of a radical innovation to be developed and commercialized, aiming to anticipate market trends instead of just adapting to them. In this paper, the author applies a method that involves understanding the market of healthy beverages and understanding in-depth the pains and needs of consumers, to proposing an innovative solution that is able to meet them. The first stage of the method, Immersion, is organized in two phases. The first is aimed at understanding the market reality and the influence of behavioral trends on consumption patterns through secondary research. The second phase aims to better understand the target social group and its needs, through primary research, observation, and experience. Then, the learnings acquired are synthesized (Synthesis) and the conceptualization of possible solutions to the identified problem (Ideation) is carried out. For this, Design Thinking tools are used, as well as the DNA Model ones, more specifically the Learning Plan, which allows the identification and prioritization of the uncertainties that must be clarified. Finally, the Prototyping stage begins, which is iterative and concerns the development of prototypes of the chosen solution and validation with potential consumers, in order to assess the desirability of the proposed product. Thus, the result presented in this paper is the development of a method for the creation of radical innovations in a multinational beverage company and its application to the development of a disruptive solution. The project was successful in that it allowed to propose the development of a healthy and innovative product from the collection of learnings and the validation of hypotheses. Based on the results presented in this paper, the multinational decided to invest in the development of the product, including it in the strategic planning for the year 2022.

Key Words: Design Thinking, Learning Plan, Product Development, Radical Innovation, Trends, Healthy Drink Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais fatores que criam a necessidade de inovar.....	27
Figura 2: Modelo dos Estágios do processo de decisão do consumidor e os principais fatores influenciadores.....	29
Figura 3: Blocos fundamentais do Hipercubo da Inovação – sistema de gestão da inovação.	32
Figura 4: Esquema do Modelo DNA para gestão da inovação radical.....	33
Figura 5: Duração e pico de moda das tendências.....	39
Figura 6: O processo de Design.....	41
Figura 7: Design centrado no ser humano.....	41
Figura 8: Método do Duplo Diamante.....	42
Figura 9: Processo de iteração para desenvolvimento de uma solução relevante.....	45
Figura 10: <i>Script</i> entrevista focada no problema e na solução.....	46
Figura 11: Quadro do Diagrama de Afinidades.....	49
Figura 12: Metodologia proposta para o desenvolvimento do trabalho.....	52
Figura 13: Lentes do design para resolver um problema.....	55
Figura 14: Modelo para representação da Persona.....	60
Figura 15: Modelo para representação do Mapa de Empatia.....	61
Figura 16: Modelo para representação da Jornada da Persona.....	62
Figura 17: Segmentação das soluções que atendem a primeira estratégia.....	68
Figura 18: Segmentação das soluções que atendem a segunda estratégia.....	69
Figura 19: Conceito apresentado para os consumidores - NesQino.....	90
Figura 20: Conceito apresentado para os consumidores – <i>Smart Health</i>	91
Figura 21: Fotos de produtos preparados e consumidos pela autora. À esquerda o <i>Whey Protein</i> puro misturado com água e à direita o <i>whey</i> utilizado como ingrediente para uma panqueca proteica.	97
Figura 22: Fotos de café funcionais preparados e consumidos pela autora. À esquerda o SuperCoffee puro e à direita o <i>shake</i> reforçado.	98
Figura 23: Foto de energético natural consumido pela autora durante a etapa de vivenciamento.	98
Figura 24: Quadro 1 - Consumidor.	99
Figura 25: Quadro 2 – Mercado competidor.	99
Figura 26: Quadro 3 - Avaliação de conceitos de produto.	99
Figura 27: Quadro 4 – Criação de produtos ideais.	100

Figura 28: Persona.....	101
Figura 29: Mapa de Empatia.....	102
Figura 30: Jornada da Persona.....	102
Figura 31: Conceito de bebida esportiva energética - Café do dia.....	112
Figura 32: Conceito de bebida esportiva energética - <i>Active</i>	112
Figura 33: Conceito <i>Drinkfinity</i>	144
Figura 34: Conceito <i>Set You</i>	145
Figura 35: Conceito de bebidas esportiva energética sabor café.....	148
Figura 36: Conceito de bebida esportiva energética sabor chocolate.....	148
Figura 37: Conceito de bebida esportiva energética sabor açaí.....	149
Figura 38: Conceito de bebida nutritiva - <i>Sweet and Mellow</i>	149
Figura 39: Conceito de bebida nutritiva - <i>Fresh Fizz</i>	150
Figura 40: Conceito de bebida nutritiva - <i>Muscle Xtrenght</i>	150
Figura 41: Conceito de bebida nutritiva - <i>Whey</i> de proteína animal, sabor banana com baunilha.....	151
Figura 42: Conceito de bebida nutritiva - <i>Whey</i> de proteína animal, sabor pasta de amendoim.....	151
Figura 43: Conceito de bebida nutritiva - <i>Whey</i> de proteína animal, sabor <i>double chocolate</i>	152
Figura 44: Conceito de bebida nutritiva - <i>Whey</i> de proteína vegetal, sabor <i>double chocolate</i>	152
Figura 45: Conceito de bebida nutritiva - <i>Vitamine</i>	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O impacto do Covid-19 sobre os hábitos do consumidor	19
Gráfico 2: O impacto do Covid-19 sobre a relação entre saúde de curto prazo e o comportamento do consumidor	19
Gráfico 3: Comparação entre aumento da priorização do bem-estar e a mudança no nível geral do bem-estar entre 2019 e 2021 no Brasil (% dos entrevistados).	20
Gráfico 4: Frequência de escolha de comidas e bebidas com base em funcionalidade.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A lista de verificação do gerenciamento de incerteza.	36
Quadro 2: <i>Template</i> do <i>Learning Plan</i>	37
Quadro 3: <i>Template</i> do <i>Learning Plan</i> utilizado no projeto em questão.	55
Quadro 4: Relação lente DVF e pilares.	56
Quadro 5: Níveis de incerteza.	56
Quadro 6: Modelo <i>briefing</i>	63
Quadro 7: Análise SWOT mercado de bebidas nutritivas.....	80
Quadro 8: Análise SWOT mercado de bebidas energéticas esportivas.....	81
Quadro 9: <i>Learning Plan</i> - Etapa 1 (Continua).	83
Quadro 10: <i>Learning Plan</i> - Etapa 1 (Continua).	84
Quadro 11: <i>Learning Plan</i> - Etapa 1 (Continua).	85
Quadro 12: <i>Learning Plan</i> - Etapa 1 (Conclusão).....	86
Quadro 13: <i>Learning Plan</i> - Etapa 2 (Continua).	104
Quadro 14: <i>Learning Plan</i> - Etapa 2 (Continua).	105
Quadro 15: <i>Learning Plan</i> - Etapa 2 (Continua).	106
Quadro 16: <i>Learning Plan</i> - Etapa 2 (Continua).	107
Quadro 17: <i>Learning Plan</i> - Etapa 2 (Conclusão).....	108
Quadro 18: <i>Briefing</i> para desenvolvimento de protótipos preenchido (Continua).....	109
Quadro 19: <i>Briefing</i> para desenvolvimento de protótipos preenchido (Conclusão).	110
Quadro 20: Avaliação dos protótipos de bebidas esportivas e energéticas (Continua).....	114
Quadro 21: Avaliação dos protótipos de bebidas esportivas e energéticas (Conclusão).	115
Quadro 22: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).....	117
Quadro 23: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).....	118
Quadro 24: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).....	119
Quadro 25: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Conclusão).....	120
Quadro 26: <i>Benchmarks</i> cerveja sem álcool.....	130
Quadro 27: <i>Benchmarks</i> vinho sem álcool e com menor teor alcoólico.	130
Quadro 28: <i>Benchmarks</i> destilados sem álcool e com menor teor alcoólico.	131
Quadro 29: <i>Benchmarks</i> coquetéis prontos para beber sem álcool e com menor teor alcoólico.	131
Quadro 30: <i>Benchmarks</i> de bebidas enriquecidas.	131
Quadro 31: <i>Benchmarks</i> de produtos para prevenção e cura dos efeitos do álcool.....	132

Quadro 32: <i>Benchmarks</i> de bebidas com apelo natural – leites vegetais.....	134
Quadro 33: <i>Benchmarks</i> de bebidas com apelo natural – refrigerantes naturais.	134
Quadro 34: <i>Benchmarks</i> de bebidas com apelo natural – sucos naturais engarrafados.....	135
Quadro 35: <i>Benchmarks</i> de bebidas focadas em cuidados preventivos e curativos específicos (Continua).	135
Quadro 36: <i>Benchmarks</i> de bebidas focadas em cuidados preventivos e curativos específicos (Conclusão).	136
Quadro 37: <i>Benchmarks</i> de bebidas focadas na saúde a curto prazo.....	137
Quadro 38: <i>Benchmarks</i> de bebidas focadas na otimização do foco e da energia.....	138
Quadro 39: <i>Benchmarks</i> de bebidas focadas na otimização da nutrição.	139
Quadro 40: <i>Benchmarks</i> de inovações tecnológicas no mercado de bebidas (Continua)....	139
Quadro 41: <i>Benchmarks</i> de inovações tecnológicas no mercado de bebidas (Conclusão)....	140

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Contexto	18
1.2	Problema	21
1.3	Objetivo.....	21
1.4	Justificativa	22
1.5	Estágio.....	22
1.6	Estrutura do documento	24
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	26
2.1	Inovação Radical.....	26
2.1.1	Definição	26
2.1.2	Principais fatores que impulsionam a inovação	27
2.1.3	Hipercubo da Inovação.....	31
2.1.4	Modelo DNA.....	32
2.1.5	<i>Learning Plan</i>	35
2.2	Mapeamento de tendências	37
2.2.1	Definição de tendências	38
2.2.2	Tipos de tendências	38
2.3	<i>Design Thinking</i>	40
2.3.1	Imersão	43
2.3.2	Síntese	48
2.3.3	Ideação	50
2.3.4	Prototipação.....	51
3	METODOLOGIA	52
3.1	Imersão.....	52
3.1.1	Pesquisa Secundária	53
3.1.2	<i>Benchmarking</i>	54

3.1.3	Análise SWOT	54
3.1.4	<i>Learning Plan</i> – Etapa 1	54
3.1.5	Entrevistas	57
3.1.6	Observação.....	58
3.1.7	Vivência	58
3.2	Síntese.....	59
3.2.1	Diagrama de Afinidades.....	59
3.2.2	Persona e Mapa de Empatia	60
3.2.3	Jornada da Persona.....	61
3.2.4	POV.....	62
3.2.5	<i>Learning Plan</i> – Etapa 2	62
3.2.6	<i>Briefing</i> com requisitos do projeto.....	63
3.3	Ideação.....	64
3.4	Prototipação	64
4	RESULTADOS OBTIDOS.....	68
4.1	Imersão	68
4.1.1	Síntese da Pesquisa Secundária	68
4.1.2	<i>Benchmarking</i>	78
4.1.3	Análise SWOT	79
4.1.4	<i>Learning Plan</i> – Etapa 1	82
4.1.5	Entrevistas.....	87
4.1.6	Observação	94
4.1.7	Vivência	96
4.2	Síntese.....	98
4.2.1	Diagrama de Afinidades.....	98
4.2.2	Persona e Mapa de Empatia	100
4.2.3	Jornada da Persona.....	102

4.2.4	POV	103
4.2.5	<i>Learning Plan</i> - Etapa 2	103
4.2.6	<i>Briefing</i> com requisitos de projeto	109
4.3	Ideação	110
4.4	Prototipação	112
4.4.1	Bebidas esportivas e energéticas	113
4.4.2	Bebidas nutritivas	116
5	CONCLUSÃO	122
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
	APÊNDICE A - Estratégia 1: Redução do consumo de produtos ou ingredientes que provocam danos à sua saúde.....	130
	APÊNDICE B - Estratégia 2: Aumento do consumo do que melhora saúde e bem-estar	134
	APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas com os consumidores potenciais	142
	APÊNDICE D – Conceitos apresentados para os consumidores	144
	APÊNDICE E – Conceitos dos protótipos	148

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

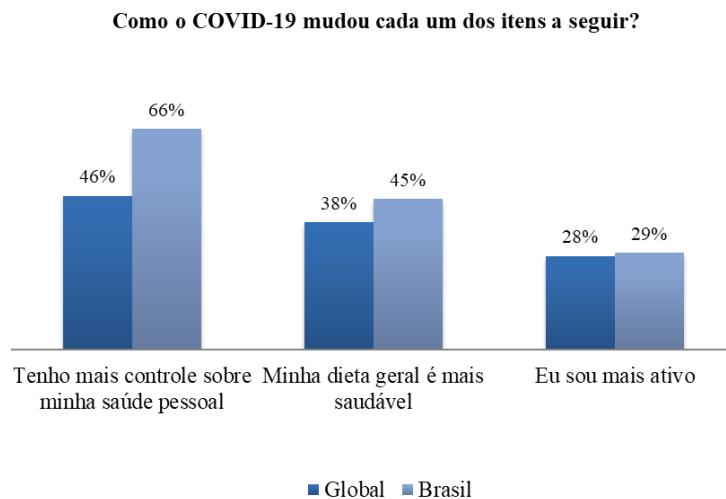
O Global Wellness Institute define bem-estar como “a busca ativa de atividades, escolhas e estilos de vida que levam a um estado de saúde holística” (GLOBAL WELLNESS INSTITUTE, 2010). Além disso, destaca dois aspectos determinantes para esta definição: o fato do bem-estar ser um conceito dinâmico (“busca ativa”), que depende de escolhas e ações, e dele incorporar seja a saúde física, como também o equilíbrio emocional e mental (“saúde holística”).

Em uma pesquisa¹ realizada em 2020 com cerca de 7.500 consumidores de seis países diferentes, incluso o Brasil, 79% dos entrevistados afirmou acreditar que o bem-estar é importante e, em média, 42% o consideram uma das maiores prioridades, sendo que no caso do Brasil a porcentagem chega a 75%. Além disso, a partir do início da pandemia do coronavírus, cujos primeiros casos foram detectados ao final de 2019, a população passou a se preocupar ainda mais com a sua saúde e a de suas famílias, por conta do risco de exposição ao vírus. Consequentemente, pôde-se observar um aumento considerável da prioridade associada à saúde e bem-estar entre 2019 e 2021, em especial no Brasil e na China (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

A pandemia do coronavírus também gerou muitas mudanças no estilo de vida das pessoas, incluindo um maior desejo de controlar a saúde pessoal, melhorar a dieta geral e aumentar o nível de atividade física (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020), o que está ilustrado no Gráfico 1.

¹ A Pesquisa McKinsey sobre o Futuro do Bem-Estar foi realizada em agosto de 2020 com consumidores de seis países: Alemanha, Brasil, China, Estados Unidos, Japão e Reino Unido.

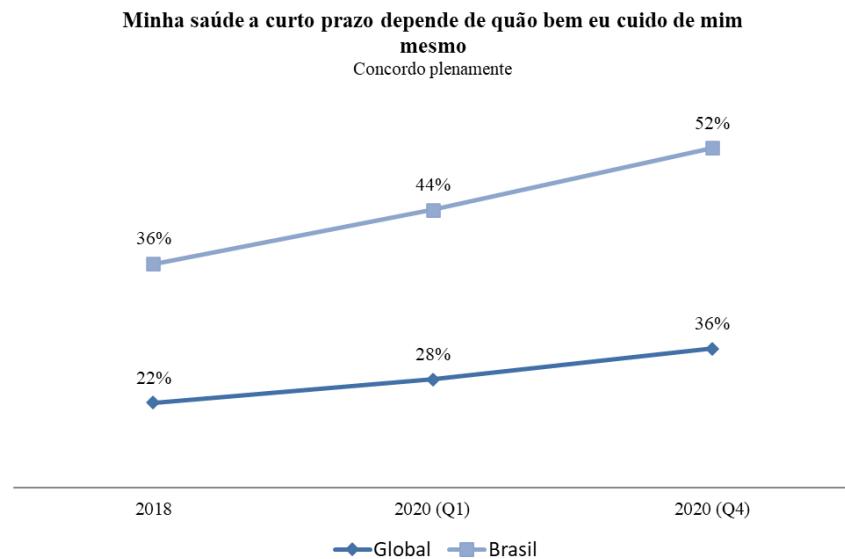
Gráfico 1: O impacto do Covid-19 sobre os hábitos do consumidor.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de HealthFocus International, 2020.

Ainda, entre 2018 e 2021, o consumidor passou a criar uma relação mais forte entre sua saúde de curto prazo e a forma como ele cuida de si mesmo (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020), o que pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: O impacto do Covid-19 sobre a relação entre saúde de curto prazo e o comportamento do consumidor.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de HealthFocus International, 2020.

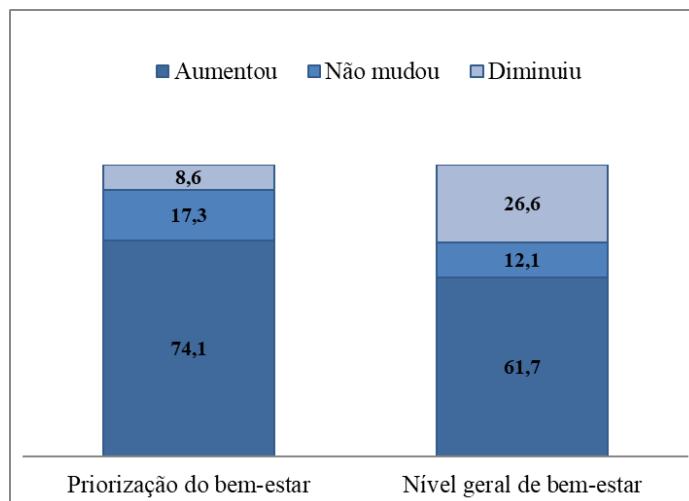
Vale destacar que, de acordo com os Gráficos 1 e 2 apresentados anteriormente, é possível observar que o consumidor brasileiro está assumindo um maior controle sobre sua saúde em comparação com o consumidor médio global (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

Nesse contexto, a busca por produtos e serviços que ajudam o consumidor a manter uma rotina mais saudável vem crescendo, sendo que a compra de produtos representa cerca de 70% dos gastos com bem-estar. No caso do consumidor brasileiro, o investimento médio no mercado de produtos e serviços relacionados ao bem-estar é de aproximadamente R\$1.200 por ano o que, ao fazer uma relação *per capita*, chega a ser duas vezes maior do que os de outros países (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

No caso específico do setor de bebidas, segundo a Mintel (2021), as opções mais saudáveis vêm ganhando espaço nas prateleiras dos mercados brasileiros, sendo que em 2021 ocorreram mais de 200 lançamentos de novas bebidas com benefícios funcionais, superando os lançamentos de 2020.

Ademais, como ilustrado no Gráfico 3 a seguir, é possível observar que no Brasil, a priorização do bem-estar vem aumentando mais rapidamente que o próprio nível de bem-estar dos consumidores, o que pode indicar que o mercado esteja sendo mal atendido pelas soluções disponíveis atualmente.

Gráfico 3: Comparação entre aumento da priorização do bem-estar e a mudança no nível geral do bem-estar entre 2019 e 2021 no Brasil (% dos entrevistados).



Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de McKinsey & Company, 2021.

Vale ressaltar que o mercado global de produtos e serviços relacionados ao bem-estar representa uma indústria valorada em mais de \$1,5 trilhão, com crescimento anual de 5% a 10%, o que indica haver uma oportunidade para as empresas que investirem nesse segmento (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

1.2 Problema

Diante do cenário apresentado acima e, tendo em vista a intensificação da competitividade no mercado de bebidas e das mudanças ocasionadas e aceleradas pelo desenvolvimento de novas tecnologias, surgiu uma nova demanda no grupo global de inovação de uma multinacional do setor de bebidas em que a autora trabalha, que, por confidencialidade, é denominada Multinacional neste texto. Tal demanda diz respeito ao mapeamento do mercado de bebidas saudáveis, visando identificar uma nova oportunidade e em seguida, conceituar e prototipar uma inovação radical que seja capaz de atendê-la. Vale destacar que para a multinacional, é importante que a inovação satisfaça uma necessidade relevante do consumidor ainda não ou mal atendida pelo mercado e que contribua para a transformação do seu portfólio.

Ademais, a Multinacional tem como objetivo posicionar-se à frente das transformações de mercado, para que ela possa continuar a se manter competitiva e evitar a disruptão de seu negócio por outros competidores. Por fim, ela também visa conquistar novos clientes a partir da entrega de uma melhor solução para seus problemas e necessidades.

1.3 Objetivo

O processo de inovação fundamenta-se na reinvenção de modelos de negócio e na criação de mercados completamente novos, objetivando satisfazer necessidades não ou mal atendidas pelas soluções existentes (BUSINESS WEEK, 2005).

Nesse sentido, este projeto tem como principal finalidade propor uma solução que seja capaz de atender a uma necessidade relevante do consumidor, ainda não ou mal atendida pelo mercado atual de bebidas saudáveis, e que seja capaz de contribuir para a transformação do portfólio futuro da Multinacional em que foi realizado. Dessa forma, os objetivos específicos propostos para o projeto em questão são:

- Compreender a realidade do mercado de bebidas saudáveis e a influência de tendências comportamentais sobre o padrão de consumo por meio de pesquisa secundária;
- Identificar pelo menos uma necessidade ou problema do consumidor ainda não ou mal atendido pelo mercado de bebidas saudáveis, por meio da pesquisa primária, observação e vivência;
- Coletar e sintetizar as informações e os aprendizados adquiridos;
- Conceituar possíveis soluções para o problema;

- Prototipar as soluções escolhidas a partir dos aprendizados coletados e avaliá-las por meio de uma pesquisa com os consumidores potenciais;
- Compilar os resultados e, de acordo com as conclusões, propor uma solução e os próximos passos para seu desenvolvimento.

1.4 Justificativa

Em 2020, quatro megatendências-chave de comportamento do consumidor foram identificadas pela Multinacional em que este trabalho foi realizado, as quais embasaram sua estratégia ao longo dos próximos cinco anos. Entretanto, a pandemia do coronavírus acarretou diversas transformações de mercado, tornando o acompanhamento das tendências e das mudanças de comportamento dos consumidores ainda mais prioritários para a empresa.

Dessa forma, o Trabalho de Formatura desenvolvido foi de grande valor para a multinacional, na medida em que permitiu coletar diversos aprendizados em relação: 1) ao mercado de bebidas saudáveis; 2) à jornada de compra desses produtos; 3) aos problemas e fortalezas das soluções existentes; 4) às necessidades dos consumidores associadas à crescente preocupação com sua saúde e bem-estar; 5) à avaliação de alguns conceitos de soluções. Além disso, este Trabalho de Formatura permitiu propor uma solução inovadora, capaz de atender a uma necessidade relevante do consumidor.

Para a Escola Politécnica este Trabalho de Formatura foi de extrema relevância na medida em que foi o primeiro a ser desenvolvido em parceria com o grupo global de inovação da multinacional em questão. Ademais, o Trabalho de Formatura apresenta um caso de estudo rico em aprendizados e desenvolvido a partir da aplicação das metodologias do *Design Thinking* e do *Learning Plan*, ao qual toda a comunidade acadêmica pode ter acesso. Ressalta-se que essas abordagens são atualmente tratadas em disciplinas do curso de Engenharia de Produção e em projetos acadêmicos orientados por professores do Departamento de Engenharia de Produção.

Por fim, para a autora foi extremamente enriquecedor pois lhe permitiu aprender ao longo do processo e aplicar na prática os conceitos estudados ao longo da graduação. Ademais, a execução deste projeto também representou para a autora a oportunidade de ter uma primeira experiência como *product owner* e aplicar princípios de inovação e empreendedorismo, carreira que deseja trilhar em um futuro próximo.

1.5 Estágio

Como discutido no livro “A estratégia do Oceano Azul” por Renée Mauborgne e W. Chan Kim, a melhor estratégia para se afastar da concorrência é entrar em Oceanos Azuis, ou seja, criar espaços completamente novos onde a concorrência ainda não chegou e, portanto, não tem relevância (KIM; MAUBORGNE, 2005). Dessa forma, o grupo global de inovação em que a autora trabalha foi estruturado buscando facilitar e tornar o processo de inovação mais eficiente para a Multinacional de bebidas. Isto ocorre por meio de equipes autônomas, dedicados e completamente focados na exploração de oceanos azuis, sendo eles produtos ou serviços criados a partir da reinvenção do mercado de bebidas, analisando o que já existe, com objetivo de mapear o que pode e dever ser eliminado, aumentado, diminuído e criado, sempre buscando melhor atender as necessidades dos consumidores.

Nesse sentido, o grupo é organizado em uma estrutura que opera em duas principais frentes:

- Uma que tem como objetivo desenvolver produtos mais relevantes, capazes de solucionar algum problema ou necessidade do consumidor e cujo papel estratégico na Multinacional é transformar seu portfólio. Essa estrutura se divide por sua vez em uma aceleradora de soluções, as *Ventures*² e o fundo de investimentos, as quais têm respectivamente o papel de: desenvolver e validar novos pilotos, criar modelos replicáveis e gerir e alocar os recursos dos dois primeiros da melhor forma.
- A outra tem como objetivo desenvolver e fomentar novas soluções que facilitem a vida do consumidor e cujo papel estratégico na Multinacional é criar soluções disruptivas relacionadas com a sua matriz de canais de venda e a do mercado como um todo.

Assim, é possível afirmar que a Multinacional é capaz de navegar em ambos os oceanos na medida em que, enquanto ela continua focada em se manter na posição de liderança no mercado de cervejas (o que representa, nesse caso, um oceano vermelho), o seu grupo global de inovação representa a estrutura responsável por gerenciar e organizar o processo de inovação mediante um trabalho sistemático, que visa diminuir incertezas por meio de testes, validação de hipóteses e de equipes focadas no consumidor.

De forma mais concreta, a aceleradora de soluções na qual a autora trabalha, é dividida em *squads*³ que gerenciam e organizam seus projetos utilizando metodologias e ferramentas da agilidade. Essas ferramentas permitem então uma maior eficiência, facilitam a priorização de

² Nesse contexto, trata-se de produtos cuja desejabilidade, viabilidade e exequibilidade foram comprovadas pelo grupo global de inovação.

³ *Squad* é o nome do modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares e objetivos específicos.

processos e tarefas, mas principalmente melhoram a colaboração entre as equipes e os demais *stakeholders* envolvidos, na medida em que sistematizam a forma como esses se relacionam. Cada *squad* é responsável por desenvolver um piloto que atenda a uma necessidade do consumidor ainda não ou mal atendida pelas soluções já existentes no mercado, seguindo o método do Duplo Diamante do *Design Thinking*. Essas necessidades são mapeadas e definidas como prioridades no fórum de planejamento estratégico anual do grupo global de inovação.

Como mencionado anteriormente, a autora faz parte da equipe da aceleradora de soluções e ao longo do ano de 2021 foi alocada como *product owner* do projeto em questão. Neste contexto, a autora teve autonomia em todo o desenvolvimento e aplicação do método exposto neste documento.

1.6 Estrutura do documento

Este Trabalho de Formatura foi estruturado e organizado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta o contexto em que o projeto se insere, bem como sua motivação, seus objetivos e justificativas. Já o segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do Trabalho, desde a metodologia utilizada até a sua aplicação, sendo eles: Inovação Radical, Tendências e *Design Thinking*. Os Capítulos 3 e 4 dizem respeito respectivamente à apresentação do método empregado pela autora para o desenvolvimento do projeto e à apresentação dos resultados obtidos em cada etapa do método. Por fim, o quinto e último capítulo conclui o Trabalho de Formatura, sintetizando os principais aprendizados coletados ao longo de cada etapa e oferecendo sugestões de próximos passos a serem realizados pelo grupo global de inovações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste Capítulo, serão apresentados os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do método e da resolução do problema apresentado, sendo eles organizados nos seguintes tópicos: Inovação Radical (Seção 2.1), mapeamento de tendências (Seção 2.2) e *Design Thinking* (Seção 2.3).

2.1 Inovação Radical

2.1.1 Definição

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE ou OECD, em inglês), inovação é um processo iterativo, que se inicia a partir da percepção de uma nova oportunidade de mercado e/ou de um novo serviço, a qual acarreta o desenvolvimento, produção e comercialização de uma invenção de base tecnológica (OECD, 1991). Nesse sentido, aponta para o fato de que o desenvolvimento de uma inovação depende da adoção e difusão de tecnologia e, por se tratar de um processo de natureza iterativa, incorpora melhorias à ideia inicial.

O que diferencia uma inovação de uma simples invenção é o fato de que essa última não precisa necessariamente ser desenvolvida e comercializada, já a primeira tem como característica intrínseca a disputa pelo mercado e a busca por atrair consumidores e gerar uma venda. A inovação, portanto, sendo parte da estratégia das empresas, tem como foco o desempenho econômico e a criação de valor. Ainda, segundo inovação é um processo organizável e gerenciável, sendo resultado de um trabalho sistemático (SALERNO; GOMES, 2018).

Inovações podem estar relacionadas a processos de produção, organização, logística, modelo de negócios ou produtos, sendo eles bens ou serviços. Existem diferentes tipos de inovação, os quais são classificados de acordo com diferentes critérios. No entanto, segundo Salerno e Gomes (2018), a principal distinção entre eles encontra-se entre a inovação incremental e a mais radical. De acordo com os autores, trata-se de dois tipos de inovação muito importantes, mas com função e impacto bastante diferentes: a inovação incremental agrupa melhoramentos a produtos e/ou processos já existentes, enquanto a inovação radical envolve a criação de um novo mercado, com base em uma mudança tecnológica ou mercadológica, a qual pode ou não acarretar na disruptão de um mercado existente. A primeira tem um papel

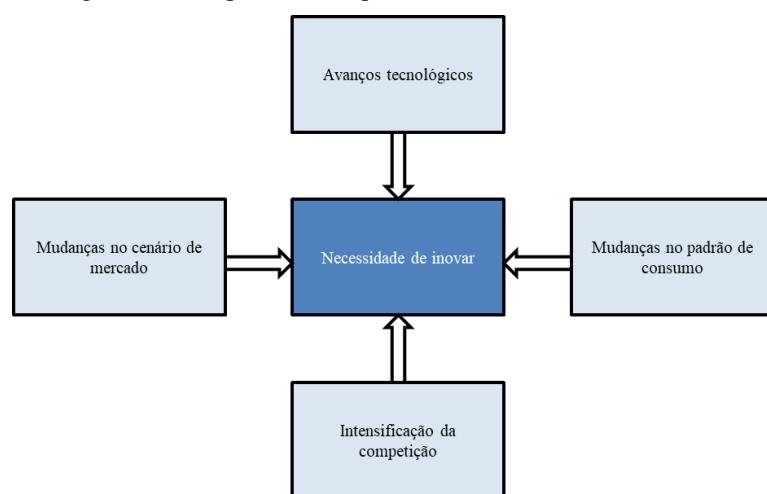
estratégico de aportar melhorias e resultados no curto prazo, enquanto a outra tem um impacto mais focado no longo prazo.

Gina O'Connor e equipe (2008) definem inovação radical (ou *breakthrough*, tida como sinônimo) como a criação de uma nova plataforma ou domínio de negócios que tenha alto impacto em mercados atuais ou novos, pela oferta de benefícios completamente novos, e um alto impacto na firma pela expansão em novos mercados e em novos domínios tecnológicos, aumentando o faturamento e, em última instância, os lucros. O'Connor (2008) especifica que o aumento de desempenho deve ser de mais de cinco vezes ou a redução de custo, de mais de 50% (O'CONNOR apud SALERNO e GOMES, 2018).

2.1.2 Principais fatores que impulsionam a inovação

Segundo Goffin e Mitchell (2005), a intensificação da competição, assim como mudanças no padrão de consumo, no cenário de mercado e avanços tecnológicos são os quatro principais fatores que levam as empresas a incorporar a gestão de inovações como um elemento da estratégia de seu negócio, visando manterem-se competitivas frente a seus concorrentes e/ou aproveitar oportunidades de crescimento (Figura 1).

Figura 1: Principais fatores que criam a necessidade de inovar.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Goffin e Mitchell, 2005.

2.1.2.1 Intensificação da competição

Ao longo do século XX, as corporações atuaram grande parte do tempo em um ambiente empresarial relativamente estável, podendo ter estruturas e sistemas que mantivessem a

organização operando de modo uniforme e eficiente (DAFT, 2002, p.7). Nesse sentido, não havia grande necessidade de explorar novas formas de se manter competitivo no mercado.

No entanto, a partir da década de 70, um contexto de grande turbulência alterou o mercado, fazendo com que ele passasse a ser regido pelo comprador e não mais pelo vendedor. Enquanto antes o principal desafio das empresas era aumentar a capacidade produtiva, a partir da entrada de novos concorrentes internacionais, especialmente representados por empresas japonesas, a oferta cresceu, evidenciando a existência do excesso de capacidade produtiva do mercado e criando a necessidade de maior diferenciação tecnológica e por qualidade (FLEURY; FLEURY, 2001, p.36).

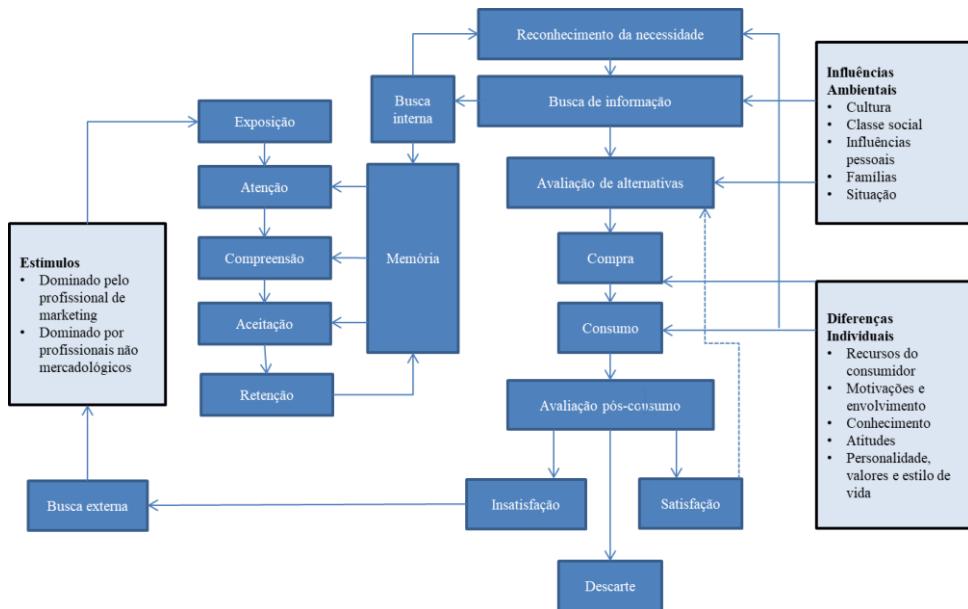
Em adição, o processo de globalização produtiva, iniciado a partir do final do século XX, e impulsionado pela desregulamentação dos mercados financeiros, o avanço tecnológico da comunicação e da computação e a redução de barreiras no comércio internacional, promoveu a organização de empresas internacionais, as quais passaram a produzir bens, serviços e conhecimento a partir de uma lógica de operações integradas globalmente (BAUMANN apud FLEURY e FLEURY 2001, p.36). Consequentemente, o mercado nacional passou a concorrer também com *players* estrangeiros, não apenas os pertencentes ao mesmo setor, mas também os de outros que buscavam a diversificação de seus negócios.

2.1.2.2 Mudanças no padrão de consumo

Estudiosos do comportamento do consumidor apontam para o fato de que o processo decisório do consumidor é afetado seja por aspectos externos, como normas, valores, costumes, padrões, influências pessoais, grupos de referência, classe social, seja por aspectos mais internos e individuais, como motivações, personalidade, conhecimento, atitudes e recursos (ENGEL; BLACKELL; MINIARD; 2000; SOLOMON, 2002).

De acordo com o modelo proposto por Engel, Blackell e Miniard (2000), apresentado na Figura 2 a seguir, o processo decisório é influenciado e moldado por diversos fatores que se inter-relacionam (diferenças individuais, as influências ambientais e os processos psicológicos) e se desenvolve em sete estágios principais: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas ou pré compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo e descarte.

Figura 2: Modelo dos Estágios do processo de decisão do consumidor e os principais fatores influenciadores.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Engel, Blackwell e Miniard, 2000 (p. 84).

