

GABRIEL DOMINGUES BARBIERI

**Aplicação de Métodos Ágeis no Desenvolvimento de um Modelo de
Negócios para o Mercado de Móveis Planejados**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo
2025

GABRIEL DOMINGUES BARBIERI

**Aplicação de Métodos Ágeis no Desenvolvimento de um Modelo de
Negócios para o Mercado de Móveis Planejados**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Doutor André Leme
Fleury

São Paulo

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Barbieri, Gabriel Domingues

**Aplicação de Lean Startup e Métodos Ágeis na Validação de
Modelo de Negócio para Geração de Leads Qualificados para
Produtos de Alto Valor: Estudo de Caso em Móveis Planejados**

G. D. Barbieri. -- São Paulo, 2025.

125 p.

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

1. Marketing digital 2. *Design thinking* 3. *Lean startup*
**I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento
de Engenharia de Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, que sempre acreditaram no meu potencial e me deram o suporte necessário para chegar até aqui, em especial minha parceira Ana que fez parte do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos, que tornaram essa jornada mais leve, divertida e enriquecedora.

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Leme Fleury, pela oportunidade de desenvolver este trabalho sob sua orientação e pelo acompanhamento ao longo de todo o processo.

À Escola Politécnica, pela excelência no ensino e por ampliar minhas perspectivas, abrindo portas e possibilitando novos caminhos.

A Deus, meu suporte, por me sustentar em cada etapa desta jornada e permitir que eu chegasse até aqui.

RESUMO

Este trabalho apresenta a aplicação de metodologias ágeis para o desenvolvimento e validação de um modelo de negócio no setor de móveis planejados. Para isso, adota-se um método estruturado que integra Marketing Digital, *Design Thinking* e *Lean Startup*, proporcionando uma abordagem flexível, iterativa e orientada ao aprendizado.

A primeira etapa, de Exploração, dedica-se à compreensão do mercado e de seus desafios. Em seguida, a fase de Imersão aprofunda o conhecimento por meio de entrevistas e observações, permitindo conhecer de forma detalhada o contexto do problema e o perfil dos clientes potenciais. As informações coletadas são então organizadas na etapa de Síntese, utilizando ferramentas de *Design Thinking* para identificar padrões, mapear a jornada do cliente e definir o problema com maior precisão.

Com o problema claramente definido, seguimos para a etapa de ideação, em que são geradas possíveis ideias de solução para o problema encontrado. Deste modo, passamos aos ciclos de teste que envolvem a formulação de hipóteses, construção de MVPs, execução dos testes e análise dos resultados. Ao final do processo, o modelo de negócio apresentado demonstrou ser viável, com hipóteses validadas ao longo de três ciclos de teste, interesse real por parte dos clientes e geração efetiva de vendas.

Assim, conclui-se que a combinação de Marketing Digital, *Design Thinking* e *Lean Startup* mostrou-se eficaz para validar o modelo de negócio proposto, evidenciando que o método proposto foi eficiente para os objetivos deste trabalho.

Palavras-chave: Marketing Digital, *Design Thinking*, *Lean Startup*, Modelo de Negócios, Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work presents the application of agile methodologies for the development and validation of a business model in the custom furniture sector. To achieve this, a structured method is adopted that integrates Digital Marketing, Design Thinking, and Lean Startup, providing a flexible, iterative, and learning-oriented approach.

The first stage, Exploration, is dedicated to understanding the market and its challenges. Next, the Immersion phase deepens this understanding through interviews and observations, allowing for a detailed analysis of the problem's context and the profile of potential customers. The information collected is then organized in the Synthesis stage, using Design Thinking tools to identify patterns, map the customer journey, and more accurately define the core problem.

With a well-defined problem, the process moves to the Ideation stage, where potential solution ideas are generated. This leads to the testing cycles, which involve formulating hypotheses, building MVPs, carrying out experiments, and analyzing the resulting data. At the end of the process, the business model presented proved to be viable, with hypotheses validated across three testing cycles, real customer interest, and effective sales generation.

Thus, it is concluded that the combination of Digital Marketing, Design Thinking, and Lean Startup was effective in validating the proposed business model, demonstrating that the adopted method successfully met the objectives of this work.

Keywords: Digital Marketing, Design Thinking, Lean Startup, Business Model, Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parte da cadeia de produção de móveis planejados - Cadeia da madeira.....	20
Figura 2 – Estrutura do estudo.....	23
Figura 3 – Principais tipos de mídia e suas interações.....	25
Figura 4 – Principais tipos de mídia e suas interações.....	26
Figura 5 – Framework RACE.....	27
Figura 6 – Etapas do <i>Design Thinking</i>	29
Figura 7 – Ciclo de Revisão e Refinamento.....	29
Figura 8 – Ciclo do Duplo Diamante.....	31
Figura 9 – Template para desenvolvimento de personas.....	36
Figura 10 – Exemplo de mapeamento da Jornada do cliente.....	39
Figura 11 – Exemplo de mapeamento da Jornada do cliente.....	40
Figura 12 – Ciclo de feedback.....	42
Figura 13 – Variáveis conforme andamento do projeto.....	45
Figura 14 – Ficha de Teste.....	46
Figura 15 – Ficha de Aprendizado.....	47
Figura 16 – Perfil do Cliente.....	49
Figura 17 – Mapa de Valor.....	50
Figura 18 – <i>Value Proposition Canvas</i>	51
Figura 19 – <i>Business Model Canvas layout</i>	52
Figura 20 – Etapas do método proposto.....	53
Figura 21 – Layout da matriz CSD.....	55
Figura 22 – Layout do Diagrama de Afinidades.....	59
Figura 23 – Layout da Persona.....	60
Figura 24 – Layout da Jornada do Cliente.....	61
Figura 25 – Layout para POV.....	62
Figura 26 – Layout do cartão de teste.....	66
Figura 27 – Layout do cartão de aprendizado.....	67
Figura 28 – Layout do BMC utilizado.....	69
Figura 29 – Dados do setor de móveis e colchões.....	72
Figura 30 – Produção de móveis e colchões no Brasil em 2025.....	73

Figura 31 – Cômodos com mais procura por móveis em porcentagem.....	74
Figura 32 – Perfil dos compradores de imóveis.....	75
Figura 33– Matriz CSD.....	79
Figura 34 – Padrões e temas recorrentes.....	88
Figura 35– Surpresas e contradições.....	89
Figura 36 – Temas a serem explorados.....	89
Figura 37 – Detalhamento da persona.....	91
Figura 38 – Jornada da persona Carlos.....	94
Figura 39 – POV da persona Carlos.....	95
Figura 40 – Perfil do Cliente.....	97
Figura 41 – Primeira seção da landing page.....	98
Figura 42 – Segunda seção da landing page.....	99
Figura 43 – Terceira seção da landing page.....	99
Figura 44 – Quarta seção da landing page.....	100
Figura 45 – Quinta seção da landing page.....	100
Figura 46 – Análise de desempenho da landing page.....	101
Figura 47 – Cartão de teste I.....	102
Figura 48 – Dados das campanhas veiculadas.....	103
Figura 49 – Gráfico do comportamento dos leads no website.....	103
Figura 50 – Analítico do comportamento dos leads no website.....	104
Figura 51 – Cartão de aprendizado I.....	105
Figura 52 – <i>Value Proposition Canvas</i> revisado.....	106
Figura 53– Cartão de teste II.....	108
Figura 54 – Cartão de teste II.....	109
Figura 55 – <i>Business Model Canvas</i> preenchido.....	110
Figura 56 – Cartão de teste III.....	112
Figura 57 – Cartão de aprendizado III.....	113
Figura 58 – Renderização da entrada e sala de espera.....	116
Figura 59 – Móveis da sala de medicação.....	117
Figura 60 – Mesa sala de negociação.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores determinantes no comportamento dos compradores.....	76
Tabela 2 – Resultados compilados das entrevistas dos clientes.....	81
Tabela 3 – Resultados compilados das entrevistas - funcionários.....	85
Tabela 4 – Custos do modelo de negócio.....	113
Tabela 5 – Receitas do modelo de negócio.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
CSD	Certezas, Suposições e Dúvidas
CRO	<i>Conversion Rate Optimization</i>
CJM	<i>Customer Journey Map</i>
HMW	<i>How might we</i>
IGMI-R	Índice Geral do Mercado Imobiliário Residencial
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
POV	<i>Point of View</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
VPC	<i>Value Proposition Canvas</i>

SUMÁRIO

1 Introdução.....	18
1.1 Contextualização.....	18
1.1.1 O Mercado de Móveis Planejados.....	18
1.1.2 Contextualização do Problema.....	19
1.1.3 Objetivo.....	21
1.1.4 Justificativa.....	22
1.1.5 Estrutura do documento.....	22
2. Revisão da literatura.....	24
2.1 Marketing Digital.....	24
2.2 <i>Design Thinking</i>	27
2.2.1 Pesquisa secundária.....	32
2.2.2 Pesquisa primária.....	33
2.2.2.1 Entrevistas e observações.....	33
2.2.3 Síntese.....	35
2.2.3.1 Diagrama de Afinidades.....	36
2.2.3.2 Personas.....	36
2.2.3.3 Jornada do cliente.....	37
2.2.3.4 POV.....	39
2.2.4 Ideação.....	40
2.2.4.1 Brainstorming.....	40
2.3 <i>Lean Startup</i>	41
2.3.1 Prototipação.....	43
2.3.1.1 Hipóteses.....	44
2.3.1.2 Testes.....	44
2.3.1.3 Aprendizados.....	46
2.3.1.4 MVP.....	48
2.4 <i>Value Proposition Canvas</i>	48
2.5 <i>Business Model Canvas</i>	51

3. Método.....	52
3.1 Contextualização do problema.....	53
3.2 Exploração.....	54
3.2.1 Pesquisa secundária.....	54
3.2.2 Matriz de certezas, suposições e dúvidas (CSD) e <i>How might we</i> (HMW).....	55
3.3 Pesquisa primária.....	56
3.3.1 Observações.....	57
3.4 Síntese.....	58
3.4.1 Diagrama de Afinidades.....	58
3.4.2 Persona.....	59
3.4.3 Jornada do Cliente.....	60
3.4.4 POV.....	61
3.5 Criação.....	62
3.5.1 Ideação.....	62
3.5.2 Estrutura da solução.....	63
3.6 Ciclo de Testes I.....	63
3.6.1 <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC).....	63
3.6.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i>	64
3.6.3 Testes e aprendizados.....	64
3.7 Ciclo de Testes II.....	67
3.7.1 VPC revisado.....	67
3.7.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i> II.....	68
3.7.3 Testes e aprendizados II.....	68
3.8 Ciclo de teste III.....	68
3.8.1 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	68
3.8.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i> III.....	69
3.8.3 Testes e aprendizados III.....	70
3.9 Apresentação de um dos projetos.....	70
4. Resultados.....	71

4.1 Pesquisa secundária.....	71
4.1.1 Contexto do mercado e principais tendências.....	71
4.1.2 <i>Benchmarks</i>	76
4.2 HMW e matriz CSD.....	78
4.3 Pesquisa primária.....	79
4.3.1 Entrevistas com clientes.....	80
4.3.2 Entrevistas com funcionários de lojas de móveis planejados.....	84
4.3.3 Observações.....	86
4.4 Síntese.....	88
4.4.1 Diagrama de afinidades.....	88
4.4.2 Definição da persona.....	90
4.4.3 Jornada do cliente.....	91
4.4.4 POV.....	94
4.5 Criação.....	95
4.5.1 Ideação.....	95
4.5.2 Estrutura da solução.....	96
4.6 Ciclo de teste I.....	97
4.6.1 <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC).....	97
4.6.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i> I.....	98
4.6.3 Testes e aprendizados I.....	101
4.7 Ciclo de teste II.....	105
4.7.1 VPC revisado.....	106
4.7.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i> II.....	106
4.7.3 Testes e aprendizados II.....	107
4.8 Ciclo de teste III.....	109
4.8.1 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	109
4.8.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i> III.....	110
4.8.3 Testes e aprendizados III.....	111
4.9 Apresentação de um dos projetos.....	114

4.10 Próximos passos.....	117
5. Conclusões.....	118
6. Referências bibliográficas.....	119

1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados as motivações e objetivos para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, bem como uma justificativa sobre a relevância do tema e uma síntese sobre a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de móveis planejados tem passado por transformações significativas, impulsionadas tanto pela evolução tecnológica quanto pela mudança no comportamento dos consumidores. A crescente digitalização do processo de compra, associada ao maior acesso à informação e à valorização da personalização, tem exigido que empresas do setor repensem seus modelos de negócio e suas estratégias de atração de clientes. Nesse contexto, a geração de leads qualificados torna-se um desafio central, especialmente em produtos de alto valor agregado, nos quais o ciclo de decisão é mais longo e criterioso.

Diante desse cenário, metodologias contemporâneas como *Lean Startup* e métodos ágeis podem ser utilizadas por possibilitarem maior rapidez na validação de hipóteses de negócio e adaptação contínua às necessidades do mercado. Essas abordagens permitem reduzir incertezas, otimizar recursos e orientar as empresas na construção de soluções mais alinhadas às expectativas do consumidor.

Assim, este trabalho tem como motivação explorar a aplicação dessas metodologias na validação de um modelo de negócio voltado para geração de leads qualificados no setor de móveis planejados, contribuindo com uma análise prática sobre os desafios, aprendizados e oportunidades que surgem a partir dessa integração entre inovação, agilidade e estratégia comercial.

1.1.1 O Mercado de Móveis Planejados

O mercado brasileiro de móveis planejados tem vivido um forte momento de expansão, com crescimento consistente nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL, 2024), a indústria de móveis e colchões registrou um crescimento de 9,1% na produção acumulada em 2024, além de um aumento de 6,8% no

faturamento do varejo no mesmo período. De acordo com estimativas do setor, em 2022 o mercado moveleiro brasileiro movimentou mais de R\$ 100 bilhões, sendo que os móveis planejados representaram uma parcela significativa desse total (ESTADO DE MINAS, 2024).

Esse crescimento pode ser explicado pela expansão robusta do mercado imobiliário brasileiro, o que gera reflexos diretos no setor de móveis planejados. Em 2025, o número de unidades lançadas aumentou 18,6% e as vendas cresceram 20,9%, mesmo diante de juros elevados e inflação persistente (BRANCO, 2025). De forma complementar, os lançamentos tiveram alta de 23,4% no período de 12 meses até janeiro de 2025, enquanto as vendas avançaram 13,3%, com destaque para imóveis de Médio e Alto Padrão, que registraram alta de 20% no valor dos empreendimentos (LEITÃO, 2025).

Esse vigor no mercado imobiliário se traduz em impulso direto na demanda por móveis planejados, visto que a compra de um novo imóvel está diretamente associada à aquisição de mobília personalizada. De acordo com especialistas do portal eMóbile, entre 20% e 30% das compras de móveis decorrem da aquisição de imóveis novos, o que reforça a sinergia entre os dois setores (RODRIGO, 2024).

Além disso, ocorreram mudanças no comportamento do consumidor que também explicam o crescimento do mercado, como a busca crescente por ambientes funcionais e personalizados, especialmente após a pandemia, que intensificou a adaptação de espaços residenciais e corporativos (ESTADO DE MINAS, 2024) e o interesse do consumidor por produtos de maior valor agregado, com foco em design, exclusividade e durabilidade, refletindo a valorização por itens que traduzem identidade e estilo pessoal (REIS, 2024).

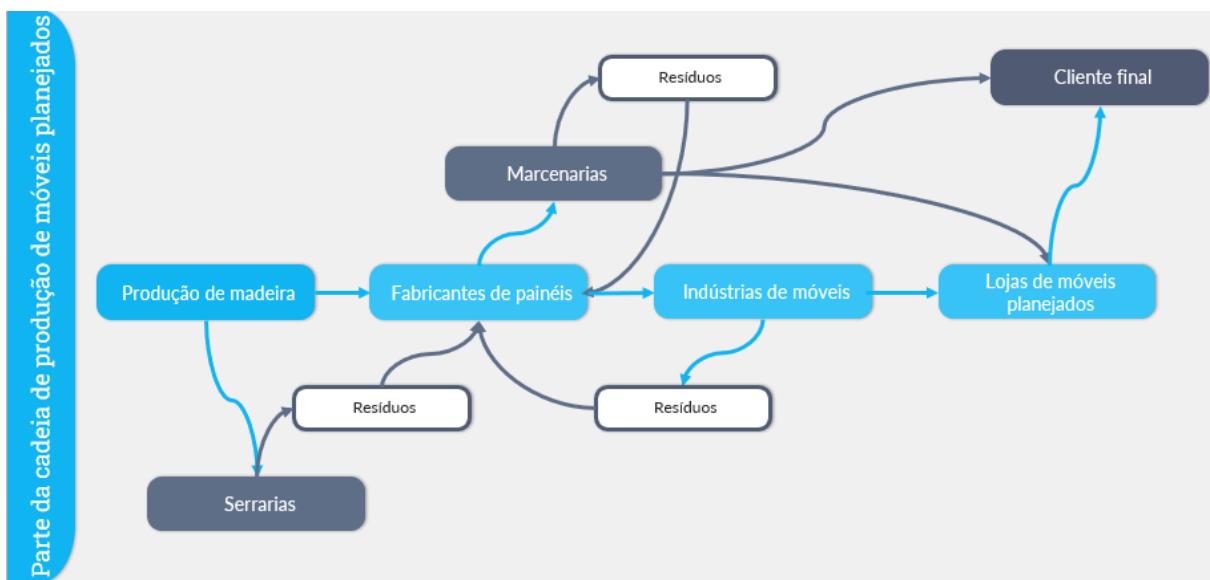
Embora em expansão, trata-se ainda de um setor com grande potencial de crescimento. Projeções mais recentes indicam que o segmento apresenta taxas médias de crescimento anual entre 7% e 10%, com expectativas de expansão entre 5% e 8% até o final de 2025 (ESTADO DE MINAS, 2024).

Esse cenário configura um terreno fértil para a introdução de abordagens inovadoras, como *Lean Startup* e Métodos Ágeis, especialmente na validação de modelos de negócio voltados à geração de leads qualificados para produtos de alto valor. A aplicação dessas metodologias pode contribuir para acelerar o aprendizado, reduzir riscos e aprimorar a proposta de valor em um setor cada vez mais competitivo e voltado à personalização.

1.1.2 Contextualização do Problema

O setor de móveis planejados no Brasil apresenta uma cadeia produtiva relativamente complexa, que envolve desde a produção da matéria-prima, a industrialização pelas fabricantes, a distribuição por revendas e lojas especializadas, até a venda ao consumidor final. Apesar de movimentar um mercado em expansão, impulsionado pelo crescimento do setor imobiliário e pela busca crescente dos consumidores por personalização e preço, ainda existem desafios relevantes a serem enfrentados.

Figura 1 - Parte da cadeia de produção de móveis planejados - Cadeia da madeira



Fonte: elaborado pelo autor

Além da cadeia da madeira que representa o principal insumo, apresentada acima, existem ainda outras cadeias produtivas complementares, como as de iluminação, puxadores, ferragens, vidros e serviços de montagem. Dessa forma, a cadeia moveleira como um todo se configura de maneira complexa, envolvendo diversos stakeholders e interdependências que vão além da produção de painéis de madeira.

O primeiro problema identificado está relacionado ao acesso a móveis planejados de qualidade. Devido aos altos custos de produção, margens de revenda e incidência de impostos, os preços praticados tornam os móveis planejados pouco acessíveis para uma parcela significativa da população, restringindo o mercado a consumidores de maior poder aquisitivo.

Outro desafio está na experiência de compra: muitos consumidores relatam

dificuldades em encontrar informações claras sobre preços, prazos de entrega e qualidade dos materiais. Além disso, a jornada de compra muitas vezes é fragmentada, o cliente precisa lidar com projetistas, lojas, fabricantes e instaladores sem que exista uma integração adequada entre esses agentes.

Do lado das lojas, um dos principais obstáculos está na captação de leads qualificados. Apesar da demanda crescente, muitas empresas enfrentam dificuldade em atrair consumidores que de fato tenham intenção real de compra. O resultado é um alto volume de contatos pouco efetivos, baixa taxa de conversão de orçamentos em vendas e desperdício de tempo e recursos com negociações improdutivas. Essa realidade compromete diretamente a eficiência comercial e reduz a capacidade das empresas em aproveitar o potencial de crescimento do setor, assim como de seus funcionários.

Embora a personalização seja um dos principais atrativos do setor, o preço também desempenha papel central na decisão de compra. O desafio, portanto, não está apenas em oferecer soluções sob medida, mas em gerir o equilíbrio entre personalização e custo, garantindo que o cliente correto seja direcionado à loja capaz de atender suas expectativas. Caso contrário, o consumidor pode, por exemplo, buscar um projeto totalmente personalizado em uma loja de alto padrão, mas esperar um valor compatível com opções mais acessíveis, gerando frustração e perda de oportunidades de negócio.

Em síntese, observa-se que os desafios enfrentados pelos consumidores e pelas lojas estão diretamente interligados: enquanto o cliente encontra barreiras para compreender preços, prazos e possibilidades reais de personalização, as empresas têm dificuldade em captar e converter leads qualificados, muitas vezes atendendo perfis que não correspondem à sua proposta de valor. Essa desconexão gera frustração de ambos os lados e limita o desenvolvimento do setor. Assim, o problema central que se busca resolver neste trabalho é justamente alinhar expectativas, direcionando o cliente certo para a loja certa, de forma a otimizar a experiência de compra, reduzir ineficiências e ampliar as oportunidades de negócio.

1.1.3 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver e validar um modelo de negócios para o setor de móveis planejados, com foco em captar leads qualificados e conectar o cliente adequado à loja capaz de atender suas necessidades. Para tanto, serão aplicadas as metodologias de *Design Thinking* e *Lean Startup*, permitindo o teste de hipóteses sobre

público-alvo, oferta de produtos, canais de divulgação e a viabilidade do modelo de negócios baseado em comissão, avaliando se o retorno obtido pelos clientes gerados compensa os gastos com anúncios.

Adicionalmente, o projeto se propõe a demonstrar a aplicação prática dessas metodologias como ferramentas para concepção de novos empreendimentos, contribuindo para a eficiência comercial, a otimização de recursos e a melhoria da experiência de compra no setor de móveis planejados.

1.1.4 Justificativa

A partir do contato próximo com uma projetista de móveis planejados, o autor adquiriu conhecimento prévio sobre o mercado e suas necessidades. Ainda assim, persistem incertezas quanto à captação de leads qualificados e à efetividade dos anúncios digitais. Como cada cliente encaminhado às lojas costuma gerar comissão, prática comum no setor, surge também o interesse em validar um modelo de negócio baseado no envio de clientes e remuneração por venda realizada.

Diante disso, torna-se necessário utilizar um método estruturado que permita desenvolver e validar o modelo de negócio de forma incremental, testando hipóteses sobre público-alvo, oferta e canais, reduzindo riscos e otimizando recursos enquanto se aprimora a capacidade de direcionar o cliente certo à loja adequada.

O setor de móveis planejados, caracterizado por produtos de alta complexidade e preços elevados, enfrenta dificuldades típicas de mercados de alto valor: geração limitada de leads qualificados e baixa eficiência comercial. Essas particularidades justificam sua escolha como estudo de caso.

Para conduzir o processo, este trabalho adota as metodologias *Lean Startup* e *Design Thinking*. Segundo Ries (2011), a *Lean Startup* foca em experimentação rápida e aprendizado contínuo para reduzir incertezas. O *Design Thinking*, conforme Brown (2008), centra-se nas necessidades do usuário e busca soluções que conciliem valor, viabilidade e aplicabilidade.

Ao combinar essas abordagens e aplicar anúncios ao setor estudado, o trabalho busca validar hipóteses sobre captação de leads, viabilidade do modelo de comissão e eficácia das estratégias de marketing digital, verificando se o retorno gerado compensa os investimentos.

Por fim, o estudo contribui para a prática e para a formação acadêmica ao demonstrar como metodologias ágeis e pensamento de design podem ser aplicados a problemas reais, apoiando tanto o aprimoramento de modelos existentes quanto a identificação de novas

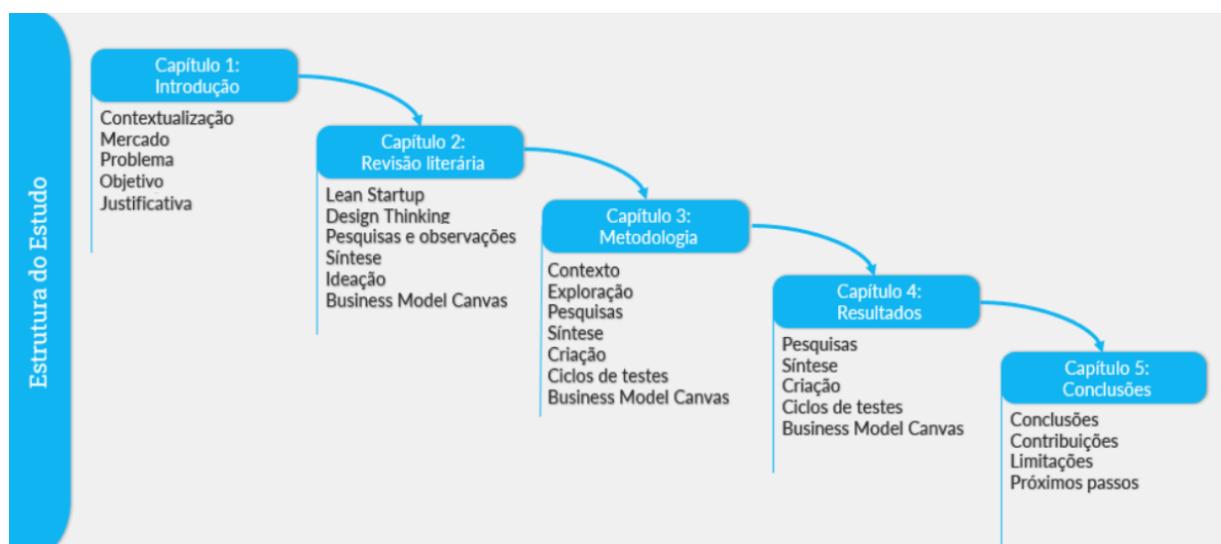
oportunidades de negócio.

1.1.5 Estrutura do documento

A estrutura deste trabalho inicia-se com a introdução, que apresenta a contextualização dos mercados de móveis planejados e imobiliário, identifica o problema que motivou o estudo e expõe os objetivos, além de justificar a relevância do tema. Em seguida, realiza-se uma revisão da literatura, abordando os principais conceitos que fundamentaram o estudo, com ênfase nas metodologias de *Lean Startup* e *Design Thinking*.

Posteriormente, é apresentada a metodologia, detalhando os meios utilizados para a realização dos testes, incluindo website, criativos e ferramentas de veiculação de anúncios. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do método descrito anteriormente. Por fim, o trabalho apresenta as conclusões, discutindo os aprendizados obtidos, a eficácia do método aplicado, bem como suas limitações e próximos passos do estudo.

Figura 2 – Estrutura do estudo



Fonte: elaborado pelo autor

2. Revisão da literatura

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura abordando os principais referenciais teóricos que sustentam o desenvolvimento deste estudo, com foco em marketing digital e nas metodologias de *Lean Startup* e *Design Thinking*, além do contexto do setor de móveis planejados.

A revisão inicia-se com o desenvolvimento sobre marketing digital passando para a análise dos fundamentos do *Design Thinking*, explorando sua ênfase na centralidade do ser humano e na geração de soluções inovadoras para problemas complexos (BROWN, 2008). Em seguida, são abordados os conceitos de *Lean Startup*, que enfatizam a criação de modelos de negócios em ambientes de incerteza por meio de ciclos de experimentação, aprendizado validado e rápida adaptação (RIES, 2011).

2.1 Marketing Digital

O conceito de marketing digital, amplamente abordado por Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022, consolida-se como uma disciplina estratégica que integra canais online, dados e tecnologias digitais para gerar valor para clientes e empresas. Segundo os autores, o marketing digital vai além da simples presença na internet, propondo uma abordagem orientada por dados para a aquisição, engajamento e retenção de clientes, com ênfase em mensuração e melhoria contínua.

Iniciando pelos três principais tipos de mídia, anúncios, redes parceiras e presença digital, Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022, apresentam um Diagrama de Venn (Figura 3) que ilustra como essas categorias se inter-relacionam.

Nas intersecções, destacam-se diferentes estratégias, o uso de mídia paga para impulsionar campanhas em plataformas e junto a parceiros, como influenciadores; a potencialização da mídia própria, utilizando conteúdos de bom desempenho para transformá-los em anúncios pagos. Por fim, evidencia-se o papel das redes parceiras em gerar tráfego para a presença digital, como no caso de publicações patrocinadas por influenciadores que direcionam o público para o site da marca.

Figura 3 – Principais tipos de mídia e suas interações



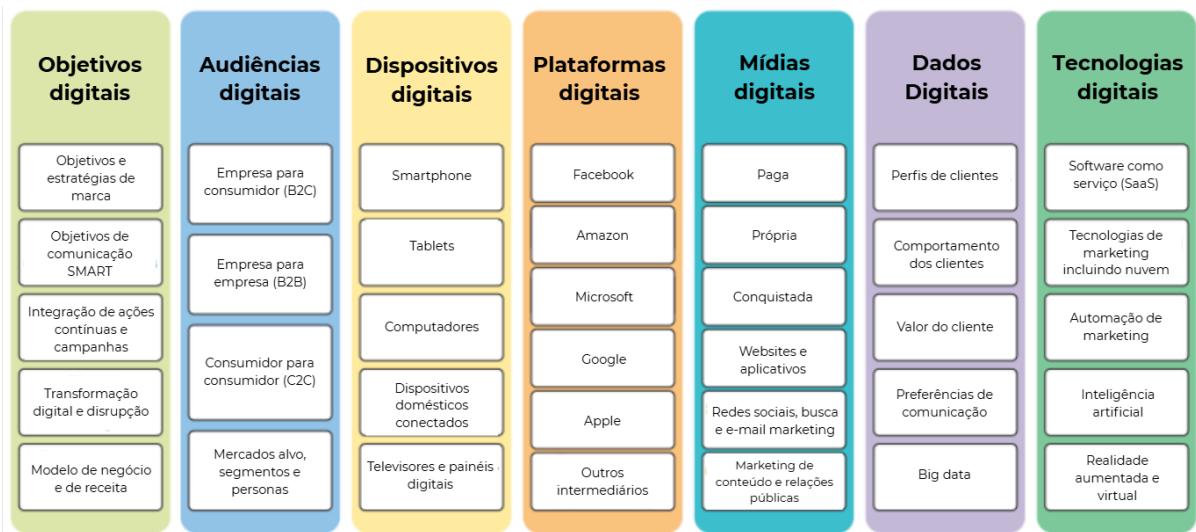
Fonte: adaptado pelo autor de Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022

Na sequência outro tópico importante são os sete pilares utilizados para gestão do marketing digital conhecidos como 7Ds, que é a versão expandida dos 5Ds, acrescentando objetivos digitais e audiências digitais. As sete etapas segundo (CHAFFEY E ELLIS-CHADWICK, 2022) são:

- Objetivos digitais: se refere ao que a empresa está buscando alcançar por meio do marketing digital e o quanto efetiva está sendo esta estratégia.
- Audiências digitais: compreender as características, comportamentos e preferências do público online, construindo personas com intuito de entregar conteúdos mais adequados para as diferentes segmentações do seu público alvo.
- Dispositivos digitais: entender como os públicos interagem com as empresas através dos diversos dispositivos.
- Plataformas digitais: avaliar a importância relativa das interações e a prioridade das principais plataformas digitais na decisão de compra dos clientes.
- Mídias digitais: utilizar diversos canais de comunicação, como publicidade, e-mail e mensagens; para veicular mídias com interesse em engajar os públicos disponíveis.

- Dados digitais: estruturar e aplicar os insights coletados sobre os perfis de seu público, para uma melhor performance no marketing digital.
- Tecnologias digitais: seleção da tecnologia de marketing que será utilizada para criar experiências interativas, incluindo websites e aplicativos móveis. Ainda, a tecnologia também é utilizada para apoiar o planejamento, a execução, a otimização, a análise e o relatório atividades dos canais de marketing digital que compõem as campanhas de marketing.

