

ARUÃ PONTES CASELLI

**SUPERVITA: UMA APLICAÇÃO DO LEAN STARTUP NA BUSCA E VALIDAÇÃO
DE UM MODELO DE NEGÓCIOS**

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

São Paulo

2016

ARUÃ PONTES CASELLI

**SUPERVITA: UMA APLICAÇÃO DO LEAN STARTUP NA BUSCA E VALIDAÇÃO
DE UM MODELO DE NEGÓCIOS**

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

Orientador: Prof. Dr. André Leme
Fleury

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Caselli, Aruã

Supervita: Uma aplicação do Lean Startup na busca e validação de um modelo de negócios / A. Caselli – São Paulo, 2016.

132 p.

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

1.Empreendedorismo 2.Lean Startup (Aplicação) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Alvaro José Caselli, Marcia Pontes Mendonça e Gisele Flores Caselli, por serem excelentes educadores e por terem me criado com muito amor.

Ao meu irmão, melhor amigo e sócio, Raoni Pontes Caselli, por me acompanhar na jornada da vida, inclusive nessa.

Ao Prof. André Fleury, pela ótima orientação e por se empolgar com as minhas histórias.

RESUMO

Esse trabalho apresenta a aplicação da metodologia *Lean Startup* na criação e desenvolvimento de uma empresa de alimentos. Nele o autor descreve como aplicou conceitos estratégicos e métodos científicos de testes de hipóteses para testar sua ideia de empresa, validando um modelo de negócios em menos de um ano.

A *startup* desenvolvida como resultado desse trabalho é uma produtora e comércio eletrônico de misturas de alimentos em pó. Sendo o autor, um dos fundadores da empresa, quem liderou seu processo de criação e construção.

As duas etapas que compõem o método são: a Descoberta do Cliente e a Validação do Cliente. Durante a Descoberta do Cliente foi realizada uma primeira imersão no mercado de atuação da *startup*, que serviu para obtenção de conhecimento e que foi utilizado no desenvolvimento da estratégia da mesma. Com o objetivo de testar as suposições sobre a visão inicial do negócio, foram construídos uma série de experimentos acompanhados de métricas, cujo resultado foi a identificação de uma proposta de valor que satisfazia os desejos de um segmento de clientes.

Ainda na Descoberta do Cliente, foi lançado um protótipo, ou MVP de baixa fidelidade, que através de interações em baixa escala com adotantes iniciais e 11 unidades vendidas, provou ser uma solução interessante. Em seguida iniciou-se a etapa de Validação do Cliente, onde foi elaborado um plano de marketing e realizadas vendas do MVP de alta fidelidade. Ao final dos testes de vendas, a *startup* havia consolidado mais 53 vendas, com uma taxa de recorrência de 51% e bastante *feedback* dos clientes.

O resultado apresentado é um modelo de negócios parcialmente validado por clientes reais. As demais hipóteses que não foram validadas fogem do escopo desse trabalho, por requererem a formalização da empresa e o desenvolvimento dos produtos, e poderão ser testadas em um momento posterior ao cumprimento desses pré-requisitos.

Palavras-chave: Startup. Empreendedorismo. Modelo de negócios. *Lean Startup*. Desenvolvimento de Clientes.

ABSTRACT

This document presents the use of the Lean Startup methodology in the creation and development of a food company. In it the author describes how he applied strategic concepts and scientific methods for testing hypothesis to test his idea, validating a business model in less than one year.

The startup developed as a result of this work is a manufacturer and e-commerce retailer of powdered food mixtures. The author is one of the company's founders, along with his brother, and led the process of building the company.

The two stages that make up the method are the Customer Discovery and the Customer Validation. During Customer Discovery, the founders carried out a preliminary immersion in the startup's target market, which served as a source of knowledge and for the strategic development. With the aim of testing the assumptions of the initial business vision, the founders built a series of experiments followed by success metrics, which resulted in the identification of a value proposition that satisfied the desires of a customer segment.

The founders launched a prototype, or low fidelity MVP, in the end of the Customer Discovery, and considered it an interesting solution after interacting with early adopters and selling 11 units. Then started the Customer Validation stage, where the founders elaborated a marketing plan and followed it with sales of a high fidelity MVP. At the end of sales testing, the startup had sold another 53 units, with a recurrence rate of 51% and a lot of customer feedback.

The result shown is a business model partially validated by real clientes. The remaining unvalidated hypotheses are beyond the scope of this work, because they require the company's formalization and actual product development, and can be tested at a later time once these prerequisites have been met.

Keywords: Startup. Entrepreneurship. Business Model. Lean Startup. Customer Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo da Supervita, startup criada nesse trabalho	23
Figura 2 - Diferenças entre oceanos vermelhos e azuis	29
Figura 3 - Matriz da análise SWOT	30
Figura 4 - Canvas de proposição de valores.....	34
Figura 5 - Pirâmide da visão da startup.....	36
Figura 6 - Ciclo de feedback construir-medir-aprender	37
Figura 7 - Processo de Desenvolvimento do Cliente	42
Figura 8 - Fases de experimentação do Running Lean	46
Figura 9 - As três etapas do processo de design thinking	50
Figura 10 - Etapas do método proposto.....	54
Figura 11 - Atividades do desenvolvimento da estratégia	55
Figura 12 - Modelo da ficha utilizada para os testes do problema, solução e vendas.....	58
Figura 13 - Sequência de fases da Validação do Cliente	60
Figura 14 - Sequência de atividades da Descoberta do Cliente	63
Figura 15 - Exemplos de superalimentos: abacate e cacau	64
Figura 16 - Shake de superalimentos em pó para o preparo de bebidas.....	64
Figura 17 – A imersão preliminar é o primeiro passo da Descoberta do Cliente.....	65
Figura 18 - Atividades da imersão preliminar.....	65
Figura 19 – O reenquadramento é o primeiro passo da imersão preliminar.....	65
Figura 20 - Mapa do ecossistema & cadeia de suprimentos do setor de alimentos saudáveis	66
Figura 21 – A pesquisa exploratória é o segundo passo da imersão preliminar.....	67
Figura 22 – A pesquisa desk é o último passo da imersão preliminar	68
Figura 23 - O desenvolvimento da estratégia é o segundo passo da Descoberta do Cliente.....	73
Figura 24 – Atividades do desenvolvimento da estratégia	73
Figura 25 - Síntese das cinco forças de Porter	76
Figura 26 - Análise SWOT da Supervita	78
Figura 27 – O modelo de negócios faz parte da 1 ^a dimensão do processo de aprendizagem validada ..	79
Figura 28 – Versão 1.0 do canvas do modelo de negócios	81
Figura 29 – Versão 1.0 do canvas de proposição de valores.....	82
Figura 30 - A definição das hipóteses é o terceiro passo da Descoberta do Cliente	82
Figura 31 - As hipóteses fazem parte da 2 ^a dimensão do processo de aprendizagem validada	83
Figura 32 - O quarto passo da Descoberta do Cliente é o teste do problema.....	89
Figura 33 - Os experimentos fazem parte da 3 ^a dimensão da aprendizagem validada.....	90
Figura 34 - Versão 2.0 do canvas de proposição de valor.....	93
Figura 35 - Versão 2.0 do canvas do modelo de negócios	94

Figura 36 - O quinto passo da Descoberta do Cliente é o teste da solução	94
Figura 37 - Página de destino da Supervita	97
Figura 38 - Página da Supervita no Facebook	98
Figura 39 - Página da Supervita no Instagram	98
Figura 40 - Blog da Supervita	99
Figura 41 - Campanha de marketing de conteúdo no blog e Facebook.....	99
Figura 42 - Publicação no Facebook sobre a Supervitamina.....	100
Figura 43 - Foto publicada na página da Supervita no Instagram	102
Figura 44 - Acesso ao site por novos usuários durante a campanha de marketing.....	102
Figura 45 - Gráfico de vendas iniciais de Supervitaminas	106
Figura 46 - Versão 3.0 do canvas de proposição de valores.....	107
Figura 47 - Versão 3.0 do canvas do modelo de negócios	109
Figura 48 - A última fase da Descoberta do Cliente é a decisão de aprovar ou pivotar	110
Figura 49 - Os quatro passos da Validação do Cliente	111
Figura 50 – A preparação para vender é o primeiro passo da Validação do Cliente	112
Figura 51 - Tabela de feedback da mistura “A”, para o primeiro dia.....	114
Figura 52 - Mapa da jornada do consumidor da Supervita.....	116
Figura 53 - Panfletos informativos das Supervitamina Açaí e Choco	117
Figura 54 - Embalagem da Supervitamina sabor Choco de 400g.....	118
Figura 55 - Plataforma de compra do Pagseguro UOL embutida no website da Supervita	118
Figura 56 - Página de Produtos no website da Supervita	119
Figura 57 - O teste de vendas é o segundo passo da Validação do Cliente	119
Figura 58 - Histograma de vendas das Supervitaminas.....	121
Figura 59 - O desenvolvimento do posicionamento é o terceiro passo da Validação do Cliente	124
Figura 60 – A decisão de aprovar ou pivotar é o último passo da Validação do Cliente	125
Figura 61 - Versão 4.0 (final) do canvas do modelo de negócios	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento por categorias de saudáveis no Brasil de 2010 a 2014 e projeções de 2015 a 2019.....	69
Tabela 2 - Previsão de vendas para o varejo de agro-alimentos no Brasil em milhões de US\$ de 2015 a 2019.....	69
Tabela 3 - Vendas no mercado brasileiro de nutricionais em milhões de US\$ de 2004 a 2009	70
Tabela 4 - Fórmula da Supervitamina, versão MVP de baixa fidelidade.....	95
Tabela 5 - Fórmula das Supervitaminas, versão MVP de alta fidelidade	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de agentes de interesse	67
Quadro 2 - Conversa com o dono de uma loja de suplementos	71
Quadro 3 - Missão da Supervita	76
Quadro 4 - Um dia na vida do cliente	86
Quadro 5 – Ficha de Teste: entrevistados com adotantes iniciais	90
Quadro 6 – Ficha de Teste: página de destino com cadastro de e-mails	97
Quadro 7 – Ficha de Teste: publicações na página do Facebook da Supervita	100
Quadro 8 – Ficha de Teste: publicação de fotos no Instagram da Supervita	101
Quadro 9 – Ficha de Teste: publicação de artigos no blog da Supervita	102
Quadro 10 – Ficha de Teste: venda do MVP de baixa fidelidade	103
Quadro 11 - Conversa com nutricionista.....	104
Quadro 12 - Conclusões obtidas com os testes da solução	106
Quadro 13 - Projeções e cálculos financeiros com receitas, custos e lucro como MEI ou ME	108
Quadro 14 - Modelo de declaração do posicionamento	112
Quadro 15 – Ficha de Teste: vendas e entrevistas do MVP	120
Quadro 16 - Conversa com especialista em desenvolvimento de produtos alimentícios.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPA: Bisfenol-A

CPA: Custo por aquisição

CRM: Customer Relationship Management

LTV: Lifetime value

MBA: Master of Business Administration

MEI: Microempreendedor individual

MP: Matéria prima

MVP: Minimum Viable Product

PIB: Produto Interno Bruto

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFC: Ultimate Fighting Championship

UX: User Experience

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Contexto.....	21
1.1.1 O surgimento do Lean Startup.....	21
1.1.2 A Supervita	22
1.2 Motivação	23
1.3 Objetivo	24
1.4 Justificativa	24
1.5 Estrutura do Trabalho	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 Estratégia	27
2.1.1 As cinco forças de Porter.....	28
2.1.2 Estratégia do Oceano Azul	29
2.1.3 Análise SWOT.....	30
2.1.4 Missão e Visão	31
2.1.5 Canvas do modelo de negócios	31
2.1.6 Canvas de proposição de valor	33
2.2 Lean Startup	34
2.2.1 O processo do Lean Startup.....	36
2.2.2 Desenvolvimento do Cliente	41
2.2.3 Running Lean	45
2.3 Design thinking.....	48
2.3.1 O que é design thinking?	48
2.3.2 Como inovar com design thinking?.....	49
2.3.3 O processo do design thinking	50
2.3.4 Um dia na vida.....	50

2.3.5	Brainstorming.....	51
2.3.6	Workshop de Cocriação	51
3 MÉTODO.....		53
3.1	O Método Proposto	53
3.2	Descoberta do Cliente	54
3.2.1	Imersão Preliminar.....	54
3.2.2	Desenvolver a estratégia	55
3.2.3	Definir as hipóteses	56
3.2.4	Testar o problema.....	57
3.2.5	Testar a solução.....	58
3.2.6	Aprovar ou pivotar?	59
3.3	Validação do Cliente	59
3.3.1	Preparar para vender	60
3.3.2	Testar vendas.....	60
3.3.3	Desenvolver posicionamento	61
3.3.4	Aprovar ou pivotar?	61
4 RESULTADOS.....		63
4.1	Descoberta do cliente	63
4.1.1	Imersão preliminar	65
4.1.2	Desenvolver a estratégia	73
4.1.3	Definir as hipóteses	82
4.1.4	Testar o problema.....	89
4.1.5	Testar a solução.....	94
4.1.6	Aprovar ou Pivotar?	109
4.2	Validação do Cliente	111
4.2.1	Preparar para vender	111
4.2.2	Testar vendas.....	119

4.2.3	Desenvolver posicionamento.....	124
4.2.4	Aprovar ou pivotar?.....	125
CONCLUSÃO.....		129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		131

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

1.1.1 O surgimento do *Lean Startup*

De acordo com Shikhar Gosh, professor na *Harvard Business School*, citado por BLANK (2013, p. 4, traduzido pelo autor), “75% de todas as *startups* fracassam”. Como resposta a essa alta taxa de fracassos e para aumentar as chances de sucesso de uma empresa emergente em um ambiente de extrema incerteza, surgiu uma metodologia, ou movimento, que ficou conhecida como “*Lean Startup*”. Essa metodologia prioriza experimentação e *feedback* de clientes ao invés da tradicional construção de um plano de negócios, acompanhando a necessidade crescente por inovação e agilidade em um ambiente competitivo que passa por mudanças contínuas e cada vez mais rápidas.

O surgimento desse movimento ocorreu no começo do século, alguns anos depois do estouro da bolha da internet no ano 2000, acompanhando o aparecimento de muitas pequenas empresas de base tecnológica e novas tendências econômicas. Durante o crescimento da bolha da internet, as *startups* operavam em sigilo para evitar a exposição de novas oportunidades a potenciais competidores. Com o estouro da bolha, essa abordagem em sigilo se despopularizou, dando espaço a uma nova metodologia baseada em *feedback* de clientes para que se fosse possível ter um desenvolvimento acelerado.

Em 2003, enquanto lecionava na Universidade da Califórnia, Steve Blank criou uma fórmula para o processo de criação de uma *startup* e o chamou de “*Customer Development*”. Essa abordagem era uma forma de testar as hipóteses do empreendedor desde o início ao colocá-lo frente a frente com o consumidor para maximizar a rapidez do processo de aprendizagem. Nesse ano, Blank publicou o livro *The Four Steps to the Epiphany*, onde afirmou que *startups* não são versões menores de grandes empresas e onde detalhou o processo de Desenvolvimento do Cliente.

Em 2004, Blank investiu na IMVU, uma *startup* desenvolvida por Eric Ries e Will Harvey, e como condição do investimento pediu que fosse aplicado o processo do Desenvolvimento do Cliente, pareado com o Desenvolvimento Ágil. Ries percebeu que essa combinação superava os métodos tradicionais de desenvolvimento de produtos em cascata da indústria de softwares ao desenvolver produtos em ciclos iterativos e incrementais. Ries

também identificou a semelhança com os princípios chave da manufatura enxuta do Sistema Toyota de Produção, e nomeou essa combinação de “*Lean Startup*”.

Em 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur escreveram o livro *Business Model Generation*, que fornecia um novo *framework* sobre o qual empreendedores poderiam testar suas ideias: o canvas do modelo de negócios. No ano seguinte, em 2011, Ries reuniu seus aprendizados sobre o *Lean Startup* e a sua história na IMVU, combinando diversos conceitos como o canvas do modelo de negócios para escrever o livro *The Lean Startup*. Em 2012, Blank e Dorf publicaram um novo livro intitulado *The Startup Owner's Manual* com o passo-a-passo que reunia todas as técnicas *Lean* aprendidas por eles. Desde então, diversos novos materiais vêm sendo publicados com estudos de casos de *startups* bem-sucedidas que aplicaram a metodologia *Lean*, assim como livros e *blogs* que se aprofundam e apresentam o assunto.

O movimento *Lean Startup* vem revolucionando a forma como empreendedores abordam e transformam ideias em negócios, estando incluído no currículo de muitos cursos acadêmicos em universidades renomadas, ao mesmo tempo em que é colocado em prática por *startups*, grandes empresas e até mesmo por iniciativas governamentais ao redor de todo o mundo. Apesar de terem sido inicialmente desenvolvidas para empreendimentos tecnológicos de rápido crescimento, as aplicações dos conceitos do *Lean Startup* podem ser utilizadas até mesmo na construção de pequenas empresas de bens de consumo, como é o caso da *startup* desenvolvida pelo autor e seu irmão durante esse trabalho.

1.1.2 A Supervita

A *startup* desenvolvida nesse trabalho foi criada em fevereiro de 2016 por dois sócios:

- Aruã Pontes Caselli, o autor, estudante de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Possui experiência de estágio em uma *startup* de grande porte e de base tecnológica na área de CRM. Também possui conhecimento em marketing e nutrição, e foi responsável pelo desenvolvimento e implementação da estratégia, desenvolvimento do produto, operações, marketing e vendas.
- Raoni Pontes Caselli, irmão do autor, formado em Design Industrial pela UDESC. Mora em Florianópolis e é o especialista responsável por UX design em uma *startup* localizada em um *Hub* (aglomerado) de *startups*. Foi responsável pelo design da Supervita, tanto gráfico quanto para o website.

A história relação do autor com o tema surgiu em 2015. Durante aproximadamente todo esse ano o autor buscou conhecimentos sobre nutrição, saúde e as características de diversos tipos de alimentos. Nesse tempo também testou centenas de combinações de misturas com diversos ingredientes e aos poucos foi adquirindo experiência e criando paixão pelo tema de alimentação saudável.

Ao final de 2015, decidiu criar um negócio voltado para esse mercado e à procura de uma resposta para a questão “como empreender?”, o autor conheceu a abordagem e os conceitos do *Lean Startup*. Com a ajuda de seu irmão, decidiram criar um comércio eletrônico para vender soluções alimentares práticas e o chamaram de “Supervita”. Muitas ideias descartadas depois, os irmãos chegaram ao consenso de que havia uma oportunidade de comercializar alimentos para o café-da-manhã.



Figura 1 - Logo da Supervita, startup criada nesse trabalho
Fonte: elaborado pelo autor

Justo nessa época o autor estava testando diversas misturas de alimentos em pó batidos com leite e frutas. Na medida em que criou essa rotina, alguns benefícios foram percebidos, e a ideia do produto surgiu da resolução de um problema que o próprio autor tinha: “como otimizar o começo do dia?”.

Com isso em mente o autor criou uma **mistura em pó de alimentos** que são considerados saudáveis. Isso deixou sua manhã ainda mais simples, removendo a tarefa de ter que decidir o que comer e o tempo gasto para preparar uma refeição. Os benefícios da solução eram todos voltados para “maximizar a disposição”, “simplificar as escolhas” e “ganhar tempo”. Os irmãos concluíram que essa solução se encaixava com o problema, e resolveram testar esse produto e transformar essa ideia em um potencial negócio.

1.2 Motivação

Para colocar a ideia em prática, os sócios precisavam de um método para reduzir a incerteza, uma vez que a *startup* se baseava em suposições sobre tendências de mercado e na

opinião dos sócios de que esse era um problema de grande escala, e que a ideia do produto resolveria o problema de forma adequada.

Além disso, os sócios não detinham muitos recursos em termos de tempo e dinheiro para investir nesse processo de criação de empresa, por isso buscaram um método que possibilitasse um desenvolvimento eficiente e que reduzisse desperdícios.

Como o irmão do autor já havia sido apresentado às metodologias do *Design Thinking* e da *Lean Startup*, decidiram adaptar os conceitos dessas metodologias para a criação de um método voltada para um comércio eletrônico de alimentação saudável no Brasil.

1.3 Objetivo

Considerando o contexto e a motivação para resolver o problema de desenvolvimento da *startup*, esse trabalho tem como objetivo a aplicação de um método baseado na metodologia do *Lean Startup* para a criação de uma empresa no setor alimentício, servindo também como estudo de caso da aplicação do *Lean Startup* em uma empresa de bens de consumo alimentar.

1.4 Justificativa

O empreendedorismo e o desenvolvimento de *startups* são temas que estão sendo amplamente discutidos hoje em dia. Todos os dias novas empresas são criadas em ambientes de extrema incerteza, muitas destinadas ao fracasso, seja por riscos de mercado ou por riscos da má gestão de recursos e conhecimento. Não obstante, uma porcentagem menor de *startups* consegue transformar modelos de negócios em empresas lucrativas e com alto potencial de crescimento. É em meio a esse cenário que a *startup* desenvolvida pelos sócios tenta maximizar suas chances de sobrevivência para fazer parte do grupo de empreendimentos de sucesso.

Do ponto de vista da Economia, as *startups*, em geral, contribuem com o “motor econômico”, gerando empregos, circulando bens, criando novos mercados e aumentando o PIB. Do ponto de vista da inovação, a grande quantidade de novas *startups* aumentam a probabilidade do surgimento de novos produtos e tecnologias, acelerando também a competição por oportunidades e estimulando a busca por inovações radicais e novas soluções.

Para a Escola e a sociedade, o desenvolvimento desse trabalho promove novos conhecimentos e um novo estudo de caso da aplicação de uma metodologia recém desenvolvida, porém já muito divulgada. O método desenvolvido pelos sócios, assim como o

conhecimento resultante da aplicação desse método, pode servir de consulta para novos Trabalhos de Formatura e para empreendedores que desejam ou que já estejam entrando no mercado de alimentação saudável.

Para a Engenharia de Produção, esse trabalho é uma reprodução da visão holística por trás dos primeiros passos empreendedores na construção de uma *startup*. Pelo fato do modelo de negócios se basear em uma empresa de produção e comércio eletrônico de alimentos, acaba oferecendo a oportunidade da aplicação de conteúdos interdisciplinares ensinados na faculdade. De forma geral, é um exercício de gestão na resolução de um problema de forma sistêmica, pensamento que está no núcleo da Engenharia de Produção.

Para os sócios, esse trabalho é uma oportunidade de desenvolver o perfil do empreendedor e transformar uma ideia em uma *startup* que possa vir a se tornar uma empresa economicamente sustentável.

1.5 Estrutura do Trabalho

O Trabalho foi estruturado da seguinte forma:

O Capítulo 1 contém uma introdução ao contexto no qual está inserida a *startup*, juntamente com a definição do problema abordado, motivação, objetivo do trabalho e da justificativa.

O Capítulo 2 contém uma revisão da literatura, reunindo conceitos e metodologias sobre os quais esse trabalho se utilizou para a construção e aplicação do método. Nele foram abordados tópicos sobre estratégia, *Lean Startup* e *Design Thinking*.

O Capítulo 3 contém o método proposto para o desenvolvimento desse trabalho e para a criação da *startup*, composto por duas etapas, a Descoberta e a Validação do Cliente.

O Capítulo 4 contém a aplicação do método e os resultados obtidos, atravessando o desenvolvimento da *startup* por meio de experimentos criados para validação das hipóteses dos sócios.

O Trabalho é finalizado com a conclusão, oferecendo uma reflexão sobre os resultados obtidos e a aplicação do método, apresentando também os próximos passos a serem dados pela empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura irá apresentar os conceitos referentes à Estratégia, abordando diversas técnicas e elementos essenciais para o desenvolvimento da *startup*, ou seja, como ela irá se posicionar estrategicamente no mercado competitivo e quais hipóteses suportam a visão dos fundadores. Os tópicos incluídos na seção Estratégia são: Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, Missão e Visão, Canvas do Modelo de Negócios e Canvas de Proposição de Valor.

Em seguida será apresentado a metodologia *Lean Startup*, um conjunto de métodos e conceitos emergentes para lançar empresas que servirá como um dos pilares para o desenvolvimento do método desse trabalho. Essa seção compreenderá: (I) o processo do *Lean Startup* desenvolvido por Eric Reis, abordando os conceitos de aprendizagem validada, experimentos, ciclo construir-medir-aprender, produto mínimo viável, contabilidade para inovação, pivô e crescimento; (II) o processo de Desenvolvimento do Cliente em quatro etapas desenvolvido por Steve Blank, e (III) o processo do *Running Lean* de Ash Maurya e o seu método para entrevistar clientes.

A revisão concluirá com a apresentação do processo do *Design Thinking* e três ferramentas para geração de ideias: *brainstorming*, um dia na vida e workshop de cocriação.

2.1 Estratégia

O dinamismo dos mercados e tecnologias de hoje colocaram em questionamento a sustentabilidade da vantagem competitiva. Empresas tem tomada iniciativas para aumentar sua produtividade, utilizando técnicas como gestão de qualidade total, eliminação de desperdícios e reengenharia. Gerentes têm trocado a estratégia por essas técnicas de melhorias na efetividade operacional de desempenho que não são sustentáveis, pois são facilmente copiáveis (PORTER, 1996).

Para Porter (1996), a essência da estratégia é a descoberta de um posicionamento viável, lucrativo e sustentável que distancie a empresa de ser facilmente copiada. No entanto, a guerra competitiva tem movido empresas para longe de uma zona viável, danificando suas lucratividades. Segundo Porter (1996), as empresas devem se reconectar com sua estratégia perdida, e buscar o sucesso não só em suas competências essenciais, mas em todas as suas atividades.

2.1.1 As cinco forças de Porter

De acordo com Porter (2008), a função de um estrategista é compreender e lidar com o ambiente competitivo. Os competidores em uma indústria, sejam esses concorrentes existentes, clientes, fornecedores, substitutos e novos entrantes, estão em uma constante luta pela lucratividade. Cada parte exerce forças de diversas formas e intensidades, criando uma estrutura competitiva única para cada indústria. A compreensão dessas forças competitivas no setor de atuação da empresa auxilia ela a se proteger e influenciar o seu ambiente competitivo, além de servir de base para o seu posicionamento estratégico.

Porter (2008) define as cinco forças que competem em uma indústria da seguinte forma:

1) **Novos entrantes** ameaçam a lucratividade do mercado pois irão buscar uma fatia do mercado e podem pressionar os preços para baixo, além de poderem alavancar suas capacidades caso estejam diversificando de outros mercados. Os principais obstáculos contra novos entrantes são as barreiras de entrada, como economias de escala e alto capital de investimento.

2) **Fornecedores** podem exercer uma força de barganha ao capturarem mais valor para si próprios e cobrarem preços mais altos, ao limitarem serviços e qualidade, ou ao repassarem os custos adiante. Alguns fatores que afetam essa força são: a concentração de fornecedores em uma indústria, os custos de troca de fornecedores, diferenciação, a não existência de produtos substitutos e a ameaça de integração com a próxima parte da cadeia de suprimentos.

3) **Clientes** podem fazer uso do poder de barganha ao demandarem preços menores ou qualidade e serviços melhores, colocando competidores uns contra os outros. Diversos fatores afetam a forma e intensidade desta força, como a concentração de clientes por empresa, os custos de troca e o nível de diferenciação entre empresas vendedoras.

4) **Substitutos** ameaçam o ambiente competitivo ao oferecerem produtos e serviços diferentes, mas com funções semelhantes. Esses substitutos podem diminuir a lucratividade e limitar o crescimento da indústria. Por ser uma força que é facilmente ignorada, pode surpreender as empresas. No entanto, essa é uma força que pode ser utilizada a favor de uma empresa caso ela enxerga a oportunidade de substituir outras indústrias.

5) **A rivalidade de concorrentes existentes** também afeta a lucratividade de uma indústria, dependendo da intensidade e base sobre a qual as empresas competem. A luta entre concorrentes pode ocorrer de diversas formas, por exemplo através da introdução de novos

produtos, campanhas de marketing, desenvolvimento de novas tecnologias e melhorias em serviços.

2.1.2 Estratégia do Oceano Azul

"Competir em indústrias superpopulosas não é um jeito de sustentar alto desempenho. A verdadeira oportunidade é criar oceanos azuis com espaços de mercado indisputados" (KIM; MAUBORGNE, 2004)

Para Kim e Mauborgne (2004), esses ambientes competitivos onde empresas lutam para ter uma maior porção do mercado são oceanos vermelhos. Todas as indústrias e todos os mercados conhecidos são oceanos vermelhos, e neles o crescimento e o lucro se tornam cada vez mais difíceis. Na medida em que marcas se tornam mais semelhantes, consumidores passam a fazer escolhas baseadas em preço, dificultando ainda mais a diferenciação.