O reconhecimento da necessidade origina qualquer decisão de compra e ocorre quando o consumidor identifica uma diferença entre o estado real das coisas e o que ele considera ideal e, a partir disso, busca uma alternativa que seja capaz de minimizá-la (ENGEL; BLACKELL; MINIARD, 2000).

A busca por soluções capazes de satisfazer as necessidades não ou mal atendidas ocorre em duas etapas: busca de informação, seja por fontes internas seja externas, a avaliação das alternativas de acordo com critérios estabelecidos e comparações dos atributos (SOLOMON, 2002). Vale destacar que nessas etapas, atuam principalmente as influências externas ou ambientais, sendo uma das mais significativas a cultura, compreendida como o conjunto de valores, ideias, conhecimentos, atitudes e tradições de um grupo social.

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000), a cultura influencia principalmente dez âmbitos da vida do consumidor:

- I. Consciência de si mesmo e do espaço;
- II. Comunicação e linguagem;
- III. Roupas e aparência;
- IV. Alimentação e hábitos alimentares;
- V. Tempo e consciência de tempo;
- VI. Relacionamentos (família, organizações, governos);
- VII. Valores e normas;

- VIII. Crenças e atitudes;
- IX. Processos mentais e aprendizagem;
- X. Hábitos e práticas de trabalho.

A seguir ocorre a compra efetiva do produto. Para Engel, Blackell e Miniard (2000), a escolha do produto de uma marca em detrimento de outra para satisfazer sua necessidade baseia-se em três principais aspectos: o cognitivo, o qual é norteado pelas crenças do indivíduo; o afetivo, que traduz os sentimentos do consumidor em relação ao objeto; e o conativo, no qual se encontram as intenções da pessoa para com o objeto.

Após a compra efetiva e o consumo do produto, influenciados principalmente pelas diferenças individuais, ocorre a sua avaliação na qual o consumidor vivencia a sensação de satisfação ou insatisfação, de acordo com alcance ou não das expectativas criadas: quanto mais próximo do ideal projetado, maior é o grau de satisfação alcançado pelo consumidor e vice-versa (ENGEL; BLACKELL; MINIARD, 2000). Por fim, no sétimo estágio ocorre o descarte do produto.

Segundo Solomon (2002), o processamento de novas informações caracteriza um ciclo de aprendizagem a partir do qual o nível de conhecimento do consumidor é alterado e, por consequência, também suas atitudes e comportamentos. Assim sendo, é possível depreender que um maior nível de educação e informação pode influenciar e transformar as atitudes e o comportamento dos consumidores.

Outro aspecto capaz de influenciar e alterar o padrão de consumo de um grupo de consumidores é sua demografia. Nesse sentido, pesquisas apontam para uma tendência de envelhecimento da população em muitos países, o que leva à geração de necessidades diferentes das atuais e altera o tamanho e a natureza de mercados de consumo, os quais precisam se adaptar às mudanças (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

2.1.2.3 Mudanças no cenário de mercado

O processo de globalização vem modificando os mercados e seus ambientes, tornando-os mais abertos, conforme a maioria dos governos emprega um sistema cuja economia é controlada por agentes de iniciativa privada e conforme ocorre a criação de grupos comerciais na tentativa de reduzir ou melhorar as tarifas alfandegárias entre os países-membros, como no caso da União Europeia e da Associação de Livre Comércio da América do Norte (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

Nesse contexto, as regulamentações que controlam os mercados também estão sendo relaxadas em muitos países ocidentais como, por exemplo, no caso da desregulamentação dos transportes, correios e telecomunicações (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

Por fim, com a conquista de significativos ganhos de eficiência nos processos, as empresas passam a buscar novas formas de aumentar suas receitas e lucros, sendo uma das mais promissoras o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesse sentido, as empresas tornam-se cada vez mais dependentes da inovação constante (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

2.1.2.4 Avanços tecnológicos

Segundo Goffin e Mitchell (2005), a produção de conhecimento vem se acelerando, possibilitando o desenvolvimento de novas e diversas tecnologias, as quais influenciam os mercados existentes e abrem espaço para a criação de novas indústrias. Nesse cenário, cresce a adesão das empresas às tecnologias existentes e a transformação tecnológica se torna um dos principais condutores da concorrência (PORTER, 1992).

Nesse sentido, o monitoramento constante de novas tecnologias e o acompanhamento do progresso das atuais se torna imprescindível para as empresas, na medida em que essas podem determinar a transformação de seus mercados (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

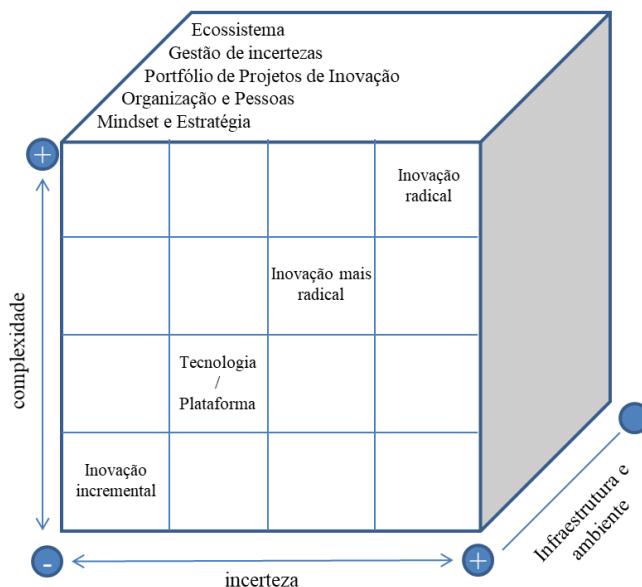
2.1.3 Hipercubo da Inovação

Cada empresa defronta-se com desafios únicos na tentativa de inovar com mais constância e de forma mais radical. Nesse sentido, segundo Salerno e Gomes (2018), é importante que toda empresa crie um sistema próprio de gestão de inovação baseado em cinco pilares que se articulam de acordo com algumas variáveis, como histórico da empresa, o setor em que atua e sua estratégia. Esse sistema é denominado modelo de Hipercubo da Inovação (ver Figura 3), e os cinco pilares em questão são: ecossistema, gestão de incertezas, portfólio de projetos de inovação, organização e pessoas, *mindset* e estratégia.

Como foi exposto anteriormente, existem diversos tipos de inovação, podendo ser de diferentes graus, desde o incremental até o radical. A cada tipo e grau de inovação corresponde um nível de incerteza e, consequentemente, de complexidade diferente (quanto maior a incerteza, maior o nível de complexidade do projeto). Nesse sentido, cada tipo de inovação requer uma estrutura específica no que diz respeito à gestão de pessoas, de processos e projetos,

de ecossistema, além da construção de um modelo de negócio alinhado à sua estratégia (SALERNO; GOMES, 2018).

Figura 3: Blocos fundamentais do Hipercubo da Inovação – sistema de gestão da inovação.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Salerno e Gomes, 2018.

Segundo Salerno e Gomes (2018) inovações mais radicais, diferentemente das incrementais que se baseiam em abordagens estratégicas mais consolidadas, requerem intenções estratégicas com esferas de mercado e aprendizado bem específicas. Além disso, demandam estruturas organizacionais e de gestão de pessoas adequadas para incentivar maior colaboração entre as partes, menor aversão a riscos e maior facilidade em identificar e desenvolver esse tipo de projeto. Por fim, diferentemente das inovações incrementais, as quais se pleiteiam em análises financeiras e pesquisas de mercado seguindo um processo estruturado e linear, esse tipo de inovação mais radical exige uma maior interação com clientes e o uso de abordagens ligadas ao *Design Thinking*, seguindo processos de experimentação e aprendizado (SALERNO; GOMES, 2018).

Salerno e Gomes (2018) ainda destacam que é raro que uma empresa disponha de todos os recursos e competências para desenvolver e implementar inovações mais radicais, por isso, a importância de criar um ecossistema sólido e diverso.

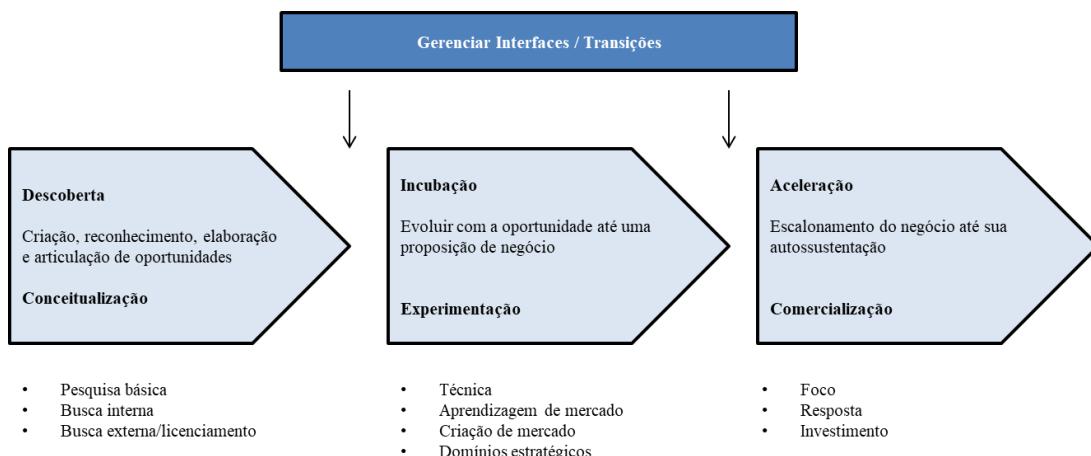
2.1.4 Modelo DNA

Em empresas estabelecidas, projetos de inovação radical costumam tardar para receber atenção da gerência, pois durante grande parte de seu ciclo de vida não são capazes de alcançar um plano de negócios de elevado nível de certeza, o qual é exigido para o financiamento. Visando tornar o desenvolvimento de inovações mais radicais sistemático e perene, O'Connor et al. (2008) e O'Connor (2012) sugerem que seja criada a função inovação dentro das empresas pois, assim como mostra a Teoria Organizacional (Galbraith et al., 2011; Mintzberg, 2003; Vasconcelos e Hemsley, 1997; Salerno, 1999, 2009; apud Salerno e Gomes, 2018), funções são o melhor instrumento organizacional para o armazenamento de conhecimento específico.

No caso específico de inovações mais radicais, as quais possuem um maior grau de incerteza, têm baixa ocorrência e alta variabilidade, a função inovação visa superar as limitações de processo e de organização por projeto, por meio de uma maior flexibilidade e de um maior foco no acúmulo e cultivo de conhecimento mais do que no atingimento de taxas mínimas atrativas de retorno. Nesse sentido, a função inovação possibilita que grandes empresas se tornem ágeis e flexíveis como *startups*, no que diz respeito à busca e desenvolvimento de inovações mais radicais e à capacitação para preparação, entrada ou criação de novos mercados, ao mesmo tempo em que conseguem aproveitar seus recursos (SALERNO; GOMES, 2018).

Segundo Salerno e Gomes (2018), o Modelo DNA (ver Figura 4), proposto por O'Connor, Leifer, Paulson & Peters (2008), é o que melhor explica e auxilia na articulação da inovação radical em grandes empresas por meio de três macro atividades: descoberta (D), incubação (N) e aceleração (A).

Figura 4: Esquema do Modelo DNA para gestão da inovação radical.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de O'Connor et al. (2008) apud Salerno e Gomes (2018).

A principal diferença entre esse modelo e a abordagem de inovação incremental está no próprio conceito mais maleável e diversificado de se trabalhar a inovação: enquanto as abordagens para inovações incrementais possuem processos bem estruturados de geração, seleção e implementação de ideias, o modelo DNA baseia-se no princípio de que não é possível construir um processo rígido para as inovações disruptivas, uma vez que não se conhecem as atividades a serem realizadas nem se consegue estimar a quantidade de recursos necessários, pois as incertezas não deixam estimar custos, mercados ou competências necessárias para transformar a descoberta em negócio (SALERNO; GOMES, 2018).

Segundo Salerno e Gomes (2018), a etapa de descoberta, proposta pelo modelo, diz respeito à “habilidade da empresa de criar ou identificar oportunidades que podem ter grande impacto no mercado por meio da entrega de novos benefícios de desempenho ou de novas formas de fazer negócios”, e demanda uma visão não somente de produto, mas também de mercado. Nessa etapa, ainda não há criação de um plano de negócios, pois a tecnologia envolvida no desenvolvimento da inovação ainda não está madura e, portanto, o nível de incerteza ainda é muito grande para que possa ser feita uma análise financeira de retorno. No entanto, assim como para todas as fases da inovação radical, a fase da descoberta tem como principal objetivo convencer os demais de que vale a pena investir recursos na oportunidade identificada. Outro ponto importante para que essa etapa possa ocorrer, é a capacitação para que a empresa seja capaz de identificar quais oportunidades vale a pena perseguir e aproveitar e quais devem ser deixadas de lado. Nesse sentido, a capacitação compreende desde ter conhecimentos em múltiplos domínios até o estabelecimento de uma boa rede de conexões internas e externas, que permitem evoluir nas competências, monitorar o ambiente e identificar novas oportunidades (SALERNO; GOMES, 2018).

Ao longo da etapa de incubação, se evoluí uma oportunidade identificada durante a fase de descoberta, até o desenvolvimento de um plano de negócios, a partir da realização do teste de um ou mais produtos com um grupo de clientes bem definido (SALERNO; GOMES, 2018). Nessa etapa, fatores como mercado, tecnologia de processos e de produto, assim como os próprios produtos e modelos de negócio, vão sendo desenvolvidos e evoluem em paralelo. Vale destacar que, ao contrário de um modelo incremental, seus resultados dependem do tipo de desafio tecnológico e da evolução do Mercado e, por isso, podem demorar anos para serem percebidos. Segundo Salerno e Gomes (2018), a incubação é uma fase de experimentação e funciona como uma gestora de incertezas.

Por fim, na etapa de aceleração, discute-se principalmente o potencial do negócio, suas expectativas, seus custos para que o investimento necessário seja condizente com seu

crescimento. Nesse momento, as projeções de volume, produção e venda, ou seja, da operação como um todo, são essenciais para obter o financiamento e colocar em prática o negócio. Nessa etapa, os gestores da inovação são os responsáveis por supervisionar o processo e ajudar a traçar um escalonamento viável do negócio sem perda de excelência. Ademais, vale destacar que a aceleração envolve a maior parte do investimento e deve ocorrer antes que o projeto seja transferido para uma unidade de produção.

2.1.5 Learning Plan

Em projetos de inovação radical, nos quais a solução final que será lançada no mercado não é clara e o caminho a seguir é difícil de visualizar por conta do elevado grau de incerteza, a estratégia mais razoável a ser seguida é identificar e priorizar as incertezas que devem ser esclarecidas, definindo abordagens alternativas para investigá-las e avaliar continuamente o valor dos aprendizados acumulados em comparação com os custos incorridos. Nesse sentido, uma ferramenta bastante utilizada é o *Learning Plan*, ou Plano de Aprendizagem, a qual permite às empresas gerir inovações radicais, tendo em vista que as equipes de projeto se norteiam por suposições, em vez de fatos conhecidos. Ademais, essa estrutura sistemática permite que incertezas sejam transformadas em aprendizados, os quais contribuem para clarear cada vez mais qual direção deveria ser seguida pelo projeto (RICE; O'CONNOR; PIERANTOZZI, 2008).

O *Learning Plan* auxilia as equipes na identificação e organização de hipóteses de acordo com o nível de incerteza, para que eles possam registrar o que é conhecido e buscar formas de testar, validar e revisar suas suposições da forma mais eficiente possível. Esse processo ocorre de forma sistêmica, por meio da busca e análise de quatro categorias de incertezas: técnicas, de mercado, organizacionais e de recurso (ver Quadro 1). As incertezas técnicas dizem respeito ao conhecimento científico relacionado ao projeto, desde a viabilidade do desenvolvimento do produto com determinadas especificações técnicas até a confiabilidade dos processos de produção e manutenção. As incertezas de mercado referem-se ao nível de entendimento e clareza das reais necessidades e problemas dos consumidores, assim como também da interação da inovação radical com o mercado competitivo. Já as incertezas relacionadas ao contexto organizacional decorrem do tipo de redes de conexão internas e externas entre a unidade responsável por desenvolver a inovação radical e outros parceiros e da dificuldade de gerenciar o relacionamento entre as diferentes partes. Por fim, a quarta categoria de incerteza diz respeito

não apenas aos recursos financeiros como também às competências necessárias para a busca e o aproveitamento das oportunidades (RICE; O'CONNOR; PIERANTOZZI, 2008).

Quadro 1: A lista de verificação do gerenciamento de incerteza.

Categorias	Incertezas técnicas	Incertezas de mercado	Incertezas organizacionais	Incertezas de recurso
Foco de incerteza	Compreender os impulsionadores de tecnologia, valor e viabilidade econômica	Aprender sobre os impulsionadores de mercado, criação de valor e viabilidade de negócios	Obter e manter a legitimidade organizacional	Ter acesso a um orçamento, pessoas e competências organizacionais
Áreas a considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Integralidade e exatidão do conhecimento científico subjacente • Articulação de novos benefícios que são possibilidades • Potencial para múltiplas aplicações de mercado • Potenciais vantagens de redução de custos • Abordagens para resolver problemas técnicos identificados • Requisitos de fabricação e desenvolvimento de software • Escalabilidade com economia aceitável 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza da proposição de valor • Tamanho do potencial de negócios • Aplicação inicial de entrada no mercado e aplicações subsequentes • Definição do target inicial • Outros agentes da cadeia de valor necessários • Existência de outras soluções técnicas / potenciais competitivas • Adequação do modelo de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto estratégico para inovação • Compromisso da alta administração • Conexões com stakeholders internos • Potenciais resistências organizacionais • Influência na estratégia / gestão corporativa • Expectativas da alta administração e das unidades de transição • Design organizacional • Projeto inicial e estrutura de relatórios • Natureza do processo de orientação do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de financiamento interno e externo • Requisitos do projeto para orçamento, equipe e parcerias • Escolha do líder do projeto • Competências da equipe alinhadas com os requisitos do projeto • Atração e desenvolvimento de talentos • Parcerias internas ou externas para aquisição de competências • Estratégias de identificação, formação e gestão de parcerias • Avaliação contínua das parcerias atuais conforme o projeto for madurecendo
Possíveis falhas e falhas graves ou obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratempo na prova de conceito da tecnologia • Limitações do protótipo • Desvantagens de custo • Problemas de desenvolvimento de tecnologia e / ou aplicativo • Principais questões do processo de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acaba não tendo atratividade de mercado • O teste de mercado do protótipo falha ou seus resultados são decepcionantes • Incapacidade de alcançar o target adequado • Falta de robustez, profundidade, escopo e / ou número de novos recursos oferecidos, resultando em aplicações de mercado limitadas ou restritas • Horizonte de tempo inadequado para a criação de novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da oportunidade • Mudança na alta administração e / ou direção estratégica • Mudança no patrocinador sênior • Transferência de responsabilidades na transição do projeto • Falta de comunicações estratégicas de marketing • Portfólio e métricas de projeto inadequados • Resultados insuficientes para demonstrar sucesso de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande perda de financiamento devido à reviravolta do desempenho corporativo geral • Limitações da equipe do projeto • Incapacidade de atrair a quantidade de talentos necessária • Falta de estratégia para adquirir parceiros • Falha nos acordos com alianças ou parceiros técnicos • Condições de saída de parceria indefinidas

Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Rice, O'Connor e Pierantozzi, 2008.

O Plano de Aprendizagem ocorre principalmente em duas etapas: a primeira visa selecionar os testes a serem conduzidos, determinando o tipo de abordagem, o objetivo e os indicadores de sucesso a serem medidos para cada um, enquanto o segundo visa avaliar o que está sendo aprendido, por meio da revisão dos resultados e das hipóteses, definindo também novos testes a serem executados. Vale destacar que, por vezes, o aprendizado acumulado em algum teste pode dar origem a ideias e hipóteses adicionais, as quais podem atrasar o projeto (RICE; O'CONNOR; PIERANTOZZI, 2008).

No Quadro 2 é apresentado um *template*, que descreve um passo a passo para a implementação do Plano de Aprendizagem.

Quadro 2: *Template do Learning Plan.*

Processo do Plano de Aprendizagem	Tipos de incerteza			
	Técnicas	De mercado	Organizacionais	De recurso
Conduzir ciclo de aprendizagem				
1. Definir o que é conhecido e o que é desconhecido em cada categoria (técnica, de mercado, organizacional, de recurso).				
2. Avaliar o nível de criticidade (alto, médio, baixo).				
3. Desenvolver hipóteses para cada incerteza.				
4. Identificar, explorar e avaliar diferentes alternativas de potenciais abordagens para testar cada hipótese.				
5. Selecionar as abordagens de teste consideradas mais eficientes em termos de aprendizado por dólar gasto por tempo.				
6. Estabelecer critérios de medição para provar ou refutar as hipóteses.				
7. Definir tarefas e um cronograma para cada teste.				
8. Realizar os testes.				
Avaliar os aprendizados				
9. Após a realização dos testes, analisar e avaliar o que foi aprendido. (Por exemplo, uma suposição pode ser convertida em um fato, ou refutamos a suposição? Se for o último, o que é nossa nova suposição sobre a incerteza?)				
10. Explorar como o aprendizado afeta as suposições sobre incertezas em outras categorias (técnica, de mercado, organizacional, de recurso).				
11. Determinar como o aprendizado afeta o progresso geral do projeto.				
12. Definir as próximas etapas necessárias para as iterações subsequentes.				
Prosseguir com o próximo ciclo de aprendizagem				

Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Rice, O'Connor e Pierantozzi, 2008.

O uso eficaz do *Learning Plan* permite demonstrar o valor de projetos de inovação radical por meio da apresentação dos aprendizados acumulados a partir dos testes e relatar para gerência das empresas os resultados de forma mais consistente, auxiliando na construção de uma maior confiança (RICE; O'CONNOR; PIERANTOZZI, 2008).

2.2 Mapeamento de tendências

O estudo sobre tendências de comportamento e suas possíveis manifestações nos cenários de consumo é fundamental para que empresas sejam capazes de desenvolver produtos e serviços mais alinhados com as necessidades reais dos consumidores e, assim, de construir vínculos mais duradouros com eles.

Atualmente existem diversas empresas fornecedoras de metodologias de pesquisa que sistematizam essas tendências a fim de projetar possíveis cenários futuros, e as disponibilizam no mercado para compra e uso por profissionais independentes e organizações.

2.2.1 Definição de tendências

Segundo Caldas (2004), a palavra tendência, originada a partir do verbo latim “*tendere*” e da palavra “*tendentia*”, significa “tender para” e possui um caráter de alteridade, visto que depende da atração exercida por outro componente, e por consequência também tem um caráter de movimento, resultante dessa atração.

Entre o final do século XIX e o século XX o termo se popularizou entre estatísticos e economistas e nesse contexto, de acordo com Vejlgaard (2008), passou a ser utilizado para descrever a mudança da direção de uma curva em um gráfico.

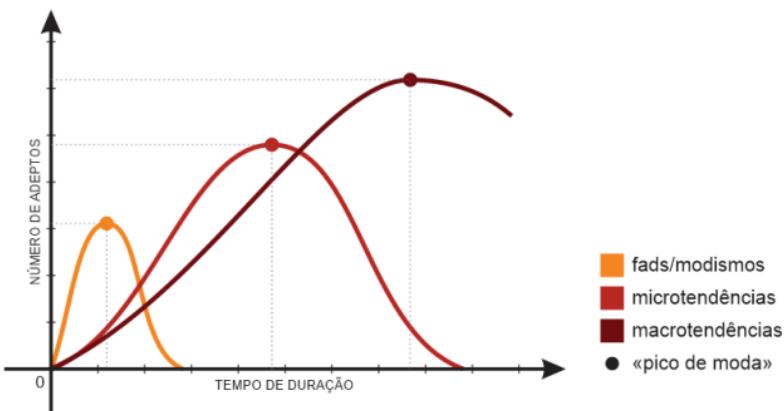
Após o fim da Segunda Guerra Mundial, com a globalização, que trouxe mudanças sociais, culturais e econômicas, a utilização da palavra tornou-se mais ampla no mercado, sendo aplicada a uma maior variedade de contextos. Nesse sentido, Rasquilha (2015) define uma tendência como um processo de mudança decorrente do comportamento dos consumidores, e explica a variedade de aplicações do termo com o fato de ser responsável por “originar a criação e o desenvolvimento de novas ideias”, a partir de sua interpretação. Além disso, para Mártil (2009), tendências relacionam-se às circunstâncias de uma coletividade, as quais condicionam e direcionam o consumo e o desenvolvimento de produtos e serviços da parte do mercado.

Nesse contexto, o estudo e a pesquisa de tendências tornam-se imprescindíveis para que seja possível compreender o cenário e o comportamento dos consumidores, viabilizando assim a minimização de incertezas no que diz respeito a cenários futuros.

2.2.2 Tipos de tendências

Existem três tipos de tendência, os quais podem ser classificados de acordo com o seu tempo de duração e nível de abrangência. São eles: macrotendências, microtendências, *fads* ou modismos. Os três tipos de tendência são ilustrados na Figura 5 a seguir.

Figura 5: Duração e pico de moda das tendências.



Fonte: Santos, 2013.

O termo macrotendências foi abordado pela primeira vez por John Naisbitt em 1983, em seu livro “Megatendências”, no qual o prefixo mega assume o mesmo sentido de macro, referindo-se a mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, as quais se inter-relacionam, na medida em que uma transformação ocorrida em uma delas é capaz de interferir nas outras. A formação desses movimentos ocorre de forma lenta e gradativa e, apesar de não ser possível delimitar seu período de duração com exatidão, os autores estimam períodos de dez a vinte anos. De acordo com Santos (2013), uma vez que se estabelecem, podem influenciar a sociedade por um longo período. Ademais, seu caráter macro refere-se também à sua abrangência territorial, pois caracteriza mudanças globais por meio de manifestações locais (ZACARIAS, 2016).

Microtendências, por outro lado, são reflexo das macrotendências e contribuem para que seja possível compreender e interpretar mudanças em grupos, ambientes ou mercados específicos. Elas designam mudanças que ocorrem em um curto período e cuja influência não se estende para muito além de cinco anos. Segundo Santos (2013), o termo é utilizado para definir “um comportamento emergente de um grupo social ou nicho de mercado, ou ainda para apontar uma manifestação local ou territorial”. Ademais, microtendências manifestam-se visualmente e dizem respeito seja ao que, como também ao como, produtos e comportamentos são consumidos pela sociedade. De forma mais prática, por exemplo, se uma macrotendência comportamental se refere à sustentabilidade, uma microtendência no contexto dos meios de transporte pode transparecer na compra e adoção de carros híbridos, por exemplo (ZACARIAS, 2016).

Por fim, segundo ZACARIAS (2016), *fads* ou modismos podem ser definidos como “uma onda imprevisível, de curta duração e, por isso, não tem significado social, econômico e político

uma vez que se trata de um movimento que é rápido e que muitas vezes surge imperceptivelmente, assim como desaparece”. Modismos caracterizam-se principalmente pela incerteza sobre a origem de seu surgimento e pela rapidez com a qual atingem o “pico de moda”, o qual tem curta duração. Um exemplo muito característico de um *fad* na sociedade contemporânea é o “efeito Netflix”, que ocorre quando um filme ou uma série torna-se viral em um curto período de tempo, normalmente impulsionada pelas redes sociais.

Para que seja possível identificar e interpretar tendências é necessário utilizar uma metodologia consistente e abrangente. Nesse contexto, a partir de 1980, surgem empresas de pesquisa de mercado especializadas em identificar e traduzir sinais emergentes nas dinâmicas sociais contribuindo para o desenvolvimento de produtos, serviços, embalagens, ações de comunicação e como direcional para definição do posicionamento de marca (SILVA, 2011).

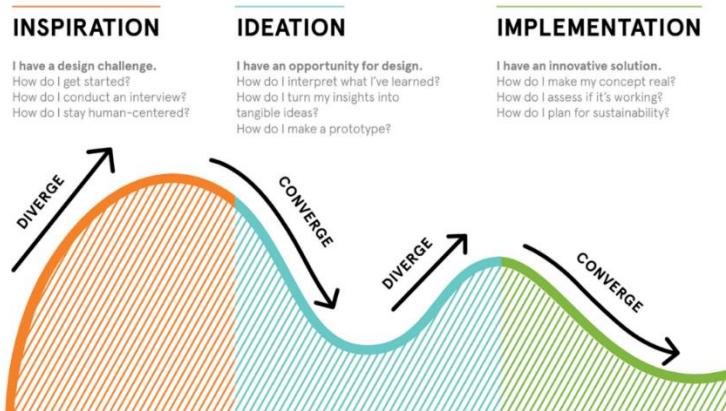
Alguns exemplos de institutos de pesquisa são a Ipsos, HealthFocus International, Euromonitor, Mintel e Kantar.

2.3 Design Thinking

Tim Brown, designer industrial de formação, autor do livro “*Change by Design*” (em português, *Design Thinking* (DT) – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias) e presidente da IDEO, empresa de design global, conceituou o *Design Thinking* como sendo “uma abordagem antropocêntrica para inovação que usa ferramentas dos designers para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios” e, junto ao seu colega David Kelley, professor da Universidade de Stanford e fundador da IDEO, foram responsáveis pela popularização do conceito (BROWN, apud DTIDIGITAL, 2020).

Vale destacar que a partir desse mesmo conceito, concebido a partir da literatura de diversos autores, derivaram diferentes modelos com diferentes estruturas do processo, de *Design Thinking*. Segundo Brown (2008), para que seja possível desenvolver uma inovação capaz de atender às expectativas e desejos dos clientes, deve-se passar por três fases: a Inspiração, a Ideação e a Implementação. A Inspiração diz respeito à identificação do problema ou da oportunidade, a Ideação ao processo de geração de ideias e testes e a Implementação à concretização das melhores ideias por meio de protótipos. Na Figura 6 a seguir é ilustrado esse processo.

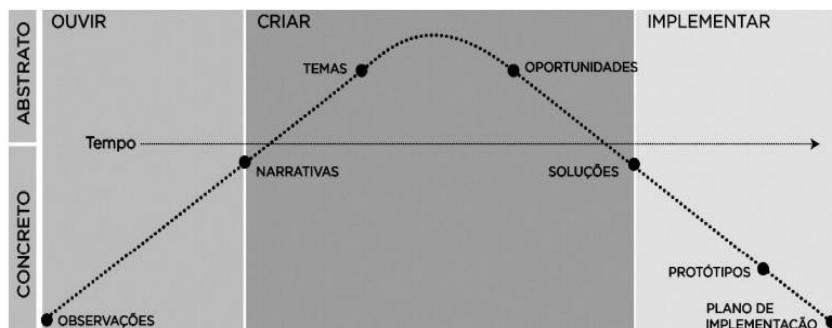
Figura 6: O processo de Design.



Fonte: Ideo.org, 2020.

O designer industrial denomina esse processo HCD, acrônimo de “*Human Centered Design*” em inglês (Design Centrado no ser Humano, traduzido em português), representando na Figura 7 a seguir, fazendo a diferenciação entre as etapas consideradas concretas e as abstratas (BROWN, 2008).

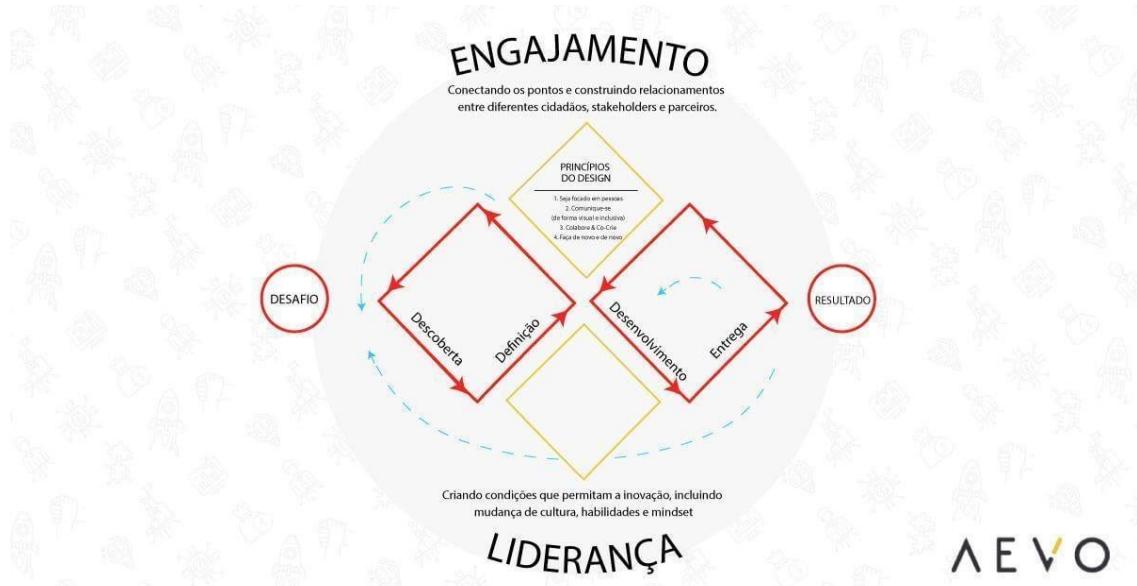
Figura 7: Design centrado no ser humano.



Fonte: IDEO, 2009.

Na Figura 8, o mesmo conceito é representado por um diagrama, construído a partir de quatro triângulos, os quais retratam as quatro fases do processo criativo que leva ao desenvolvimento de soluções inovadoras, destacando as convergências e divergências de pensamento que ocorrem. O pensamento divergente é associativo e busca aumentar o número de ideias para resolver um problema, a partir da expansão da visão sobre o contexto e do questionamento do *status quo*. O pensamento convergente, por outro lado, é linear, analítico e sistemático e tem como objetivo selecionar as ideias mais pertinentes e adequadas para solucionar o problema em questão. Esse perfil repetitivo e iterativo do processo o tornou conhecido como Duplo Diamante.

Figura 8: Método do Duplo Diamante.



Fonte: Design Council, 2019⁴.

O *Design Thinking* (DT) possibilita combinar as reais necessidades dos usuários finais com a estratégia do negócio a ser desenvolvido e democratiza o design, uma vez que se presume que todos os profissionais precisam ter um olhar inovador (BROWN, 2008). Ainda, o autor sustenta que a criatividade é resultado de um processo sistemático que compreende o estudo e entendimento do consumidor e de suas necessidades, retirando-a da esfera puramente artística e levando-a para um cenário funcional e aplicável em diversas áreas.

O DT pode ser definido como uma abordagem de inovação na solução de problemas complexos de forma coletiva e colaborativa, pois estimula a visualização e o entendimento do problema por diferentes ângulos, colocando as pessoas no centro do desenvolvimento do produto – não somente o usuário final como também a equipe multidisciplinar envolvida no processo (Vianna et al., 2012).

As principais etapas do *Design Thinking* são resumidas pelos seguintes passos: Imersão, Síntese, Ideação e Prototipação. A Imersão é organizada em duas fases: a pesquisa secundária, que tem como principal objetivo estudar e compreender o mercado a partir de informações e dados que já foram coletados por outras fontes e a pesquisa primária, a qual “trata de uma imersão na cultura de comportamento do grupo social alvo” a partir de observação, entrevistas

⁴ Design Council (2019) - Disponível em <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20Model%202019.pdf> - acesso em 12.03.2021

e vivenciamento (DESIGN..., 2020). Em seguida, a partir das observações feitas e do que foi aprendido, é feito o desenho da Persona e de sua jornada e são desenvolvidos o diagrama de afinidades e o Ponto de Vista (POV). Na sequência é realizada a etapa de Ideação, na qual é feito um esboço das soluções e na qual é recomendado o uso de ferramentas conceituais (por exemplo: *brainstorming*, mapa mental) e físicas (por exemplo: *post-its* e quadros de desenho) como apoio. Por fim, ocorre a Prototipação, seguida de testes e iterações até a implementação da solução escolhida (BROWN, 2008).