Figura 4 – Principais tipos de mídia e suas interações

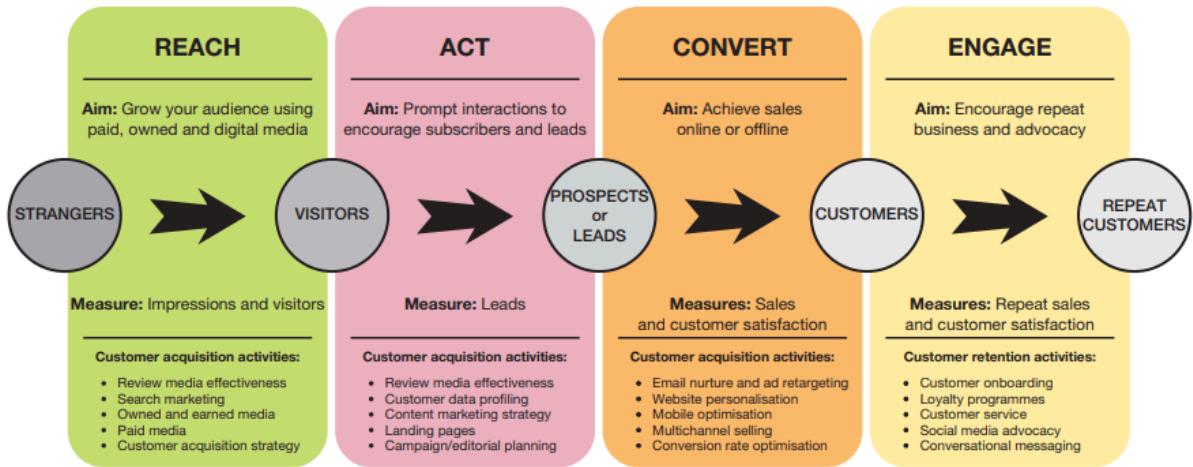


Fonte: adaptado pelo autor de Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022

No centro da metodologia, apresentada por Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), está o framework RACE (*Reach–Act–Convert–Engage*), apresentado na Figura 5 abaixo, com foco em estruturar estratégias digitais de forma cílica e orientada a resultados. Na etapa *Reach*, o foco está no crescimento da audiência por meio de mídias pagas (como Google Ads e Meta Ads), *Search Engine Optimization* (SEO) e conteúdo orgânico (conteúdos veiculados de forma gratuita). Em seguida, na etapa *Act*, busca-se incentivar interações como cliques, visualizações de páginas e preenchimento de formulários, criando micro conversões que aproximem o cliente da decisão de compra.

A fase *Convert* é dedicada à efetivação da conversão, seja ela uma venda, uma assinatura ou outra ação de valor para o negócio; combinando técnicas de CRO (*Conversion Rate Optimization*), automação e testes A/B para maximizar o desempenho. Por fim, a etapa *Engage* concentra-se em fidelizar o cliente e estimular recompra, utilizando e-mail marketing, remarketing e estratégias de retenção baseadas em dados.

Figura 5 – Framework RACE



Fonte: *Chaffey e Ellis-Chadwick, 2022*

Dessa forma, forma-se um funil que conduz pessoas que ainda não conhecem seu negócio a se tornarem visitantes, depois leads (potenciais compradores), compradores e, por fim, clientes recorrentes. Além disso, esse funil permite medir a efetividade dos anúncios, começando pelas impressões (número de vezes que um anúncio é exibido na tela de um usuário), passando pelo número de visitantes, pela realização da ação desejada que transforma o visitante em um lead (como o preenchimento de um formulário ou envio de mensagem), até a efetivação da venda e, finalmente, à avaliação do sucesso em transformar um comprador em cliente recorrente.

Neste contexto, parte fundamental da abordagem de Chaffey e Ellis-Chadwick (2022) é a ênfase em métricas e KPIs digitais, que permitem mensurar o desempenho de cada etapa do funil e otimizar investimentos de mídia. Essa lógica, segundo os autores, reduz desperdícios ao direcionar o orçamento para os canais e mensagens de maior impacto, criando um processo iterativo de aprendizado contínuo.

Dessa forma, o marketing digital, sob a ótica de Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), combina dados, tecnologia e estratégia para criar experiências relevantes ao cliente, otimizando recursos e impulsionando crescimento sustentável em ambientes altamente competitivos.

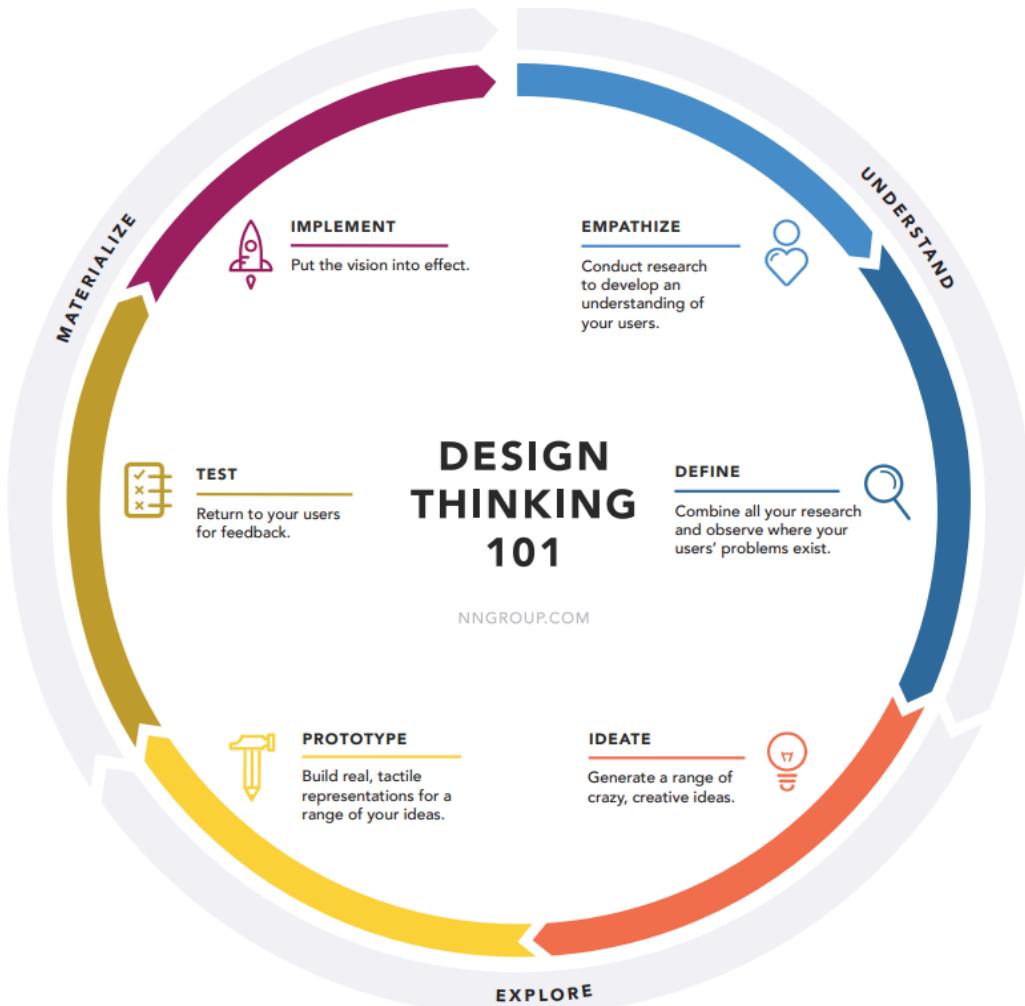
2.2 *Design Thinking*

O design, entendido não apenas como estética ou funcionalidade, mas como uma abordagem estratégica de resolução de problemas, tem papel central nos processos de inovação e gestão contemporâneos. Nesse sentido, a World Design Organization define: “Design é um processo estratégico de resolução de problemas, que direciona a inovação, contribui para o sucesso do negócio e conduz a uma maior qualidade por todo o ciclo de vida dos produtos, dos serviços, dos sistemas e das experiências” (WORLD DESIGN ORGANIZATION, 2015).

Neste contexto, o conceito de *Design Thinking*, popularizado por Tim Brown, CEO da IDEO, consolidou-se como uma abordagem centrada no ser humano para a inovação, articulando princípios do design a desafios organizacionais e sociais complexos. Segundo Brown (2008), o *Design Thinking* não se restringe ao design de produtos, mas constitui “uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos dos designers para corresponder às necessidades das pessoas de uma forma tecnologicamente viável e comercialmente viável” (BROWN, 2008).

No cerne dessa abordagem está a integração entre desejabilidade humana, viabilidade tecnológica e oportunidade de negócio, que, quando combinadas, formam a base para a inovação sustentável (BROWN, 2008). Essa lógica é ilustrada na Figura 6, que apresenta três fases complementares: a fase de entendimento, voltada à empatia com os usuários e à definição precisa dos problemas; a fase de exploração, dedicada à geração criativa de alternativas e à convergência em soluções viáveis; e, por fim, a fase de concretização, em que ocorre o teste das soluções propostas e sua implementação.

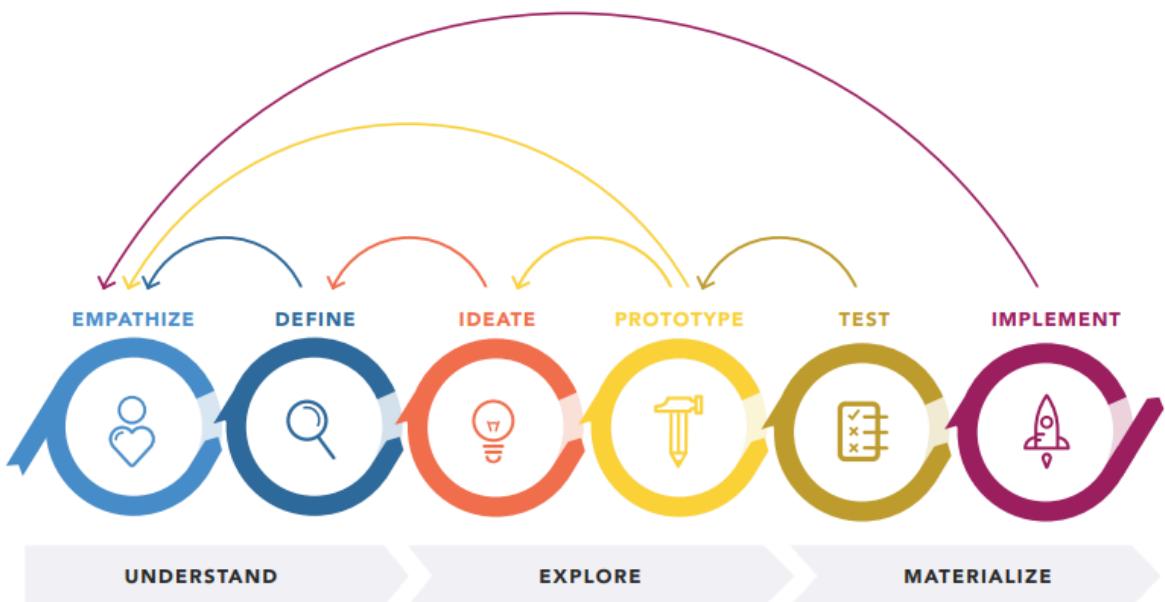
Figura 6 – Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Nielsen Norman Group, 2016.

Como exemplificado acima, as etapas do *Design Thinking* participam de um processo cíclico. Contudo, conforme a Figura 7, um aspecto fundamental desse modelo é a sua natureza não linear, em qualquer uma das etapas, é possível retornar a fases anteriores, promovendo ciclos menores de revisão e refinamento sempre que surgirem novos aprendizados ou necessidades. Essa característica garante maior aderência às necessidades do usuário e aumenta a precisão na resolução do problema.

Figura 7 – Ciclo de Revisão e Refinamento

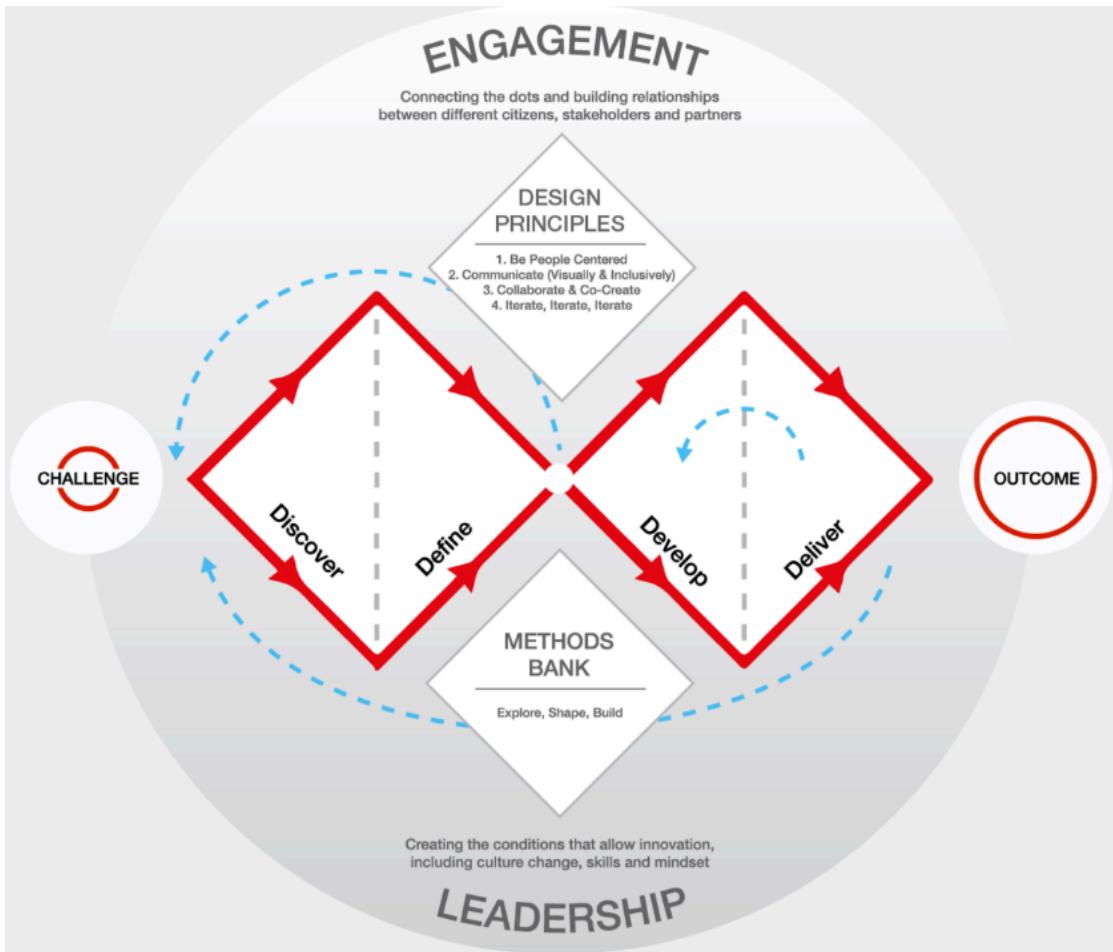


Fonte: Nielsen Norman Group, 2016.

Assim como nas figuras anteriores, Brown (2008) descreve o processo do *Design Thinking* como um movimento iterativo e não linear, que alterna entre momentos de divergência, geração de múltiplas possibilidades, e convergência, seleção e prototipagem das ideias mais promissoras. Nesse contexto, em 2004, o British Design Council lançou a metodologia do Duplo Diamante, um processo de design desenvolvido para ser claro, comprehensível e altamente visual, com intuito de traduzir de forma simples e acessível o processo de design, tanto para designers quanto para não designers.

A metodologia do Duplo Diamante, proposta pelo British Design Council, estrutura-se em quatro etapas principais: descobrir, definir, desenvolver e entregar. O processo inicia-se pela fase divergente de descoberta, que busca compreender o problema real a partir da observação e do diálogo com as pessoas impactadas, evitando pressupostos. Em seguida, ocorre a definição, etapa convergente em que os insights coletados são organizados e transformados em um desafio claro e preciso. O terceiro momento é o de desenvolvimento, novamente divergente, voltado à geração de múltiplas ideias e protótipos, explorando referências diversas e promovendo a cocriação. Por fim, chega-se à entrega, etapa convergente em que as soluções são testadas em pequena escala, descartando o que não funciona e aprimorando continuamente o que gera valor. A seguir, podemos observar este processo.

Figura 8 – Ciclo do Duplo Diamante



Fonte: *British Design Council*, 2025.

A Figura 8, além de destacar o núcleo do modelo, o Duplo Diamante, evidencia-se que o processo central não é linear. O diagrama também relaciona o modelo ao desafio que motiva sua aplicação e a saída obtida após sua utilização. Assim como proposto por Brown, o banco de métodos integra métodos de exploração, modelagem e construção. É possível identificar ainda os princípios do design: colocar as pessoas em primeiro lugar, comunicar de forma visual e inclusiva, colaborar e cocriar, além de iterar tantas vezes quanto for necessário.

Adicionalmente, a Figura 8 incorpora os elementos de liderança e engajamento, que, segundo o British Design Council, são fundamentais para que o processo vá além de uma ideia isolada e se traduza em prática. A liderança é essencial para estimular a inovação, desenvolver competências, criar um ambiente de experimentação e promover aprendizado contínuo. Já o engajamento implica integrar-se tanto com aqueles que entregam e recebem as soluções quanto com parceiros externos que podem contribuir com novas perspectivas. Nesse sentido, “desenvolver conexões e construir relacionamentos é tão importante quanto criar

ideias”.

Ao unir o *Design Thinking* de Brown com o método Duplo Diamente do British Design Council torna-se perceptível que os protótipos não são entendidos como versões finais do produto, mas sim como experimentos de aprendizagem que permitem testar hipóteses e obter feedback rápido dos usuários, reduzindo incertezas e riscos.

Outro aspecto fundamental do *Design Thinking* é a ênfase na cocriação e colaboração multidisciplinar. Brown (2008) argumenta que equipes compostas por profissionais de diferentes áreas ampliam a capacidade de resolução de problemas, pois cada participante contribui com perspectivas complementares. Esse caráter colaborativo reforça a ideia de que a inovação é um processo coletivo, orientado pela diversidade de experiências.

Assim, o *Design Thinking* combina entendimento, exploração e concretização com a colaboração para formar os pilares para enfrentar problemas complexos e gerar soluções inovadoras. Como sintetiza Brown (2008), trata-se de “um método de inovação que se ancora na capacidade de entender profundamente as pessoas para criar alternativas significativas que possam melhorar suas vidas”.

2.2.1 Pesquisa secundária

Com o embasamento teórico inicial sobre o *Design Thinking* apresentado anteriormente, podemos avançar para o aprofundamento do problema. A partir disso, inicia-se a fase de exploração, que começa pela pesquisa secundária em que se busca informações já existentes para fundamentar o processo de inovação, como um primeiro passo antes da pesquisa primária, que envolve contato direto com os usuários. Essa etapa permite aprofundar o entendimento do problema proposto, do público-alvo, do mercado e dos nomes relevantes em que o projeto se insere, consolidando conhecimento pré-existente que orienta o desenvolvimento de soluções (BROWN, 2008).

A busca de informações realiza-se através de um levantamento de dados em fontes confiáveis, como estudos acadêmicos, relatórios de mercado, estatísticas governamentais e análises de concorrentes. O objetivo é compreender o cenário em que o projeto está inserido, identificar oportunidades e desafios, direcionando as decisões estratégicas ao aproveitar informações já disponíveis sobre o setor e seus usuários (BROWN, 2008).

Um elemento comum dentro da pesquisa secundária é o *benchmarking*, definido por Camp (1989) como a busca pelas melhores práticas na indústria que levam a uma

performance superior. Por meio da análise de soluções já existentes e bem-sucedidas, é possível extrair insights para novas ideias, identificar pontos de melhoria em processos, produtos ou serviços e incorporar referências de mercado que fortalecem o projeto (CAMP, 1989).

2.2.2 Pesquisa primária

Segundo Hewson (2006), sobre a pesquisa primária em The SAGE Dictionary of Social Research Methods, “a pesquisa primária permite ao pesquisador social coletar dados apropriados e adaptados à questão específica de pesquisa a ser abordada.” Dessa forma, a fase de imersão inicia-se com a coleta de informações diretamente com clientes, prestadores de serviços e gestores envolvidos no estudo. Nessa etapa, define-se de forma clara o que se deseja medir ou descobrir, gerando dados específicos que permitem responder às questões do projeto.

Os métodos mais comuns utilizados nesta pesquisa incluem entrevistas, questionários, observação direta do comportamento dos usuários e a prática de vivência como cliente em potencial, permitindo experienciar todo o processo de interação com o produto ou serviço. Além de fornecer dados qualitativos, essas técnicas etnográficas possibilitam identificar percepções, hábitos e expectativas que dificilmente seriam captadas por pesquisas secundárias, garantindo uma base sólida para o desenvolvimento de soluções alinhadas ao mercado.

2.2.2.1 Entrevistas e observações

Segundo Cooper, Reimann e Cronin (2007), “a combinação de observação e entrevistas individuais é a ferramenta mais eficaz e eficiente no arsenal de um designer para coletar dados qualitativos sobre os usuários e seus objetivos. Desta maneira, ao utilizar este modelo espera-se obter como resultado a possibilidade de observar padrões de comportamento que auxiliem no entendimento de objetivos e motivações que levam o usuário a se tornar um cliente. Ainda, espera-se com os padrões observados conseguir modelar de forma mais assertiva a persona que será objeto de estudo.

Cooper, Reimann e Cronin (2007) apresentam os quatro princípios básicos da consulta contextual de Beyer e Holtzblatt que levam a obter melhores resultados dentro das entrevistas,

os princípios são os seguintes:

- Contexto: apresenta a importância de interagir e observar o usuário em seu ambiente de trabalho ou em qualquer contexto físico que seja apropriado para o produto.
- Parceria: “A entrevista e a observação devem assumir o tom de uma exploração colaborativa com o usuário, alternando entre a observação das ações e a discussão de sua estrutura e detalhes.” (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)
- Interpretação: obter informações não explícitas baseado nos fatos coletados sobre os comportamentos dos usuários e seu ambiente. Contudo existe a necessidade de cuidado para não fazer suposições com base apenas na própria interpretação dos fatos, sem verificar essas suposições com os usuários. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)
- Foco: direcionamento sutil da entrevista para capturar os dados relevantes, não fazer uso de questionários rígidos, buscar por perguntas abertas que levem a maior descrição pelo usuário.

Sobre os princípios básicos desenvolvidos por Beyer e Holtzblatt, Cooper, Reimann e Cronin (2007) apresentam melhorias baseadas em suas experiências, “resultando em uma fase de pesquisa mais eficiente e que prepara melhor o terreno para um design bem-sucedido.”(COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007). Desta forma, mais quatro princípios foram adicionados para obter-se um método de entrevistas mais completo, são eles:

- Reduzir o tempo da entrevista: entrevistas rápidas de uma hora podem ser suficientes para obtenção de dados concretos desde que um número suficiente de entrevistas seja realizado. Neste contexto, torna-se mais simples encontrar pessoas dispostas a participar de entrevistas rápidas que leve a um número suficiente de dados.
- Utilizar equipes de design menores: ao contrário do que a consulta contextual pressupõe conduzir entrevistas sequencialmente, com um pequeno grupo de entrevistadores que façam todas as entrevistas, apresentam resultados melhores garantindo que todos os membros interajam diretamente com todos os usuários entrevistados, possibilitando uma análise e síntese mais eficaz dos dados coletados (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).
- Identificar objetivos primeiro: obtém-se melhores resultados quando é priorizado compreender os objetivos dos usuários e posteriormente as ações que permeiam estes objetivos.
- Olhar além de contextos empresariais: adaptar-se ao contexto em que a entrevista deve ser executada, permitindo além de contextos empresariais aplicar o método em meios de consumo.

Partindo desses princípios, existe um método básico que deve ser seguido para conduzir entrevistas eficazes na pesquisa primária: (i) é essencial realizar a entrevista no local onde a interação ocorre, permitindo observar o contexto real do usuário e suas práticas cotidianas; (ii) deve-se evitar um conjunto fixo de perguntas, mantendo a flexibilidade para explorar assuntos relevantes à medida que surgem durante a conversa; (iii) foco deve estar primeiramente nos objetivos do usuário e, em seguida, nas tarefas que ele realiza; (iv) é importante não transformar o usuário em um designer, evitando que ele tente propor soluções; (v) evitar discussões sobre tecnologia, que podem desviar a atenção de suas experiências, expectativas e frustrações; (vi) incentivar que o entrevistado conte suas histórias permitindo que compartilhe experiências de forma natural e rica em detalhes; (vii) solicitar demonstrações para capturar comportamentos e ações reais; (viii) deve-se evitar perguntas tendenciosas para garantir a veracidade das respostas (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

“Em combinação com dados de entrevistas, as observações etnográficas ajudam o pesquisador de teoria fundamentada a alcançar abstrações teóricas necessárias para elevar categorias conceituais além da simples descrição e compreensão dos próprios participantes, ampliando a utilidade sociológica da teoria” (BIRKS; MILLS, 2011).

Dessa forma, a observação permite ao pesquisador não apenas identificar padrões de comportamento, mas também encontrar contradições entre o discurso e a prática. Além disso, possibilita uma imersão no campo de estudo, favorecendo a percepção de dinâmicas implícitas e das relações entre os indivíduos e o ambiente em que estão inseridos. Assim, a interpretação tanto das entrevistas quanto das situações observadas torna-se mais crítica, consistente e produtiva.

2.2.3 Síntese

Após as etapas de levantamento de dados na fase de imersão, representadas pelas pesquisas secundária e primária, segue-se para a análise e síntese das informações obtidas. Assim, insights gerados na fase de imersão são organizados com intuito de se encontrar padrões e criar desafios que possam auxiliar na compreensão do problema. Dessa forma, percebe-se que a fase de imersão integra o ciclo do Duplo Diamante como uma etapa divergente, enquanto a síntese busca após essa divergência converter e organizar os dados obtidos. Assim, espera-se obter nesta etapa um maior conhecimento sobre o cliente, suas expectativas, problemas e necessidades ao utilizar de ferramentas como o Diagrama de

Afinidades, Personas, Jornada do Cliente e *Point of View* (POV) para posteriormente servirem de insumos para a fase de ideação (VIANNA et al., 2012).

2.2.3.1 Diagrama de Afinidades

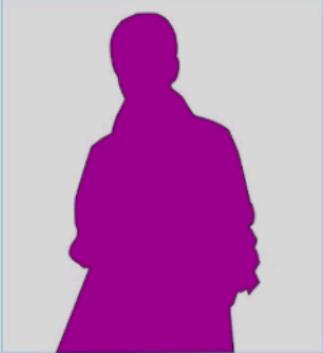
O método do Diagrama de Afinidades tem foco na consolidação das informações obtidas na fase de imersão permitindo a organização e agrupamento das informações com base nos critérios de afinidade, similaridade, dependência ou proximidade. Neste contexto, traz bons resultados quando existe uma grande quantidade de dados para serem analisados, oferecendo uma opção visual para compreender as áreas que delimitam o trabalho, suas subdivisões e interdependências. Deste modo, os insights devem ser organizados sem viés, podendo levar ao reinício do desenvolvimento do Diagrama de Afinidades diversas vezes à depender dos participantes, complexidade do tema e quantidade de dados (VIANNA et al., 2012).

2.2.3.2 Personas

O objetivo desta abordagem é escolher os indivíduos que irão nortear o desenvolvimento da solução, usuários cujas necessidades, problemas e expectativas melhor representam as mesmas de um conjunto maior de indivíduos. Nesta linha de pensamento, a abordagem irá priorizar os usuários mais aderentes ao problema de modo que as necessidades destes usuários sejam atendidas sem comprometer a capacidade de atender às necessidades dos usuários secundários (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

Entrando no detalhamento da abordagem, personas são arquétipos, personagens fictícios criados a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores na etapa de imersão. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades dos indivíduos, sendo extremamente úteis na geração e validação de ideias. Ainda, aspectos demográficos como sexo, faixa etária e classe social até perfis comportamentais são cruciais para seu desenvolvimento. Personas auxiliam no processo de design porque direcionam as soluções para o sentido dos usuários, apoiando as tomadas de decisão (VIANNA et al., 2012).

Figura 9 – Template para desenvolvimento de personas

 <i>"Coloque uma citação que represente essa persona em uma frase"</i>	Motivações: Objetivos: Problemas e frustrações:	Particularidades (histórias): Comportamentos:
Nome: Idade: Ocupação: Personalidade:		

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010

2.2.3.3 Jornada do cliente

A Jornada do Cliente, também conhecida como *Customer Journey Map* (CJM), é uma ferramenta utilizada para mapear e representar visualmente as etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço. Ela descreve os principais passos percorridos antes, durante e após a compra e utilização. Ao mapear essas etapas, torna-se possível analisar as expectativas do cliente em cada momento, auxiliando na identificação de oportunidades para melhorar sua experiência (VIANNA et al., 2012).

Dessa forma, a Jornada do Cliente pode ser aplicada em conjunto com a definição da Persona, permitindo explorar como ela se relaciona com cada fase do processo. Para que o CJM seja realista e útil estrategicamente, é essencial que seja embasado em pesquisas com clientes, identificando onde ocorrem as interações e quais pontos de contato têm maior impacto na experiência. Assim, é possível direcionar esforços de melhoria e inovação para os pontos que realmente importam (ROSENBAUM et al., 2017).

Para a construção do CJM é necessário se atentar aos eixos horizontal e vertical. Os pontos de contato entre cliente e a jornada de compra são representados no eixo horizontal, de

acordo com a linha do tempo do processo de compra. Neste sentido a linha do tempo é separada em três períodos pré-serviço, serviço e pós-serviço (ROSENBAUM et al., 2017).

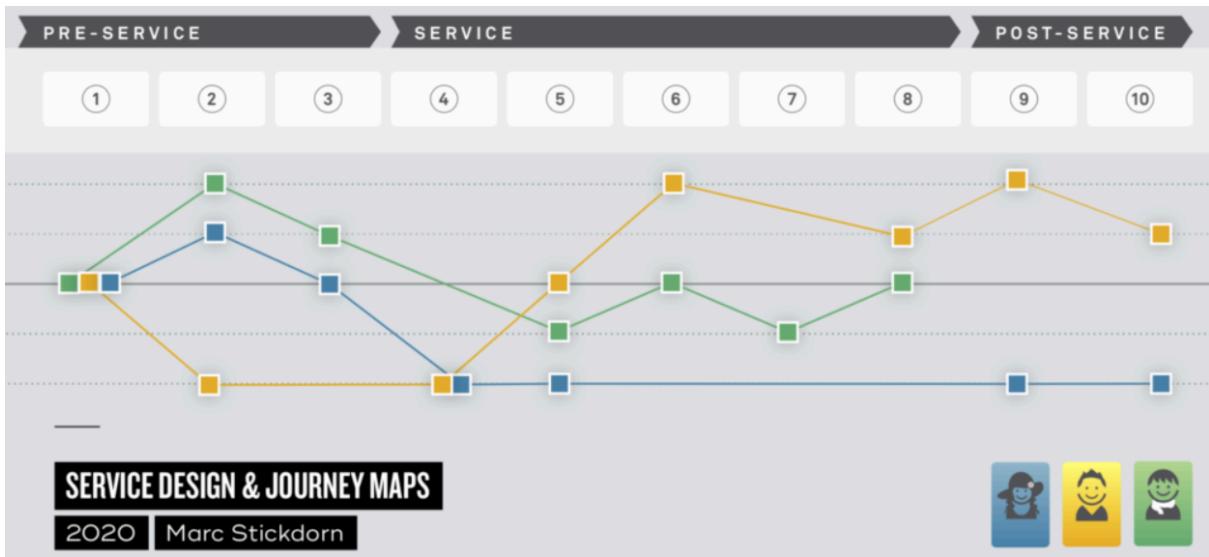
- Pré-serviço: trata-se de todas as etapas que ocorrem antes do início efetivo do atendimento ou da entrega do serviço. É o momento em que o cliente começa a ter os primeiros contatos com a marca, seja por meio de campanhas de marketing, redes sociais, recomendações de conhecidos, pesquisas no Google ou visita ao site da empresa. Nessa etapa, o cliente ainda está em um processo de descoberta e consideração, avaliando alternativas disponíveis no mercado.