Por outro lado, existem os oceanos azuis, que são espaços de mercado desconhecidos e logo inabitados pela concorrência. Neles a demanda é criada ao invés de compartilhada. Para criar um oceano azul, uma empresa deve romper as fronteiras de uma indústria existente. (KIM; MAUBORGNE, 2004)

De acordo com Kim e Mauborgne (2004), a abordagem tradicional de posicionamento estratégico baseada na análise da indústria e da concorrência não é ideal. O ideal seria uma abordagem de criação de mercado que engloba um conjunto de ações estratégicas para a descoberta, exploração e sustentação de um oceano azul.

Estratégia de oceano vermelho	Estratégia de oceano azul
Competir em espaços de mercados existentes	Criar novas espaços incontestáveis no mercado
Superar a concorrência	Tornar a competição irrelevante
Explorar a demanda existente	Criar e capturar nova demanda
Fazer o trade-off de valor e custo	Quebrar o trade-off de custo benefício
Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Figura 2 - Diferenças entre oceanos vermelhos e azuis
Fonte: Kim e Mauborgne (2004)

2.1.3 Análise SWOT

SWOT é um acrônimo em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico, na análise de oportunidades de novos negócios e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O objetivo da análise é identificar fatores positivos ou negativos que possam afetar o processo de mudança em curso ou da solução sendo avaliada, tanto internos quanto externos à unidade organizacional (IIBA, 2011).

Os quatro grupos de fatores são definidos por IIBA (2011) da seguinte forma:

Forças: são quaisquer fatores internos que a equipe faz bem. Pode incluir competências pessoais, experiências, relacionamentos, sistemas, processos, tecnologias e outros fatores que contribuem de forma positiva.

Fraquezas: ao contrário das forças, são quaisquer fatores internos que a equipe faz mal ou não faz, e que, portanto, atrapalham a equipe na conquista dos seus objetivos.

Oportunidades: são fatores externos que podem ser aproveitados pela equipe. Podem aparecer na forma de tendências, mudanças no ambiente competitivo, novas tecnologias e outros. Por serem fatores externos, fogem das fronteiras de controle da equipe e por isso cabe a equipe decidir se, e como, irá aproveitar as oportunidades.

Ameaças: são fatores externos que podem limitar ou debilitar o alcance dos objetivos da equipe. Podem aparecer na forma de novos competidores, mudanças no mercado e outros motivos fora do controle da equipe.

Para realizar a análise SWOT, a equipe deve conduzir uma sessão de *brainstorming* para gerar ideias com o intuito de identificar os quatro grupos de fatores em maior detalhe, e em seguida completar a seguinte matriz:

	Fatores positivos que contribuem	Fatores negativos que atrapalham
Forças internas à empresa	Forças	Fraquezas
Forças externas à empresa	Oportunidades	Ameaças

Figura 3 - Matriz da análise SWOT

Fonte: IIBA (2011)

2.1.4 Missão e Visão

De acordo com Drucker (1998), a teoria da empresa deve ser analisada em profundidade para que ela possa responder as perguntas “qual é o nosso ramo e qual deve ser?”. Somente com uma clara definição da missão e da finalidade da empresa que se poderá ter objetivos de negócios claros e realistas. É muito comum que haja divergência interna na hora de definir o ramo da empresa, porém essa divergência deve ser vista de forma positiva, pois não existe uma resposta certa, e, portanto, exige-se um método de julgamento criterioso em cima das diversas alternativas apresentadas.

Para Drucker (1998, pg. 76), “os clientes só querem saber o que o produto ou serviço farão por eles amanhã. Só estão interessados em seus próprios valores e desejos”. Por esse motivo, a empresa deve basear a sua definição de ramo em cima das verdades relativas dos clientes. Para que isso seja possível, a empresa deve responder as perguntas: “quem são os nossos clientes?”, “aonde eles estão?” e “o que gera valor para eles?”. A empresa é, portanto, definida a partir do seu propósito e de sua contribuição ao cliente.

Já a resposta para a pergunta “qual deve ser o nosso ramo?” se baseia em uma análise das alterações que ocorrerão na sociedade, no mercado e na economia, assim como as inovações de dentro e fora da empresa (DRUCKER; 1998).

Para Chiavenato (2007), a missão e a visão da empresa também definem em qual ramo ela atua e também qual rumo ela seguirá, servindo como norte para orientá-la em seu trajeto. A missão se refere ao motivo pelo qual a empresa foi criada, respondendo as seguintes perguntas: “o que a empresa faz?”, “como faz? e “para quem ela faz?”. Enquanto a visão é uma imagem de onde a empresa deseja estar no futuro, servindo de orientação aos objetivos e metas que a empresa deseja alcançar.

De acordo com Collins e Porras (1996), a técnica dos cinco porquês pode ser utilizada para se descobrir a motivação essencial da empresa. Para isso a empresa deve partir da simples definição do serviço prestado e se questionar “Por que isso é importante?” repetidamente. Em até cinco perguntas, deve ser possível identificar a missão da empresa.

2.1.5 Canvas do modelo de negócios

Para Blank (2012), a criação de um plano de negócios para *startups* é uma perda de tempo. Primeiro porque um plano de negócios raramente sobrevive ao primeiro contato com os

clientes; segundo porque esses planos são fictícios e ninguém além de *venture capitals* os querer, e terceiro porque uma *startup* não é uma versão menor de uma grande empresa, ao invés ela pula de fracasso em fracasso, em ciclos iterativos, aprendendo a se adaptar e promovendo novas ideias na medida em que aprende com os clientes. Como tudo o que *startups* têm é um conjunto de hipóteses não testadas, Blank (2012) sugere o uso do Canvas do Modelo de Negócios, desenvolvido em 2010 por Alexander Osterwalder.

O objetivo do modelo de negócios, segundo com Osterwalder e Pigneur (2010), é auxiliar organizações a considerar todos os elementos essenciais do novo negócio de forma estruturada, flexível e estratégica. Para isso, o modelo de negócios é uma análise racional de como uma empresa cria, capta e entrega valor para seus clientes. Organizações que adotam a abordagem do modelo de negócios podem usar a ferramenta do canvas para ilustrar suas hipóteses, facilitando a compreensão, discussão, análise e criatividade dos elementos do modelo de negócios.

O canvas é dividido em nove blocos: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com clientes, fluxos de receita, estrutura de custos, recursos chave, atividades chave e parceiros chave. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os blocos são definidos da seguinte forma:

Segmentos de clientes: são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende servir ou alcançar. Os clientes são segmentados de acordo com um conjunto de características em comum.

Propostas de valor: são os produtos e serviços que geram valor para segmentos de clientes específicos, resolvendo os problemas ou satisfazendo as necessidades e desejos de cada segmento alvo.

Canais: esse bloco identifica como a empresa comunica e entrega suas propostas de valor para cada segmento de clientes. É a interface através do qual a empresa entra em contato com seus clientes.

Relacionamento com clientes: são os tipos de relacionamentos que a empresa deseja ter com cada segmento de clientes.

Fluxos de receita: representa o dinheiro que a empresa adquire com cada segmento de clientes.

Recursos chave: esse bloco contém os elementos principais que a empresa requer para fazer seu modelo de negócios funcionar. Recursos podem ser financeiros, intelectuais, humanos ou físicos.

Atividades chave: são as principais atividades que a empresa deve realizar para entregar valor para os clientes, encontrar mercados, gerar fluxos de receitas, e criar e manter relacionamentos.

Parceiros chave: esse bloco descreve a rede de contatos e parceiros que a empresa deve ter para fazer seu modelo de negócios funcionar. Parceiros podem aparecer na forma de alianças estratégicas, cooperação entre competidores, empreendimentos conjuntos ou relação com fornecedores.

Estrutura de custos: é a descrição de todos os custos incorridos para operar o modelo de negócios, e pode ser calculado através do conhecimento sobre os recursos, atividades e parceiros chave.

2.1.6 Canvas de proposição de valor

Para complementar o canvas do modelo de negócios, Osterwalder (2014) criou uma ferramenta chamada Canvas de Proposição de Valor. Esse canvas identifica como a solução resolverá o problema dos clientes, analisando a perspectiva do problema em termos dos benefícios, dores e tarefas dos clientes e a solução em termos de produtos e serviços, criadores de benefícios e aliviadores de dores. Esse canvas, portanto, auxilia empresas na tarefa de construção das propostas de valor que solucionaram os problemas dos segmentos de cliente (OSTERWALDER et al., 2014).

Como pode ser visto na figura 4, o lado esquerdo do canvas é o mapa de valor, contendo os produtos e serviços que aliviam as dores e criam benefícios para os clientes. Já o lado direito é o perfil do cliente, com as tarefas que os clientes tentam realizar em suas vidas ou trabalhos, as dores indesejáveis que o atrapalham a completar essas tarefas, e os benefícios buscados por eles (OSTERWALDER et al., 2014).

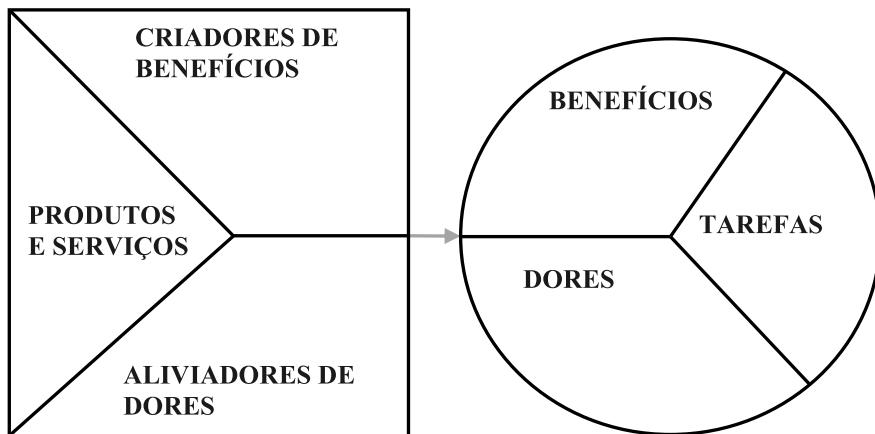


Figura 4 - Canvas de proposição de valores
Fonte: Osterwalder et. al (2014)

2.2 *Lean Startup*

As revisões bibliográficas nesse tópico introduzirão alguns dos principais conceitos presentes na metodologia do *Lean Startup*.

Baseado na ideia do Desenvolvimento do Cliente desenvolvido por Blank (2007), Ries (2012) comenta que esse processo estabelece uma nova abordagem, no qual as funções de marketing e negócios em uma *startup* são consideradas tão relevantes quanto as de engenharia e desenvolvimento. Para isso Ries (2012) apresenta uma série de conceitos com base em algumas ideias propostas por Blank (2007) e que podem servir de auxílio a empreendedores cujos empreendimentos estão inseridos em ambientes de extrema incerteza.

De acordo com Ries (2012), a metodologia do *Lean Startup* se baseia em cinco princípios:

- 1) **Empreendedores estão por toda a parte:** seja desenvolvendo novas instituições ou empreendendo dentro de instituições estabelecidas
- 2) **Empreender é administrar:** uma *startup* não é um produto, é uma instituição, portanto requer uma gestão
- 3) **Aprendizado validado:** uma *startup* existe para testar e aprender a desenvolver um negócio sustentável
- 4) **Construir-medir-aprender:** todos os esforços da *startup* devem estar voltados às atividades de criar e construir produtos, medir a aceitação dos clientes e obter *feedback* para aprender se é o caso de pivotar ou persistir

5) **Contabilidade para inovação:** um novo tipo de contabilidade deve existir para gerir responsabilidades, definir metas e otimizar o ciclo construir-medir-aprender

Com relação às influências da produção enxuta no sistema de gestão do *Lean Startup*, podem ser destacados os seguintes princípios norteadores, que são baseados na ideia da descoberta da perfeição (RIES, 2012):

- Eliminação de desperdícios: foco em atividades que geram valor para o cliente e aprendizado para a *startup*
- Melhoria contínua: utilização do ciclo de *feedback* na tentativa de melhorar o motor de crescimento da *startup*
- Produção *just in time* (“puxada”) e *kanban*: restrição de capacidade para priorizar as atividades da equipe e garantir o fechamento do ciclo de validação
- Redução do tamanho dos lotes: identificação antecipada de problemas na qualidade para acelerar o processo de aprendizado
- Aceleração do tempo de ciclo: quanto mais rápido o produto for desenvolvido e testado, maior será a taxa de aprendizado e progresso na busca pelo modelo de negócios ideal

Ries (2012) defende que um dos motivos pelo qual muitas *startups* fracassaram no começo do século foi porque elas habitavam ambientes de extrema incerteza. De fato, a definição de startups elaborada por ele é a de que uma *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p.24). Segundo Ries (2012), as *startups* ainda não tem certeza de quem são seus clientes ou como serão seus produtos.

Assim, o objetivo de uma *startup* é descobrir o que produzir, aquilo que os clientes usarão e pelo qual pagarão, enfatizando rápidas iterações e a percepção do consumidor. Isso deve ocorrer através do máximo de contato com clientes, o que Blank (2007) chama de “sair do prédio” e o que o Sistema Toyota de Produção chama de *genchi gembutsu*, que pode ser traduzido como “vá e veja por si mesmo”. É através de ajustes rápidos com a utilização do ciclo construir-medir-aprender e tomando decisões do tipo pivotar ou perseverar que a *startup* alcança esse objetivo da maneira mais rápida possível (RIES, 2012).

2.2.1 O processo do *Lean Startup*

De acordo com Ries (2012), as grandes ideias inovadoras de negócios se baseiam na visão de um empreendedor, e, para alcançá-la, a instituição deve elaborar uma estratégia e implementá-la através de seu produto. Os processos de otimização alteram o produto, enquanto a estratégia pode sofrer alterações por meio de pivotações. Já a visão raramente muda.

A pirâmide abaixo ilustra os processos de mudança em uma *startup*.

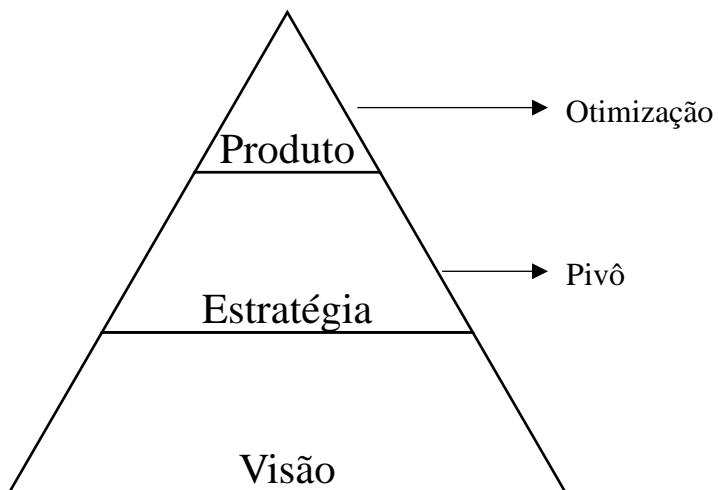


Figura 5 - Pirâmide da visão da startup
Fonte: Ries (2012)

2.2.1.1 Aprendizagem validada

Para Ries (2012), a função essencial da própria existência da *startup* é a aprendizagem. Assim, ele chama de **aprendizagem validada** o processo de demonstrar empiricamente as descobertas sobre o presente e futuro da *startup*. Esse processo tem como objetivo enxergar e eliminar desperdícios de forma sistemática, sendo que desperdício é tudo que não gera valor ao cliente (RIES, 2012). Ou seja, o esforço que não é dispensado para aprender sobre o que o cliente quer é considerado desperdício e deve ser jogado fora. É daí que surge a conexão com o pensamento da produção enxuta do Sistema Toyota de Produção.

2.2.1.2 Experimentos

Segundo Ries (2012), a *startup* é um grande experimento, e por isso deve-se empregar o método científico para testar os componentes do modelo de negócios. Durante o desenvolvimento da *startup*, os produtos que ela deverá criar são, portanto, experimentos

com o intuito de se alcançar a aprendizagem validada. A definição de ‘produto’, de acordo com Ries (2012), é “qualquer fonte de valor para as pessoas que se tornam clientes” (RIES, 2012, p. 25).

Se o experimento não puder falhar, não se poderá aprender (RIES, 2012). Para isso devem ser elaboradas hipóteses do que se supõe que irá acontecer, e essas hipóteses deverão ser testadas através de experimentos, que por hora deverão ser medidos através de métricas açãoáveis. O resultado dos experimentos são *feedbacks*, quantitativos ou qualitativos, que irão auxiliar a *startup* na construção da nova hipótese estratégica caso a antiga seja invalidada. Dessa forma, cria-se um processo iterativo, até que o aprendizado seja validado e a *startup* persevere rumo à próxima hipótese que testará o seguinte elemento de maior risco, que Ries (2012) define como suposições do tipo **ato de fé**.

2.2.1.3 Construir-medir-aprender

O ciclo de *feedback* construir-medir-aprender aborda as hipóteses de maneira crítica, em busca do aprendizado que irá fazer com que a *startup* se aproxime do seu objetivo final: encontrar o modelo de negócios ideal e sustentável. O objetivo das iterações é de minimizar o tempo e esforço total gasto por ciclo percorrido.

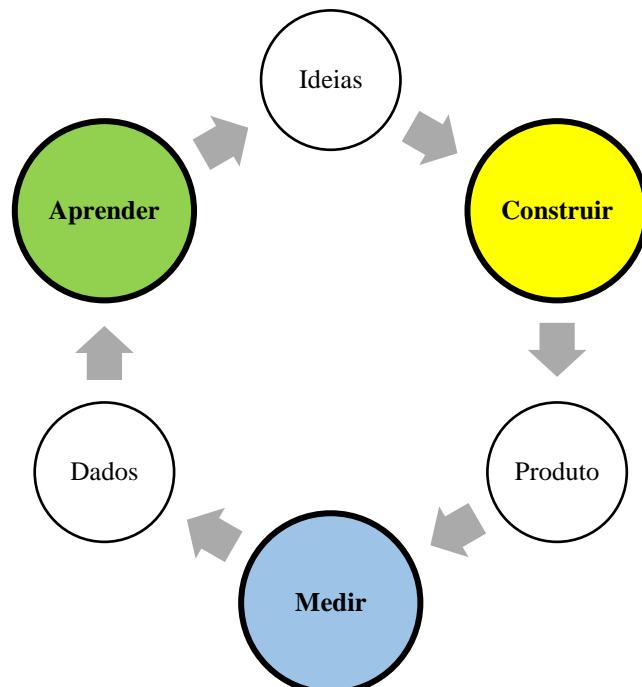


Figura 6 - Ciclo de feedback construir-medir-aprender
Fonte: Ries (2012)

Construir: conjunto de ideias ou hipóteses usadas para construir um experimento com o propósito de testar essa hipótese. De acordo com Ries (2012) as hipóteses mais importantes são a de valor e de crescimento.

Medir: o *feedback* qualitativo nos diz o que os clientes gostam ou não, e o *feedback* quantitativo nos diz quantos enxergam valor. As métricas deverão ser açãoáveis, auditivas e acessíveis.

Aprender: os marcos de aprendizagem definem se, ao término do ciclo, a *startup* deverá pivotar ou perseverar. Caso a hipótese seja falsa, a *startup* deve pivotar rumo a uma nova hipótese estratégica.

2.2.1.4 Produto mínimo viável (MVP)

De acordo com Ries (2012), o produto mínimo viável não é necessariamente um protótipo, e sim a forma mais rápida de percorrer um ciclo inteiro no loop construir-medir-aprender com o mínimo esforço possível. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio (RIES, 2012). Ries (2012) argumenta que de nada adianta construir todo um protótipo com diversas funcionalidades para então provar que os clientes não o querem. O MVP deve conseguir apresentar a proposta de valor e atrair os adotantes iniciais sem a necessidade de desenvolver algo avançado. Dependendo do aprendizado buscado, um simples vídeo, *landing page* ou entrevista é suficiente.

Um conceito apresentado por Ries (2012) é o MVP por *concierge*. É uma forma de fazer o MVP entrar em contato com os adotantes iniciais através de visitas e tratamento pessoais. Um dos objetivos do MVP por *concierge* é testar a hipótese do modelo de crescimento e a necessidade por uma abordagem distinta.

2.2.1.5 Contabilidade para inovação

A contabilidade para inovação é uma forma de demonstrar que os aprendizados obtidos no desenvolvimento da *startup* estão direcionando-a para um modelo de negócios sustentável (RIES, 2011). De acordo com Ries (2012) a taxa de crescimento depende de três fatores que são as forças motores do seu modelo de crescimento.

- Rentabilidade por cliente
- Custo de se obter novos clientes

- Taxa de repetição dos clientes existentes

Segundo Ries (2012), a contabilidade para inovação funciona através de três marcos para aprendizagem:

- 1) Utilização de um MVP para encontrar dados reais sobre aonde a empresa está inicialmente. Esse primeiro passo é importante para obter feedback antes de investir em novos recursos para o produto.
- 2) Regulagem do motor através de otimizações do produto rumo a um ideal. Essa otimização deverá resultar numa melhoria na força do motor de crescimento, refletindo-se então na melhoria da métrica observada.
- 3) Continuar caso esteja aprendendo de forma apropriada e utilizando essa aprendizagem de forma efetiva. Caso contrário, deverá pivotar.

As métricas utilizadas para aprender se o processo de otimização está tendo sucesso deverão ser açãoáveis, acessíveis e auditáveis (RIES, 2012). Primeiramente, deverão ser açãoáveis, ou seja, ter causa e efeito bem estabelecidos para que se possa aprender a partir das ações que resultaram naquele resultado. Em segundo lugar, as métricas deverão ser acessíveis, ou seja, de fácil acesso e compreensão. Em terceiro lugar, as métricas deverão ser auditáveis, ou seja, confiáveis e facilmente comprovados.

2.2.1.6 Pivô

“Um pivô é um tipo específico de mudança, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócios e do motor de crescimento” (RIES, 2012, pg. 161).

A decisão de pivotar decorre de um fracasso, exigindo que os participantes tomem coragem e assumam que o caminho seguido não trouxe o resultado esperado e que uma nova hipótese deve ser elaborada e testada, as vezes repetidamente (RIES, 2012). Para isso, Ries (2012) sugere que a decisão de pivotar requer um posicionamento objetivo e que sejam realizadas reuniões frequentes para que se possa discutir o ato de pivotar ou continuar.

Ries (2012) apresenta um catálogo de pivôs comuns: zoom-in, zoom-out, segmento de clientes, necessidade do cliente, plataforma, arquitetura de negócios, captura de valor, motor de crescimento, canal e tecnologia.

2.2.1.7 Crescimento

Ries (2012) define motor de crescimento como sendo “o mecanismo que as startups utilizam para alcançar o crescimento sustentável” (RIES, pg. 196, 2012) e aponta que os motores de crescimento devem servir como base para a construção e acompanhamento das métricas que têm importância. Esses mecanismos devem gerar um crescimento a longo prazo e devem surgir das ações dos clientes passados. Ries (2012) cita as quatro principais ações dos clientes como sendo:

- 1) Boca a boca. Reflete o entusiasmo pelo produto e o crescimento se dá pela recomendação.
- 2) Como efeito colateral da utilização do produto. Nesse caso a própria utilização do produto gera visibilidade para outros prospectos que entram em contato com o usuário.
- 3) Por meio de publicidade financiada. Essa forma de se alcançar novos clientes deve ser paga com a receita proveniente de clientes existentes para ser sustentável.
- 4) Por meio da compra ou do uso repetido. Alguns produtos são feitos para serem comprados de forma recorrente, como alimentos, ou através de planos de assinatura.

Ries (2012) lista três importantes motores de crescimento sustentáveis baseados em métricas acionáveis comuns entre *startups*. Esses motores são:

- 1) **Recorrente:** esse motor é típico de um negócio que depende do comprometimento, e logo da alta retenção de clientes. Para isso a empresa deve mensurar a taxa de atrito (fração de clientes que deixaram de ser clientes naquele período) e a taxa de aquisição de novos clientes. A velocidade do crescimento é dada pela taxa de composição, calculada por meio da seguinte equação:

$$\text{Taxa de composição} = \text{taxa de aquisição} - \text{taxa de atrito}$$

- 2) **Viral:** o motor de crescimento viral depende da difusão entre clientes por meio do uso do produto. A métrica acionável nesse caso é o coeficiente viral, que mede quantos novos clientes irão usar o produto para cada novo cliente.

$$\text{Coeficiente viral} = \frac{\text{Núm. de clientes futuramente viralizados}}{\text{Núm. de novos clientes inscritos}}$$

- 3) **Pago:** o motor de crescimento pago utiliza parte da receita obtida para adquirir novos clientes, denominado custo por aquisição (CPA). Portanto a taxa de crescimento pode ser feita através do aumento da receita, expressa pelo valor de tempo de vida do cliente (*lifetime*

value – LTV) ou da redução do CPA. A velocidade de crescimento pode ser medida pelo lucro marginal,

$$\text{Lucro marginal} = \text{LTV} - \text{CPA}.$$

Ries (2012) argumenta que uma *startup* pode ter mais de um motor de crescimento, mas que deve focar em um e somente depois que esse perseverar deverá pensar em pivotar para um outro motor.

O encaixe “produto-mercado” é determinado pelo motor de crescimento, pois é quando um número significativo de clientes encontra o produto e “puxa” ele da empresa. Para determinar o progresso desse encaixe, a *startup* deve utilizar a contabilidade para inovação e dar voltas no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender.

2.2.2 Desenvolvimento do Cliente

A definição de *startups* elaborada por Blank e Dorf (2012) no livro *The Startup Owner's Manual* é a seguinte: “uma *startup* é uma organização temporária projetada para a **busca** de um modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo” (BLANK; DORF, 2012, p. 7, tradução nossa).

Para Blank (2011), os típicos MBAs abordando uma *startup* irão executar um modelo de negócios pré moldado, baseado nos princípios básicos de administração, marketing e reação dos clientes, tomando esse modelo como fato. Já os cientistas consideram tais variáveis como sendo hipóteses, e por isso irão abordar o modelo de negócios com experimentos para comprová-las com dados empíricos. Por isso, de acordo com Blank (2011), um cientista tende a estar mais bem preparado para o fracasso, uma vez que saberá recriar o experimento de uma forma diferente. É com essa abordagem de tentativa e erro que o Desenvolvimento do Cliente procura pelo modelo de negócios de uma *startup*.

O Desenvolvimento do Cliente é o processo de organização da busca pelo modelo de negócios (BLANK; DORF, 2012). Nesse processo, é assumido que são necessárias diversas iterações em cada estágio, na medida que a *startup* vai falhando e aprendendo com seus erros. O Desenvolvimento do Cliente é dividido em quatro etapas, como mostra a figura 7.

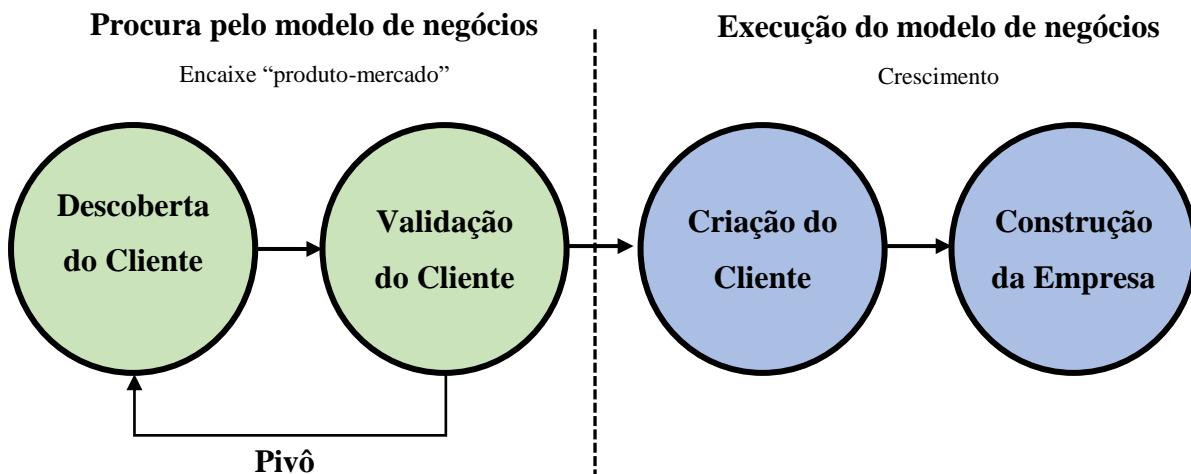


Figura 7 - Processo de Desenvolvimento do Cliente
Fonte: Blank e Dorf (2011)

2.2.2.1 Etapa 1: Descoberta do Cliente

A Descoberta do Cliente é a captura da visão do fundador, traduzida nas hipóteses do modelo de negócios e descritas de forma sucinta (BLANK; DORF, 2012). A Descoberta do Cliente é dividida em quatro fases distintas, porém não necessariamente lineares e/ou dependentes, pois varia de empresa a empresa. As quatro fases são as seguintes:

- 1) **Declare as hipóteses:** construção do canvas do modelo de negócios com hipóteses e a lista de experimentos para “(in)validar” cada uma.
- 2) **Teste o problema:** condução de experimentos para testar a hipótese do “problema”, incluindo proposta de valor, especificação, canais e processo de vendas. O objetivo é transformar hipóteses em fatos e compreender os clientes. No final, o canvas é atualizado.
- 3) **Teste a solução:** apresentação de um MVP para comprovar a compreensão do problema e dos clientes desenvolvido na fase anterior.
- 4) **Pivote ou prossiga:** avaliação dos resultados dos experimentos conduzidos para garantir: compreensão dos problemas, paixões e necessidades dos clientes; confirmar que a proposta de valor resolve o problema, paixão ou necessidade; determinar que o mercado é grande o suficiente; aprender o que clientes pagarão pelo produto; garantir que a receita gerará um negócio lucrativo (BLANK; DORF, 2012).