2.3.1 Imersão

Imersão é a primeira etapa do modelo do Duplo Diamante e corresponde à fase de Inspiração (ou Empatia) definida no DT, na qual ocorre a busca por novas oportunidades, mercados, tendências e *insights* (TSCHIMMEL, 2012). Trata-se de uma fase em que é aplicado um pensamento divergente, contribuindo para a descoberta de oportunidades ou de problemas para os quais buscar uma solução. É válido destacar que nesta etapa é recomendada a revisão bibliográfica e o *benchmarking* de soluções existentes no mercado (BROWN, 2008). Por fim, segundo Ideo (2009), a etapa de Imersão também visa a criação de empatia pelo potencial cliente, por meio da escuta e da observação desse consumidor.

2.3.1.1 Pesquisa Secundária

A Pesquisa Secundária explora a fundamentação teórica para o objeto de pesquisa do projeto, consolidando uma visão detalhada do mercado de interesse (DESIGN..., 2020). Esse tipo de pesquisa objetiva reunir o máximo de informações das mais variadas fontes sobre o tema e suas tendências, buscando viabilizar o entendimento do contexto no qual o projeto se insere (BROWN, 2008).

2.3.1.1.1 Benchmarking

Robert Camp, autor do livro “*Benchmarking: o caminho da qualidade*”, publicado no ano de 1993, conceitua o termo *benchmarking* como sendo um processo no qual o principal objetivo diz respeito à identificação dos players com desempenho superior à média de seus mercados de atuação, devido ao fato de terem e aplicarem as melhores práticas em suas indústrias (CAMP,

1993). Para o autor, o *benchmarking* pode ser definido como um processo de aprendizado, na medida em que ele prevê a melhoria de uma determinada questão referente a uma área da organização a partir da observação e do estudo da prática de empresas que possuem melhor desempenho. Ademais, o principal benefício oferecido por esse processo é o entendimento aprofundado sobre um mercado e suas tendências, possibilitando uma orientação mais clara para melhorias (CAMP, 1993).

2.3.1.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT, acrônimo para *Strength* (Força), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), é uma ferramenta de planejamento estratégico para gestão de negócios que permite mapear e avaliar novas oportunidades. Essa técnica contempla seja aspectos internos seja externos à organização (IIBA, 2011).

2.3.1.2 Pesquisa Primária

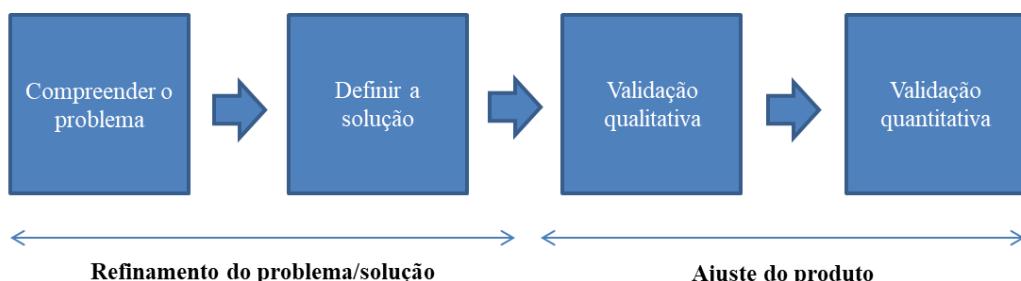
A etapa de pesquisa primária objetiva a criação de uma conexão mais sólida com o target foco, por meio da observação e do vivenciamento de sua rotina, possibilitando o melhor entendimento da sua experiência e de seus principais pontos de atrito e necessidades. Para alcançar essa finalidade, a etapa de Imersão desenvolve-se em três etapas, sendo elas: a entrevista sobre o problema, a observação e a vivência da jornada do cliente. A partir dessas fases, são criados os insumos para o desenho mais aprofundado da Persona foco, o desenvolvimento do mapa de empatia e o *Point of View* (POV), os quais por sua vez criam a base para as etapas seguintes do processo (BROWN, 2010).

2.3.1.2.1 Entrevistas

Segundo Maurya (2021), o método mais eficiente, para entender e aprender sobre as necessidades dos consumidores e suas dores com as soluções atuais, é realizando entrevistas. O autor sustenta que existem diversos tipos de entrevistas, os quais devem ser aplicados em diferentes etapas do processo, visando validar as hipóteses sobre a natureza do problema vivenciado pelo consumidor, sobre possíveis soluções e sobre o desempenho do MVP (MAURYA, 2012).

As primeiras duas fases representadas na Figura 9 a seguir dizem respeito ao refinamento do problema e da solução, visando identificar um problema relevante. A seguir, o processo é voltado para o ajuste do produto, a partir de um processo iterativo com o consumidor, buscando avaliar a desejabilidade da solução desenvolvida em duas etapas: a qualitativa e a quantitativa (MAURYA, 2012).

Figura 9: Processo de iteração para desenvolvimento de uma solução relevante.



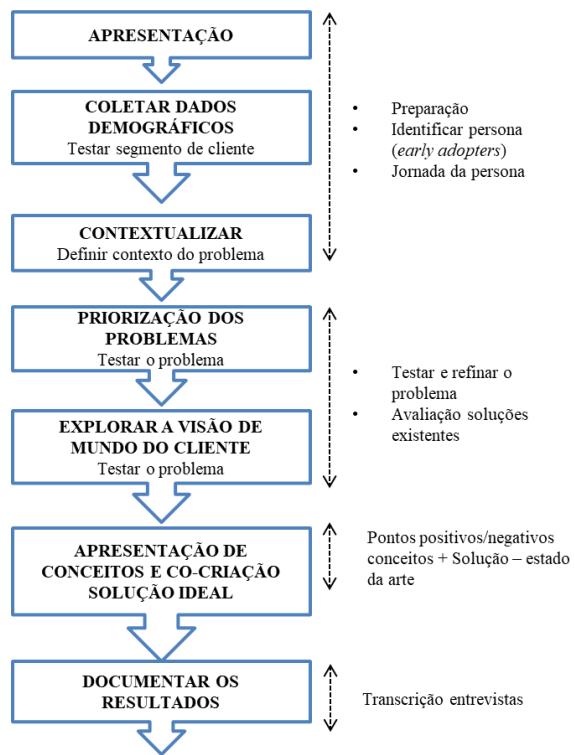
Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de Maurya, 2012.

Nesse sentido, segundo Maurya (2012), a melhor forma de se conduzir uma entrevista na etapa de Imersão ou Inspiração é focando no entendimento da visão de mundo do consumidor, buscando identificar os problemas antes de iniciar a propor possíveis soluções (Etapa 1 da Figura 9). Essa abordagem objetiva abordar três principais riscos:

- **Risco do produto:** a partir da validação do problema;
- **Risco de mercado:** por meio do entendimento das soluções existentes do ponto de vista dos potenciais consumidores;
- **Risco de consumidor:** mediante a identificação do potencial segmento de consumidores.

Na Figura 10 a seguir é apresentada a estrutura de entrevista sugerida pelo autor, a qual será usada como base para esse projeto, abrindo espaço para adaptações de acordo com a necessidade, num modelo de entrevista semiestruturada. De acordo com Laville e Dionne (1999), o recurso da entrevista semiestruturada permite alcançar uma maior profundidade nos dados coletados, na medida em que o entrevistador tem a liberdade de acrescentar perguntas de esclarecimento se necessário, e uma maior conexão com o entrevistado, fazendo com que as suas respostas sejam mais realistas, a partir de uma maior flexibilidade.

Figura 10: Script entrevista focada no problema e na solução.



Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Maurya, 2012.

As etapas esquematizadas na Figura 10, são detalhadas a seguir:

- **Apresentação:** nessa etapa o entrevistador explica para o entrevistado como a entrevista será estruturada e tem como objetivo alinhar qualquer ponto de dúvida.
- **Coletar dados demográficos:** essa etapa tem como função a coleta de informações visando segmentar e qualificar os consumidores entrevistados.
- **Contextualização:** visando introduzir o entrevistado ao contexto, o entrevistador cria uma história para ilustrar os problemas mapeados, buscando entender se ocorre uma identificação (problema – segmento).
- **Priorização dos problemas:** nessa etapa ocorre o ranqueamento dos principais problemas identificados de acordo com sua relevância para os entrevistados.
- **Exploração da visão do entrevistado:** essa etapa objetiva um maior entendimento dos problemas vivenciados pelo consumidor, relacionando-os às reais necessidades dos entrevistados e aos pontos de dores causados pelas soluções atuais. Segundo Maurya (2012), nessa etapa não há um script definido e o entrevistador pode intervir com perguntas que auxiliem o entendimento da lógica do entrevistado, mas sem influenciá-lo.

- **Apresentação de conceitos e cocriarão solução ideal:** nesta etapa ocorre o fechamento da entrevista e seu papel é criar um gancho para apresentar ideias para possíveis soluções a serem cocriadas com os consumidores. Para este Trabalho, nesta etapa incluiu-se uma parte de apresentação de possíveis conceitos de produto, buscando explorar os pontos positivos e negativos e por fim, o desenho de um conceito de solução no estado da arte. A ideia é, por meio dos aprendizados e dos *insights* coletados em relação a soluções existentes e o que os consumidores enxergam como solução ideal, conseguir construir possíveis caminhos de solução mais assertivos.
- **Documentar os resultados:** por fim, essa etapa visa a documentação dos resultados e dos *insights* coletados ao longo da entrevista.

Por fim, Maurya (2012) destaca a importância do foco no aprendizado, condenando qualquer tipo de interferência do entrevistador no sentido de buscar convencer o consumidor potencial sobre alguma ideia.

2.3.1.2.2 Observação

Para um melhor entendimento do problema e das necessidades do consumidor, uma das metodologias sugeridas pelo DT é a observação, tendo como foco o entendimento de sua rotina, suas motivações e identificar os pontos de atrito com as soluções já existentes no mercado. Essa metodologia permite uma maior assertividade em definir a estratégia de mercado a ser seguida e as hipóteses a serem testadas durante o processo. A fase da observação do usuário pode ser descrita como uma “sobra”, representada por um pesquisador que acompanha o usuário de forma imperceptível, analisando e realizando um registro de seu comportamento (VIANNA, 2012).

2.3.1.2.3 Vivência

A etapa de vivenciamento visa reproduzir a rotina do potencial usuário final e sua interação com as soluções existentes a fim de criar uma maior empatia com o cliente e os problemas vividos por ele no dia a dia. De acordo com Ideo (2009), nessa fase são gerados *insights* muito relevantes para as etapas seguintes.

2.3.2 Síntese

A etapa de Síntese tem como objetivo o refinamento do problema de acordo com o ponto de vista do usuário, identificando as principais dores e pontos de oportunidade, de forma a gerar *insights* acerca do tema em foco (IDEO, 2009). A Síntese representa a fronteira entre o entendimento do problema do consumidor e o desenvolvimento de uma ou mais soluções. Visando traduzir os aprendizados coletados ao longo da fase de Imersão em *insights*, organizam-se as informações utilizando ferramentas como o Diagrama de Afinidades, a Jornada do Cliente e a POV (VIANNA, et al, 2012).

2.3.2.1 Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades é uma metodologia de gestão e faz parte das sete novas ferramentas da qualidade. No contexto do DT, nessa etapa, os relatos e as ideias dos entrevistados são sintetizados e combinados por afinidade semântica, visando facilitar o entendimento da estrutura de um problema abrangente por meio da identificação de padrões. De acordo com Mizuno (1993), essas informações são transcritas em *post-its* ou cartões, os quais são agrupados por semelhança de tema durante um processo de *brainstorming*. Essa ferramenta promove uma maior eficiência no entendimento e debate acerca de um problema, na medida em que auxilia na identificação e na definição da natureza do mesmo.

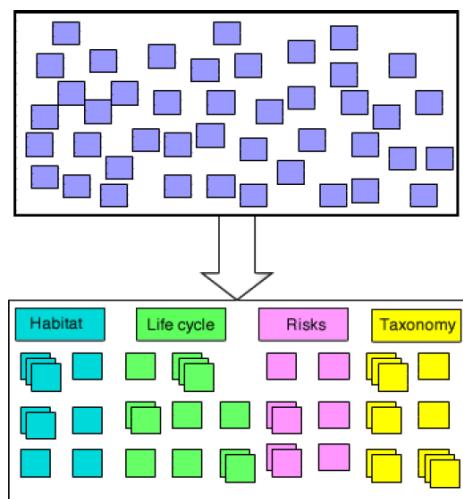
Para elaboração do Diagrama de Afinidades seguem-se as seguintes etapas:

- **Etapa 1: Decisão sobre o tema** - Nessa etapa ocorre a seleção do tema com o qual se deseja trabalhar.
- **Etapa 2: Coleta dos dados** - Nessa etapa há a coleta de dados verbais relevantes para o tema.
- **Etapa 3: Preparação de cartões de dados** - Nessa etapa as ideias são transcritas nos *post-its* ou cartões, visando facilitar a visualização e organização das mesmas.
- **Etapa 4: Agrupamento de cartões** - Nessa etapa objetiva-se identificar semelhanças e dependências entre os cartões de dados e agrupá-los e posicioná-los de acordo.
- **Etapa 5: Preparação dos cartões de afinidade** - Nessa etapa é necessário criar os cartões de afinidades, os quais traduzem os dados agrupados com uma colocação sucinta e exaustiva.

- **Etapa 6: Agrupamento dos cartões de afinidade e cartões de dados** - Por fim, nessa etapa agrupam-se os cartões de dados com os respectivos cartões afinidade, montando o diagrama.

Ao seguir o passo a passo, obtém-se um resultado similar ao representado na Figura 11.

Figura 11: Quadro do Diagrama de Afinidades.



Fonte: Greg Alchin, 2015.

2.3.2.2 Persona e Mapa de Empatia

Segundo Tschimmel (2012), Persona e Mapa de Empatia são ferramentas que facilitam o processo de entendimento e interpretação das perspectivas dos usuários finais e dos problemas que eles enfrentam. Essas ferramentas permitem a humanização da ideia abstrata de um grupo de usuários (Persona), além do entendimento mais aprofundado sobre suas necessidades e dores (Mapa de Empatia), buscando impulsionar a geração de ideias sobre como melhor atendê-los.

A Persona se baseia na criação de um personagem fictício, a partir da observação de um grupo de consumidores, abordando a perspectiva do usuário, suas influências, necessidades, emoções, desejos e medos, relacionados ao contexto do projeto, viabilizando a exemplificação de seus atributos demográficos e comportamentais.

Por outro lado, o Mapa de Empatia é uma ferramenta visual para organização de informações obtidas a partir de Personas ou da observação e entrevistas. No mapa, são apresentados aspectos como o que o usuário vê, pensa, sente, escuta, fala e faz, quais suas dores e ganhos, buscando facilitar e impulsionar o entendimento do perfil de um “cliente-alvo” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.3.2.3 Jornada da Persona

A jornada da Persona é uma ferramenta que representa de forma simplificada o desenvolvimento de suas emoções ao longo do tempo, destacando e aprofundando seus sentimentos nos chamados “momentos da verdade” (VIANNA et al., 2011).

Nessa etapa, tendo já identificado o problema e a Persona nas fases anteriores, realiza-se a transcrição do comportamento e das emoções vivenciadas pelo consumidor durante a experiência do problema existente, buscando clarear as motivações relacionados aos problemas e aos pontos de dor identificados (VIANNA et al., 2011).

2.3.2.4 POV

O POV, acrônimo para *Point of View*, ponto de vista em inglês, é a última etapa do processo de Síntese e representa a fronteira entre as etapas focadas no entendimento do consumidor e na identificação de suas necessidades e principais dores, e as etapas focadas no desenvolvimento de propostas de solução.

Nessa etapa, Vianna et al. (2012) propõem a criação de uma sentença curta, que tangencia a Persona, a necessidade mapeada e seus pontos de dor.

Dessa forma, é possível traduzir os aprendizados principais e mais relevantes para o desenvolvimento da solução. Vale destacar, no entanto, que o POV não discorre em momento algum sobre a solução, a qual só pode ser proposta com o encerramento do processo de Síntese (VIANNA et al., 2012).

2.3.3 Ideação

Uma vez definidos o problema e o cliente, é necessário seguir com a etapa que objetiva o desenvolvimento e teste de possíveis soluções. Nesse sentido, a partir dos dados e *insights* coletados nas etapas de Imersão e Síntese, inicia-se a etapa de Ideação na qual, de acordo com Ideo (2009), é imprescindível manter um ambiente propício para a criatividade.

2.3.3.1 Brainstorming

O *brainstorming* é uma das técnicas de criatividade mais famosas utilizadas para geração de ideias, e a principal ferramenta para esta etapa do Duplo Diamante do DT (IDEO, 2009). Trata-se de uma atividade desenvolvida para estimular o fluxo de ideias criativas de um grupo, sem julgamento de valor e sob a direção de um coordenador.

A natureza dessa técnica pode ser normativa, respondendo a um problema conhecido e definido inicialmente, ou exploratória, tendo como objetivo identificar novas oportunidades (GOFFIN; MITCHELL, 2010).

Segundo Vianna (2012), para que haja extração do tema ou buscando evitar que alguns participantes predominem em relação aos outros, é necessário que algumas regras sejam definidas. Além disso, também defende a importância da presença de um “mediador” ou “facilitador” visando uma discussão mais organizada e melhores resultados (VIANNA et al., 2011). Ainda, vale ressaltar a importância de se realizar essa prática em grupos, para garantir um debate mais rico por meio de opiniões diferentes, e da importância de não haver pré-julgamento buscando evitar vieses.

Ao final da fase de levantamento de ideias, ocorre a priorização das ideias a serem exploradas a partir da criação de um filtro para que posteriormente possa ser iniciada a etapa de prototipação e testes (VIANNA et al., 2011).

2.3.4 Prototipação

Na etapa de Prototipação, ocorre a concretização das ideias e hipóteses geradas nas etapas anteriores, a partir da construção de um ou mais protótipos, os quais devem ser simples e permitir uma melhor compreensão do problema e das necessidades do consumidor. Nesse sentido, é necessário criar ferramentas para testá-los, buscando coletar a maior quantidade de feedback e dados a respeito do produto.

De acordo com Rubin (1994), os protótipos podem ser classificados quanto ao nível de fidelidade de acordo com o grau de detalhamento, grau de funcionalidade, similaridade de iteração e refinamento estético. Ainda segundo o autor, de acordo com a classificação anterior, os protótipos ainda podem ser descritos como tendo baixa, média e alta fidelidade (RUBIN, 1994). Nesse sentido, para que seja possível ser ágil e utilizar a menor quantidade possível de recursos, Ries (2012) indica que inicialmente sejam desenvolvidos protótipos de baixa fidelidade e, conforme a coleta de dados for gerando novos aprendizados, seja elevada a fidelidade dos mesmos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste Trabalho, sendo ela uma combinação entre o Duplo Diamante do *Design Thinking* e Modelo DNA da inovação radical, utilizando como uma das principais ferramentas o *Learning Plan* (ou Plano de Aprendizagem).

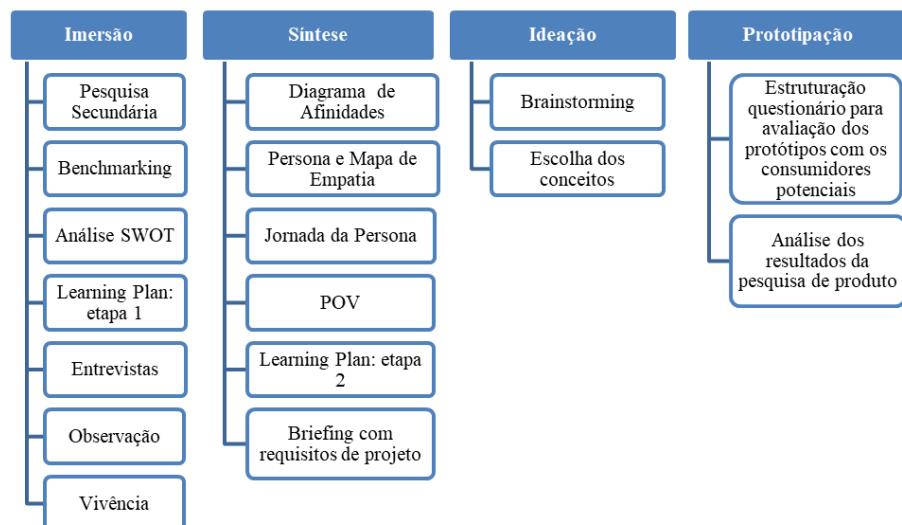
O método do Duplo Diamante tem, como visto anteriormente, o papel de organizar o processo do desenvolvimento de uma solução inovadora a partir da identificação de uma necessidade relevante do consumidor, e consiste em quatro etapas, sendo elas: 1) Imersão; 2) Síntese; 3) Ideação; 4) Prototipação.

Por outro lado, o *Learning Plan* é uma ferramenta para planejar, gerenciar e validar o conhecimento por meio de testes, visando transformar incertezas em aprendizados. O Plano de Aprendizagem consiste em duas etapas:

- Definição de testes e respectivas abordagens e indicadores de sucesso a serem medidos;
- Avaliação e validação do conhecimento.

Portanto, o método proposto pela autora do trabalho, com as correspondentes fases a serem executadas, é apresentado na Figura 12 a seguir.

Figura 12: Metodologia proposta para o desenvolvimento do trabalho.



Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Imersão

A Imersão é a primeira etapa do processo e é dividida em duas fases. A primeira tem por objetivo esclarecer o contexto nacional e internacional no qual se insere a temática a ser explorada. Isto ocorre a partir do estudo e da análise de pesquisas pré-existentes relacionadas ao segmento de bebidas saudáveis, e do *benchmarking* de soluções já estabelecidas no mercado para atender a esse nicho. Ademais, visando aprofundar nas oportunidades e embasar ainda mais a decisão de em qual categoria de bebida focar, é feita uma análise SWOT com base na análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de mercado. A segunda, por outro lado, visa um melhor entendimento dos consumidores potenciais, de suas dores e necessidades, a partir de entrevistas, observação e vivência.

3.1.1 Pesquisa Secundária

Para esta etapa, foram analisadas pesquisas pré-existentes a respeito do tema Saúde e Bem-Estar, especialmente relacionadas ao mercado de bebidas, a fim de entender melhor sua evolução global e, mais em específico, no Brasil.

Vale ressaltar que essa etapa teve uma duração de cerca de dez semanas e foi realizada em duas fases, sendo elas: 1) mapeamento e identificação das principais tendências comportamentais, de mercado e tecnológicas relacionadas, buscando avaliar possíveis oportunidades e ameaças de produtos; 2) criação de uma segmentação de mercado, visando organizar todos os aprendizados. Esse processo teve duração de aproximadamente uma semana.

Para a realização da pesquisa secundária, a autora teve acesso seja aos estudos personalizados contratados pela Multinacional, seja aos estudos de mercado, *insights* e tendências realizados periodicamente por institutos referência parceiros como a Ipsos, HealthFocus International, Euromonitor, Mintel e Kantar, entre outros.

Ademais, documentos como o planejamento estratégico anual e dos próximos 10 anos da Multinacional e do seu grupo global de inovações, também serviram como insumo para a pesquisa, visando conciliar os interesses da empresa com oportunidades relevantes de mercado.

Por fim, seguindo as etapas descritas acima, os estudos e as pesquisas de mercado foram lidos e transformados em conhecimento a partir de um resumo, organizado segundo a segmentação proposta, com as informações mais relevantes, o qual será apresentado no capítulo 4 deste Trabalho.

3.1.2 Benchmarking

Para a realização do *benchmarking* a autora se serviu do Banco Global de Novos Produtos do mercado da Mintel, uma ferramenta do instituto de pesquisa parceiro da Multinacional que incorpora os dados de diversas fontes, usando compradores locais para obter informações de venda dos pontos de venda, e por meio da qual analisa e categoriza todos os lançamentos de produtos. A segmentação foi realizada buscando lançamentos ocorridos na categoria de bebidas saudáveis, entre janeiro de 2020 e abril de 2021, no Brasil e nos Estados Unidos.

Vale ressaltar que as classificações realizadas pela Mintel dizem respeito seja à categoria a qual o produto pertence, seja aos principais ingredientes e benefícios oferecidos.

Além disso, também foram utilizados os *benchmarks* destacados nos relatórios de mercado e de tendência lidos e analisados para realização da pesquisa secundária.

Por fim, os *benchmarks* foram organizados a partir da segmentação proposta na etapa de pesquisa secundária. Os resultados serão apresentados no Capítulo 4 deste Trabalho.

3.1.3 Análise SWOT

A partir do diagnóstico do mercado de bebidas saudáveis, com especial foco em bebidas e tendências globais relacionadas à saúde e bem-estar, foi possível realizar uma análise SWOT, com especial enfoque na avaliação de oportunidades e ameaças, visando embasar a decisão de qual categoria definir como foco do Projeto.

A aplicação da ferramenta se deu após a síntese das principais descobertas ocorridas nas etapas de revisão de literatura a respeito do tema e do *benchmarking* nacional e internacional. Posteriormente, o resultado da análise SWOT e a segmentação do mercado por categorias realizada nos tópicos anteriores foi apresentada para a liderança do grupo global de inovação em uma sessão de uma hora.

3.1.4 Learning Plan – Etapa 1

A partir da pesquisa secundária, foram definidas as hipóteses iniciais do projeto em relação à desejabilidade, viabilidade e exequibilidade do mesmo. Para poder organizar essas hipóteses com base em seu nível de incerteza e categoria a qual se relacionam (técnicas, de mercado, organizacionais e de recurso) e definir o tipo de abordagem a ser utilizado para testá-las, foi utilizada a ferramenta do *Learning Plan* ou Plano de Aprendizagem.

A seguir é apresentado o *template* do *Learning Plan* utilizado para este projeto (Quadro 3).

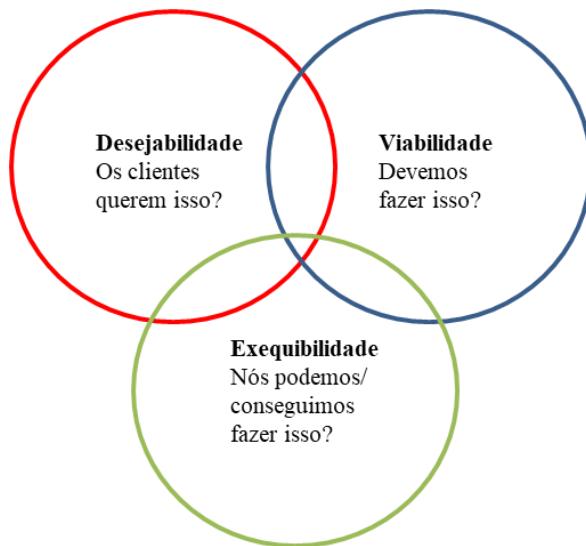
Quadro 3: *Template* do *Learning Plan* utilizado no projeto em questão.

Lente DVF	Pilar	Categoria da incerteza	Hipótese	Nível de incerteza	Abordagem	Aprendizado	Hipótese nova / revisada

Fonte: elaborado pelo autor. Adaptado de LAURINDO, 2008.

De acordo com a literatura, “o design, na sua essência, é a capacidade de equilibrar um projeto sobre três pilares, garantindo as melhores soluções: a viabilidade, a praticabilidade e a desejabilidade.” (SEBRAE, 2020). Nesse sentido, a primeira coluna da tabela indica com qual das três lentes de resolução do problema do design a hipótese se relaciona, apresentadas na Figura 13.

Figura 13: Lentes do design para resolver um problema.



Fonte: elaborado pela autora.

A desejabilidade está relacionada com o valor percebido pelo cliente, ou seja, indica se a solução que se quer desenvolver é capaz de atender às necessidades e dores dos consumidores. A viabilidade, por outro lado, diz respeito à sustentabilidade financeira do produto que se quer desenvolver, enquanto a exequibilidade à praticabilidade técnica e tecnológica de se realizar o que está sendo proposto.

A segunda coluna se refere a uma classificação criada pela autora de forma a identificar de forma visual a qual subtema se refere a hipótese (ver Quadro 4). No caso da lente da

desejabilidade, os subtemas ou pilares correspondentes são: necessidade/problema, Persona, ocasião de consumo e conceito/solução. Para viabilidade, os pilares relacionam-se com o *fit* com o portfólio de produtos atual da empresa e com a incrementalidade financeira que a solução pode representar para a Multinacional. Por fim, no caso da exequibilidade, os subtemas são a capacidade de produção, de distribuição e a liberdade de operar, que diz respeito à legislação vigente relacionada.

Quadro 4: Relação lente DVF e pilares.

Lente DVF	Pilar
D	Necessidade / Problema
D	Persona
D	Ocasião de consumo
D	Conceito / Solução
V	Fit com portfólio
V	Incrementalidade
F	Produção
F	Distribuição
F	Jurídico

Fonte: elaborado pela autora.

A terceira coluna diz respeito à categoria da incerteza, podendo ela ser: técnica, relacionada ao conhecimento científico necessário para o projeto; de mercado, que se refere ao entendimento das necessidades e problemas dos consumidores, assim como à relação com o mercado competitivo; organizacionais, relacionadas ao contexto da empresa e a suas conexões internas externas; de recurso, sejam eles financeiros, sejam eles competências técnicas. Já a coluna cinco refere-se ao nível de incerteza relacionado, podendo ser baixo, quando médio ou elevado (ver Quadro 5).

Quadro 5: Níveis de incerteza.

Nível de incerteza	Significado
Elevado	Conhecimento insuficiente para validar ou refutar a hipótese.
Médio	Conhecimento disponível permite a validação ou refutação de parte da hipótese, no entanto, ainda é necessário que sejam realizados outros testes para chegar numa conclusão final.
Baixo	Conhecimento suficiente para validar ou refutar a hipótese.

Fonte: elaborado pela autora.

As colunas 4, 6, 7 e 8 dizem respeito respectivamente à hipótese a ser testada, ao tipo de pesquisa a ser realizada para testar a hipótese em questão (exemplos: pesquisa secundária, pesquisa primária qualitativa sobre o problema, pesquisa primária qualitativa sobre a solução etc.), ao que foi aprendido durante o teste e, por fim, à hipótese revisada com base nos aprendizados. Para a primeira etapa do *Learning Plan*, foram preenchidas as colunas de 1 a 6, deixando a 7 e a 8 para a segunda etapa, realizada ao final da fase de Síntese.

3.1.5 Entrevistas

Para esta etapa, foram realizadas dezesseis entrevistas individuais semiestruturadas com consumidores potenciais com duração média de uma hora, por videoconferência. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos consumidores, para que durante a pesquisa a autora pudesse manter o foco apenas no fluxo das perguntas e das respostas, aprofundando em algum tópico ou mudando para outro quando necessário. Então, em um segundo momento, a autora transcreveu os principais pontos levantados nas entrevistas, os quais serão usados para a etapa de Síntese.

As entrevistas tinham como objetivo tanto a promoção de um melhor entendimento do usuário final, como também o de cocriarão de uma solução capaz de atender às necessidades mapeadas melhor do que as que já existem no mercado. Nesse sentido, as entrevistas foram estruturadas em seis etapas visando:

- Um melhor entendimento da Persona, de seu entorno e suas principais influências;
- Um melhor entendimento sobre a “jornada de saudabilidade”⁵ dos entrevistados, com foco na investigação do significado de “ser saudável”, dos principais objetivos, necessidades e dificuldades relacionadas;
- Explorar a visão dos entrevistados em relação às soluções consumidas por eles atualmente para atender às necessidades e problemas evidenciados ao longo da entrevista, buscando identificar pontos de oportunidade;
- Refinar o problema e as dores do usuário;
- Explorar a visão dos entrevistados a partir da avaliação de quatro conceitos de produto selecionados pela autora, buscando identificar pontos positivos e negativos, além de entender qual problema soluciona e em que ocasião seria consumido;

⁵ A jornada de saudabilidade diz respeito aos hábitos saudáveis das pessoas, aos produtos saudáveis consumidos e à jornada de compra e consumo desses produtos.

- Cocriar uma solução ideal com os consumidores, buscando identificar o estado da arte da solução.

O principal objetivo relacionado às entrevistas foi, portanto, o de aprender o máximo possível sobre o consumidor, suas dores e necessidades. Nesse sentido, foi utilizada a técnica dos 5 Porquês, uma ferramenta que visa, a partir do questionamento repetitivo do porquê, identificar a causa raiz de um problema, possibilitando a realização de ações que de fato solucionem o problema.

A finalização dessa etapa se deu a partir do momento em que foi possível identificar um padrão nas entrevistas, permitindo validar ou refutar as hipóteses definidas após a pesquisa secundária e avaliar, a partir do aprendizado acumulado, a necessidade de incluir novas hipóteses e testes.

3.1.6 Observação

A fase de Observação foi realizada objetivando ter um melhor entendimento em relação ao comportamento de compra e consumo de produtos saudáveis. Para isso, a autora realizou uma pesquisa de campo, indo até lojas especializadas em produtos saudáveis, como o Mundo Verde, a rede varejista brasileira de produtos naturais e outros locais frequentados por usuários que buscam uma vida mais saudável e equilibrada, como academias e parques, onde praticam esporte, e restaurantes que oferecem pratos categorizados como saudáveis, como o Dona Vitamina e o Frutaria São Paulo. A partir da observação do comportamento de consumidores nesses ambientes, buscou analisar o que as pessoas mais olhavam nas prateleiras na hora de fazer suas escolhas, como eram posicionados os produtos, o que mais chamava a atenção do público, como e em que momentos esses produtos eram consumidos.

Vale ressaltar que, como no período em que foi realizada esta etapa a pandemia ainda estava em seu pico e esses espaços ainda eram pouco frequentados, a autora buscou complementar sua pesquisa a partir do *social listening*, isto é, o monitoramento e análise de comentários feitos por consumidores a respeito desse tema nas redes sociais e por meio do estudo de pesquisas focadas no comportamento do consumidor.

3.1.7 Vivência

Nessa fase, a autora vivenciou a rotina do potencial usuário final e sua interação com as soluções existentes, a fim de se “colocar no lugar” do consumidor, criando uma maior empatia.

Nesse sentido, tendo em vista que a autora já consome uma alimentação equilibrada e considerada saudável pelos profissionais da saúde, além de praticar atividade física com uma frequência semanal mínima de quatro vezes, o foco principal foi a degustação das soluções existentes nas ocasiões de consumo respectivas. Vale ressaltar que, para essa etapa, definiu-se focar nos produtos apontados pelos consumidores como sendo os que consomem atualmente, buscando criar uma referência e uma opinião própria sobre os mesmos e a sua jornada de compra.

3.2 Síntese

Na etapa de Síntese, foram utilizadas ferramentas como o diagrama de afinidades, o mapa de empatia, a jornada do cliente, o POV e o *Learning Plan* visando resumir, organizar e tornar claros os aprendizados coletados nas etapas de Exploração e Imersão.

3.2.1 Diagrama de Afinidades

A fim de sintetizar e organizar as informações coletadas a partir das pesquisas secundária e primária, foi utilizado o diagrama de afinidades, o qual foi elaborado no Miro, uma plataforma digital que possibilita a criação de mapas mentais.

Para elaborar o Diagrama de Afinidades, foram exercidas as seguintes etapas:

- I. Identificação dos principais temas a serem desenvolvidos visando a continuidade do projeto, sendo eles:
 - a. Entendimento aprofundado sobre o consumidor, suas necessidades, motivações, influências e problemas vivenciados;
 - b. Entendimento do mercado competidor do ponto de vista do consumidor, segmentado por necessidades atendidas, destacando pontos positivos e pontos de melhoria;
 - c. Estado da arte, segundo o ponto de vista do consumidor.
- II. Tendo em vista as principais temáticas a serem exploradas para o progresso do projeto e, a partir dos resultados obtidos na pesquisa secundária e das transcrições das entrevistas com os consumidores, as principais informações foram resumidas e transcritas em *post-its*, de forma a facilitar a visualização das mesmas.

- III. A seguir, os *post-its* foram combinados por semelhança e para cada grupo foi atribuído um título, correspondente ao tema tratado.
- IV. A partir das ideias apresentadas em cada grupo de *post-its* foram criados os cartões de afinidades (um por grupo), visando traduzir as informações em colocações sucintas e exaustivas.
- V. Por fim, foi construído o diagrama de afinidades, dividido em quatro quadros.

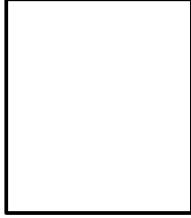
O Diagrama de Afinidades resultante foi apresentado por videoconferência para a liderança do grupo global de inovações, a partir do qual foi realizada uma discussão.