- Serviço: trata-se do momento em que ocorre a interação direta entre o cliente e a empresa durante a execução do atendimento ou da entrega do serviço. Nessa etapa, a experiência do cliente é marcada pelo contato com colaboradores, pelo acesso ao ambiente físico ou digital da marca e pelo consumo do serviço propriamente dito. É quando o cliente avalia não apenas a qualidade técnica da entrega, mas também aspectos como cordialidade, eficiência, empatia e clareza nas informações, fatores que influenciam diretamente na percepção de valor.

- Pós-serviço: corresponde às etapas que acontecem após a conclusão do atendimento ou da entrega do serviço. Nesse estágio, o cliente reflete sobre o valor recebido, compara com suas expectativas iniciais e pode buscar canais de suporte, garantia ou pós-venda. Além disso, é um momento em que se fortalece ou fragiliza a fidelização: interações positivas podem gerar recomendações, avaliações favoráveis e retorno futuro, enquanto experiências negativas podem resultar em reclamações ou abandono da marca.

Neste contexto, após mapear todos os pontos de contato do cliente ao longo dos três períodos, eixo horizontal, é construída a escala de satisfação percebida pelo cliente durante cada etapa da jornada, permitindo uma análise mais precisa da experiência vivenciada (ROSENBAUM et al., 2017).

Figura 10 – Exemplo de mapeamento da Jornada do cliente



Fonte: STICKDORN, 2020.

2.2.3.4 POV

O *Point of View* (POV) é um dos maiores desafios no processo de design, pois busca transformar observações e descobertas em uma declaração concisa que represente o ponto de vista do projeto. Seu objetivo é detalhar o usuário específico, persona, suas necessidades e os insights ou pontos de dor identificados. Um bom POV deve ser sintético e direcionador, pois fornece foco para as etapas seguintes, ajuda a determinar a relevância de ideias concorrentes, inspira a equipe, concede autonomia para que colegas tomem decisões de forma independente e paralela, impulsiona sessões de brainstorming, conecta emocionalmente as pessoas envolvidas no projeto, evita o esforço de criar conceitos que tentem agradar a todos e serve como referência para ser revisitado e reformulado conforme novos aprendizados surjam (HASSO PLATTNER INSTITUTE OF DESIGN AT STANFORD, s.d). Abaixo a Figura 11 exemplifica um template para a construção do POV.

Figura 11 – Exemplo de mapeamento da Jornada do cliente



Fonte: GUIMARÃES, 2022.

2.2.4 Ideação

A fase de Ideação é a terceira etapa do *Design Thinking* e tem como principal objetivo gerar ideias para o tema do projeto. Para isso, utiliza-se das ferramentas de síntese desenvolvidas na fase anterior, que auxiliam na criação de soluções alinhadas ao contexto do problema estudado. Essa etapa costuma iniciar-se com sessões de brainstorming, caracterizadas pelo pensamento divergente e pela busca do maior número possível de ideias. Em seguida, ocorre um processo de convergência, no qual as propostas são analisadas e refinadas até se chegar à solução que melhor atenda às necessidades do escopo definido (VIANNA et al., 2012).

2.2.4.1 Brainstorming

Brainstorming é uma técnica utilizada no *Design Thinking*, para buscar o máximo de soluções possíveis pela equipe que está participando do projeto. Deve ser utilizada no processo de ideação com atenção em alguns preceitos (VIANNA et al., 2012):

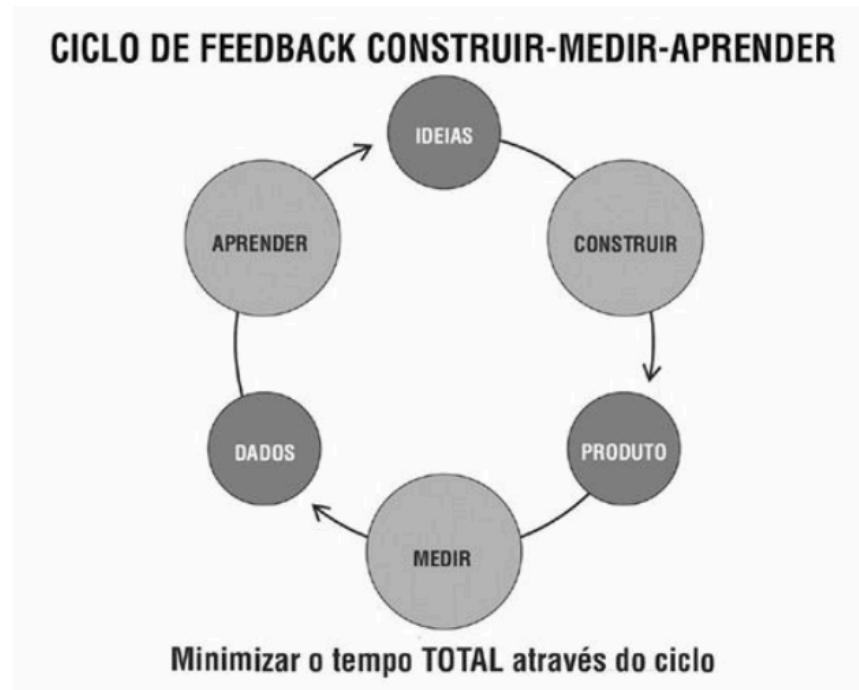
- Qualidade pela quantidade: a qualidade e assertividade das ideias se atingem mais facilmente quanto maior a quantia de soluções idealizadas pela equipe.
- Evitar julgar ideias: o foco deve estar em aprimorar as ideias, desta forma as críticas devem ser deixadas de lado para não atrapalhar o processo.
- Ideias ousadas são bem-vindas: diferentes ângulos de uma mesma ideia podem gerar soluções inovadoras, mesmo que a ideia pareça ousada ele pode levar a soluções assertivas para o problema.
- Combinar e aprimorar ideias: ideias podem ser combinadas, adaptadas, transformadas e desmembradas.

2.3 Lean Startup

O conceito de *Lean Startup*, desenvolvido por Eric Ries, consolidou-se como um dos principais métodos de gestão para novos empreendimentos propondo uma abordagem científica para a criação de negócios inovadores em ambientes de alta incerteza. Segundo Ries (2011), o método busca reduzir desperdícios e aumentar as chances de sucesso por meio da experimentação contínua, da validação de hipóteses e da adaptação rápida às necessidades do mercado.

No centro dessa metodologia está o ciclo “Construir–Medir–Aprender”, apresentado na figura abaixo, que orienta os empreendedores a transformar ideias em produtos mínimos viáveis (MVPs), testá-los com usuários reais e aprender com os resultados obtidos (RIES, 2011). Essa lógica rompe com o modelo tradicional de desenvolvimento de produtos, que frequentemente demanda grandes investimentos prévios sem garantir que exista demanda real.

Figura 12 – Ciclo de feedback



Fonte: Ries, 2011

Ries (2011) enfatiza que o MVP não é uma versão finalizada do produto, mas sim um experimento estratégico para validar hipóteses centrais do negócio com o menor esforço possível. A partir dessa prática, evita-se investir tempo e recursos em funcionalidades que não geram valor para o cliente.

Outro aspecto fundamental da abordagem é a contabilidade para inovação, que, segundo Ries (2011), permite mensurar o progresso de uma startup de forma objetiva, por meio de métricas acionáveis, verificáveis e específicas. Neste contexto, a contabilidade para inovação tem o foco em marcos de aprendizado e validação de hipóteses com decisões baseadas em dados, auxiliando startups a gerenciar essa fase de incerteza até alcançar um modelo repetível e escalável.

Assim, a metodologia *Lean Startup* combina princípios de gestão ágil, experimentação científica e foco no cliente, mostrando-se especialmente útil em ambientes caracterizados pela incerteza e pela necessidade de inovação contínua. Como reforça Ries (2011), trata-se de “um método sistemático para criar e gerenciar startups de sucesso em um mundo onde a inovação é a regra, e não a exceção”.

2.3.1 Prototipação

Após a etapa de ideação, apresentada anteriormente em *Design Thinking*, torna-se necessário a fase de prototipação, caracterizada pela construção de protótipos com a finalidade de validar as ideias geradas anteriormente. Esses protótipos têm o papel de tornar as ideias tangíveis, aprender por meio da criação e obter feedback de forma rápida e contínua. A prototipagem configura-se como um processo iterativo, no qual é essencial testar rapidamente e identificar oportunidades de aprimoramento das propostas iniciais (IDEO, s.d.).

O protótipo representa a transição do abstrato para o concreto, funcionando como um instrumento de aprendizado que pode ser analisado sob dois aspectos, conforme Vianna et al. (2012):

- Sob a ótica da equipe de projeto: ao dar forma à ideia, torna-se necessário detalhá-la progressivamente, aumentando o nível de fidelidade da solução ao longo do processo.
- Do ponto de vista do usuário: ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualização, o usuário pode avaliá-lo e oferecer contribuições relevantes para sua evolução e aperfeiçoamento.

Além disso, os protótipos podem apresentar diferentes níveis de fidelidade, que variam conforme o grau de detalhamento e realismo em relação à solução final. Um protótipo de baixa fidelidade corresponde a uma representação conceitual, voltada à exploração inicial das ideias; o protótipo de média fidelidade busca representar alguns aspectos funcionais e visuais da proposta; e o protótipo de alta fidelidade, também conhecido como mock-up, consiste na representação mais próxima possível da solução final (VIANNA et al., 2012).

Durante a fase de testes, os protótipos também podem ser avaliados em diferentes níveis de contextualidade, que indicam o grau de aproximação com a realidade do uso. Esses níveis compreendem:

- Contextualidade restrita: realizada em ambiente controlado, geralmente sem a presença do usuário final;
- Contextualidade geral: conduzida em qualquer ambiente e com qualquer tipo de usuário;
- Contextualidade parcial: envolve o ambiente real ou o usuário final;
- Contextualidade total: os testes ocorrem no ambiente final e com o usuário real, simulando de forma completa as condições de uso.

Nessa perspectiva, quanto mais cedo e maior o número de iterações realizadas, assim como, mais elevados forem os níveis de fidelidade e contextualidade dos protótipos, melhores tendem a ser os resultados obtidos, bem como maiores as chances de sucesso da solução desenvolvida (VIANNA et al., 2012).

2.3.1.1 Hipóteses

As hipóteses representam uma etapa essencial no processo de teste da solução. Segundo Osterwalder et al. (2014), esta etapa consiste na construção e priorização de suposições fundamentais para que a solução funcione, seja de forma parcial ou total, e que precisam ser validadas por ainda não terem sido comprovadas. O autor destaca, ainda, que nem todas as hipóteses possuem o mesmo nível de criticidade, por isso, é estratégico iniciar os testes pelas hipóteses que, caso não se confirmem, podem comprometer ou inviabilizar o modelo de negócio.

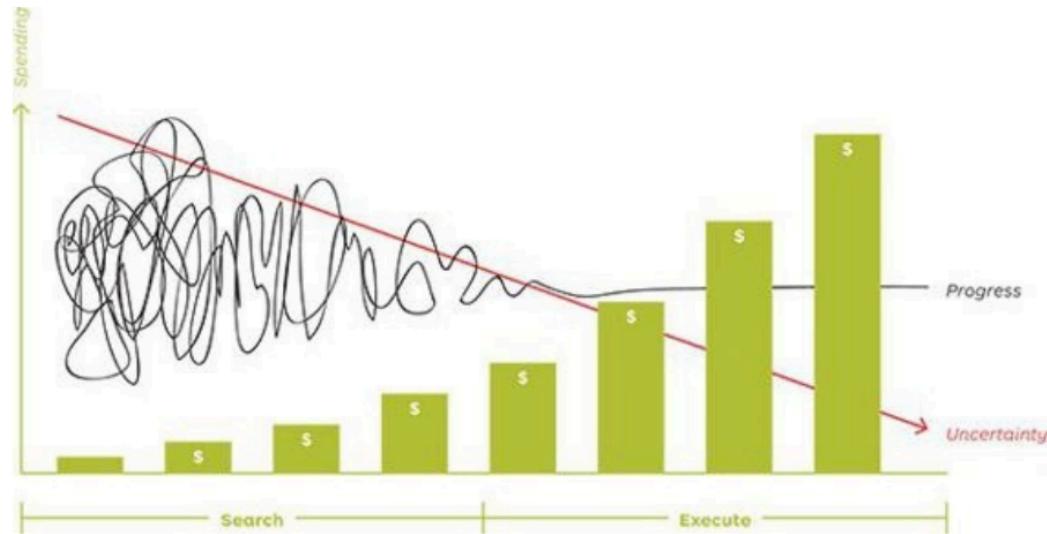
2.3.1.2 Testes

A construção e priorização de hipóteses na etapa anterior representa um elemento essencial para o desenvolvimento de testes estruturados e eficazes. Nesse contexto, a realização de testes é mais eficiente do que o simples refinamento de ideias em um plano de negócios, pois permite gerar aprendizados concretos e reduzir incertezas de forma sistemática.

A estratégia consiste em validar as soluções propostas por meio de experimentos simples e de baixo custo, possibilitando ajustes rápidos e embasados em evidências reais. À medida que a confiança nos resultados aumenta, torna-se viável ampliar gradualmente os investimentos em experimentos mais elaborados, protótipos e projetos-piloto, fortalecendo a validação do modelo de negócio (OSTERWALDER et al., 2014).

A Figura 13 ilustra de forma gráfica esse conceito apresentado pelos autores, evidenciando a importância de começar pequeno, aprender rapidamente e evoluir de forma estruturada.

Figura 13 – Variáveis conforme andamento do projeto



Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

Para orientar esse processo de experimentação, foi adotado o modelo de ficha de teste proposto por Osterwalder et al. (2014), que organiza a execução dos testes em quatro etapas principais:

- Hipótese : definição clara do que se deseja validar;
- Teste: descrição do método ou experimento que será utilizado;
- Métrica: identificação dos indicadores que permitirão avaliar os resultados obtidos;
- Critério: definição dos parâmetros que indicarão se a hipótese foi confirmada ou refutada.

A Figura 14, apresentada a seguir, ilustra a estrutura da ficha de teste utilizada neste estudo.

Figura 14 – Ficha de Teste

The image shows a digital template for a 'Test Card' from 'Strategyzer'. The template is divided into four main sections, each with a green header and a white input area:

- STEP 1: HYPOTHESIS**: Header 'We believe that' followed by a large input area. To the right, there are three small warning icons and the word 'Critical:'.
- STEP 2: TEST**: Header 'To verify that, we will' followed by a large input area. Below the input area, there are icons for 'Test Cost' (ranging from 1 to 5) and 'Data Reliability' (ranging from 1 to 5).
- STEP 3: METRIC**: Header 'And measure' followed by a large input area. Below the input area, there is an icon for 'Time Required' (ranging from 1 to 3).
- STEP 4: CRITERIA**: Header 'We are right if' followed by a large input area.

At the bottom of the template, there is a copyright notice: 'Copyright Business Model Foundry AG' and 'The makers of Business Model Generation and Strategyzer'.

Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

2.3.1.3 Aprendizados

Após a realização dos testes é importante a consolidação dos aprendizados, desta maneira, os *insights* foram transcritos para a ficha de aprendizados proposta por Osterwalder et al. (2014), esta também é dividida em quatro etapas principais:

- Hipótese : definição clara do que foi testado;
- Observação: descrição do que foi observado durante o período de teste;
- Aprendizado: quais aprendizados e insights podem ser retirados a partir do que foi observado;
- Próximos passos: definição de quais ações vão ser tomadas partindo dos aprendizados e insights obtidos

A Figura 15, apresentada a seguir, ilustra a estrutura da ficha de aprendizado utilizada neste estudo.

Figura 15 – Ficha de Aprendizado

The Learning Card template from Strategyzer is a four-step worksheet for idea generation. It includes fields for insight name, date, responsible person, and four main sections: Hypothesis, Observation, Learnings, and Decisions.

Learning Card		Strategyzer
Insight Name	Date of Learning	
Person Responsible		
STEP 1: HYPOTHESIS		
We believed that		
STEP 2: OBSERVATION		
We observed		
Data Reliability: thumb up thumb up thumb up		
STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS		
From that we learned that		
Action Required: checkmark checkmark checkmark		
STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS		
Therefore, we will		
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

2.3.1.4 MVP

O *Minimum Viable Product* (MVP) deve ser capaz de transmitir com clareza a proposta de valor e permitir a execução de testes junto a clientes e parceiros potenciais. Para isso, os protótipos devem ser simples, rápidos e de baixo custo, facilitando ajustes e iterações constantes. Protótipos muito refinados nesta fase inicial tendem a ser mais difíceis de adaptar ou substituir, reduzindo a agilidade do processo de validação. À medida que novos testes são realizados, o MVP pode ser gradualmente aprimorado com base nos insights e aprendizados obtidos (OSTERWALDER et al., 2014).

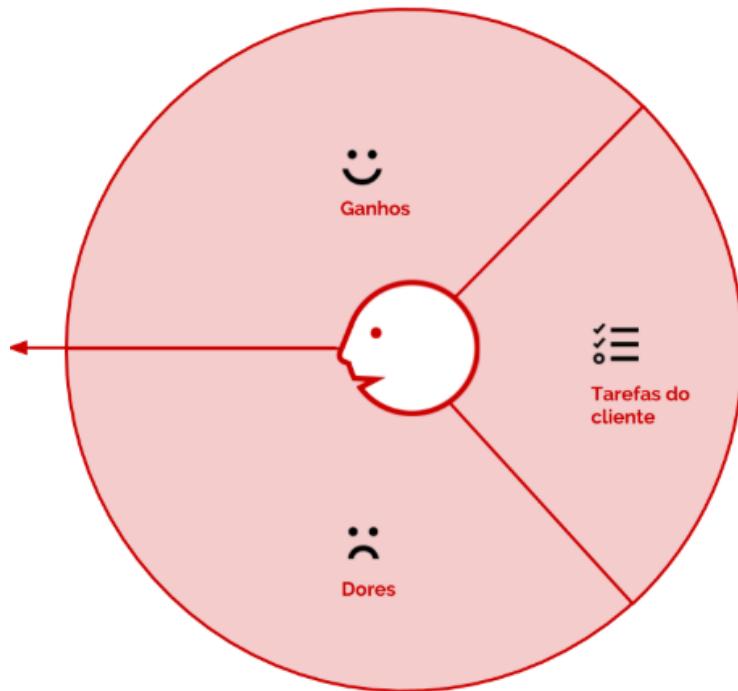
Nesse sentido, os MVPs representam a forma mais eficiente de percorrer rapidamente o ciclo de feedback Construir–Medir–Aprender, permitindo que as validações obtidas desde os primeiros protótipos orientem decisões e contribuam para a consolidação de uma solução final mais assertiva (RIES, 2011).

2.4 Value Proposition Canvas

O *Value Proposition Canvas* (VPC) é um *framework* desenvolvido por Osterwalder et al. (2014) com o objetivo de auxiliar na validação da proposta de valor, promovendo o alinhamento entre as características da solução e as necessidades de um segmento de clientes. O modelo é composto por dois elementos principais: o Perfil do Cliente, que descreve de forma estruturada e detalhada um segmento específico, e o Mapa de Valor, que apresenta as características da proposta de valor, destacando como os produtos e serviços oferecidos geram ganhos e aliviam dores desse cliente (OSTERWALDER et al., 2014).

Iniciando pelo Perfil do Cliente, este é subdividido em três componentes principais: Tarefas, Dores e Ganhos. As Tarefas do Cliente descrevem as atividades que ele busca realizar mas que enfrenta dificuldades para executar. As Dores referem-se aos resultados negativos, riscos e obstáculos que surgem ao longo dessas tarefas. Por fim, os Ganhos representam os resultados desejados ou os benefícios que o cliente espera obter ao realizar suas atividades. A Figura 16 a seguir ilustra a estrutura do Perfil do Cliente.

Figura 16 – Perfil do Cliente



Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

O Mapa de Valor também é dividido em três componentes principais: Produtos e Serviços, Geradores de Ganhos e Aliviadores de Dores. Os Produtos e Serviços representam

as soluções propostas para atender às dores do cliente. Os Geradores de Ganhos descrevem de que forma essas soluções criam benefícios, agregam valor e proporcionam resultados positivos ao cliente. Já os Aliviadores de Dores explicam como os produtos e serviços reduzem, minimizam ou eliminam as dores enfrentadas pelo cliente. A Figura 17 a seguir ilustra a estrutura do Mapa de Valor.

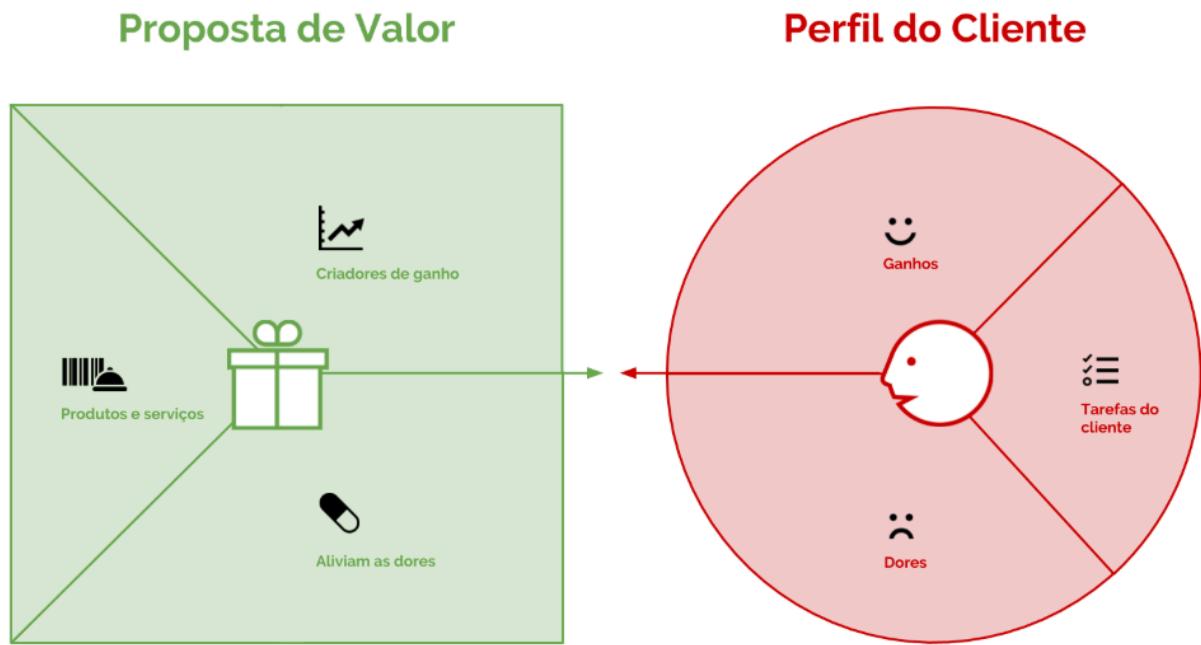
Figura 17 – Mapa de Valor



Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

Com o Perfil do Cliente e o Mapa de Valor devidamente construídos, é fundamental atentar-se à junção entre essas duas partes para desenvolver um *Value Proposition Canvas* (VPC) realmente assertivo. O *framework* é considerado eficaz quando os clientes demonstram entusiasmo pela proposta de valor — o que ocorre ao atender tarefas que são de fato relevantes, aliviar dores significativas e gerar ganhos percebidos como valiosos. Entretanto, não basta apenas alcançar essa correspondência; é necessário manter um esforço contínuo para preservar o alinhamento entre o perfil do cliente e o mapa de valor, pois essa coerência constitui a essência do VPC, conforme proposto por Osterwalder et al. (2014). O *Value Proposition Canvas* é apresentado usualmente com a junção das duas partes conforme a Figura 18 abaixo.

Figura 18 – *Value Proposition Canvas*



Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

2.5 *Business Model Canvas*

Esta última etapa tem a função de incorporar a proposta de valor em um modelo de negócio viável visando captar valor para a organização. Com este objetivo, utilizaremos o *Business Model Canvas* (BMC), como ferramenta. Nesse sentido, o VPC se integra ao BMC permitindo detalhar como sua empresa está gerando valor para os clientes (OSTERWALDER et al., 2014).

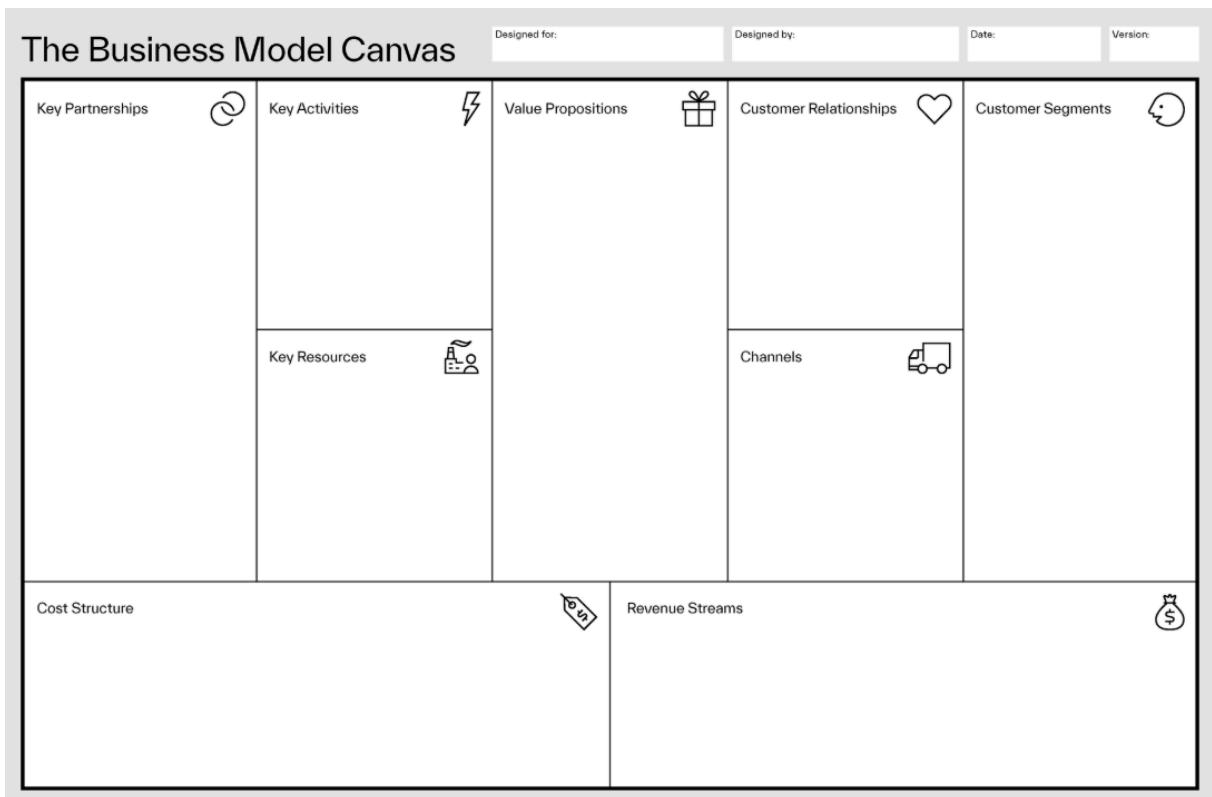
- Segmentos de Clientes: grupos de possíveis clientes, podendo ser pessoas ou organizações, que a empresa busca alcançar e agregar valor.
- Propostas de Valor: produtos e serviços que geram valor para determinado segmento de clientes
- Canais: descrevem como as propostas de valor são comunicadas e entregues a um segmento de clientes
- Relacionamento com Clientes: define como cada segmento de clientes são adquiridos e retidos através do relacionamento criado e mantido.
- Fontes de Receita: resultado da proposta de valor que obteve sucesso ao ser ofertada para determinado segmento de clientes.
- Recursos Chave: principais ativos necessários para entregar a proposta de valor

definida.

- Atividades Chave: agrupamento das principais atividades que a empresa precisa executar com maestria.
- Parcerias Chave: rede de fornecedores e parceiros que viabilizam a proposta de valor, fornecendo recursos e atividades externas à organização mas que são essenciais.
- Estrutura de Custos: descreve todos os custos envolvidos na operação.

A Figura 19 abaixo demonstra o layout do *Business Model Canvas* que será utilizado durante o estudo.

Figura 19 – Business Model Canvas layout



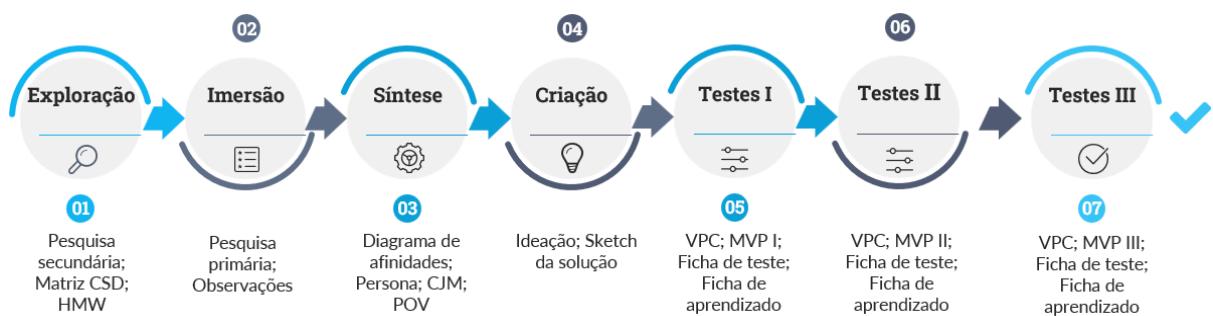
Fonte: OSTERWALDER et al. (2014)

3. Método

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos utilizados no desenvolvimento do estudo, fundamentados na revisão da literatura previamente realizada. Busca-se, assim, estabelecer a estrutura metodológica que orientará a próxima etapa, apresentação e análise dos resultados.

Para conduzir o processo, foi adotado o método do Duplo Diamante, em conjunto com abordagens do *Design Thinking* e do *Lean Startup*, conforme apresentado anteriormente. Nesse contexto, o método proposto está sintetizado na Figura 20 a seguir e contempla as seguintes etapas: (i) Exploração; (ii) Imersão; (iii) Síntese; (iv) Criação; (v) Ciclo de Testes I; (vi) Ciclo de Testes II; (vii) Ciclo de Testes III.

Figura 20 – Etapas do método proposto



Fonte: elaborado pelo autor

3.1 Contextualização do problema

O método inicia-se com a contextualização do problema, que consiste no desenvolvimento de um modelo de negócio voltado ao mercado de móveis planejados, com foco em oferecer uma proposta de valor atrativa para o cliente e com viabilidade financeira para a operação. Para isso, tornou-se necessário adotar um método capaz de validar hipóteses iniciais e apoiar a construção do modelo de negócio aplicado a um problema real identificado no setor.

Considerando o conhecimento prévio do autor e de um familiar sobre o mercado de móveis planejados, optou-se por um método que possibilitasse testar hipóteses, soluções e MVPs de forma contínua, permitindo que os aprendizados obtidos ao longo do processo contribuíssem para o aprimoramento progressivo da proposta de valor. Assim, buscou-se uma abordagem iterativa, flexível e prática, adequada ao desenvolvimento de soluções inovadoras.

Nesse contexto, os conteúdos aprendidos na disciplina PRO3582, do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, mostraram-se especialmente oportunos, por envolverem os métodos de *Design Thinking* e *Lean Startup*. Dessa forma, ao longo do segundo semestre de 2025, foram desenvolvidas tanto a primeira quanto a segunda parte do Trabalho Final, sob orientação do Professor Doutor André Leme Fleury, responsável pela disciplina PRO3582.