Filosofia da Descoberta do Cliente

Segundo Blank e Dorf (2012), a filosofia da Descoberta do Cliente é baseada nos seguintes pontos:

- A Descoberta do Cliente é a busca pelo encaixe “problema-solução”;
- Para completar esse passo, muitas pessoas devem ter o problema e a solução deve resolvê-lo de uma forma atrativa;
- Deve ser usada a filosofia “saia do prédio” para obter fatos e entender o cliente e seus problemas reais. São duas fases de testes: (1) testar a percepção do cliente sobre o problema e sua necessidade de resolvê-lo, devendo essa ser relevante e importante; (2) mostrar o MVP para o cliente, que deve resolver o problema bem o suficiente para convencer muitos clientes a pagar pela solução. Se ambas as fases tiverem sucesso, o passo de Descoberta do Cliente termina;
- Desenvolva o produto para poucos, não para muitos;
- O canvas do modelo de negócios servirá como um *Scorecard*, sofrendo atualizações na medida em que novos aprendizados surgem. O canvas tem 3 dimensões: elementos do núcleo, hipóteses e experimentos.

2.2.2.2 Etapa 2: Validação do Cliente

A segunda etapa do Desenvolvimento do Cliente é a Validação do Cliente. Segundo Blank e Dorf (2012), a primeira fase dessa etapa, “preparar para vender” consiste em seis atividades:

- 1) Posicionamento do produto
- 2) Material de vendas e marketing para testar esforços de vendas
- 3) Contratação de um vendedor
- 4) Criação de um plano de canal de distribuição
- 5) Refinamento do mapa da jornada do consumidor
- 6) Criação de um Quadro de Conselho

A segunda fase, “testar vendas”, é autoexplicativa: a equipe deve tentar vender o produto e começar a acumular *feedbacks*. Na terceira fase, já se tem conhecimento o suficiente para refinar o produto e estabelecer um posicionamento tanto da empresa quanto do produto. Esse posicionamento deve ser testado frente aos consumidores e especialistas da indústria. Finalmente, na quarta fase, todo o conhecimento se encontra em uma profunda análise sobre o possível escalonamento da empresa. Esse é o momento da epifania (BLANK; DORF, 2012).

2.2.2.3 Etapa 3: Criação do Cliente

A terceira etapa do Desenvolvimento do Cliente é a Criação do Cliente. Nessa etapa, a *startup* acelera as vendas ao utilizar os meios de aquisição validados na etapa anterior. Para isso a *startup* deve investir em marketing, criando demanda e guiando-a através do canal de vendas. Essa etapa depende do tipo de mercado definido e validado pela *startup* nas etapas anteriores, variando no caso de uma *startup* que entra em um mercado competitivo, da que cria um mercado ou da que re-segmenta um mercado com enfoque em baixos custos e/ou criação de nichos (BLANK; DORF, 2012).

2.2.2.4 Etapa 4: Construção da Empresa

A última etapa do Desenvolvimento do Cliente é a Construção da Empresa. A essa altura a instituição já não é mais uma *startup*, sendo considerada uma empresa uma vez que já encontrou um modelo de negócios repetível e escalável. O foco dessa etapa é a execução do modelo de negócios, através da construção de departamentos e investimento em recursos humanos para que a empresa possa escalar. Essa etapa é decisiva para os fundadores, que podem ou não estarem prontos para gerenciar o escalamento da empresa (BLANK; DORF, 2012).

2.2.2.5 *Earlyvangelists*

A definição de *earlyvangelists* é importante pois esse é um termo muito utilizado durante todo o Desenvolvimento do Cliente, e diz respeito ao grupo de pessoas que, além de serem os primeiros usuários do produto, são aqueles que geram o maior valor para a *startup* através de *feedback*, servindo como visionários ao acreditarem em um produto incompleto (BLANK; DORF, 2012). Segundo Blank e Dorf (2012), alguns pontos importantes que definem melhor os *earlyvangelists* são:

- São o tipo de clientes mais importante
- Têm e entendem o problema
- Já tentaram resolver o problema por conta própria
- Podem comprometer ou adquirir dinheiro para comprar
- São visionários que compram produtos incompletos de *startups*

- Acreditam e compartilham tudo sobre estes produtos, de forma positiva, com amigos, familiares e colegas de trabalho
- São aceleradores do crescimento viral da *startup*
- Podem ser potenciais conselheiros da *startup*

2.2.3 *Running Lean*

“O *Running Lean* é um processo sistemático para iteração do plano A para um plano que funciona, antes que acabem os recursos” (MAURYA, 2012, tradução do autor da Edição Kindle, loc. 206/207). Esse processo é uma mistura do Desenvolvimento do Cliente, *Lean Startup* e *Bootstrapping*, reunindo esses conceitos para criar um processo de desenvolvimento de novas ideias e produtos de forma rápida, focada e com base em aprendizados (MAURYA, 2012).

2.2.3.1 Três estágios de uma *startup*

De acordo com Maurya (2012), os três estágios de uma *startup* são:

- 1) Encaixe “problema-solução”: tenho um problema que vale a pena ser resolvido?
 - É algo que os clientes querem? (necessário)
 - Eles pagarão por isso? Se não, quem irá? (viável)
 - Pode ser solucionado? (fazível)
- 2) Encaixe “produto-mercado”: construí algo que as pessoas querem? Utilização de métricas para medir o encaixe. Os experimentos são aprendizados validados para correção de curso (pivotar).
- 3) Escalonamento: como acelerar o crescimento? É o estágio de crescimento e refinamento, com experimentos de otimização para alcançar eficiência. Tempo ideal para levantar investimentos.

2.2.3.2 Os 3 passos do *Running Lean*

Segundo Maurya (2012), a essência do *Running Lean* é dividida em três passos:

- 1) Documente o Plano A

- 2) Identifique as partes mais arriscadas do plano
- 3) Sistematicamente teste o plano.

Passo 1: documente o plano A

O primeiro passo do *Running Lean* é a construção do *Lean Canvas*, ou seja, a captura da ideia dos fundadores (MAURYA, 2012). O *Lean Canvas* é uma adaptação do Canvas do Modelo de Negócios tradicional, e ele inclui elementos como “Problema”, “Solução” e “Vantagem Injusta”, oferecendo uma visão alternativa baseada nos passos específicos do *Running Lean*. De acordo com Maurya (2012), **o modelo de negócios é o produto da startup**, ao invés do hardware ou software que ela desenvolve.

Passo 2: identifique as partes mais arriscadas do plano

Segundo Maurya (2012), consumidores compram quando acreditam que a *startup* pode resolver seus problemas, e investidores investem quando acreditam que a *startup* pode construir um negócio escalável, pois apostam em crescimento. O segundo passo do *Running Lean* é a identificação das partes do modelo de negócios que são mais arriscadas, ou seja, incertas e de maior impacto. Essas partes são priorizadas na hora de testar as hipóteses para reduzir esses riscos.

Passo 3: sistematicamente teste o plano

O terceiro passo do *Running Lean* é a execução de experimentos para validar as hipóteses do modelo de negócios. De acordo com Maurya (2012), um experimento é um ciclo ao redor do *loop* de aprendizagem validada. Os experimentos podem ser divididos em quatro fases, que, semelhante ao Desenvolvimento do Cliente de Blank e Dorf (2011), abordam estágios da *startup*. A figura 8 mostra as quatro fases de acordo com Maurya (2012).

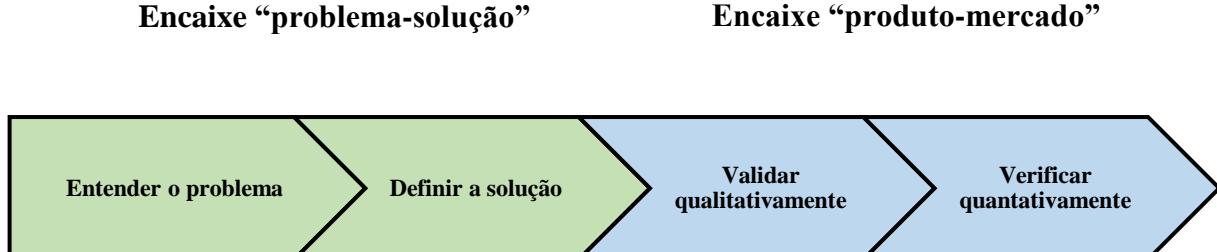


Figura 8 - Fases de experimentação do *Running Lean*
Fonte: Murya (2012), traduzido pelo autor

2.2.3.3 Formulando hipóteses falsificáveis

De acordo com Maurya (2012), o fato da metodologia do *Lean Startup* ser baseada no método científico implica que as hipóteses devem ser formuladas para serem facilmente (in)validadas por experimentos. Por esse motivo, as hipóteses devem relacionar ações repetíveis com resultados mensuráveis e específicos, seguindo o formato:

Hipótese falsificável = [ação específica repetível] irá [resultado mensurável esperado]

2.2.3.4 Entrevistas com clientes

Um dos benefícios de entrevistas ao invés de pesquisas é que pesquisas podem dizer se, e com que frequência, o cliente experiênciia o problema, mas elas não darão outro problema para explorar caso a resposta seja “baixa frequência” (MAURYA, 2012).

A entrevista é um experimento que deve seguir o ciclo de feedback construir-medir-aprender. No primeiro passo, devem ser construídas as hipóteses sobre o que deve ser aprendido. Em seguida são criadas métricas para (in)validar essas hipóteses. As entrevistas são elaboradas e realizadas com as pessoas escolhidas e podem sofrer mudanças para otimizar o processo de aprendizagem. Após a validação das hipóteses, os resultados são analisados e sintetizados em um relatório (MAURYA, 2012).

Entrevista do problema

O objetivo dessa entrevista, segundo Maurya (2012), é se aprofundar na visão de mundo do cliente para obter três conhecimentos dentro do contexto apresentado:

- 1) Quais são os problemas mais urgentes?
- 2) Como o cliente resolve esses problemas hoje em dia?
- 3) Quem são os clientes?

Essa atividade requer a elaboração de um roteiro para a entrevista, que então deve ser conduzida com pessoas que possivelmente têm o problema. Maurya (2012) sugere duas regras ao validar a ideia:

- 1^a regra ao validar a ideia: Não fale sobre a ideia. Foque nos clientes entrevistados e seus problemas, evitando falar sobre a ideia.

- 2^a regra ao validar a ideia: Não pergunte sobre o futuro. Sem projeções ou achismos na conversa, pois assim não cairá na armadilha de falar sobre o produto.

Entrevista da solução

Segundo Maurya (2012), o objetivo dessa entrevista é testar uma solução para validar se ela resolve o problema do cliente. Os aprendizados são:

- 1) Quem são os adotantes iniciais?
- 2) Como o problema será solucionado?
- 3) Qual é o modelo de precificação?

Além do roteiro da entrevista, deve ser desenvolvido um "demo" da solução que demonstre aos entrevistados a proposta de valor de forma simples, real e de fácil iteração.

Entrevista do MVP

De acordo com Maurya (2012), o objetivo dessa entrevista é vender o MVP enquanto se testa o fluxo de ativação, precificação e mensagem com o intuito de responder as seguintes dúvidas:

- 1) Quais funcionalidades do produto geram valor e atraem o interesse do cliente?
- 2) O número de clientes é o suficiente?
- 3) O preço é adequado?

O conteúdo dessa entrevista deve ser focado no aprendizado sobre usabilidade e valor percebido pelos clientes. Por isso esses primeiros clientes devem ser adotantes iniciais que estão dispostos a colaborar (MAURYA, 2012).

2.3 *Design thinking*

Segundo Vianna (2012), muitas empresas estão expostas ao risco de serem atingidas pelas forças competitivas de mercado, como novos entrantes, produtos e modelo de negócios, “assim, se inovar é arriscado, não inovar também é arriscado” (VIANNA, et al, pg. 7, 2012). Essa frase posiciona o *design thinking* como sendo um possível caminho para a diferenciação e inovação.

2.3.1 O que é *design thinking*?

De acordo com Vianna (2012), o *design thinking* envolve equipes multidisciplinares que buscam conhecer todo um contexto do negócio, incluindo consumidores, fornecedores e funcionários, para assim entender melhor as suas necessidades e juntos criar uma solução, geralmente inovadora.

Já Brown (2008, HBR, pg. 2, tradução pelo autor) define o *design thinking* como sendo “uma disciplina que utiliza a sensibilidade do designer e métodos para conectar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível e o que uma estratégia de empresa viável consegue transformar em valor para o cliente e oportunidade de mercado”.

2.3.2 Como inovar com *design thinking*?

De acordo com Brown (2008), a inserção do *design thinking* no processo de inovação requer uma mentalidade composta por diversos elementos. Esses elementos podem aparecer na forma de atitudes ou conceitos, e algumas delas servem de orientação para a sua aplicação efetiva:

- Inclua o *design thinking* **desde o início** do processo de inovação para acelerar a exploração de ideias
- Adote uma **abordagem centrada nas pessoas** para que a inovação reflita o que as pessoas querem
- Tente cedo e com frequência criando **protótipos e rápida experimentação**
- Procure **ajuda externa** cedo para expandir as oportunidades de co-criação com os clientes
- **Misture** pequenos projetos incrementais com grandes ideias que revolucionam mercados
- **Orçamente** para o ritmo da inovação e não o contrário para não criar restrições
- **Encontre talentos** com, de preferência, histórico de design e com base interdisciplinar
- **Faça o design para o ciclo** ao planejar o projeto para o tempo necessário de se completar o ciclo de inspiração, ideação e implementação

2.3.3 O processo do *design thinking*

A primeira fase do processo de *design thinking* é a Imersão, dividida em Imersão Preliminar e Imersão em Profundidade. A Imersão Preliminar visa o entendimento do problema, enquanto que a em Profundidade visa à identificação das necessidades e oportunidades que surgem das experiências dos atores no tema explorado. Como muitos conhecimentos são gerados durante a fase de Imersão, essa é seguida de uma fase de Análise e Síntese, onde os dados são organizados para melhorar a visualização do todo e a identificação de oportunidades. A Análise e Síntese não é linear dentro do processo, podendo ocorrer durante a Imersão, com o intuito de facilitar o andamento desta fase inicial (VIANNA, et al, 2012).

A segunda fase é a Ideação, onde são utilizadas ferramentas que estimulam a criatividade para a exploração de ideias e soluções inovadoras. Essas ideias são selecionadas e testadas durante a terceira e última fase, a Prototipação, que busca tangibilizar e validar as soluções selecionadas. Cabe ressaltar o processo do *design thinking* não é um processo linear, e que um projeto pode começar com a Prototipação, ou ter essa em paralelo junto à fase de Imersão. Da mesma forma, a etapa de Ideação pode ocorrer durante todo o decorrer do projeto (VIANNA, et al, 2012).

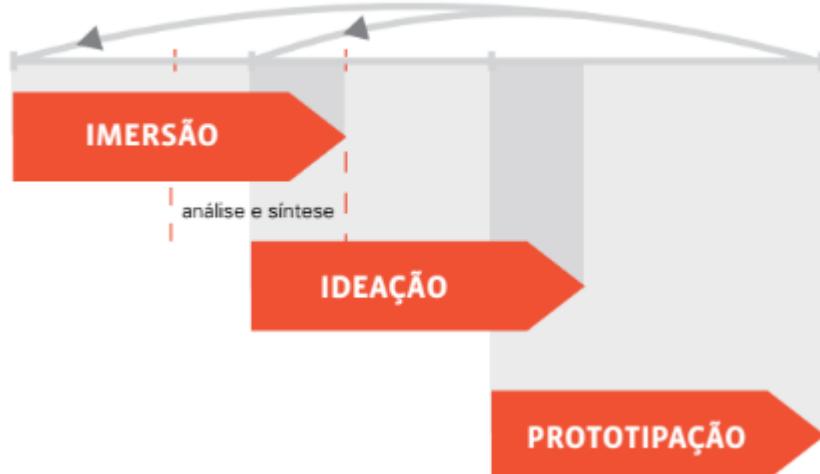


Figura 9 - As três etapas do processo de *design thinking*
 Fonte: Vianna, et al, 2012

Em seguida estão apresentadas algumas técnicas das etapas de Imersão e Ideação:

2.3.4 Um dia na vida

Essa atividade é uma simulação da vida de uma pessoa que tem alta relevância para o problema sendo estudado na etapa de Imersão em Profundidade. Para isso, o pesquisador assume o ponto de vista do usuário e explora a sua rotina, incluindo tarefas e interações cotidianas com o contexto e com pessoas, e que poderiam ocorrer em um dia típico na vida do usuário. O objetivo dessa simulação é alterar a perspectiva do pesquisador para que esse ganhe empatia com o usuário, podendo gerar revelações e *insights* importantes para as fases de Ideação e Prototipação. Para que isso aconteça, o pesquisador deve estar familiarizado e ter estudado os comportamentos, atitudes e tarefas que o usuário experimenta (VIANNA, et al, 2012).

2.3.5 *Brainstorming*

Diversas técnicas de criatividade podem ser utilizadas durante projetos inovadores e a escolha por uma delas depende do tipo de criatividade necessária e o número de pessoas envolvidas. A mais conhecida é a técnica do *Brainstorming*. O desenvolvimento de ideias em uma seção de *Brainstorming* pode ser normativo, em resposta a um problema conhecido, ou exploratório, para identificar novas oportunidades (GOFFIN; MITCHELL, 2010).

Segundo Vianna (2012, pg. 101), “*Brainstorming* é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo”, geralmente presente na etapa de Ideação.

Para começar os participantes devem ter suas próprias ideias e na medida que forem compartilhadas com o grupo, essas ideias devem ser discutidas de forma mais profunda, utilizando-se de questionamentos e críticas. Uma das limitações dessa técnica é a prevalência de um membro mais dominante na discussão, o que pode suprimir algumas ideias ou demais membros (GOFFIN; MITCHELL, 2010).

2.3.6 *Workshop de Criação*

O workshop de cocriação “é um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras” (VIANNA, et al, 2012, pg. 105). Esse workshop reúne pessoas que podem auxiliar no desenvolvimento de uma ideia em um momento quando existe uma grande quantidade de dados e uma demanda por visões diversas, não só da equipe envolvida no projeto (VIANNA, et al, 2012).

Essa atividade é aplicada em uma sessão criativa de trabalho onde os convidados se reúnem e interagem de maneira colaborativa. Para isso, a equipe deve facilitar o bom entendimento e relação entre os envolvidos podendo iniciar o workshop com uma atividade social para “quebrar o gelo”. Em seguida o tema é introduzido e são conduzidas pequenas atividades dinâmicas para a elaboração e apresentação de ideias, até que algumas soluções inovadoras sejam geradas (VIANNA, et al, 2012).

3 MÉTODO

Esse capítulo apresenta o método aplicado no desenvolvimento desse trabalho. Na Introdução, o problema a ser resolvido foi introduzido como sendo a criação de uma *startup* em um ambiente de extrema incerteza, utilizando conceitos e atividades apresentados pela literatura do ramo, como o *Lean Startup* e o Desenvolvimento do Cliente, influenciados pelos trabalhos de Ries (2012) e Blank e Dorf (2012). A elaboração de um método foi essencial para o planejamento de como construir a *startup*, servindo de ferramenta de gestão para os sócios durante o desenvolvimento da empresa.

3.1 O Método Proposto

O método aplicado segue uma adaptação das duas primeiras etapas do processo de Desenvolvimento do Cliente: a Descoberta do Cliente e a Validação do Cliente. Cada uma dessas etapas está subdividida em atividades que foram executadas em ordem cronológica. Ao término de uma etapa, os sócios se reúnem para discutir os próximos passos, decidindo entre pivotar ou perseverar.

O método cobre questões estratégicas que definem a identidade da empresa e como ela deseja se posicionar frente aos seus clientes, e em seguida coloca os sócios frente-a-frente com esses clientes para descobrir qual é o problema, se existe interesse por uma solução e quão bem o MVP resolve esse problema.

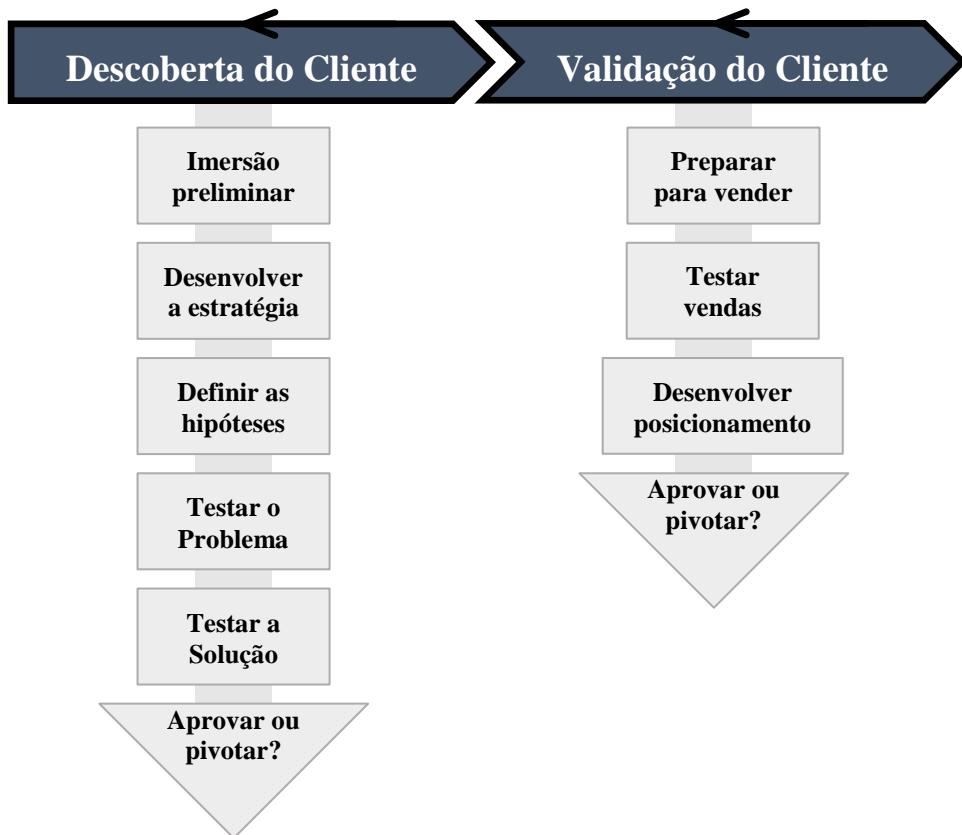


Figura 10 - Etapas do método proposto

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Descoberta do Cliente

O objetivo da Descoberta do Cliente é a identificação de um segmento de clientes e a definição de um problema, necessidade ou desejo que precisa ser urgentemente resolvido ou satisfeito por esse segmento. Com esse conhecimento, a *startup* elabora uma solução da forma mais simples possível para confirmar se é possível resolver esse problema, necessidade ou desejo.

Para compreender melhor o ambiente em que a *startup* está inserida, os sócios iniciaram o processo de descoberta com o primeiro passo do processo do *design thinking*, a imersão preliminar.

3.2.1 Imersão Preliminar

Essa etapa contém algumas atividades voltadas para a familiarização com o tema do problema proposto, cujo objetivo é entender o contexto e definir as fronteiras. A imersão

preliminar foi dividida em quatro atividades, sendo que a Pesquisa Exploratória foi realizada de forma contínua, durante todo o andamento do trabalho.

- 1) **Reenquadramento:** identificação da indústria de interesse da *startup* e esboço da cadeia de suprimentos com reguladores e influenciadores dos consumidores.
- 2) **Pesquisa Exploratória:** após o reenquadramento e em paralelo com o desenvolvimento da *startup*, os sócios conversaram com alguns dos agentes e organizações envolvidas para aprofundar o conhecimento sobre o mercado e as partes envolvidas.
- 3) **Pesquisa Desk:** durante essa atividade foi realizada uma análise geral das atividades e tendências do setor através da consulta a pesquisas de mercado encontradas na internet. Foram analisados os mercados de alimentos saudáveis, nutricionais e a legislação regulada pela ANVISA.
- 4) Considerações em relação aos **aprendizados obtidos:** reflexão e conclusão sobre os aprendizados obtidos com a Imersão Preliminar.

3.2.2 Desenvolver a estratégia

A estratégia foi desenvolvida em sessões de *brainstorming* entre os sócios e durou cerca de três semanas, com seis reuniões em total. Esse processo de geração e captação de ideias teve como objetivo a definição e exploração da identidade da empresa de acordo com as ideias dos fundadores e o que foi aprendido sobre o contexto na imersão preliminar. Em cada atividade foram utilizadas técnicas e ferramentas de desenvolvimento estratégico que foram apresentadas no Capítulo 2, Revisão da Literatura. Ao início desse processo tudo o que se tinha era uma visão inicial, mas a cada atividade a ideia foi evoluindo, e no final tinha-se uma empresa hipotética, com identidade própria e objetivos a curto e longo prazo.

As seis atividades que foram realizadas durante o desenvolvimento da estratégia são:



Figura 11 - Atividades do desenvolvimento da estratégia
Fonte: elaborado pelo autor

- 1) Definição da **visão inicial do produto e o mercado** de atuação em que ele se encontra.
- 2) Análise das **cinco forças de Porter** levando em consideração o cenário competitivo e a cadeia de suprimentos.

- 3) Definição da **Missão e Visão** da empresa para estabelecer um alinhamento entre os sócios com relação ao ramo e rumo da empresa.
- 4) **Análise SWOT** para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- 5) Construção da **primeira versão do canvas de modelo de negócios** que traduz a visão inicial dos fundadores nos nove elementos básicos do negócio.
- 6) Construção do **canvas de proposição de valor**, detalhando quais são os problemas supostamente enfrentados pelos clientes e como a visão do produto propõe resolvê-los.

3.2.3 Definir as hipóteses

Para a aplicação do método científico de teste de hipótese é necessário que se tenha a definição de todas as variáveis. Como nesse caso existem muitas variáveis onde a maioria é incerta ou desconhecida, o modelo de negócios simplifica as variáveis em nove grupos, ou elementos, que são essenciais a um negócio.

Para cada um desses elementos existem hipóteses sobre o que os sócios acreditam ser verdade. Porém, por questões de priorização de tempo, esforço e atenção, os sócios identificaram que as hipóteses de maior risco durante a primeira parte do Desenvolvimento do Cliente se encontram em cinco elementos do modelo de negócios: proposta de valor, segmento de clientes, canal de distribuição, relacionamento com clientes e receita e preço. A princípio as demais hipóteses sobre os outros elementos do modelo foram deixadas para depois, quando a empresa já tiver comprovado que vale a pena investir na execução do modelo e desenvolvimento dos produtos.

As hipóteses definidas foram as seguintes:

Hipótese de proposta de valor: a proposta de valor contém a visão do produto, seus atributos e benefícios hipotéticos sentidos pelos clientes.

Hipótese de segmento de clientes: essa hipótese assume quem serão os clientes e quais são os seus problemas, necessidades ou desejos. Para isso foram explorados os tipos de consumidores e o tipo de mercado.

Também foi incluído nesse sumário a atividade de Imersão em Profundida de “um dia na vida do cliente”, para auxiliar na criação de um arquétipo hipotético e na definição do nicho alvo. No entanto, para aumentar a proximidade com a realidade, utilizamos dados reais da vida de um amigo do autor que já havia mostrado interesse pelo produto.

Hipótese de canais de distribuição: essa hipótese descreve como o produto chega da empresa nas mãos do cliente. Para isso os sócios consideraram canais físicos e eletrônicos.