3.2.2 Persona e Mapa de Empatia

A partir das informações, relacionadas à Persona, as quais foram resumidas e organizadas por meio do diagrama de afinidades, foram elaborados a Persona e o Mapa de Empatia.

A criação da Persona se deu a partir do preenchimento do modelo representado na Figura 14 abaixo.

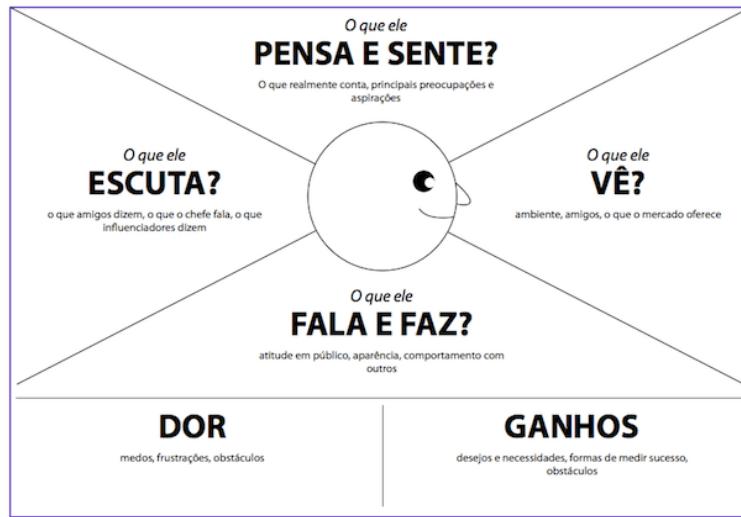
Figura 14: Modelo para representação da Persona.

	Nome Citação do consumidor em relação a o que é saúde/ser saudável para ele	Dados demográficos <ul style="list-style-type: none"> Idade Gênero Classe social Onde nasceu
Mensagem: por onde se informa, aplicativos que mais usa, como se entretem	Entorno: onde mora, com quem mora, família, onde trabalha, onde faz compras, sua relação com tecnologia, lugares que frequenta	

Fonte: elaborado pela autora.

Já a elaboração do Mapa de Empatia foi feita a partir do esquema apresentado na Figura 15.

Figura 15: Modelo para representação do Mapa de Empatia.



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.

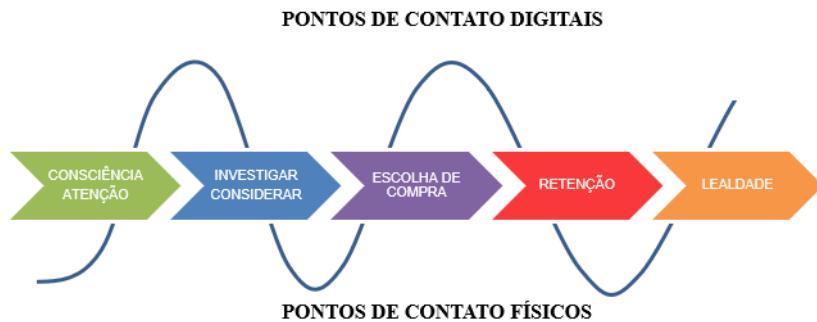
Vale destacar que para a aplicação de ambas as ferramentas, foi realizada uma sessão de *brainstorming* de aproximadamente duas horas por videoconferência na qual, além da autora, participaram o *scrum master* do grupo global de inovações, a gerente de inovações e um diretor da Multinacional.

3.2.3 Jornada da Persona

Visando entender a jornada da Persona desde o primeiro contato com um produto até a concretização da compra, foram utilizadas as informações coletadas durante as entrevistas. Para isso, foram utilizadas especialmente as informações relacionadas aos principais pontos de contato entre os consumidores potenciais e as soluções saudáveis consumidas atualmente por eles, e aos maiores influenciadores e sabotadores de compra destacados pelos mesmos.

A seguir, foi utilizado o modelo apresentado na Figura 16 para representar visualmente o que foi aprendido a respeito.

Figura 16: Modelo para representação da Jornada da Persona.



Fonte: elaborado pela autora.

3.2.4 POV

Para elaborar uma sentença capaz de sintetizar o problema do ponto de vista do cliente, foram utilizados os aprendizados coletados ao longo da etapa de Imersão. Vale destacar que a frase foi elaborada pela autora, a qual esteve presente em todas as etapas do processo e, a seguir, seu conteúdo foi validado como o *scrum master* do grupo global de inovações, a gerente de inovações e um diretor da Multinacional, os quais participaram das demais etapas de Síntese.

3.2.5 Learning Plan – Etapa 2

A etapa 2 do *Learning Plan* objetiva avaliar a validade ou refutabilidade das hipóteses a partir dos aprendizados coletados nas etapas anteriores. Vale ressaltar que, pelo Trabalho focar na etapa de *pré-seed*⁶ de desenvolvimento do projeto, essa primeira iteração concentrou-se apenas na avaliação das hipóteses relacionadas à deseabilidade.

Nesse sentido, para capturar e organizar os *insights* coletados foram preenchidas as colunas 7 e 8 do *Learning Plan*, as quais referem-se respectivamente ao registro dos aprendizados coletados relacionados às hipóteses definidas anteriormente e à revisão das suposições diante das descobertas ocorridas.

Caso as informações apreendidas no processo não tiverem sido suficientes, são definidas hipóteses adicionais que deverão ser testadas nas próximas pesquisas com o consumidor. Por

⁶ *Pré-seed*: fase em que são feitos os testes de validação do produto minimamente viável, focando na validação da deseabilidade do produto.

outro lado, as hipóteses que tiverem sido validadas, são usadas como base para a fase de Ideação de possíveis soluções.

3.2.6 Briefing com requisitos do projeto

Com base nos aprendizados coletados referentes às necessidades dos consumidores, aos pontos positivos e negativos dos produtos atualmente consumidos e dos conceitos avaliados, e da definição do estado da arte do ponto de vista do consumidor, foram definidos requisitos básicos essenciais para o projeto.

Vale destacar que as etapas seguintes foram realizadas em parceria com duas das maiores casas de aromas e fragrâncias do mundo: a Givaudan e a IFF Essências e Fragrâncias. Nesse sentido, objetivando viabilizar a transição entre a etapa de entendimento do cliente para a de desenvolvimento e teste de possíveis soluções, buscou-se oferecer um entendimento mais claro do projeto e dar um melhor direcionamento para as casas de aromas parceiras. Para isso, a autora criou um modelo de *b briefing*, destacando os requisitos básicos essenciais do projeto e, a partir de uma reunião de *brainstorming*, na qual além da autora deste Trabalho, participaram a gerente de inovações do grupo global e duas responsáveis da equipe de *supply chain*, foi preenchido e finalizado, incluindo informações técnicas e referências de produtos a serem usados como *benchmark*. O modelo do *b briefing* utilizado e apresentado no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Modelo *b briefing*.

Briefing para desenvolvimento de protótipos	
Nome do Projeto	Data
Objetivo do projeto	
Produtos de referência	
Características gerais dos produtos	
Volume da embalagem (ml)	
Característica específica do produto	
Informações técnicas	
Notas sensoriais/sabores	
Cor	
Tipo de adoçamento	
Ingredientes (mandatório, desejável, não permitido)	
Claims (mandatório, desejável, não permitido)	

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, visando uma maior agilidade e uso da menor quantidade possível de recursos para esse primeiro ciclo de Ideação e Prototipação, no *briefing* foi considerado o desenvolvimento de protótipos de baixa fidelidade e complexidade a ser elevada a partir da geração de novos aprendizados em relação à avaliação dos mesmos.

3.3 Ideação

Em decorrência do envio do *briefing* para as casas de aromas, se iniciou a etapa de Ideação, ao longo da qual foram realizadas sessões de *brainstorming* visando desenvolver e selecionar possíveis conceitos de solução para o protótipo de baixa fidelidade, deixando de lado nesse primeiro momento a personalização e focando no refinamento de características mais básicas da solução como sabor, lista de ingredientes e benefícios oferecidos. Foram realizadas ao todo seis reuniões de *brainstorming*, nas quais participaram a autora do Trabalho, uma responsável da equipe de *supply chain* do grupo global de inovações e as equipes das casas de aromas, sendo esses últimos em sessões separadas (isto é, reuniões com a Givaudan separadas das com a IFF).

As primeiras duas reuniões duraram aproximadamente uma hora cada uma, e tiveram como objetivo apresentar o *briefing* para as casas de aromas e tirar possíveis dúvidas. A terceira e a quarta foram realizadas no formato de sessões de *brainstorming*, visando desenvolver e discutir possíveis ideias para a solução, e tiveram duração de aproximadamente três horas cada uma. Em seguida, após duas semanas, foram realizadas as duas últimas reuniões, nas quais as casas de aromas apresentaram cerca de 30 conceitos técnicos de produto, dos quais 13 foram selecionados de acordo com o alinhamento com os requisitos básicos essenciais definidos para o projeto e o *fit* com o portfólio da Multinacional. Desses 13, 5 correspondiam ao caminho de bebidas esportivas e energéticas e 8 ao de bebidas nutritivas.

3.4 Prototipação

A partir dos 13 conceitos selecionados e aprovados na etapa de Ideação, foram desenvolvidas 20 unidades de cada, sendo 15 de cada enviadas para os mesmos consumidores recrutados na etapa de entrevistas (uma delas estava viajando fora do país nesse período) e 5 de

cada para a equipe envolvida no projeto, composto pela autora, duas responsáveis de *supply chain*, um diretor da Multinacional e a gerente de inovação do grupo global de inovações.

A seguir, visando avaliar os protótipos, foi desenvolvido um questionário base, para pesquisa qualitativa e quantitativa de produto, focado em responder às hipóteses elencadas no *Learning Plan* e analisar sua aceitação de acordo com o ponto de vista dos consumidores potenciais. A estrutura do questionário foi a seguinte:

- Levantamento de dados demográficos e de perfil do respondente;
- Definição e avaliação das preferências e da solução consumida atualmente;
- Seleção do produto a ser avaliado e avaliação *blind* do mesmo, isto é, sem incluir nenhum estímulo ou informação a não ser as indicadas nas embalagens (nome do produto, tipo de caminho explorado, modo de preparo, quando necessário);
- Avaliação *branded* dos protótipos, isto é, após a apresentação do conceito técnico do produto, formado por uma breve descrição do mesmo, destaque do diferencial e funcionalidades, modo de uso, lista de ingredientes e algumas informações nutricionais (calorias, proteínas e carboidratos, em destaque).
- Medição da intenção de compra, feita a partir da soma das porcentagens dos consumidores que responderam 4 ou 5 para a seguinte questão: “*Se o produto que está avaliando estivesse disponível no local onde costuma fazer compras e tivesse um preço muito próximo do produto que você consome hoje para atender essa necessidade, qual a probabilidade de você comprá-lo? Considere uma escala de 1 a 5, onde: 1 = Certamente não compraria e 5 = Certamente compraria*”;
- Comparação entre produto consumido atualmente e protótipo degustado. A medição foi feita a partir da soma das porcentagens dos consumidores que responderam 3, 4 ou 5 para a seguinte questão: “*Gostaria que você comparasse o produto que está avaliando com o que você disse que costuma consumir. Como você os compararia? Considere uma escala de 1 a 5, sendo: 1 = Muito pior do que o produto que costumo consumir e 5 = Muito melhor do que o pré-treino que costumo consumir*”;
- Identificação de pontos positivos e de melhoria do protótipo.

O questionário foi adaptado para os protótipos de bebidas esportivas e energéticas e de bebidas nutritivas, de acordo com os requisitos básicos de cada um deles.

Por fim, os aprendizados foram documentados e os resultados dessa análise serão apresentados no tópico 4.4 deste Trabalho. Vale destacar que, idealmente, esse ciclo de teste, medição e ajuste do protótipo, deveria ser aplicado quantas vezes fosse necessário até encontrar

uma solução satisfatória e com boa aceitação do público-alvo. No entanto, para este Trabalho o processo de iteração foi realizado uma única vez e durou cerca de dois meses, dadas as restrições de cronograma do Trabalho.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia descrita na seção anterior. Em específico, no tópico de Imersão, são abordadas as descobertas realizadas a partir das pesquisas secundárias e primária, já no de Síntese os aprendizados são organizados e esquematizados a partir da aplicação de ferramentas como o diagrama de afinidades, o mapa de empatia, a jornada da Persona, o POV e o *Learning Plan*. A seguir, será descrito o processo de Ideação, assim como os resultados obtidos na pesquisa para avaliação dos protótipos de baixa fidelidade desenvolvidos para este Projeto (Prototipação).

4.1 Imersão

4.1.1 Síntese da Pesquisa Secundária

Com base em estudos de tendências, a partir da análise do cenário de mercado, foi possível concluir que a pandemia acelerou a polarização do poder de compra, o que causará o encolhimento do poder aquisitivo da classe média e a acentuação da desigualdade econômica entre as classes mais abastadas e as mais carentes (BELL, 2020).

Além disso, a partir da pesquisa secundária, também foi possível concluir que, visando um maior controle sobre sua saúde pessoal, os consumidores adotam duas principais estratégias: a redução do consumo de produtos ou ingredientes que provocam danos à sua saúde e o aumento do consumo do que faz seu corpo e sua mente se sentirem melhor. Nesse sentido, a partir do estudo do mercado nacional e internacional, tendo em vista essas duas estratégias, a autora criou uma segmentação de mercado, a fim de apresentar os resultados da pesquisa secundária de uma forma mais didática possível. A segmentação está apresentada nas Figuras 17 e 18 a seguir.

Figura 17: Segmentação das soluções que atendem a primeira estratégia.

Redução do consumo do que provoca danos à saúde			
1. Moderação		2. Enriquecimento	3. Cuidados preventivos e curativos
Sem Álcool	Baixo teor alcoólico	Better for you alcoólicos	
Cerveja	Cerveja	Better for you não alcoólicos	Cura ressaca
Vinho	Vinho	Better for you com baixo teor alcoólico	Previne ressaca
Destilados	Destilados		
Coquetéis prontos	Coquetéis prontos		

Fonte: elaborado pela autora.

No caso da estratégia de redução do que faz mal à saúde, foi possível identificar três ângulos a partir dos quais são desenvolvidas as soluções, sendo eles: 1) a moderação por meio da criação de opções de bebidas alcoólicas com menor teor alcoólico ou sem álcool; 2) a criação de melhores opções de bebidas alcoólicas (ou sem álcool, que nasceram de categorias originalmente de bebidas alcoólicas) por meio da inclusão de ingredientes relevantes do ponto de vista nutricional ou a retirada de ingredientes danosos à saúde; 3) o desenvolvimento de produtos focados na cura ou na prevenção dos efeitos da ingestão do álcool.

Figura 18: Segmentação das soluções que atendem a segunda estratégia.

Aumento do consumo do que faz seu corpo e sua mente se sentirem melhor					
1. Saúde no longo prazo		2. Saúde no curto prazo			Health tech
1.1 Apelo natural	1.2 Cuidados preventivos e curativos	2.1 Relaxamento	2.2 Hidratação	2.3 Otimização	
Leite vegetal	Imunidade	Relaxamento	Hidratação	Foco	Personalização
Refrigerante natural	Saúde digestiva			Energia	Smart Health
Suco natural	Antienvelhecimento			Nutrição	
Bebidas com ingredientes orgânicos	Saúde dos olhos				
	Saúde da pele				
	Saúde da mulher				

Fonte: elaborado pela autora.

Por outro lado, em relação à estratégia de aumento do consumo do que contribui para o bem-estar e melhora a saúde dos indivíduos (ver Figura 18), foi possível identificar três ângulos explorados pelo mercado competidor relacionados ao: 1) cuidado da saúde no longo prazo; 2) cuidado da saúde no curto prazo; 3) aproveitamento de tecnologias para o desenvolvimento de soluções mais otimizadas. Em adição, as soluções que visam cuidar da saúde no longo prazo foram categorizadas de acordo com o principal gatilho mental de compra⁷ relacionado, sendo elas: o apelo do natural (desde leites vegetais a bebidas com ingredientes orgânicos, até a naturalização de categorias como a de refrigerantes) e o foco em cuidados preventivos e curativos mais específicos (imunidade, saúde digestiva, antienvelhecimento, saúde dos olhos, saúde da pele e saúde da mulher). Já as soluções que atuam na melhoria da saúde no curto prazo, foram segmentadas de acordo com as funcionalidades oferecidas, sendo elas: relaxamento ou

⁷ Gatilhos mentais de compra, são os estímulos que o cérebro humano recebe para a tomada de decisão no que diz respeito à compra de algum produto ou serviço.

redução de ansiedade, hidratação ou reposição de vitaminas ou sais minerais e otimização seja do ponto de vista energético e cognitivo, seja do nutricional.

4.1.1.1 Estratégia 1: Redução do consumo de produtos ou ingredientes que provocam danos à sua saúde

- **Moderação**

Diante de uma preocupação cada vez maior em relação a saúde e bem-estar, a moderação está se tornando uma estratégia para alcançar um maior equilíbrio no cotidiano e exige alguns sacrifícios, entre os quais a redução da ingestão de calorias e de álcool.

Nesse contexto, de acordo com a IWSR (2021), a tendência de moderação, no que diz respeito a bebidas alcoólicas, está sendo agente de mudança nos principais mercados globais, trazendo com ela o aumento da demanda por bebidas com menor teor alcoólico e sem álcool. Vale ressaltar, no entanto, que os consumidores que procuram reduzir o consumo de álcool e optam por opções sem ou com menor teor alcoólico não querem renunciar a um bom sabor e da qualidade das bebidas, por isso é crucial que esses produtos consigam oferecer paridade desses atributos (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

A IWSR (2021), prevê também que o consumo de bebidas sem álcool e baixo teor alcoólico irá crescer 31% até 2024 em 10 mercados, inclusive o Brasil. Mais em específico, o tamanho do mercado brasileiro de cerveja sem e com baixo teor alcoólico deve registrar um crescimento anual em uma taxa composta (CAGR) de 23,4% entre 2004 e 2023 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2021).

Por fim, o IWSR (2021) também foi capaz de determinar que as pessoas optam por bebidas sem ou com menor teor alcoólico na tentativa de evitar os efeitos negativos do consumo de álcool.

- **Prevenção e cura dos efeitos do álcool**

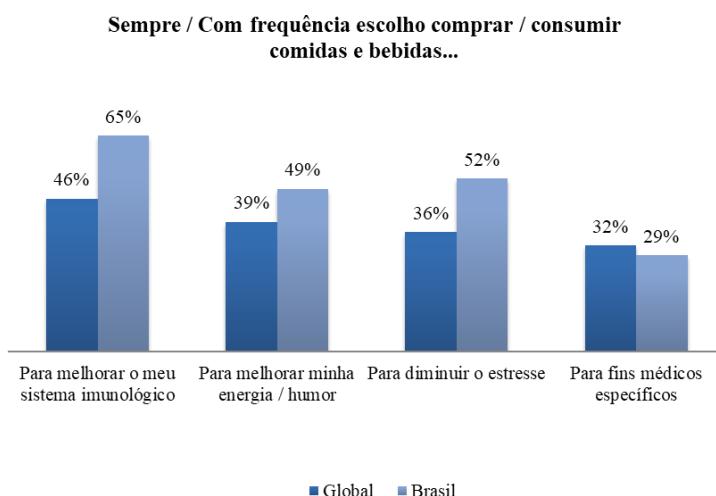
Enquanto alguns consumidores querem reduzir o consumo de bebidas alcoólicas, outros querem mantê-lo, mas sem os inconvenientes de uma ressaca ou a perda de disposição. Nesse sentido, buscando não apenas prevenir os efeitos do álcool como também curá-los, cresceu a busca por bebidas e produtos que reduzissem a absorção do álcool pelo organismo, inibindo ou até mesmo evitando a ressaca (SHAHBANDEH, 2020).

Em adição, segundo dados da Statista publicados em 2020, em 2018 o mercado global de suplementos de reidratação para ressaca foi estimado em cerca de 1,2 bilhão de dólares americanos e estima-se que ele atinja um valor de 2,78 bilhões de dólares americanos até 2025 (SHAHBANDEH, 2020).

4.1.1.2 Estratégia 2: Aumento do consumo do que melhora saúde e bem-estar

No que diz respeito à estratégia do aumento do consumo do que melhora a saúde e o bem-estar, houve uma aceleração na busca por comidas e bebidas que ofereçam benefícios tanto focados na saúde no longo prazo (“envelhecimento saudável”), como no curto prazo, o que pode ser observado no Gráfico 4 (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

Gráfico 4: Frequência de escolha de comidas e bebidas com base em funcionalidade.



Fonte: elaborado pela autora. Reproduzido de HealthFocus International, 2020.

- Saúde no longo prazo**

Tendo em vista o aumento da expectativa de vida, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os consumidores estão adotando um estilo de vida mais saudável, buscando uma maior qualidade de vida⁸. Nesse sentido, a prevenção tem se tornado uma das principais estratégias adotadas pelos consumidores.

⁸ Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-11/ibge-esperanca-de-vida-do-brasileiro-aumentou-311-anos-desde-1940>> Acesso em: 20 abril, 2021

- **Apelo natural**

Num contexto de maior priorização da saúde e do bem-estar, aumenta a busca por produtos naturais com procedência certificada e desenvolvidos a partir de processos artesanais (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

Nesse sentido, segundo uma pesquisa realizada pela Nielsen, 38% dos brasileiros demonstrou interesse por bebidas com benefícios procedentes de ingredientes naturais. Ainda, de acordo com os resultados de uma pesquisa de alimentos e saúde, realizada pela International Food Information Council Foundation em 2020, os consumidores relacionam maior saudabilidade com: a ausência de ingredientes artificiais, a presença de proteína de base vegetal e uma lista de ingredientes mais curta (AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, 2021).

Por fim, também pode ser observado um movimento em direção a uma maior valorização e crescimento de ingredientes orgânicos como uma forma de alimentação mais consciente e saudável. Em alguns casos, o resgate da cultura local se reflete na valorização dos consumidores por ingredientes e matérias-primas nativas do país em que vivem, como o uso de frutas da Amazônia, por exemplo (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

i. Leite vegetal

Devido à crescente preocupação com a saúde pessoal e a sustentabilidade desde o início da pandemia do coronavírus, os consumidores passaram a buscar alternativas e um maior equilíbrio entre produtos de origem vegetal (*plant based*) e animal em suas dietas. Em relação aos produtos *plant based*, os principais *claims*⁹ estão relacionados à saúde no longo prazo e à prevenção de doenças, no entanto, também podem ser observados alguns relacionados à sustentabilidade e ao melhor tratamento dos animais (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

De acordo com o que é possível observar no Banco Global de Novos Produtos do mercado da Mintel, no caso dos países da América Latina, os produtos desse mercado ainda se concentram bastante em leites mais tradicionais, como soja e amêndoas. Nesse sentido, há a

⁹ *Claims* são “informações complementares presentes nas embalagens, materiais de comunicação e pontos de venda que agregam valor ao produto por destacarem seu(s) benefício(s)”. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/teste-de-claim/>> Acesso em 20 abril, 2021

oportunidade de explorar outros ingredientes como base para o leite, entre os quais arroz, coco e aveia.

ii. Refrigerante natural

Com a pressão pública pela redução do açúcar em todas as categorias, a de refrigerantes começou a viver algumas transformações. Nesse contexto, é possível observar o lançamento de produtos mais naturais e outros que oferecem benefícios funcionais, como por exemplo focados na saúde digestiva (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

iii. Suco natural engarrafado

Diante de uma maior valorização dos ingredientes naturais, por serem associados a um maior grau de saudabilidade, houve um crescimento no consumo de sucos de frutas naturais. Consequentemente, pôde-se observar também um aumento da participação dos sucos prontos no mercado. Nesse sentido, de acordo com uma projeção feita pela Kantar, a categoria de sucos naturais prontos cresceu 31% ao ano entre 2012 e 2017 e deve chegar a 2,6 bilhões de litros em 2022 (AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE, 2021).

○ Cuidados preventivos e curativos específicos

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde, a prevenção é uma estratégia importante para um envelhecimento saudável e uma boa nutrição é uma ferramenta importante para reduzir o risco de desenvolver algumas doenças crônicas¹⁰. Nesse sentido, de acordo com Mattucci (2021), 56% dos brasileiros busca consumir uma dieta que reduza o risco de adquirir doenças ao longo da vida.

Além disso, com a pandemia do coronavírus, a preocupação dos consumidores em melhorar o desempenho do seu sistema imune aumentou substancialmente (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020). Nesse sentido, ao analisar o mercado, é possível observar que algumas marcas passaram a adotar uma abordagem holística para apoiar um sistema

¹⁰ Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/topics/alimentacao-saudavel>> Acesso em: 5 março, 2021

imunológico saudável, enquanto outras focaram em cuidados preventivos e curativos específicos.

i. Imunidade

A saúde imunológica se tornou uma preocupação importante para todas as faixas etárias, ainda mais desde o início da pandemia: nas crianças, para que cresçam e se desenvolvam com saúde; nos adultos, para combater a deterioração causada pelo estresse, e nos idosos, para se manterem ativos e saudáveis o maior tempo possível (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

ii. Saúde digestiva

A compreensão aprimorada do microbioma ensinou mais consumidores sobre a importância de cuidar da saúde digestiva. Nesse contexto, o mercado de Kombucha, uma bebida fermentada que ficou conhecida popularmente como benéfica à saúde digestiva, está projetado para crescer com um CAGR de 23,2% entre 2019 e 2027¹¹.

Ainda, de acordo com Mintel (2020), 71% dos brasileiros concordaram que “Ter uma boa digestão é importante para a saúde física” e 57% concordaram que “Ter uma boa digestão é importante para a saúde mental / emocional”.

iii. Antienvelhecimento

O rápido declínio da fertilidade e o aumento da expectativa de vida nos países da América Latina, ao longo dos últimos 50 anos, impulsionaram o aumento notável da participação dos idosos na população total. De acordo com uma projeção feita pela United Nations Population Division (ONU) em 2015, entre 2000 e 2050, a porcentagem da população com 65 anos ou mais aumentará de 5% para 18% no Brasil.

Nesse contexto, é possível observar o aumento da demanda por produtos que sejam capazes de contribuir para retardar o envelhecimento e amenizar seus efeitos, focando mais especificamente na saúde dos olhos e da pele.

¹¹ Disponível em: <<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/kombucha-market-100230>>
Acesso em: 5 março, 2021

iv. Saúde dos olhos

De acordo com a Mintel (2020), 53% dos consumidores com 16 anos ou mais, afirmaram ter interesse por alimentos e bebidas que melhoram a saúde dos olhos e que estariam dispostos a pagar mais por este tipo de produtos.

v. Saúde da pele

De acordo com uma pesquisa realizada pela Ipsos no Brasil em 2020 (Healthiness Conjoint), o colágeno foi o segundo *claim* de saúde mais bem avaliado, mostrando-se bastante atraente para os consumidores. Mais uma evidência do crescente interesse pela proteína é que, segundo o Google Trend, a busca pela palavra colágeno vem crescendo nos últimos cinco anos no Brasil.

vi. Saúde da mulher

Com o aumento mundial de mulheres economicamente ativas, o público feminino torna-se cada vez mais relevante para o mercado, o que faz com que sejam lançados mais produtos apropriados e mais relevantes para atender às suas necessidades como consumidoras. Nesse contexto, de acordo com o estudo Femtech Landscape Report 2021, o mercado mundial de saúde da mulher deve atingir US\$ 1,186 trilhão em 2027 (FONSECA, 2021).

• Saúde no curto prazo**○ Relaxamento e saúde mental**

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Brasil lidera o mundo em prevalência de transtornos de ansiedade com 9,3% e também, de acordo com pesquisa realizada pela Ipsos em 2020, 41% dos brasileiros já sofreram ansiedade em decorrência do coronavírus. Por consequência, segundo o relatório da Mintel (2020), 63% dos brasileiros estão dando maior prioridade à saúde mental.

Nesse contexto, bebidas com ingredientes que prometem ajudar os consumidores a lidar com essas questões emocionais e mentais têm ganhado mais popularidade e espaço no mercado

global. Segundo o HealthFocus International (2020), 27% dos consumidores têm buscado consumir mais bebidas que ajudam a relaxar em momentos em que estão se sentindo estressados ou ansiosos.

- **Otimização**

Utilizando a base do Banco Global de Novos Produtos do mercado da Mintel, foi possível realizar uma análise da segmentação a qual os produtos lançados no Brasil pertencem, concluindo que a maior quantidade de lançamentos foi em bebidas nutritivas e o maior crescimento se deu em refrigerantes (+50%) e bebidas esportivas e energéticas (+ 17,1%).

Vale destacar que, os *claims* dessas duas categorias estão comumente relacionados à otimização da nutrição, do metabolismo energético e do desempenho cognitivo (foco).

- i. **Foco e energia**

A necessidade de os indivíduos assumirem várias tarefas simultaneamente, tem demandado cada vez mais energia e foco por mais tempo, fazendo com crescesse a demanda por soluções funcionais que facilitassem e otimizassem os seus esforços. Nesse contexto, segundo o HealthFocus International (2020), 24% dos consumidores têm buscado consumir mais bebidas que ajudam a dar mais energia e disposição em momentos em que estão se sentindo cansados.

- ii. **Nutrição**

Em um contexto em que os consumidores estão cada vez mais conscientes e buscam um estilo de vida mais saudável, a demanda por bebidas nutricionais vem crescendo (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

Nesse sentido, de acordo com o Euromonitor International, entre 2020 e 2024 é esperado um crescimento na taxa composta CAGR de 7% ao ano, no segmento de bebidas nutricionais. Ainda, segundo o Euromonitor, a América Latina foi a região do mundo que teve maior crescimento nessa categoria entre 2012 e 2017 (média de 13%)¹².

¹² Disponível em: <<http://www.revistait.com.br/noticias/destaque/pesquisa-reforca-potencial-de-bebidas-nutricionais-no-mercado-brasileiro/>> Acesso em: 5 março, 2021

- ***Health Tech***

Um dos possíveis ângulos mapeados que se relacionam à estratégia de aumentar o consumo de produtos que contribuem para a saúde e o bem-estar dos consumidores é o *Health Tech*, denominado assim pela autora. Neste segmento, as soluções desenvolvidas são baseadas em tecnologias e buscam atender melhor os consumidores por meio de resultados mais assertivos e/ou otimizados. As empresas que trabalham com esse tipo de solução são chamadas *healthtechs* e combinam tecnologia, dados e conhecimento médico visando, em última instância, melhorar as condições de vida das pessoas. Nesse sentido, duas das principais tendências identificadas são: a nutrição personalizada e a avaliação inteligente da saúde das pessoas, por meio do monitoramento realizado por dispositivos *wearables*.

Vale ressaltar que, segundo a InfoMoney, as *healthtechs* receberam US\$ 14,2 bilhões em investimentos globalmente durante 2020 (FONSECA, 2021).

- **Personalização da nutrição**

Uma nutrição personalizada envolve o desenvolvimento de uma dieta adaptada para as necessidades e restrições específicas de cada consumidor. Ela pode ser usada seja para melhorar a saúde de um indivíduo como um todo, seja para otimizar o seu desempenho físico, combinando-a com a prática de exercícios físicos.

De acordo com a Deloitte (2021), a nutrição personalizada pode ser alcançada em duas etapas: 1) coleta de dados genéticos, médicos e nutricionais do indivíduo e 2) uso desses dados para adaptar a sua dieta para alcançar benefícios duradouros.

Nesse sentido, na medida em que os consumidores procuram alimentos e bebidas que se adaptam ao seu estilo de vida e que possam contribuir para equilibrar o seu metabolismo, proporcionando-lhe bem-estar, a nutrição personalizada vem ganhando força rapidamente em todo o mundo, embora ainda esteja em um estágio inicial de desenvolvimento e implementação (DELOITTE, 2021).

De acordo com a Innova Market Insights (2020), 64% dos consumidores encontraram mais maneiras de personalizar suas vidas e os produtos que compram ao de acordo com seu estilo, crenças e necessidades individuais.

Vale ressaltar que, em comparação com o consumidor global médio, os consumidores brasileiros têm buscado produtos mais personalizados para atendê-los melhor (HEALTHFOCUS INTERNATIONAL, 2020).

Por fim, segundo uma análise realizada pela Markets and Markets (2020), o tamanho do mercado global de nutrição personalizada deve crescer de US \$ 8,2 bilhões em 2020 para US \$ 16,4 bilhões em 2025, registrando uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 15,0% durante o período de previsão.

- ***Smart Health***

Em um contexto de crescente preocupação com a saúde e de busca pela compreensão do funcionamento do organismo humano, a tecnologia traz avanços que permitem identificar doenças e tratá-las de forma preventiva, tendo por consequência um maior controle funcional e biológico da saúde humana¹³. Nesse sentido, a Internet das Coisas e a Inteligência Artificial (IA) tiveram um papel fundamental no crescimento global do mercado de *Smart Health*, pois permitiu o desenvolvimento de monitores de saúde funcionais e confiáveis para uso pessoal dos consumidores (*wearables*), entre os quais os diferentes modelos e marcas de *smartwatch*.

De acordo com a MRFR (2018), o tamanho do mercado de *Smart Health* deve crescer de US \$ 112,5 bilhões em 2017 para US \$ 520,3 bilhões em 2023, registrando uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 24,5% durante o período de previsão. Além disso, de acordo com a Kantar (2020), o Brasil possui uma porcentagem de usuários de *wearables* superior à média global e uma porcentagem de consumidores interessados de 50%, o que aponta para uma ótima oportunidade de mercado ainda não aproveitada.

4.1.2 Benchmarking

A partir da definição das duas estratégias e das formas como elas vêm sendo exploradas no mercado, foi realizada uma ampla pesquisa das soluções existentes em cada uma das subcategorias identificadas, seja no mercado nacional como no internacional. A pesquisa analisou mais de setenta produtos distintos. O resumo da análise é apresentado nos Apêndices A e B.

¹³ Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/08/19/2283698/0/en/Smart-Healthcare-Market-Size-to-Hit-Around-US-482-2-Bn-by-2027.html>> Acesso em 20 agosto, 2021

4.1.3 Análise SWOT

Como destacado anteriormente, ao analisar os lançamentos de bebidas ocorridas no Brasil entre 2020 e 2021, foi possível concluir que a maior quantidade pertence à categoria de bebidas nutritivas. Nesse sentido, essa categoria foi escolhida como sendo um dos principais focos deste Trabalho.

Ademais, tendo em vista as categorias de maior crescimento, como a de refrigerantes (primeira com maior crescimento) já está sendo amplamente explorado pela Multinacional, foi escolhida a de bebidas esportivas e energéticas (segunda com maior crescimento) como segundo foco para esse projeto. A seguir são apresentadas as análises dos dois mercados em foco.

4.1.3.1 Bebidas Nutritivas

Ao analisar os lançamentos relacionados a essa categorização, é possível observar que a maioria das bebidas nutritivas são principalmente focadas em suplementação alimentar, sendo grande parte associada à prática ou rotina de exercícios físicos. Segundo a Mintel (2021), a indústria de nutrição esportiva continua crescendo durante a pandemia, no entanto, ainda existem poucos produtos focados em jovens atletas. Ainda nesse sentido, destaca a dependência da participação dos jovens em todos os níveis de esporte, e que o treinamento pesado requer recuperação nutricional. Nesse sentido, evidencia a oportunidade para a inovação de produtos focados em nutrição esportiva para este target.

Além disso, a elevada prevalência de obesidade, diabetes e doenças cardiovasculares, entre outras, impulsiona uma maior conscientização do consumidor em relação às dietas para controle de peso, o que por sua vez, aumenta a demanda por produtos de outra categoria, os chamados *meal replacement*, ou seja, produtos com alto valor nutricional que tem o objetivo de substituir refeições visando uma nutrição mais eficiente e saudável¹⁴.