3.2 Exploração

A fase de exploração tem como objetivo compreender com maior profundidade o escopo do problema, reunindo informações relevantes sobre o mercado, os concorrentes e as oportunidades existentes.

Conforme ilustrado na Figura 20, essa etapa é composta por três elementos principais: pesquisa secundária, que fornece uma base de conhecimento estruturada sobre o contexto do problema; a matriz de Certezas, Suposições e Dúvidas (CSD), que auxilia na organização e priorização das informações levantadas; e a técnica “Como Podemos...” (HMW), que estimula a formulação de perguntas orientadas à geração de soluções e oportunidades de inovação.

3.2.1 Pesquisa secundária

A pesquisa secundária foi conduzida pelo autor com o objetivo de reunir informações relevantes sobre o mercado de móveis planejados, o setor da construção civil e estratégias de marketing digital aplicadas ao segmento de móveis planejados. Para isso, foram consultadas fontes como notícias, artigos especializados e ferramentas estatísticas disponibilizadas por sindicatos e associações brasileiras do setor, a fim de construir uma base sólida para o desenvolvimento do estudo.

Essa etapa da fase de exploração teve como foco aprofundar o entendimento sobre o mercado, analisando pontos-chave como crescimento, tendências e estrutura competitiva. O objetivo foi validar estrategicamente e financeiramente a atratividade do setor, garantindo que exista um mercado suficientemente grande e com boas perspectivas de expansão ou estabilidade nos próximos anos. Esse cenário é fundamental, pois mercados robustos permitem maior flexibilidade para pivotar soluções caso a hipótese inicial não se mostre viável, um princípio aprendido na disciplina PRO3582.

Além disso, a pesquisa forneceu insumos essenciais para a continuidade das etapas metodológicas, tanto na exploração, como na elaboração da matriz CSD e das perguntas HMW, quanto nas fases seguintes do projeto. Foram levantados dados sobre a produção interna de móveis no Brasil, níveis de penetração no mercado interno, perfis demográficos dos consumidores, fatores que influenciam a decisão de compra e ambientes mais demandados pelos clientes.

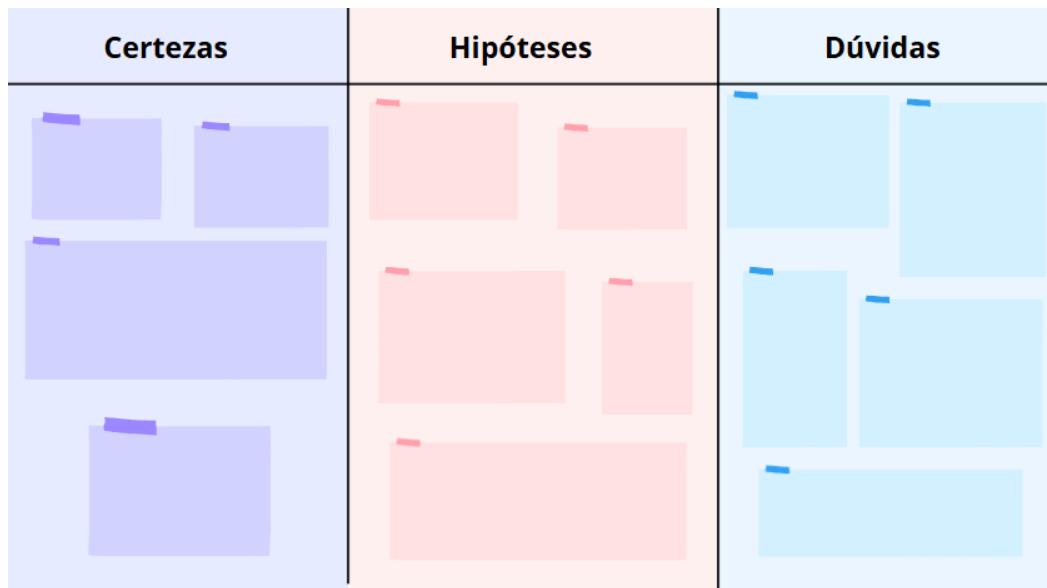
Por fim, foi realizado um *benchmark* nacional e internacional, envolvendo tanto marcas consolidadas, para compreender como se mantêm competitivas e quais inovações estão implementando, quanto novos entrantes, com o objetivo de identificar estratégias inovadoras que auxiliem na penetração no mercado. Esses aprendizados contribuem para a formulação de hipóteses mais embasadas e para o desenho de uma proposta de valor mais alinhada ao comportamento do mercado.

3.2.2 Matriz de certezas, suposições e dúvidas (CSD) e *How might we* (HMW)

Com o objetivo de sintetizar as informações obtidas na pesquisa secundária e viabilizar a análise das hipóteses iniciais, foi elaborada a Matriz CSD. Essa ferramenta permite organizar de forma clara e objetiva três tipos de informações essenciais: Certezas (o que já se sabe), Suposições (o que se acredita, mas precisa ser validado) e Dúvidas (o que ainda é necessário descobrir).

Seguindo essa lógica, buscou-se construir um processo ágil, intuitivo e visualmente claro, de modo a facilitar a priorização e o refinamento das hipóteses ao longo do desenvolvimento do projeto. Para isso, o autor se inspirou em práticas de *Design Thinking*, adotando um layout visual semelhante ao uso de post-its — abordagem comumente observada em atividades práticas e em referências como Vianna et al. (2012). O resultado foi um modelo visual próprio da Matriz CSD, apresentado na Figura 21.

Figura 21 – Layout da matriz CSD



Fonte: elaborado pelo autor

Após a elaboração da matriz CSD, o método avançou para a etapa de definição do “Como podemos...” (*How Might We*), com o objetivo de traduzir a proposta inicial e o problema central da pesquisa em uma única frase clara e objetiva. Essa ferramenta permite delimitar o escopo da solução de forma estratégica, fornecendo uma direção clara para o desenvolvimento do projeto, sem limitar ou engessar as etapas futuras de imersão, síntese e criação.

3.3 Pesquisa primária

Nesta etapa o método busca realizar a pesquisa quantitativa marcada por entrevistas e observações. Neste contexto, o objetivo é explorar o ponto de vista das pessoas envolvidas durante o processo de compra de forma empática e sem restringir o rumo da conversa, quanto mais a vontade e informações o entrevistado passar melhor é o resultado da entrevista.

Inicialmente o foco da pesquisa são potenciais clientes de móveis planejados, para se obter uma quantidade relevante de entrevistas foram entrevistados 10 clientes em potencial, buscando compreender o perfil demográfico, como são tomadas as decisões de compra, o que buscam em seus móveis planejados, quais canais de comunicação utilizam no dia-a-dia e os problemas enfrentados durante a jornada de compra. Para estas entrevistas o roteiro foi o seguinte:

- Perfil: Qual sua idade; Com quem você mora? Trabalha em qual segmento?
- Decisão: Quem toma a decisão de compra na sua casa?; O que mais pesou na sua decisão de compra?; Você costuma comparar várias opções?
- Diferenciais: Quando pensa em móveis planejados, qual é o principal objetivo?; Como você imagina a sua “experiência ideal”
- Canais: Quais redes sociais utiliza no dia a dia?; Quais ferramentas utiliza no processo de busca por produtos?; Qual forma de contato prefere entre vendedor e cliente?
- Problemas: Qual foi a maior dificuldade ao procurar móveis planejados?; O que faria você desistir?; O que faria você confiar?

Posteriormente o autor sentiu a necessidade de entrevistar o outro lado do processo de venda. Desta forma, foram realizadas outras entrevistas em que o foco era obter informações de gerentes e funcionários de loja de móveis planejados que possam ter interesse em soluções que atraiam mais clientes para suas lojas. Neste sentido foram entrevistados 1 gerente e 3 funcionárias para compreender quais são os perfis de clientes, o que costumam levar em consideração para a tomada de decisão, quais canais as lojas usam para adquirir clientes e os problemas enfrentados durante o processo de venda. Para estas entrevistas o roteiro foi o seguinte:

- Perfil: Qual a faixa de idade dos clientes que mais trazem resultados?; Com quem eles moram geralmente? Trabalham em qual segmento? Qual a principal motivação que leva os clientes a procurarem os móveis planejados?
- Decisão: O que mais pesa na decisão de compra de compra dos clientes?; Os clientes costumam ter uma ideia do preço ou se assustam ao serem comunicados? Quanto tempo em média um cliente leva do primeiro contato a realizar a compra?
- Canais: Qual canal de aquisição de clientes mais traz resultados? A loja tem redes sociais bem estruturadas? Executa tráfego de anúncios pagos? Quais tipos de conteúdo mais engajam clientes?
- Problemas: Quais as maiores objeções dos clientes? Existe sazonalidade nas vendas? Qual maior dificuldade para se vender mais?

3.3.1 Observações

Durante as entrevistas com o gerente e os funcionários, além da coleta de informações formais, buscou-se realizar observações para compreender melhor o funcionamento cotidiano das lojas de móveis planejados. O objetivo foi entender de forma prática a dinâmica

operacional e comercial desses ambientes, complementando os dados obtidos nas entrevistas.

De forma oportuna, a chegada de um cliente durante a visita possibilitou observar em tempo real a jornada de atendimento, permitindo identificar com maior clareza os padrões de comportamento e interações entre funcionários e clientes, neste sentido, buscou-se observar:

- Etapas e duração média de cada fase do atendimento;
- Perguntas realizadas pela projetista, especialmente no que se refere à identificação do orçamento disponível, necessidades e preferências estéticas do cliente;
- Reação do cliente ao longo da jornada de compra, incluindo momentos de maior engajamento e possíveis barreiras;
- Principais dúvidas e questionamentos apresentados pelo cliente durante o atendimento;
- Estrutura da equipe presente na loja e como os funcionários se distribuem nas atividades.

Esse método de abordagem busca proporcionar uma visão mais completa e contextualizada do processo de venda e atendimento, permitindo identificar oportunidades de melhoria e pontos críticos que influenciam a experiência do cliente.

3.4 Síntese

A próxima etapa do método consiste na síntese das informações levantadas nas fases de exploração e imersão. O objetivo desta fase é organizar, estruturar e interpretar os dados coletados, transformando-os em insumos para orientar a geração de soluções. Conforme apresentado anteriormente, essa etapa se consolida por meio de quatro ferramentas principais:

- Diagrama de afinidades, para agrupar e organizar insights de forma visual e lógica;
- Persona, para representar de maneira clara o perfil e as motivações do público-alvo;
- *Customer Journey Management* (CJM), para mapear a jornada do cliente e identificar oportunidades e pontos de fricção;
- *Point of View* (POV), para sintetizar a perspectiva central do problema a ser resolvido.

Essa fase é essencial para transformar dados dispersos em direcionamentos claros, permitindo que as etapas seguintes de ideação e testes sejam mais assertivas e alinhadas às reais necessidades dos usuários.

3.4.1 Diagrama de Afinidades

A etapa do Diagrama de Afinidades tem como objetivo organizar e estruturar as informações levantadas nas fases anteriores, facilitando a identificação de padrões, conexões e oportunidades. Para isso, o autor desenvolveu um layout visual semelhante ao utilizado na matriz CSD, inspirado nas práticas observadas durante a revisão da literatura.

Essa abordagem favorece o agrupamento de informações em grupos permitindo uma análise mais clara e intuitiva dos dados coletados. Assim, os dados anotados em um excel foram agrupados no método em três grupos:

- Padrões e Temas recorrentes: informações relevantes que confirmam hipóteses e apontam problemas na jornada.
- Surpresas e Contradições: informações que não se esperavam ou se contradizem com as hipóteses levantadas.
- Temas a serem explorados: informações que devem ser exploradas no desenvolvimento das próximas etapas de desenvolvimento.

A Figura 22 abaixo apresenta o layout utilizado para agrupamento das informações.

Figura 22– Layout do Diagrama de Afinidades



Fonte: elaborado pelo autor

3.4.2 Persona

Para a definição da Persona, o método adotado consistiu na criação de um layout próprio desenvolvido pelo autor, fundamentado nas referências teóricas previamente apresentadas. A partir das entrevistas realizadas e da análise do Diagrama de Afinidades, foram identificados padrões de comportamento, necessidades e características recorrentes, que serviram de base para representar de forma mais fiel o perfil do cliente ideal. Após a construção inicial da Persona, ajustes e refinamentos foram realizados com o apoio do orientador, com o objetivo de torná-la mais clara, tangível e aderente à realidade observada.

Nesse processo, buscou-se consolidar informações essenciais que permitissem tangibilizar o público-alvo de forma clara e prática, incluindo:

- Dados demográficos: nome fictício, idade e profissão
- Uma frase representativa
- Traços de personalidade
- Comportamentos
- Motivações e objetivos
- Problemas e frustrações

Dessa forma, a Figura 23 apresenta o layout desenvolvido para a construção da Persona que orientará as etapas seguintes do projeto.

Figura 23 – Layout da Persona



Fonte: elaborado pelo autor

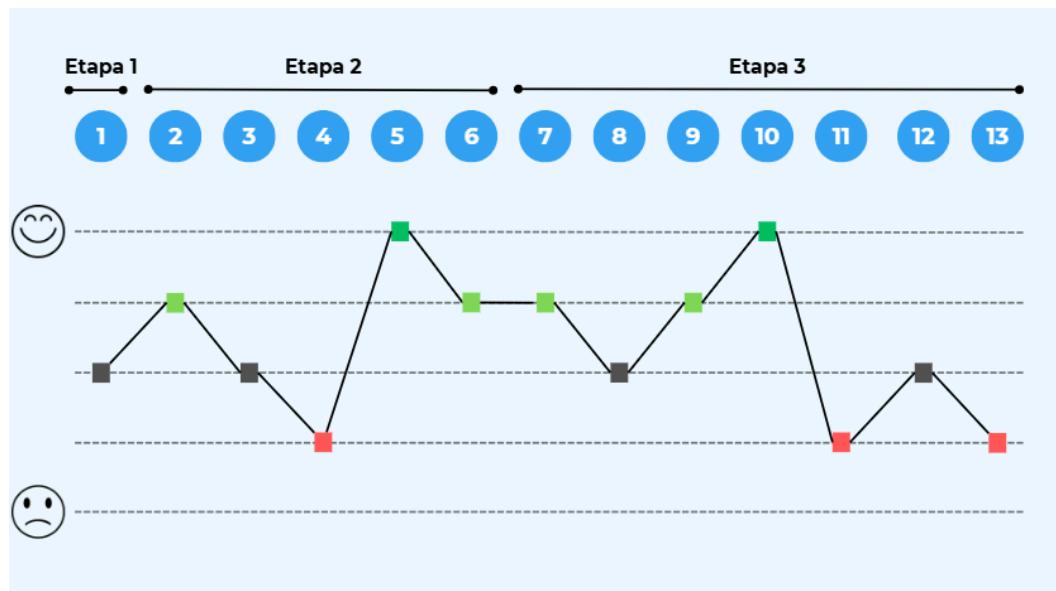
3.4.3 Jornada do Cliente

Nesta etapa, foi elaborada a Jornada do Cliente com base na Persona definida previamente, com o objetivo de mapear detalhadamente todo o percurso que o cliente percorre ao adquirir móveis planejados. O propósito desse mapeamento é identificar atividades bem executadas e pontos de fricção que impactam diretamente a experiência do cliente e a eficiência do processo comercial. Para a construção do método, alguns elementos foram considerados essenciais:

- Identificação das etapas da jornada, segmentando-as em pré-venda, venda e pós-venda
- Levantamento das atividades existentes em cada uma dessas etapas
- Agrupamento das atividades em suas respectivas fases da jornada
- Avaliação do grau de satisfação do cliente em cada atividade, utilizando uma escala de percepção que varia entre: muito satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito e muito insatisfeito.

Com base nessas diretrizes, o autor desenvolveu um layout próprio, apresentado na Figura 24 abaixo, permitindo organizar visualmente as informações observadas e sintetizadas nas etapas anteriores. Essa estrutura facilita a análise dos pontos críticos da jornada, servindo como base para propor melhorias e desenhar uma experiência mais fluida e assertiva para o cliente.

Figura 24 – Layout da Jornada do Cliente



Fonte: elaborado pelo autor

A jornada foi construída em parceria com um familiar que atua em uma loja de móveis planejados, o que possibilitou identificar as etapas do processo também sob a perspectiva do vendedor. Inicialmente, as etapas foram anotadas manualmente em uma folha, registrando tanto o fluxo operacional quanto os principais pontos de interação com o cliente.

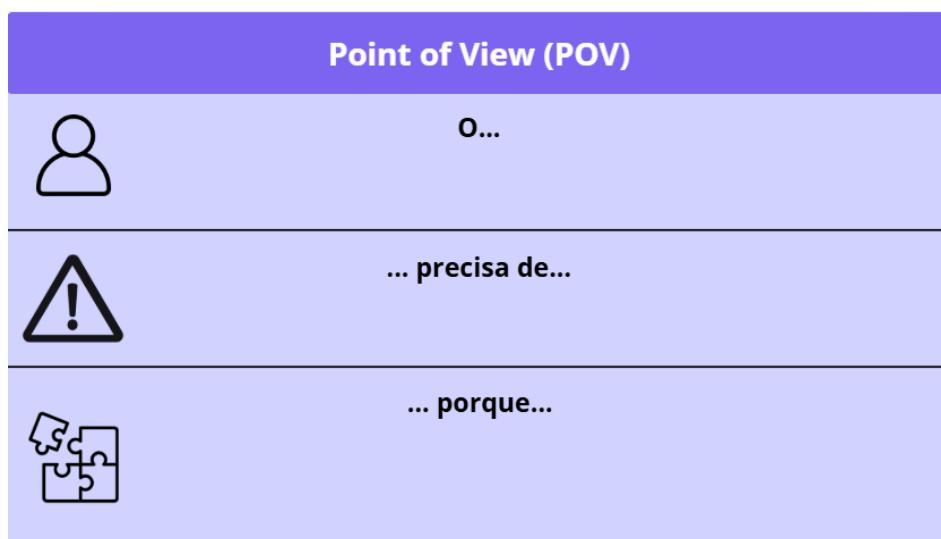
Em seguida, essas informações foram transferidas para o layout desenvolvido pelo autor, incluindo as percepções de satisfação do cliente inferidas a partir das entrevistas realizadas, observações em campo e experiências práticas do familiar. Com o esboço consolidado, foi realizada uma etapa de validação em conjunto com o orientador do trabalho.

3.4.4 POV

A próxima ferramenta utilizada no desenvolvimento do trabalho foi o *Point of View* (POV), cujo objetivo é reformular o problema com base nas descobertas obtidas nas etapas anteriores, de modo a orientar e direcionar a fase seguinte, a criação.

O POV busca sintetizar, em uma única frase, três elementos centrais: (i) quem é o usuário (persona), (ii) o que ele precisa (necessidade) e (iii) por que essa necessidade existe (justificativa). Essa estrutura permite traduzir os insights da pesquisa em um enunciado claro e orientado à ação, que pode ser revisado conforme novas descobertas surjam ao longo do processo. Para esta etapa, o autor desenvolveu um layout próprio, apresentado na Figura 25, que foi preenchido com base nos dados coletados e posteriormente validado junto ao orientador.

Figura 25 – Layout para POV



Fonte: elaborado pelo autor

3.5 Criação

A etapa de criação tem como objetivo desenvolver a ideação e o esboço da solução. Agora que a fase de imersão foi concluída, essas etapas tornam-se possíveis e oportunas, pois o problema está mais bem delimitado e compreendido, permitindo o desenvolvimento de ideias e propostas de solução de forma mais assertiva e direcionada.

3.5.1 Ideação

O método adotado na fase de ideação baseou-se majoritariamente na técnica de brainstorming. Inicialmente, o autor realizou um levantamento individual das possíveis ideias de solução. Em seguida, foi conduzida uma nova sessão de brainstorming em conjunto com um familiar que atua diretamente no setor de móveis planejados, a fim de ampliar a diversidade de perspectivas. Após a geração de múltiplas ideias, incluindo aquelas mais criativas ou inviáveis, o autor realizou uma análise crítica para selecionar aquelas com maior aderência ao problema identificado e potencial de aplicação prática.

3.5.2 Estrutura da solução

A fase da estrutura da solução tem como objetivo definir e detalhar a ideia que será desenvolvida, estruturando-a de forma mais clara e orientada à prática.

Com base nas ideias pré-selecionadas na etapa de ideação, as soluções foram categorizadas conforme as dores que buscavam resolver e as etapas da jornada do cliente em que atuavam. A partir dessa categorização, foram identificadas aquelas com maior aderência ao problema central e potencial de validação prática.

Essas alternativas foram apresentadas ao orientador para discussão e validação quanto à sua efetividade. Com base nesse retorno, o autor definiu como foco dos testes subsequentes a solução que melhor atendia às principais dores identificadas e que apresentava viabilidade de execução.

3.6 Ciclo de Testes I

Com a solução a ser testada devidamente definida, iniciam-se as fases de experimentação. Nesse contexto, o Ciclo de Testes I tem como objetivo validar as primeiras hipóteses levantadas sobre a proposta de valor. Essa etapa é marcada pela construção do Value Proposition Canvas (VPC), pela definição do Produto Mínimo Viável (MVP) e pela execução do teste sobre o MVP, seguida da mensuração e análise dos resultados obtidos.

3.6.1 *Value Proposition Canvas (VPC)*

O Value Proposition Canvas (VPC) é composto por duas partes principais: Proposta de Valor e Segmento de Clientes. Nesta etapa do projeto, foi abordado primeiramente o Segmento de Clientes, com o objetivo de compreender de forma mais profunda o público-alvo e o problema a ser resolvido, para então avançar na definição do serviço a ser oferecido.

Para o preenchimento do modelo, foram analisadas a Persona desenvolvida, a Jornada do Cliente e a estrutura da solução definida anteriormente, garantindo coerência entre as necessidades identificadas e o que se pretendia validar. O processo foi conduzido com base nas orientações de Osterwalder et al. (2014), que destacam a importância de:

- (i) evitar misturar perfis distintos de clientes;
- (ii) aprofundar as dores e ganhos, evitando descrições genéricas;
- (iii) considerar não apenas os aspectos funcionais, mas também os sociais e emocionais relacionados à experiência do cliente.

Dessa forma, foram levantadas e organizadas no modelo do VPC as principais dores, ganhos e tarefas do cliente. Por fim, o resultado dessa etapa foi validado junto ao orientador, com objetivo de garantir que o desenvolvimento está coerente, tendo em vista a importância para o avanço das próximas etapas.

3.6.2 *MVP para Problem Market Fit*

Para testar a hipótese definida na etapa da estrutura da solução, o autor desenvolveu uma landing page voltada à validação inicial da proposta. O processo iniciou-se com a escolha do nome e domínio do site, realizada em conjunto com o familiar envolvido no mercado de móveis planejados. Para isso, foi conduzida uma sessão de brainstorming, seguida pela

seleção dos nomes disponíveis no mercado, através da ferramenta do Registro.br e alinhados à identidade desejada para a marca.

Em seguida, foi realizado um estudo de referências com base nos sites analisados durante o *benchmark*, além da observação de páginas de empresas que estavam com anúncios ativos no setor de móveis planejados. A partir dessa análise comparativa, o autor estruturou criticamente quais seções e elementos seriam incluídos na landing page, de modo a equilibrar clareza, atratividade e foco na conversão.

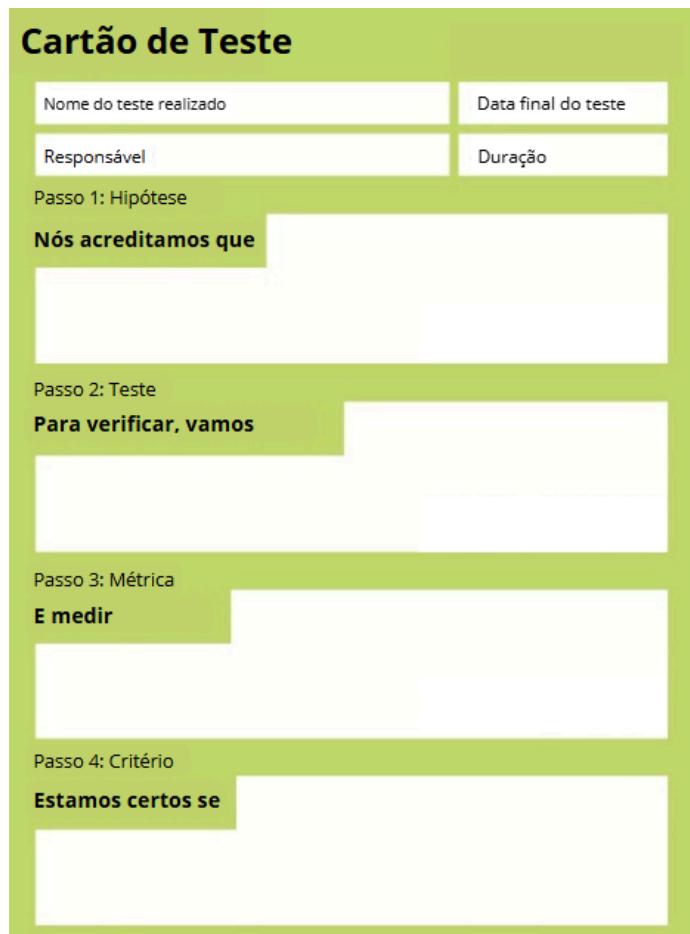
Com essa estrutura definida, o autor e seu familiar criaram o logotipo da marca utilizando a ferramenta Canva. Posteriormente, foi feita a configuração do domínio, redirecionando-o para o WordPress, plataforma escolhida para o desenvolvimento do site. Para possibilitar maior liberdade de personalização, foi instalado o *plugin* Elementor, além de outros complementos voltados à otimização da navegação e do tempo de carregamento.

Durante e após o desenvolvimento, a página foi avaliada por meio da ferramenta PageSpeed Insights, do Google, com o objetivo de identificar pontos de melhoria e aprimorar o desempenho geral da landing page, garantindo uma experiência mais fluida e eficaz para o teste.

3.6.3 Testes e aprendizados

Para a realização da etapa de testes e aprendizados, foram sugeridas pelo orientador a utilização dos cartões de teste e aprendizado desenvolvidas por Osterwalder et al. (2014). Desta maneira, o autor realizou a tradução do cartão e constituiu uma versão em português, no Canva, facilitando o consumo das informações deste trabalho. O layout utilizado no método para a consolidação dos resultados está apresentado na Figura 26 abaixo.

Figura 26 – Layout do cartão de teste

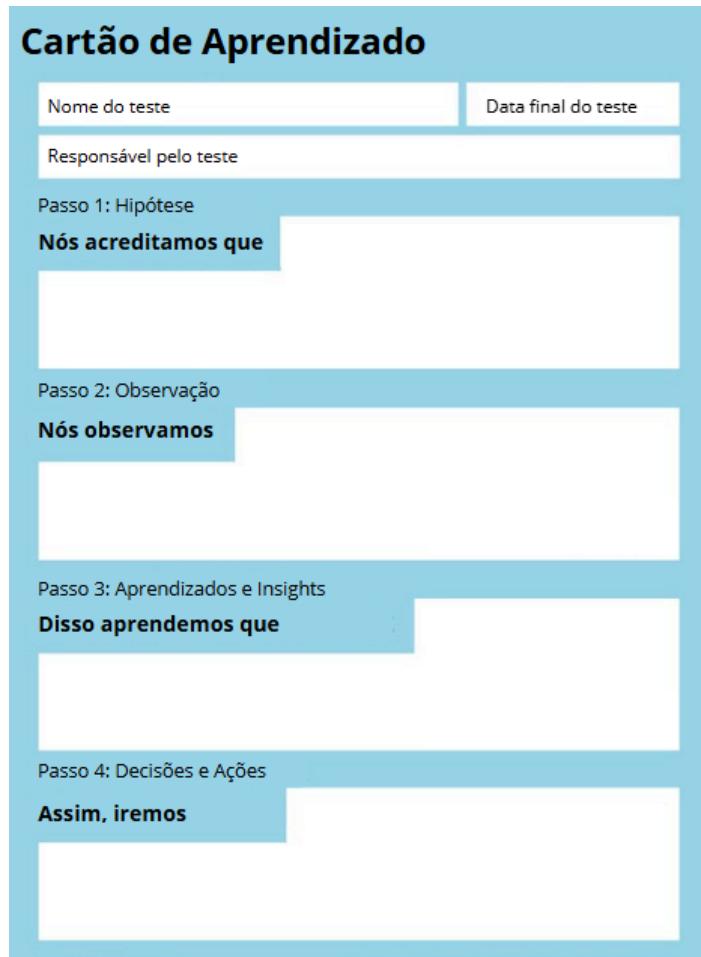


Fonte: adaptado de OSTERWALDER et al. (2014)

Com o layout definido, o autor preencheu baseando-se no que se queria medir neste primeiro momento e no próprio Canva completou o cartão apresentado acima. Após a realização do teste, o autor buscou pelos relatórios das campanhas veiculadas no Google Ads e pelo comportamento dos clientes através da ferramenta conectada ao site, Google Analytics.

Desta forma, foi utilizado o cartão de aprendizado para sintetizar os resultados e insights obtidos. Neste contexto, também foi utilizado o Canva para construção do modelo traduzido e para a escrita dos resultados obtidos. O layout utilizado no método está apresentado na Figura 27 abaixo.

Figura 27 – Layout do cartão de aprendizado



Fonte: adaptado de OSTERWALDER et al. (2014)

3.7 Ciclo de Testes II

Com a análise dos resultados do teste anterior, identificou-se a necessidade de estabelecer um método capaz de mensurar a quantidade de clientes que entraram em contato e efetivamente demonstraram interesse em adquirir o serviço oferecido. Para isso, foi realizada uma revisão do VPC apresentado anteriormente, desenvolveu-se um novo Produto Mínimo Viável (PMV), e foram definidas as hipóteses a serem testadas, bem como os critérios de mensuração e análise dos resultados obtidos.

3.7.1 VPC revisado

Os insights obtidos durante o Ciclo de Teste I possibilitaram ao autor aprimorar o VPC, agora incorporando a Proposta de Valor. Assim, este novo ciclo tem como objetivo

validar a conexão entre a Proposta de Valor e o Segmento de Clientes, verificando se essa relação é capaz de levar o cliente à decisão de compra da solução.

3.7.2 MVP para *Problem Market Fit* II

Nesta etapa, para a execução do serviço oferecido, foram realizados contatos com lojas de móveis planejados e marcenarias com o objetivo de estabelecer parcerias estratégicas. As parcerias foram firmadas com as lojas A, B e C, sendo que na Loja A o familiar do autor trabalha atualmente, e nas Lojas B e C já havia trabalhado anteriormente, o que facilitou a comunicação e o alinhamento comercial. Além disso, foi incluída uma marcenaria próxima à residência do autor, o que também contribuiu para uma comunicação mais ágil e eficiente.

Com as parcerias consolidadas, os testes foram realizados via WhatsApp, ferramenta onde já ocorriam as interações com clientes e lojas parceiras. Deste modo, foi feito o acompanhamento das conversas com os clientes no chat e o registro das informações em planilha Excel, com o objetivo de organizar os dados para posteriormente a mensuração e análise dos resultados obtidos.

3.7.3 Testes e aprendizados II

Assim como no Ciclo de Teste I, a hipótese, o teste, a métrica e o critério de sucesso foram consolidados no cartão de teste, conforme o modelo apresentado anteriormente. Os resultados obtidos foram registrados em uma planilha Excel para facilitar a organização e análise dos dados. Posteriormente, as observações e insights foram sintetizados no cartão de aprendizado, também seguindo o formato estabelecido no Ciclo de Teste I.