Hipótese de relacionamento com clientes: essa hipótese descreve como a empresa atrairá clientes para o canal de distribuição, como os manterá lá e como aumentará a receita proveniente desses clientes.

Hipótese de precificação e receita: essa hipótese define o modelo de receita da empresa, incluindo quanto se espera obter de receita e qual será a estrutura de custos.

3.2.4 Testar o problema

A hipótese de maior risco e ponto de partida para a *startup* é a identificação dos problemas que os clientes têm e que valem a pena serem resolvidos. Portanto, para aprender mais sobre o cliente, foram realizadas entrevistas com 20 potenciais adotantes iniciais em um período de aproximadamente seis semanas. Nessas entrevistas foram exploradas as tarefas, dores e benefícios dos entrevistados, seguindo um roteiro de perguntas criadas para obter tais aprendizados. O critério de parada que definiu quando concluir esse experimento foi a quantidade de aprendizado marginal, que são os novos conhecimentos obtidos na próxima entrevista. Por isso, ao final da vigésima entrevista, percebeu-se que já era possível concluir essa fase de aprendizados, que foi finalizada com uma análise e reflexão das lições aprendidas.

O passo-a-passo foi o seguinte:

- 1) **Planejamento** do experimento: (a) definição do perfil dos entrevistados seguindo a hipótese de segmento de clientes e (b) definição das métricas de sucesso.
- 2) Construção de um **roteiro** de perguntas utilizadas como base para as entrevistas.
- 3) **Entrevistas** realizadas com adotantes iniciais hipotéticos, seguindo superficialmente o roteiro definido e registrando as informações obtidas.
- 4) **Análise e síntese dos resultados**, montando uma conclusão contendo os principais conhecimentos sobre os consumidores e seus problemas. Um dos conhecimentos é a identificação do perfil dos adotantes iniciais (suas características, necessidades e por quais canais é possível alcançá-los para testar a solução).
- 5) **Atualização do canvas** do modelo de negócios e do canvas de proposição de valor para incluir os aprendizados obtidos.

Para facilitar o planejamento e execução dos testes, o autor desenvolveu um modelo para as fichas de testes contendo os seguintes elementos: (1) hipóteses, (2) método, (3) destinado a, (4) métricas de sucesso, (5) resultados e (6) *insights*. Essa ficha foi utilizada não só no teste do problema, mas **também no teste da solução e no teste de vendas**.

Hipóteses:

Método:

Destinado a:

Métricas de sucesso:

Resultados:

Insights:

Figura 12 - Modelo da ficha utilizada para os testes do problema, solução e vendas
Fonte: elaborado pelo autor

3.2.5 Testar a solução

Após validar o problema, a *startup* iniciou o teste da solução. Nessa atividade os fundadores tiveram que “sair do prédio” e novamente ficar frente-a-frente com potenciais consumidores para testar as hipóteses do modelo de negócios e aprender quais elementos do canvas o consumidor gostaria de mudar. O teste da solução foi dividido em três experimentos: a página de destino, as páginas em mídias sociais e blog, e a venda do MVP de baixa fidelidade.

O objetivo dessa atividade foi testar a proposta de valor, o relacionamento com o cliente e o canal de distribuição, ou seja, verificar que a solução é factível, entregável e que gera valor o suficiente para os clientes e para a empresa.

Essa atividade foi composta pelos seguintes passos:

- 1) **Planejamento** do experimento: (a) definição dos experimentos e métodos que serão utilizados, (b) identificação dos adotantes iniciais que irão testar ou comprar o produto e como eles serão alcançados (c) definição das métricas de sucesso para cada experimento.
- 2) Realização do primeiro **teste interno** do MVP de baixa fidelidade (Supervitamina) com os próprios fundadores para garantir que o MVP entregaria os benefícios de forma segura.
- 3) Construção e divulgação de uma **página de destino** apresentando a empresa e sua finalidade para medir o interesse geral de um público mais abrangente. Nesse caso o público alcançado foram contatos do Facebook dos fundadores.

- 4) Construção e divulgação de **páginas no Facebook, Instagram e um blog** para testar o marketing de conteúdo e o nível de interação em diferentes canais de relacionamentos.
- 5) Teste de **vendas do MVP de baixa fidelidade** que foi ofertado para potenciais *earlyvangelists*, seguido de conversas com os compradores para obter **feedback** sobre o produto-solução.
- 6) Conversa com uma **nutricionista** apresentando a ideia do produto-solução e o **feedback** dos *earlyvangelists*.
- 7) Elaboração da estrutura de custos para verificar a lucratividade do negócio.
- 8) **Atualização** do canvas do modelo de negócios e do canvas de proposição de valor para incluir os aprendizados.

3.2.6 Aprovar ou pivotar?

O último passo da Descoberta do Cliente antes de seguir adiante para a Validação do Cliente foi a verificação do modelo de negócios e a seguinte tomada de decisão: aprovar ou pivotar? Para que essa decisão pudesse ser tomada, os sócios se reuniram para tentar responder as três seguintes perguntas com base nos resultados e *insights* obtidos:

- 1) *Encontramos um encaixe “produto-mercado”?*
- 2) *Quem são os nossos clientes e como faremos para alcançá-los? Sabemos o suficiente sobre eles, de arquétipos a comportamentos e pontos de comunicação para alcançá-los de forma custo-eficiente?*
- 3) *Podemos lucrar e crescer?*

Se as respostas para essas perguntas forem todas “sim”, como foi nesse caso, então a empresa segue adiante para a próxima etapa, a Validação do Cliente, aonde a *startup* valida outros pontos importantes do modelo de negócios, principalmente através de vendas para adotantes iniciais.

3.3 Validação do Cliente

Durante a Validação do Cliente, em caso de sucesso, é feita a comprovação de que o modelo de negócios testado é repetível e escalável. Essa segunda rodada de testes é feita em maior escala e de forma mais quantitativa, basicamente respondendo à pergunta: “**o encaixe ‘produto-mercado’ é forte o suficiente para garantir que a jornada do consumidor seja**

repetível e escalável e o funil de vendas previsível?” Nessa etapa todo o modelo de negócios foi testado, e não somente os componentes individuais.

A Validação do Cliente é composta da seguinte sequência de quatro fases:



Figura 13 - Sequência de fases da Validação do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.1 Preparar para vender

A primeira fase da Validação do Cliente consistiu na preparação para testar as vendas. Durante essa fase, os sócios realizaram as seguintes atividades:

- 1) **Declaração do posicionamento** da empresa, resumindo em uma frase quem é o cliente, o que está sendo oferecido pela empresa, por que o cliente deve se interessar e quais são os benefícios únicos. Essa atividade foi realizada em uma sessão de *brainstorming*.
- 2) **Construção de um MVP de alta fidelidade** para ser vendido para clientes reais na próxima fase. Para essa atividade foi realizado um workshop de cocriação com dois *earlyvangelists* para degustação e coleta de *feedback*. Em seguida foram realizados testes internos com um dos *earlyvangelists* de aproximadamente dez dias com dez versões diferentes. No final foram escolhidas duas versões, ou fórmulas, uma para cada sabor de Supervitamina.
- 3) **Construção um plano de marketing & vendas** para realizar o experimento do teste de vendas e aumentar as chances de sucesso, definindo quais serão as métricas de sucesso e quem, como, quando e aonde serão abordados. Essa atividade foi baseada em indicadores de desempenho contra o qual as métricas seriam comparadas, e também contou com a construção de um mapa da jornada do consumidor e criação de material informativo e dos rótulos.

3.3.2 Testar vendas

Com o experimento de vendas planejado, os sócios entraram em contato com potenciais clientes e ofereceram o MVP de alta fidelidade, com a finalidade de efetuar as vendas e obter *feedback* de adotantes iniciais. Esse experimento durou cerca de três meses, atingindo diversos segmentos e variações do produto, o que acarretou na descoberta de fatos que não haviam sido considerados pelos fundadores. Os passos dessa fase foram os seguintes:

- 1) Montar um **questionário** e uma **entrevista** para coletar *feedback* e sugestões.

- 2) **Encontrar** potenciais compradores.
- 3) **Vender** o MVP de alta fidelidade.
- 4) Fazer a entrevista ou enviar o questionário para os compradores.
- 5) Analisar e fazer uma **síntese dos resultados**, montando uma conclusão contendo os principais *feedbacks* dos clientes sobre a empresa e a solução desenvolvida.

3.3.3 Desenvolver posicionamento

Nessa fase da Validação do Cliente, os sócios utilizaram os resultados e *feedback* do experimento de vendas para desenvolver o posicionamento do produto e da marca. O posicionamento do produto é uma atualização aperfeiçoada da declaração que foi feita na primeira fase, “preparar para vender”. Já o posicionamento da marca é uma frase que explica porque ela é única e especial e merece a atenção do nicho alvo.

3.3.4 Aprovar ou pivotar?

No último passo da Validação do Cliente, os sócios se reuniram uma última vez para discutir todos os aprendizados obtidos até o momento e atualizar o modelo de negócios. Com isso puderam verificar se o produto-solução foi capaz de resolver os problemas dos adotantes iniciais de forma atraente e relevante, e se o modelo de negócios desenvolvido era escalável e lucrativo. Nesse momento o autor buscou uma desenvolvedora de produtos alimentícios e teve uma conversa por Skype com ela para verificar a veracidade do modelo de negócios atualizado e quais seriam as sugestões para os próximos passos. Como os sócios decidirem perseverar, a *startup* passou a se preparar para escalar, transitando para uma nova etapa do Desenvolvimento do Cliente, que foge do escopo desse trabalho.

Ao final da Validação do Cliente os sócios se inscreveram e conseguiram passar no **Programa Pixel**, um programa de pré-aceleração oferecido pela Agência USP de Inovação que inclui oficinas educativas, espaço para coworking e sessões quinzenais de mentorias.

Os próximos passos incluem o desenvolvimento formal dos produtos com o auxílio de uma consultoria e da assessoria de uma nutricionista. Em seguida um primeiro lote terá sua produção terceirizada e novos canais de distribuição serão testados. Nessa terceira etapa do Desenvolvimento do Cliente serão testadas as hipóteses de recursos, parceiros e atividades chave.

4 RESULTADOS

Esse capítulo é dividido em duas partes, a (1) Descoberta do Cliente, cujo objetivo foi a descoberta do encaixe “problema-solução”, e a (2) Validação do Cliente, cujo objetivo foi a descoberta do encaixe “produto-mercado”. Essas duas etapas foram essenciais para o bom resultado e progresso no desenvolvimento da *startup*, transformando uma ideia em um modelo de negócios lucrativo.

4.1 Descoberta do cliente

A etapa de Descoberta do Cliente é a primeira etapa do processo de Desenvolvimento do Cliente. Nessa etapa, o objetivo foi o estudo do público alvo e o mercado para o qual a *startup* desenvolveu uma solução. Os resultados foram, em suma, um bom conhecimento sobre o mercado acerca de concorrentes, oportunidades e obstáculos; a tradução das ideias dos fundadores em hipóteses testáveis, e uma definição do segmento de clientes escolhido. As atividades dessa etapa estão ilustradas na figura 14.



Figura 14 - Sequência de atividades da Descoberta do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

Nessa primeira etapa deu-se a fundação da Supervita, em fevereiro de 2016, em Florianópolis, através de uma sociedade entre o autor e seu irmão formalizando uma ideia de negócio. Assim nasceu a *startup* Supervita. A ideia inicial foi criar um comércio eletrônico que vendesse alimentos especiais e benefícios à saúde. O nome Supervita, combina as palavras “super” e “vita”, transmitindo a mensagem de “vida melhor”.

A ideia dessa startup iniciou quando o autor encontrou em suas buscas eletrônicas um comércio eletrônico - o *Organic Burst* - que vendia, através de seu site e com forte penetração pelo canal de mídia social Instagram, uma linha de produtos de baixa expressão no mercado e cultura brasileira de alimentação, os **superalimentos**. Os superalimentos são popularmente definidos como alimentos com alta densidade nutricional e com substâncias capazes de reduzir o risco de doenças. Essa nomeação e “categoria” de alimentos não é aceita pela comunidade

científica, por ser uma designação popular que agrupa alimentos com propriedades preventivas de saúde, como é o caso do brócolis, amêndoas e açafrão. Após uma breve análise do mercado e levando em consideração o nível de envolvimento e visão do autor, a ideia do **varejo online para venda de superalimentos** tomou ímpeto.



Figura 15 - Exemplos de superalimentos: abacate e cacau
Fonte: <http://pt.freeimages.com/>

A primeira ideia foi a revenda de superalimentos direto aos consumidores finais, porém essa ideia de negócio não durou. Percebeu-se que já existiam empresas no mercado com preços baixos, vendendo através de lojas online e com entregas a domicílio. Essa ideia inicial foi descartada para dar lugar a uma linha de produtos mais familiar e diferenciada, que resolvia uma necessidade do autor. Decidiu-se que os produtos desta linha seriam **suplementos naturais** na forma de **misturas em pó de superalimentos para o preparo de shakes**, para substituir refeições, suplementar praticantes de atividades físicas ou alcançar objetivos específicos. A partir dessa nova premissa, foi iniciado o processo de Descoberta do Cliente.



Figura 16 - Shake de superalimentos em pó para o preparo de bebidas
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.1 Imersão preliminar

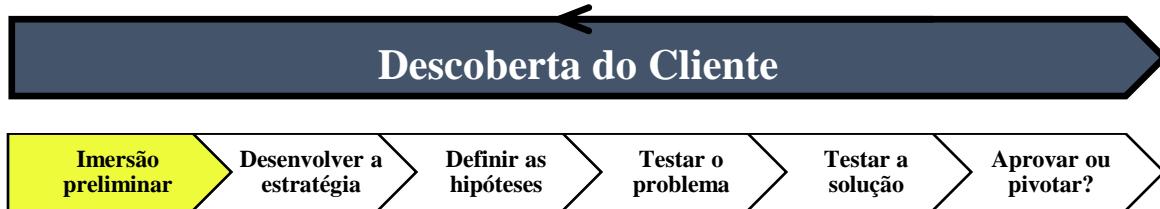


Figura 17 – A imersão preliminar é o primeiro passo da Descoberta do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

Com o desenvolvimento do interesse por alimentos saudáveis, o autor se tornou um ávido consumidor de alimentos em pó, farinhas, oleaginosas, *berries*, chás, fitoterápicos, sucos e outros extratos secos. Pesquisou blogs e artigos de pesquisas científicas, a respeito das propriedades, consideradas funcionais, desses alimentos. Paralelamente foi investigar fornecedores com preços acessíveis. Na cidade de São Paulo os preços variam muito, podendo chegar a diferenças de mais de 1500% (como é o caso do superalimento chia) dependendo da marca, qualidade do produto e do ponto de venda. Viu-se, portanto, a importância de uma visão ampla do mercado, justificando a imersão preliminar.

Esse passo foi dividido em três partes, como pode ser visto na figura 18: (1) reenquadramento, (2) pesquisa exploratória e (3) pesquisa desk.

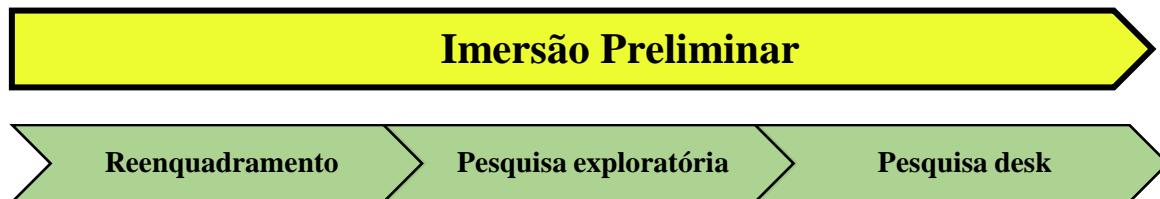


Figura 18 - Atividades da imersão preliminar

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.1.1 Reenquadramento

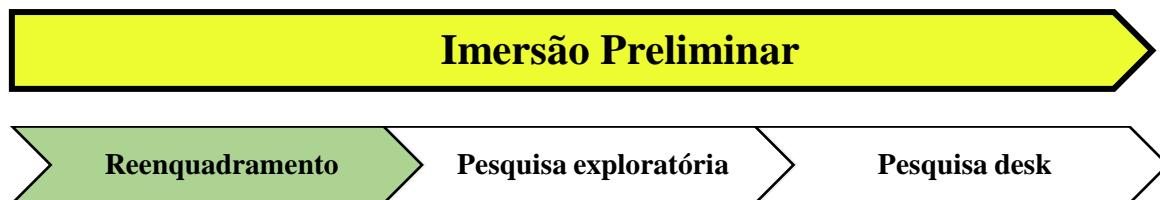


Figura 19 – O reenquadramento é o primeiro passo da imersão preliminar

Fonte: elaborado pelo autor

Decidiu-se iniciar a imersão preliminar com o reenquadramento, que é uma introdução ao mercado e ao contexto da *startup*, apresentando quem são os agentes e quais organizações formam a estrutura da cadeia de suprimentos.

A área de interesse da *startup* é a alimentação saudável no Brasil. Sob a perspectiva macro, o mercado brasileiro de ingeríveis relacionados à saúde pode ser dividido em quatro categorias gerais distintas: farmacêuticos tradicionais, fitoterápicos, suplementos e alimentos. Cada uma dessas categorias aborda a saúde de forma diferente. No que diz respeito a esse trabalho, não foram abordadas as categorias de medicamentos ou fitoterápicos, mas somente a de suplementos e alimentos, por serem os ramos de interesse e atuação da Supervita.

Para melhor ilustrar o mercado, a figura 20 foi elaborada pelo autor, mostrando a cadeia de suprimento com os agentes desse ecossistema.

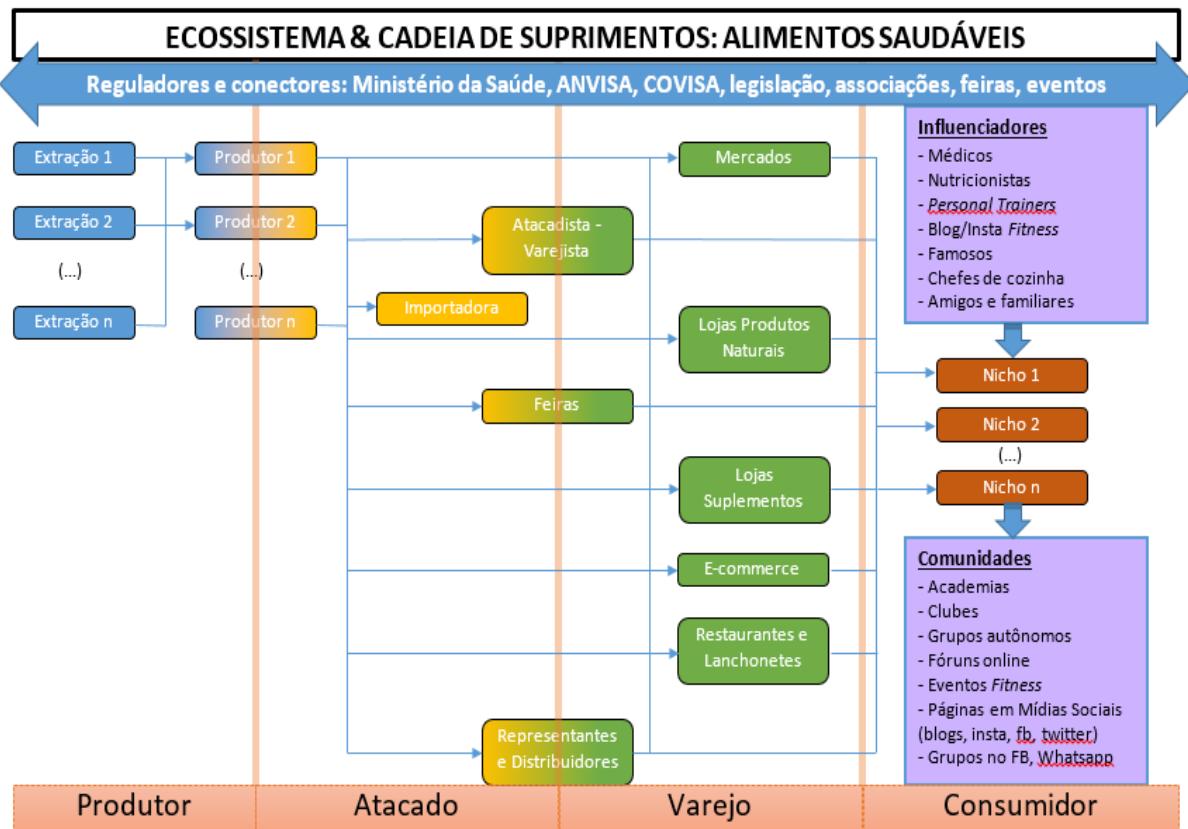


Figura 20 - Mapa do ecossistema & cadeia de suprimentos do setor de alimentos saudáveis
Fonte: elaborado pelo autor

A zona de interesse é a produção e comércio varejista, uma vez que se pode aplicar conhecimentos sobre nutrição, inovação, design e desenvolvimento de produtos, que são áreas de maior conhecimento e interesse dos fundadores do projeto. A base da proposta da Supervita foi de agregar valor ao produto sem a necessidade de utilizar processos de transformação química da matéria prima.

4.1.1.2 Pesquisa exploratória

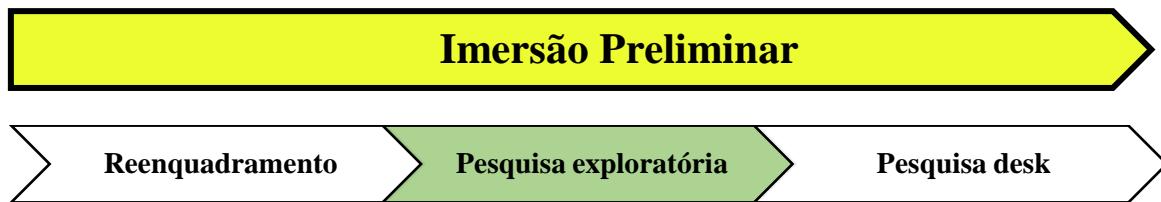


Figura 21 – A pesquisa exploratória é o segundo passo da imersão preliminar
Fonte: elaborado pelo autor

Durante o andamento do projeto, a medida em que a *startup* foi sendo desenvolvida, os sócios realizaram conversas com agentes do mercado em paralelo e, portanto, não fazem sentido fora do contexto atualizado do momento da conversa. Por isso, nesse trabalho, o autor decidiu inserir essas conversas e suas conclusões nas seções relevantes, sendo devidamente identificadas. As pessoas envolvidas no contexto do projeto foram listadas no quadro 1. Vale ressaltar que nem todas as conversas foram incluídas nesse trabalho, apesar de terem agregado valor de conhecimento aos sócios. As conversas incluídas nesse trabalho foram sinalizadas com a seção em que ela foi incluída no rodapé.

Quadro 1 - Lista de agentes de interesse

Organizações e funcionários

- Funcionários de armazéns na Zona Cerealista: gerentes, lojistas, responsável comercial, nutricionista e caixa
- Dono de uma loja de suplementos*
- Funcionários da empresa Liv Up, um comércio eletrônico de ultracongelados saudáveis: sócios fundadores, nutricionista, chefe de marketing
- Responsável por *marketing analytics* na empresa Best Berry, um comércio eletrônico por assinatura de *snacks*
- Funcionários da empresa Smart Açaí: sócios fundadores, gerente administrativo, gerente de vendas, engenheiro químico
- Sócia da GoldFit, uma pequena empresa de marmitas saudáveis

Profissionais e influenciadores

- Médico: Celso
- Nutricionistas: Danielle[†], Marcia, Georgia, Carolina e Fernanda

* Jorge, seção 4.1.1, Pesquisa Desk, durante a imersão preliminar na Descoberta do Cliente

† Danielle, seção 4.1.5, MVP de baixa fidelidade, durante o teste da solução na Descoberta do Cliente

- *Personal trainer*: Eliseu
- *Instablogger*: Natalia
- Desenvolvedora de produtos alimentícios: Natasha[†]
- Amigos[§], conhecidos e familiares

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.1.3 Pesquisa desk

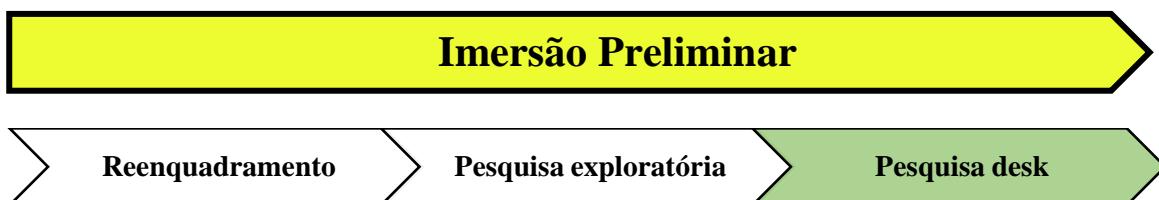


Figura 22 – A pesquisa desk é o último passo da imersão preliminar
Fonte: elaborado pelo autor

A última atividade da imersão preliminar foi a pesquisa desk, que forneceu referências das tendências da área de interesse. Essa atividade foi realizada através da consulta a pesquisas de mercado disponíveis na internet. O setor analisado foi o de Saúde e Bem-estar, que foi dividido em duas categorias: alimentos e suplementos.

Mercado de alimentos saudáveis

O mercado brasileiro de alimentos na categoria Saúde e Bem-Estar está previsto para movimentar cerca de US\$49 bilhões em 2017 (AAFC, 2015). A tabela 1 fornece números absolutos de vendas e as projeções até 2019 para cinco subcategorias de saudáveis. Já a tabela 2 compara o crescimento de diferentes categorias alimentares de 2010 a 2014 e uma projeção de 2015 a 2019, mostrando que o mercado de saudáveis crescerá relativamente bastante no futuro, acompanhando a tendência mundial de “saudabilidade”. Da mesma tabela pode-se observar um crescimento nas categorias de alimentos práticos e/ou saudáveis, como orgânicos e barrinhas.

[†] Daniel, seção 4.1.3, Um dia na vida do cliente, durante a definição da hipótese de segmentos de clientes na Descoberta do Cliente

[‡] Natasha, seção 4.2.4, durante a decisão de aprovar ou pivotar da Validação do Cliente

Tabela 1 - Crescimento por categorias de saudáveis no Brasil de 2010 a 2014 e projeções de 2015 a 2019
 Fonte: AAFC, 2015 (traduzido pelo autor)

2010 a 2014		2015 a 2019	
Intolerância alimentar	28,9%	Barrinhas	15,7%
Orgânicos	23,8%	Alimentos prontos	14,9%
Barrinhas	22,3%	Congelados processados	13,4%
Sorvete	18,1%	Orgânicos	13,3%
Alimentos prontos	16,3%	Sopas	13,0%
Saudáveis naturais	15,5%	Funcionais	12,7%
Funcionais	15,2%	Confeitos doces	12,2%
Sopas	15,2%	Saudáveis naturais	12,0%
Congelados processados	13,4%	Intolerância alimentar	11,5%

Tabela 2 - Previsão de vendas para o varejo de agro-alimentos no Brasil em milhões de US\$ de 2015 a 2019

Fonte: AAFC, 2015 (traduzido pelo autor)

Categorias	2015	2016	2017	2018	2019	2015-19 TCAC %
Saúde e Bem-estar por Tipo	39.205	44.099	49.340	54.917	60.987	11,7
Melhor Para Você	7.878	8.605	9.371	10.155	10.969	8,6
Intolerância Alimentar	180	203	226	251	277	11,5
Fortificado/Funcional	16.228	18.478	20.893	23.433	26.223	12,7
Naturalmente Saudável	14.809	16.687	18.707	20.917	23.336	12,0
Orgânico	110	127	144	162	181	13,3

O crescimento no mercado de alimentos saudáveis reflete tanto um aumento na renda da população brasileira com o crescimento da classe média, como uma conscientização geral sobre saúde e nutrição. Esta conscientização foi incentivada tanto pelo Ministério da Saúde, na medida que foi observado um crescimento relativo em algumas doenças como obesidade e diabetes, quanto pelo acesso a informações e pesquisas sobre nutrição, e também pelo acelerado surgimento de academias e um estilo de vida considerado mais “fit”.

Atualmente, na cidade de São Paulo, é possível encontrar alimentos saudáveis tanto por canais físicos, como por exemplo no mercado Mundo Verde e na sessão de saudáveis do mercado Pão de Açúcar, quanto por comércios eletrônicos, que é o caso da Natue e da Netshoes. Diversas novas empresas estão surgindo para abastecer a demanda por alimentos mais práticos e saudáveis, como a Pronto Light que entrega refeições saudáveis congeladas, e a Bio2 Organic, que produz barrinhas de cereais, sucos, superalimentos e misturas em pó de alimentos orgânicos.