No Quadro 7 a seguir é apresentada a análise SWOT mais completa desse mercado.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7551264/>> Acesso em: 25 abril, 2021

Quadro 7: Análise SWOT mercado de bebidas nutritivas.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Mão de obra qualificada Conhecimento e experiência no mercado de bebidas Força de venda conhecida como referência no mercado Experiência nos processos e técnicas de inovação Bom ecossistema (produção, distribuição, fornecedores) Equipe multidisciplinar focada Disponibilidade de orçamento Elevado poder de negociação com fornecedores Presença de profissionais da saúde trabalhando na Multinacional (nutricionistas) <i>E-commerce</i> próprios 	<ul style="list-style-type: none"> Baixo conhecimento do mercado de nutrição (especialmente formulação dos produtos) Falta de fábricas próprias capazes de desenvolver e produzir esses tipos de produtos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> A área de P&D da Multinacional está investindo no desenvolvimento de um dispositivo de <i>Smart Health</i> para monitoramento de macronutrientes Crescente demanda por bebidas nutritivas e mais saudáveis <i>Target</i> de jovens atletas pouco explorado pelo mercado Mercado de suplementos nutritivos muito complexo - possibilidade de torná-lo mais acessível, assim como a Sallve, marca de cosméticos nativa digital brasileira, fez para o mercado de <i>skincare</i> Aumento da demanda por dietas personalizadas Crescimento da busca por produtos saudáveis, nutritivos e indulgentes Crescimento no investimento em <i>healthtechs</i> no mercado global 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência: mercado muito pulverizado Conorrentes mais especializados e com maior <i>know how</i> (<i>pure players</i>) Mudança de preferência dos consumidores

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3.2 Bebidas esportivas e energéticas

Ao analisar o mercado de bebidas esportivas e energéticas é possível observar que atualmente, o Brasil está vendo uma oferta crescente de café em pó funcional focado em *performance* esportiva, correspondendo atualmente a 1,1 milhão de litros/ano¹⁵. Esses produtos consistem em bebidas à base de café que alegam benefícios como perda de peso (termogênicos) e aumento da capacidade cognitiva (energia e foco). As vantagens são acompanhadas de um incremento de preço, sendo precificado em mais de R\$ 100,00 / 220g (comparação: R\$ 12 / 500g o café tradicional).

¹⁵ Disponível em: <<https://exame.com/casual/dia-do-cafe-conheca-a-marca-brasileira-que-quer-brigar-com-a-red-bull/>> Acesso em: Acesso em: 25 abril, 2021

Dados os benefícios declarados pelos cafés focados em desempenho (energia, termogênicos), as bebidas energéticas podem ser o mercado mais semelhante para a versão líquida. As bebidas energéticas são usadas por muitos para aumentar os níveis de energia em diversas ocasiões, entre as quais festas, durante o estudo, o trabalho e no pré-treino. No entanto, as bebidas energéticas tradicionais e seus efeitos estão associados a resultados insatisfatórios em relação a saúde e bem-estar. Nesse sentido, o café em pó funcional focado em desempenho pode se destacar como uma alternativa mais saudável para o aumento de energia¹⁶.

Vale ressaltar que atualmente, o tamanho do mercado de bebidas energéticas é de R\$ 2.903 milhões, com expectativa de crescimento CAGR de 6,3% para R\$ 5.336 milhões em 2030, de acordo com a Euromonitor.

Ademais, como alternativa ao mercado de energéticos tradicional, também cresce a oferta de bebidas energéticas mais naturais.

No Quadro 8 a seguir é apresentada a análise SWOT mais completa desse mercado.

Quadro 8: Análise SWOT mercado de bebidas energéticas esportivas.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra qualificada • Conhecimento e experiência no mercado de bebidas • Força de venda conhecida como referência no mercado • Experiência nos processos e técnicas de inovação • Bom ecossistema (distribuição, fornecedores) • Equipe multidisciplinar focada • Disponibilidade de orçamento • Conhecimento do mercado de energéticos • Elevado poder de negociação com fornecedores • E-commerce próprio 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo conhecimento do mercado de café • Falta de fábricas próprias capazes de desenvolver e produzir esses tipos de produtos (café e produto em pó de forma geral)
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com dados da Mintel, o mercado do café é a quinta maior categoria de bebidas não alcoólicas, mantendo um crescimento mais rápido do que a média das categorias • O Brasil é o maior mercado de café globalmente, representando 15% do volume total de café no mundo. • O mercado brasileiro de café cresceu 10,26% CAGR nos últimos 5 anos e deve atingir R \$ 40.304 bilhões em 2025. Atualmente vale R\$ 27 bilhões. • Enquanto o mercado de café tradicional representa um oceano vermelho, as inovações vêm ganhando espaço para disruptar o mercado tradicional (exemplo dos cafés funcionais e da Nespresso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência: Companhias globais estão vendendo oportunidades no mercado de café e se movimentando e diversas empresas relacionadas com saudabilidade estão desenvolvendo seus produtos. • Marca de energéticos da Multinacional perder mercado para cafés

¹⁶ Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/alimentacao/energetico-em-excesso-faz-mal-para-a-saude/>> Acesso em: Acesso em: 25 abril, 2021

<ul style="list-style-type: none"> As bebidas energéticas são usadas por muitos para aumentar os níveis de energia, no entanto, estão associadas a baixa saudabilidade. Diante de um cenário em que a saúde e bem-estar se tornam prioridade para o consumidor, o café funcional focado em <i>performance</i> pode entrar em cena como uma alternativa mais saudável para o aumento de energia. Atualmente, o tamanho do mercado de bebidas energéticas é de R \$ 2.903 milhões, com expectativa de crescimento CAGR de 6,3% para R \$ 5.336 milhões em 2030. O custo de um café funcional focado em <i>performance</i> é menor do que o de um energético tradicional, o que pode fazer com que seja visto como um produto mais atrativo financeiramente para os consumidores. Crescente demanda por bebidas energéticas saudáveis. Crescente demanda por produtos com ingredientes naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> funcionais focados em <i>performance</i> Mudança de preferência dos consumidores Crescente demanda por produtos energéticos mais saudáveis Possíveis mudanças da ANVISA no que diz respeito à regulamentação do mercado de bebidas energéticas
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, com base nas análises SWOT e tendo em vista que o desafio do projeto diz respeito ao desenvolvimento de uma inovação radical, capaz de contribuir para a transformação do portfólio futuro da Multinacional, foi definida a hipótese de que o caminho da personalização dessas categorias poderia seja cumprir com o objetivo do Trabalho, seja criar soluções capazes de atender os consumidores melhor do que as soluções existentes atualmente no mercado brasileiro. Isso porque, de acordo com projeções da Mintel, o desenvolvimento de tecnologias focadas em saúde e de novos algoritmos viabilizará um melhor entendimento das preferências e necessidades individuais, como em que horas cada produto deveria ser consumido e em que dosagem para obter um melhor resultado (como foco, concentração, disposição ou relaxamento), o que gerará uma maior busca por produtos mais alinhados com essas demandas pessoais.

Ademais, diante desse cenário e, tendo em vista o custo elevado para trabalhar com essas tecnologias e com ingredientes naturais e de elevada qualidade, a autora decidiu desenvolver o projeto tendo como foco inicial os consumidores das classes A e B1.

4.1.4 Learning Plan – Etapa 1

Para organizar as hipóteses iniciais do projeto, definidas a partir dos aprendizados da pesquisa secundária, foi utilizada a ferramenta do *Learning Plan* ou Plano de Aprendizagem. A seguir, apresentam-se os resultados nos Quadros 9, 10, 11 e 12.

Quadro 9: *Learning Plan - Etapa 1 (Continua).*

Lente DVF	Pilar	Categoria da incerteza	Hipótese	Nível de incerteza	Abordagem
D	Necessidade / Problema	Mercado	Os consumidores querem adotar um estilo de vida mais saudável e um maior equilíbrio para se sentirem mais dispostos e otimizarem suas <i>performances</i> diárias.	Baixo	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	Para se manter saudável e otimizar sua <i>performance</i> diária, atualmente, o consumidor precisa consumir e administrar muitos produtos diferentes e complementares (para cada necessidade, precisa consumir um produto diferente) o que torna sua rotina de cuidados mais maçante e complicada.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	O consumidor tem dúvidas se as bebidas funcionais/suplementos que existem hoje no mercado de fato entregam o que prometem nos anúncios e se as suas formulações são de fato eficazes.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	O consumidor está buscando uma bebida saudável que se adapte melhor ao seu estilo de vida e às suas necessidades específicas pois acredita que quanto mais personalizada for, mais eficientes e ótimos serão os resultados oferecidos por ela.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	O consumidor gostaria de poder fazer uma assinatura da sua bebida personalizada.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	O consumidor teria interesse em comprar produtos personalizados via uma plataforma de <i>e-commerce</i> e esperar pelo tempo de entrega e estaria disposto a comprar um lote mínimo para isso.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor quer ter certeza de que o produto personalizado de fato atende às suas necessidades e para isso o endosso de um nutricionista é suficiente.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor quer ter certeza de que o produto personalizado de fato atende às suas necessidades e, para isso, desenvolver um produto a partir dos dados coletados por um dispositivo wearable, que monitora sua saúde, conseguiria atender melhor ele.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 10: *Learning Plan - Etapa 1 (Continua).*

Lente DVF	Pilar	Categoria da incerteza	Hipótese	Nível de incerteza	Abordagem
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores estariam dispostos a comprar um dispositivo desenvolvido, em formato de adesivo inteligente, pelo grupo global de inovação.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores não querem renunciar ao sabor indulgente na hora de consumir produtos mais saudáveis, nesse sentido, sentem falta de bebidas saudáveis gostosas.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores têm dificuldade de acreditar que suplementos/bebidas funcionais são realmente saudáveis.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O claim baixas calorias é relevante para os consumidores.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores preferem sabores naturais.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores preferem produtos que tenham cores naturais.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	Os consumidores buscam uma linha de bebidas/produtos que atende a diversas necessidades como: melhorar a imunidade, reduzir o estresse e aumentar a energia e o foco.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor gosta do formato de pó para diluição.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor gostaria de poder escolher a textura/consistência do produto.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor gostaria de poder escolher a temperatura do produto e estariam dispostos a utilizar um <i>mixer</i> que além de misturar o produto, também teria essa função.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 11: *Learning Plan - Etapa 1 (Continua).*

Lente DVF	Pilar	Categoria da incerteza	Hipótese	Nível de incerteza	Abordagem
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor valoriza a diversidade de sabores e bases (proteína vegetal, animal e frutas) para que ele possa escolher a combinação que preferir em cada momento.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa
D	Conceito / Solução	Mercado	O consumidor se preocupa com a sustentabilidade e, portanto, com o tipo de embalagem e ciclo de vida dos produtos que consome.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	Nosso target são <i>pessoas entre 24 e 35 anos</i> , com maior poder aquisitivo (AB1) que desejam alcançar um estilo de vida mais saudável e equilibrado, usuários de <i>wearables</i> e/ou aplicativos para acompanhar sua <i>performance</i> durante a atividade física.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	Gostam de experimentar produtos novos e influenciam seus amigos recomendando produtos e serviços que gostaram.	Baixo	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	Preferem fazer suas compras online.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	<i>Heavy users</i> de redes sociais, acompanham pessoas com o mesmo <i>lifestyle</i> e são influenciados por anúncios e blogueiros.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	Os principais hábitos saudáveis são atrelados a alimentação e exercício físico.	Baixo	Pesquisa primária qualitativa
D	Persona	Mercado	São pessoas com pouco tempo para cozinhar por conta de sua longa jornada de trabalho e estudos	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Necessidade / Problema	Mercado	A principal dificuldade em seguir um estilo de vida saudável está relacionada a manter uma alimentação equilibrada por falta de opções gostosas, saudáveis e práticas.	Elevado	Pesquisa primária qualitativa

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 12: *Learning Plan* - Etapa 1 (Conclusão).

Lente DVF	Pilar	Categoria da incerteza	Hipótese	Nível de incerteza	Abordagem
D	Ocasião de consumo	Mercado	Os consumidores estão procurando uma bebida para beber antes e depois da atividade física, que tenha um sabor mais agradável do que as que consomem atualmente.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
D	Ocasião de consumo	Mercado	Os consumidores estão procurando um lanche da tarde que os ajude a manter uma vida mais equilibrada e saudável, mas que ainda tenha um sabor indulgente.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
V	Fit com portfólio	Organizacional	O mercado de Saúde e Bem-estar é um dos grandes focos da Multinacional, mas ainda existem muitos ângulos que ainda podem ser explorados como por exemplo uma bebida saudável, indulgente e personalizada de acordo com o estilo de vida do consumidor.	Baixo	Pesquisa secundária- Documento do planejamento estratégico da Multinacional para os próximos 10 anos
V	Incrementalidade	Recurso	Atualmente a Multinacional não possui nenhum produto saudável personalizado direcionado ao segmento super premium em seu portfólio.	Baixo	Pesquisa secundária interna
F	Produção	Técnico	O produto pode ser desenvolvido com parceiro local cobrindo todo o processo de ponta a ponta (matéria-prima / compras de embalagem para o produto acabado)	Elevado	Pesquisa primária interna - consulta departamento de suprimentos
F	Produção	Mercado	A solução desenvolvida é capaz de atender aos consumidores tão bem ou melhor do que as soluções atuais, por meio de sabor indulgente, praticidade, naturalidade e qualidade.	Elevado	Pesquisa qualitativa de avaliação do produto
F	Distribuição	Mercado	Os consumidores pagarão um preço <i>premium</i> por um produto mais personalizado.	Médio	Pesquisa primária qualitativa
F	Jurídico	Organizacional	A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) afeta a coleta de dados no caso de um produto personalizado por meio de um adesivo inteligente.	Elevado	Pesquisa primária interna - consulta departamento jurídico

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.5 Entrevistas

O roteiro utilizado como base para a realização das entrevistas é apresentado no Apêndice C. Vale ressaltar que as entrevistas foram semiestruturadas, ou seja, visando aprofundar alguns tópicos, a entrevistadora pode ter acrescentado algumas perguntas se tiver considerado necessário para a pesquisa.

Os principais aprendizados resultantes da pesquisa primária são apresentados abaixo, de acordo com os tópicos aos quais se relacionam.

Jornada e produtos de saúde e bem-estar

Para o consumidor, ser saudável está relacionado a ter hábitos saudáveis. Nesse sentido, os principais hábitos destacados foram a prática de exercício físico pelo menos quatro vezes por semana e a adoção de uma alimentação equilibrada.

No caso da prática de esportes, consideram importante conhecer e respeitar os limites do seu corpo. Já no que diz respeito à alimentação, consideram importante adotar uma dieta saudável e nutritiva, e não se identificam com um estilo de vida radical. Nesse sentido, em momentos específicos (normalmente durante o final de semana), costumam abrir exceções e consumir alimentos menos saudáveis e nutritivos, como doces. Vale ressaltar que, para o consumidor, se alimentar bem está relacionado a uma alimentação com todos os macronutrientes e com pouca gordura. Ademais, os consumidores não acham que para serem saudáveis precisam consumir muitos suplementos diferentes, pois acreditam que uma boa alimentação consegue atendê-los. Para eles, os suplementos são apenas complementos à alimentação.

Os principais objetivos na adoção de uma rotina mais saudável são ter maior disposição e conseguir ter maior qualidade de vida, ambos associados direta ou indiretamente a um melhor desempenho no dia a dia (curto e longo prazo).

No que diz respeito às maiores dificuldades de manter uma vida saudável, para os consumidores a alimentação representa o maior desafio, pois gostam de comer doces e não querem abrir mão de momentos de prazer. Ainda, segundo eles, muito dificilmente bebidas e alimentos saudáveis são nutritivos, práticos e saborosos ao mesmo tempo, o que dificulta ainda mais. Nesse sentido, sempre que possível optam por opções mais saudáveis, como alimentos que sejam feitos com adoçantes naturais e ingredientes menos refinados, ou consumindo

barrinhas de proteína e frutas. No entanto, na maioria das vezes, essas opções não conseguem satisfazê-los da mesma forma que doces tradicionais, pois falta indulgência e uma conexão emocional com momentos de prazer que esses tipos de alimentos têm (exemplo: consumidores relacionam o consumo de um chocolate a momentos felizes e de recompensa pessoal). Assim, os consumidores declararam que frequentemente acabam cedendo à tentação, mas não compensam esse “deslize” com exercício físico.

Por fim, em relação à pandemia, os consumidores declararam que o evento os conscientizou ainda mais sobre a importância de cuidar de si mesmos. Nesse sentido, a partir do momento que começaram a ter mais tempo disponível, por não precisarem mais se deslocar até o trabalho ou até a faculdade, passaram a conseguir praticar exercício físico com maior frequência. Ademais, também adaptaram seus treinos para serem realizados em casa ao invés de em uma academia. No que diz respeito à alimentação, a maioria passou a cozinhar suas próprias comidas, sendo que anteriormente à pandemia, suas refeições eram principalmente realizadas fora de casa, em restaurantes. Ainda, a maioria declarou também ter deixado de adotar dietas tão extremas e ter começado a buscar mais equilíbrio. Nesse contexto, alguns dos entrevistados também começou a participar de sessões de terapia com psicólogos. Vale ressaltar que, com a normalização da situação e considerando que terão menos tempo para se exercitar e se alimentar de forma mais equilibrada, por causa do tempo de deslocamento, os consumidores afirmaram que irão procurar formas práticas de manter os novos hábitos, entre as quais a compra de marmitas saudáveis.

Produtos saudáveis

A partir das entrevistas com os consumidores foi possível concluir que os produtos saudáveis mais consumidos atualmente são focados em melhorar o desempenho na prática de atividade física e a disposição ao longo do dia. Esses produtos são principalmente: bebidas nutritivas e bebidas esportivas e energéticas.

No caso de bebidas esportivas e energéticas, atualmente o principal *benchmark* destacado pelos consumidores é o SuperCoffee, um café funcional (energético, termogênico) focado em desempenho. Trata-se de um produto consumido de manhã ou antes da prática esportiva (pré-treino). O principal ponto negativo destacado em relação ao SuperCoffee é o sabor, já os pontos positivos relacionam-se à consistência, à praticidade e às funcionalidades.

No caso de bebidas nutritivas, atualmente o principal *benchmark* destacado pelos consumidores é o *Whey Protein*. Suas funcionalidades principais são a suplementação proteica,

a saciedade e a manutenção de massa muscular, sendo destacadas as marcas: Growth, Integralmédica, Atlhetica Nutrition, Rakkau, Optimum Nutrition, Essentials, Dux e Mother Nutrients. As primeiras três são consideradas produtos mais básicos e mais acessíveis, já as outras cinco são consideradas produtos de maior qualidade e assim, são também mais caras. A Rakkau e a Mother Nutrients são a base de proteína vegetal, a Optimum Nutrition e Dux têm opções com os dois tipos de proteína, enquanto as outras são de proteína animal. Os principais pontos positivos destacados foram: a facilidade de achar e comprar esses produtos no *e-commerce*; o fato do *whey* de proteína vegetal não causar sensação de estufamento; o fato de funcionarem como substitutos de alimento e serem práticos; sua versatilidade (possibilidade de usá-los como ingredientes para fazer receitas); a diversidade de sabores (a Dux em específico); em casos raros, o sabor e a boa solubilidade (“a Dux, a Mother Nutrients e a Rakkau são muito gostosos e têm boa solubilidade”). Por outro lado, na média, os principais pontos negativos destacados foram: o elevado nível de industrialização desses produtos; o sabor ruim (a maioria); a baixa naturalidade; a presença de diferentes ingredientes desconhecidos em suas composições (não são *clean label*); a presença de ingredientes considerados ruins para a saúde (especialmente sódio); o fato do *whey* de proteína animal gerar sensação de estufamento; a baixa solubilidade (a maioria); o fato das embalagens serem pouco sustentáveis; a consistência dos produtos ser considerada excessivamente líquida (na maioria); a proporção pouco coerente entre carboidratos e proteínas, de acordo com os consumidores (quanto maior a quantidade de carboidratos é considerado pior o produto, quanto maior a quantidade de proteínas melhor); na grande maioria, as marcas são pouco educativas, o que faz com que os consumidores só possam consumir esse tipo de produto sob orientação de um profissional ou se tiverem algum tipo de instrução em relação à nutrição. De acordo com os consumidores, quando esses problemas não são encontrados, normalmente os produtos são excessivamente caros. Vale ressaltar que, esses produtos são comumente consumidos antes ou depois da atividade física (pré e pós-treino) ou como lanche da tarde.

Avaliação de conceitos

A partir da pesquisa secundária e do *benchmarking*, a autora selecionou três conceitos de produtos existentes no mercado, que oferecem algum nível de personalização, e um conceito desenvolvido pela Multinacional. Os quatro conceitos foram então apresentados para os consumidores na segunda parte da entrevista, visando coletar suas percepções.

A seguir é apresentado o resumo das percepções dos consumidores em relação a dois dos conceitos: NesQino (Figura 19), produto existente no mercado chinês, e o *Smart Health* (Figura 20), conceito de produto desenvolvido pela Multinacional. Os demais são apresentados no Apêndice D.

a) NesQino

Figura 19: Conceito apresentado para os consumidores - NesQino.

NesQino



JTBD: ajuda o consumidor a manter uma rotina mais saudável, a alcançar um maior equilíbrio e a otimizar sua performance diária.

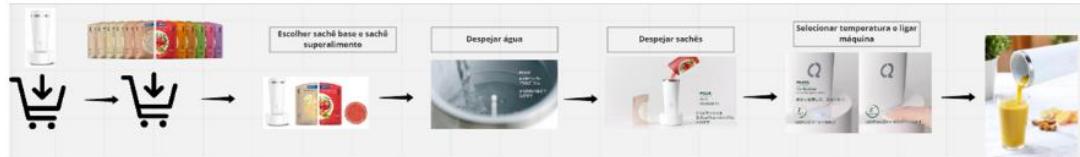
Composta por:

- Máquina Q-cup silenciosa e digitalmente conectada.
- Sachês de superalimento
- Três sachês de base diferentes: smoothie, shake de aveia e milk shake.

Diferencial: permite a personalização de bebidas funcionais saudáveis, feitas com ingredientes 100% naturais, de forma rápida e prática em casa ou no escritório. Com três bases diferentes, consegue atender diversos públicos diferentes (intolerantes à lactose, veganos, por exemplo). Também possui um aplicativo que permite que os consumidores personalizem a temperatura da bebida, explorem combinações de receitas, acessem informações nutricionais e interajam e compartilhem receitas com amigos.

RTB:

- Receitas diferentes de bebidas de superalimento saudáveis elaboradas por nutricionistas;
- Sachês de superalimento são feitos de ingredientes como frutas, vegetais, nozes e sementes, raízes e microalgas. Eles também têm probióticos para ajudar a aumentar o bem-estar geral.
- Sachês de base complementar são feitos de leites lácteos, cereais e ingredientes vegetais.
- Os ingredientes são preservados naturalmente sem aditivos, conservantes, cores ou sabores artificiais.
- A embalagem é reciclável.



Fonte: elaborado pela autora.

Pontos positivos: praticidade; variedade; personalização; naturalidade 100% dos ingredientes; diversidade de bases que atribuem diferentes texturas ao produto; ter opção vegana; possibilidade de controlar a temperatura da bebida por meio do uso de um *mixer* portátil; *mixer* não precisar ser colocado na tomada para funcionar e ser portátil.

Pontos negativos: “Não gosto da ideia de substituir uma refeição com uma bebida”; possível associação dos saquinhos de sabores de frutas a suco em pó (TANG), os quais não são nem nutritivos nem saudáveis; “Uma coisa que me deixou perdida foi a parte da escolha das combinações de sachês básicos e de superalimento com base no que meu organismo precisa de fato. Teria que ir no achômetro?”; aplicativo estilo rede social pouco útil, não usariam; necessidade de utilizar necessariamente um *mixer* para preparar o produto para consumo (acarreta na sua limpeza e/ou transporte do *mixer* no caso do consumo ser fora de casa).

Sugestões e comentários: substituto do *Whey Protein*; poderia ser consumido como lanche da tarde; garantir ótima diluição dos pós de preparação para que não seja necessário o *mixer*; para evitar associação com TANG / suco em pó é importante ter o endosso de nutricionistas, ser muito transparente no que diz respeito à tabela nutricional e lista de ingredientes, utilizar *claims* bem claros e diferenciais como 0 sódio e 0 aromatizantes, focados em tudo que não tem de negativo e seu diferencial em relação ao suco em pó; seria interessante que o aplicativo tivesse uma inteligência artificial que fosse capaz de sugerir qual combinação de sachês consumir de acordo com a alimentação consumida no dia e tipo de atividade física praticada; funcionalidades possíveis seriam energia para o pré-treino e suplementação proteica para o pós-treino; o preço deveria ser comparável com outros suplementos.

b) Smart Health

Figura 20: Conceito apresentado para os consumidores – *Smart Health*.



Fonte: elaborado pela autora.

Pontos positivos: personalização com base em necessidade fisiológica; formato de cápsula que se encaixa na Nespresso; percepção de alta qualidade; “o monitoramento traria clareza do que eu de fato preciso e o entendimento do que eu deveria consumir e o porquê”; conhecimento entregue pelo produto sobre o corpo; elevado nível tecnológico; "Personalizado de acordo com o que eu de fato preciso, não de acordo com minha opinião enviesada"; o adesivo inteligente traz embasamento (dividiu opiniões).

Pontos negativos: “Não gostaria de ser monitorada a todo momento, acho muito Black Mirror”; as medições do adesivo inteligente poderiam gerar ansiedade; formato em cápsula restringe as ocasiões de consumo (“só tomaria em casa”); cápsula não é sustentável.

Sugestões e comentários: "Se não conseguir avaliar macronutrientes pode não ser tão interessante para as minhas necessidades"; seria legal poder conectar com o *smartwatch*; seria importante ter diferentes texturas / tipos de líquidos de acordo com necessidade, havendo diversas opções para momentos diferentes (algo mais substancioso para um suplemento e uma bebida mais funcional mais líquida); substituiria bebidas funcionais; “Toda empresa tem uma Nespresso, o que faz com que eu possa consumir em qualquer lugar”; “Eu gostaria que o adesivo inteligente acompanhasse o meu metabolismo basal, avaliasse os dados diários para indicar em que momento do dia meu corpo queima mais calorias sugerindo, por exemplo, que meu treino fosse nesse momento”; output do monitoramento deveria trazer o que deveria consumir com base no indicador medido de forma educativa; “Seria interessante poder monitorar nível de estresse, frequência basal, macronutrientes (proteínas), glicemia e nível de hidratação”.

Criação do produto ideal

Ao final de cada entrevista, visando explorar o estado da arte para atender às necessidades relacionadas a um estilo de vida mais focado em saúde e bem-estar, buscou-se explorar como seria a solução ideal na visão do consumidor. Nesse sentido, a seguir são apresentados os principais aprendizados.

Os principais benefícios buscados pelos consumidores estão relacionados a uma alimentação mais nutritiva e ao aumento de energia. Para ambos os casos, os consumidores destacaram a importância da indulgência dos sabores e da praticidade das soluções.

Para os produtos que atendam à primeira necessidade destacada, o consumidor espera que as soluções além de serem nutritivas, contribuam para a manutenção da saúde muscular, para o nível de saciedade e para que eles se mantenham dispostos ao longo do dia. Ademais, também esperam opções mais doces, para que possam ser consumidas como substitutos aos alimentos doces não saudáveis.

Para atendê-los ajudando-os a ter mais energia, por outro lado, os consumidores buscam soluções que não gerem sensação de estufamento ou náusea antes da prática esportiva e que contribuam para a melhoria de seu desempenho seja físico (energia e queima de calorias), durante a prática esportiva, seja cognitiva, durante o trabalho ou a faculdade.

Em relação às características sensoriais e físicas das bebidas nutritivas, os sabores destacados como preferências, são os de fruta, chocolate e pasta de amendoim. No que diz respeito à tabela nutricional e lista de ingredientes, os consumidores esperam que sejam produtos ricos em proteínas e destacam a importância desses macronutrientes serem presentes em maior proporção em relação aos demais nutrientes. Do ponto de vista físico, os consumidores preferem soluções mais cremosas ou líquidas, mas à base láctea (*milk shake*), e que sejam comercializadas ou no formato de pó para diluição, ou como produtos prontos para o consumo. Vale salientar também que, com base na referência da NesQino, os consumidores apontaram a variedade de bases (proteína animal, proteína vegetal e frutas) e consistências das soluções como diferenciais.

Por outro lado, em relação às características sensoriais e físicas das bebidas esportivas e energéticas, os sabores destacados como preferências são chocolate, café, açaí e guaraná. Do ponto de vista físico, os consumidores preferem soluções líquidas, que sejam comercializadas ou no formato de pó para diluição, ou como produtos prontos para o consumo. Ademais, os consumidores destacaram a importância de as soluções terem cores naturais, por relacioná-las mais facilmente a produtos saudáveis.

Vale ressaltar que os consumidores se preocupam com o impacto ambiental dos produtos que consomem. Nesse sentido, destacaram a importância de as embalagens serem não apenas recicláveis como também recicladas.

Em relação à jornada de compra, para os consumidores é importante que tenha disponibilidade do produto online, seja por meio de *e-commerce* próprio, seja por meio de parceria com grandes sites de suprimentos como a Growth. Já no caso de lojas físicas, destacam a importância de haver disponibilidade do produto em lojas de suplementos e farmácias. Sobre o valor do produto, os consumidores afirmaram estar dispostos a pagar valores próximos aos dos que consomem atualmente para atender às mesmas necessidades (bebidas nutritivas: marcas de *Whey Protein* citadas; bebidas esportivas e energéticas: SuperCoffee e Evolution Coffee).

Ainda, os consumidores evidenciaram a importância de que os produtos sejam endossados por nutricionistas e nutrólogos, para gerar confiança e aumentar a percepção de saudabilidade dos mesmos. Do ponto de vista dos consumidores, se associar com atletas ("um atleta profissional nunca vai colocar no seu corpo alguma coisa que não seja boa, por isso confiaria bastante") também cumpre a mesma função, mas de forma complementar à primeira.

Por fim, visando gerar consciência dos produtos, os consumidores destacaram a importância da presença em canais como o Instagram, Tiktok e o aplicativo do Strava, por

serem as plataformas que mais utilizam para procurar sobre novos produtos e que são mais impactados por anúncios, sejam eles patrocinados, sejam eles mais orgânicos.

4.1.6 Observação

A partir da observação de produtos pertencentes à segmentação de bebidas nutritivas e de bebidas energéticas esportivas, em específico os destacados pelos clientes potenciais, seja em pontos venda (físicos e *online*), seja durante o seu consumo em academias e parques, foi possível identificar os padrões e tendências descritos a seguir.

Bebidas nutritivas

O formato mais comum é pó para diluição, no entanto, também podem ser observados lançamentos no formato de líquidos prontos para beber, como no caso do YoPro.

Grande maioria desses produtos contém em sua composição *Whey Protein*, um concentrado de aminoácidos essenciais e não produzidos de forma endógena (ou seja, espontaneamente pelo organismo humano), como o BCAA o qual, de acordo com nutricionistas, serve para prevenir a perda de massa muscular, reduzir a fadiga e aumentar o desempenho durante a prática esportiva. Na média, uma porção desse tipo de produto possui entre 20 e 30 gramas de proteína.

Há uma crescente oferta de produtos à base de proteína vegetal, que prometem não gerar estufamento (destacado como ponto negativo no caso da proteína animal) e terem uma cadeia de produção mais sustentável. Ainda, no que diz respeito à *claims*, pode ser observado o destaque para a naturalidade de ingredientes e a ausência de conservantes e aditivos artificiais como diferencial. Vale ressaltar que o endosso de nutricionistas pode ser considerado um dos pilares principais desses produtos e marcas.

Os produtos são comercializados em embalagens de diferentes tamanhos, desde sachês de porções individuais ou garrafinhas de 250ml até embalagens maiores, como as de 900g, 1kg ou 2kg.

Pode ser observado o lançamento de suplementos alimentares com benefícios adicionais como o cuidado da saúde da pele, por meio da adição de colágeno na fórmula, ou da imunidade, por meio da adição de vitaminas, minerais e antioxidantes.

Grande parte dos produtos, especialmente os mais baratos, possui elevados níveis de sódio; é possível observar uma variedade significativa de sabores diferentes, mas os mais comuns são o tradicional (ou natural), chocolate, morango, baunilha e *cookies and cream*.

São produtos comumente consumidos antes, durante ou após a prática de alguma atividade física. Quando os produtos são em pó para diluição, os consumidores utilizam shakeiras (coqueteleiras para *shakes*) para preparar a mistura e consumi-los. Em adição, nas redes sociais é possível observar que no consumo dentro de casa, os consumidores também gostam de utilizar o *Whey Protein* como ingrediente para preparação de receitas mais nutritivas, como panquecas proteicas, mas também de misturá-lo com frutas, como banana, no liquidificador.

Bebidas energéticas esportivas

No caso de bebidas energéticas esportivas: nos pontos de venda é possível observar desde produtos em pó para diluição, seja à base de café, seja de guaraná, açaí e erva mate, até bebidas prontas para o consumo. Ao comparar produtos mais antigos e novos lançamentos, pode ser observada uma tendência crescente de maior naturalidade desse tipo de produtos.

Ainda, há uma crescente oferta e demanda por cafés em pó funcionais focados em desempenho, como SuperCoffee, Power Coffee, Termo Coffee e Desincoffee. Na grande maioria, esses cafés funcionais contêm em sua composição cafeína, taurina (no caso do SuperCoffee e Power Coffee), colina (contribui para o metabolismo lipídico) e TCM (efeito termogênico). Por outro lado, as bebidas energéticas a base de açaí e guaraná possuem ingredientes naturais e ausência de conservantes e aditivos artificiais.

Os principais benefícios oferecidos são a otimização da atenção, do foco, da produtividade e da perda de peso (no caso de cafés funcionais). Já os principais sabores desses tipos de bebidas são café, chocolate, açaí e guaraná. No que diz respeito aos *claims*, pode ser observado o destaque para o baixo teor calórico desses produtos e contribuição para melhor desempenho diário.

Os produtos são comercializados em embalagens de diferentes tamanhos, desde latas de 269ml (energéticos naturais), até sachês de porções individuais (10g) e embalagens maiores, como as de 220g ou 380g.

São produtos comumente consumidos em jejum pela manhã, antes da prática esportiva, antes do estudo ou trabalho. Ademais, nas redes sociais é possível observar que no consumo

dentro de casa, os consumidores também gostam de misturá-lo com banana ou outros ingredientes, para preparar receitas mais elaboradas.

Em conclusão, por meio da fase de observação, foi possível alcançar um melhor entendimento acerca das principais características desses produtos, como também das ocasiões e formas de consumo dos mesmos. Ademais, ficou clara a relação entre esses produtos e uma maior demanda da parte dos consumidores para otimizar seu desempenho diário, validando e enfatizando as descobertas obtidas nas etapas anteriores.

4.1.7 Vivência

Visando um melhor entendimento acerca dos problemas das soluções existentes no mercado, pertencentes à segmentação de bebidas nutritivas e de bebidas energéticas esportivas, em específico as destacadas pelos clientes potenciais durante a etapa de entrevistas, e visando a criação de uma maior empatia pelas dificuldades vivenciadas pelos consumidores, buscou-se comprar e degustar os produtos. A seguir são apresentadas as principais conclusões resultantes desta etapa:

Bebidas nutritivas

- Nas prateleiras e nos *e-commerce* pode ser observada uma vasta gama de marcas que oferecem esses produtos, mas na maioria não fica tão claro o diferencial de cada uma delas;
- A linguagem utilizada nas comunicações desses produtos, especialmente em relação a lista de ingredientes (diversos eram desconhecidos para a autora) e modo de consumo, é bastante complexa para um consumidor com baixo conhecimento sobre a área de nutrição;
- Comparativamente, os produtos de base vegetal são mais leves do que os de base animal e não geram estufamento; quanto à sabor, a autora achou a maioria dos produtos desagradável e enjoativa, em especial os mais acessíveis, sendo o seu preferido os da Rakkau;
- A diluição dos produtos varia bastante, sendo a da Mother Nutrients e da Optimum Nutrition as consideradas melhores, do ponto de vista da autora;
- Os principais benefícios percebidos foram relacionados à saciedade e praticidade dos produtos; ao utilizar os produtos como ingredientes para preparação de panquecas

proteicas, foi possível observar uma diferença em relação à consistência e umidade dos produtos, a seguir foram incluídas duas fotos de dois produtos preparados e consumidos pela autora com o *Whey Protein* de baunilha da Rakkau (ver Figura 21).