3.8 Ciclo de teste III

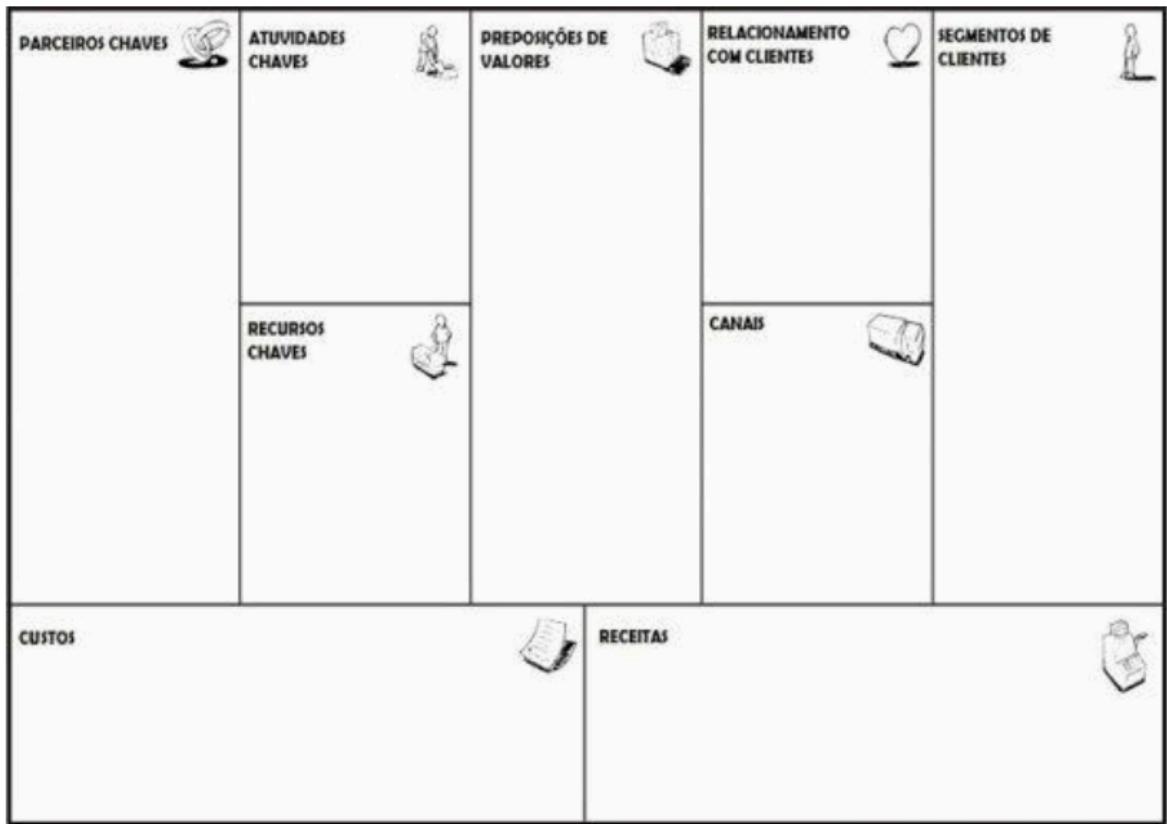
Este último ciclo de teste tem como objetivo construir o *Business Model Canvas* e validar o modelo de negócio sob a perspectiva financeira, mensurando todos os custos e receitas envolvidos. Para isso, o método propõe avaliar quantos clientes que tiveram seus projetos executados efetivamente realizaram a compra em uma das lojas parceiras indicadas, permitindo assim verificar a viabilidade econômica e o potencial de conversão do serviço.

3.8.1 Business Model Canvas (BMC)

Com o objetivo de tornar o modelo de negócio mais visual e tangível, foi elaborado o *Business Model Canvas*, ferramenta que reúne, por meio de diferentes blocos, as principais estruturas que compõem um modelo de negócio. Para essa etapa, utilizou-se o layout desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) como base metodológica.

Os blocos: parceiros chave, atividades chave, recursos chave, proposições de valores, relacionamento com clientes, canais, segmento de clientes, custos e receitas, foram preenchidos na ferramenta Canva, utilizando o modelo de Osterwalder e Pigneur (2011), apresentado na Figura 28 a seguir.

Figura 28– Layout do BMC utilizado



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

3.8.2 MVP para *Problem Market Fit* III

A hipótese a ser testada neste ciclo consiste em verificar se o cliente seguiria as indicações fornecidas e efetivaria a compra em um dos parceiros recomendados,

possibilitando a avaliação financeira do modelo de negócio.

Assim como no ciclo de teste anterior, o acompanhamento foi conduzido via WhatsApp, analisando as interações tanto do ponto de vista do cliente quanto das lojas parceiras, com o objetivo de identificar e registrar no Excel os resultados obtidos.

3.8.3 Testes e aprendizados III

Como no ciclo de teste anterior, foram estruturados os cartões de teste e de aprendizado. Assim, a hipótese, o teste, a métrica e o critério de sucesso foram organizados no cartão de teste por meio da ferramenta Canva, enquanto os resultados obtidos foram transcritos para o cartão de aprendizado, utilizando a mesma plataforma.

Além disso, com o objetivo de mensurar os custos e receitas totais, foram elaboradas duas tabelas destinadas à descrição dos gastos. O intuito central dessa etapa é avaliar se os testes realizados no modelo de negócio resultaram em desempenho financeiro positivo.

3.9 Apresentação de um dos projetos

Nesta etapa, busca-se apresentar o projeto que gerou os resultados mais positivos durante os testes. Para isso, o método utilizado busca reunir as informações referentes às etapas das quais o cliente participou e aos respectivos resultados obtidos, além da apresentação do projeto final, que tangibiliza a solução entregue.

4. Resultados

Este capítulo é destinado a apresentar os resultados obtidos ao aplicar o método do capítulo anterior. Seguindo a linha de desenvolvimento dos capítulos, da mesma forma, este se inicia com as etapas divergentes de Exploração e Imersão, com foco na busca de informações sobre o tema proposto. Seguindo para a Síntese e Criação etapas de convergência com objetivo na organização e aprofundamento das informações obtidas, além da geração de insights e soluções. Por fim, foi realizada a etapa de testes, responsável por gerar dados para análise da viabilidade da solução, passando por três ciclos testes: primeiro sobre a proposta de valor, na sequência dos canais de distribuição e por último um modelo de receitas. Ao concluir estes ciclos de teste já foi possível atingir uma maturidade nos dados obtidos, validando a solução ao alcançar resultados reais na aquisição de clientes.

4.1 Pesquisa secundária

A fase de exploração se inicia com a pesquisa secundária, e foi dedicada à busca de informações que auxiliem na construção do embasamento teórico do autor identificando tendências no mercado de móveis planejados e mercados adjacentes que permeiam o estudo como construção civil e marketing digital. O objetivo principal foi a busca de dados sobre a oferta, demanda, preços e marketing do mercado já existente, assim como *benchmarks* de soluções inovadoras no que tange o marketing digital para a construção de audiências que tenham real interesse no produto vendido, levando a conversão em resultados financeiros positivos.

4.1.1 Contexto do mercado e principais tendências

A indústria moveleira brasileira tem alta relevância para a economia nacional. Com uma estrutura produtiva diversificada, o setor é composto por mais de 20 mil estabelecimentos e é responsável pela geração de cerca de 230 mil empregos. Apenas em 2020, a produção nacional de móveis e colchões totalizou 421 milhões de peças, alcançando um valor de R\$ 72,8 bilhões (Pereira Brainer, 2021). Já em 2023, o mesmo setor alcançou R\$ 81,7 bilhões em receita, aumento de pouco mais de 12% no acumulado, além de gerar em torno de 40 mil novos empregos, como pode ser observado na figura abaixo.

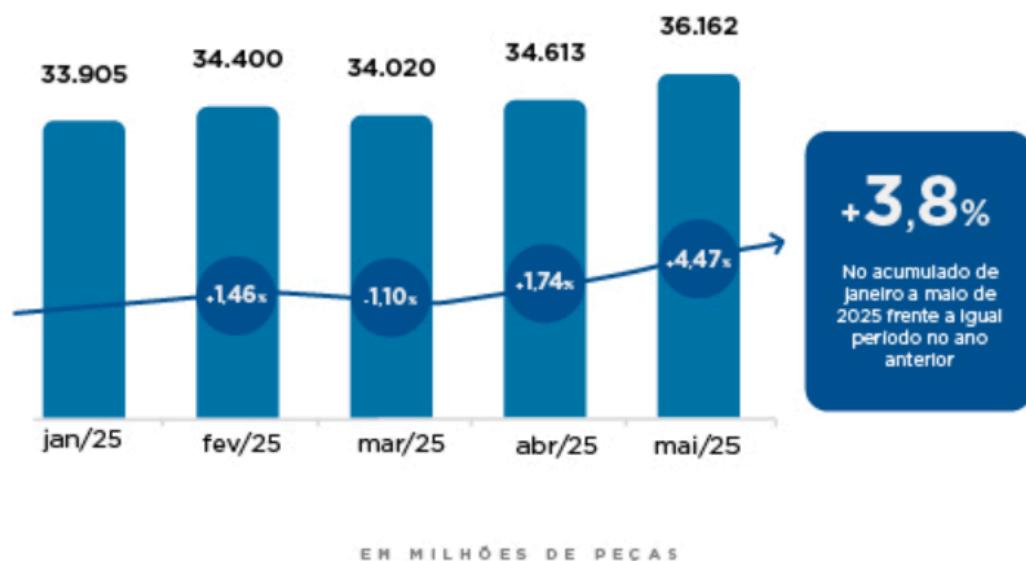
Figura 29 – Dados do setor de móveis e colchões

DADOS DO SETOR 2023	
PRODUÇÃO:	R\$ 81,667 bilhões em receita
	405 milhões de peças produzidas
INVESTIMENTOS:	R\$ 1.207 BILHÃO
EXPORTAÇÕES (EM RECEITA):	US\$ 735.376 milhões
IMPORTAÇÕES (EM RECEITA):	US\$ 234.423 milhões
NÚMERO DE EMPRESAS:	21.700 mil
EMPREGO:	270.267 mil trabalhadores diretos 1,1 milhão de trabalhadores indiretos
PERFIL DA PRODUÇÃO POR SEGMENTO	
5 PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES (POR PARTICIPAÇÃO):	Estados Unidos (31,9%), Uruguai (10,9%), Chile (6,6%), Reino Unido (6,5%) e Paraguai (4,0%)
5 PRINCIPAIS ORIGENS DAS IMPORTAÇÕES (POR PARTICIPAÇÃO):	China (72,9%), Áustria (7,9%), Itália (6,2%), Estados Unidos (2,2%) e Hong Kong (1,2%)
PARTICIPAÇÃO GLOBAL (EXPORTAÇÕES):	Cerca de 180 países

Fonte: SINDILOJAS-SP

Já em 2024 a indústria de móveis colchões encerrou com um crescimento de 8,6% no volume produzido em comparação com 2023, assim como o faturamento que aumentou e ultrapassou R\$ 91,5 bilhões. Nesta linha, as projeções para 2025 são otimistas, com os indicadores da ABIMÓVEL e IEMI mostrando um crescimento de 3,8% na produção até maio de 2025, como mostra a Figura 30, com o acumulado nos últimos 12 meses chegando a mais de 9,4% (ABIMÓVEL, 2024).

Figura 30 – Produção de móveis e colchões no Brasil em 2025

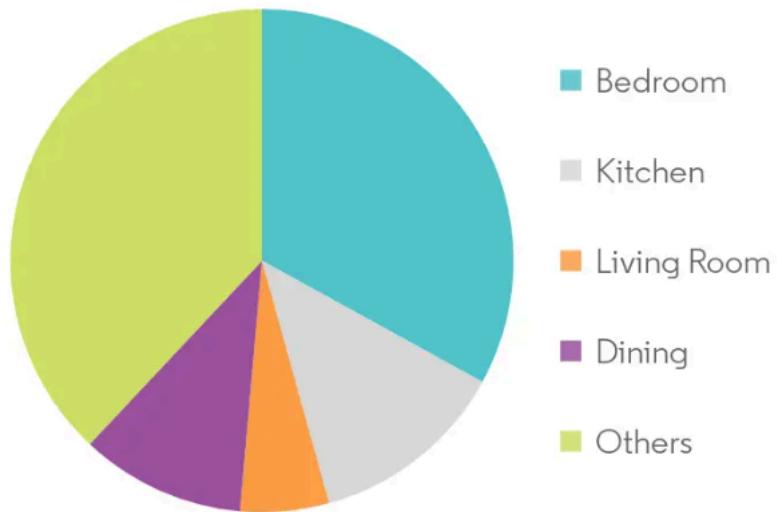


Fonte: ABIMÓVEL, 2024

Uma característica fundamental do setor é sua orientação para o mercado interno, que absorve em torno de impressionantes 98% da produção, revelando a forte dependência da demanda doméstica para sua sustentabilidade e crescimento. Outra característica interessante é que o segmento de móveis planejados possui uma fatia do mercado desproporcional quando comparada com à sua participação em volume, representando 8,8% do volume produzido e 22,4% do valor total movimentado no varejo de móveis segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI). Desta forma, o valor agregado e as margens deste nicho de mercado tornam-o atrativo e explicam o porquê do crescimento constante (PEREIRA BRAINER, 2021).

O preço é um fator determinante na decisão de compra em todos os segmentos de mercado. No caso dos móveis planejados, a precificação envolve diversos elementos, como o custo de materiais, que inclui o tipo e a espessura da madeira, ferragens, puxadores e acessórios. Além disso, são considerados o custo da mão de obra, os custos operacionais e a margem de lucro. Contudo, por se tratar de um produto altamente personalizado, o preço dos móveis planejados apresenta grande variabilidade. No caso das cozinhas, um dos cômodos mais demandados pelos consumidores, conforme a Figura 31, o valor pode variar entre R\$ 8.000 e R\$ 40.000, dependendo de fatores como metragem, disposição do ambiente, qualidade dos acabamentos e tipos de materiais escolhidos. (PROMOB, 2025).

Figura 31 – Cômodos com mais procura por móveis em porcentagem



Fonte: Mordor Intelligence, 2024

De acordo com dados da Statista, outros fatores que vêm ganhando relevância na percepção dos compradores de móveis são as funcionalidades e a praticidade que os produtos

proporcionam no dia a dia. Além disso, observa-se uma tendência de crescimento impulsionada pelo aumento do consumo em e-commerce e pela maior exposição a conteúdos online relacionados ao setor, o que influencia diretamente o comportamento de compra e as expectativas dos consumidores.

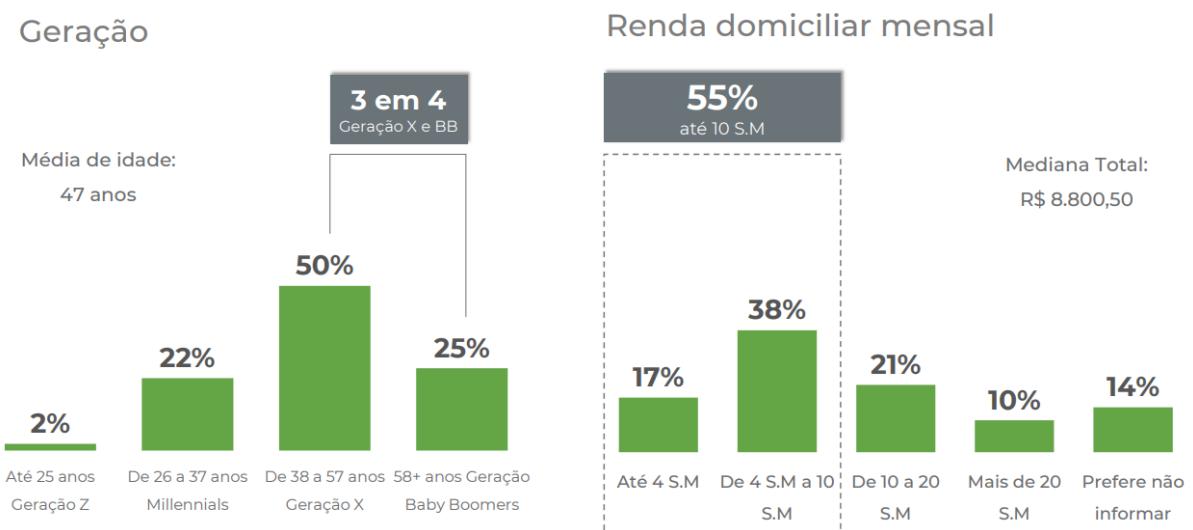
O desenvolvimento do setor de móveis planejados tem um catalisador inicial, o mercado de construção civil, responsável por construir os imóveis, enquanto a indústria de móveis planejados entra no ciclo para agregar valor, funcionalidade e acelerar a comercialização. A jornada de compra do consumidor de um imóvel, leva em média 4 meses e culmina na fase de pós-compra, quando a necessidade de mobiliar se manifesta. Desta maneira o fluxo de novos proprietários e inquilinos representa um mercado constante para a indústria de móveis (IGLIORI, 2021)

Neste contexto, a presença de móveis planejados em um imóvel representa um investimento que gera um retorno financeiro. Segundo pesquisa da Abimóvel, imóveis com mobília inclusa podem se valorizar em até 30% em comparação a propriedades similares sem esse diferencial. Nesta mesma linha da valorização financeira, os móveis planejados aceleram o processo de venda ou aluguel. Pesquisa conduzida pelo Quinto Andar revela que mobília, incluindo móveis planejados, agregam valor na opinião de 25% dos compradores, inquilinos e proprietários (QUINTO ANDAR, 2024).

Em 2024, o setor imobiliário nacional obteve números recordes em lançamentos e vendas de imóveis, segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). Foram registradas aproximadamente 383.483 unidades lançadas, representando uma alta de 18,6% quando comparada com 2023 e crescimento ainda maior nas vendas aproximadamente 400.547 unidades vendidas apontando um crescimento de 20,9%, quando comparado com o mesmo período (THE RIO TIMES, 2025). Ainda, Índice Geral do Mercado Imobiliário Residencial (IGMI-R) acumulou alta de 11,55% nos primeiros dez meses de 2024, refletindo o dinamismo e o aquecimento do mercado imobiliário ao longo do ano.

Como o mercado de construção civil está diretamente ligado ao de móveis planejados, a análise do perfil de compra de imóveis também reflete no perfil que procura por móveis planejados. Nesse contexto, a pesquisa realizada em 2021 pelo DataZAP+, plataforma de inteligência de mercado imobiliário do Grupo OLX Brasil, revelou que os compradores de imóveis no Brasil possuem, em média, 47 anos, enquanto a renda domiciliar mediana é de R\$ 8.800,50, conforme figura abaixo.

Figura 32 – Perfil dos compradores de imóveis



Fonte: IGLIORI, 2021

Além disso, outros dados da mesma pesquisa sobre o perfil dos compradores de imóveis indicam que 63% são casados ou vivem com o parceiro, 64% têm filhos e 83% estão empregados. Por outro lado, informações como o sexo dos compradores são menos relevantes, uma vez que a divisão entre homens e mulheres é praticamente equilibrada, sem diferenças significativas.

Além do perfil dos compradores, existem fatores comportamentais determinantes para a efetivação da compra de móveis, que podem ser classificados em diretos e indiretos. Os determinantes indiretos abrangem aspectos econômicos — como renda, despesas e acesso ao crédito — e demográficos, como idade, sexo e tamanho da residência. Já os determinantes diretos relacionam-se tanto às ações de marketing, como a veiculação de anúncios que destacam a funcionalidade e o preço do produto, quanto a fatores psicológicos, que refletem a percepção do comprador diante da aquisição, incluindo motivos, preferências e necessidades. Esses elementos estão representados na tabela 1 a seguir (ZWIERZYŃSKI, 2017).

Tabela 1 – Fatores determinantes no comportamento dos compradores

Determinantes indiretos		Determinantes diretos	
Econômicos	Demográficos	Marketing	Psicológicos
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta - Renda - Despesas - Economias - Possibilidade de tomar crédito - Posse de bens 	<ul style="list-style-type: none"> - Idade - Sexo - Tamanho da casa - Localização da casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidade do produto - Preço do produto - Distribuição do produto - Anúncios 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade - Ponto de vista - Motivos - Atitudes - Preferências - Personalidade - Aprendizado - Risco durante a aquisição

Fonte: adaptado pelo autor de ZWIERZYŃSKI (2017)

4.1.2 *Benchmarks*

Seguindo com a pesquisa secundária, além da análise do mercado, é relevante investigar as soluções que estão sendo implementadas no setor, seja por grandes empresas em resposta a problemas identificados ou por novos negócios que surgem com o objetivo de suprir lacunas não atendidas pelos players tradicionais. Nesse contexto, o objetivo é conhecer práticas inovadoras aplicadas neste nicho de mercado, de modo a enriquecer a fase de exploração e ampliar a compreensão das tendências e oportunidades existentes.

- Todeschini: a empresa possui uma trajetória de mais de 80 anos, marcada por reinvenções estratégicas. Inicialmente focada na produção de acordeões, a empresa migrou para a fabricação de cozinhas moduladas, na sequência alterou seu modelo de negócio de magazines e lojas multimarcas para operar em lojas exclusivas. Além disso, a empresa se reinventa constantemente ganhando ao longo do tempo total controle sobre as etapas que permeiam a venda, desde a produção, passando pela ambientação das lojas e franquias, à experiência de compra e pós venda.

No âmbito do marketing, a Todeschini se destacou ao inovar no relacionamento com seus parceiros por meio do programa Todeschini Por, que reconhece e valoriza o trabalho de arquitetos e designers de interiores. Esse programa transforma esses profissionais em embaixadores naturais da marca, gerando um marketing de influência no universo B2B2C, ao capitalizar a confiança que os clientes depositam em seus consultores para endossar a qualidade e o design dos móveis. Além disso, a empresa mantém uma forte presença digital por meio de mídias sociais, divulgando eventos, projetos e processos internos. Ainda, com as

tendências ambientais recentes, também realiza campanhas com foco em sustentabilidade, reforçando seu posicionamento no mercado e sua responsabilidade social.

- Evviva: uma marca de alto padrão do Grupo Bertolini, foi fundada em 2002. Seu posicionamento no marketing digital tem foco em apresentar a personalização do móvel sob medida. A empresa se destacou como pioneira na produção industrial de móveis planejados com o sistema “peça a peça” em que cada móvel é totalmente personalizado. Normalmente lojas de móveis planejados tendem a trabalhar com modulações e peças com medidas padrões, dificultando a liberdade de criação.

- Movêu: uma solução disruptiva no mercado brasileiro de móveis planejados surgiu em 2021, quando foi fundada a Movêu. O centro do modelo de negócio da empresa é a personalização em escala, produzindo modelos de móveis planejados que podem ser customizados com a medida do cliente e encaixados nos outros módulos, permitindo assim a reposição de peças conforme a necessidade. Sendo uma empresa que trabalha online, seu marketing busca mostrar estes diferenciais, principalmente através de depoimentos nas redes sociais, Instagram e Tiktok.

- IKEA: uma loja de móveis que não são planejados, fundada em 1943 na Suécia que têm buscando inovar na experiência de compra do usuário. Buscando mostrar este diferencial na experiência de compra parte do seu marketing é focado em apresentar o aplicativo “Place”, que permite aos clientes visualizar móveis em seus próprios espaços usando realidade aumentada. Auxiliando os consumidores a tomar decisões mais informadas e aumentando a confiança na compra. Ainda, a empresa busca inovar na exposição dos catálogos, buscando criar algo novo que engaje mais seus clientes. Distribui também marketing de guerrilha físico como distribuição de campanhas via outdoors, além de realizar marketing ambiental e de propósito, buscando se comprometer com causas ambientais e sociais.

- Wayfair: fundada em 2002 nos Estados Unidos, a Wayfair faz bastante uso de dados para analisar o comportamento do cliente, oferecendo recomendações que se adequem às necessidades do cliente. Em marketing, reformulou o branding e expandiu sua presença digital, tendo participações de celebridades em anúncios, séries no Youtube, desenvolvimento de jingles e eventos promocionais como Way Day.

- West Elm: fundada em 2002 nos Estados Unidos, a West Elm aproveita o poder das redes sociais para impulsionar as vendas e aumentar o engajamento com os consumidores. Realiza isso com um programa de embaixadores “West Elm Colletive” em que arquitetos e design fazem a curadoria dos móveis e tornam-se embaixadores, trazendo credibilidade e visões artísticas para suas peças.

- Muji: fundada em 1989 no Japão, a Muji apresenta um posicionamento de marca interessante, com foco no estilo minimalista a empresa construiu um café e hotéis que fazem uso dos produtos da marca. Levando os clientes a um local diferente que podem ou não estar procurando por móveis, assim consegue expandir o acesso às pessoas que conhecem a sua marca através também de canais físicos.

4.2 HMW e matriz CSD

Fazendo uso dos dados obtidos nas fases anteriores da pesquisa secundária, análise de mercado e *benchmarks*, foi construída a matriz CSD, consolidando as informações em certezas, suposições e dúvidas para posteriormente apresentar a primeira proposta do tema de pesquisa e problema que vou buscar solucionar através do *How Might We*. Desta maneira, foram obtidos os seguintes resultados:

- Certezas: o mercado de móveis planejados, assim como os adjacentes, vem se expandindo constantemente ao longo dos últimos anos ofertando oportunidades no setor. A maior parte da produção nacional é destinada ao consumo interno, evidenciando a força do mercado doméstico. Os móveis planejados possuem alto valor agregado, o que proporciona margens de lucro atrativas e potencial para investimentos estratégicos em aquisição de clientes. Observa-se ainda um crescimento na demanda por soluções que ofereçam funcionalidade e praticidade no cotidiano dos consumidores, acompanhada de uma preocupação crescente com questões ambientais e de sustentabilidade, que já se refletem nas estratégias de empresas do setor.

- Suposições: as hipóteses levantadas indicam que existe uma dificuldade na aquisição de clientes em razão da elevada variabilidade dos preços finais dos móveis planejados, o que dificulta o direcionamento preciso das estratégias de marketing para o público-alvo. Além disso, considera-se que estratégias de marketing que engajam arquitetos e designers atuem como um canal altamente assertivo, potencializando a credibilidade da marca. Supõe-se também que, ao proporcionar maior facilidade de visualização dos diferenciais e da entrega do produto, o cliente se sinta mais confiante e persuadido a efetivar a compra. Por fim, levanta-se a hipótese de que clientes que nunca adquiriram móveis planejados possuem baixa percepção do preço praticado no setor, o que pode gerar surpresa ou barreiras na decisão de compra devido à ampla variação de valores.

- Dúvidas: se realmente existe a dificuldade na aquisição de clientes de qualidade por meio das lojas de móveis planejados. Também, se as lojas físicas têm presença online e

executam o marketing digital. Qual a real percepção de preço dos clientes quando falamos de móveis planejados.

Figura 33– Matriz CSD

Certezas	Hipóteses	Dúvidas
<p>Mercado de móveis planejados e adjacentes em constante expansão</p> <p>Mercado interno é fundamental</p> <p>Crescente relevância por parte dos clientes para praticidade, funcionalidade e sustentação ambiental</p> <p>Alto valor agregado ao produto e boa margem de lucro</p>	<p>Dificuldade na aquisição de clientes com potencial de compra</p> <p>Estratégias B2B2C são muito assertivas</p> <p>Quanto maior a visualização do produto, maior mais persuadido se vê o cliente durante a decisão de compra</p> <p>Clientes que nunca entraram em contato com o mercado possuem baixa percepção de preço</p>	<p>Existe dificuldade para atingir o público ideal durante a aquisição de clientes?</p> <p>Lojas físicas tem forte presença digital e executam marketing digital?</p> <p>Qual a real percepção de preço dos clientes?</p> <p>Qual meio de pesquisa, mídias sociais ou ferramentas de pesquisa o cliente faz uso para decidir a compra?</p> <p>O que mais pesa na decisão final de compra?</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Com a análise dos resultados adquirido através da matriz CSD, e do interesse inicial do autor para desenvolver uma solução do problema, foi formulada a proposta inicial para o tema de pesquisa e problema que busca ser solucionado através do *How Might We* (HMW), sendo este: “Como podemos ajudar lojas de móveis planejados a terem uma maior assertividade na aquisição de clientes por meio do marketing digital”.

4.3 Pesquisa primária

A pesquisa primária integra a fase de imersão, cujo objetivo é aprofundar o entendimento do problema e explorar possíveis soluções a partir do contato direto com os indivíduos envolvidos no contexto. Para isso, foram realizadas entrevistas com três perfis distintos: pessoas que já foram clientes, consumidores que estão atualmente em busca do produto e aqueles que pretendem adquiri-lo em um futuro próximo.

Além disso, identificou-se a importância de ouvir também os profissionais do setor. Assim, foram entrevistados projetistas e um gerente de loja de móveis planejados, o que

possibilitou compreender a perspectiva de quem atua diretamente no processo de atendimento e venda.

Por fim, foi conduzida uma observação em loja física, acompanhando parte dos atendimentos realizados. Durante essa etapa, foram registradas anotações sobre a dinâmica entre vendedores e clientes, bem como aspectos do ambiente que influenciam a experiência de compra.

4.3.1 Entrevistas com clientes

As entrevistas foram realizadas por meio de conversas diretas com os participantes, utilizando plataformas de videoconferência. As respostas foram registradas em documentos do Microsoft Word, de forma a organizar e facilitar a análise dos dados. Embora diversas questões tenham sido exploradas ao longo das entrevistas, apenas as mais relevantes foram compiladas em tópicos no Microsoft Excel e apresentadas neste trabalho, conforme segue:

- Perfil: Qual sua idade; Com quem você mora? Trabalha em qual segmento?
- Decisão: Quem toma a decisão de compra na sua casa?; O que mais pesou na sua decisão de compra?; Você costuma comparar várias opções?
- Diferenciais: Quando pensa em móveis planejados, qual é o principal objetivo?; Como você imagina a sua “experiência ideal”
- Canais: Quais redes sociais utiliza no dia a dia?; Quais ferramentas utiliza no processo de busca por produtos?; Qual forma de contato prefere entre vendedor e cliente?
- Problemas: Qual foi a maior dificuldade ao procurar móveis planejados?; O que faria você desistir?; O que faria você confiar?

Vale destacar que as entrevistas, além de proporcionarem uma experiência enriquecedora no âmbito pessoal ao possibilitar maior conexão com os participantes e permitir colocar-se em seu lugar, trouxeram contribuições significativas para o trabalho. Elas facilitaram a compreensão do perfil, do comportamento e das expectativas dos clientes. Ademais, as respostas obtidas não apenas confirmaram hipóteses e esclareceram dúvidas levantadas, como também permitiram identificar novas oportunidades, problemas e padrões, fortalecendo o embasamento do tema sob a perspectiva dos clientes. Na tabela 2 abaixo é possível observar os dados obtidos durante as entrevistas, assim como as respostas dos diferentes dez clientes abordados.