Mercado de nutricionais

As categorias de alimentos desse segmento de acordo com a AAFC (2010) são: vitaminas e suplementos dietéticos, produtos para atletas, suplementos de ervas e fitoterápicos, substitutos de refeições e emagrecedores. Os nutricionais também se encontram na categoria geral de Saúde e Bem-Estar, e a tabela 3 mostra que esse mercado também vem crescendo, porém ainda distante da maturidade.

Tabela 3 - Vendas no mercado brasileiro de nutricionais em milhões de US\$ de 2004 a 2009
Fonte: AAFC, 2010 (traduzido pelo autor)

Nutricionais	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vitaminas e Suplementos Dietéticos	695	730	799	867	950	1028
Produtos Tradicionais e de Ervas	263	307	349	401	420	455
Produtos para Emagrecimento	167	220	237	259	297	330
Nutrição Esportiva	54	58	62	67	74	81

Atualmente muitos desses nutricionais são encontrados em mercados como Mundo Verde e lojas de suplemento, conhecidas como *Body Shops*. Para se aprofundar mais um pouco sobre o comércio desses alimentos, o autor conversou com o dono de uma loja física de suplementos. Os aprendizados estão contidos no quadro 2.

Quadro 2 - Conversa com o dono de uma loja de suplementos

Conversa com: Jorge, dono de uma *Body Shop*

Jorge, 30 anos, tem uma loja física de suplementos na Chácara Santo Antônio onde vende diversos produtos em prateleiras. O conteúdo da conversa e as reflexões do autor foram as seguintes:

“Quando questionado sobre o que tinha de natural ele não soube responder. Sugeriu que eu fosse a alguma loja da Mundo Verde. No entanto, Jorge disse que muita gente procura produtos naturais e fitoterápicos e que se interessaria por produtos mais “naturais” em seu portfólio. Disse que quem entra em loja de suplementos geralmente entra decidido a comprar.

Jorge colocou que as barras de proteína saem bastante por serem práticas e nutritivas. Com relação ao mercado brasileiro, disse que diferente dos EUA, tem muita burocracia e uma legislação desatualizada, onde a autoridade prioriza dinheiro. Ele afirmou que a GNC (uma marca de suplementos) abriu uma loja no Shopping Morumbi, mas a ANVISA pediu um registro para cada produto, o que demandaria milhões de reais em investimento para testes e análises clínicas, inviabilizando o negócio da GNC no Brasil. Ele também afirmou que muitos produtos em suas estantes não foram liberados pela ANVISA, mas mesmo assim os vende ilegalmente. Diversos produtos contêm substâncias não autorizadas ou estão registrados como alimentos normais, apesar de fazerem uso de alegações funcionais impróprias.

Jorge colocou que o seu maior obstáculo é a concorrência com as lojas virtuais de suplementos, que abaixam os preços por terem uma estrutura de custos mais enxuta. Para se diferenciar ele afirmou que sua proposta de valor é o relacionamento pessoal com os clientes, o fornecimento de informações sobre os produtos e o fato da compra ser imediata. Com relação a margem de lucro, afirmou que varia entre 60% e 200%.

Pela minha experiência como usuário de suplementos esportivos, muitos desses produtos funcionam, mas são pouco estudados com relação aos efeitos colaterais a longo prazo. Para quem não se importa com os riscos de possíveis efeitos adversos e quer um resultado rápido (como perder peso), pode facilitar o alcance desses objetivos pessoais usando esses “catalisadores” não naturais. Existem alguns efeitos colaterais a curto prazo, assim como com medicamentos, como má digestão, dores de cabeça e taquicardia. Muita gente opta por não usar pois tem preconceito, sabe que não precisa ou não tem conhecimento sobre os efeitos. Mas é um mercado que cresceu muito, tanto em termos de demanda quanto de oferta.”

Fonte: elaborado pelo autor

Legislação

No Brasil, a organização que cuida do controle de ingeríveis é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). No entanto, a legislação brasileira que diz respeito aos alimentos é desatualizada e muito burocrática. Não existe, por exemplo, uma legislação específica para suplementos, e algumas das leis não são atualizadas há mais de 30 anos. Alimentos funcionais e suplementos entram na categoria “alimentos funcionais ou com alegações de saúde” ou de “alimentos com fins especiais” e a ANVISA requer rigorosos testes clínicos e um custoso registro, o que cria uma forte barreira para o desenvolvimento de novos alimentos voltados para a saúde.

O que muitas empresas acabam fazendo é o registro desses alimentos como alimentos normais, um *shake*, por exemplo, pode entrar na categoria “mistura em pó para o preparo de bebidas”, dispensando o custoso e burocrático registro. No entanto, essa opção impossibilita o uso de alegações funcionais no rótulo ou em qualquer exposição publicitária para evitar propagandas e alegações enganosas ou sem comprovações científicas. **Um *shake* dispensado de registro não pode conter no rótulo nenhuma informação associando o produto ou os ingredientes em sua composição a melhorias na saúde** ou até a redução no risco de doenças.

4.1.1.4 Considerações em relação aos aprendizados obtidos

Apesar da rígida e ultrapassada burocracia da ANVISA, muitas empresas optam por não entrar nos conformes da lei ou desconhecem as regulamentações, uma vez que a agência não tem capacidade de vigilar a enorme quantidade de empresas presentes e que estão surgindo na categoria Saúde & Bem-estar. Esse mercado vem crescendo bastante nos últimos anos, e de acordo com a AAFC (2015), a taxa de crescimento médio anual projetada entre 2015 e 2019 é de 11,7%.

A maior parte dos alimentos que se enquadram como saudáveis custam menos de R\$10 por unidade. Alguns exemplos são vegetais e frutas orgânicas, sucos de caixinha, iogurtes e barrinhas de cereais. No entanto, os ingeríveis da categoria nutricionais tendem a custar mais, como é o caso da proteína do soro do leite (*whey*), que costuma custar entre R\$75 e R\$250 o quilo. A venda de superalimentos pode se postar como um desafio pois são bens de consumo caros, no entanto a valorização do cliente dependerá de como ele enxerga isso e se a empresa posiciona seus produtos como sendo alimentos ou suplementos.

4.1.2 Desenvolver a estratégia

O próximo passo da Descoberta do Cliente foi o desenvolvimento da estratégia, como pode ser visto na figura 23. Os resultados foram: uma maior compreensão de como a Supervita está inserida no mercado e qual rumo ela seguirá no futuro; a identificação dos maiores riscos e oportunidades; a construção do canvas do modelo de negócios, e a construção do canvas de proposição de valor. Esses dois canvas representam a visão geral do negócio de forma simplificada e foram utilizados como base hipotética para os experimentos realizados durante o desenvolvimento da *startup*.

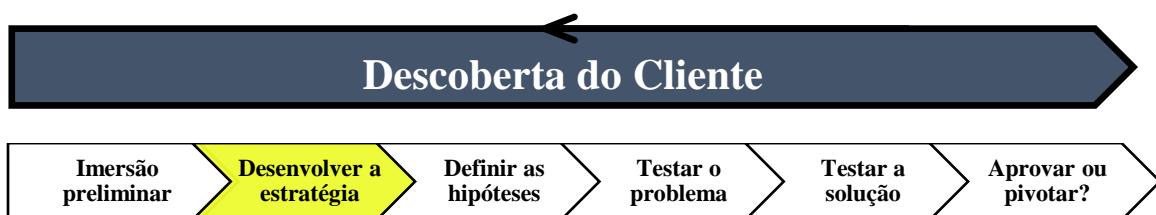


Figura 23 - O desenvolvimento da estratégia é o segundo passo da Descoberta do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

O processo de desenvolvimento da estratégia foi dividido em seis atividades, como mostra a figura 24. As seguintes atividades foram executadas: definição da visão inicial do produto e mercado de atuação, identificação das cinco forças de Porter, definição da Missão e Visão da empresa, análise SWOT, construção do canvas do modelo de negócios e construção do canvas de proposição de valor.



Figura 24 – Atividades do desenvolvimento da estratégia
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.2.1 Visão inicial do produto e mercado de atuação

O primeiro passo foi a definição da visão inicial do produto, que nada mais é do que a ideia inicial dos fundadores, e o mercado de atuação da *startup*. Esse passo foi importante para contextualizar a Supervita e seus produtos dentro do mercado.

Visão inicial do produto

A visão inicial do produto surgiu de um hábito alimentar do autor que toda manhã preparava misturas com diferentes alimentos puros em pó, como açaí, cacau, pólen, guaraná, maca peruana, canela, entre outros, e batia-os no liquidificador com leite e frutas, como banana, abacate e bagas. Esse era o café-da-manhã, composto por alimentos com diferentes funções, entre elas dar energia e reforçar o sistema imunológico.

Esse hábito virou rotina e novas receitas de sucos e *shakes* foram criadas que equilibrassem sabor com os benefícios principais buscados. Devido ao conteúdo energético da bebida, o autor geralmente a tomava antes de praticar musculação. Eis que surgiu a segunda concepção de um produto, descrito como sendo uma mistura de superalimentos em pó para o preparo de bebidas e que foi chamada de “**Supervitamina**”.

Mercado de atuação

O mercado de atuação é uma sobreposição da subcategoria alimentos saudáveis com a subcategoria suplementos, ambos na categoria Saúde e Bem-estar, pois a Supervitamina tem perfil de suplemento com propriedades funcionais ao mesmo tempo em que é classificada como alimento.

Por um lado, suplementos são associados ao alcance de um objetivo, como ganhar massa muscular e por isso não são necessidades básicas para a sobrevivência de um ser humano. Por outro, alimentos reais são associadas ao ato de se alimentar e fazem parte das necessidades básicas de todos os seres humanos. Por isso a Supervitamina se encaixa nas duas subcategorias, alimentos ou suplementos, dependendo do ponto de vista e uso do cliente.

4.1.2.2 Cinco Forças de Porter

Definidas a visão do produto e o mercado de atuação, a identificação das cinco forças de Porter foi utilizada para identificar fatores que afetam a empresa interna e externamente, de forma positiva e negativa. Para realizar essa atividade, os sócios reuniram os aprendizados obtidos da imersão preliminar e fizeram uma sessão de *brainstorming*. Os resultados foram apresentados abaixo e estão resumidos na figura 25.

Ameaça de novos entrantes: é uma força forte, pois não existem grandes barreiras de entrada. Os *shakes* são fáceis de serem copiados e os custos de capital necessário são baixos, uma vez que até a produção pode ser terceirizada para empresas especializadas.

Poder de fornecedores: é uma força forte. Alguns dos fornecedores vendem matérias primas exóticas, logo a localização dos fornecedores e das matérias primas pode complicar o acesso, logística e relacionamento. A matéria prima difere em termos de qualidade com relação a fonte de extração e tecnologia do processo de transformação, e, portanto, existem fornecedores com produtos de variadas qualidades, o que afeta a qualidade do produto da *startup*. Além disso, muitos desses fornecedores só trabalham em lotes grandes, o que dificulta o contato direto, forçando a *startup* a buscar intermediadores que façam o fracionamento. Esses intermediadores, como é o caso dos armazéns na Zona Cerealista na cidade de São Paulo, pecam em organização, nível de serviço, adequação com as leis, transparência e acesso às informações.

Poder dos compradores: é uma força média, uma vez que é um mercado relativamente novo sem concorrentes estabelecidos. Portanto o produto é desconhecido, o que por um lado é bom pois a *startup* pode especificá-lo de acordo com os benefícios e o seu posicionamento, mas ao mesmo tempo é “estranho” e por isso existe uma alta incerteza em saber como as pessoas responderão. Essa incerteza pode se revelar como sendo um fator positivo, à medida que o posicionamento focasse no produto como algo inovador e único no mercado, e na medida que fossem utilizados influenciadores de opiniões para a comunicação com o nicho alvo.

Ameaça de produtos substitutos: é uma força forte pois existem bastantes produtos substitutos, como outros tipos de *shakes*, sucos, alimentos saudáveis e práticos em geral, e suplementos. Uma forma de se proteger dos produtos substitutos é através de diferenciação e aproximação com o nicho alvo, com valores relacionáveis, satisfazendo as necessidades individuais e customizando os produtos. Outra forma é através do aumento dos pontos de contato com os clientes e oferta de soluções mais globais, como *snacks*, refeições, dietas, educação, cursos, oficinas e até退iros.

Rivalidade entre competidores existentes: é uma força média pois existe pouca concorrência direta. Os maiores concorrentes que já estão bem estabelecidos e reconhecidos no mercado com produtos semelhantes são: Bio2 Organic, Essential Nutrition e Herbalife. Porém, já existem outros concorrentes menores surgindo, como a Rakkau e a Urban Remedy. No entanto, suas propostas de valor, segmentos e canais são distintas além de que o mercado é grande e está em expansão.

Força	Intensidade	Motivo
Novos entrantes	Forte	Poucas barreiras de entrada
Fornecedores	Forte	Produtos importados; qualidade determinante; grandes lotes; intermediários ruins
Clientes	Média	Poucos concorrentes e produto “inovador”, mas desconhecido
Produtos substitutos	Forte	Grande variedade de produtos substitutos
Concorrentes	Média	Poucos concorrentes bem estabelecidos com propostas e segmentos variados

Figura 25 - Síntese das cinco forças de Porter
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.2.3 Missão e visão da empresa

O próximo passo foi a definição da Missão e Visão da empresa, ampliando a ideia do produto para a perspectiva da empresa que está por trás. A missão e a visão dão um norte para a empresa, e apesar de poderem sofrer alterações durante o curso da mesma, devem ser definidas cedo. Para definir a missão, foi utilizada a técnica dos cinco porquês, começando com a definição básica de o que a empresa faz, seguido de perguntas do tipo “por que isso é importante?”. O resultado pode ser visto no quadro 3.

Quadro 3 - Missão da Supervita

O que a empresa faz?
Produção e comércio de misturas de superalimentos em pó para o preparo de bebidas.
Por que a gente quer fazer isso?
Porque a gente acredita no equilíbrio entre saúde e sabor de forma natural.
Por que esse equilíbrio é importante?
É importante para melhorar a qualidade de vida e longevidade, com prazer, de forma nutritiva e natural, adaptado a um cenário de vida agitada na cidade grande onde o tempo é um bem valioso.
Por que é importante melhorar a qualidade de vida com prazer e praticidade?

Para potencializar o uso de recursos e maximizar a experiência de vida, seja a curto prazo com disposição e prazer de comer, ou a longo prazo reduzindo os riscos de doenças.

Por que é importante potencializar o uso de recursos e maximizar a experiência de vida?

Para sermos uma melhor versão de nós mesmos. Por auto aperfeiçoamento e desenvolvimento, sempre evoluindo e crescendo em todas as dimensões da vida.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da resposta do quarto por quê, foi possível elaborar uma definição da missão:

“Oferecer uma forma de alimentação prática, saudável e saborosa através de shakes nutritivos e naturais que proporcionam energia e disposição para uma versão melhor de nós mesmos.”

Quanto a visão, depois de algumas reflexões sobre a causa da empresa e onde os sócios gostariam que ela estivesse em alguns anos, foi possível elaborar a seguinte definição:

“Reunir pessoas com os mesmos valores e mentalidade de melhoria positiva, tornando essa comunidade mais sustentável através de produtos naturais e saudáveis e através da troca de conhecimentos, experiências, felicidade e realização.”

4.1.2.4 Análise SWOT

O próximo passo foi a consideração dos riscos, que foi formalizada através de uma análise SWOT. A análise foi iniciada com a identificação dos **obstáculos** que eram considerados como sendo pontos de risco, e que foram divididos em internos e externos. Essa identificação foi baseada tanto nas cinco forças de Porter quanto nos riscos de mercado, tecnologia, recursos humanos e financeiros. Mais uma vez os sócios se reuniram para discutir quais pontos deveriam ser levantados na análise SWOT. Os seguintes fatores foram incluídos:

Fraquezas: os fatores internos que atrapalham a *startup* estão relacionados à necessidade de se ter especialistas em desenvolvimento de produtos alimentícios na equipe e os recursos para escalar a produção. Isso reflete na qualidade do produto, que passa pelo desafio de combinar saúde e sabor. Quanto aos fundadores, ambos dispõem de pouco tempo e recursos financeiros para dedicar ao projeto.

Ameaças: já os fatores externos estão fortemente relacionados com a percepção do consumidor sobre o produto, por aparentemente não resolver um problema urgente. Além disso,

existem forças do sistema legislativo regulado pela ANVISA e do ambiente competitivo, uma vez que o produto pode ser facilmente copiado.

Forças: em primeiro lugar tem-se o fato dos fundadores terem o problema, e, portanto, serem adotantes iniciais. Além disso, os sócios estão inseridos em círculos sociais de amigos e conhecidos que são, reconhecidamente, potenciais adotantes iniciais e que também sentem essa “dor”. Com relação às competências, o autor é engenheiro de produção e tem uma boa base de conhecimento sobre nutrição, enquanto o outro fundador é designer industrial e web designer.

Oportunidades: as oportunidades identificadas dizem respeito ao fato de que existem muitos influenciadores de opinião no mercado *fitness*, como a Gabriela Pugliese, uma *instablogger* com alguns milhões de seguidores no Instagram. Além disso, observamos o crescimento do mercado *fitness*, de compras pela internet e do movimento *biohacking***.

	Fatores positivos que contribuem	Fatores negativos que atrapalham
Forças internas à empresa	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os fundadores são adotantes iniciais • Muitos amigos são potenciais adotantes iniciais • Fundadores são engenheiro de produção e web designer 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otimização do sabor • Necessidade de investimento para escalar a produção • Limitação do quão “natural” o produto de fato é (qualidade) • Poucos recursos financeiros • Pouco tempo disponível • Sem especialista técnico
Forças externas à empresa	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing de influenciadores • Poucos produtos idênticos • Crescimento do mercado <i>fitness</i> e do comércio eletrônico • Crescimento do movimento <i>biohacking</i> 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação sanitária • Fornecedores de matéria prima de qualidade • Substitutos • Produto facilmente copiado • Não resolve um problema urgente

Figura 26 - Análise SWOT da Supervita

Fonte: elaborado pelo autor

Após a análise SWOT foi possível concluir que seria necessário buscar converter os fatores negativos em positivos. Para isso os sócios deveriam consultar toda a legislação e procurar especialistas e mentores que pudessem orientá-los com atividades de desenvolvimento

** Biohackers são pessoas que buscam melhorar suas disposições e produtividade ao otimizarem suas biologias através de aplicativos, técnicas, alimentos e suplementos. De forma geral, tudo isso vai em encontro ao propósito da Supervita.

de produtos e obtenção de recursos. Os sócios também deveriam focar na elaboração de uma detalhada jornada do consumidor para identificar como melhor divulgar e vender o produto, utilizando influenciadores e o poder do marketing boca-a-boca.

4.1.2.5 Canvas do modelo de negócios

O próximo passo foi a construção do primeiro canvas do modelo de negócios, que traduz a visão inicial dos sócios fundadores. Nesse canvas, estão presentes os nove elementos do modelo de negócios: propostas de valor, segmentos, canais, relacionamentos, recursos, parceiros, atividades, custos e receita.

Como pode ser visto na figura 27, a primeira dimensão do processo de aprendizagem validada contém os elementos bases do modelo de negócios da *startup*. Para a aplicação dos testes, esses elementos foram posteriormente transformados em hipóteses para compor a segunda dimensão, seguidos da construção e execução dos experimentos contidos na terceira dimensão. Ao final de cada teste, a primeira dimensão com o modelo de negócios foi atualizada para incluir as aprendizagens validadas.

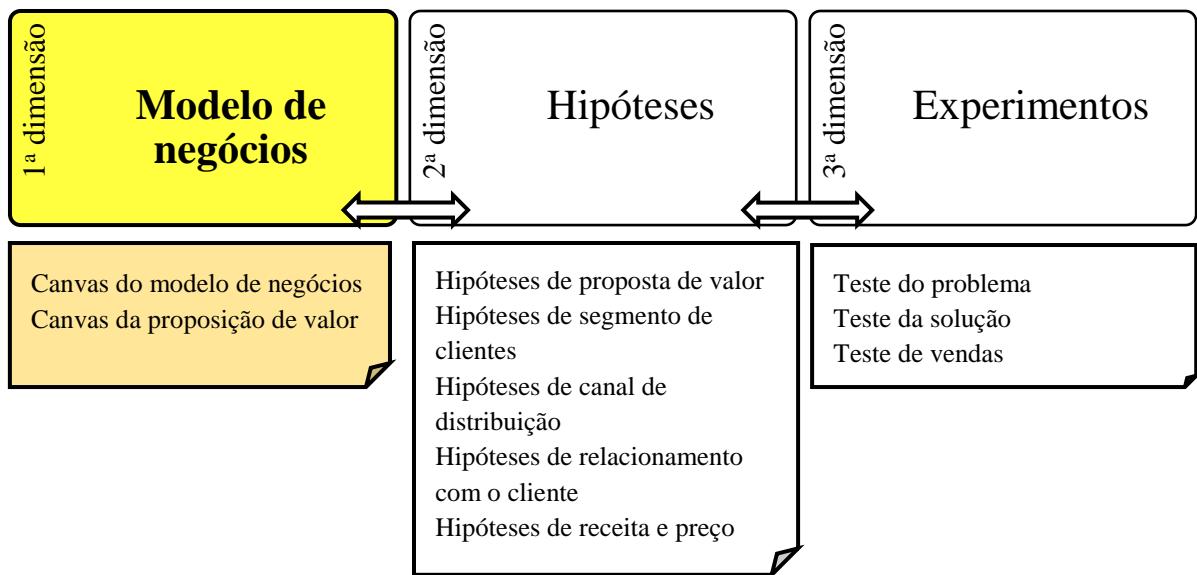


Figura 27 – O modelo de negócios faz parte da 1ª dimensão do processo de aprendizagem validada
Fonte: elaborado pelo autor

Os nove elementos da primeira versão do canvas do modelo de negócios foram definidos a partir de uma sessão de *brainstorming* entre os sócios. As definições obtidas foram as seguintes:

Segmentos de clientes: jovens de 20 a 35 anos, que realizam atividades físicas e buscam um diferencial para alcançar seus objetivos.

Propostas de valor: O produto é a Supervitamina, uma mistura de superalimentos em pó que dá energia e faz bem à saúde. É conveniente pois é entregue em casa e facilmente comprada no site pelo modelo de assinatura mensal. Além disso, será gerado marketing de conteúdo através de mídias sociais para gerar tráfego e envolver os clientes com o estilo de vida incentivado pela Supervita.

Canais de distribuição: a divulgação da marca e dos produtos será realizada através de mídias sociais e de influenciadores, enquanto que a venda será realizada através da loja online.

Relacionamento com clientes: os canais de comunicação com os clientes serão um blog, uma página no Instagram e no Facebook, onde serão dadas dicas sobre alimentação e anunciadas novidades e produtos.

Recursos chaves: para divulgação serão utilizadas as mídias sociais; para produção será necessária a cozinha do autor, e para as vendas será necessária uma loja online em um site da empresa.

Parceiros chaves: a princípio os únicos parceiros chave serão o fornecedor de matéria prima, o fornecedor de embalagens, os correios e uma plataforma para criação e hospedagem do website.

Atividades chaves: para entregar valor ao cliente, serão comprados alimentos em pó para produzir a Supervitamina; será utilizado o marketing digital para promover o produto e entregar conhecimento, e será disponibilizado um site para a compra do produto, que será entregue na casa do cliente.

Estrutura de custos: considerando que os produtos serão produzidos na cozinha do autor, os custos são os variáveis, envolvidos na produção e entrega das Supervitaminas, e o custo fixo para a hospedagem do site.

Fluxos de receita: a ideia inicial é de realizar as vendas por meio de assinaturas mensais. Os clientes pagam pela Supervitamina e pelo serviço de entrega mensalmente, facilitando a compra recorrente, aumentando o grau de fidelidade dos clientes e, portanto, diminuindo a taxa de atrito.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor de alimentos • Fornecedor de embalagens • Correios 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de Conteúdo • Preparo da Supervitamina • Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Supervitamina para o preparo de bebidas que dá energia e faz bem à saúde • Conveniência • Geração de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram, Facebook e blog • E-mail CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Jovens ativos de 20 a 35 anos que praticam atividades físicas e buscam um diferencial para alcançar seus objetivos
	Recursos Chave		Canais de Vendas	
			<ul style="list-style-type: none"> • Influenciadores • Instagram, Facebook e blog • Loja online • Entrega em casa 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> • Variáveis: MP, embalagens, mão de obra, impostos e entrega • Fixos: hospedagem do website • Campanhas de marketing 		Fluxos de Receita <ul style="list-style-type: none"> • Assinatura mensal 		

Figura 28 – Versão 1.0 do canvas do modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.2.6 Canvas de proposição de valor

Uma vez construído o primeiro canvas do modelo de negócios, os sócios se reuniram novamente para a construção do canvas de proposição de valor. Esse canvas serviu para o aprofundamento nos elementos de Segmentos de Clientes e Propostas de Valor, que são os focos da etapa da Descoberta do Cliente.