Figura 21: Fotos de produtos preparados e consumidos pela autora. À esquerda o *Whey Protein* puro misturado com água e à direita o *whey* utilizado como ingrediente para uma panqueca proteica.



Fonte: elaborado pela autora.

Bebidas energéticas esportivas

No caso dos cafés funcionais, foi possível observar uma variedade de marcas diferentes, mas não ficou muito claro o diferencial entre esses produtos na hora da compra (muito parecidos). Os principais pontos negativos foram o sabor artificial (“sabor de plástico”), em especial no caso com sabor tradicional de café, a presença de ingredientes desconhecidos e a taquicardia causada pelos produtos. Já os principais pontos positivos, foram a consistência cremosa, a praticidade e a boa diluição que permite uma preparação simples, sendo suficiente misturar os produtos em pó com água quente, e a maior energia e foco experienciados nas horas seguintes ao consumo. Vale ressaltar que, ao utilizar os produtos como ingredientes para preparação de *shakes* mais elaborados, misturando com *Whey Protein* e banana, o sabor melhorou (ver Figura 22).

Figura 22: Fotos de café funcionais preparados e consumidos pela autora. À esquerda o SuperCoffee puro e à direita o *shake* reforçado.



Fonte: elaborado pela autora.

Por outro lado, no caso dos energéticos naturais, foi possível perceber uma semelhança com bebidas como chá mate e o refrigerante com sabor de guaraná, mas com intensidade de sabor menor, e o favorito da autora foi o Waker, mostrado na Figura 23 abaixo, apesar da gaseificação, mesmo que leve, transmitir à autora uma menor percepção de saudabilidade.

Figura 23: Foto de energético natural consumido pela autora durante a etapa de vivenciamento.



Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Síntese

4.2.1 Diagrama de Afinidades

O Diagrama de afinidades foi feito utilizando a ferramenta Miro e subdividido em quatro quadros, de acordo com os aprendizados durante a pesquisa primária: um relacionado aos aprendizados coletados sobre o consumidor (Figura 24), suas necessidades e principais

dificuldades e problemas; um segundo sobre o mercado competidor (Figura 25), com destaque para pontos positivos e negativos; um terceiro para avaliação de conceitos (Figura 26) apresentados como estímulos visuais para os consumidores, destacando pontos positivos, negativos e sugestões; por fim a visão de solução no estado da arte de acordo com o consumidor potencial (Figura 27). A seguir são apresentados os resultados dos quatro quadros.

Figura 24: Quadro 1 - Consumidor.

CONSUMIDOR							
QUE É SAÚDE/SAÚDE MENTAL E PRINCIPAIS OBJETIVOS RELACIONADOS A SAÚDE		PRINCIPAIS HÁBITOS/CREENÇAS ATRELADOS À ROTINA DE SAUDABILIDADE		PROBLEMAS (SEM ESTÍMULOS)		PROBLEMAS (CONCORDÂNCIA COM ESTÍMULOS)	
PRATICAR ATIVIDADE FÍSICA REGULARMENTE	TER SAÚDE MENTAL	ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL E EQUILIBRADA	CONSUMIR SUPLEMENTOS	Maior dificuldade em manter uma rotina saudável	Por que é difícil?	Como resolve hoje em dia	Por que não é ideal?
TER UMA ALIMENTAÇÃO EQUILIBRADA	TER DISPOSIÇÃO	PRATICAR ATIVIDADE FÍSICA REGULARMENTE	FAZER TERAPIA/ CUIDAR DA SUA SAÚDE MENTAL	MANTER UMA ALIMENTAÇÃO EQUILIBRADA E SAUDÁVEL	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3
MANTER ALCANÇAR UM PADRÃO ESTÉTICO	QUALIDADE DE VIDA	TOMAR MUITA ÁGUA	FAZER EXAMES DE ROTINA	SE MANTER DISPOSTO E MOTIVADO AO LONGO DO DIA	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3
				CONCILIAR VIDA SOCIAL COM ROTINA SAUDÁVEL	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3
				MANTER ROTINA DE EXERCÍCIOS	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3	Concordo 100% não concordo 3

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 25: Quadro 2 – Mercado competidor.

MERCADO COMPETITOR																			
PRÉ-TREINOS CONSUMIDOS					PÓS-TREINOS CONSUMIDOS					LANCHES / SOBREMESAS SAUDÁVEIS					BEBIDAS FUNCIONAIS E SUPLEMENTOS				
PRODUTOS	MARCAS	NECESSIDADES ATENDIDAS	PROBLEMAS	PONTOS A FAVOR	PRODUTOS	MARCAS	NECESSIDADES ATENDIDAS	PROBLEMAS	PONTOS A FAVOR	PRODUTOS	MARCAS	NECESSIDADES ATENDIDAS	PROBLEMAS	PONTOS A FAVOR	PRODUTOS	MARCAS	OCASIÃO DE CONSUMO	PROBLEMAS	PONTOS A FAVOR
Guarana	Geléia	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína animal)	Scivation	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Krave	Isopure	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Red Bull	Gulabada	Antes do treino	Problema com digestão	Ótimo sabor
Protein	Geléia	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína animal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Barilla	Barilla	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Red Bull	Red Bull	Dor de cabeça	Problema com digestão	Ótimo sabor
Integral	Vitafit	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína vegetal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Natural	Natural	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Integral	Vitafit	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína vegetal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Chá	Natural	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Integral	Vitafit	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína vegetal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Chá	Natural	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Integral	Vitafit	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína vegetal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Shot matinal	Sublime	Manhã (treino)	Problema com digestão	Ótimo sabor
Integral	Vitafit	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Whey Protein (proteína vegetal)	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Shot matinal	Sublime	Manhã (treino)	Problema com digestão	Ótimo sabor
Guarana	GU	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Creatina	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Energy	Gold Standard	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Guarana	GU	Reenergizar	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Creatina	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Energy	Gold Standard	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Café	Moroco	Energia	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Creatina	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Energy	Gold Standard	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor
Café	Moroco	Energia	Não contém carboidratos	Alta concentração de cafeína	Creatina	Gold Standard	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Bombom de protein	Bombom de protein	Reparar músculos	Problema com digestão	Ótimo sabor	Energy	Gold Standard	Depois da corrida	Problema com digestão	Ótimo sabor

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 26: Quadro 3 - Avaliação de conceitos de produto.

AVALIAÇÃO DE CONCEITOS

NanQto



Resumo: Desenvolvimento de uma solução para a distribuição de alimentos.

Pontos positivos:

- Melhorias na logística de entrega.
- Redução de desperdício.
- Acesso a alimentos frescos em áreas remotas.
- Trabalho com fornecedores locais.
- Solução sustentável.

Pontos negativos:

- Dependência da tecnologia.
- Custo inicial alto.
- Desafios logísticos.
- Dependência de fornecedores.

Sugestões:

- Implementar sistema de rastreamento de entrega.
- Desenvolver aplicativo para clientes.
- Explorar parcerias com empresas de reciclagem.
- Investir em capacitação de equipe.

Dorothy



Resumo: Desenvolvimento de uma solução para a distribuição de alimentos.

Pontos positivos:

- Melhorias na logística de entrega.
- Redução de desperdício.
- Acesso a alimentos frescos em áreas remotas.
- Trabalho com fornecedores locais.
- Solução sustentável.

Pontos negativos:

- Dependência da tecnologia.
- Custo inicial alto.
- Desafios logísticos.
- Dependência de fornecedores.

Sugestões:

- Implementar sistema de rastreamento de entrega.
- Desenvolver aplicativo para clientes.
- Explorar parcerias com empresas de reciclagem.
- Investir em capacitação de equipe.

Set You



Resumo: Desenvolvimento de uma solução para a distribuição de alimentos.

Pontos positivos:

- Melhorias na logística de entrega.
- Redução de desperdício.
- Acesso a alimentos frescos em áreas remotas.
- Trabalho com fornecedores locais.
- Solução sustentável.

Pontos negativos:

- Dependência da tecnologia.
- Custo inicial alto.
- Desafios logísticos.
- Dependência de fornecedores.

Sugestões:

- Implementar sistema de rastreamento de entrega.
- Desenvolver aplicativo para clientes.
- Explorar parcerias com empresas de reciclagem.
- Investir em capacitação de equipe.

Resumão



Resumo: Desenvolvimento de uma solução para a distribuição de alimentos.

Pontos positivos:

- Melhorias na logística de entrega.
- Redução de desperdício.
- Acesso a alimentos frescos em áreas remotas.
- Trabalho com fornecedores locais.
- Solução sustentável.

Pontos negativos:

- Dependência da tecnologia.
- Custo inicial alto.
- Desafios logísticos.
- Dependência de fornecedores.

Sugestões:

- Implementar sistema de rastreamento de entrega.
- Desenvolver aplicativo para clientes.
- Explorar parcerias com empresas de reciclagem.
- Investir em capacitação de equipe.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 27: Quadro 4 – Criação de produtos ideais.

PRODUTOS IDEAIS							
Um lanchinho saudável e nutritivo que é prático e acessível. Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível. Um lanche que traga benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanchinho docinho, saudável, nutritivo e acessível. Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanchinho docinho, saudável, nutritivo e acessível. Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.
Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.
Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.
Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.	Um lanche que traz benefícios para a saúde, mas que seja prático e acessível.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da síntese e da simplificação das informações contidas nesses quadros, foi possível alcançar um maior entendimento em relação à conexão entre os diferentes tópicos e suas implicações para o projeto.

4.2.2 Persona e Mapa de Empatia

A partir da pesquisa primária, foi possível refinar as hipóteses relacionadas ao consumidor potencial e aprofundar o conhecimento sobre seu perfil. Diante dos aprendizados, aplicaram-se as ferramentas da Persona e do Mapa de Empatia, cujos resultados são apresentados a seguir.

a) Persona

A Persona é uma mulher de 27 anos que pertence à classe social A. Ela nasceu em São Paulo Capital e trabalha em uma grande empresa de bens de consumo. Seus hobbies estão relacionados principalmente com a prática de esporte, a leitura e a gastronomia. Para acompanhar seu desempenho e evolução na prática esportiva, ela gosta de se apoiar na tecnologia. Nesse sentido, tem um *smartwatch* e gosta de utilizar aplicativos para monitorar alguns indicadores como ritmo, quilometragem e distância percorrida. Tem acompanhamento com nutricionista e nutrólogo mensalmente para acompanhar o resultado de seus hábitos e buscando melhorar sua alimentação. Costuma preferir realizar suas compras online, por conta da praticidade, especialmente desde o início da pandemia do coronavírus. Ela gosta de experimentar produtos novos e de comprar marcas com as quais se identifica.

Na Figura 28 são esquematizados e resumidos os resultados em relação à Persona.

Figura 28: Persona.

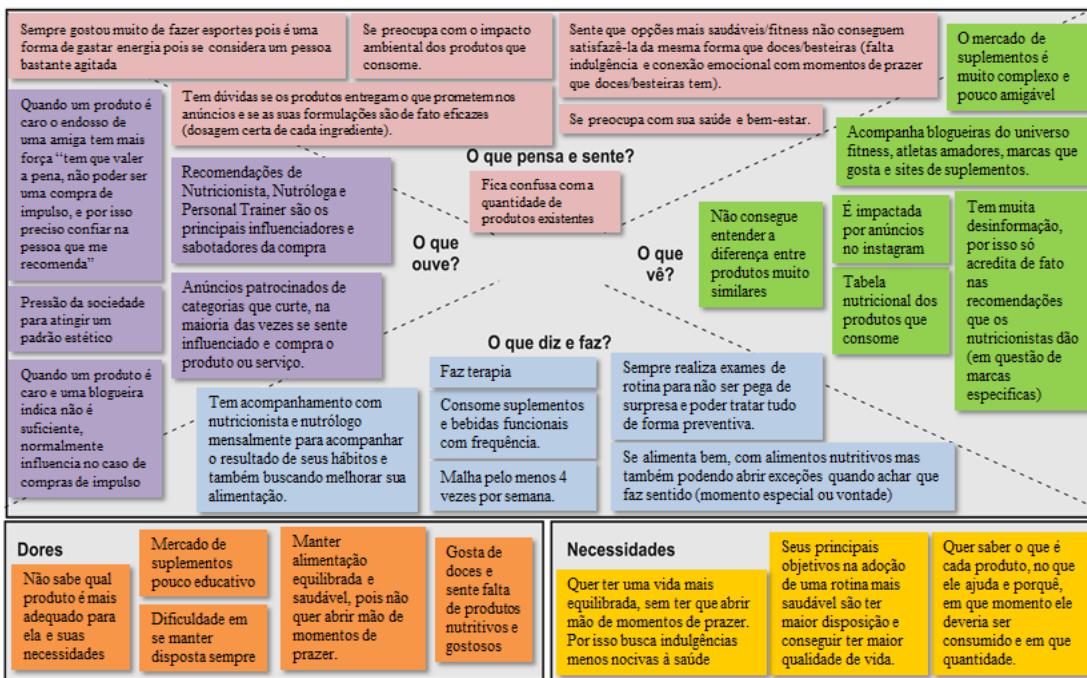
		<p>Rachel</p> <p>"Para mim, ser saudável é conseguir praticar exercício físico com frequência, me alimentar de forma saudável, dando sempre preferência para comidas nutritivas mas sem precisar abrir mão de momentos de prazer. É uma questão de equilíbrio."</p>	<p><i>Dados demográficos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Idade: 27 anos Gênero: Feminino Classe social: A Onde nasceu: São Paulo Capital
<p><i>Mensagem: por onde se informa, aplicativos que mais usa, como se entretem</i></p> <p>Para se entreter gosta de assistir a séries, viajar, praticar exercício físico (correr, aula de luta, crossfit, academia, bike, trail running), usar redes sociais e sair com os amigos</p> <p>Para acompanhar sua performance durante a atividade física usa: Strava, aplicativo do Garmin, Nike/Adidas running</p>	<p><i>Entorno: onde mora, com quem mora, família, onde trabalha, onde faz compras, sua relação com tecnologia, lugares que frequenta</i></p> <p>Os aplicativos que mais usa para se entreter são: de esporte, instagram, tiktok, youtube e spotify</p> <p>O aplicativo que usa para procurar sobre produtos novos e que mais a influenciam na compra ou experimentação de um produto novo é o instagram</p> <p>Costuma se informar principalmente por meio de páginas no instagram de jornais/revistas/blogs de noticias</p>	<p>Vive em São Paulo Capital e mora sozinha</p> <p>Gosta de experimentar produtos novos e de comprar marcas com as quais se identifica</p> <p>Costuma preferir realizar suas compras online, por conta da praticidade, especialmente desde a pandemia. O maior sabotador das suas compras online é o frete: prefere até gastar um pouco mais na sua compra para evitar pagar o frete</p>	<p>Para acompanhar sua performance e evolução, gosta de se apoiar na tecnologia. Nesse sentido, tem um smart watch e gosta de usar aplicativos para monitorar pace, quilometragem, distância e a comparação com dados anteriores próprios ou dados de outras pessoas durante a prática do esporte (especialmente aeróbico). Não confia na contagem de calorias desses aplicativos / devices, por isso não acompanha, mas também não sente falta.</p> <p>Trabalha em uma grande empresa de bens de consumo</p> <p>Seus pais são separados, tem um irmão mais novo que mora com a mãe</p> <p>Quando vai para nutróloga usa a balança de bioimpedância para acompanhar a quantidade de massa magra e porcentagem de gordura.</p> <p>Tem acompanhamento com nutricionista e nutrólogo mensalmente para acompanhar o resultado de seus hábitos e também buscando melhorar sua alimentação.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

a) Mapa de Empatia

O mapa de empatia destaca as principais dores e necessidades dos entrevistados, assim como seus principais hábitos e influências. Na Figura 29 é ilustrado mapa de empatia, como resultado dos aprendizados coletados na etapa de Imersão.

Figura 29: Mapa de Empatia.



Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 Jornada da Persona

A partir das entrevistas foi possível representar visualmente a jornada do consumidor potencial e seus pontos de contato com as soluções saudáveis que consomem atualmente, assim como os maiores influenciadores e sabotadores da compra. A Figura 30 a seguir reporta os resultados obtidos nessa etapa do projeto.

Figura 30: Jornada da Persona.



Fonte: elaborado pela autora.

4.2.4 POV

Para a elaboração de uma sentença capaz de sintetizar as necessidades e dores vivenciadas pelo consumidor, foram aplicados os aprendizados coletados na etapa de Imersão. As frases desenvolvidas no processo são apresentadas a seguir:

"Eu busco ter mais disposição e qualidade de vida, e os hábitos que sinto que mais me ajudam nisso são praticar exercício físico com frequência e me alimentar de forma saudável, dando sempre preferência para comidas nutritivas, mas sem precisar abrir mão de momentos de prazer. No entanto, com a minha rotina corrida e minha jornada longa de trabalho, tenho dificuldade de me manter focada e com energia ao longo do dia, e ter sempre disposição para conseguir fazer meus exercícios direitinho. Sei que existem produtos que ajudam nisso, mas tenho dificuldade de escolher sozinha o que é ideal para mim, pois são muitos ingredientes, tabelas nutricionais, promessas e propagandas, e mesmo o que a nutricionista recomenda eu confio sem saber o que é exatamente. Seria ótimo ter um produto gostoso, prático, nutritivo, que me ajude a me manter disposta ao longo do dia e ao mesmo tempo otimize minha performance no treino, mas que eu entenda o que estou consumindo e quais os benefícios que seus ingredientes me trazem."

4.2.5 Learning Plan - Etapa 2

A seguir, nos Quadros 13, 14, 15, 16 e 17, apresentam-se os resultados da segunda etapa do *Learning Plan*, na qual foi avaliada a validade ou refutabilidade das hipóteses definidas na etapa 1, a partir dos aprendizados coletados nos tópicos anteriores. Tendo em vista que a Pessoa já foi apresentada detalhadamente no tópico 4.2.2, as hipóteses relacionadas a esse tema não serão destacadas novamente.

Quadro 13: *Learning Plan - Etapa 2 (Continua).*

Hipótese	Aprendizado	Hipótese revisada
Os consumidores querem adotar um estilo de vida mais saudável e um maior equilíbrio para se sentirem mais dispostos e otimizarem suas <i>performances</i> diárias.	Os principais objetivos na adoção de uma rotina mais saudável são ter maior disposição e conseguir ter maior qualidade de vida, ambos associados direta ou indiretamente à uma maior <i>performance</i> no dia a dia (curto e longo prazo).	A solução prototipada ajuda os consumidores a se manterem dispostos ao longo do dia, fazendo com que o nível de <i>performance</i> deles se mantenha elevado.
Para se manter saudável e otimizar sua <i>performance</i> diária, atualmente, o consumidor precisa consumir e administrar muitos produtos diferentes e complementares (para cada necessidade, precisa consumir um produto diferente) o que torna sua rotina de cuidados mais maçante e complicada.	A maioria dos consumidores não acha que para serem mais saudáveis precisam consumir muitos produtos diferentes (suplementos e bebidas funcionais), pois acreditam que a alimentação é o principal e os suplementos são apenas complementos.	A solução prototipada não precisa ter diferentes funcionalidades para ser atrativa, o importante é focar em funcionalidades que os alimentos em si não conseguem atender sozinhas ou de forma tão prática.
O consumidor tem dúvidas se as bebidas funcionais/suplementos que existem hoje no mercado de fato entregam o que prometem nos anúncios e se as suas formulações são de fato eficazes.	O mercado de suplementos é muito complexo e pouco amigável. Os consumidores querem saber o que é cada produto, qual necessidade ele atende e de que forma, em que momento ele deveria ser consumido e em que quantidade.	Para o consumidor fica claro o que é a solução prototipada, quais são seus benefícios e de que forma consegue oferecê-lo, quando deveria consumi-la e de que forma.
O consumidor gostaria de poder fazer uma assinatura da sua bebida personalizada.	Ter um sistema de assinatura é visto como uma forma prática de sempre ter o produto em casa realizado pouco esforço.	A solução prototipada é confiável e o consumidor acredita que por ser personalizável se adapta melhor a suas necessidades e os resultados são melhores do que soluções não personalizadas existentes no mercado.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 14: *Learning Plan - Etapa 2 (Continua).*

Hipótese	Aprendizado	Hipótese revisada
O consumidor está buscando uma bebida saudável que se adapte melhor ao seu estilo de vida e às suas necessidades específicas pois acredita que quanto mais personalizada for, mais eficientes e ótimos serão os resultados oferecidos por ela.	Como falta muita informação no mercado e os consumidores entendem pouco sobre esse universo de suplementos, a maioria dos consumidores só passa a consumir um produto sob indicação de um profissional. A personalização não é algo ainda buscado de forma proativa, menos no caso de multivitamínicos manipulados, mas quando colocado em contato com a ideia os consumidores a avaliam como uma ferramenta que permite amplificar o efeito e a funcionalidade dos produtos, tornando-os mais assertivos e assim mais efetivos do que produtos normais. Vale ressaltar, no entanto, que ainda há uma certa descrença em relação à viabilidade de desenvolver um produto 100% personalizado (com base nas reais necessidades de cada consumidor) em grandes volumes.	A solução prototipada é confiável e o consumidor acredita que por ser personalizável se adapta melhor a suas necessidades e os resultados são melhores do que soluções não personalizadas existentes no mercado.
O consumidor teria interesse em comprar produtos personalizados via uma plataforma de <i>e-commerce</i> e esperar pelo tempo de entrega e estaria disposto a comprar um lote mínimo para isso.	Esse tipo de produto é comprado online pelos consumidores, dessa forma é importante que a marca tenha presença nos <i>e-commerce</i> . O principal sabotador de compra destacado pelos consumidores foi o frete e não o tempo de entrega.	O consumidor está disposto a esperar para conseguir ter um produto 100% personalizado para ele.
Os consumidores querem ter certeza de que o produto personalizado de fato atende às necessidades dele e para isso o endosso de um nutricionista é suficiente.	Endosso de nutricionistas/nutrólogos é imprescindível para gerar confiança no nosso produto e, consequentemente, gerar a compra. Se associar com atletas também contribui nesse sentido.	Nutricionistas endossariam a solução prototipada.
O consumidor quer ter certeza de que o produto personalizado de fato atende às suas necessidades e, para isso, desenvolver um produto a partir dos dados coletados por um dispositivo <i>wearable</i> , que monitora sua saúde, conseguiria atender melhor ele.	O monitoramento ainda é visto como algo muito relacionado à ficção científica. Para os consumidores, monitorar continuamente esse tipo de indicadores pode gerar ansiedade e conectar com distúrbios alimentares. Ademais, tendo em vista os consumidores potenciais se identificam muito mais com um estilo de vida mais equilibrado do que com um radical, a proposta de um dispositivo que monitora eles e suas escolhas a todo momento desconecta muito deles.	Uma solução personalizável sem embasamento em dados coletados a partir de um monitor inteligente, é considerada confiável pelo consumidor.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 15: *Learning Plan - Etapa 2 (Continua).*

Hipótese	Aprendizado	Hipótese revisada
Os consumidores estariam dispostos a comprar um dispositivo desenvolvido, em formato de adesivo inteligente, pelo grupo global de inovação.	Os consumidores acham que um novo dispositivo de monitoramento requer a criação de um novo hábito e pode se tornar uma grande barreira para adoção do produto. Nesse sentido, preferem que seja feita a parceria com algum <i>smartwatch</i> focado em esporte que já usam e que já é referência no mercado, como o Garmin. Além disso, a parceria com um <i>smartwatch</i> já existente quebra a barreira de ser algo invasivo, pois os consumidores do dispositivo já estão de acordo com o uso dos dados. No caso do desenvolvimento de um adesivo inteligente, o consumidor acredita que o utilizaria apenas por um curto período de tempo, como suporte ou substituto a um exame físico.	O adesivo inteligente desenvolvido seria visto com um substituto a um exame físico, a ser usado por um curto período de tempo para coleta de dados necessários para o desenvolvimento de um produto personalizado.
Os consumidores estariam dispostos a comprar um dispositivo desenvolvido, em formato de adesivo inteligente, pelo grupo global de inovação.	Os consumidores acham que um novo dispositivo de monitoramento requer a criação de um novo hábito e pode se tornar uma grande barreira para adoção do produto. Nesse sentido, preferem que seja feita a parceria com algum <i>smartwatch</i> focado em esporte que já usam e que já é referência no mercado, como o Garmin. Além disso, a parceria com um <i>smartwatch</i> já existente quebra a barreira de ser algo invasivo, pois os consumidores do dispositivo já estão de acordo com o uso dos dados. No caso do desenvolvimento de um adesivo inteligente, o consumidor acredita que o utilizaria apenas por um curto período de tempo, como suporte ou substituto a um exame físico.	O adesivo inteligente desenvolvido seria visto com um substituto a um exame físico, a ser usado por um curto período de tempo para coleta de dados necessários para o desenvolvimento de um produto personalizado.
Os consumidores não querem renunciar ao sabor indulgente na hora de consumir produtos mais saudáveis, nesse sentido, sentem falta de bebidas saudáveis gostosas.	Os consumidores sentem falta de produtos nutritivos e gostosos no mercado.	A solução prototipada consegue satisfazer os consumidores do ponto de vista de indulgência dos sabores e de benefícios nutricionais.
Os consumidores têm dificuldade de acreditar que suplementos/bebidas funcionais são realmente saudáveis.	Industrialização gera descrença no nível de saudabilidade do produto. Para eles, saudável de verdade é um alimento que além de nutritivo é o mais natural possível (sem aditivos, conservantes, açúcar adicionado).	A solução prototipada é percebida como uma opção saudável por ser o mais <i>clean label</i> possível e por ter apenas ingredientes naturais em sua composição.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 16: *Learning Plan - Etapa 2 (Continua).*

Hipótese	Aprendizado	Hipótese revisada
O <i>claim</i> baixas calorias é relevante para os consumidores.	Os consumidores não gostam da ideia de ser algo com baixas calorias, especialmente no caso de pré-treino e pós-treino, pois o foco está no quão nutritivo e energético. Como energia se dá por carboidrato seria um contrassenso para eles. Zero calorias é ainda pior visto, sendo que o consumidor enxerga uma desconexão com a categoria de suplementos e entende que algo sem calorias não é natural.	A quantidade de calorias da solução prototipada é considerada adequada.
Os consumidores preferem sabores naturais.	Para o caso de bebidas nutritivas, os sabores favoritos são de fruta, chocolate e pasta de amendoim. Para o caso de bebidas energéticas esportivas, os sabores favoritos são café, chocolate, açaí e guaraná.	Os sabores da solução prototipada são percebidos como naturais e atendem bem os consumidores.
Os consumidores preferem produtos que tenham cores naturais.	Ter cores muito fortes não passa a impressão de ser um produto saudável.	A cor da solução prototipada é percebida como natural.
Os consumidores buscam uma linha de bebidas/produtos que atende a diversas necessidades como: melhorar a imunidade, reduzir o estresse e aumentar a energia e o foco.	O consumidor tem dificuldade de acreditar em um produto muito complexo e que consegue entregar diversas funcionalidades com qualidade, então quanto mais simples melhor. As principais necessidades mapeadas são nutrição e aumento de energia.	As funcionalidades da solução prototipada satisfazem os consumidores.
O consumidor gosta do formato de pó para diluição.	Os consumidores gostam desse formato, sendo que diversos produtos que consomem hoje em dia são assim. Importante que a solubilidade seja ótima. Quando os produtos são comercializados em formato de pó solúvel, os consumidores também o utilizam como ingrediente para criar receitas, como panquecas proteicas.	A solução prototipada tem uma boa solubilidade e pode ser usada em receitas.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 17: *Learning Plan - Etapa 2 (Conclusão).*

Hipótese	Aprendizado	Hipótese revisada
O consumidor gostaria de poder escolher a textura/consistência do produto.	Consistência favorita para as bebidas energéticas: líquido. Consistências favoritas para bebidas nutritivas: cremoso e líquido.	A solução prototipada consegue atender os consumidores com diferentes texturas, facilitando o consumo e dando a possibilidade de ter mais variedade, se adaptando a diferentes momentos e ocasiões de consumo.
O consumidor gostaria de poder escolher a temperatura do produto e estariam dispostos a utilizar um <i>mixer</i> que além de misturar o produto, também teria essa função.	O consumidor gostou bastante da ideia de poder alterar a temperatura das bebidas, no entanto, acha pouco prático ter que sempre usar um <i>mixer</i> , prefere que seja mais simples e a solubilidade seja suficiente para que ele se misture manualmente.	A solução prototipada pode ser consumida em qualquer temperatura sem perder suas propriedades e tem uma boa diluição.
O consumidor valoriza a diversidade de sabores e bases (proteína vegetal, animal e frutas) para que ele possa escolher a combinação que preferir em cada momento.	O consumidor valoriza a diversidade de sabores e bases para que ele possa escolher a combinação que preferir em cada momento.	A variedade de opções é vista como um ponto atrativo na solução prototipada.
O consumidor se preocupa com a sustentabilidade e, portanto, com o tipo de embalagem e ciclo de vida dos produtos que consome.	Os consumidores se preocupam com o impacto ambiental dos produtos que consomem.	Ter embalagens recicláveis, recicladas e oferecer embalagens maiores torna nosso produto mais atrativo na medida que é visto como algo mais <i>ecofriendly</i> .
A principal dificuldade em seguir um estilo de vida saudável está relacionada a manter uma alimentação equilibrada por falta de opções gostosas, saudáveis e práticas.	A maior dificuldade de manter uma vida saudável é manter uma alimentação equilibrada e saudável, pois gostam de doces e não querem renunciar a momentos de prazer. Nesse sentido, dificilmente encontram produtos saudáveis são gostosos, práticos e acessíveis ao mesmo tempo, o que faz com que acabem cedendo à tentação de consumir esses produtos considerados não saudáveis por eles.	A solução prototipada é considerada saudável, nutritiva, gostosa, prática e, portanto, ajudaria os consumidores a não ceder à tentação de consumir produtos doces não saudáveis.
Os consumidores estão procurando uma bebida para beber antes e depois da atividade física, que tenha um sabor mais agradável do que as que consomem atualmente.	Os consumidores buscam bebidas para dar energia e que sejam nutritivas, gostosas, sem gerar sensação de estufamento ou náusea antes e depois da prática esportiva.	Os protótipos de bebidas esportivas e energéticas: dão energia, não geram sensação de estufamento ou náusea, são gostosos. Os protótipos de bebidas nutritivas: são gostosos, ajudam na disposição ao longo do dia, são nutritivos e saciam.
Os consumidores estão procurando um lanche da tarde que os ajude a manter uma vida mais equilibrada e saudável, mas que ainda tenha um sabor indulgente.	Os consumidores buscam lanches saudáveis, nutritivos e doces para saciar eles e tirar a vontade de doces não saudáveis (não podem ser muito calóricos).	Os protótipos de bebidas nutritivas são bons substitutos de doces e lanches tradicionais.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.6 Briefing com requisitos de projeto

Com base nos resultados obtidos e sintetizados nas etapas anteriores, foram definidos os requisitos de projeto. Nesse sentido, as características consideradas essenciais para o desenvolvimento dos primeiros protótipos foram traduzidas no *briefing*, o qual foi enviado para as casas de aromas e o qual é apresentado nos Quadros 18 e 19 a seguir.

Quadro 18: *Briefing* para desenvolvimento de protótipos preenchido (Continua).

<i>Briefing</i> para desenvolvimento de protótipos	
Nome do Projeto: Personalização de suplementos	Data: 7/10/2021
Objetivo do projeto	<p>Desenvolver produtos voltados para atender pessoas preocupadas com sua saúde e bem-estar, que consomem suplementos e bebidas funcionais com frequência, buscando otimizar seu dia a dia e suas práticas esportivas. São pessoas que buscam uma vida equilibrada, mas sem ter que renunciar a momentos de prazer. Conversando com os consumidores chegamos em dois possíveis caminhos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver bebidas que atendam o consumidor no pré-treino, dando energia, mas sem estufar, que tenha um bom sabor, seja nutritivo e ajude no desempenho físico e cognitivo - benefício principal: aumento de energia 2. Desenvolver bebidas que atendam o consumidor no pré e pós-treino, ajudando na recuperação para se manter disposto ao longo do dia, que sejam nutritivos (foco em proteínas) e tenham um sabor indulgente (possam substituir um doce ou lanche tradicional) – benefício principal: nutrição <p>Importante que todos sejam <i>clean label</i> (sem aditivos ou conservantes, com ingredientes conhecidos pelos consumidores), tenham ingredientes naturais em sua composição, sejam produtos práticos e com sabores indulgentes.</p> <p>No longo prazo a ideia é desenvolver uma linha de produtos personalizáveis, no entanto, para a primeira iteração, é esperado que os protótipos desenvolvidos tenham um baixo grau de funcionalidade e detalhamento e que o foco esteja no sabor indulgente, na lista de ingredientes naturais, na percepção de saudabilidade e nos benefícios oferecidos.</p>
Produtos de referência	<p>Marcas de referência e diferencial competitivo em relação a cada um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas esportivas e energéticas <p>SuperCoffee Diferencial: sabor mais gostoso e mais natural (menos aditivos)</p> <p>Energético natural Waker Diferencial: o protótipo produzido não deve ter gás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas nutritivas <p>Whey Protein Rakkau Diferencial: preço inferior, maior variedade de sabores</p> <p>Whey Protein Optimum Nutrition Diferencial: melhor sabor, consistência mais cremosa e mais natural (menos aditivos)</p> <p>Mother Nutrients Diferencial: preço inferior, melhor sabor</p> <p>Piracanjuba bebida pronta de Whey Protein Diferencial: mais personalizado, maior diversidade de sabores</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 19: *Briefing* para desenvolvimento de protótipos preenchido (Conclusão).

Características gerais dos produtos	Todos os ingredientes precisam ser naturais. Os produtos precisam ter um sabor indulgente e ao mesmo tempo serem nutritivos, práticos e é importante ter em mente que num segundo momento deverão permitir certo grau de personalização.
Volume da embalagem	Porções únicas
Característica específica do produto	
Informações técnicas	Produtos com ingredientes naturais, sem aditivos nem conservantes. No caso dos protótipos e bebidas nutritivas é importante que a quantidade de proteínas (20-30 g por porção, como referência) seja superior à de carboidratos.
Notas sensoriais/sabores	Opções de sabores: -Bebidas esportivas e energéticas: café, chocolate, açaí -Bebidas nutritivas: frutas (banana muito citada quando misturada com outro ingrediente, como chocolate), chocolate, pasta de amendoim
Cor	Cor natural (sem adição de corantes), quanto mais natural melhor
Tipo de adoçamento	Natural
Ingredientes (mandatório, desejável, não permitido)	No caso das bebidas esportivas e energéticas trazer opções de proteína vegetal e proteína animal. Ingredientes naturais.
Claims (mandatório, desejável, não permitido)	Ingredientes 100% naturais / Sem aditivos e sem conservantes / Nutritivo e gostoso / 20-30g de proteínas por porção (bebidas nutritivas)

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Ideação

A partir das sessões de *brainstorming* com as casas de aromas, com base no *briefing* apresentado no tópico anterior, foram definidos e selecionados os seguintes conceitos de produto a serem desenvolvidos na etapa de Prototipação e testados com os consumidores:

- **Café do dia:** café instantâneo funcional em pó focado em melhorar o desempenho físico e cognitivo, feito a partir de uma mistura de canela, pimenta do reino, açafrão e café.
- **Active:** bebida energética natural pronta para beber, feita com extratos de guaraná e açaí.
- **Pré-treino café:** café instantâneo funcional em pó focado em melhorar o desempenho diário. Oferece benefícios termogênicos, além dos energéticos.