Tabela 2 – Resultados compilados das entrevistas dos clientes

Cliente	Perfil	Decisão	Diferenciais	Canais	Problemas
Cliente 1	<ul style="list-style-type: none"> - 26 anos; - moro sozinho; - trabalho no mercado financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Eu tomo a decisão de compra; - Confiança, preço e design; - Se tenho bastante confiança na marca/empresa não costumo comparar, mas se não tenho, costumo sim. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estética, funcionalidade e organização -Contato inicial rápido e generalista apresentando o que deseja e algumas referências. Posteriormente, conversa detalhada presencial para discutir o projeto. Visitação do profissional ao local para medir transmitindo confiança e credibilidade. Por fim, espera-se que o móvel entregue seja bonito, funcional, de alta qualidade, com bons acabamentos e durável. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instagram, Whatsapp e Youtube; -Indicação e Google para pesquisar, depois Instagram para ver o portfolio; -Prefiro falar com alguém direto pelo whatsapp ou pessoalmente/vide oconferência 	<ul style="list-style-type: none"> -Boa qualidade com preço relativamente acessível; -Se o histórico de entrega e qualidade não forem bons; -A marca ter um bom portfólio mostrando entregas reais e que dê para perceber que os móveis são bonitos e apresentem boa qualidade, principalmente em acabamento
Cliente 2	<ul style="list-style-type: none"> - 27 anos; - mora com 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomo a decisão em conjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estética em primeiro lugar, funcionalidade em segundo e 	<ul style="list-style-type: none"> - WhatsApp e Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço versus qualidade versus tempo de entrega

	<p>a família</p> <p>- marketing</p>	<p>- O que mais pesou foi a possibilidade da loja de atender todas as minhas necessidades, ter um produto de qualidade que atendeu minha demanda estética e funcional.</p> <p>- Sim, costumo fazer comparações e quanto maior o valor mais eu comparo</p>	<p>organização em terceiro. Não penso sobre preço</p> <p>- Empresa com excelente apresentação de projetos anteriores. Contato com resposta rápida, conseguiria passar minhas ideias de forma simples e interativa e receberia propostas visuais. Por fim, analisaria um orçamento acessível e teria prazos curtos para produção e entrega</p>	<p>- Google ou TikTok</p> <p>- Prefiro falar diretamente com um atendente</p>	<p>- Qualidade das redes sociais e site, o primeiro contato deve chamar minha atenção para uma estética que me agrade</p> <p>- Rede social completa com feedbacks e apresentação de projetos</p>
Cliente 3	<p>- 56 anos</p> <p>- Mora com parceiro</p> <p>- Educação</p>	<p>- Tomo a decisão em conjunto</p> <p>- Atendimento, confiança e preço</p> <p>- Costumo comparar várias opções</p>	<p>- Organização, estética e funcionalidade</p> <p>- Bom atendimento, produtos de qualidade, com design interessante e bom preço.</p>	<p>- Facebook e Instagram</p> <p>- Google e indicação de amigos.</p> <p>- Prefiro falar com um atendente</p>	<p>- Alinhar as expectativas de preço e qualidade</p> <p>- Atendimento ruim</p> <p>- Bom atendimento e conhecimento de que os produtos são de qualidade.</p>

Cliente 4	<ul style="list-style-type: none"> - 35 anos - Mora com parceiro - Engenheiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão em conjunto - Qualidade na entrega, design adaptável as minhas vontades e preço - Costumo comparar opções 	<ul style="list-style-type: none"> - Penso na estética e na funcionalidade - Minha experiência ideal se inicia com uma boa experiência visual que me dê vontade de conhecer mais sobre a loja. Em contato com a loja espero respostas rápidas e ganhar confiança no trabalho do projetista. Em relação ao projeto quero que ele supra minhas necessidades, seja aderente ao <i>briefing</i> e me surpreenda visualmente. Durante o pós venda espero que seja entregue o que comprei e com a qualidade que mostraram na loja física 	<ul style="list-style-type: none"> - TikTok e Instagram - Costumo buscar por produtos no google e se for algo que não conheço busco por reviews no TikTok - Prefiro falar com um atendente 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir um produto de qualidade que me atenda estética e financeiramente - No primeiro momento uma apresentação ruim das redes sociais e site - Boa apresentação visual e bom atendimento ao entrar em contato
Cliente 5	<ul style="list-style-type: none"> - 31 anos - Mora com parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão em conjunto - Preço 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalização e atendimento do projeto arquitetônico - Como já tinha o projeto, minha 	<ul style="list-style-type: none"> - TikTok - Busco por produtos em sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar uma loja com prazo de entrega rápido

	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparamo muitas opções 	<p>experiência ideal seria ter um bom e rápido atendimento com disponibilização do orçamento rápido para comparação entre valores e qualidade na entrega</p>	<p>como “Pelando” que tem promoções, Google e TikTok</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falar com atendente 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço, métodos de pagamento, prazo de entrega - Indicação
Cliente 6	<ul style="list-style-type: none"> - 63 anos -Mora com companheiro - Aposentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão em conjunto - Facilidade de pagamento - Não comparo se tiver uma boa experiência de compra 	<p>- Funcionalidade e estética</p> <p>- Cuidado no atendimento e ser executado remotamente pois estava de mudança de outra cidade. Vou até uma loja que tenha ambiente acessível dada as limitações físicas, conhecer produtos de alta qualidade no showroom, um projeto que seja funcional, com mobilidade e esteticamente bonito, além da facilidade no pagamento.</p> <p>No pós venda, quero produtos que não atrasem e sejam montados conforme o que vendido</p>	<p>- Facebook e Instagram</p> <p>- Busco no Google</p> <p>- Atendimento direto com o projetista por telefone ou video chamada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar um produto de qualidade com facilidade de pagamento dado o preço elevado -Ser mal atendido, falta de profissionalidade e projeto que não atenda minhas expectativas - Atendimento de qualidade e loja com boa reputação

Cliente 7	<ul style="list-style-type: none"> - 41 anos - mora com companheiro - empresário 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão em conjunto - Estética, qualidade do produto e pagamento facilitado - Não tenho costume em comparar se gostar da entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Estética, aproveitamento do espaço, valorização do imóvel - Projetista que consiga traduzir minha necessidade fazendo um projeto ergonômico e bonito 	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram - Busca no Google e Instagram - Atendimento através de mensagens 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar um lugar que tenha um bom custo benefício - Ter uma reputação ruim e produtos com baixa qualidade - Material de qualidade e esteticamente bonito
Cliente 8	<ul style="list-style-type: none"> - 50 anos - mora com a família - corretor de imóveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão em conjunto - Prazo de entrega - Sempre comparo preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Estética, preço e qualidade do produto - Entrar em contato com a loja e ser bem atendido. Ter um projeto que atenda as expectativas da minha família, um orçamento que não fuja do esperado com bom fluxo de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook e Instagram - Busca no Google, Instagram e indicações - Atendimento presencial direto com vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar um lugar que atendia meu prazo para me mudar - Não gostar o projeto e da qualidade dos produtos - Bom atendimento, projeto bem executado e preço justo
Cliente 9	<ul style="list-style-type: none"> - 37 anos - mora com a família 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão em conjunto - Qualidade dos produtos e preço 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter a cor referente ao projeto arquitetônico, bom acabamento e qualidade na entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram - Instagram e Google 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar uma loja que consiga atender todos os acabamentos do projeto

	<ul style="list-style-type: none"> - médica 	<ul style="list-style-type: none"> - Não comparo preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter bom atendimento, conseguir uma loja que consiga atender ao projeto fielmente, montagem impecável 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento por mensagens 	<ul style="list-style-type: none"> feito pela arquiteta - Ter um alto nível de personalização - Qualidade inferior e limitar o desenvolvimento do projeto
Cliente 10	<ul style="list-style-type: none"> - 31 anos - mora sozinho -Tecnologia da Informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão própria - Facilidade de pagamento - Comparo preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter melhor aproveitamento do espaço, projeto que traduza a personalidade - Conseguir ter uma troca rápida de informações com a loja, me identificar com o projeto, gostar dos acabamentos e ter uma boa facilidade no pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram e TikTok - Instagram e Google - Atendimento direto com vendedor por mensagens 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar uma loja que tenha um financiamento e que o juros não seja abusivo - Boa avaliação no Google, fotos de projetos anteriores que boa aparência -Má reputação, visualmente não agradar no Instagram e no Website

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3 Entrevistas com funcionários de lojas de móveis planejados

As entrevistas foram realizadas ao entrevistador se dirigir a duas lojas de móveis planejados e conversar com os funcionários, sendo estes três projetistas que é quem realiza todo o contato com o cliente e executa seu projeto, além de um gerente. Da mesma forma que as entrevistas de clientes, as respostas foram registradas em documentos do Microsoft Word, de forma a organizar e facilitar a análise dos dados. Embora diversas questões tenham sido exploradas ao longo das entrevistas, apenas as mais relevantes foram compiladas em tópicos no Microsoft Excel e apresentadas neste trabalho, conforme segue:

- Perfil: Qual a faixa de idade dos clientes que mais trazem resultados?; Com quem eles moram geralmente? Trabalham em qual segmento? Qual a principal motivação que leva os clientes a procurarem os móveis planejados?
- Decisão: O que mais pesa na decisão de compra de compra dos clientes?; Os clientes costumam ter uma ideia do preço ou se assustam ao serem comunicados? Quanto tempo em média um cliente leva do primeiro contato a realizar a compra?
- Canais: Qual canal de aquisição de clientes mais traz resultados? A loja tem redes sociais bem estruturadas? Executa tráfego de anúncios pagos? Quais tipos de conteúdo mais engajam clientes?
- Problemas: Quais as maiores objeções dos clientes? Existe sazonalidade nas vendas? Qual maior dificuldade para se vender mais?

Estas entrevistas, proporcionaram a visão da loja sobre a aquisição dos clientes sendo muito interessante poder observar os dois lados para encontrar soluções aderentes ao problema. Na tabela 3 abaixo é possível observar os dados obtidos durante as entrevistas, assim como as respostas dos diferentes quatro entrevistados.

Tabela 3 – Resultados compilados das entrevistas - funcionários

Funcionário	Perfil	Decisão	Canais	Problemas
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa de 45 à 65 anos, - Moram em família - Empresário, médico e advogado - Segurança da marca, qualidade de produto. Necessidade de aproveitamento de espaço, e estética 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço e segurança da marca - Geralmente não tem ideia do preço. Se assustam, mesmo que já tenha tido uma estimativa e o valor ficou próximo do solicitado - 30 dias 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes que chega através de profissionais como arquitetos e designers - Sim, tem um bom investimento marketing e presença digital - Executa tráfego pago através de Google, Pinterest e Meta - Quando a pessoa apresenta o produto gerando valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço, prazo e pós venda - Sim, férias derrubam as vendas, meio do ano são os melhores meses, tem uma alta. Agosto e setembro costumam ser os melhores meses - Obter clientes qualificados, conseguimos ter vazão entre projetistas mas precisamos de mais clientes
Funcionária 1	<ul style="list-style-type: none"> - Por volta de 40 anos - Moram em família - Empresário - Segurança, qualidade, estética e ergonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Se assustam com o preço do orçamento - 60 dias 	<ul style="list-style-type: none"> - Através de leads qualificados (Instagram/ Google) - Sim, presença digital bem estruturada - Executa tráfego pago - Quando tem uma apresentação humanizada do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço, projeto, e segurança que a marca tem - Sim, em férias e feriados caem as vendas, nos demais meses tem um maior fluxo. Setembro costuma ser o melhor mês - Aquisição de clientes

Funcionária 2	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa de 35 à 55 anos, - Costumam morar em família, alguns empresários moram sozinhos - Empresário, mercado financeiro e médico - Costumam buscar quando comprar um imóvel, buscam a loja por segurança na marca e pela qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Geralmente não tem ideia do preço e se assustam - 40 dias 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes de indicação tem menos objeções sobre o produto - Tem uma boa presença online - Executa tráfego pago - Conteúdos apresentados por pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente preço e prazo - Sim, as melhores épocas coincidem quando estamos em período de aulas escolares - Conseguir mais clientes
Funcionária 3	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa de 35 à 60 anos, - Normalmente moram em família - Empresário, médico, engenheiro e desenvolvedor - Compra do primeiro imóvel, primeira casa dos filhos e investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço, prazo de entrega e personalização - Geralmente não tem ideia do preço, apenas se já comprou anteriormente - 20 dias 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicação de arquitetos, corretores, banners e panfletos - Não, precisa melhorar os posts e ter maior presença digital - Executa tráfego pago - Fotos de projetos executados e processos internos do dia a dia 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço, ausência de decisões na mesa de negociação e garantia de ter uma entrega no prazo e boa montagem - Sim, as melhores épocas são nos períodos fora das férias escolares - Conseguir mais clientes

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2 Observações

Outro ponto importante da pesquisa primária é a observação dos funcionários, clientes e gestores dentro do ambiente de trabalho quando as ações entre stakeholders estão sendo executadas. Desta forma, nesta seção apresento minhas observações feitas durante o acompanhamento de algumas horas de trabalho.

No que tange o atendimento o cliente não tinha entrado em contato com a loja previamente, então aconteceu a apresentação do showroom ao cliente. Assim, visam mostrar tanto estilos, materiais, acabamentos e acessórios com intuito de conseguir gerar opções e entender melhor o que o cliente gosta e espera. A projetista em questão buscava por meio das perguntas tentar entender qual era o budget do cliente sem ser invasiva, com perguntas como “está usando qual piso na reforma da sua casa?” procurando com o conhecimento dos acabamentos tangibilizar se o cliente está comprando algo de alto valor ou buscando custo benefício.

Em seguida, o cliente é direcionado a uma sala onde o projetista realiza perguntas para compreender melhor a planta da residência, bem como possíveis inspirações, referências e a expectativa de preço esperado. Em seguida, é agendada uma segunda visita para apresentar a solução inicial, realizar ajustes necessários e fornecer o orçamento final.

A observação desse processo permitiu identificar que muitos clientes chegam sem uma noção clara de preços ou mesmo do que desejam, cabendo ao projetista conduzir o *briefing*, interpretar necessidades implícitas e propor alternativas estéticas e funcionais adequadas. Nesse contexto, a expertise do projetista é fundamental para equilibrar os desejos do cliente com aspectos técnicos e práticos, além de evitar escolhas que possam gerar insatisfação no pós-venda.

Outro ponto relevante é que, frequentemente, as expectativas do cliente em relação ao valor que pretende investir não são compatíveis com as soluções apresentadas. O showroom, composto por produtos de maior valor agregado e apelo estético, tende a direcionar a escolha para padrões visuais mais sofisticados, mas que ultrapassam o orçamento do cliente.

Em conversa com o gerente da loja, foi relatado que os funcionários por vezes permanecem ociosos, e que o modelo de negócio do setor aposta no aumento do quadro de colaboradores para intensificar a prospecção *Business to Business to Consumer* (B2B2C), esperando que parcerias com arquitetos e designers resultem na atração de novos clientes. Todavia, ficou evidente a dificuldade da loja em manter um fluxo contínuo e diversificado de clientes, reforçando a necessidade de estratégias mais eficientes de aquisição e

relacionamento.

Ainda, em uma conversa conjunta com a projetista e o gerente, foi possível identificar uma estratégia adotada. O preço é sempre apresentado ao cliente sob a perspectiva de investimento, pois sabem que o valor pode ser considerado elevado. Além disso, a negociação do orçamento somente é aberta quando todas as pessoas envolvidas na decisão de compra estão presentes. Caso percebam que o cliente pretende buscar orçamentos em outras lojas, evitam apresentar sua melhor proposta, buscando utilizar esse retorno como oportunidade para oferecer uma condição mais competitiva e, assim, aumentar as chances de conversão.

Por fim, observei que existe uma demora significativa entre a chegada do cliente e o início efetivo do atendimento. O cliente chega por diferentes canais de aquisição: marketing, indicação, equipe de vendas ou pelo próprio dono da loja, em seguida, é direcionado ao projetista. No entanto, esse processo passa por várias etapas internas, o que pode prolongar o tempo de resposta e gerar uma espera considerável até que o atendimento seja iniciado.

4.4 Síntese

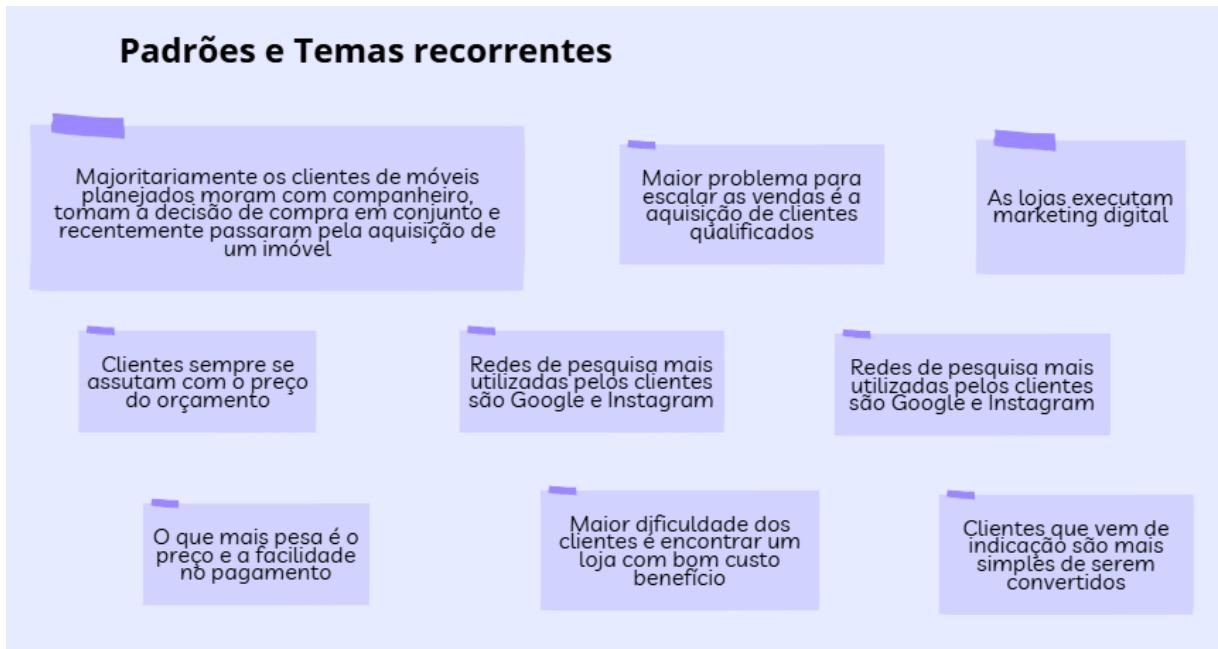
Após todo o levantamento e sintetização das informações geradas nas etapas anteriores, pesquisa secundária e primária, inicia-se o processo de síntese. Como o nome já diz, o objetivo principal desta etapa é sintetizar os dados, para isso utilizamos algumas ferramentas do *Design Thinking*, iniciando pelo Diagrama de Afinidades, na sequência a definição da persona, posteriormente a construção da jornada do cliente e por fim o POV. Desta maneira, espera-se fundamentar o conhecimento para a próxima etapa, criação e ideação.

4.4.1 Diagrama de afinidades

O diagrama de afinidades tem como objetivo consolidar e organizar as informações coletadas na fase de imersão, facilitando a identificação de padrões, contradições, surpresas e temas recorrentes.

O processo de construção consiste em classificar e agrupar os dados de acordo com a relação entre eles, formando conjuntos que servirão como base para as etapas seguintes da síntese e da criação. Seguem abaixo as imagens dos quadros do diagrama de afinidades preenchido.

Figura 34 – Padrões e temas recorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 34, foram consolidados os principais temas e padrões recorrentes identificados durante a fase de imersão. Já a Figura 35 apresenta as surpresas e contradições observadas ao longo do processo.

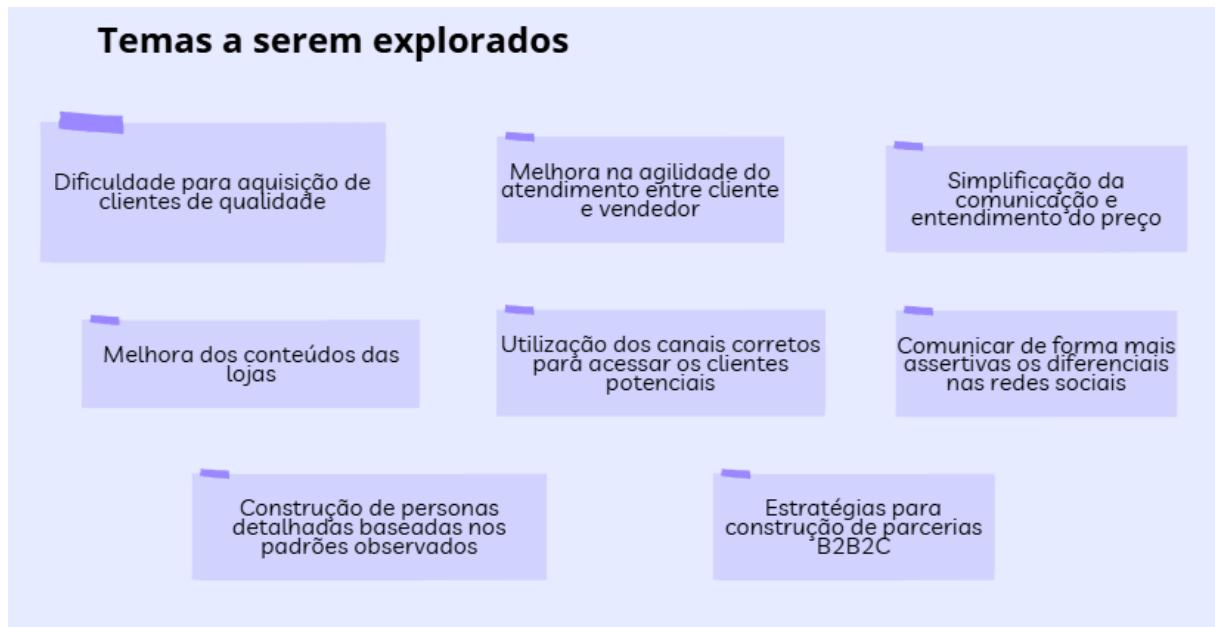
Figura 35– Surpresas e contradições



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Seguindo a mesma linha de construção, a Figura 36 apresenta a consolidação dos temas que devem ser explorados, os quais serão aprofundados nas etapas seguintes do desenvolvimento do trabalho.

Figura 36 – Temas a serem explorados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

4.4.2 Definição da persona

Com base nas informações obtidas nas etapas de exploração e síntese, foi desenvolvida uma persona para apoiar o direcionamento do estudo. O objetivo foi consolidar os padrões identificados em um único arquétipo, representado de forma clara o perfil do cliente com maior potencial, tornando-o mais tangível para orientar as próximas etapas do projeto.

Dentro da persona, foram consolidadas informações demográficas, como nome e idade, além de aspectos socioeconômicos, como a profissão, e atributos psicográficos, relacionados à sua personalidade. Também foi desenvolvida uma frase-arquétipo que sintetiza o perfil do cliente, bem como suas características de comportamento. Por fim, foram identificadas suas motivações, objetivos, problemas e frustrações, tornando o perfil mais completo devido à importância da persona na assertividade da proposta de valor.

Seguindo essa lógica, a partir da definição da persona serão elaboradas diferentes propostas de solução, que posteriormente serão testadas. É importante ressaltar que a persona não representa de forma definitiva o cliente final, podendo ser ajustada e evoluir ao longo do

desenvolvimento do projeto. Seu principal objetivo é tornar claras e tangíveis as necessidades dos clientes que precisam ser atendidas, funcionando como guia e fonte de inspiração para os processos de ideação e criação.

A persona desenvolvida foi Carlos Almeida, empresário de 50 anos, um homem que vive intensamente a rotina de equilibrar os desafios do mundo corporativo com a vida em família. Pai de duas filhas e marido dedicado, mora com a esposa e valoriza um lar confortável, bem planejado e que reflete a identidade da família.

Com uma personalidade exigente e racional, Carlos não se deixa levar apenas por promessas comerciais. Ele busca sempre o melhor custo-benefício, avalia cuidadosamente antes de tomar uma decisão e compara diferentes opções para garantir que seu investimento seja seguro. Para ele, não basta que o móvel seja bonito: precisa ser funcional, durável e vir de uma marca confiável.

Por ter pouco tempo disponível em razão dos compromissos profissionais, Carlos valoriza a objetividade e o atendimento ágil. Ele acredita que bons profissionais fazem toda a diferença, tanto na elaboração do projeto quanto no acompanhamento do processo de compra. Qualquer falha nesse percurso, seja um atraso, um atendimento inconsistente ou um resultado diferente do prometido, gera frustração imediata, já que ele preza muito pela seriedade e transparência.

Seus pontos de contato favoritos são indicações de pessoas de confiança, pesquisas no Google e a análise de perfis no Instagram, onde observa projetos anteriores para validar a qualidade. Ele valoriza marcas que saibam transmitir credibilidade já no primeiro contato, com boa presença digital, portfólio atrativo e respostas rápidas.

Em resumo, Carlos é o tipo de cliente que deseja unir praticidade, estética e confiança. Para ele, investir em móveis planejados não é apenas uma questão de funcionalidade, mas também uma forma de garantir o bem-estar da família e a valorização dos empreendimentos. Na Figura 37, abaixo, encontra-se o detalhamento visual da persona.

Figura 37 – Detalhamento da persona

Definição da persona	Personalidade	Motivações e objetivos	
 <p>Nome: Carlos Almeida Idade: 50 anos Profissão: Empresário</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigente • Racional • Objetivo • Valoriza bom atendimento • Impaciente 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar uma loja que tenha bom custo benefício e justifique o investimento • Ter um bom profissional realizando o projeto • Otimização do tempo, ser atendido de forma eficaz para agilizar a tomada de decisão • Ter confiança na marca para evitar problemas futuros 	
Comportamentos	Problemas e frustrações		
<p>Frase representativa</p> <p>“ Quero móveis com bom custo benefício que sejam bonitos, funcionais e de uma marca em que eu confie ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto de contato <ul style="list-style-type: none"> ◦ Indicação ◦ Google ◦ Instagram • Mora com a família • Busca oportunidades de investimento • Faz comparações antes de concretizar compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para encontrar uma loja que atenda as exigências pessoais • Experiência de compra inconsistente, o que é vendido diverge da entrega final, seja de serviços ou produtos 	

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3 Jornada do cliente

Dando continuidade à etapa de síntese, foi construída a jornada do cliente para a persona do Carlos. Nesse processo, foram consideradas as três fases principais do fluxo de compra de móveis planejados: pré-serviço, serviço e pós-venda. Cada uma dessas fases foi decomposta em etapas menores, permitindo uma compreensão mais detalhada e abrangente do percurso do cliente e dos pontos de interação ao longo de toda a experiência de compra.

A utilização desta ferramenta do *Design Thinking*, jornada do cliente, permite a representação visual e explícita de em quais atividades do fluxo encontram-se as maiores dores e consequentemente oportunidades. Na Figura 38 abaixo, foram identificados pontos críticos e passíveis de melhoria.

Durante a etapa de Pré-serviço foram detalhadas as seguintes atividades:

1 - Ponto de contato: sabendo da necessidade de comprar móveis planejados o cliente busca através de ferramentas como Google e Instagram, recebe indicações ou vai fisicamente até locais onde existem diversas lojas e inicia seu atendimento. Nesta etapa, é desafiador encontrar uma loja que atenda plenamente às expectativas do cliente, além de ser difícil ter clareza sobre o preço praticado, por estes motivos esta etapa é de muito baixa satisfação.

Após o Pré-serviço entramos nas etapas de Serviço essas foram detalhadas a seguir:

2 - Apresentação do showroom: é primeiro contato direto com o serviço, o cliente vai presencialmente até a loja onde é apresentado o showroom com o objetivo de mostrar a qualidade do produto, história da marca e possibilidades de soluções para seu projeto. Nesta etapa o cliente tem boa satisfação, a depender do showroom ele pode ter uma satisfação razoável ou até muito boa.

3 - *Briefing*: etapa em que o consultor de vendas conduz o *briefing* com o cliente, buscando obter o máximo de informações relevantes para o desenvolvimento do projeto. Nessa fase, são coletados dados como medidas do imóvel, preferências de estilo e acabamentos, estimativa de investimento e prazo para entrega do imóvel, garantindo uma base sólida para a criação de uma solução alinhada às expectativas do cliente. Carlos por ser uma persona objetiva tem uma satisfação intermediária, achando necessária a etapa mas não se envolve tanto com o processo.

4 - Agendamento da reunião: após recolhimento das informações para elaboração do projeto é agendada uma reunião para apresentação do projeto executado. Conforme o prazo para apresentação do projeto varia-se a percepção desta etapa, contudo Carlos tem boa satisfação.

5 - Apresentação do projeto: etapa em que o cliente participa de uma apresentação presencial, na qual são detalhados o layout, acabamentos e aspectos de ergonomia do ambiente planejado. A loja fornece todas as informações relevantes, incluindo prazos de entrega, acompanhamento do pedido na fábrica, condições de garantia e próximos passos do processo. Caso sejam necessárias alterações significativas, uma nova reunião é agendada, garantindo que todos os detalhes estejam alinhados às expectativas do cliente antes da aprovação final. Os clientes gostam desta etapa por ser visual e tangível a sua necessidade, desta forma a etapa é de muito boa satisfação.

6 - Negociação: etapa em que, após o projeto atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente, é apresentado o orçamento detalhado. A partir disso, inicia-se o processo de negociação, ajustando condições comerciais, formas de pagamento e eventuais ajustes para viabilizar o fechamento da compra. Usualmente clientes não esperam pelo orçamento apresentado, desta forma a negociação tende a ter uma baixa satisfação.

Após a concretização da compra iniciam-se às etapas de Pós-venda são estas:

7 - Agendamento e medição: necessária a visita ao imóvel para medição técnica. Etapa simples e com boa satisfação.

8 - Agendamento e assinatura do projeto executivo: após a medição são realizadas as

alterações no projeto para construção do projeto final, executivo, então o cliente avalia novamente e assina o projeto. Satisfação intermediária, o cliente ganha confiança ao assinar o projeto com medidas técnicas, porém tem dificuldade para entender e se responsabilizar pelas medidas.

9 - Acompanhamento do pedido: o cliente tem a possibilidade de acompanhar cada etapa de sua compra, desde a produção na fábrica até a logística e chegada ao centro de distribuição, o que contribui para uma boa experiência.

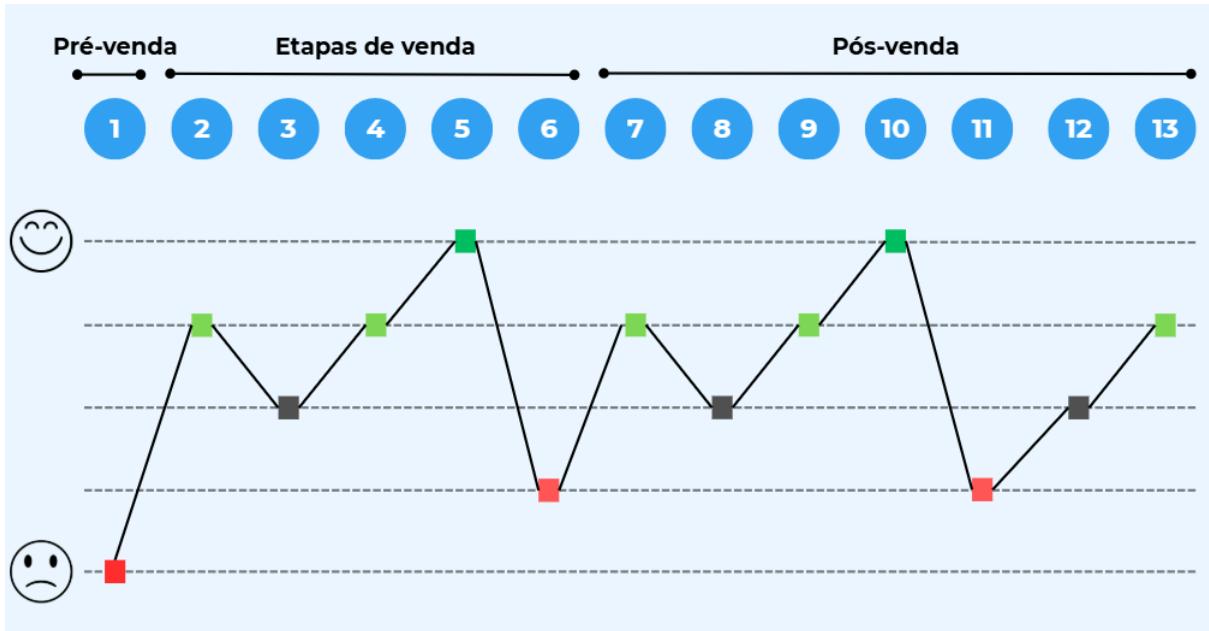
10 - Agendamento e entrega do produto: é agendada a entrega do material no imóvel do cliente. Etapa de muito boa satisfação, cliente espera longo período e nesta etapa fica entusiasmado por receber o produto em seu imóvel.

11 - Agendamento e montagem: após entrega do material no imóvel é agendada a montagem, então uma equipe é enviada para executar o projeto. Etapa de baixa satisfação, este processo tende a ser o que apresenta mais falhas, podem ocorrer atrasos na entrega, problemas com montadores inexperientes, peças danificadas ou inconsistências nas medidas, impactando negativamente a experiência final.

12 - Vistoria técnica: um representante da loja visita o imóvel para verificar se a instalação foi realizada corretamente e se o projeto está de acordo com o que foi contratado. Caso sejam identificados problemas ou ajustes necessários, é acionada a assistência técnica para as devidas correções. O cliente gosta do acompanhamento feito por esta etapa, contudo a resolução costuma ter um prazo relativamente longo, tendo satisfação intermediária.