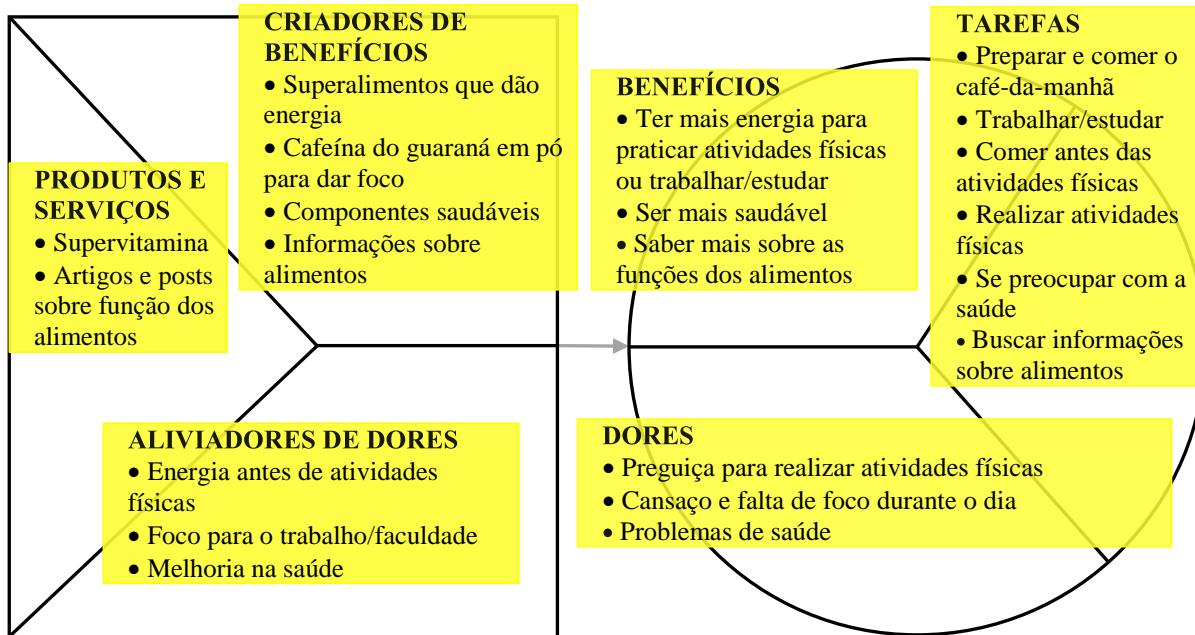


Figura 29 – Versão 1.0 do canvas de proposição de valores
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.3 Definir as hipóteses



Figura 30 - A definição das hipóteses é o terceiro passo da Descoberta do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

Desenvolvida a estratégia, os sócios passaram para o próximo passo da Descoberta do Cliente: definir as hipóteses do modelo de negócio. Essas hipóteses traduzem o modelo de negócios em afirmações sobre o que os sócios acreditam ser verdade. Para a melhor compreensão das hipóteses de maior risco, foram criados cinco sumários explicando cada uma delas em maior detalhe, uma para cada um dos seguintes elementos do modelo de negócios: **proposta de valor, segmento de clientes, canal de distribuição, relacionamento com clientes, e receita e preço.**

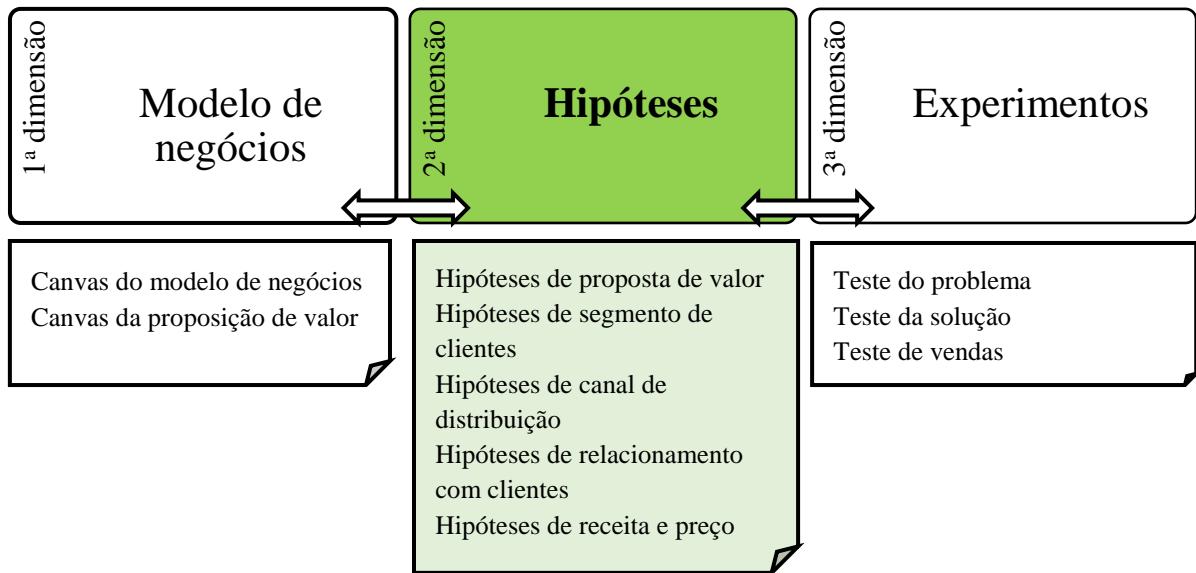


Figura 31 - As hipóteses fazem parte da 2ª dimensão do processo de aprendizagem validada

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.3.1 Hipótese de Proposta de Valor

O primeiro sumário diz respeito às hipóteses da proposta de valor, e contém a visão do produto, seus atributos e benefícios, e que foram sintetizados abaixo:

Visão do Produto

- Existe uma busca crescente, pelas pessoas que cuidam da sua saúde, por alimentos que combinam saudabilidade e praticidade
- Queremos ajudar a educar as pessoas nessa transição a uma vida mais saudável, com alimentação, exercícios e motivação
- Nossa produto será a Supervitamina, um suplemento natural que será composto de superalimentos em pó
- Nossos consumidores passarão a integrar a Supervitamina em suas rotinas diárias para complementar a alimentação saudável
- Os consumidores se tornarão mais conscientes sobre seus corpos, e a rotina da Supervitamina os incentivará a completar outras esferas da saúde, como a prática de atividade física
- Os consumidores passaram a ser influenciadores da marca e do estilo de vida e mentalidade do crescimento, sendo e sentindo-se mais completos por isso

Atributos do Produto

- Mistura em pó de superalimentos para o preparo de bebidas
- Quantidade suficiente para um período de um mês
- Deve ser saboroso ou ser acompanhado de alimentos complementares saborosos e saudáveis como frutas, castanhas, leite, suco de laranja, etc
- Atividades de educação virão na forma de panfletos, *newsletters*, postagens no *Instagram*, *Facebook* e Blog

Benefícios do Produto

- Oferece uma forma prática de suplementar a dieta
- É relativamente saudável
- Fornece conhecimento proveniente da geração de conteúdo e dicas
- Auxilia na evolução completa rumo a um estilo de vida melhor

4.1.3.2 Hipóteses de Segmento de Clientes

Em seguida entrou-se em maior detalhe sobre as hipóteses referentes aos clientes no sumário de segmento de clientes, abordando problemas, tarefas e o mapa de influência dos clientes. Também foi incluído, no final desse sumário, o tipo de mercado abordado e a definição do nicho alvo.

Tipos de consumidores

- **Homens de 20 a 35 anos, classe alta, praticantes de atividades físicas:** buscam ansiosamente resultados e aumento no desempenho esportivo da forma mais rápida possível. Muitos utilizam suplementos como *whey* e *creatina*. Alguns praticam atividades físicas para melhorar a autoestima, focando em construção muscular. Querem ser mais fortes para serem mais respeitados, se sentirem mais seguros e atraírem mais pretendentes.

- **Mulheres de 20 a 35 anos, classe alta, praticantes de atividades físicas:** associam a prática de atividades físicas à autoestima proveniente da estética corporal, e no Brasil isso significa ser magra, e em alguns casos, ser desejável, ter uma aparência corporal

apreciada, de acordo com os padrões estéticos vigentes. Por isso buscam alimentos que promovem a queima de gordura e a manutenção da pele, cabelo e unhas.

- **Todos os mencionados** buscam a melhoria na disposição e bem-estar para serem mais produtivos e muitos tomam um, senão diversas xícaras de café (ou energéticos) por dia para manter o foco e a produtividade. Não estão tão preocupados com longevidade e prevenção de doenças, pois são mais imediatistas. No entanto, tem valores e apoiam a sustentabilidade, transparência e o natural pela pressão da sociedade e processo corrente e tendencioso de conscientização ambiental e alimentar. Ainda assim são jovens e, portanto, mais egocêntricos e mais exigentes. São menos resistentes a mudança do que os de gerações anteriores, e por isso mais susceptíveis a adoção de produtos e serviços inovadores. Buscam independência financeira e construção de caráter, por isso procuram estar sempre atualizados ao expressarem suas opiniões, tentando ser autênticos. Boa parte faz o uso de profissionais qualificados na área de saúde: nutricionistas e treinador pessoal, buscando o auxílio desses especialistas para alcançarem os resultados da melhor forma possível.

Influenciadores (ou recomendadores): blogueiras *fitness*, nutricionistas, *personal trainer*, amigos populares, academias e grupos.

- As blogueiras “*fitness*” são acessíveis, porém cobram cachês altos de publicidade. O *Instagram* é um canal de marketing poderoso, por onde percebe-se um alto engajamento do público alvo da Supervita. No caso de homens, sua influência é menor do que em mulheres, que compõem a maior parte dos usuários engajados no *Instagram*.

- Os *personal trainers* são parecidos com as nutricionistas, porém seu foco geralmente está no desempenho e eficiência dos benefícios dos produtos dessa categoria. Combinam saúde com estética, porém geralmente dão mais valor à última.

- As nutricionistas requerem um produto que preze as práticas e ideologias do seu ramo, seja o da diversidade alimentar, equilíbrio nutricional, qualidade dos ingredientes e/ou apoio científico. Algumas optam mais pela saúde, outras mais pela estética corporal.

- Amigos populares são pessoas com alto status em círculos sociais e são talvez os mais acessíveis e com um dos maiores poderes de influência boca-a-boca. Geralmente tem contas em mídias sociais com muitos seguidores e servem de exemplo.

- Academias e grupos estão entre milhares de academias no país, que não param de crescer. Musculação, aulas, pilates, yôga, *crossfit*, *parkour*. Hoje em dia as opções são vastas

e englobam estilos de vida saudáveis, como é o caso da Mahamudra Brasil, com mais de 300 mil seguidores em sua página no *Instagram*. Muita informação é trocada nesses canais e recomendações internas são consideradas de alto valor.

Um dia na vida de um consumidor

Para auxiliar na criação da hipótese do arquétipo da Supervita, foi realizada uma entrevista com um amigo do autor que mostrava sinais de ser um *earlyvangelist*. O quadro 4 descreve um dia na vida desse amigo e como a Supervitamina poderia ser inserida em sua rotina.

Quadro 4 - Um dia na vida do cliente

Conversa com: Daniel, homem, 26 anos

“Daniel é mexicano, mora em São Paulo, acorda as 8h, trabalha em sua empresa das 10h às 18h e faz *crossfit* a noite. Se auto proclama um *Fitster*.

No café da manhã come umas castanhas, um ovo e uma fatia de pão integral com mostarda. Bebe um iogurte ou um copo de suco verde desintoxicante de caixinha. (*Caso estivesse com pressa ou quisesse complementar essa refeição, poderia tomar um copo de Supervitamina com proteína - Whey*). Seu café-da-manhã dura cerca de 20 minutos. Em seguida, alimenta seu gato e seu cachorro. Sobe, liga o som no banheiro para se animar e entra no chuveiro. Seca o cabelo, passa desodorante, hidratante de barba e sai de casa as 10h. Pega o carro e vai para o escritório (se for no verão vai de bicicleta), ouvindo música ou as notícias na rádio *Record News*, chegando lá as 10h15.

Chegando lá enche sua coqueteleira (garrafa com medidor) com água e enche sua garrafa térmica com café sem açúcar ou chá verde. Trabalha no computador até a hora do almoço. Depois sai para almoçar em um restaurante a quilo perto do escritório com seus sócios. Começa comendo uma bela porção de salada, seguido de arroz integral, vegetais e frango grelhado acompanhado de chá verde. Suas opções alimentares satisfazem sua necessidade de estar no peso ideal e de ter uma boa qualidade de vida em termos de saúde, por isso também dá valor aos alimentos orgânicos. Conversa com os sócios sobre negócios e sobre mulheres. Ele dispensa o café após o almoço pois sabe que isso não faz bem para a digestão.

13h15 ele está de volta na empresa. Nos intervalos acessa o Facebook, Instagram e blogs que recebe por e-mail. Faz algum vídeo no Snapchat engraçado e posta em sua linha do tempo. Trabalha até as 18h e aí sai correndo para tentar não pegar trânsito. Chegando em casa toma sua mistura pré-treino (sem estimulantes para não causar insônia), se troca, pega sua bicicleta

e vai até a academia Reebok ouvindo alguma lista de música no Spotify no celular com fones de ouvido. As 18h30 chega na aula de *crossfit*, aonde treina por 1h. O treino é seguido de um tempo para a sauna, meditação, jacuzzi e banho no vestiário as 19h45. Se não tiver comida em casa, ele toma um isotônico *Powerade* e uma tapioca com queijo branco, azeite e pimenta tabasco. Volta para casa de bicicleta e chega as 21h.

Em casa prepara uma porção de proteína animal, Whey ou caseína, acompanhado de um carboidrato leve. Enquanto cozinha liga a TV e janta. Depois de jantar acessa o Whatsapp, Tinder e e-mail e lê um capítulo de algum livro sobre autodesenvolvimento (meditação, ideologias naturais, perspectivas positivas, etc.). Em seguida assiste algum seriado na TV na HBO, recebe um amigo ou sai para um bar com os amigos.”

Principais reflexões e aprendizados

Considerando Daniel como sendo o arquétipo do *earlyvangelist*, tem-se um jovem ativo, preocupado com a saúde e seu bem-estar, e com uma rotina bem estabelecida. Aliás percebe-se também que a própria criação da rotina foi para otimizar o tempo disponível. Além disso, o arquétipo faz musculação, toma um suplemento proteico, se preocupa com a sua estética, considera sempre o que vai comer e acessa mídias sociais diariamente.

Fonte: elaborado pelo autor

Tipo de Mercado: estratégia de re-segmentação

O mercado de alimentos funcionais, energéticos e saudáveis já existe. Porém a única empresa que oferece um produto muito semelhante à Supervitamina é a BiO2, e, no entanto, eles abordam o nicho de atletas que dão mais valor à qualidade dos alimentos, preferencialmente orgânicos, e, portanto, de alto custo. Esse mercado é ainda pouco explorado. Apesar de existirem outras formas de alcançar os mesmos benefícios e satisfazer estas necessidades, como com suplementos sintéticos, nenhuma solução existente agrada o segmento inteiro. A estratégia de re-segmentação é a aposta em um ou mais nichos.

Criação do nicho

O nicho escolhido foi decidido a partir da dieta do público alvo, que foi intitulada de **dieta prática fitness**, de alto custo, para quem tem pouco tempo ou vontade de preparar refeições pois trabalha muito ou não se interessa por gastronomia saudável. É uma dieta rica em suplementos, sucos, vitaminas e *snacks* saudáveis. É comum a prática de dietas populares ou customizadas por nutricionistas.

4.1.3.3 Hipóteses de Canal de Distribuição

Os sócios acreditam que o público jovem está acostumado a fazer compras através de sites na internet e que muitos desses já compram suplementos para atletas. O comércio eletrônico é conveniente, reunindo todas as informações necessárias sobre o produto e para comparação de preços e benefícios. Dessa forma, o processo de compra do usuário se torna mais conveniente e prático.

O comércio eletrônico dedicado ocorrerá através do site da Supervita, onde os consumidores poderão ter acesso às informações e detalhes dos produtos e da empresa, assim como efetuar as compras. O site incluirá todos os aspectos importantes da jornada de decisão do usuário com exceção do reconhecimento. O conteúdo do site irá informar e persuadir o usuário não só a comprar os produtos, mas também a tirar todas as suas dúvidas, reduzindo assim os esforços duplicados de suporte ao consumidor. O maior desafio será o de direcionar tráfego ao site e isso vai requerer canais de comunicação fortes e um bom plano de marketing & vendas.

4.1.3.4 Hipótese de Relacionamento com o Cliente

A hipótese de relacionamento com o cliente diz respeito a como a Supervita irá atrair, reter e expandir o número de clientes.

- 1) **Ativação:** a Supervita irá atrair clientes através de visibilidade e exposição da marca por meio de influenciadores em mídias sociais e através de marketing de conteúdo.
- 2) **Retenção:** a Supervita irá reter o cliente através de novidades e lançamentos, *newsletters*, CRM por e-mail, mas principalmente devido ao modelo de assinatura mensal.
- 3) **Crescimento:** a Supervita irá utilizar as mídias sociais para aumentar o alcance e interagir com consumidores de forma positiva.

4.1.3.5 Hipóteses de Receita e Preço

A princípio um só produto será vendido, a Supervitamina, custando em torno de R\$40 e sendo vendida por um preço de assinatura mensal entre R\$80 e R\$100. O cálculo da precificação foi elaborado combinando o fator competitivo, os preços dos concorrentes, o valor hipoteticamente percebido, as margens do mercado e a estrutura de custos. O lucro unitário

crescerá com o volume pois será possível o alcance de economias de escala com uma maior utilização de máquinas, recursos humanos e espaço físico.

4.1.4 Testar o problema

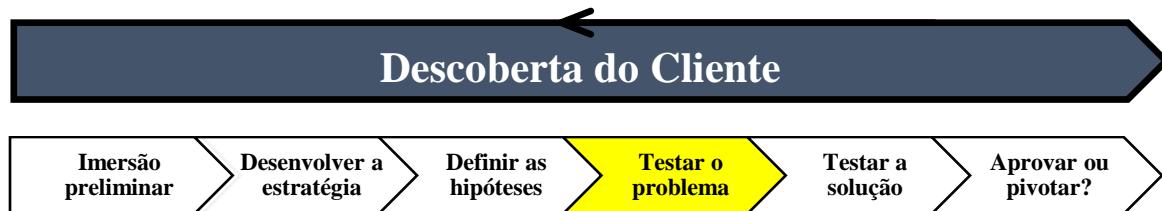


Figura 32 - O quarto passo da Descoberta do Cliente é o teste do problema
Fonte: elaborado pelo autor

Com as hipóteses definidas e prontas para serem testadas, os sócios partiram para o teste do problema, iniciando com as hipóteses de maior risco. O objetivo desse teste foi aprender se as pessoas realmente se importavam com os problemas discutidos no canvas da proposição de valor. Através do estudo dos consumidores, seus hábitos, problemas e a forma como os resolvem atualmente, foi possível priorizar os problemas por relevância.

Esse experimento buscou validar as hipóteses que dizem respeito principalmente à proposta de valor, aos segmentos de clientes, canais de relacionamento e vendas. Todos os experimentos que foram construídos ao longo do processo de Desenvolvimento do Cliente fazem parte da terceira dimensão do canvas, como mostra a figura 33. Apesar da importância da validação de hipóteses e atingimento das métricas de sucesso, nessa fase o mais importante foi a obtenção de *insights* sobre o perfil dos clientes.

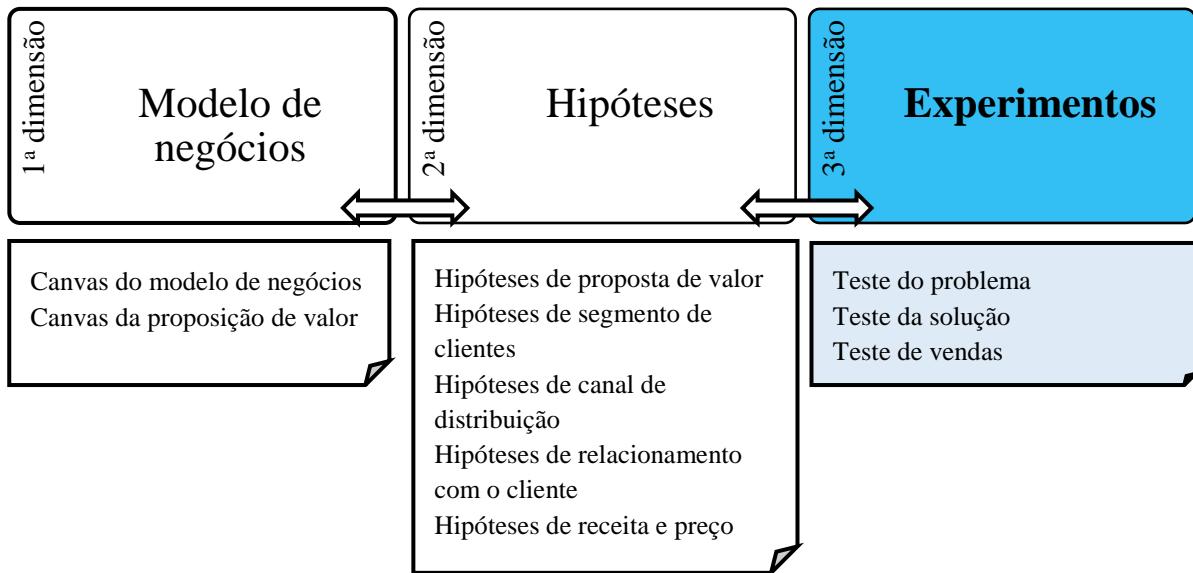


Figura 33 - Os experimentos fazem parte da 3ª dimensão da aprendizagem validada

Fonte: elaborado pelo autor

Entrevista do problema

Para conduzir esse experimento foram realizadas entrevistas com pessoas próximas que se encaixam no nicho alvo de acordo com a perspectiva dos sócios em comparação com o arquétipo. Para esse experimento também foram definidas métricas de sucesso que serviram de validação para testar a relevância do problema discutido.

O primeiro passo foi a construção de um roteiro para guiar as entrevistas com perguntas chaves. As entrevistas foram marcadas por telefone, Skype ou ao vivo, e foram realizadas durante um período de quatro semanas. O quadro 5 mostra o roteiro utilizado, um resumo dos aprendizados, as métricas atingidas e a análise dos resultados. Ao final da bateria de entrevistas, foi possível realizar vinte entrevistas, suficientes o bastante para obtenção do aprendizado desejado.

Quadro 5 – Ficha de Teste: entrevistados com adotantes iniciais

Hipóteses de proposta de valor: “entrevistados dirão que tomam estimulantes antes de atividades físicas”, “entrevistados dirão que tomam algum tipo de estimulante antes ou durante o trabalho e a faculdade” e “entrevistados demonstrarão querer ser mais saudáveis”
Hipótese de canais de relacionamento: “entrevistados usam mídias sociais frequentemente”
Hipótese de canal de distribuição: “entrevistados dirão que fazem compras pela internet e seguem influenciadores nas mídias sociais”

Hipótese de segmentos de clientes: “entrevistados dirão que praticam atividades físicas e tomam ou já tomaram suplementos para atletas”, “mulheres entrevistadas dirão que procuram benefícios de saúde distintos dos homens”

Método: realizar entrevistas com 20 pessoas seguindo o roteiro:

Perguntas demográficas: gênero, idade, profissão, local e carga de trabalho, atividades físicas?

Qual é a sua rotina alimentar? Aonde compra os alimentos?

Perguntar também o que não é ideal sobre a opção:

Faz/fez dietas? Toma suplementos? Tem/teve nutricionista? E personal trainer?

Como aprende sobre alimentação saudável? Qual tipo de informação ou conhecimento busca? Que nível de conhecimento tem?

Por que busca uma alimentação saudável? O que a motiva?

Quais são os obstáculos e desafios para uma alimentação saudável, ou para ela chegar no nível que quer chegar?

Destinado a: 10 homens e 10 mulheres, amigos, conhecidos ou amigos de amigos

Métricas de sucesso:

- 60% tomam estimulantes pré-atividades físicas
- 60% tomam café
- 60% definem saúde como seu principal objetivo de alimentação saudável
- 80% usam Instagram e Facebook frequentemente
- 50% fazem compras pela internet
- 50% seguem influenciadores *fitness*
- 70% praticam atividades físicas e consomem suplementos
- 70% das mulheres procuram objetivos de saúde diferentes dos homens

Resultados:

- 60% tomam estimulantes pré-atividades físicas
- 80% tomam café
- 10% definem saúde como seu principal objetivo de alimentação saudável
- 80% usam Instagram e Facebook frequentemente
- 80% fazem compras pela internet

- 50% seguem influenciadores *fitness*
- 80% praticam atividades físicas e consomem suplementos
- 100% das mulheres procuram objetivos de saúde diferentes dos homens

Insights:

- “Os clientes têm um problema de falta de tempo para comprar, preparar e consumir alimentos durante a semana
- A falta de uma rotina saudável se mostrou um problema e está associado à falta de praticidade e ao estilo de vida
- O cliente busca alimentos com certas finalidades, algumas específicas e outras gerais: trabalhadores buscam disposição (café) e quem malha quer crescer/emagrecer
 - Os segmentos de homens e mulheres devem ser divididos. Mulheres buscam emagrecimento, (e pele e cabelo), enquanto homens adotantes iniciais querem “crescer”
 - Todos tentam buscar equilibrar a vida social ativa com a saúde, e a estética está voltada para a vida social
 - Pessoas muito ‘naturebas’ valorizam mais alimentos não processados como frutas, vegetais, cereais, leguminosas e oleaginosas
 - Mulheres obtém informações através de blogs e nutricionistas, enquanto homens através de comunidades de academia ou revistas masculinas
 - Tanto os homens quanto as mulheres entrevistadas têm contas no Instagram, mas não se sentem influenciados”

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados e atualização dos dois canvas

Com as informações obtidas através de *insights* nas entrevistas, os sócios fizeram uma sessão de *brainstorming* para decidir quais hipóteses entrariam ou sairiam do canvas, e qual seria o foco na hora de testar a solução. Percebeu-se que um estilo de vida saudável requer a criação de hábitos rotineiros, como a prática de atividades físicas, conhecimento e dedicação, sobre o que, quanto e quando comer. Quanto mais incorporado estivessem os hábitos e o conhecimento, maior seria a fidelidade a um estilo de vida que procura uma melhoria contínua, inclusive na dimensão da saúde.

A questão da praticidade veio à tona como sendo o maior obstáculo frente ao movimento *fitness*. Notou-se também que os jovens entrevistados não se importavam muito com doenças e

longevidade, com exceção de algumas pessoas com problemas de saúde. Por isso a melhoria da saúde foi menos vista como “dor” e mais vista como “benefício”. O foco de fato era mais imediato, e por isso a disposição energética, estética e praticidade, foram os pontos mais relevantes. As mudanças podem ser vistas nas figuras 34 e 35, que são, respectivamente, as versões revisitadas do canvas de proposição de valor e do canvas do modelo de negócios.

Os sócios decidiram focar no segmento masculino, por fazerem parte desse segmento e por conseguirem ter mais agilidade no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, uma vez que tinham contato muito próximo com amigos que eram potenciais adotantes iniciais.



Figura 34 - Versão 2.0 do canvas de proposição de valor
Fonte: elaborado pelo autor

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor de alimentos • Fornecedor de embalagens • Correios 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de Conteúdo • Preparo da Supervitamina • Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Supervitamina para o preparo de bebidas que dá energia, ajuda a construção muscular e faz bem à saúde • Conveniência • Geração de conteúdo sobre estilo de vida saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram, Facebook e blog • E-mail CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Jovens homens ativos de 20 a 35 anos que praticam atividades físicas e buscam um diferencial para alcançar seus objetivos
	Recursos Chave		Canais de Vendas	
			<ul style="list-style-type: none"> • Influenciadores • Instagram, Facebook e blog • Loja online • Entrega em casa 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> • Variáveis: MP, embalagens, mão de obra, impostos e entrega • Fixos: hospedagem do website • Campanhas de marketing 		Fluxos de Receita <ul style="list-style-type: none"> • Assinatura mensal 		

Figura 35 - Versão 2.0 do canvas do modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.5 Testar a solução

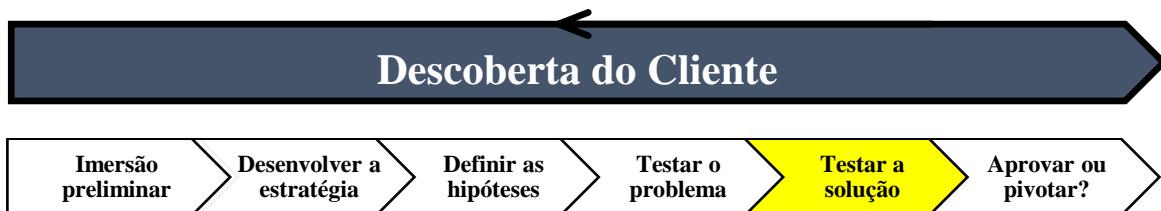


Figura 36 - O quinto passo da Descoberta do Cliente é o teste da solução

Fonte: elaborado pelo autor

Com uma melhor compreensão das características do nicho e dos seus problemas, os sócios partiram para a confirmação de que tais problemas eram de fato importantes. Para testar a proposta de valor, os sócios teriam que testar a hipótese do serviço: utilização de mídias sociais para a aplicação de marketing de conteúdo; e o produto, ou seja, confirmar que os clientes iriam de fato comprar e utilizar a Supervitamina. Para isso os sócios realizaram quatro testes distintos, sendo que os três primeiros ocorreram em paralelo.

1) **MVP interno:** preparo da Supervitamina para consumo próprio, cujo objetivo foi testar os efeitos a curto prazo, o sabor, segurança para consumo, modo de preparo e outras informações necessárias para elaborar um MVP de baixa fidelidade

2) Criação de uma **página de destino** para validar a identificação com a causa da Supervita, de “ser a melhor versão de nós mesmos”

3) Criação de **páginas em mídias sociais e blog** para verificar se os canais de comunicação e distribuição serviriam para aplicação de marketing de conteúdo; por qual conteúdo os clientes demonstrariam sinais de interesse; se esses canais direcionariam tráfego para o site e se o público se interessaria pelo conceito da Supervitamina

4) Venda de algumas unidades do **MVP de baixa fidelidade** para amigos mais próximos, testando o encaixe “problema-solução” e a precificação da Supervitamina

MVP interno

Por um período de quatro semanas, os sócios experimentaram algumas misturas de superalimentos em pó preparadas na cozinha do autor. A escolha dos ingredientes e dosagem foram baseadas em pesquisas científicas de nutrição e no conhecimento e experiência do autor sobre o tema. Todo dia de manhã, ao acordar, os sócios preparavam uma versão da Supervitamina, testando os efeitos imediatos, digestão, sabor, aroma, misturas e modo de preparo, com ou sem liquidificador.

Ao final do experimento interno, os sócios chegaram às seguintes conclusões:

- Lista de ingredientes final:

Tabela 4 - Fórmula da Supervitamina, versão MVP de baixa fidelidade
Fonte: elaborado pelo autor

Ingredientes	Quantidade por porção (g)
Farinha de maca peruana	10
Açaí em pó	10
Cacau alcalino em pó	5
Farinha de amêndoas	5
Farinha de coco	5
Farinha de brócolis liofilizado	5
Pólen de flores	1
Farinha de linhaça dourada	10
Farinha de aveia	5
Canela em pó	1
Guaraná em pó	3
Total	60

- Para obter bons resultados funcionais, e pelo fato de alimentos não conterem altas concentrações de nutrientes e fitoquímicos, diferente de fitoterápicos e alguns alimentos sintéticos, uma dose de Supervitamina deveria conter aproximadamente três colheres do produto (60 g)
- O guaraná em pó desempenhou como esperado, com o efeito estimulante da cafeína, aumentando o nível de concentração percebido pelos sócios em até trinta minutos após o consumo da Supervitamina
- O modo de preparo otimizado para sabor e textura, na opinião dos sócios, foi misturando o pó com banana congelada, leite e gelo, e batendo tudo no liquidificador. O resultado foi “uma refeição nutritiva, refrescante e saborosa”.