- **Pré-treino chocolate:** café instantâneo funcional em pó com sabor de chocolate, focado em melhorar o desempenho diário. Oferece benefícios termogênicos, além dos energéticos.
- **Pré-treino açaí:** café instantâneo funcional em pó com sabor de açaí, focado em melhorar o desempenho diário. Oferece benefícios termogênicos, além dos energéticos.
- **Sweet and Mellow:** bebida láctea nutritiva com sabor de manga, feita com *Whey Protein*, ômega 3, fibras e vitaminas.
- **Fresh Fizz:** uma bebida nutritiva pronta para beber, à base de proteína vegetal (ervilha), com sabor de caramelo salgado. Trata-se de um produto adequado para veganos.
- **Muscle Xtrengh:** um suplemento alimentar proteico em pó, com sabor de Whey Protein tradicional. Sua formulação apresenta melhor eficácia para ganho de massa magra quando comparada às soluções existentes, comprovado por um estudo científico conduzido em parceria com o instituto DuPont's Nutrition & Biosciences.
- **Whey proteína animal:** bebida nutritiva a base de proteína animal, feita com ingredientes naturais. Desenvolvida em três sabores diferentes: banana com baunilha, pasta de amendoim e *double chocolate*.
- **Whey proteína vegetal:** bebida nutritiva a base de proteína vegetal, feita com ingredientes naturais. Desenvolvida no sabor *double chocolate*. Trata-se de um produto adequado para veganos.
- **Vitamine:** bebida nutritiva pronta para beber. Trata-se de uma vitamina de frutas amarelas, feita com ingredientes naturais, rica em fibras, proteínas e é fonte de colágeno.

Nas Figuras 31 e 32 são apresentados respectivamente os conceitos do Café do dia e do Active, assim como foram disponibilizados para os consumidores. Os demais conceitos são apresentados no Apêndice E.

Figura 31: Conceito de bebida esportiva energética - Café do dia.

Café do dia

Descrição:
Café instantâneo funcional em pó focado em performance, feito a partir de uma mistura de canela, pimenta do reino, açafrão e café para manter sua energia e foco no treino e no trabalho.

Diferencial:
gostoso, termogênico, prático, ingredientes naturais, melhora performance cognitiva e dá energia

Modo de uso:
Só misturar cada 10 g de produto com 100mL de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
fibra solúvel, polidextrose, café solúvel, especiarias, fosfatidilserina, blend de vitaminas, aromatizantes naturais e stevia

Informações nutricionais:
98,5 Kcal
23,8g de proteínas
23,8g de carboidratos
Vitamina A, C e D
Fibras

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.

Figura 32: Conceito de bebida esportiva energética - *Active*.

Active

Descrição:
Bebida energética natural, feita com extratos de guaraná e açaí para manter sua energia no treino e no trabalho.

Diferencial:
gostoso, termogênico, prático, ingredientes naturais e dá energia

Modo de uso:
Pronta para o consumo!

Ingredientes:
água, isomaltulose, concentrado de maçã, guaraná em pó, açaí em pó, acidulante ácido cítrico, regulador de acidez citrato de sódio, aromatizantes naturais

Informações nutricionais (200ml):
98,5 Kcal
23,8g de proteínas
23,8g de carboidratos

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.

4.4 Prototipação

De acordo com os 13 conceitos de produto definidos e aprovados na etapa de Ideação, foram desenvolvidos protótipos que foram enviados para casa dos consumidores para avaliação. A avaliação foi qualitativa e quantitativa, buscando identificar os principais pontos positivos e de melhoria de cada protótipo, a fim de refinar características como sabor, formato, consistência, naturalidade, lista de ingredientes e benefícios oferecidos para a elaboração de novos protótipos com um maior grau de detalhamento e funcionalidade, incluindo o conceito de personalização. Vale destacar, no entanto, que pela amostra ser pequena os dados quantitativos não têm validade estatística.

O perfil demográfico dos respondentes dessa etapa da pesquisa foi majoritariamente feminino (58% mulheres, 42% homens), morador de São Paulo Capital, com idade média de 27 anos e pertencentes às classes AB1. Em relação à frequência semanal da prática de atividade física, 51% afirmou ser em média 4 vezes e 49% ser mais do que isso (33% desses 49% afirmaram praticar atividade física todos os dias da semana). Em relação ao tipo de dieta seguida a maioria é onívora, ou seja, se alimenta de carnes e vegetais, no entanto cerca de 20% segue uma dieta mais restritiva como a flexitariana, ovolactovegetariana e a vegana, isto é, respectivamente, onívora mas que busca diminuir o consumo de alimentos de origem animal, que exclui carnes animais mas ainda consome derivados como ovos e laticínios e que exclui todos os tipos de alimentos de origem animal. A seguir, são apresentados os resultados por tipo de protótipo, ou seja, bebidas esportivas e energéticas e bebidas nutritivas, e a avaliação de cada protótipo individualmente.

4.4.1 Bebidas esportivas e energéticas

A maioria dos consumidores afirma não ter uma preferência específica por formato de bebidas esportivas energéticas, contanto que ele seja prático de consumir. Por outro lado, quando forçados a escolher, a maioria apontou para o formado de pó solúvel instantâneo. Nessa categoria, os protótipos que foram mais bem avaliados foram o *Active* e os pré-treinos sabor café e sabor chocolate. A seguir, nos Quadros 20 e 21, são apresentados os resultados das avaliações dos cinco protótipos de bebidas esportivas energéticas.

Quadro 20: Avaliação dos protótipos de bebidas esportivas e energéticas (Continua).

Produto	Avaliação <i>blind</i>	Avaliação <i>branded</i>	Intenção de compra	Comparação	Pontos positivos	Pontos de melhoria
Café do dia	A maioria dos consumidores não gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 6), no entanto todos o avaliaram como um produto prático de consumir. Cerca de 60% dos entrevistados o avaliou como natural e energético, 80% como um produto que não gera estufamento e apenas 40% como um produto que contribui para manter disposição ao longo do dia e que contribui para o bem-estar.	A maioria dos entrevistados o avaliou como um produto nutritivo, natural, saudável, com a quantidade de calorias adequadas, que entrega benefícios satisfatórios, sendo a funcionalidade do foco vista como um diferencial. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, pela manhã e antes de trabalhar.	20%	40% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente.	Praticidade; solubilidade; não gera estufamento; cheiro; efeito energético, termogênico e otimização do foco.	Sabor das especiarias (canela em especial) poderia ser mais leve e do café mais intenso e menos ácido; consistência mais encorpada; sabor de adoçante menos intenso.
Active	A maioria dos consumidores gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 8) e todos o avaliaram como um produto prático de consumir, no entanto, apenas 40% o avaliaram como sendo um produto natural. Cerca de 80% dos entrevistados o avaliaram como tendo um bom efeito energético, 90% como um produto que não gera estufamento e 50% como um produto que contribui para manter disposição ao longo do dia e que contribui para o bem-estar de forma geral. Foi o protótipo mais bem avaliado entre as bebidas energéticas desenvolvidas.	A maioria dos entrevistados o avaliou como um produto saudável, com a quantidade de calorias adequada e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de metade dos entrevistados o avaliou como nutritivo e natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, antes de uma festa (“me parece menos industrializado do que os energéticos comuns”), para dar um <i>boost</i> de energia e ajudar a ter mais disposição em um dia cansativo, no lugar do café, para estudar, para curar a ressaca, “durante o trabalho em um dia mais puxado e quente”.	60%	Todos o avaliaram como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente.	Praticidade; formato pronto para beber; sabor bem mais agradável e lista de ingredientes mais naturais do que a média do mercado; versatilidade (pode ser consumido em diferentes ocasiões); nível de dulçor adequado; aroma natural; leveza; falta de carbonatação (“dá mais sensação de algo mais saudável, para tomar mais cedo no dia”).	Melhorar a naturalidade diferenciando o sabor de um energético normal e de refrigerante de guaraná (pouco saudáveis e naturais); aumentar a intensidade de sabor do açaí, por ser mais facilmente associado a um ingrediente saudável do que o guaraná; efeito energético poderia ser um pouco mais intenso.
Pré-treino: Café	A maioria dos consumidores gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 7,8) e todos o avaliaram como um produto prático de consumir, no entanto, apenas 45% o avaliaram como sendo um produto natural. Cerca de 70% dos entrevistados o avaliaram como tendo um bom efeito energético, 60% como um produto que não gera estufamento e que contribui para manter disposição ao longo do dia e cerca de 80% que contribui para o bem-estar de forma geral. Foi o café funcional focado em desempenho mais bem avaliado entre os protótipos.	A maioria dos entrevistados o avaliou como nutritivo, saudável, com a quantidade de calorias adequada e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de metade dos entrevistados o avaliou como natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, antes de começar a trabalhar ou estudar para ter mais foco e energia, em substituição ao café ou energético.	55%	55% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sabor melhor do que a solução existente no mercado (“sabor bom comparado ao SuperCoffee” / “Melhor que o SuperCoffee”); solubilidade; efeito energético bom.	Maior intensidade do sabor de café; cheiro poderia ser mais natural, mais parecido ao de um café normal; diminuir a quantidade de adoçante e consequentemente de dulçor.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 21: Avaliação dos protótipos de bebidas esportivas e energéticas (Conclusão).

Produto	Avaliação <i>blind</i>	Avaliação <i>branded</i>	Intenção de compra	Comparação com benchmark	Pontos positivos	Pontos de melhoria
Pré-treino: Chocolate	Na média, os consumidores gostaram do sabor do produto (nota média atribuída foi 6,8 de 10), no entanto apenas 30% o avaliaram como sendo um produto natural. Cerca de 85% dos entrevistados o avaliaram como um produto prático de consumir, 70% como tendo um bom efeito energético, 85% como um produto que não gera estufamento, no entanto apenas 30% consideram que contribui para manter disposição ao longo do dia e 45% que contribui para o bem-estar de forma geral.	A maioria dos entrevistados o avaliou como nutritivo, saudável, com a quantidade de calorias adequada e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de 30% dos entrevistados o avaliaram como natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, pela manhã para ter energia durante o dia, “em momentos que preciso de mais concentração”, no café da manhã, antes de começar a trabalhar ou estudar para ter mais foco e energia, em substituição ao café ou energético.	55%	55% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sabor melhor do que a solução existente no mercado (“sabor gostoso e pra mim o problema do SuperCoffee é o sabor ruim”); não gera estufamento; efeito energético bom; não é enjoativo e sacia; percepção de saudabilidade; praticidade.	sabor de gengibre não combina com chocolate, seria melhor retirar; baixa solubilidade; um pouco aguado, poderia ser mais encorpado.
Pré-treino: Açaí	A maioria dos consumidores não gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 4 de 10), o avaliou como sendo um produto pouco natural e que não contribui muito para manter disposição ao longo do dia. Por outro lado, cerca de 85% dos entrevistados o avaliaram como saudável. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, pela manhã para ter energia durante o dia e antes do trabalho. Performou melhor com pessoas que não gostam muito do café por dar taquicardia e preferem algo mais leve.	A maioria dos entrevistados o avaliou como nutritivo, inovador, natural, com a quantidade de calorias adequada e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de 50% dos entrevistados o avaliaram como saudável. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré-treino, pela manhã para ter energia durante o dia e antes do trabalho. Performou melhor com pessoas que não gostam muito do café por dar taquicardia e preferem algo mais leve.	17%	35% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Densidade; efeito energético sem deixar agitado ou dar taquicardia; solubilidade boa em temperatura quente; praticidade; não gera estufamento.	Aumentar a intensidade de sabor de açaí; dulçor elevado diminui a percepção de saudabilidade, diminuir dulçor; tornar o aroma mais natural, mais parecido com açaí; melhorar solubilidade na temperatura fria.

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2 Bebidas nutritivas

Em relação ao formato, a maioria dos consumidores afirma preferir em primeiro lugar pó solúvel (70%) e em segundo o sólido (17%), pronto para o consumo. No que diz respeito a sabores, os preferidos são os mais doces como chocolate. Por fim, em relação ao tipo de proteína, cerca de 31% afirma não ter preferência, 44% preferir a proteína animal e 25% a vegetal.

Nessa categoria, os protótipos que foram mais bem avaliados foram o whey de proteína animal com sabor baunilha com banana, o whey de proteína animal e o de proteína vegetal sabor double chocolate e o Vitamine. A seguir, nos Quadros 22, 23, 24 e 25, são apresentados os resultados das avaliações dos cinco protótipos de bebidas esportivas energéticas.

Quadro 22: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).

Produto	Avaliação <i>blind</i>	Avaliação <i>branded</i>	Intenção de compra	Comparação	Pontos positivos	Pontos de melhoria
<i>Sweet and Mellow</i>	Cerca de metade dos consumidores gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 6,7 de 10), não achou enjoativo, o avaliou como sendo natural e achou que contribui para manter disposição ao longo do dia e para o bem-estar de forma geral. Por outro lado, todos os entrevistados o avaliaram como um produto prático de consumir, 85% como sendo funcional na medida que ajuda a saciar e uma minoria acredita que não gera estufamento.	A maioria dos entrevistados o avaliou como nutritivo, inovador, saudável, com a quantidade de calorias adequada, assim como a proporção entre proteínas e carboidratos e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de 50% dos entrevistados o avaliaram como natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pós-treino, o lanche da tarde em dias com pouco tempo ou em que estão com preguiça de preparar algo mais elaborado.	17%	35% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sacia; sabor diferenciado e gostoso de fruta; leve e refrescante; formato pronto para o consumo; melhor do que alguns concorrentes (“Whey Piracanjuba é muito denso e com gosto forte de proteína, diferentemente desse, por isso esse é melhor.” / “Menos doce do que o YoPro, gosto disso”).	Necessidade de ser mantida refrigerada diminuiu as ocasiões de consumo; cor intensa não remete a algo muito saudável.
<i>Fresh Fizz</i>	Cerca de metade dos consumidores gostou do sabor do produto (nota média atribuída foi 6 de 10), o avaliou como sendo funcional na medida que ajuda a saciar, natural e achou que contribui para manter disposição ao longo do dia e para o bem-estar de forma geral. Por outro lado, todos os entrevistados o avaliaram como um produto prático de consumir, não enjoativo e que também não gera estufamento.	Todos os entrevistados o avaliaram como nutritivo, como tendo a proporção entre proteínas e carboidratos adequada. Ademais, cerca de 50% dos entrevistados o avaliaram como tendo a quantidade de calorias adequada, sendo que os que não concordam acreditam que deveria ter menos de 90 Kcal, como saudável e natural, pois para a outra metade tem sabor de produto industrializado, e que entrega benefícios satisfatórios, sendo que a outra metade acredita que deveria ser mais proteico. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pós-treino, antes do trabalho e como lanche da tarde.	0%	50% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Praticidade; formato pronto para o consumo.	Cheiro mais agradável e natural; maior efeito de saciedade, aumentando a quantidade de proteínas; percepção de saudabilidade.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 23: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).

Produto	Avaliação <i>blind</i>	Avaliação <i>branded</i>	Intenção de compra	Comparação com benchmark	Pontos positivos	Pontos de melhoria
<i>Muscle Xtrenghth</i>	Cerca de metade dos consumidores gostou do sabor (nota média atribuída foi 6 de 10) e o avaliaram como um produto que contribui para o bem-estar de forma geral. Em relação à naturalidade, os consumidores se posicionaram de forma neutra, ou seja, o produto não parece nem se destacar por sua naturalidade nem aparentar ser muito artificial. Além disso, o produto também não se destacou por ser um produto que ajuda a manter a disposição ao longo do dia. Por outro lado, todos os entrevistados o avaliaram como um produto prático de consumir, como sendo funcional na medida que ajuda a saciar, não enjoativo e que também não gera estufamento.	Após terem sido expostos ao conceito técnico do produto, todos os entrevistados avaliaram o Muscle Xtrenghth como nutritivo, saudável e que entrega benefícios satisfatórios. Ademais, cerca de 50% dos entrevistados o avaliaram como tendo a quantidade de calorias adequada, como natural, como tendo a proporção entre proteínas e carboidratos adequada, sendo que os que discordam acreditam que não deveria ter mais do que 6g de carboidratos em uma porção de 30g. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pós-treino, como café da manhã e como lanche da tarde.	0%	0% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Textura; solubilidade; sabor foi destacado como positivo para os que preferem sabores mais neutros; benefícios oferecidos.	O sabor foi destacado como algo a ser melhorado para os que preferem sabores mais doces; diminuir quantidade de carboidratos.
<i>Whey proteína animal: baunilha com banana</i>	Mais de 70% dos consumidores gostaram do sabor (nota média atribuída foi 8,3 de 10) e o avaliaram como um produto que contribuiu para o bem-estar de forma geral, já quase 90% o avaliou como um produto prático de consumir e não enjoativo. Por outro lado, cerca de 45% dos entrevistados o avaliaram como sendo funcional na medida que ajuda a saciar, 55% que não gera estufamento e cerca de 60% como natural. Ademais, o produto não se destacou por ser um produto que ajuda a manter a disposição ao longo do dia.	60% dos entrevistados o avaliou como nutritivo, mais de 85% como tendo a quantidade de calorias adequada, sendo que os que discordaram acreditam que deveria ter menos de 100 kcal por porção e cerca de 70% como saudável e que entrega benefícios satisfatórios, mas que poderia saciar mais. Todos os consumidores o avaliaram como tendo a proporção entre proteínas e carboidratos adequada. Por outro lado, menos de 50% dos entrevistados o avaliaram como natural, por perceber seu sabor como artificial, apesar de gostarem. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré e pós-treino, lanches da tarde ou da manhã e até para substituir uma refeição na hora do jantar. Mais de 40% dos entrevistados afirmou que seria promotor do produto, indicando para amigos e familiares.	71%	60% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sabor gostoso, apesar de ser artificial; praticidade; diferencial em relação ao mercado por incluir sabor de banana na mistura; percepção de saudabilidade.	Solubilidade ruim; gera muita espuma ao usar shakeira para misturar o produto; um pouco ralo, poderia ser mais densa a consistência; percepção de naturalidade baixa, poderia melhorar aumentando a intensidade do sabor de banana e melhorando a textura.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 24: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Continua).

Produto	Avaliação blind	Avaliação branded	Intenção de compra	Comparação com benchmark	Pontos positivos	Pontos de melhoria
Whey proteína animal: pasta de amendoim	Mais de 75% dos consumidores gostaram do sabor (nota média atribuída foi 7 de 10) e o avaliaram como não enjoativo, mais de 60% o avaliou como funcional, na medida que ajuda a saciar, e todos como um produto prático de consumir. Por outro lado, apenas 25% dos entrevistados o avaliaram como sendo natural e que contribui para o bem-estar de forma geral e 50% que não gera estufamento. Ademais, o produto não se destacou por ser um produto que ajuda a manter a disposição ao longo do dia. Os pedaços de amendoim dividiram opiniões, sendo visto por alguns como um diferencial e por outros como algo que atrapalha.	Após terem sido expostos ao conceito técnico do produto, mais de 60% dos entrevistados avaliaram o Whey de pasta de amendoim como nutritivo, mais de 75% como tendo a quantidade de calorias adequada e que entrega benefícios satisfatórios, mas que poderia saciar mais, e quase 90% como tendo a proporção entre proteínas e carboidratos adequada. Por outro lado, cerca de 50% dos entrevistados o avaliaram como saudável, menos de 30% como natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pós-treino, lanches da tarde ou da manhã.	15%	38% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Praticidade; proporção entre carboidratos e proteínas ideal.	Solubilidade ruim; gera muita espuma ao usar shakeira para misturar o produto; melhorar o gosto e a consistência, aumentando a intensidade de sabor da pasta de amendoim, deixando-o menos ralo; melhorar percepção de saudabilidade melhorando o cheiro.
Whey proteína animal: double chocolate	Cerca de 90% dos consumidores gostaram do sabor (nota média atribuída foi 9,2 de 10), todos o avaliaram como um produto prático de consumir e funcional, na medida que ajuda a saciar, cerca de 80% que contribuiu para o bem-estar de forma geral e para 60% não gerou estufamento. Por outro lado, apenas 40% dos entrevistados o avaliaram como natural, não enjoativo e que ajuda a manter a disposição ao longo do dia.	Todos os entrevistados o avaliaram como nutritivo, como tendo a quantidade de calorias adequada, assim como a proporção entre proteínas e carboidratos, e que entrega benefícios satisfatórios. Cerca de 80% o avaliou como saudável, por outro lado, menos de 50% dos entrevistados o avaliaram como natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré e pós-treino, lanches da tarde ou da manhã e até como ingrediente para fazer um doce mais saudável e proteico. Mais de 60% dos entrevistados afirmou que seria promotor do produto, indicando para amigos e familiares.	80%	100% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Efeito energético; não enjoativo; não gera estufamento; quantidade de calorias; gosto e cheiro de chocolate; praticidade.	Solubilidade ruim; gera muita espuma ao usar shakeira para misturar o produto; diminuir um pouco o sabor de adoçante que fica na boca depois de degustar.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 25: Avaliação dos protótipos de bebida nutritiva (Conclusão).

Produto	Avaliação <i>blind</i>	Avaliação <i>branded</i>	Intenção de compra	Comparação com benchmark	Pontos positivos	Pontos de melhoria
Whey proteína vegetal: double chocolate	Cerca de 85% dos consumidores gostaram do sabor (nota média atribuída foi 8 de 10), todos o avaliaram como um produto prático de consumir e funcional, na medida que ajuda a saciar, para cerca de 85% não gerou estufamento e 70% o avaliou como não enjoativo e que contribuiu para o bem estar de forma geral. Por outro lado, apenas 20% dos entrevistados o avaliaram como natural e 30% como um produto que ajuda a manter a disposição ao longo do dia.	Todos os entrevistados o avaliaram como nutritivo e saudável, 70% como inovador, com a proporção entre proteínas e carboidrato adequada e que entrega benefícios satisfatórios, 85% como sendo natural e tendo a quantidade de calorias adequada. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram o pré e pós-treino, no café da manhã para dar energia, para “matar a vontade de doce” ao longo do dia e como lanche da tarde ou da manhã. Mais de 50% dos entrevistados afirmou que seria promotor do produto, indicando para amigos e familiares.	70%	50% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sabor e cheiro de achocolatado; praticidade; não gera estufamento; nutritivo.	Solubilidade; diminuir a intensidade de dulçor para melhorar o sabor e a percepção de saudabilidade; diminuir um pouco o sabor de adoçante que fica na boca depois de degustar; textura mais líquida e menos “farinhenta”.
Vitamine	Cerca de 85% dos consumidores gostaram do sabor (nota média atribuída foi 8 de 10), todos o avaliaram como um produto prático de consumir, 50% como tendo nível de dulçor adequado e como funcional, na medida que ajuda a saciar e 35% como natural. Por outro lado, apenas 20% o avaliaram como sendo um bom substituto para sobremesa ou lanche saudável, pois afirmaram que para conseguir substituir uma sobremesa o sabor deveria ser mais doce, como chocolate, ou ter uma textura mais cremosa.	70% dos entrevistados o avaliou como nutritivo e saudável. Por outro lado, apenas 50% o avaliou como tendo a quantidade de calorias adequada e 35% como sendo um produto natural. As ocasiões de consumo associadas a esse produto foram para “matar a vontade de doce” ao longo do dia, como suco durante uma refeição, como café da manhã ou lanche da tarde.	50%	85% avaliou como sendo igual ou melhor do que a solução consumida atualmente	Sabor de frutas; consistência encorpada; percepção de saudabilidade.	Poderia ser mais cremoso para conseguir substituir uma sobremesa e parecer ser mais uma vitamina.

Fonte: elaborado pela autora.

5 CONCLUSÃO

Dante um cenário de crescente preocupação com a saúde e o bem-estar, acelerado pela pandemia do Covid-19, a qual gerou um acúmulo de funções e preocupações para os consumidores, o grupo global de inovação de uma Multinacional de bebidas em que a autora trabalha viu a necessidade de se aprofundar no estudo do mercado de bebidas saudáveis, buscando identificar uma necessidade relevante dos consumidores ainda não ou mal atendida, adotando uma postura mais proativa de mercado. Ainda, visando antecipar tendências ao invés de só adaptar-se a elas, o grupo global de inovação buscou, por meio deste Trabalho, compreender de que forma as novas tecnologias poderiam acarretar a disruptão dos modelos e produtos saudáveis comercializados atualmente, de forma a desenvolver uma solução não apenas melhor do que as atuais, mas também mais inovadora.

A metodologia aplicada para a elaboração deste Trabalho, foi o duplo diamante do *Design Thinking*, o qual foi realizado em quatro etapas: Imersão, Síntese, Ideação e Prototipação.

A partir de uma análise SWOT do mercado, definiu-se explorar a personalização de bebidas nutritivas e de bebidas energéticas esportivas, buscando atender melhor os consumidores por meio de resultados mais assertivos e otimizados.

Utilizando o *Learning Plan*, foram então definidas as hipóteses que seriam testadas com os consumidores e, em seguida, a partir dos aprendizados coletados durante as 16 entrevistas realizadas com consumidores potenciais, foi possível avaliar sua validade, incluindo novas hipóteses a serem testadas numa segunda iteração. A seguir, são destacados os principais aprendizados obtidos em relação à Persona, a suas necessidades e dores, além da opinião dos consumidores em relação a dois caminhos de conceitos explorados durante as entrevistas: uma personalização mais simples e uma com base em dados coletados a partir de um monitor inteligente (*wearable*).

A Persona deste Projeto é uma mulher de 27 anos, que pertence à classe A e mora em São Paulo Capital. Ela se preocupa com sua saúde e com seu bem-estar e por isso busca uma vida mais equilibrada, mas sem ter que abrir mão de momentos de prazer. Ela vive uma jornada longa de trabalho, pratica atividade física pelo menos quatro vezes por semana e consome os suplementos que a sua nutricionista lhe recomenda. Seus principais objetivos na adoção de uma rotina mais saudável são ter maior disposição e conseguir alcançar uma maior qualidade de vida. Ela também gosta de saber o que ela está consumindo e quais os benefícios que cada produto oferece, mas como não entende muito desse mercado ela costuma consultar um profissional. As maiores dificuldades em manter sua rotina saudável são ela conseguir se manter

disposta ao longo do dia, porque ela tem uma jornada longa e cansativa de trabalho, e conseguir manter uma alimentação equilibrada, porque ela gosta de doces, mas ainda não achou uma alternativa saudável que consiga satisfazê-la da mesma forma que os tradicionais fazem.

Em relação à personalização, a hipótese inicial era que: “o consumidor está buscando um produto saudável que se adapte melhor ao seu estilo de vida e às suas necessidades específicas, pois acredita que quanto mais personalizado for, mais eficientes e ótimos serão os seus resultados.” Por outro lado, a partir das pesquisas com os consumidores, foi possível descobrir três fatos principais:

1. A personalização não é algo ainda buscado de forma proativa, menos no caso de multivitamínicos manipulados, mas quando colocados em contato com a ideia os consumidores a avaliaram como uma ferramenta que permite amplificar o efeito e a funcionalidade dos produtos, tornando-os mais assertivos e assim mais efetivos do que produtos normais.
2. Como falta muita informação no mercado e os consumidores entendem pouco sobre esse universo de suplementos, a maioria dos consumidores só passa a consumir um produto sob indicação de um profissional. Nesse sentido, surge a oportunidade de democratizar o acesso às informações sobre suplementos e nutrição saudável, assim como a Sallve, marca de cosméticos nativa digital brasileira, fez para o mercado de *skincare*.
3. Ainda há uma certa descrença em relação à viabilidade de desenvolver um produto 100% personalizado com base nas reais necessidades de cada consumidor, em grandes volumes. E nesse sentido, um tipo de personalização mais simples, como o oferecido pela NesQino, pode funcionar melhor. A NesQino é uma solução lançada pela Nestlé na China, que permite aos consumidores criar bebidas saudáveis personalizadas de superalimento a partir da combinação de diferentes sachês já prontos que determinam sabor, textura e benefícios.

Em relação ao monitoramento a hipótese inicial era que: “o consumidor quer ter certeza de que o produto personalizado de fato atende às suas necessidades e, para isso, desenvolver um produto a partir dos dados coletados por um dispositivo *wearable* (ou seja, tipo um *smartwatch*), que monitora sua saúde, conseguiria atendê-lo melhor. E que nesse sentido ele estaria disposto a comprar um dispositivo desenvolvido pelo grupo global de inovação, em formato de adesivo inteligente.” Nesse caso, entrevistando os consumidores concluiu-se que:

- O monitoramento ainda é visto como algo muito relacionado à ficção científica.

- Para os consumidores, monitorar continuamente esse tipo de indicadores pode gerar ansiedade e conectar com distúrbios alimentares. Ademais, tendo em vista os consumidores potenciais se identificam muito mais com um estilo de vida mais equilibrado do que com um radical, a proposta de um dispositivo que monitora eles e suas escolhas a todo momento desconecta muito deles.
- Em relação à escolha de desenvolver um monitor próprio ou elaborar alguma parceria, os consumidores acreditam que comprar um adesivo inteligente desenvolvido pelo grupo global de inovação requer a criação de um novo hábito, o que pode se tornar uma grande barreira para a adoção do produto. Nesse sentido, preferem que seja feita uma parceria com algum *smartwatch* focado em esporte que já utilizam e que já é referência no mercado, como o da Garmin.

Com base em todos os aprendizados coletados na etapa de Imersão e sintetizados na de Síntese, foi possível então identificar o problema do consumidor e, consequentemente, definir o POV e os requisitos básicos de produto, a partir dos quais foram ideadas e prototipadas 13 possíveis soluções em parceria com duas das maiores casas de aromas do mercado. Por fim, com base nos aprendizados e no *feedback* dos consumidores em relação a cada um dos produtos, sugeriu-se criar uma marca nativa digital. Essa marca teria como propósito simplificar e melhorar a rotina de consumo de produtos saudáveis, ajudando os consumidores a alcançar um maior equilíbrio e a otimizar suas rotinas, além de democratizar o acesso à informação sobre suplementos e nutrição saudável. Para isso, o produto seria composto por dois tipos de sachês, nomeados como funcionais e básicos, cujos produtos seriam em formato de pó solúvel.

Os sachês funcionais determinariam o benefício e o sabor oferecidos pelo produto. Nesse sentido, a partir das pesquisas com os consumidores foi possível concluir que os principais benefícios buscados são o energético, o termogênico, o foco e a nutrição. Ademais, no caso da nutrição, foi possível descobrir na etapa de pesquisa de produto, que os consumidores esperam que por porção, cada produto tenha entre 20 e 30g de proteínas, não muito mais do que 6g de carboidratos e menos de 200 kcal. Por outro lado, sobre sabores, os que foram mais bem avaliados no que diz respeito à indulgência, fator muito importante para o consumidor na escolha desses produtos, foram: açaí com guaraná, café, chocolate, baunilha com banana e frutas amarelas.

Por outro lado, com os sachês básicos, que determinariam a textura da bebida, seriam oferecidas as seguintes opções: *milk shake*, *shake* de proteína vegetal, uma mais cremosa, como uma vitamina, e uma líquida, mas sem adição de leite.

O diferencial do produto seria que ele permitiria a personalização de bebidas saudáveis, 100% naturais, de forma prática e simples, a partir da combinação desses dois tipos de sachês. Além disso, também seria oferecida uma curadoria em relação às combinações de sachês que cada consumidor deveria consumir de acordo com sua rotina e necessidades, que ele sinalizaria ao preencher um formulário.

Por fim, visando trabalhar a credibilidade e a consistência da marca ela seria endossada por nutricionistas, seriam utilizados apenas ingredientes naturais e conhecidos pelos consumidores, sem incluir aditivos ou conservantes nas fórmulas, e as embalagens seriam não apenas recicláveis como também recicladas.

Em conclusão, como próximos passos sugere-se que: 1) sejam desenvolvidos novos protótipos com um grau de funcionalidade e detalhamento maior, com base nos aprendizados coletados ao longo do processo descrito neste Trabalho; 2) seja avaliada a viabilidade do projeto em relação à sustentabilidade financeira do produto a ser desenvolvido; 3) seja avaliada a exequibilidade do projeto, ou seja, a praticabilidade técnica e tecnológica de se realizar o que está sendo proposto, avaliando e definindo possíveis parceiros para a cadeia logística e produtiva, caso necessário.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE. **Mercado de sucos cresce no Brasil e ganha força nos supermercados.** InvestSP, [S. l.], p. 1-1, 2 mar. 2021. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/mercado-de-sucos-cresce-no-brasil-e-ganha-forca-nos-supermercados/>. Acesso em: 6 abr. 2021.
- BELL, Andrea. **O consumidor do futuro 2021.** WGSN by Ascential, [s. l.], 2020. Disponível em:
https://www.wgsn.com/assets/marketing/emails/2019/fc2021/FC2021_Whitepaper_Digital_PT.pdf?aliId=eyJpIjoic016VnY0ZlVBbTVCY3AxKyIsInQiOiJpQzQ4bXc2NVdzRTJKcUFYb2c5clFRPT0ifQ%253D%253D. Acesso em: 23 mar. 2021.
- BROWN, Tim. **Design thinking.** Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. 2008.
- BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. **Design thinking for social innovation.** Stanford Social Innovation Review, 2010.
- BUSINESS WEEK. **Get creative: how to build innovative companies.** in: Business Week. 1. ago. 2005.
- CALDAS, D. **Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências.** Rio de Janeiro: Senac, 2004.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- CUNHA, SOPHIA PAWLASKI E. Design Thinking (DT). In: CUNHA, SOPHIA PAWLASKI E. **Desenvolvimento e aplicação de processo para criação de produtos financeiros.** Orientador: André Leme Fleury. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, [S. l.], 2020.
- DELOITTE. **The Future of Food: Personalized Nutrition: Grants and incentives to accelerate the development of personalized nutrition.** Deloitte., The Netherlands, 2021.
- ENGEL, J. F.; BLACKELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beer in Brazil.** Euromonitor International, [s. l.], 2021.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. P.0-101
- FONSECA, Mariana. **Saúde da mulher será mercado trilionário – e startups brasileiras já estão de olho nele.** InfoMoney, [S. l.], p. 1-1, 10 out. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/do-zero-ao-topo/saude-da-mulher-sera-mercado-trilionario-e-startups-brasileiras-ja-estao-de-olho-nele/>. Acesso em: 10 out. 2021.
- GLOBAL Wellness Institute. In: **What is wellness?** [S. l.], [2010?]. Disponível em: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>. Acesso em: 2 mar. 2021.
- GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick **The role of innovation,** In: Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework. [S. l.: s. n.], 2005.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework.** 2. ed. Londres: Palgrave Macmillan. 2010. 139-147.

HEALTHFOCUS INTERNATIONAL. **Now & beyond the Covid-19 pandemic: the changing world of nutrition and wellness: 2020 Brazil Report.** HealthFocus International A Division of IB&A, [s. l.], 2020.

IDEO **Human centered design: kit de ferramentas,** 2009. Disponível em: <https://www.ideo.com/post/design-kit>. Acesso em 24 de outubro de 2021.

IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios(TM) (Guia BABOK®).** [S.l.]: IIBA, 2011. 266 p.

INNOVA MARKET INSIGHTS. **Top trends for 2021.** Innova Market Insights, [s. l.], 2020.

IWSR. **No- and Low-Alcohol Strategic Study 2021 .** IWSR Drinks Market Analysis, [s. l.], 2021.

LAVILLE, Christian; Dionne, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed: Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p.

MARKET AND MARKETS. **Personalized Nutrition Market by Product Type** (Active measurement, Standard measurement), Application (Standard supplements, Disease-based), End Use (Direct-to-consumer, Wellness & Fitness centers, Hospitals & Clinics), and Region - Global Forecast to 2025. Market and Markets, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/personalized-nutrition-market-249208030.html>. Acesso em: 8 mar. 2021.

MÁRTIL, V. A. G. Coolhunting: **El arte y La ciencia de descifrar tendencias.** Barcelona: Empresa Activa, 2009.

MATTUCCI, Stephanie. **The Future of Nutrition, Health and Wellness: 2021.** Mintel, [s. l.], 2021.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.** 2. ed. [S.l.]: O'Reilly, 2012. 207 p.

MCKINSEY & COMPANY. **Sentir-se bem: o futuro do mercado de bem-estar de \$ 1,5 trilhão.** Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market/pt-BR>. Acesso em 19 de setembro de 2021.

MINTEL. **Brazil Healthy Eating Trends Market Report 2020.** Mintel, [s. l.], 2020.

MINTEL. **Brazil Marketing to Over-55s Market Report 2020.** Mintel, [s. l.], 2020.

MINTEL. **Sports nutrition brands must target young athletes.** Mintel Group Ltd., [s. l.], 27 out. 2021.