13 - Pesquisa de satisfação: o cliente recebe uma pesquisa de satisfação para avaliação dos processos. O cliente gosta de ser ouvido e poder expressar suas opiniões, apresentando boa satisfação nesta etapa.

Figura 38 – Jornada da persona Carlos



Fonte: elaborado pelo autor

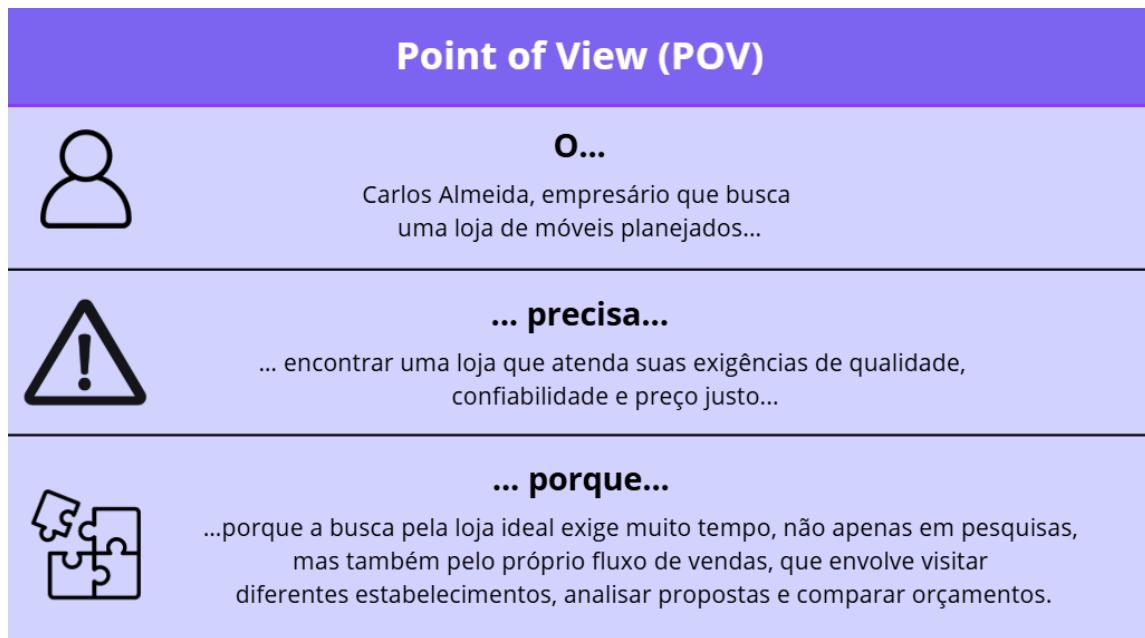
4.4.4 POV

A próxima ferramenta aplicada do *Design Thinking* foi o *Point of View* (POV), cujo principal objetivo é reformular o problema a partir das sínteses realizadas previamente. O POV combina três elementos essenciais, usuário, necessidade e insight, em uma frase clara que orienta a fase de ideação.

Nesse sentido, o POV atua como uma ponte entre a fase de imersão (pesquisa primária e secundária) e a geração de ideias, permitindo transformar descobertas em oportunidades de inovação focadas em necessidades reais.

Para a persona Carlos, o POV foi definido considerando sua maior dor, ponto de contato, além do aspecto de baixa satisfação durante a negociação. Dessa forma, a estruturação seguiu a lógica: quem (usuário), o que (necessidade/solução) e por que (motivação que justifica essa necessidade). Segue abaixo a Figura 39 com a consolidação da visão do POV.

Figura 39 – POV da persona Carlos



Fonte: elaborado pelo autor

4.5 Criação

A etapa de criação tem foco em pensar em diferentes soluções para a resolução do problema definido. Como a fase de imersão esta se inicia com etapas de divergência marcada por levantar o maior número de soluções possíveis como brainstorming, para em um momento futuro convergir em soluções mais assertivas através de testes, levantamento de hipóteses e aprendizados

4.5.1 Ideação

A etapa de ideação é dedicada à geração de soluções a partir das informações obtidas nas fases anteriores. Nela, busca-se explorar alternativas criativas que atendam ao POV definido. Para isso, foi realizado um brainstorming, no qual diversas ideias foram levantadas, analisadas e posteriormente selecionadas aquelas que melhor se alinharam às necessidades e à definição do problema. Seguem abaixo as principais ideias levantadas durante o brainstorming.

- Intermediação com processo criativo: cliente realiza o *briefing*, envia medidas e preferências, e desenvolvemos seu projeto. Após a validação com o cliente, o projeto é

cotado em diferentes lojas de móveis planejados que se enquadram nos critérios estabelecidos. Por fim, realizamos a intermediação, direcionando o cliente à loja que melhor atende às suas expectativas de investimento, design e prazo.

- Consultoria para móveis planejados: atendimento em que cliente informa suas necessidades, realiza o *briefing*, envia medidas e preferências. Recebendo posteriormente indicações de lojas de móveis planejados que atendem suas necessidades, além de sugestões para a realização de seu projeto.
- Marketplace para móveis planejados: plataforma digital onde o cliente preenche um único *briefing* com medidas, preferências e estilo desejado. A partir disso, ele tem acesso a diversas lojas de móveis planejados que apresentam uma estimativa de orçamento por metro quadrado. O cliente pode ainda entrar em contato diretamente pelo site, e as lojas recebem automaticamente o *briefing* preenchido, otimizando o processo de atendimento e reduzindo o tempo de resposta.

4.5.2 Estrutura da solução

As ideias geradas na etapa de ideação foram analisadas para identificar aquelas com maior aderência aos problemas levantados. As soluções foram categorizadas conforme as dores que buscavam resolver e selecionadas de acordo com sua efetividade em atendê-las, considerando também a priorização dessas dores. A partir dessa análise, foi definida uma proposta de solução, que será apresentada a seguir para futura rodada de testes e aperfeiçoamento.

A proposta de solução consiste em atuar como intermediador no desenvolvimento de projetos de móveis planejados, permitindo que um único projeto seja orçado em diversas lojas de forma simultânea. Dessa maneira, torna-se possível oferecer ao cliente as melhores opções de orçamento disponíveis, com base em seu *briefing* e no projeto elaborado. Além disso, o cliente não precisa realizar múltiplos *briefings*, visitar diferentes lojas ou aprovar vários projetos, tornando o processo mais ágil e eficiente.

Essa abordagem busca solucionar, de forma simultânea, os desafios enfrentados tanto pelos clientes quanto pelas lojas de móveis planejados. Para isso, as ações de marketing serão voltadas à aquisição de clientes de alto valor agregado, utilizando os canais de busca mais citados nas entrevistas, principalmente Google e Instagram.

Os leads serão direcionados para uma landing page ou diretamente para um chat, no qual será realizado um pré-*briefing* com o objetivo de identificar necessidades, expectativas e

restrições. Com base nessas informações, uma designer será responsável por desenvolver o projeto, garantindo padronização e assertividade no orçamento. Assim, todas as lojas participantes receberão o mesmo projeto, e o cliente será encaminhado àquela mais adequada ao seu perfil, otimizando tempo, melhorando a experiência de compra e aumentando a probabilidade de conversão para as lojas, que passam a receber clientes mais qualificados.

4.6 Ciclo de teste I

Esta etapa tem como objetivo desenvolver um Produto Mínimo Viável (MVP) de baixa fidelidade, permitindo validar se a solução proposta atende a uma necessidade real do mercado e se há interesse dos clientes pelo produto oferecido. Para isso, os testes foram planejados com base na Ficha de Teste proposta por Osterwalder et al. (2014) e executados por meio de uma landing page criada pelo autor, com foco em coletar dados e insights relevantes para o aprimoramento da solução.

4.6.1 *Value Proposition Canvas (VPC)*

Para viabilizar o início do Ciclo de Testes I, foi necessário o desenvolvimento do VPC, elaborado com foco na persona previamente definida. Para isso, realizou-se um brainstorming para levantamento das informações essenciais ao preenchimento do framework. Considerando que o POV e a persona já haviam sido construídos nas etapas anteriores, foi possível estruturar o VPC apresentado na Figura 40. Neste ciclo inicial, foi preenchido apenas o Segmento de Clientes, ficando o preenchimento da seção de Proposta de Valor para uma etapa posterior, após a análise dos aprendizados obtidos.

Figura 40 – Perfil do Cliente



Fonte: elaborado pelo autor

4.6.2 MVP para *Problem Market Fit I*

Nesta etapa, o objetivo principal é testar a proposta de solução e validar as hipóteses levantadas junto a clientes potenciais. Para isso, buscou-se desenvolver uma landing page eficaz, capaz de atrair e captar contatos de usuários interessados.

Com esse propósito, foi realizado um estudo dos sites das principais lojas de móveis planejados do Brasil, a fim de compreender como as seções e elementos visuais são organizados e, assim, orientar o desenvolvimento da página de forma estratégica.

Com base nesses insights, foi criada pelo autor uma landing page própria, voltada à obtenção de leads para os testes de solução e validação das hipóteses. A atração de visitantes foi feita por meio de anúncios veiculados em plataformas digitais, como Google e Instagram, que direcionam os usuários para o site. Além disso, foi conduzido um estudo complementar para compreender boas práticas na produção de vídeos de marketing, com o intuito de potencializar o engajamento e otimizar a taxa de conversão. Seguem abaixo as imagens da landing page construída.

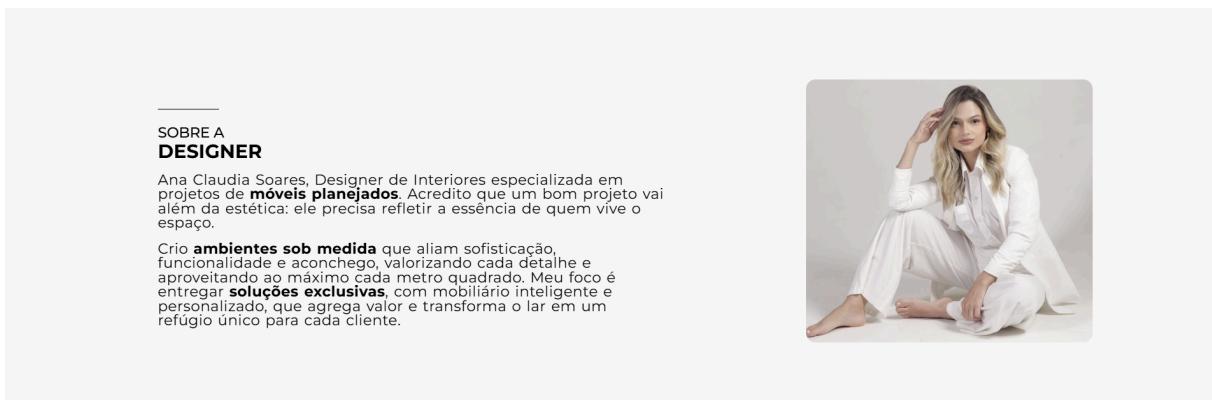
Figura 41 – Primeira seção da landing page



Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 41, acima, apresenta a primeira seção do website. Sua construção foi baseada na análise de outros sites do setor e tem como objetivo destacar um projeto desenvolvido pela designer, utilizando uma imagem atrativa acompanhada de um texto que sintetiza a proposta da solução e incentiva o usuário a entrar em contato por meio de uma chamada para ação.

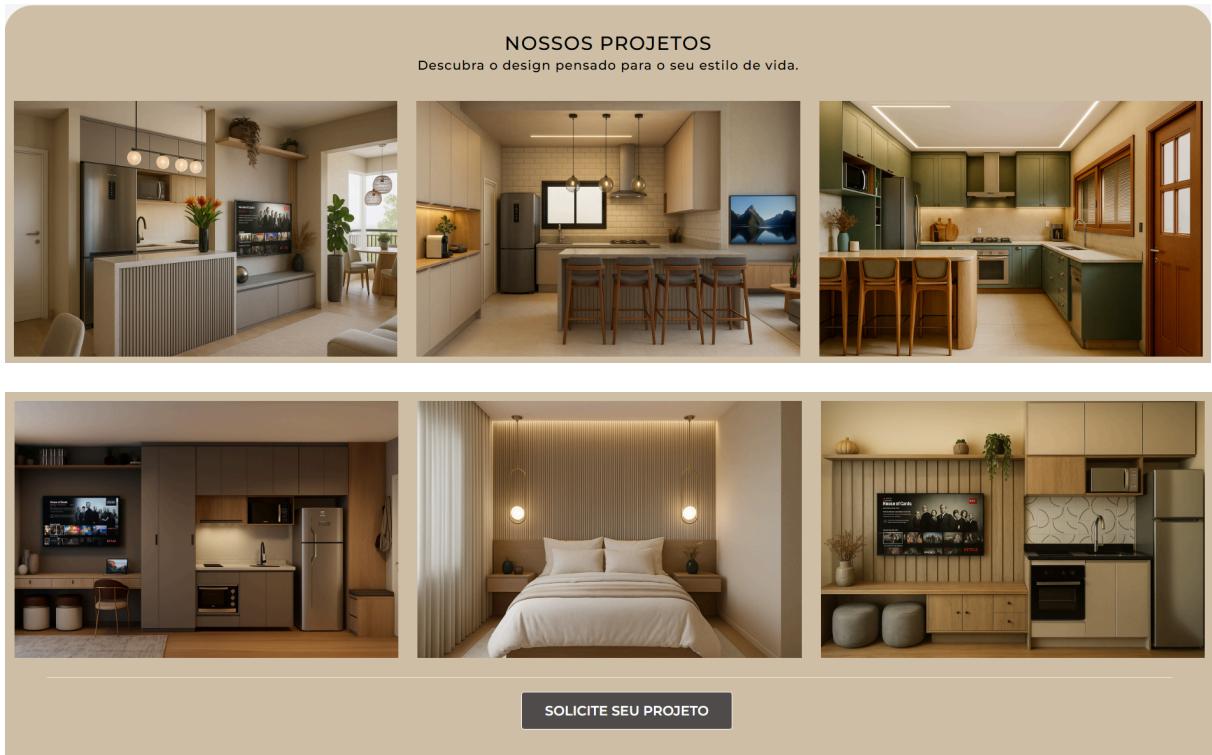
Figura 42 – Segunda seção da landing page



Fonte: elaborado pelo autor

Na segunda seção do website, apresentada na Figura 42 acima, o objetivo foi introduzir a designer por meio de um texto que destaca seu nome, formação e propósito ao desenvolver projetos, acompanhado de uma foto para gerar conexão e proximidade com o cliente.

Figura 43 – Terceira seção da landing page



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A terceira seção, apresentada na Figura 43 acima, foi elaborada para apresentar os projetos desenvolvidos pela designer. Buscou-se destacar trabalhos atraentes, capazes de encantar o cliente, apresentar a estética utilizada e despertar o interesse por contratar um projeto executado por ela.

Figura 44 – Quarta seção da landing page



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A seção seguinte, apresentada na Figura 44 acima, descreve as etapas de funcionamento da solução proposta: o contato inicial do cliente com a empresa, o desenvolvimento do projeto pela designer, a cotação do projeto em diversas lojas e

marcenarias, a apresentação do orçamento ao cliente e, por fim, o direcionamento para a loja parceira responsável pela execução.

Figura 45 – Quinta seção da landing page



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)



A última seção, apresentada na Figura 45 acima, reúne depoimentos reais de clientes referentes a projetos desenvolvidos pela designer, trazendo boas referências sobre projetos e atendimentos executados.

Ainda, durante a construção da landing page o autor se preocupou com o desempenho da mesma, sabendo que sites que demoram para carregar impactam na entrega dos anúncios e consequentemente na validação da solução, otimizações foram feitas em imagens e seções para garantir menos uma variável ao teste. Segue abaixo a Figura 46 com a análise de desempenho da landing page executada através da ferramenta PageSpeed Insights, desenvolvida pelo Google.

Figura 46 – Análise de desempenho da landing page

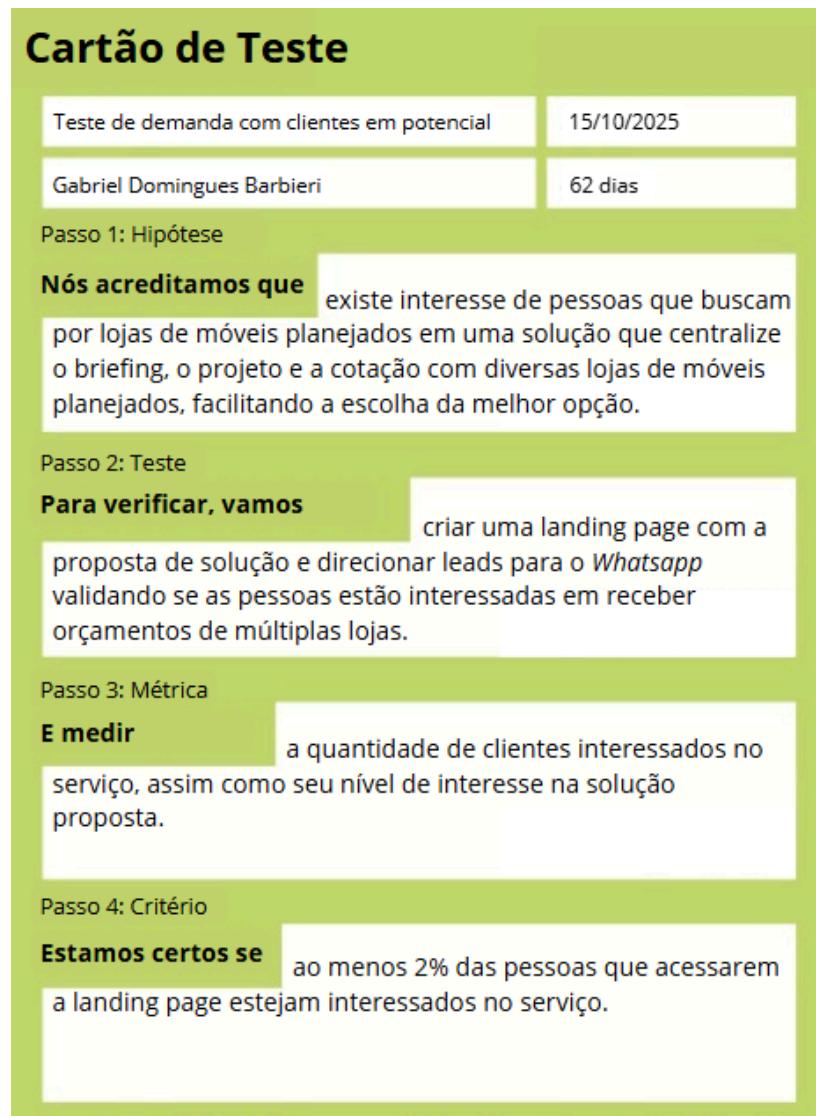


Fonte: Adaptado de PageSpeed Insights, 2025.

4.6.3 Testes e aprendizados I

Nesta etapa, inicialmente foi elaborado o planejamento do teste conforme a metodologia proposta por Osterwalder et al. (2014). Em seguida, após a execução do teste, que aconteceu durante 30 dias, procedeu-se ao preenchimento da ficha de aprendizados. A Figura 47 apresenta o cartão de teste preenchido.

Figura 47 – Cartão de teste I



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para a obtenção dos dados, foram analisados os relatórios das campanhas de tráfego pago veiculadas por meio do Google Ads, plataforma escolhida para a execução dos anúncios, no período de 15 de agosto a 15 de outubro. Conforme apresentado na Figura 48, as campanhas registraram um total de 574 cliques nos anúncios durante o período analisado.

Figura 48 – Dados das campanhas veiculadas

Performance da campanha

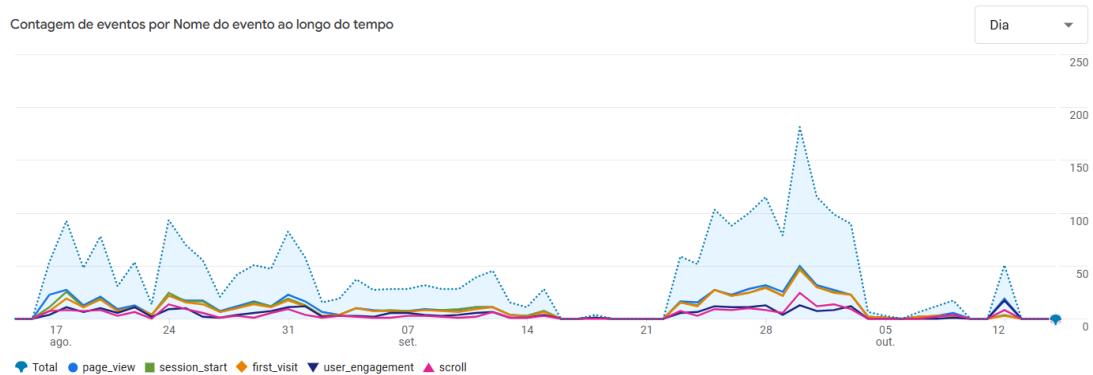
15 de agosto de 2025 - 15 de outubro de 2025

Campanha	Estado da campanha	Tipo de campanha	Cliques	Impr.	CTR	Código da moeda	CPC méd.	Custo	% de impr. (1ª posição)	% de impr. (parte sup.)	Conversões
[SEARCH][VP] - Geral	Pausada	Pesquisa	223	3.122	7,14%	BRL	1,21	269,42	20,68%	59,88%	214,00
[SEARC][VP] - Ambientes	Pausada	Pesquisa	154	2.723	5,66%	BRL	2,81	432,08	24,23%	70,28%	15,00
[SEARC][VP] - Intenção de compra	Pausada	Pesquisa	112	2.026	5,53%	BRL	3,44	385,34	18,17%	61,07%	13,00
[SEARC][VP] - Moveis planejados	Pausada	Pesquisa	85	1.595	5,33%	BRL	3,33	283,47	18,87%	59,12%	18,00

Fonte: Relatório de performance de campanhas, Google Ads(2025)

Para analisar o desempenho de todo o funil após o clique nos anúncios, foi extraído um relatório do Google Analytics, ferramenta previamente instalada no website com o objetivo de monitorar as ações realizadas pelos leads. Dessa forma, foi possível acompanhar o comportamento dos usuários e identificar os principais eventos executados durante a navegação. A Figura 49 apresenta o gráfico com os eventos registrados no período de 15 de setembro a 15 de outubro, permitindo uma visão detalhada do engajamento dos visitantes ao longo da jornada.

Figura 49 – Gráfico do comportamento dos leads no website



Fonte: Relatório de comportamento, Google Analytics (2025)

Além disso, foi extraído do Google Analytics o relatório analítico detalhado dessas ações, permitindo compreender e quantificar de forma mais precisa o comportamento dos usuários em cada etapa da navegação. Os dados obtidos podem ser visualizados na Figura 50, que apresenta uma análise mais aprofundada das interações realizadas no site durante o período avaliado.

Figura 50 – Analítico do comportamento dos leads no website

Nome do evento	+	↓ Contagem de eventos	Total de usuários	Contagem de eventos por usuário ativo
Total		2.448 100% do total	579 100% do total	4,24 Média de 0%
page_view		686 (28,02%)	579 (100%)	1,19
session_start		614 (25,08%)	579 (100%)	1,06
first_visit		577 (23,57%)	577 (99,65%)	1,00
user_engagement		279 (11,4%)	241 (41,62%)	1,16
scroll		243 (9,93%)	221 (38,17%)	1,10
click		49 (2%)	41 (7,08%)	1,20

Fonte: Relatório de comportamento, Google Analytics (2025)

Com os dados em mãos, foi possível elaborar o cartão de aprendizado, apresentado na Figura 51, no qual foram sintetizadas as principais observações, insights obtidos e os próximos passos a serem seguidos para o aprimoramento da solução e dos testes subsequentes.

Figura 51 – Cartão de aprendizado I

Cartão de Aprendizado

Teste de demanda com clientes em potencial | 15/10/2025

Gabriel Domingues Barbieri

Passo 1: Hipótese

Nós acreditamos que existe interesse de pessoas que buscam por lojas de móveis planejados em uma solução que centralize o briefing, o projeto e a cotação com diversas lojas de móveis planejados, facilitando a escolha da melhor opção.

Passo 2: Observação

Nós observamos observou-se interesse pelo serviço, embora parte dos leads não estivesse bem qualificada. Ao todo, foram 574 cliques no anúncio, resultando em 579 (101%) visualizações da página, 221 rolagens (38%), 41 (7%) cliques para contato e 17 (3%) mensagens recebidas. Desta forma, das pessoas que visualizaram a landing page 3,12% entraram em contato.

Passo 3: Aprendizados e Insights

Disso aprendemos que existe demanda pelo serviço, porém é necessário validar o modelo de negócio a fim de garantir que o retorno financeiro compense o investimento em anúncios.

Passo 4: Decisões e Ações

Assim, iremos acompanhar os leads recebidos para identificar quantos demonstram real interesse em investir no desenvolvimento do projeto e em receber orçamentos de lojas alinhadas ao seu perfil e necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

De acordo com os critérios estabelecidos no cartão de teste, que previa uma taxa mínima de 2% de contatos em relação ao total de visitantes, o teste foi considerado aprovado. Isso indica que há demanda pelo serviço ofertado. No entanto, torna-se necessário avançar para os próximos passos, que consistem em acompanhar os leads gerados a fim de identificar quantas conversões efetivas poderão ser realizadas entre os 17 contatos obtidos.

4.7 Ciclo de teste II

Neste ciclo de testes, o objetivo é avaliar se os leads gerados no primeiro ciclo efetivamente realizaram a compra do serviço ofertado. Para isso, será realizado o acompanhamento dos *leads* via whatsapp para venda da execução do projeto e o envio da lista de orçamentos aos potenciais clientes. Busca-se, assim, verificar se o interesse demonstrado anteriormente se converte em vendas reais, permitindo avaliar se a proposta de valor é suficientemente atrativa e eficaz para gerar conversões.

4.7.1 VPC revisado

Com base no VPC e nos aprendizados obtidos durante o Ciclo de Testes I, foi desenvolvida a segunda parte do *Value Proposition Canvas*, contemplando agora também a Proposta de Valor. Dessa forma, o VPC passa a apresentar uma visão completa, integrando o Segmento de Clientes e a Proposta de Valor, de modo a evidenciar como a solução proposta, validada no primeiro teste, busca atender às necessidades identificadas. O VPC revisado pode ser visualizado na Figura 52 abaixo.

Figura 52 – *Value Proposition Canvas* revisado



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.7.2 MVP para *Problem Market Fit* II

Após a validação do interesse pela solução proposta por meio da landing page, este Ciclo de Testes II tem como objetivo avaliar quantitativamente quantos leads gerados efetivamente realizaram a conversão em vendas do serviço ofertado. Como os contatos com os potenciais clientes ocorreram via WhatsApp, este MVP consistiu na apresentação detalhada do serviço e oferta da solução, buscando mensurar a taxa de conversão entre interesse e compra.

Para este teste, foi definido um valor de R\$ 200,00 para a execução do serviço, considerando que, em etapas futuras, pretende-se testar novos modelos de receita associados ao produto. A fim de viabilizar o processo, foram estabelecidas parcerias com três lojas de móveis planejados e uma marcenaria que atendem segmentos distintos de público, permitindo avaliar a aderência da solução em diferentes perfis de mercado:

Loja A: público de alto padrão

Loja B: público de padrão médio

Loja C: público de médio-baixo padrão

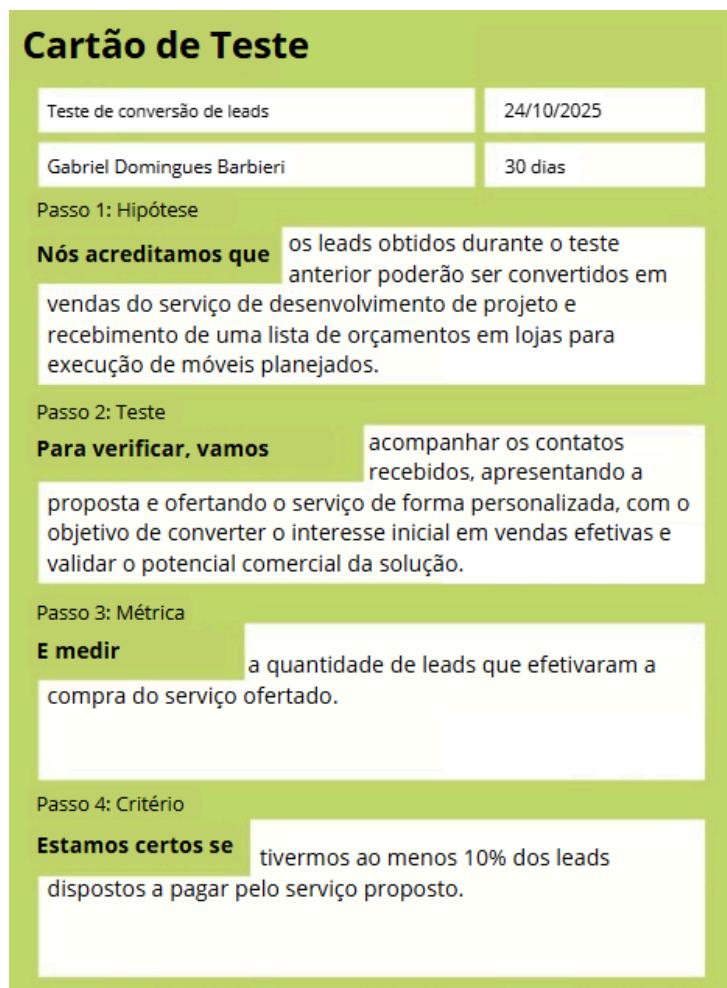
Marcenaria: público de baixo padrão

Com essa estrutura, foi possível executar os projetos com o apoio do familiar atuante no setor, realizar os orçamentos junto às lojas parceiras e entregar o resultado final aos clientes. O cronograma previsto foi de duas semanas, sendo a primeira destinada ao desenvolvimento e validação do projeto e a segunda ao recebimento e análise dos orçamentos.

4.7.3 Testes e aprendizados II

A apresentação da proposta aos leads gerados pela landing page foi realizada de forma contínua, conforme o recebimento das mensagens dos clientes interessados. Para o planejamento deste segundo teste, o cartão de teste foi novamente utilizado, seguindo o mesmo modelo adotado no Ciclo de Teste I, conforme apresentado na Figura 53 abaixo.

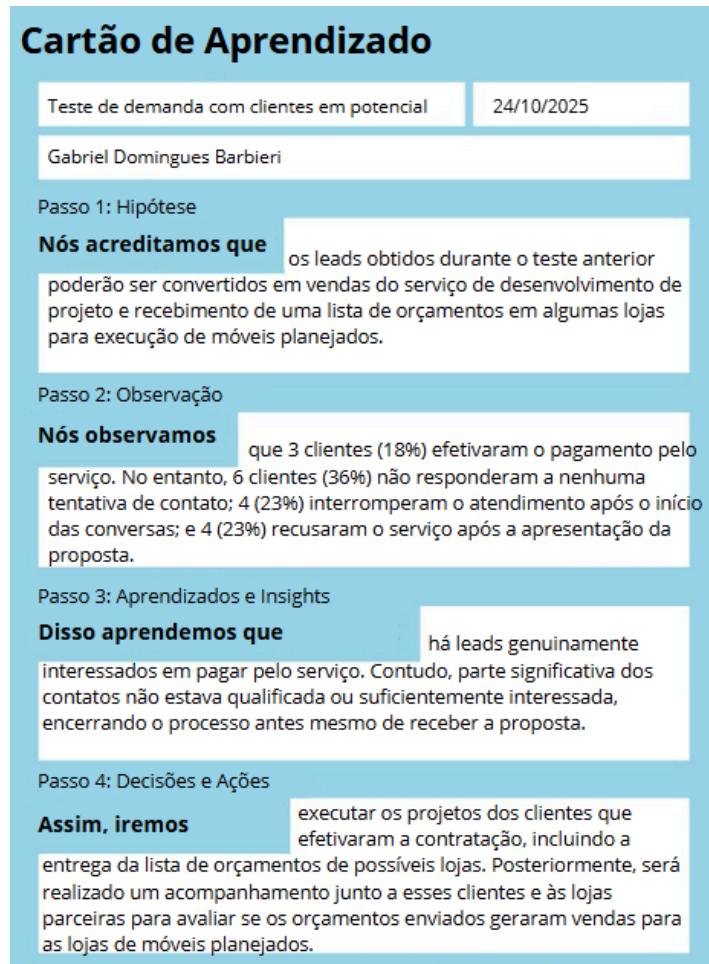
Figura 53– Cartão de teste II



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Após a execução do teste proposto, os resultados foram consolidados em um cartão de aprendizado, seguindo o mesmo formato utilizado no Ciclo de Teste I. O cartão final, com os principais insights e conclusões, pode ser visualizado na Figura 54 abaixo.