Página de destino

Ao mesmo tempo em que a Supervitamina estava sendo testada internamente, decidiu-se criar páginas no Facebook, no Instagram e um site com uma página de destino e um blog. O primeiro passo foi registrar o domínio “www.supervita.com.br”, que na verdade já havia sido feito alguns meses antes, quando primeiro decidiu-se chamar a marca de “Supervita”. Em seguida, utilizou-se a plataforma do Wordpress para inserir um blog no site, que foi colocado no ar.

Uma dúvida que ainda existia nesse momento era se os futuros clientes realmente se identificariam com um estilo de vida mais saudável. Na entrevista do problema, foi visto que alguns dos entrevistados demonstraram ter esta mentalidade mais abrangente, no que diz respeito à saúde e sucesso, e melhoria de vida. Era necessário testar melhor a parte da causa e da missão, onde assumiu-se que os clientes de fato buscam “uma versão melhor” de si mesmos.

Para esse experimento foi construída uma página de destino explicando a proposta da Supervita e a sua causa, pedindo para os visitantes interessados cadastrarem um e-mail. Os sócios divulgaram o endereço da página de destino pelas páginas do Facebook dos dois sócios e utilizaram uma campanha de marketing com quatro publicações. Esse teste também poderia ter abordado diretamente a hipótese de proposta de valor, porém tentou-se ser o mais sucinto possível na descrição da solução para que os visitantes registrassem o e-mail pensando no estilo de vida saudável como um todo. Aproveitou-se para oferecer um *e-book* com oito receitas proteicas para o café-da-manhã.

Quadro 6 – Ficha de Teste: página de destino com cadastro de e-mails

Hipótese do canal de comunicação: “as pessoas irão se interessar pela causa da Supervita” ou “as pessoas irão se identificar com o estilo de vida saudável pregado pela Supervita”

Método: criação e divulgação de uma página de destino para cadastro de e-mail

Destinado a amigos do Facebook dos sócios

Métrica de sucesso: 30 e-mails cadastrados em dois meses

Resultados: positivo, com 46 e-mails cadastrados em dois meses.

Insights: Além de comprovar que existia de fato um interesse na proposta de valor oferecida, foi conseguida uma lista de e-mails com potenciais adotantes iniciais, misturando homens e mulheres, que eram em sua maioria jovens com menos de 35 anos de idade

Fonte: elaborado pelo autor

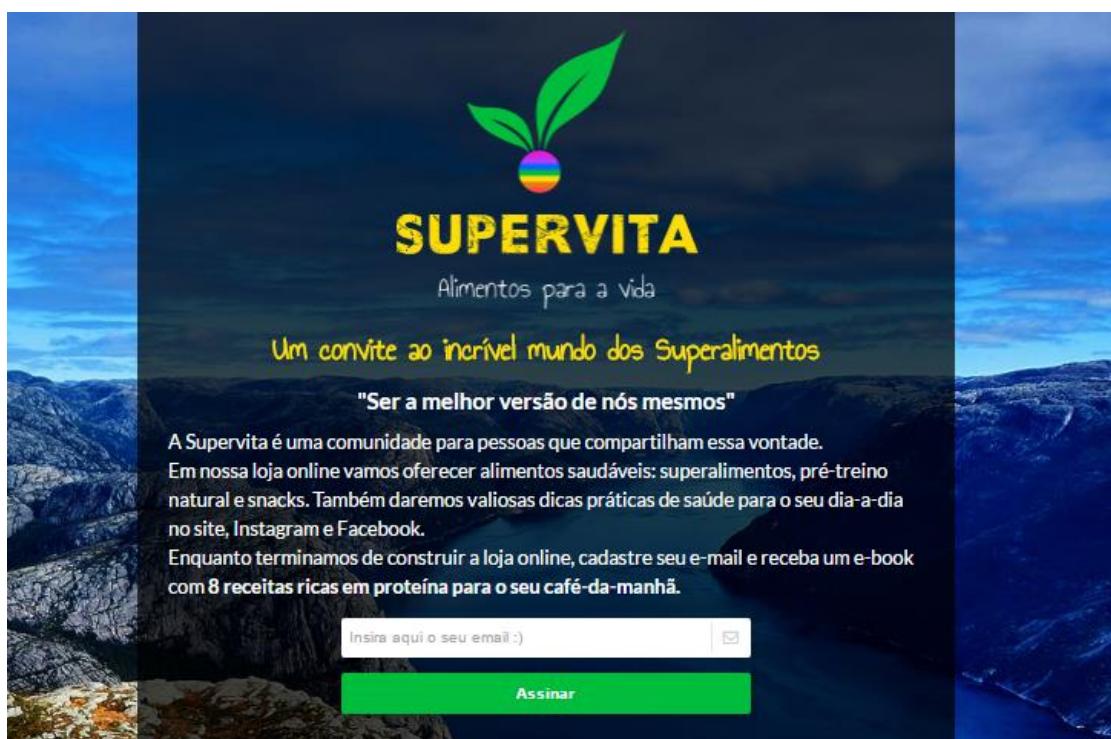


Figura 37 - Página de destino da Supervita

Fonte: <https://www.supervita.com.br>

Páginas em mídias sociais e blog

Como foi mencionado anteriormente, os sócios criaram páginas da Supervita no Facebook, Instagram e um blog no próprio site, que podem ser vistas, respectivamente, nas figuras 38, 39 e 40 abaixo.



Figura 38 - Página da Supervita no Facebook
Fonte: <https://www.facebook.com/supervitabr>



Figura 39 - Página da Supervita no Instagram
Fonte: <https://www.instagram.com/supervitabr>

BEM VINDO AO INCRIVEL MUNDO DOS SUPERALIMENTOS

Confira nossas valiosas dicas práticas de saúde e receitas altamente nutritivas e deliciosas para melhorar sua saúde e trazer você mais próximo à sua melhor versão!

Não perca nenhuma novidade! Assine nossa newsletter e receba dicas valiosas sobre saúde.

Assinar

Como preparar seu Sistema Imunológico para o combate

Publicado em: 11/05/2016

O sistema imunológico ajuda a defender seu corpo contra germes, vírus e outras ameaças. O que você faz diariamente pode ajudar ou atrapalhar seu sistema imunológico. Fazer exercícios ajuda a fortalecer o sistema imunológico pois treina o corpo a lidar melhor com situações de stress, assim como uma alimentação saudável também ajuda a fortalecer o sistema imunológico. Nesse post falaremos sobre o que é o sistema imunológico, por que é importante manter ele fortalecido e como mantê-lo assim.

Ler o post completo

Figura 40 - Blog da Supervita
 Fonte: <https://www.supervita.com.br/blog>

As páginas em mídias sociais e o blog supostamente serviriam para a criação de marketing de conteúdo, cujo intuito era criar um relacionamento com os clientes e direcionar tráfego à loja online, que futuramente também estaria no site. Decidiu-se utilizar o alcance da publicação paga na página do Facebook para medir o interesse pelo produto Supervitamina. Com isso em mente, foram planejados três testes para validar uma série de hipóteses. Então foram definidas as métricas de sucesso e o experimento foi construído: uma campanha de marketing de conteúdo com quatro publicações em um período de um mês. Esses três testes estão resumidos nos quadros 7, 8 e 9.



Figura 41 - Campanha de marketing de conteúdo no blog e Facebook
 Fonte: <https://www.facebook.com/>

A primeira publicação não foi de conteúdo, mas sim sobre o produto Supervitamina, como pode ser visto na figura 42. Foram enfatizados os benefícios, atributos e um depoimento do autor com a sua opinião pessoal sobre o produto. Ao final do texto, foi incluído um link para a página principal da Supervita. Essa publicação recebeu uma impulsão paga pelos sócios no valor de R\$40,00. As três publicações seguintes foram artigos sobre alimentação saudável escritos pelos sócios no blog e compartilhados através da página do Facebook, sendo que uma delas, cujo tópico foi café com açúcar, recebeu uma impulsão de R\$20,00.

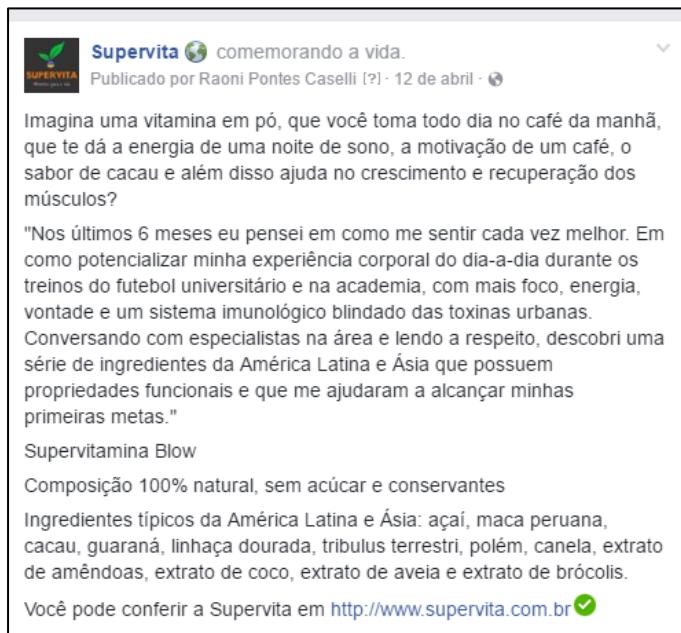


Figura 42 - Publicação no Facebook sobre a Supervitamina
Fonte: <https://www.facebook.com/>

As hipóteses, testes, métricas, resultados e *insights* para os aprendizados validados desse experimento foram resumidos nos quadros abaixo, seguidos por alguns pontos conclusivos sobre essa parte do experimento da solução.

Quadro 7 – Ficha de Teste: publicações na página do Facebook da Supervita

Hipótese de proposta de valor: “Clientes se interessarão pelo produto Supervitamina” e “Interação com as publicações de conteúdo no Instagram e no blog irá mostrar que os clientes se interessam por dicas saudáveis”

Método: publicação paga no Facebook, explicando a Supervitamina e com link direcionando para o site, onde o visitante cai na página de destino e tem a opção de cadastrar o seu e-mail

Destinado a segmento pré-definido nas configurações do Facebook: pessoas nos estados de São Paulo e Santa Catarina, perto das capitais, com idades entre 18 e 38, que se interessam por alimentação saudável

Métricas de sucesso: 1 interação a cada 100 visualizações; 1 acesso ao site a cada 100 visualizações; 1 cadastro de e-mail a cada 4 visitantes

Resultados: 1,4 interações a cada 100 visualizações; 0,6 acessos ao site a cada 100 visualizações; 0,2 cadastros de e-mail a cada 4 visitantes

Insights: Recebeu-se um total de 73 acessos ao site e 3 cadastros por um custo de R\$40,00. Esses resultados mostram que apesar de bastantes pessoas terem se interessado pela publicação no Facebook, poucas entraram no site e ainda menos cadastraram o e-mail. Isso prova parcialmente que existe interesse pela Supervitamina, mas que o teste foi ineficaz.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 8 – Ficha de Teste: publicação de fotos no Instagram da Supervita

Hipótese do canal de relacionamento: “Pessoas serão atraídas por conteúdo da Supervita em mídias sociais”

Método: 13 fotos com conteúdo variado postadas na página do Instagram

Destinado a amigos e pessoas que seguem páginas *fitness*

Métrica de sucesso: 1 curtida em fotos no Instagram para cada 10 seguidores da página

Resultado: 1,2 curtidas para cada 10 seguidores

Insights:

- O Instagram de fato é um bom canal de comunicação e conscientização da marca, muito utilizado para divulgação de fatos e fotos gastronômicas
- No post de UFC, somente homens curtiram a foto, porém o número de curtidas foi abaixo da média (0,8)
- A maior parte das curtidas nas fotos de gastronomia saudável foram por mulheres
- As fotos que receberam mais curtidas foram: (a) mini-pizza de berinjela (2,2), e (b) frase de efeito positiva com mentalidade de crescimento (1,7)

Fonte: elaborado pelo autor



Figura 43 - Foto publicada na página da Supervita no Instagram
Fonte: <https://www.instagram.com/supervitabr>

Quadro 9 – Ficha de Teste: publicação de artigos no blog da Supervita

Hipótese do canal de vendas: “Pessoas usarão mídias sociais para acessar o blog da Supervita”

Método: 3 artigos publicados no blog da Supervita e compartilhados pela página do Facebook da Supervita, com e sem recursos financeiros

Destinado a segmento pré-definido nas configurações do Facebook: pessoas nos estados de São Paulo e Santa Catarina, perto das capitais, com idades entre 18 e 38, que se interessam por alimentação saudável

Métrica de sucesso: 1 visita ao blog a cada 100 pessoas alcançadas

Resultado: 2,4 visitas ao blog a cada 100 pessoas alcançadas

Insights: O custo por clique foi de R\$0,13 na publicação impulsionada com R\$20. A utilização da função de patrocínio do Facebook para divulgar o blog é uma boa opção, aumentando bastante o alcance por segmento pré-definido. A figura 44 da ferramenta do Google Analytics mostra os acessos durante o período da campanha.

Fonte: elaborado pelo autor

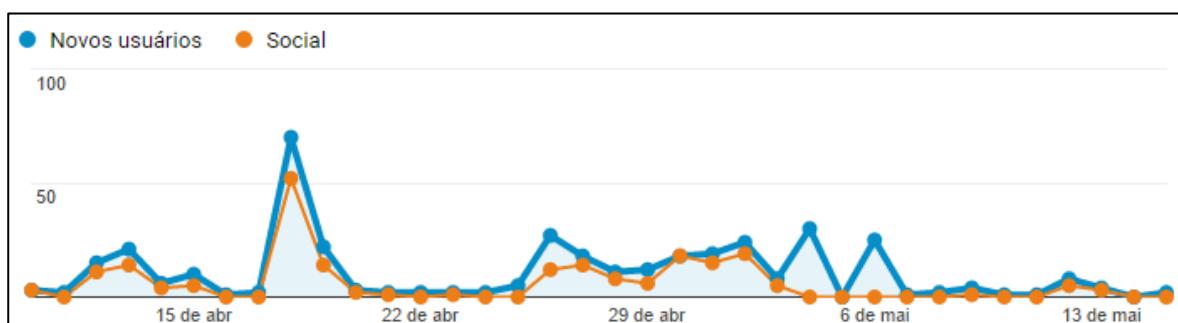


Figura 44 - Acesso ao site por novos usuários durante a campanha de marketing
Fonte: Google Analytics

MVP de baixa fidelidade

Após o período de um mês testando os canais e preparando uma fórmula inicial segura para consumo por terceiros, os sócios decidiram seguir adiante e testar a hipótese mais arriscada do teste da solução: “o produto é atraente o suficiente a ponto dos clientes quererem pagar por ele?”. Basicamente estava sendo testado se os supostos *earlyvangelists* enxergavam valor na solução desenvolvida, com o dispêndio do mínimo esforço possível.

Para isso foi enviada uma mensagem no Whatsapp em um grupo de doze amigos do autor cuja maioria têm as características de *earlyvangelists*. Essa mensagem articulava que os sócios estavam começando a criar “pré-treinos naturais”, e que uma quantidade suficiente para um período de um mês custaria R\$70. Cinco dos doze amigos logo responderam que estavam interessados. Talvez por curiosidade, talvez por confiança no autor, talvez por interesse pela solução ou talvez uma mistura desses fatores os levaram a dizer sim. De qualquer forma, foi um sinal positivo.

O resumo do teste pode ser visto no quadro 10.

Quadro 10 – Ficha de Teste: venda do MVP de baixa fidelidade

Hipótese de precificação e proposta de valor: “os clientes pagarão pela Supervitamina”

Método: oferecer a Supervitamina para um grupo de doze amigos

Destinado a *earlyvangelists*: doze amigos com 20 a 25 anos de idade, classe alta, que realizam atividades físicas regularmente e fazem compras pela internet

Métrica de sucesso: pelo menos dois amigos devem comprar a Supervitamina pelo preço sugerido de R\$70

Resultados: cinco amigos compraram uma Supervitamina cada por R\$70 “sem pestanejar”

Insights por feedback:

- “Péssima solubilidade, forçando o uso de um liquidificador”
- “Sabor OK quando misturado com leite e banana, porém péssimo com água”
- “Digestão demorada com relatos de gases e intestino solto, o que atrapalhou a prática de atividades físicas”
- “Porções de 60g são muito grandes para serem ingeridas antes do treino e por isso os que ingeriam com essa finalidade estavam ingerindo por volta de 40g”

- “Queriam mais proteínas para suplementar o café-da-manhã”
- “A Supervitamina estava sendo ingerida tanto no café-da-manhã quanto antes do treino, dependendo se o usuário realizava atividades físicas de manhã ou de noite”
- “A Supervitamina facilitava a escolha do que comer após acordar”
- “Para usuários sem fome de manhã, a Supervitamina era fácil de ser ingerida”

Fonte: elaborado pelo autor

As vendas foram feitas de forma direta e a entrega por meio de serviço *concierge*. O autor comprou os ingredientes na Zona Cerealista, misturou eles em sua cozinha, embalou em sacos *ziplock* e entregou diretamente aos amigos, que pagaram em dinheiro ou depositaram em sua conta. O custo de matéria prima foi de aproximadamente R\$45.

No entanto, a Supervita não tinha nenhum especialista técnico, não haviam sido registradas as atividades da empresa (com exceção do MEI do autor) ou sequer sido montada uma área regulamentada para a manipulação de alimentos. Toda a operação era feita de forma caseira, informal e improvisada. O foco inicial foi obter o máximo de *feedback* possível dos adotantes iniciais para conhecer com maior detalhe o segmento alvo. Por isso, o produto ainda precisava de melhoria e desenvolvimento por um profissional, e por isso decidiu-se que especialistas deveriam ser consultados antes das Supervitaminas serem vendidas.

Através de um amigo, o autor obteve o contato de uma jovem nutricionista de 28 anos, a Danielle. O quadro 11 resume os conteúdos abordados na entrevista e os *insights*.

Quadro 11 - Conversa com nutricionista

Conversa com: Danielle, nutricionista funcional

“Combinei de me reunir com ela para obter seu *feedback* a respeito do MVP de baixa fidelidade. Ela topou e nos reunimos em seu escritório. Apresentei o produto e seus ingredientes, os *feedbacks* iniciais dos adotantes iniciais e o modelo de negócios até então. Os principais *insights*, em resumo, foram:

- **Diversidade:** a repetição diária dos mesmos alimentos não é recomendada, pois substâncias e micronutrientes que precisamos ingerir estão espalhados pela cadeia alimentar
- **Ciclos:** em caso de repetição diária, gerar diversidade através de ciclos mensais, ou seja, versões diferentes da Supervitamina mês após mês. Com isso pode-se aumentar a complexidade nutricional dos alimentos na medida em que o corpo se adapta, além de “dar uma folga” para os mecanismos digestivos do nosso organismo.

- **Características de pré-treinos:** carboidratos e substâncias estimulantes são os principais componentes de pré-treinos pois fornecem energia a curto prazo. Já as fibras, proteínas e gorduras tornam a digestão mais lenta e complexa, aumentando a saciedade e até provocando efeitos colaterais como inchaço e gases.
- **Principais requisitos dos consumidores de pré-treinos e shakes:** sabor, solubilidade, praticidade e benefícios (resultados). Ela deixou claro que esse tipo de produto deve ser de fácil e rápido preparo, e que a qualidade do produto deve combinar sabor e benefícios para que se diferencie.
- **Vitaminas e minerais:** não são importantes nesse tipo de produto, podendo ser facilmente obtido através de refeições completas.

No final da entrevista ela disse que gostou da ideia. Gostou da escolha de ingredientes com fitoquímicos, porém afirmou que existem muitas empresas criando pré-treinos esportivos sintéticos que satisfazem bem os requisitos de sabor, solubilidade e benefícios. No entanto, todos esses produtos são feitos com substâncias sintéticas, artificiais, o que diferencia os produtos da Supervita por esses serem naturais.”

Fonte: elaborado pelo autor

Atualização do modelo de negócios

Ao fim do teste da solução, os sócios se reuniram para discutir, através de uma sessão de *brainstorming*, os aprendizados obtidos, para então atualizar os canvas do modelo de negócios e de proposição de valor.

Analisou-se mais uma vez os dados de maneira qualitativa, referentes as páginas de mídias sociais, e os comentários que as pessoas haviam deixado nas publicações ou feito diretamente aos sócios. De forma geral, foi possível replicar práticas já comuns por empresas do ramo de alimentação saudável, como o uso de marketing de conteúdo em blogs e em mídias sociais. Essa, no entanto, não foi a hipótese de maior risco que foi testada nessa etapa. A maior incerteza, e de maior impacto para a Supervita, era descobrir se a solução desenvolvida pelos sócios era algo que os clientes realmente queriam. Essa hipótese foi parcialmente confirmada pela venda de cinco unidades.

Contudo, foi somente algumas semanas depois dessa venda que se obteve um sinal ainda maior: três outros amigos desse grupo do Whatsapp entraram em contato com os sócios dizendo que também queriam comprar uma Supervitamina. Além disso, dois dos quatro adotantes do

MVP de baixa fidelidade pediram mais uma unidade, e um deles referenciou o produto para um amigo seu, que os sócios desconheciam. **Resumindo: 3 novos clientes, 2 recorrentes e 1 referenciado.**

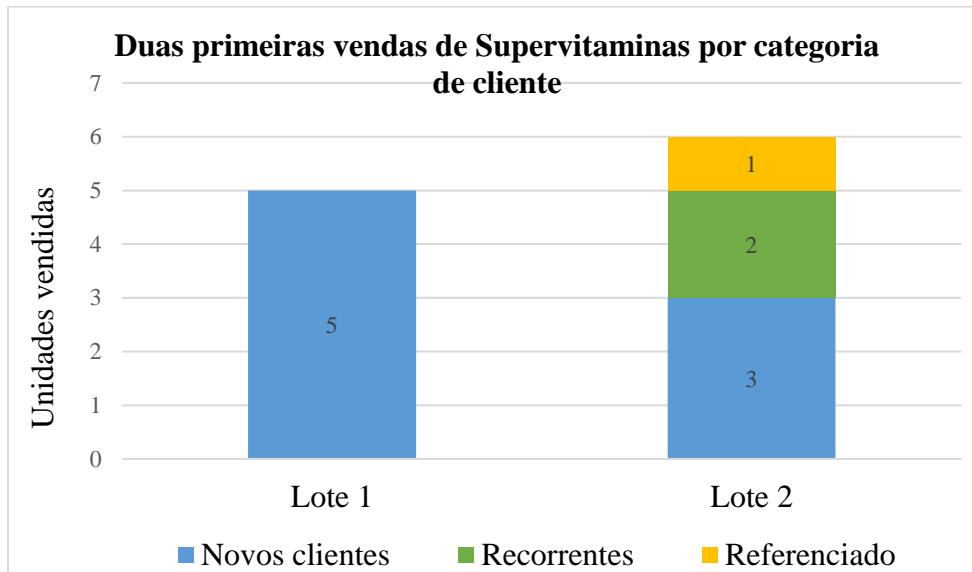


Figura 45 - Gráfico de vendas iniciais de Supervitaminas

Fonte: elaborado pelo autor

Enquanto uma versão definitiva do produto não era lançada, os sócios tiveram a oportunidade de começar a criar um conjunto de adotantes iniciais que dariam *feedback* constante, auxiliando no desenvolvimento dos produtos e da marca.

Unindo os *feedbacks* obtidos com os adotantes iniciais e com a nutricionista, foi encontrada uma oportunidade ao perceber que seria possível **formar uma linha de produtos com duas Supervitaminas para usos distintos**. O primeiro, serviria para complementar ou substituir o café-da-manhã, sendo nutritivo, fibroso e proteico. Já o segundo, seria mais leve, para ser ingerido exclusivamente antes de atividades físicas, com efeito energético. Esse *insight* coincidiu com o fato de que a Supervitamina poderia servir tanto de alimento quanto de suplemento, focando na praticidade e característica “natural” do produto.

De todos esses aprendizados, os sócios tiraram algumas conclusões, e atualizaram o canvas de proposição de valor.

Quadro 12 - Conclusões obtidas com os testes da solução

“O Facebook é um canal eficiente para direcionar tráfego aos artigos do blog, especialmente através de sua função publicitária, e, portanto, faz parte do funil de vendas”

“O Instagram é um canal eficiente de comunicação para execução de marketing de conteúdo e para promover o conhecimento da marca”

“O blog em si também é um bom canal de comunicação para o marketing de conteúdo e, por trazer tráfego ao site, também faz parte do funil de vendas”

“A causa da Supervita, em torno da mentalidade de crescimento, poderá ser eficaz se conseguirmos utilizar a comunicação adequada”

“Existe interesse real pela compra e consumo da Supervitamina”

“As Supervitaminas formarão uma linha de produtos: um complemento para o café-da-manhã e um pré-treino”

“As doses serão menores, de 40g, e forneceremos duas embalagens, uma com 920g e uma com 400g”

Fonte: elaborado pelo autor



Figura 46 - Versão 3.0 do canvas de proposição de valores
Fonte: elaborado pelo autor

Uma das hipóteses que ainda não havia sido abordada a essa altura era a da estrutura de custos e dos fluxos de receita. Para isso os sócios tiveram que realizar algumas contas. O MVP de baixa fidelidade por *concierge* resultou em um lucro unitário de R\$25 (56% de margem sobre o custo). Conclui-se que essa margem seria muito baixa, uma vez que ainda não estava sendo embutido todos os custos reais de operação e administração da Supervita. Então foram identificados os custos e alguns cálculos e projeções foram realizados para dois estágios da *startup* com base no volume de vendas, como pode ser visto no quadro 13.

Quadro 13 - Projeções e cálculos financeiros com receitas, custos e lucro como MEI ou ME**Precificação**

- R\$89 por unidade com 920g (23 doses de 40g)
- R\$65 por unidade com 400g (10 doses de 40g)

Estrutura de custos variáveis unitários

- Custo total: R\$60 com 920g, R\$40 com 400g
 - Matéria prima: R\$35 com 920g, R\$15 com 400g
 - Embalagem: R\$1
 - Rótulo: R\$1
 - Entrega: R\$10
 - Taxas transacionais: R\$5
 - Mão de obra: R\$3
 - Impostos: R\$5 (se não for MEI)

Lucro unitário:

- R\$29 por unidade com 920g (margem de 48%)
- R\$25 por unidade com 400g (margem de 63%)

Nascente (estágio inicial) – Microempreendedor individual

- Número de vendas projetadas por mês ~ 30 unidades
- Receita mensal média = R\$2.310,00
- Custo variável mensal médio = R\$1.350,00
- Custo fixo mensal ~ R\$45,00 (MEI)
- Lucro mensal ~ R\$915,00
- Investimento inicial = R\$61,68 (balança mais domínio) mais aproximadamente R\$100 para testes de fórmulas, impressões, sacos *ziplock*

Em crescimento (estágio intermediário) – Microempresa

- Número de vendas projetadas por mês ~ 800
- Receita mensal média = R\$61.600,00
- Custo variável mensal médio = R\$40.000,00
- Custos fixos (aluguel, salários, administração, marketing & vendas) ~ R\$20.000,00
- Lucro mensal ~ R\$1.600,00
- Investimento inicial = R\$13.000,00

- Balança digital = R\$1.060,00
- Misturadora *blender* em V aço inox = R\$8.500,00
- Seladora de embalagem = R\$124,68
- Equipamentos e objetos para atender regulação ANVISA = R\$1.000,00
- Testes e ensaios sanitários = R\$800,00
- Registro de marca = R\$ 750,00
- Registro da empresa = R\$ 1.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

A equipe então atualizou o canvas do modelo de negócios com as conclusões obtidas no teste da solução e com as estimativas da estrutura de custos e fluxos de receita.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor de alimentos • Fornecedor de embalagens • Correios 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de Conteúdo • Preparo da Supervitamina • Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Supervitamina nutritiva e proteica para o café-da-manhã • Produto: Supervitamina energética e leve para o pré-treino 	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram, Facebook e blog • E-mail CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Jovens homens ativos de 20 a 35 anos com hábitos saudáveis que buscam um diferencial para alcançar seus objetivos
	Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> • Website com loja online • Páginas no Facebook, Instagram e blog • Espaço físico para preparo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniência e praticidade • Geração de conteúdo sobre estilo de vida saudável 	Canais de Vendas <ul style="list-style-type: none"> • Boca-a-boca e influenciadores • Instagram, Facebook e blog • Loja online • Entrega em casa 	
Estrutura de Custos		Fluxos de Receita		
<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis R\$60/R\$40: MP, embalagens, mão de obra, impostos, taxas transacionais e entrega • Fixos: hospedagem do website, aluguel e salários • Campanhas de marketing: R\$0,13 por acesso ao blog pelo Facebook • Investimento inicial de 13 mil reais para escalar 		<ul style="list-style-type: none"> • Assinatura mensal • Recorrência • Preço: R\$89 (920g) e R\$65 (400g) 		

Figura 47 - Versão 3.0 do canvas do modelo de negócios
Fonte: elaborado pelo autor

4.1.6 Aprovar ou Pivatar?

Descoberta do Cliente



Figura 48 - A última fase da Descoberta do Cliente é a decisão de aprovar ou pivotar

Fonte: elaborado pelo autor

Concluído o processo de Descoberta do Cliente, os sócios se reuniram mais uma vez para tentar responder às seguintes perguntas:

- 1) *Encontramos um encaixe “produto-mercado”? O mercado é grande o suficiente e o produto preenche essa demanda aos olhos dos clientes?*
- 2) *Quem são os nossos clientes e como faremos para alcançá-los? Sabemos o suficiente sobre eles, de arquétipos a comportamentos e pontos de comunicação para alcançá-los de forma custo-eficiente?*
- 3) *Podemos lucrar e crescer?*

Com relação ao encaixe “produto-mercado”, foram obtidos sinais positivos com relação ao interesse real pelo produto, uma vez que foi possível criar um funil de vendas, desde o conhecimento até a referência. Em um grupo de doze amigos que foram ofertados o produto, oito efetuaram a compra somente no primeiro mês. O *insight* que os sócios tiveram com relação às vendas foi que a influência do autor, o consenso entre os amigos e a descrição dos benefícios foram de extrema relevância para a conclusão da venda e posterior referência por um dos amigos. A dúvida que surgiu nesse instante foi de como escalar esse processo de ativação para inserir mais clientes na entrada do funil de vendas. Levantou-se a hipótese de que “**o motor de crescimento poderia ser uma combinação de boca-a-boca e uso repetido**”. Uma das formas de testar essa hipótese seria através da aplicação de táticas de boca-a-boca, do modelo de assinatura mensal e da medição do índice de recorrência resultantes de testes de vendas.