MIZUNO, S. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1993, 282 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 288 p

- RASQUILHA, L. **Coolhunting e pesquisa de tendências: observar, identificar e mapear as tendências e mentalidades emergentes do consumidor.** São Paulo: Actual, 2015.
- RICE, Mark P.; O'CONNOR, Gina Colarelli; PIERANTOZZI, Ronald. **Implementing a learning plan to counter project uncertainty.** MIT Sloan management review, [s. l.], v. 49, n. 49217, ed. 2, Winter 2008.
- RIES, Eric. **A startup enxuta:** Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. [S. l.]: Lua de Papel, 2012.
- SALERNO, Mario S.; GOMES, Leonardo A. V. **Gestão da inovação (mais) radical.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Caps 2, 3 e 4
- SANTOS, J. Sobre tendências e o espírito do tempo. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013.
- SEBRAE. **O design thinking como ferramenta estratégica para pequenos negócios.** Inovação | Design, [S. l.], p. 1-1, 19 maio de 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-design-thinking-como-ferramenta-estrategica-para-pequenos-negocios,cfcdbe300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- SILVA, Janiene dos Santos e. **A transversalidade da comunicação no processo de formação, difusão e investigação das tendências de comportamento e consumo.** 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2011.
- SHAHBANDEH, M. **Size of the U.S. hangover rehydration supplements market 2018-2025.** Statista, [s. l.], 20 mar. 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1105060/hangover-rehydration-supplements-market-value-global/>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002
- TSCHIMMEL, K. (2012). **Design thinking as an effective toolkit for innovation.** In Proceedings of the ISPIM Conference: Action for Innovation from Experience, pages 1–20, Barcelona.
- VEJLGAARD, H. **Anatomy of a trend.** McGraw Hill, 2008.
- VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I.K; LUCENA, B; RUSSO, B. **Design Thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 pg.
- ZACARIAS, LÓRIEN CRISHNA. **Tendências e arquétipos nas resultantes visuais de comportamento e consumo.** Orientador: Prof. A Drª. Rosane Fonseca de Freitas Martins. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Estadual de Londrina, [S. l.], 2016.

APÊNDICE A - Estratégia 1: Redução do consumo de produtos ou ingredientes que provocam danos à sua saúde

Nos quadros a seguir são apresentados alguns *benchmarks* de bebidas que atendem à estratégia de redução de consumo de ingredientes que provocam danos à saúde, organizados de acordo com a segmentação proposta:

Quadro 26: *Benchmarks* cerveja sem álcool.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Heineken 0,0%	Global	Cerveja lager com 0,0% de álcool
Free Damm Limón	Espanha	Cerveja sem álcool feita com uma pequena proporção de suco de limão.
Big Drop	EUA	Marca de cervejas sem álcool artesanais premiadas de diferentes estilos (IPA, trigo, entre outros).
Brahma Zero	Brasil	Opção sem álcool da tradicional cerveja Brahma, uma marca de cerveja brasileira criada em 1888. Baixa fermentação e baixo amargor.
Athletic Brewing Co.	EUA	Marca pure play, isto é, que nasceu com foco em cervejas sem álcool desde o início, focada em um target adulto com hábitos saudáveis e que pratica atividade física com regularidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 27: *Benchmarks* vinho sem álcool e com menor teor alcoólico.

Nome do Produto	Segmento	Mercado	Descrição do produto
Doctors'	Baixo teor alcoólico	Nova Zelândia	Vinho com menos de 10% teor alcoólico, lançado pelo maior produtor de vinhos com baixo teor alcoólico do país.
Brancott Estate Flight Song	Baixo teor alcoólico	Nova Zelândia	Vinho com 9% de teor alcoólico e baixas calorias
House of Saka	Sem álcool	EUA	Saka Pink, é um vinho rosé sem álcool com infusão de THC e CBD, dois canabinóides.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 28: *Benchmarks* destilados sem álcool e com menor teor alcoólico.

Nome do Produto	Segmento	Mercado	Descrição do produto
Martini	Sem álcool	Itália	Vermute italiano lançou dois aperitivos sem álcool.
Plume and Petal	Baixo teor alcoólico	EUA	Linha de vodka com baixo teor alcoólico, lançada com foco no público feminino.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 29: *Benchmarks* coquetéis prontos para beber sem álcool e com menor teor alcoólico.

Nome do Produto	Segmento	Mercado	Descrição do produto
Clean Co.	Baixo teor alcoólico	EUA	Coquetéis prontos para beber com 0,5% de teor alcoólico, lançado por uma marca de destilados sem álcool
Sweet Crude	Sem álcool	EUA	Coquetel pronto para beber sem álcool e com infusão de canabidiol (CBD).
Topo Chico	Baixo teor alcoólico	México, Brasil	Coquetel pronto para beber feito à base de água com gás levemente gaseificada com um toque natural de frutas e 4.7% de álcool. Com 90 calorias.
White Claw Hard Seltzer	Baixo teor alcoólico	EUA	Coquetel pronto para beber feito de uma mistura de água com gás, base de álcool (menos de 5% ABV) sem glúten e um toque de sabor de frutas.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 30: *Benchmarks* de bebidas enriquecidas.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Michelob Ultra	EUA, Brasil	Cerveja de baixa caloria, baixo teor alcoólico e baixo teor de carboidratos (79 calorias e 2,4g de carboidratos).
Erdinger 0%	Alemanha	Cerveja sem álcool com adição de vitaminas essenciais como a B12, que ajudam a promover o metabolismo e a apoiar o sistema imunológico.
Grey Goose Essences	Brasil	Linha de vodkas com teor alcoólico reduzido. Infusionadas com frutas e vegetais destilados a frio. Não contém ingredientes artificiais, açúcar ou carboidratos. Uma porção de 42 ml contém 73 calorias.
Highball Cocktails	Inglaterra	Coquetéis prontos sem álcool e com apenas metade das calorias da média da categoria.
Cann	EUA	Primeiro coquetel sem álcool a base de tônica com infusão de cannabis (THC), com ingredientes naturais e baixa caloria (30-35 calorias por lata).
Stella sem glúten	Brasil	Cerveja Puro Malte sem glúten.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 31: *Benchmarks* de produtos para prevenção e cura dos efeitos do álcool.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Engov After	Brasil	Bebida à base de glicose, sais minerais e cafeína para ajudar na reidratação e na recuperação dos efeitos negativos do álcool.
Morning Recovery	EUA	Coquetel concentrado cujo princípio ativo são os derivados da Hovenia Dulcis, uma uva passa oriental. Contém ingredientes com propriedades anti-hepatotóxicas para ajudar a desintoxicar o corpo após a intoxicação por álcool.
Sowl Sensações Ressacura	Brasil	Chá misto de boldo, carqueja, gengibre, spirulina e menta, focado na cura da ressaca. É vendido em formato de sachês.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B - Estratégia 2: Aumento do consumo do que melhora saúde e bem-estar

Nos quadros a seguir são apresentados alguns *benchmarks* de bebidas que atendem à estratégia de aumento de consumo de ingredientes que contribuem para a saúde e o bem-estar, organizados de acordo com a segmentação proposta:

- **Saúde no longo prazo**

Quadro 32: *Benchmarks* de bebidas com apelo natural – leites vegetais.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Nescafé - Nestlé	Japão	Linha de bebidas à base de leite vegetal. Ela inclui bebidas prontas para beber, misturas solúveis que podem ser feitas apenas adicionando água quente e cápsulas para o sistema Nescafé Dolce Gusto.
NotCo	Chile, Brasil	Startup que reproduz produtos de origem animal, mas utilizando apenas proteínas vegetais.
Nude	Brasil	Foodtech que desenvolve seus alimentos a partir da aveia, vinda de pequenos produtores. 100% <i>plant based</i> e comprometida com os ODS da ONU e suas metas. Trata-se do primeiro leite vegetal carbono zero do mercado brasileiro.
A tal da castanha	Brasil	Sua família de produtos é toda feita à base de leite vegetal de castanha de caju orgânica, sem aditivos e sem conservantes.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 33: *Benchmarks* de bebidas com apelo natural – refrigerantes naturais.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Wewi	Brasil	Refrigerante natural e orgânico. Sem conservantes, sódio e quaisquer outros ingredientes artificiais, contém 7.6% de suco e aromas naturais.
Spindrift	EUA	Nasce como alternativa ao refrigerante tradicional, feita a partir de água com gás e frutas espremidas.
Guaraná Antarctica Natu	Brasil	Refrigerante feito com ingredientes 100% naturais, sem conservantes e corantes artificiais, 0% de sódio e nenhuma adição de açúcares ou adoçantes.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 34: *Benchmarks* de bebidas com apelo natural – sucos naturais engarrafados.

Nome do Produto	Mercado	Descrição do produto
Green People	Brasil	Marca de produtos saudáveis, possui bebidas 100% naturais, veganas e livres de conservantes, corantes ou adoçantes artificiais. A partir de seu processo produtivo, utilizando prensagem a frio e pressurização, é capaz de desenvolver sucos frescos, válidos por 90 dias, preservando as vitaminas, fibras e minerais de suas frutas e vegetais.
Nobrand	Brasil	Produtos 100% feitos de polpa e suco da fruta, nos sabores morango, maçã, laranja e framboesa. Vegano, sem adição de açúcar, conservantes, corantes nem aromas artificiais. É vendido em uma embalagem reciclável.
Do Bem	Brasil	Empresa de bebidas integrais e naturais, feitas com 100% suco da fruta, sem adição de açúcares e sem conservantes

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 35: *Benchmarks* de bebidas focadas em cuidados preventivos e curativos específicos (Continua).

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
Imunoday - Piracanjuba Saúde & Nutrição	Melhora a imunidade	Brasil	Linha de bebidas com três sabores: original, chocolate de aveia e chocolate zero lactose. O produto contém betaglucana de levedura, proteínas e vitaminas B12, C e D, que atuam na defesa do organismo e da imunidade.
Essentials	Melhora a imunidade	EUA	Água saborizada para apoiar o sistema imunológico e manter a hidratação. Contém 9% de suco e água de coco, e contém vitaminas A, B e D, eletrólitos e zinco.
For Me Enhance	Melhora a imunidade	Brasil	Shot saudável, sabor laranja, acerola e gengibre, 100% natural, com zero açúcar, baixas calorias, rico em vitaminas e minerais (A, C, D e E e Zinco) que auxiliam no funcionamento do sistema imunológico.
Tea Shop Magic Forest Kombucha	Melhora a saúde digestiva	Brasil	Bebida pronta para beber de chá verde fermentado, repleto de nutrientes que contribuem para a manutenção da saúde intestinal. É feita com amora, framboesa, maçã, menta, hibisco e camomila, não contém glúten, conservantes ou outros aditivos.
Wonder	Melhora a saúde digestiva	EUA	Uma das primeiras marcas de kombucha feito com chá, ácidos orgânicos, fibra prebiótica orgânica à base de plantas que ajuda a manter a saúde intestinal.
Poppi	Melhora a saúde digestiva	EUA	Refrigerante que ajuda na saúde digestiva. Feito à base de suco de frutas frescas com o vinagre de cidra de maçã, um poderoso prebiótico.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 36: *Benchmarks* de bebidas focadas em cuidados preventivos e curativos específicos (Conclusão).

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
Yakult	Melhora a saúde digestiva	Brasil	Bebida feita à base de leite fermentado que possui o probiótico <i>Lactobacillus casei</i> Shirota, que ajuda a equilibrar a microbiota intestinal.
Soy Secretz da Dutch Mill	Melhora a saúde dos olhos	Tailândia	Leite de soja e milho doce, fortificado com nove tipos de aminoácidos, e com luteína e vitamina A, que ajudam a promover e manter a saúde ocular.
ABCD	Melhora a imunidade, a saúde dos olhos e da pele	Nova Zelândia	Água vitaminada e saborizada com um toque de limão. Contém vitamina A, que desempenha um papel importante na manutenção da visão e da pele saudáveis e contribui para reforçar a função imunológica.
Precious	Melhora a saúde da pele	Japão	Cerveja alcoólica enriquecida com colágeno.
CollaGin	Melhora a saúde da pele	Irlanda	Primeiro gin com colágeno puro destilado com 11 botânicos, como zimbro, coentro, <i>grapefruit</i> e raiz de lírio, produzido pela Young In Spirits.
Collagen Protein - Puravida	Melhora a saúde da pele	Brasil	Bebida leve, saudável e saborosa que, graças à presença de colágeno hidrolisado em pó em sua formulação, oferece benefícios para a saúde da pele, cabelos, unhas, ossos, músculos e mucosa intestinal.
Sowl Sensações TPM	Foco na saúde da mulher	Brasil	Chá misto de camomila, calêndula, cardamomo, alfafa e canela é uma mistura afrodisíaca sem glúten contra a síndrome pré-menstrual, vendidos em sachês.
& Me	Foco na saúde da mulher	Índia	Linha de bebidas dedicadas à saúde e bem-estar da mulher com a missão de empoderar as mulheres por meio da saúde, auxiliando-as por meio do tratamento de sintomas da TPM e ovário policístico, com o uso de ingredientes que misturam a medicina moderna com vitaminas e minerais.

Fonte: elaborado pela autora.

- **Saúde no curto prazo**

Quadro 37: *Benchmarks* de bebidas focadas na saúde a curto prazo.

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
For me Chill	Relaxamento	Brasil	Um shot saudável, sabor capim limão, erva cidreira e camomila, 100% natural, com zero açúcar, baixas calorias, fonte de magnésio com L-Tryptofano e magnésio que auxiliam no relaxamento.
Recess	Reduz estresse, melhora produtividade	EUA	Bebida feita à base de água com gás infusionada com CBD, promete reduzir o estresse e melhorar a produtividade sem muito açúcar e cafeína.
Driftwell - PepsiCo	Minimiza ansiedade	EUA	Bebida desenvolvida com o objetivo de “minimizar a ansiedade e a inquietação” a partir da L-Teanina, uma substância com propriedades psicoativas. Sem gás e sem açúcar.
Puravida Blue Calm	Relaxamento	Brasil	Suplemento alimentar formulado com mio-inositol, biomagnésio, taurina, triptofano, limão natural e espirulina azul para apoiar o suporte neuromuscular e metabolismo energético e para ajudar a relaxar. O magnésio também contribui para o metabolismo de proteínas, carboidratos e gordura, formação de ossos e dentes, equilíbrio de eletrólitos e sistema muscular.
Teekanne Organics Calm & Relax	Relaxamento	Brasil	Chá misto de laranja, camomila, erva cidreira, hortelã e capim limão, que ajuda a relaxar e a recuperar o equilíbrio interior. O produto sem glúten contém produtos orgânicos e sabores artificiais.
Super infusões Do Bem	Antioxidante, hidratação, suplemento vitamínico	Brasil	Primeira linha de águas saborizadas funcionais antioxidantes, voltada para uma rotina diária de hidratação. As fórmulas são feitas com ingredientes 100% naturais, 25 mg de vitamina C, zero adição de açúcar e sem corantes ou conservantes artificiais.
Gatorade	Isotônico	Global	Marca americana de bebida esportiva isotônica desenvolvida cientificamente, para repor rapidamente os líquidos e sais minerais perdidos com o suor.
Desinchá	Emagrecimento, reduz retenção de líquidos	Brasil	Chá criado por profissionais da saúde e recomendado por nutricionistas, com ingredientes 100% naturais, que auxilia no emagrecimento e queima de calorias, reduz a retenção de líquido e não contém glúten ou lactose.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 38: *Benchmarks* de bebidas focadas na otimização do foco e da energia.

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
For Me Charge	Energia	Brasil	Um shot saudável, sabor <i>cranberry</i> , pimenta e romã, 100% natural, com zero açúcar, baixas calorias, rico em vitamina B6, niacina e ácido pantotênico, que auxiliam no metabolismo energético.
Desincoffee	Energia, foco	Brasil	Bebida funcional à base de café cuja receita foi elaborada por nutricionistas. Possui 80mg de cafeína por porção que auxilia no aumento do estado de alerta e na melhora da concentração.
Bulletproof	Energia, foco, produtividade, saciedade, termogênico	EUA	Bebida que contém antioxidantes, vitamina A e D. Ajuda a melhorar a concentração e a produtividade, prevenir algumas doenças, prolongar a saciedade e acelerar o metabolismo, favorecendo a perda de peso.
Celsius	Energia, termogênico	EUA	Bebida gaseificada energética com sabor de frutas, que ajuda na queima de gordura, não contém açúcar, nem aspartame, nem xarope de milho com alto teor de frutose, nem conservantes, corante ou sabores artificiais.
Caffeine Army SuperCoffee	<i>Performance</i> , energia, termogênico, foco	Brasil	Café funcional em pó instantâneo focado em <i>performance</i> , possui canela, um mix de chá verde, gengibre e pimenta que aceleram o metabolismo proporcionando uma intensa queima de gordura, fornecendo energia, foco e clareza mental. Além disso, também possui taurina, L-carnitina, colina, cafeína, vitaminas e minerais.
Fusion Loud	Energia	Brasil	Bebida energética de taurina e guaraná, pronta para beber. Apresenta teor de açúcares 64% reduzido em relação à média do mercado.
Puravida Power Coffee	Energia, foco	Brasil	Suplemento alimentar composto por cafeína, TCM, colina, cúrcuma mais pimenta preta, glutamina, taurina, L-carnitina, vitaminas do complexo B, cromo em pó, carnitina, canela e gengibre. Sabor de chocolate.
Dux Nutrition Lab Xtamina EnergyKick	Energia, <i>performance</i>	Brasil	Pré-treino para esportes de alta <i>performance</i> , sabor abacaxi. Contém eletrólitos, taurina e MC, palatinose e é livre de cafeína. O suplemento dietético em pó contém aroma natural e é vendido em um pacote reciclável.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 39: *Benchmarks* de bebidas focadas na otimização da nutrição.

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
Re-Nourish	Nutrição, saciedade	Inglaterra	Sopa engarrafada com alto teor de nutrientes, feita com ingredientes naturais, incluindo vitaminas e micronutrientes. Pode ser consumida diretamente de sua garrafa, a qual é totalmente reciclável.
+Mu	Nutrição, saciedade	Brasil	Marca de produtos saudáveis e proteicos para quem quer emagrecer, ganhar massa, ou manter uma dieta nutritiva. Possui um <i>Whey Protein</i> em pó e bebidas lácteas prontas para beber.
Rakkau	Nutrição, saciedade, performance	Brasil	Marca 100% vegana, que une a ciência e respeita a natureza, oferecendo grande variedade de suplementos proteicos veganos e sustentáveis.
Optimum Nutrition	Nutrição, saciedade, performance	Global	Marca de suplementos esportivos, líder mundial em insumos nutricionais. Oferece <i>Whey Protein</i> à base de proteína seja vegetal seja animal.
Now Sports Beef Bone Broth Protein Powder	Performance, nutrição, saúde da pele	Brasil	Suplemento alimentar esportivo de caldo de osso bovino em pó pode ser servido sozinho com água ou adicionado a sopas e molhos. Com todos os ingredientes naturais, 28g de proteína e 63% de colágeno natural. É livre de muitos alérgenos comuns (como glúten, leite e moluscos) e de adoçantes artificiais.

Fonte: elaborado pela autora.

- ***Health Tech***

A seguir, são apresentados *benchmarks* de produtos inovadores relacionados ao mercado de bebidas, mas que utilizam tecnologias de automação, personalização e monitoramento biológico, visando oferecer maior praticidade, variedade e otimização dos produtos.

Quadro 40: *Benchmarks* de inovações tecnológicas no mercado de bebidas (Continua).

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
Nespresso	Automação	Global	Marca da Nestlé Nespresso S. A., possui desde máquinas automáticas até as próprias cápsulas de café.
B.blend Brastemp	Automação	Brasil	Primeira plataforma de bebidas em cápsulas do mundo. Mais de 30 sabores entre refrigerantes, sucos, água de coco, bebidas quentes e coquetéis prontos.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 41: *Benchmarks* de inovações tecnológicas no mercado de bebidas (Conclusão).

Nome do Produto	Função	Mercado	Descrição do produto
NesQino - Nestlé	Personalização	China	Solução digital que permite aos consumidores criar bebidas saudáveis de superalimento personalizáveis de forma prática. É composto por um <i>mixer</i> portátil e digital, uma variedade de sachês de superalimento e três sachês básicos: <i>smoothie</i> , <i>shake</i> de aveia e <i>milk shake</i> . Permite fazer 21 receitas diferentes de bebidas de superalimento feitas com ingredientes 100% naturais.
Gx Sweat Patch Gatorade	<i>Smart Health</i> - personalização a partir do monitoramento inteligente	EUA	Adesivo que avisa o usuário quando há desidratação no corpo através da quantidade de suor durante a prática de algum exercício.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas com os consumidores potenciais

Roteiro entrevistas consumidor

- 1- Pessoa: nome, gênero idade, estado civil, onde nasceu, formação, hobbies, o que faz
- 2- Entorno: onde mora, com quem mora, família, onde trabalha, o que tem feito, onde tem ido, onde costuma fazer compras (online/físico), sua relação com tecnologia e wearables, lugares que frequenta (Explorar cenário antes e depois que iniciou a pandemia)
- 3- Mensagem: por onde se informa, aplicativos que mais usa, com quem conversa, o que assiste, como se entretem
- 4- Jornada e produtos saúde e bem estar
- Ø Quando pensa em melhorar e cuidar da sua saúde e bem estar, quais seus principais objetivos e hábitos? (exercício físico? com qual freqüência? Alimentação, consumo de produtos saudáveis?)
 - Ø Alguns deles mudou durante a pandemia? (o que começou a fazer, o que mudou e se pretende manter esse hábitos)
 - Ø E qual a parte mais difícil/maior dificuldade que você sente quando pensa em cuidar da sua saúde e seu bem estar?
 - Ø Por que você considera essa parte difícil?
 - Ø E de que forma resolve isso hoje em dia? (quanto gasta tempo e dinheiro)
 - Ø Por que você não considera essa forma de resolver seu problema/atender a sua necessidade a melhor?
 - Ø Você usa wearables (*smartwatch*) ou usa algum aplicativo focado em performance (corrida, contagem de calorias...) para acompanhar seu desempenho?
 - Ø O que você acompanha do seu dispositivo hoje? E o que acha que falta/gostaria que ele te mostrasse?

: Não tem certo nem errado, queremos saber sua opinião verdadeira.
Está sendo gravado para análise

- 5 – Produtos saudáveis
- Você consome alimentos, suplementos (vitaminas...) ou bebidas (funcionais ou fortificadas) focados na sua rotina de bem estar?
 - E quais produtos e marcas estão presentes na sua rotina?
 - Por que escolhe cada uma delas/elas, quais necessidades atendem?
 - Quais os problemas desses produtos? De que forma esses produtos poderiam te atender melhor?
 - E qual a jornada de compra desses produtos? (Como e quando ela descobre sua existência? Como ela decide comprar? Como se dá o processo de compra?)
 - Onde você busca informação sobre esses produtos? E sobre formas de manter uma rotina mais saudável?
 - Quais são as pessoas que mais te influenciam a comprar / experimentar algum produto e por que? Quem sabota esse processo de compra?
 - O que mudou na pandemia?
 - Pensando em produtos que contribuem para você conseguir manter uma dieta saudável, o que acha que falta no mercado hoje me dia?
- 6- Problemas: vou te falar alguns problemas/necessidades e queria que me contasse se isso também acontece com você, se faz sentido para você/se identifica?
- Sinto falta de bebidas saudáveis gostosas
 - Tenho dúvidas se as bebidas funcionais saudáveis/suplementos que existem hoje no mercado de fato entregam o que prometem nos anúncios e se as suas formulações são de fato eficazes (dosagem certa de cada ingrediente)
 - Para mim manter saudável e otimizar minha performance diária preciso consumir e administrar muitos produtos diferentes e complementares (para cada necessidade, precisa consumir um produto diferente) o que torna minha rotina de cuidados mais maçante e complicada

- Fico confuso com a quantidade de bebidas saudáveis e não sei o qual escolher para cada necessidade.
- Estou buscando uma bebida/produto que se adapte melhor ao meu estilo de vida e às minhas necessidades específicas pois acredito que quanto mais personalizados mais eficientes e ótimo serão os resultados.

- 7- Personalização (mostrar estímulos) Agora vou te mostrar alguns conceitos de produto e quero saber sua opinião – tomada/compraria? Faz sentido? Resolve algum problema/ necessidade que você tenha?
- (Importante mapear o que cada um tem de bom e o que tem de ruim)

8 - Criação produto ideal a partir da visão de estado da arte

Agradecer e encerrar

APÊNDICE D – Conceitos apresentados para os consumidores

- *Drinkfinity*

Figura 33: Conceito *Drinkfinity*.



Fonte: elaborado pela autora.

Pontos positivos: praticidade; formato líquido garante homogeneidade do produto em comparação com o pó, que depende do nível de solubilidade.

Pontos negativos: sabor ruim (para quem experimentou); preço; não tem endosso de nutricionistas; não tem aspecto de saudável por ser um líquido concentrado em uma cápsula; percepção de artificialidade devido à baixa naturalidade das cores; “Não me atrai muito. Não me vejo consumindo uma cápsula que repõe sais minerais, até porque eu acho que os alimentos fazem isso melhor.”; exagero na variedade de funcionalidades mais confunde do que atrai; desconfiança sobre naturalidade por conta do encapsulamento; pouca clareza de qual deveria consumir para qual ocasião e porque; os benefícios oferecidos são pouco atrativos “Não parece entregar nenhum benefício que valha a pena o gasto”; não gostam do conceito de um produto saudável ter zero calorias pois incita distúrbios alimentares; dependência entre garrafa e cápsulas específicas; compete com água e água de coco, no entanto aparenta ser muito menos saudável e natural do que essas opções.

Sugestões e comentários: importante ser educativo, tornando mais claro quais são os benefícios atrelados a cada cápsula, assim como os atributos racionais que tornam crível essa declaração e a ocasião de consumo sugerida; funcionalidade poderia ser antioxidante,

termogênico, bom para jejum intermitente, além da hidratação; sabores associados à refrescância (frutas e cítricos especialmente); cores mais naturais e endosso de blogueiros do universo *fitness*; importante as embalagens serem recicladas além de recicláveis.

- ***Set You***

Figura 34: Conceito *Set You*.

Set You

JTBD: ajuda o considor a manter uma rotina mais saudável, a alcançar um maior equilíbrio e a otimizar sua performance diária.

Composto por: plataforma na qual você pode personalizar suas vitaminas, minerais, fitoterápicos e toda a suplementação diária que precisa para atingir seus objetivos

Diferencial: desenvolvimento de cápsulas com fórmula personalizadas para cada pessoa para ajudá-las no atingimento de seus objetivos, com base em seu estilo de vida, hábitos alimentares, condições de saúde e restrições, por meio de uma inteligência artificial.

RTB: "com base nos estudos científicos e experiência clínica, mapeamos todos os ingredientes que não sejam indicados, também eliminamos tudo aquilo que não é necessário para você e elaboramos uma fórmula ideal que te garante mais benefícios com menos substâncias. O seu Multi é a sua fórmula na medida certa. Milhares de possibilidades, só uma é feita para você."

Nos conte sobre você e seus objetivos
Em uma conversa descomplicada e gratuita com nossa inteligência artificial, conte-nos sobre você, seus objetivos e estilo de vida. Tudo sem sair de casa.

Recomendação Personalizada
Descreva o que você precisa para se sentir melhor, sem contraindicações, com base nos estudos científicos e a expertise do nosso time de saúde.

Comece seu cuidado diário
Faça seu pedido, receba seu Multi sem sair de casa e entre o seu hábito de cuidado diário. Reajuste o seu Multi à sua nova rotina. Viva bem e saudável todos os dias.

Fonte: elaborado pela autora.

Pontos positivos: personalização a partir de inteligência artificial baseada no que você acredita precisar; variedade de opções de pacotes com incentivo de preço de acordo com a quantidade; possibilidade de compra avulsa e por assinatura; inteligência artificial embasada em estudos e endossada por profissionais torna o produto mais confiável (se não fosse preferiria falar com um médico); praticidade; comunicação educativa (sachês de pílulas com porções diárias com explicação do que serve para o quê); tecnológico.

Pontos negativos: receio de a plataforma recomendar muitas pílulas para ter que consumir diariamente; formato de pílulas pode remeter a remédio; “Não consumiria, pois, acredito que a quantidade de vitaminas diária vem da alimentação correta e não gosto de consumir pílulas”; visto como algo não essencial.

Sugestões e comentários: substitui um manipulado, cuja jornada de compra é muito burocrática, demorada e pouco prática - “Não precisa ter o contato com um médico ou

nutricionista para mandar manipular minhas vitaminas, a inteligência artificial substitui e facilita esse processo"; a quantidade de pílulas seria importante para decidir se comprar ou não, nesse sentido, talvez seria legal uma pílula multifuncional personalizada; "É uma tendência as pessoas buscarem cápsulas que fazem bem pro cabelo, pra pele e para as unhas e a ideia de personalizado é muito legal"; "Não quero tomar tudo em uma cápsula, é interessante para vitaminas e minerais".

APÊNDICE E – Conceitos dos protótipos

Figura 35: Conceito de bebidas esportiva energética sabor café.



Pré-treino: Café

Descrição:
Café instantâneo funcional em pó focado em performance, ótimo para manter sua energia no treino e no trabalho.

Diferencial:
gostoso, termogênico, prático, ingredientes naturais e dá energia

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 10 g de produto com 100ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
TCM, café solúvel, taurina, colina, canela, cafeína, pimenta preta, chá verde, gengibre, L-carnitina, vitamina B1, B3, B5 B6, B9 e B12, picolinato de cromo, stévia e aroma natural.

Informações nutricionais:
Calorias: aproximadamente 60 kcal/ porção

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 36: Conceito de bebida esportiva energética sabor chocolate.



Pré-treino: Chocolate

Descrição:
Café instantâneo funcional em pó focado em performance, sabor chocolate, ótimo para manter sua energia no treino e no trabalho.

Diferencial:
gostoso, termogênico, prático, ingredientes naturais e dá energia

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 10 g de produto com 100ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
TCM, cacau em pó, taurina, colina, canela, cafeína, café solúvel, pimenta preta, chá verde, gengibre, L-carnitina, vitamina B1, B3, B5 B6, B9 e B12, picolinato de cromo, stévia e aroma natural.

Informações nutricionais:
Calorias: aproximadamente 60 kcal/ porção

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 37: Conceito de bebida esportiva energética sabor açaí.



Pré-treino: Açaí

Descrição:
Café instantâneo funcional em pó focado em performance, sabor açaí, ótimo para manter sua energia no treino e no trabalho.

Diferencial:
gostoso, termogênico, prático, ingredientes naturais e dá energia

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 10 g de produto com 100ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
TCM, açaí em pó, taurina, colina, canela, caféína, café solúvel, pimenta preta, chá verde, gengibre, L-carnitina, vitamina B1, B3, B5 B6, B9 e B12, picolinato de cromo, stévia e aroma natural.

Informações nutricionais:
Calorias: aproximadamente 60 kcal/ porção

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 38: Conceito de bebida nutritiva - *Sweet and Mellow*.


Sweet and Mellow

Descrição:
Bebida láctea nutritiva feita com ingredientes familiares, como whey protein, ômega 3, fibras e vitaminas que te ajudam a repor as energias depois do treino.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas, fortalecimento da imunidade

Modo de uso:
Pronta para o consumo!

Ingredientes:
leite desnatado, concentrado proteico de soro de leite e de leite, açúcar demerara, blend de vitaminas (vitaminas D e E), ômega 3 (EPA + DHA), aromatizantes naturais, estabilizantes celulose microcristalina e carboximetilcelulose de sódio e corante cúrcuma.

Informações nutricionais (200ml):
93 Kcal
13,7g de proteínas
9g de carboidratos
Rico em fibras, rico em ômega 3, fonte de vitaminas D e E, fonte de cálcio

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.

Figura 39: Conceito de bebida nutritiva - *Fresh Fizz*.



Fresh Fizz

Descrição:
O Fresh Fizz é uma bebida nutritiva, à base de proteína vegetal, com sabor de caramelo salgado, que te ajuda a repor as energias depois do treino.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas, não deixa estufado pois a base de proteína vegetal, fortalecimento da imunidade, adequado para veganos

Modo de uso:
Pronta para o consumo!

Ingredientes:
água, proteína de ervilha, açúcar demerara, fibra solúvel polidextrose, blend de vitaminas (vitamina D e E), ômega 3 (EPA + DHA) e aromatizantes naturais.

Informações nutricionais (300ml):
90,7 Kcal
13,9g de proteínas
8,1g de carboidratos
Rico em proteínas, rico em fibras, rico em ômega 3, fonte de vitaminas

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.

Figura 40: Conceito de bebida nutritiva - *Muscle Xtrengh*.



Muscle Xtrengh

Descrição:
Muscle Xtrengh é um suplemento alimentar proteico em pó, que te ajuda a repor as energias depois do treino.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas, formulação apresenta melhor eficácia para ganho de massa magra quando comparada às soluções existentes, comprovado por um estudo científico conduzido em parceria com o instituto DuPont's Nutrition & Biosciences.

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 45 g de produto com 300ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
leite em pó desnatado, caseinato de cálcio, proteína isolada e soja, proteína concentrada do soro de leite, polidextrose, estabilizante goma xantana, aromatizantes naturais e stevia. Contém leite e soja.

Informações nutricionais (45g):
137 Kcal
25g de proteínas
16g de carboidratos
Rico em proteínas, fonte de fibras

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.

Figura 41: Conceito de bebida nutritiva - *Whey de proteína animal, sabor banana com baunilha.*

WHEY PROTEINA ANIMAL: Banana com baunilha



Descrição:
Bebida nutritiva a base de proteína animal que te ajuda a repor as energias depois do treino, a base de ingredientes naturais e no sabor Banana com Baunilha.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 30 g de produto com 200ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
adoçamento com stévia modulada, proteína animal.

Informações nutricionais (200ml):
115 Kcal
24g de proteínas
3g de carboidratos

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 42: Conceito de bebida nutritiva - *Whey de proteína animal, sabor pasta de amendoim.*

WHEY PROTEINA ANIMAL: Pasta de amendoim



Descrição:
Bebida nutritiva a base de proteína animal que te ajuda a repor as energias depois do treino, a base de ingredientes naturais e no sabor Pasta de Amendoim.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 30 g de produto com 200ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
adoçamento com stévia modulada, proteína animal.

Informações nutricionais (200ml):
115 Kcal
24g de proteínas
3g de carboidratos

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 43: Conceito de bebida nutritiva - Whey de proteína animal, sabor *double chocolate*.

WHEY PROTEINA ANIMAL: Double Chocolate



Descrição:
Bebida nutritiva a base de proteína animal que te ajuda a repor as energias depois do treino, a base de ingredientes naturais e no sabor Double Chocolate.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 35 g de produto com 200ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
adoçamento com stévia modulada, proteína animal.

Informações nutricionais (200ml):
127 Kcal
24g de proteínas
4g de carboidratos

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 44: Conceito de bebida nutritiva - Whey de proteína vegetal, sabor *double chocolate*.

WHEY PROTEINA VEGETAL: Double Chocolate



Descrição:
Bebida nutritiva a base de proteína vegetal que te ajuda a repor as energias depois do treino, a base de ingredientes naturais e no sabor Double Chocolate.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, rico em proteínas, não deixa estufado pois a base de proteína vegetal

Modo de uso:
É prático e simples: só misturar cada 40 g de produto com 350ml de água e já está pronto pro consumo!

Ingredientes:
adoçamento com stévia modulada, proteína vegetal (ervilha + fava)

Informações nutricionais (350ml):
127 Kcal
24g de proteínas
7g de carboidratos

Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a Givaudan.

Figura 45: Conceito de bebida nutritiva - *Vitamine*.

Vitamine

Descrição:
O vitamine é um smoothie super nutritivo e gostoso a base de frutas amarelas, para consumir quando bater a vontade de um momento indulgente ao longo do seu dia e que combina com a sua rotina saudável.

Diferencial:
gostoso, prático, ingredientes naturais, melhora imunidade, rico em fibras, rico em proteínas, fonte de colágeno

Modo de uso:
Pronto pro consumo!

Ingredientes:
água, colágeno, suco concentrado de manga, polidextrose, suco concentrado de maçã, suco concentrado de limão, suco concentrado de uva, suco concentrado de maracujá, estabilizante pectina, aromatizante natural de tangerina, guaraná em pó, aromatizantes naturais de frutas amarelas.

Informações nutricionais (100ml):
51,5 Kcal
5,9g de proteínas
10,7g de carboidratos
Contém fibra



Fonte: elaborado pela equipe do projeto em conjunto com a IFF.