Figura 54 – Cartão de teste II



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.8 Ciclo de teste III

Com base nos resultados obtidos no teste anterior, o autor identificou a necessidade de acompanhar os clientes após a execução dos projetos por dois motivos principais. O primeiro é avaliar a efetividade da entrega da lista de orçamentos, verificando se ela de fato gera conversões e agrega valor ao cliente. O segundo motivo está relacionado à viabilidade financeira do modelo de negócio.

4.8.1 *Business Model Canvas* (BMC)

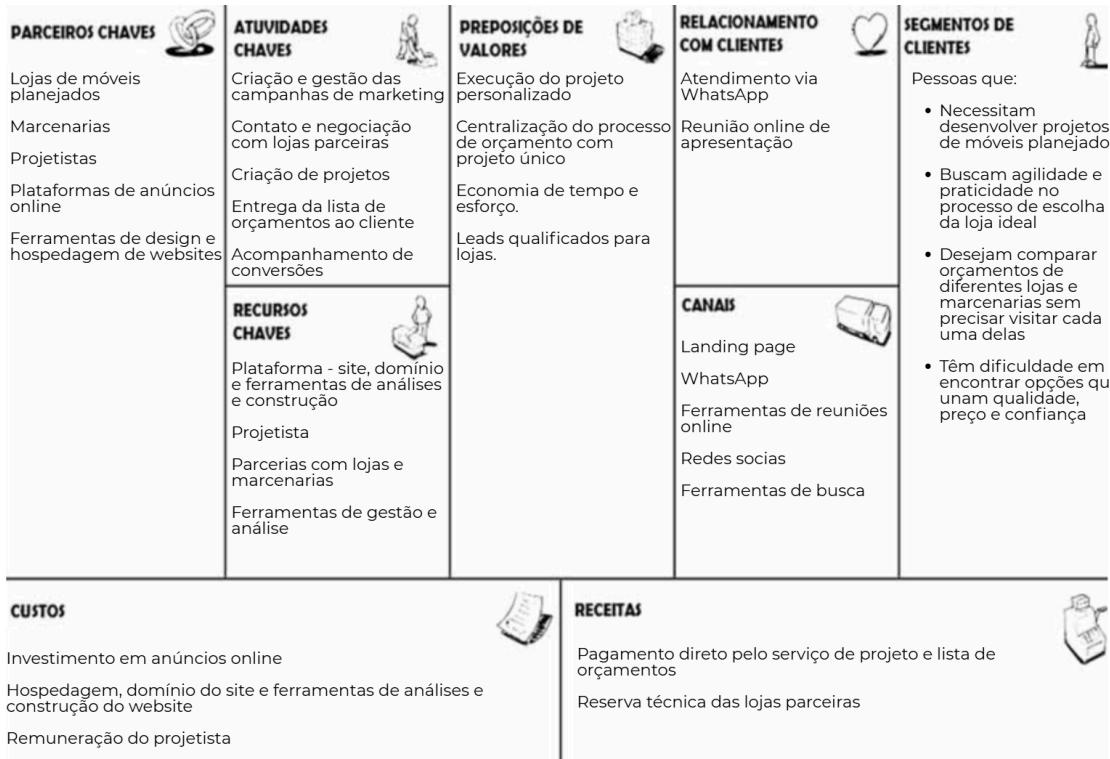
Com o intuito de tangibilizar o modelo de negócio desenvolvido, o autor utilizou a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC). Essa etapa é fundamental para consolidar e apresentar de forma integrada todos os elementos que compõem o modelo construído ao

longo do projeto, permitindo uma visão clara sobre como a proposta de valor se conecta com os clientes, recursos, atividades e parcerias essenciais.

Neste momento, o uso do BMC torna-se ainda mais relevante por evidenciar as duas fontes de receita propostas, que serão objeto de teste neste ciclo, contribuindo para a validação financeira da solução. Assim, o autor elaborou um detalhamento macro do modelo de negócio, buscando representar de maneira estruturada e visual o funcionamento da solução.

O *Business Model Canvas* desenvolvido pode ser observado na Figura 55 abaixo.

Figura 55 – Business Model Canvas preenchido



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.8.2 MVP para *Problem Market Fit III*

Após a conclusão do Ciclo de Teste II, identificou-se a necessidade de avaliar se os clientes que contrataram o serviço efetivamente concretizaram a compra dos móveis planejados em uma das lojas indicadas e se o modelo de negócio apresentou viabilidade financeira.

Neste contexto, as parcerias firmadas com as lojas seguiram a prática comum do mercado de móveis planejados, na qual arquitetos e designers recebem uma reserva técnica, uma comissão correspondente a 10% do valor líquido do projeto. Essa estrutura foi adotada

como uma das fontes potenciais de receita, complementando o valor pago diretamente pelo cliente.

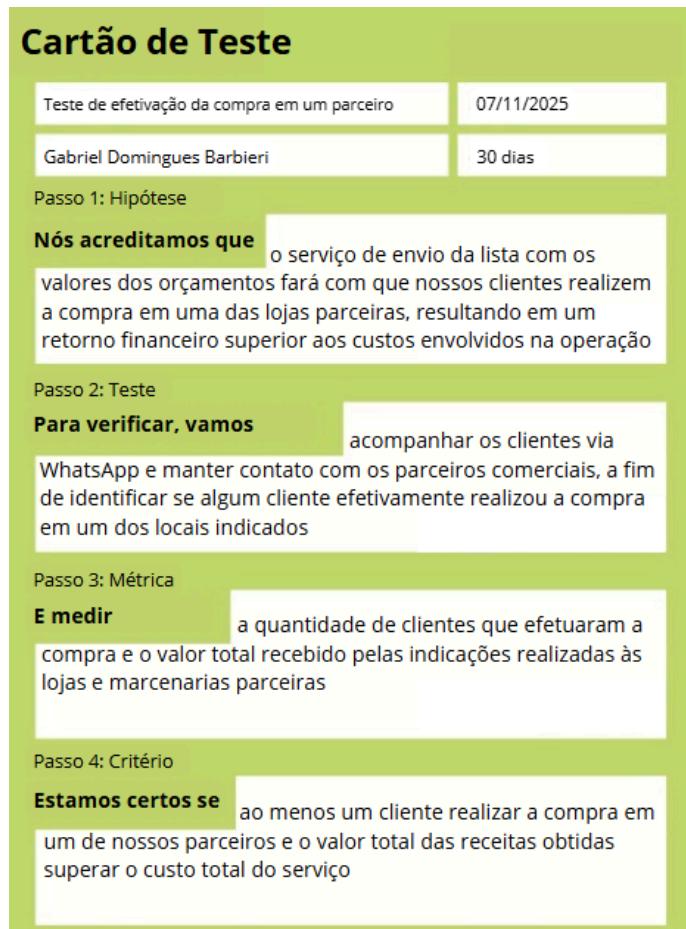
Dessa forma, tornou-se essencial analisar se os custos de marketing e operação foram compensados pelas receitas provenientes dos serviços prestados e das comissões recebidas, de modo a verificar a sustentabilidade econômica da proposta.

Para tanto, foi realizado um acompanhamento junto aos clientes que adquiriram o serviço e às lojas que receberam os projetos para cotação, a fim de mensurar a taxa de conversão efetiva e o retorno financeiro obtido.

4.8.3 Testes e aprendizados III

O acompanhamento dos clientes e parceiros foi realizado conforme a conclusão dos projetos e o envio das listas de orçamentos aos clientes. Para estruturar o planejamento deste experimento, foi elaborado um cartão de teste, apresentado na Figura 56 abaixo.

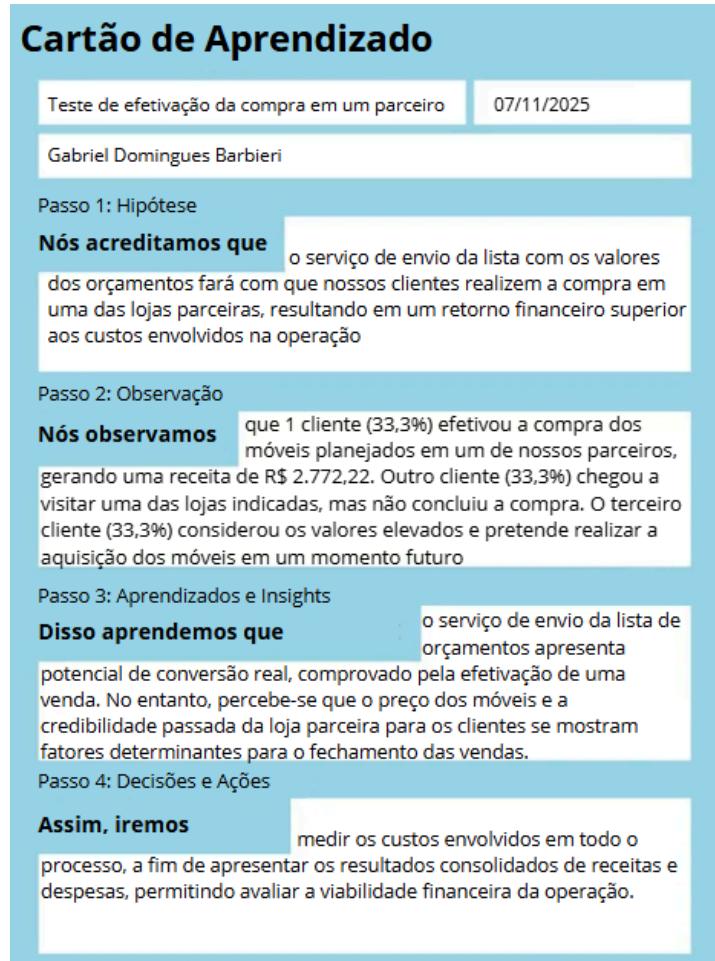
Figura 56 – Cartão de teste III



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Após a obtenção dos resultados do teste, os dados foram consolidados no cartão de aprendizado, seguindo o mesmo formato utilizado nos ciclos de teste anteriores. O cartão de aprendizado III, com os principais insights e conclusões, pode ser visualizado na Figura 57 abaixo.

Figura 57 – Cartão de aprendizado III



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Conforme identificado no cartão de aprendizado, tornou-se necessária a análise detalhada dos custos e das receitas geradas. Dessa forma, a Tabela 4.3 apresenta os principais custos envolvidos, (i) o valor do domínio do site, correspondente ao endereço eletrônico, (ii) a hospedagem, responsável pela infraestrutura e manutenção do site, e (iii) o investimento em anúncios, cujo montante foi obtido a partir da soma dos valores apresentados na Tabela 4, que detalha os dados das campanhas veiculadas.

Tabela 4 – Custos do modelo de negócio

Custos	
Domínio do site	R\$40,00
Hospedagem	R\$139,37
Anúncios online	R\$1.370,31
Total	R\$1.549,68

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para avaliar a lucratividade da operação, é necessário consolidar as receitas obtidas. Assim, a Tabela 5 a seguir apresenta as fontes de receita: (i) o valor proveniente da venda do serviço de execução do projeto e envio da lista de fornecedores e (ii) o recebimento da reserva técnica repassada pelas lojas de móveis planejados parceiras.

Tabela 5 – Receitas do modelo de negócio

Receitas	
Venda do serviço	R\$600,00
Recebimento da reserva técnica	R\$2.772,22
Total	R\$3.372,22

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Com o levantamento dos custos e receitas, tornou-se possível calcular o resultado financeiro da operação. Ao subtrair os custos das receitas, obteve-se um lucro de R\$ 1.822,42, o que representa 118% em relação ao total de custos. Entretanto, caso o cliente não tivesse efetivado a compra em uma das lojas parceiras, o resultado seria um prejuízo de R\$ 949,68, equivalente a 61% do valor dos custos. Dessa forma, evidencia-se que a conversão realizada foi determinante para garantir a viabilidade e o retorno financeiro positivo da operação.

4.9 Apresentação de um dos projetos

Neste tópico é apresentado o projeto que obteve os melhores resultados dentre os testados, correspondendo ao caso em que a cliente efetivou tanto a compra do serviço quanto a aquisição dos móveis planejados em uma das lojas parceiras.

A cliente entrou em contato demonstrando interesse em orçar móveis planejados e móveis convencionais, como sofás e poltronas, para sua clínica dermatológica. Nesse contexto, a proposta de serviço foi apresentada por meio do chat, e a cliente manifestou interesse em contratar o mesmo. Assim, foi realizado um *briefing* inicial também via chat, no qual foram identificadas suas principais necessidades, preferências estéticas e expectativas. Nessa etapa, a familiar do autor apresentou referências visuais que poderiam ser utilizadas na composição do ambiente.

Após o alinhamento, foi formalizado o acordo de prestação de serviço, estabelecendo o pagamento de 50% no início do projeto e 50% na entrega final. Para a execução, a cliente enviou as medidas do espaço e o projeto foi desenvolvido pelo familiar do autor, com base nas informações coletadas durante o *briefing*.

Posteriormente, foi realizada uma videoconferência para a apresentação do projeto e coleta de *feedbacks* da cliente. Após as considerações, os ajustes solicitados foram implementados e validados via WhatsApp, dando sequência à solicitação dos orçamentos junto às lojas e marcenarias parceiras.

Os móveis convencionais cotados incluíam duas mesas laterais, uma cadeira, um espelho, um buffet e um puff. Deste modo, duas das lojas parceiras apresentaram essa possibilidade em conjunto com os móveis planejados:

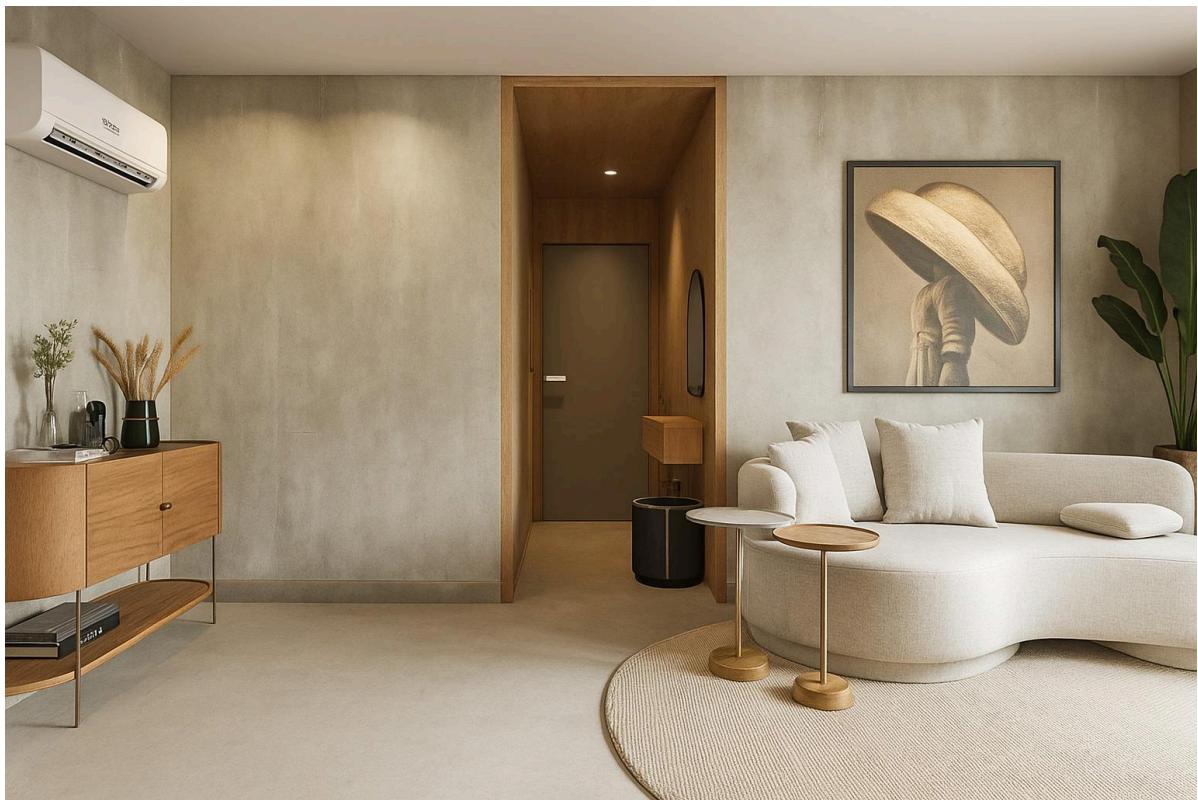
- Loja A: orçamento de R\$30.472,00 para móveis planejados e R\$18.500,00 para móveis convencionais.
- Loja B: orçamento de R\$19.563,00 para móveis planejados e R\$14.437,00 para convencionais.
- Loja C: orçamento de R\$15.200,00 para móveis planejados, sem opção de convencionais.
- Marcenaria parceira: orçamento de R\$12.000,00 para planejados, sem opção de convencionais.

Para complementar, foram realizados orçamentos em duas lojas especializadas exclusivamente em móveis convencionais, com valores de R\$22.276,60 e R\$31.980,00, respectivamente. Cabe destacar que os móveis convencionais oferecidos por essas lojas eram os mesmos disponibilizados pela Loja B.

Ao final do processo, a cliente optou por visitar a Loja B, por esta atender tanto à demanda por móveis planejados quanto convencionais e o menor custo entre as opções. Além disso, o fator de confiabilidade foi decisivo, uma vez que a familiar do autor já havia trabalhado anteriormente com a loja, o que reforçou a credibilidade da indicação. Dessa forma, a cliente concretizou a compra dos móveis na Loja B que devido à negociação realizada na loja, o valor total da Loja B foi reduzido de R\$ 34.000,00 para R\$27.722,20, resultando em uma reserva técnica de 10%, equivalente a R\$2.772,22.

Seguem abaixo as figuras do projeto final vendido e orçado pela cliente.

Figura 58 – Renderização da entrada e sala de espera



Fonte: elaborado pela familiar do autor

A primeira imagem, Figura 58, representa uma das renderizações apresentadas à cliente. Nela, é possível observar a porta de entrada em conjunto com o corredor, revestido de

madeira, além de uma penteadeira posicionada no mesmo ambiente. Também são visíveis móveis convencionais do projeto, como o buffet, o sofá, o espelho, o puff e as mesas laterais.

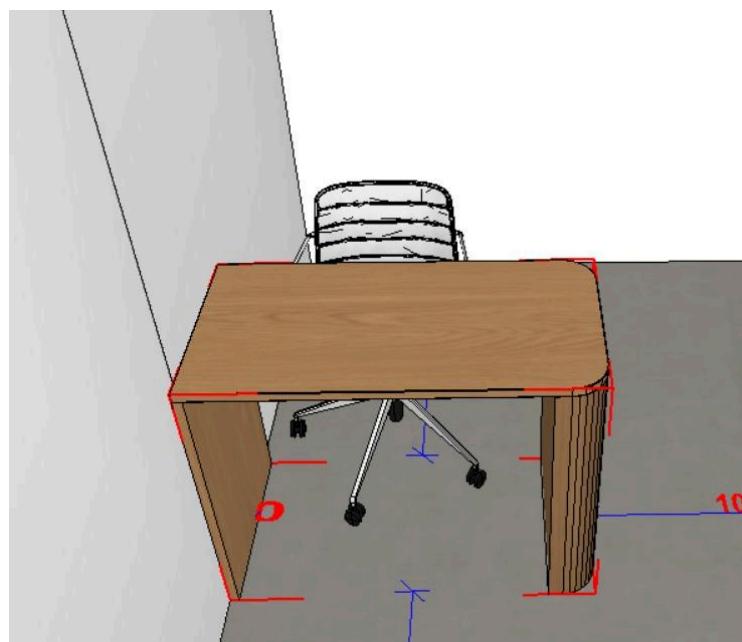
Figura 59 – Móveis da sala de medicação



Fonte: elaborado pela familiar do autor

A Figura 59, acima, apresenta uma das salas da clínica, na qual foi projetado um armário destinado ao armazenamento de materiais. A Figura 60, abaixo, ilustra o projeto da mesa desenvolvida para outra sala, utilizada pela profissional responsável pelo financeiro da clínica.

Figura 60 – Mesa sala de negociação



Fonte: elaborado pela familiar do autor

4.10 Próximos passos

Conclui-se que o serviço proposto apresentou resultados promissores, demonstrando viabilidade tanto em termos de aceitação do mercado quanto de retorno financeiro. Os resultados obtidos ao longo dos ciclos de teste evidenciam a viabilidade do modelo de negócio, reforçando a decisão do autor de continuar seu desenvolvimento. Ainda, isto é ainda favorecido pela concessão de créditos adicionais do Google Ads, decorrentes do cumprimento de metas de investimento, o que viabiliza a manutenção e expansão das campanhas de marketing.

Além disso, durante a visita a loja de móveis planejados em que a familiar do autor trabalha, foram também produzidos diversos vídeos, que servirão como base para novos conteúdos de marketing, ampliando a presença digital da solução em múltiplas plataformas além do Google.

Apesar dos resultados positivos, alguns aspectos ainda exigem aprimoramento para potencializar o impacto do modelo e fortalecer sua escalabilidade. Entre os principais pontos de atenção, destacam-se:

- Melhorar a qualificação dos leads, de forma a aumentar a taxa de conversão e otimizar o retorno sobre o investimento em marketing
- Diversificação dos canais de aquisição de leads, com a expansão das campanhas para plataformas como Instagram e TikTok, o que exigirá a produção de conteúdos audiovisuais voltados à atração e engajamento do público
- Ampliação do número de parceiros, incluindo novas lojas e marcenarias, a fim de oferecer orçamentos mais alinhados ao perfil financeiro e à localização dos clientes

Portanto, com a obtenção de resultados positivos, recomenda-se a continuidade dos testes e da validação do modelo, buscando o aprimoramento contínuo do serviço, o aumento da escalabilidade e a consolidação de um retorno financeiro sustentável.

5. Conclusões

Com base nos resultados apresentados no capítulo 4, conclui-se que o trabalho atingiu seus objetivos propostos. A revisão da literatura forneceu os fundamentos teóricos necessários para a aplicação do método, cuja utilização permitiu que o modelo de negócio fosse construído de forma iterativa ao longo de todo o processo. A aplicação prática, estruturada em três ciclos de testes, possibilitou a geração de insights valiosos para a análise e aprimoramento contínuo da solução desenvolvida.

Ao final do projeto, obteve-se uma solução que não apenas gerou valor perceptível ao cliente final, mas também apresentou resultados financeiros positivos, evidenciando o alinhamento entre o serviço proposto e as necessidades reais do mercado.

O método proposto no capítulo 3, resultado da integração entre as abordagens *Design Thinking* e *Lean Startup*, demonstrou-se eficaz para compreender o mercado e as dores dos consumidores, além de possibilitar o desenvolvimento de um modelo de negócio aderente. Essa metodologia se mostrou eficiente para a formulação, teste e validação de hipóteses de forma ágil e econômica, permitindo o aprendizado rápido e a adaptação contínua da solução.

Do ponto de vista pessoal e profissional, o desenvolvimento deste trabalho foi de grande relevância para o autor. Desde o início da graduação, buscou empreender de formas distintas, e a aplicação prática deste método evidenciou que processos estruturados, aliados à persistência e à experimentação, são fundamentais para a construção de soluções aderentes, otimizando tempo e recursos. O aprendizado obtido durante o desenvolvimento do trabalho levou o autor a convicção de que, com base nesse método, seja aprimorando este modelo de negócio ou em outros projetos será possível obter sucesso ao empreender.

Além do impacto individual, julga-se que este trabalho representa uma contribuição para o ecossistema de inovação e empreendedorismo da Escola Politécnica, servindo como referência metodológica para outros estudantes e pesquisadores interessados em aplicar métodos ágeis no desenvolvimento de negócios. Além disso, os modelos e ferramentas utilizados ao longo do processo também podem ser reaplicados em outros contextos, fortalecendo o aprendizado prático e a cultura de experimentação. Ainda, recomenda-se que os alunos da Escola estudem de forma mais profunda o empreendedorismo, tendo sido muito construtiva para o autor deste trabalho.

Como oportunidade de melhoria, destaca-se que o estudo validou até o momento o encaixe entre o serviço e o mercado, bem como sua viabilidade financeira. Entretanto, ainda há espaço para novos ciclos de teste, voltados à ampliação da base de clientes, diversificação

de canais de aquisição e aprimoramento do modelo de receita. Além disso, sugere-se a realização de estudos complementares para mensurar o potencial de market share do negócio, o que permitirá estimar de forma mais precisa o seu alcance e sustentabilidade a longo prazo.

Em síntese, o trabalho demonstrou que a combinação entre *Design Thinking* e *Lean Startup* constitui uma metodologia robusta para o desenvolvimento de negócios inovadores, permitindo não apenas validar hipóteses, mas também construir soluções relevantes, financeiramente viáveis e alinhadas às demandas do mercado.

6. Referências bibliográficas

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. Balanço 2024: **Indústria de móveis e colchões cresce 8,6% no ano.** 2024. Disponível em: <https://abimovel.com/balanco-2024-industria-de-moveis-e-colchoes-cresce-86-no-ano/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Produção moveleira cresce 3,8% até maio de 2025.** 2025. Disponível em: <https://abimovel.com/producao-moveleira-cresce-38-ate-maio-de-2025/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Produção de móveis no Brasil registra avanço de 9,1% no ano, aponta novo estudo divulgado pela Abimóvel.** 2024. Disponível em: <https://abimovel.com/producao-de-moveis-no-brasil-registra-avanco-de-91-no-ano-aponta-no-vo-estudo-divulgado-pela-abimovel/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BIRKS, M.; MILLS, J. **Grounded theory: a practical guide.** London: SAGE Publications, 2011.

BRANCO, Ana Paula. **Preço dos imóveis deve subir em 2025 com retração nos lançamentos, aponta CBIC.** Folha de S. Paulo, São Paulo, 18 fev. 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2025/02/preco-dos-imoveis-deve-subir-em-2025-co-m-retracao-nos-lancamentos-aponta-cbic.shtml>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BROWN, Tim. **Design thinking.** Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 8492, 141.2008.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital marketing: strategy, implementation and practice.** 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 534 p.

COOPER, Alan; REIMANN, Robert; CRONIN, David. **About face: the essentials of interaction design.** 4. ed. Indianapolis: Wiley, 2014. 610 p.

DESIGN COUNCIL. **Framework for Innovation.** Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>. Acesso em: 05 set. 2025.

DINO. **Mercado de móveis planejados mantém expectativas positivas.** Estado de Minas, Belo Horizonte, p. 1-8, 2024. Disponível em: <https://www.em.com.br/mundo-corporativo/2024/12/7005523-mercado-de-moveis-planejados-mantem-expectativas-positivas.html>. Acesso em: 16 ago. 2025.

GIBBONS, Sarah. **Design Thinking 101.** Nielsen Norman Group, 31 jul. 2016. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>. Acesso em: 05 set. 2025

GUIMARÃES, Felipe; EQUIPE AELA. **Investigando problemas como UX Designer.** Aela Blog, 24 jan. 2022. Disponível em: <https://www.aela.io/pt-br/blog/conteudos/investigando-problema-como-ux-designer>. Acesso

em: 29 set. 2025.

HASSO PLATTNER INSTITUTE OF DESIGN AT STANFORD. **CIA – POV Overview**. Disponível em: https://web.stanford.edu/class/me228/pdf/cia_pov_overview.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

HEWSON, C. **The SAGE Dictionary of Social Research Methods**. London: SAGE Publications Ltd, 2006. p. 238. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9780857020116.n156>. Acesso em: 22 out. 2025.

IDEO. **Rapid Prototyping**. Disponível em: <https://www.designkit.org/methods/rapid-prototyping.html>. Acesso em: 04 out. 2025.

IGLIORI, Danilo. **Jornada de compra do consumidor no mercado imobiliário brasileiro**. DataZAP+, São Paulo, p. 1-15, ago. 2021. Disponível em: https://www.datazap.com.br/wp-content/uploads/2022/03/202108_jornada_do_consumidor_c_compra_final.pdf. Acesso em: 17 set. 2025.

LEITÃO, Míriam. **Mercado imobiliário: lançamentos de imóveis sobem 23,4% e vendas avançam 13,3% em 12 meses**. O Globo, Rio de Janeiro, 5 abr. 2025. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/miriam-leitao/post/2025/04/mercado-imobiliaro-lancamentos-de-imoveis-sobem-234percent-e-vendas-avancam-133percent-em-12-meses.ghtml>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MORDOR INTELLIGENCE. **Brazil Furniture Market: Size, Share & Industry Analysis**. Mordor Intelligence, 2025. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/brazil-furniture-market>. Acesso em: 16 set. 2025.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 320 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.

PROMOB. **Preço dos móveis: como calcular?** Disponível em: <https://promob.com/blog/preco-dos-moveis-como-calcular/>. Acesso em: 16 set. 2025.

QUINTOANDAR. **Quanto custa uma cozinha planejada? QuintoAndar Guias – Decoração**. São Paulo, 2 abr. 2024. Atualizado em 11 set. 2025. Disponível em: <https://www.quintoandar.com.br/guias/decoracao/quanto-custa-cozinha-planejada/>. Acesso em: 20 set. 2025.

QUINTOANDAR. **Tamanho e proximidade a serviços são o que mais impactam preço de um imóvel em Belo Horizonte, mostra Datafolha**. Newsroom QuintoAndar, 2 dez. 2024. Disponível em: <https://newsroom.quintoandar.com.br/tamanho-e-proximidade-a-servicos-sao-o-que-mais-impactam-preco-de-um-imovel-em-belo-horizonte-mostra-datafolha/>. Acesso em: 15 set. 2025.

REIS, Marcelo. **Personalização e exclusividade: o futuro da experiência de compra no Brasil.** Exame, São Paulo, p. 1-8, 10 nov. 2024. Disponível em: <https://exame.com/casual/personalizacao-e-exclusividade-o-futuro-da-experiencia-de-compra-no-brasil/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.** 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p

RODRIGO, Thiago. **Mercado imobiliário e o impacto no setor moveleiro.** eMóble, São Paulo, p. 1-8, 2024. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/industria/mercado-imobiliaro-e-o-impacto-no-setor-moveleiro>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SINDILOJAS-SP. **Mercado de móveis planejados: expectativas, inovações e futuro.** Disponível em: <https://sindilojas-sp.org.br/mercado-de-moveis-planejados-expectativas-inovacoes-e-futuro/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

STATISTA. **Outlook for Furniture in Brazil.** Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/brazil>. Acesso em: 16 set. 2025.

STICKDORN, Marc. **Ask Marc – about experience research.** Smaply, 5 maio 2020. Disponível em: <https://www.smaply.com/blog/ask-marc-experience-research>. Acesso em: 18 set. 2025.

THE SAGE DICTIONARY OF SOCIAL RESEARCH METHODS. **Primary Research.** Disponível em: <https://methods.sagepub.com/dict/edvol/the-sage-dictionary-of-social-research-methods/chpt/primary-research>. Acesso em: 6 set. 2025.

VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I.K; LUCENA, B; RUSSO, B. **Design Thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.

ZWIERZYŃSKI, Patryk. **The determinants of consumer behaviours in the furniture market.** Annals of Marketing Management & Economics, vol. 3, nº 1, 2017. Disponível em: <https://amme.sggw.edu.pl/article/view/6883/5868>. Acesso em: 16 set. 2025.