Quanto ao segundo ponto, sobre os segmentos de clientes, foram obtidos bons *feedbacks* e foi possível começar a mapear o segmento alvo através dos adotantes iniciais, que, pela proximidade com os sócios da Supervita, facilitou ainda mais esse processo de aprendizado durante o teste de vendas.

O terceiro ponto, referente ao lucro e crescimento, foi respondido na seção anterior, com estimativas da estrutura de custos e receitas onde definiu-se que era possível escalar mesmo em um cenário que não reflete economias de escala ou diferentes precificações. Com essas três respostas, os sócios decidiram aprovar a etapa de Descoberta do Cliente e seguir para a segunda etapa, de Validação do Cliente.

4.2 Validação do Cliente

Com uma ideia do que os clientes queriam, o próximo passo foi validar o encaixe “produto-mercado” com vendas. Para isso, os sócios precisaram refinar o MVP das Supervitaminas e o plano de marketing & vendas, e então obter pedidos para validar o modelo de negócios como um todo.

Da Descoberta do Cliente descobriu-se quais benefícios os clientes buscavam: um alimento saudável e nutritivo para tornar o café-da-manhã mais simples e um pré-treino natural e leve que fornecesse energia e estímulo para a prática de atividades físicas. Descobriu-se também que as funções dos alimentos não eram conhecidas por muitos e por isso a sua relação com a saúde, além de educar os usuários, auxiliaria na venda. Com relação à essa venda dos benefícios, a ANVISA deixa bem claro que nenhuma informação referente à saúde nesse tipo de produto alimentício pode ser associada ao produto pelo produtor, e apesar de diversos concorrentes fazerem isso ilegalmente, os sócios decidiram utilizar materiais não físicos para promover os benefícios do produto, ou seja, meios de comunicação não oficiais, como é o caso da venda direta. Por outro lado, algumas outras técnicas de persuasão pareciam influenciar a decisão de compra, como sentir uma identificação com a causa, ter uma prova social, autoridade (influenciadores) e receber uma referência.

Os sócios seguiram adiante para a etapa de Validação do Cliente, que foi dividida em quatro passos: (1) preparar para vender, (2) testar vendas, (3) desenvolver o posicionamento e (4) aprovar ou pivotar.



Figura 49 - Os quatro passos da Validação do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

4.2.1 Preparar para vender



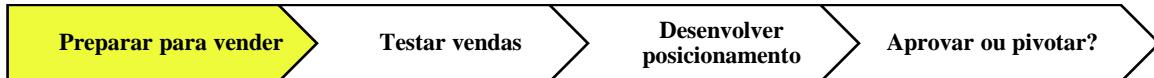


Figura 50 – A preparação para vender é o primeiro passo da Validação do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro passo da Validação do Cliente foi pensar no que seria necessário para vender a Supervitamina. Essa atividade requereu a definição a fundo de qual seria o plano de vendas e por isso nos baseamos nos sinais da venda do MVP de baixa fidelidade. A possibilidade de gerar referencias, por exemplo, atraiu a atenção dos sócios por se basear em um marketing barato de boca-a-boca. Se, em média, uma pessoa trouxesse um cliente por referência, a Supervita poderia atingir um motor de crescimento quase viral. Acima de tudo, ocorreria a validação de que o produto não só resolve o problema, mas que o faz com a empolgação dos clientes.

Portanto decidiu-se não testar as vendas com um público mais abrangente, primeiro porque o produto ainda não havia sido formalmente desenvolvido, segundo porque a capacidade produtiva ainda era desconhecida e um alto volume demandaria uma cozinha especial que respeitasse as Boas Práticas de Manipulação de Alimentos, e por último porque ainda queria-se validar se o produto realmente fornecia uma solução altamente desejada. O plano de marketing & vendas, portanto, se baseou na aplicação de técnicas de persuasão através de vendas diretas, geração de boca-a-boca e altas taxas de recorrência. Levando isso em consideração, os sócios começaram a preparar as ferramentas necessárias para adquirir clientes.

Declaração do posicionamento

A declaração do posicionamento é uma frase simples e clara que explica porque a empresa é diferente e seus produtos valem a pena de ser adquiridos. Durante todo o Desenvolvimento do Cliente os sócios passaram pela mesma situação de ter que explicar o que a Supervita queria vender. Agora que as vendas iriam começar, enxergou-se a necessidade de ter uma declaração do posicionamento, o que facilitaria essa comunicação entre todas as partes. A declaração foi construída a partir do quadro 14.

Quadro 14 - Modelo de declaração do posicionamento

-
- **Para** [jovens saudáveis]
 - **Que precisam** [de alimentos práticos]
 - **As** [Supervitaminas] **são** [shakes naturais de superalimentos]

- **Que dão** [energia]
- **Sem** [limitações]

Fonte: elaborado pelo autor

Com isso foi obtida a declaração do posicionamento:

**“Para jovens saudáveis que precisam de alimentos práticos, as Supervitaminas
são shakes naturais de superalimentos que dão energia sem limitações”**

E também foi criado um conceito de alto nível, que é uma frase que resume o produto de forma clara, convincente e memorável:

“Supervitamina. Sua dose diária de saúde”

Construção de um MVP de alta fidelidade

Antes mesmo de pensar em como promover e vender a Supervitamina, os sócios precisavam construir o MVP de alta fidelidade que de fato venderiam. Para isso, foi realizada uma bateria de testes e degustações com diversas fórmulas e combinações de ingredientes em diferentes dosagens. O desenvolvimento do produto a essa altura foi elaborado com o mínimo esforço viável, e, portanto, foi realizado um workshop de cocriação. Essa atividade reuniu dois *earlyvangelists* que já haviam adquirido e consumido o MVP de baixa fidelidade. Eles foram convidados para participar da degustação e compareceram à casa do autor. O autor já havia comprado e separado diversos pós de superalimentos, e na medida em que foi misturando-os com água ou leite, com e sem o uso de um liquidificador, os amigos provavam e opinavam sobre sabor e solubilidade. Ao final da noite, os sócios obtiveram uma ideia das misturas mais “agradáveis”.

Para complementar essa sessão de *feedback*, os sócios e mais um *earlyvangelist* realizaram um teste de dez dias com dez misturas diferentes. A orientação foi tomar a mistura “x” de manhã e anotar o *feedback* no quadro da mistura “x”, como pode ser visto na figura 51.

Todas as amostras contêm 2g de tribulus, 1g de stevia, 1g de polen. Misturar com água!				
ID	Ingrediente	Quantidade (g)	Quando tomou	Misturado com
A	Maca peruana ASV			
	Cacau alcalino ASV			
	Canela ASV			
	Leite em pó			
	Guaraná em pó			
	Nota sabor			
	Obs sabor			
	Nota solub			
	Obs solub			
	Nota efeito			
	Obs efeito			
	Demais coment.			

Figura 51 - Tabela de feedback da mistura “A”, para o primeiro dia
Fonte: elaborado pelo autor

Ao final da bateria de testes, foram obtidas duas fórmulas, uma de sabor açaí para o pré-treino e outra de sabor chocolate para o café-da-manhã. As fórmulas podem ser vistas na tabela 5.

Tabela 5 - Fórmula das Supervitaminas, versão MVP de alta fidelidade
Fonte: elaborado pelo autor

Ingrediente	Quantidade (g)	
Açaí	920g	Choco 920g
Açaí ou leite em pó	368	368
Maltodextrina ou cacau	235	235
Maca peruana	161	161
Guaraná	92	92
Tribulus Terrestris	46	46
Stevia	18	18

Plano de Marketing & Vendas

O próximo passo foi a elaboração de um mapa da jornada do consumidor. O objetivo desse mapa foi compreender e definir as etapas de decisão do consumidor, que foram divididas em três: **descoberta, consideração e ativação**. Para construir o mapa, primeiro foram definidas as ferramentas, materiais e ações utilizadas para movimentar o cliente através das etapas de decisão, e os indicadores de desempenho dos esforços de marketing & vendas. Para a etapa de **descoberta**, já haviam sido testadas as páginas em mídias sociais e o blog durante o teste da

solução, portanto decidiu-se continuar testando o boca-a-boca, e, portanto, não foi medida a quantidade de pessoas que estavam descobrindo a Supervita e seus produtos.

Os **indicadores de desempenho** escolhidos foram:

- **Número de clientes no estágio de consideração:** como não era possível saber exatamente quantas pessoas estavam descobrindo as Supervitaminas, a primeira métrica foi a taxa de consideração, pois foi possível medir para quantas pessoas foram ofertadas as Supervitaminas. Esse número não inclui o número de pessoas que entraram em contato com a oferta indiretamente, ou seja, por recomendações. A taxa de consideração está no topo do funil de vendas, e por isso vale 100%.
- **Número e taxa de ativação:** é a quantidade de clientes no estágio de consideração que prosseguiram e entraram no estágio de ativação ao comprar a Supervitamina. Inclui os novos clientes, os recorrentes e os referenciados, refletindo os esforços gerais dos testes de marketing & vendas.
- **Taxa de novos clientes:** é a porcentagem dos clientes ativados que compraram pela primeira vez e não inclui os referenciados. Esse indicador reflete os esforços da divulgação direta.
- **Taxa de recorrência:** é a porcentagem dos clientes ativados que estavam comprando novamente. Esse indicador reflete a qualidade do produto e os esforços em fidelizar os clientes.
- **Taxa de referência:** é a porcentagem dos clientes ativados que compraram por recomendação de um dos advogados da marca. Esse indicador reflete os resultados da divulgação indireta por boca-a-boca.

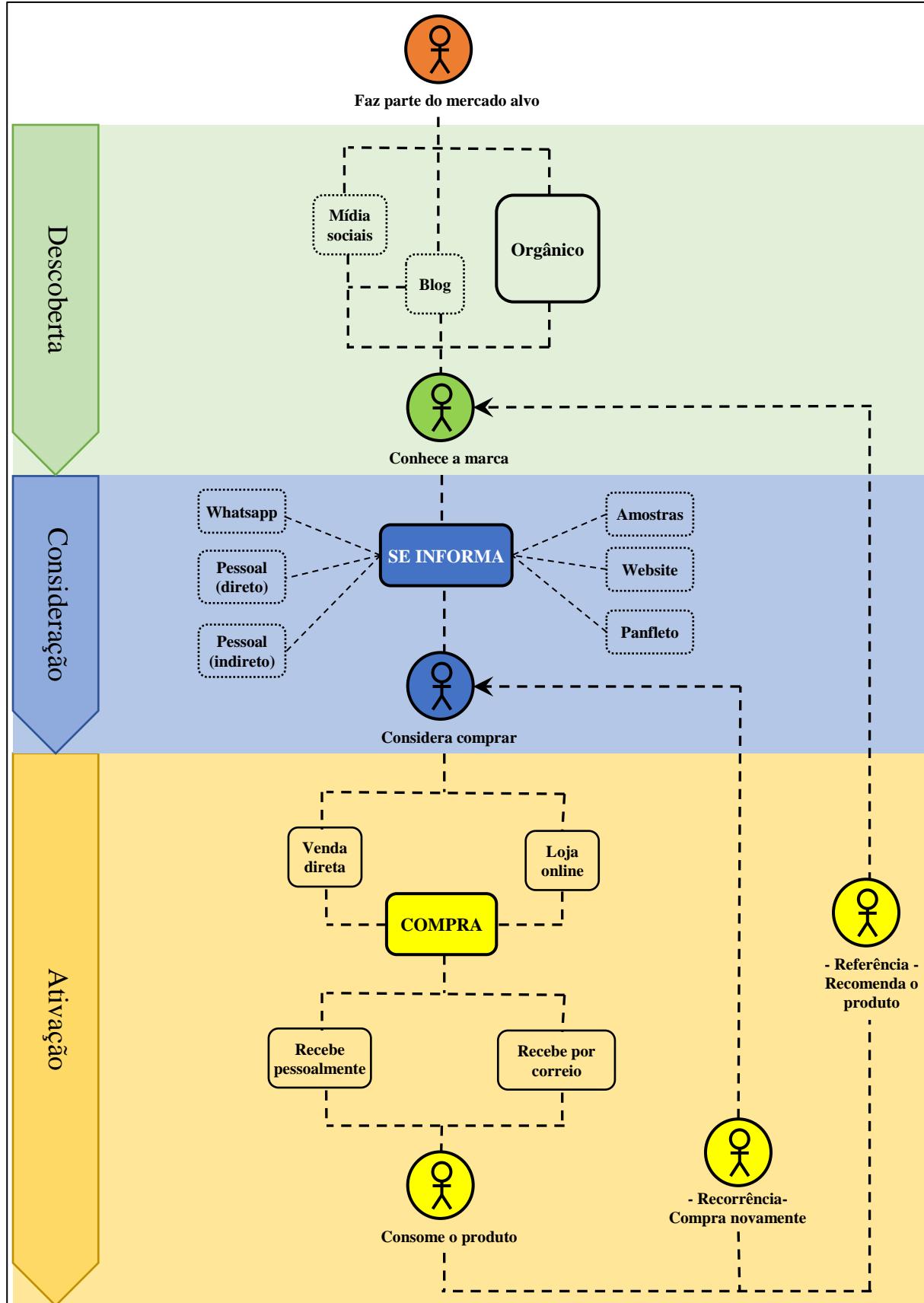


Figura 52 - Mapa da jornada do consumidor da Supervita
Fonte: elaborado pelo autor

Para auxiliar nas recomendações e divulgação boca-a-boca pelos advogados da marca, os sócios criaram dois panfletos informativos, um para cada versão da Supervitamina, como pode ser visto na figura 53.

SUPERVITAMINA

Shake em pó com ingredientes naturais sabor açaí

Misture duas colheres de sopa (um scoop) com água e beba todo dia por 15 a 30 dias consecutivos para aumentar o bem estar e dar um boost na imunidade. É uma bebida que vai te deixar energizado, então tome quando precisar se sentir mais focado ou for treinar!

Açaí Cardiovascular Antioxidantes Pele	
Maca Peruana Libido e fertilidade Energia Bem estar	
Pólen Protetor do Sistema Imunológico	

Quando tomar
De preferência pela manhã! Também funciona como pré-atividade física. Evite tomar depois das 18h.

Benefícios da Supervitamina

- energia
- foco
- imunidade
- construção muscular
- libido

SUPERVITAMINA

Shake em pó com ingredientes naturais sabor choco

Misture duas colheres de sopa (um scoop) com água e beba todo dia por 15 a 30 dias consecutivos para aumentar o bem estar e dar um boost na imunidade. É uma bebida que vai te deixar energizado, então tome quando precisar se sentir mais focado ou for treinar!

Maltodextrina de Mandioca Combustível de energia com baixo índice glicêmico	
Guaraná O irmão mais saudável do café, dá energia e foco	
Tribulus Terrestris Protege o fígado e os rins, ajusta a pressão e melhora o desempenho sexual	

Quando tomar
De preferência pela manhã! Também funciona como pré-atividade física. Evite tomar depois das 18h.

Benefícios da Supervitamina

- energia
- foco
- imunidade
- emagrecedor
- libido

Figura 53 - Panfletos informativos das Supervitamina Açaí e Choco

Fonte: elaborado pelo autor

Como a Supervitamina é um alimento e, portanto, um bem de consumo, a comunicação visual do produto é bastante importante e por isso decidiu-se comprar potes para embalagem. Também foi criado um rótulo que contém as informações obrigatórias por legislação, como é o caso da tabela nutricional, lista de ingredientes, dados da empresa e outras informações. A figura 54 mostra a embalagem já com o rótulo.



Figura 54 - Embalagem da Supervitamina sabor Choco de 400g
Fonte: elaborado pelo autor

O próximo passo foi construir a loja online no website da Supervita. Para isso foi utilizado o sistema do Pagseguro UOL, que disponibiliza o cadastro de produtos e um botão de compra para ser embutido no código do website. O fluxo pela loja online é o seguinte: o cliente acessa o website; entra na página “Produtos”; seleciona o sabor e quantidade que quer comprar; clica em “Comprar”; insere os dados do seu cartão de crédito, ou débito, ou gera um boleto; insere nome e endereço, e por fim confirma a compra. Em seguida, o sistema envia um e-mail para a empresa com uma etiqueta para ser colada na caixa que contém o produto e então a empresa despacha o produto por eSedex na agência dos Correios da escolha da empresa. O Pagseguro desconta do valor da compra uma taxa transacional mais o valor do frete do eSedex, e disponibiliza a quantia restante em quinze dias.

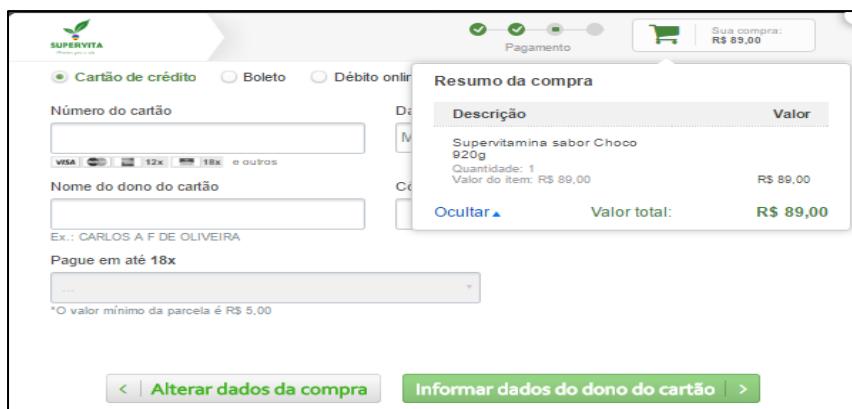


Figura 55 - Plataforma de compra do Pagseguro UOL embutida no website da Supervita
Fonte: www.supervita.com.br/produtos

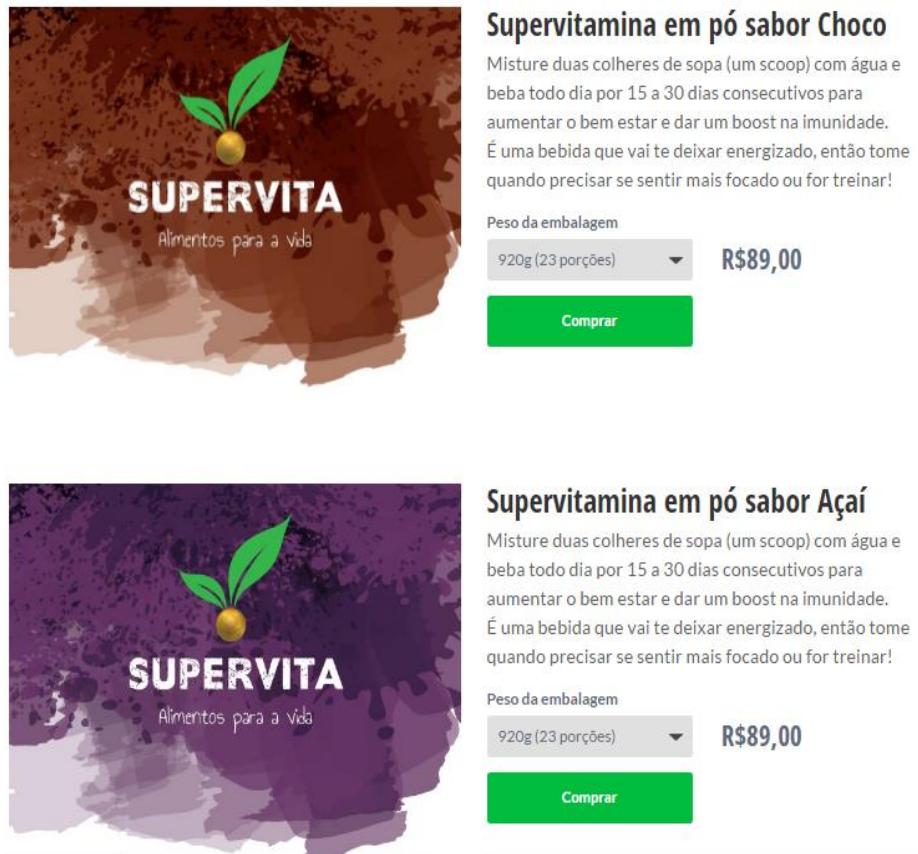


Figura 56 - Página de Produtos no website da Supervita
 Fonte: www.supervita.com.br/produtos

4.2.2 Testar vendas



Figura 57 - O teste de vendas é o segundo passo da Validação do Cliente
 Fonte: elaborado pelo autor

Com o MVP de alta fidelidade pronto, iniciou-se o segundo passo da Validação do Cliente: testar vendas. Para isso os sócios definiram um novo teste para conseguir medir os esforços de marketing & vendas, utilizando os indicadores de desempenho e definindo novas métricas de sucesso. Decidiu-se que essa etapa duraria três meses, com produção total de três lotes, e que a cada mês, seriam obtidos os *feedbacks* dos adotantes iniciais através de entrevistas do MVP. O quadro 15 resume a construção e os resultados do experimento de vendas.

Quadro 15 – Ficha de Teste: vendas e entrevistas do MVP

Hipótese de proposta de valor: “Clientes irão comprar a Supervitamina sabor choco recorrentemente”; “Clientes irão comprar a Supervitamina sabor açaí recorrentemente”; “Clientes recomendam a Supervitamina por causa dos seus benefícios”

Hipótese de canais de vendas: “Clientes irão comprar a Supervitamina através da loja online”; “Clientes irão recomendar a Supervitamina para conhecidos, que irão comprá-la”

Hipótese de fluxos de receita: “Clientes irão se interessar e adotar a assinatura mensal”

Método: vender Supervitaminas sabor choco e açaí para adotantes iniciais e para referenciados dos adotantes iniciais por três meses seguidos, produzindo três lotes e realizando a venda diretamente ou através da loja online no website. No final de cada mês, obter *feedback* dos adotantes iniciais através de um formulário de pesquisa ou, se possível, através de entrevistas pessoais.

Destinado a adotantes iniciais e referenciados

Métricas de sucesso:

- Taxa média de ativação: 50%
- Taxa média de recorrência: 50%
- Taxa média de referência: 20%
- 3 vendas pela loja online
- 3 adotantes da assinatura mensal

Resultados:

O número de clientes na etapa de consideração, e que, portanto, foram **ofertados** Supervitaminas foram:

- 28 no primeiro mês (19 unidades vendidas no primeiro mês, 68% de ativação)
- 39 no segundo mês (17 unidades vendidas no segundo mês, 44% de ativação)
- 20 no terceiro mês (17 unidades vendidas no terceiro mês, 85% de ativação)

(Observação: a diferença nos números reflete os esforços de marketing & vendas em cada mês)

Em todos os meses foram vendidas unidades de sabor Choco e de Açaí, sendo que alguns clientes compraram uma unidade de cada. No total, **foram vendidas 53 unidades**, sendo 23 unidades sabor Choco, 27 unidades sabor Açaí e 3 unidades customizadas. O custo total foi

R\$2.520 a receita total foi de R\$3.793 (preço médio unitário de R\$72). **O lucro total desse trimestre foi de R\$1.273.**

O seguinte histograma detalha as unidades vendidas por lote de acordo com o perfil da venda.

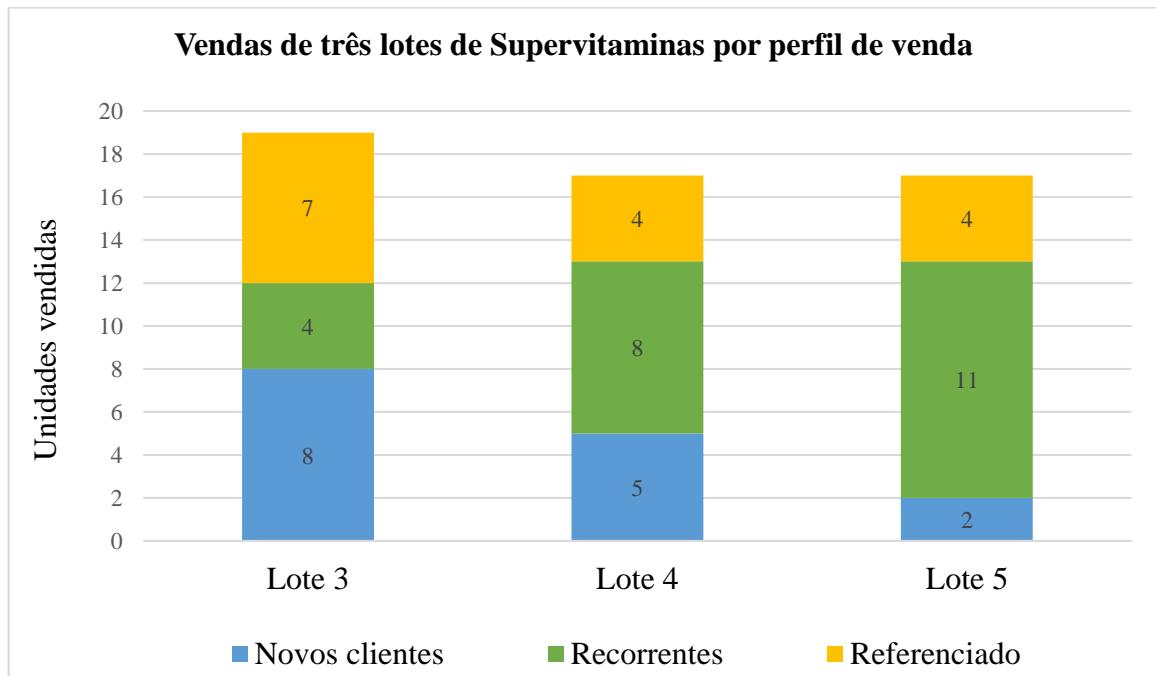


Figura 58 - Histograma de vendas das Supervitaminas

Fonte: elaborado pelo autor

- Taxa média de ativação: 65% (aprovado)
- Taxa média de recorrência: 51% (aprovado)
- Taxa média de referência: 29% (aprovado)
- 5 vendas pela loja online entregues por eSedex (aprovado)
- Nenhum adotante da assinatura mensal (rejeitado)

Das 53 unidades vendidas, 4 foram vendidas para mulheres, sendo que 3 dessas foram customizadas: duas para emagrecimento em mulheres com mais de 40 anos e uma para ganho de peso para uma mulher de 25 anos. Além disso foram vendidas 7 unidades para homens com mais de 50 anos que, de acordo com o adotante inicial que fez a intermediação, se interessaram pelo benefício de “aumento da libido”. Esses homens foram referenciados pelo pai de um dos adotantes iniciais, que também comprou o produto.

De todos os ofertados, nenhum se interessou pela assinatura mensal. A opinião de alguns dos adotantes iniciais foi que esse modelo não fazia sentido para uma marca de alimentos com

poucos produtos, mas que essa oferta poderia gerar um interesse diferente se estivesse combinada a economia financeira e a outros produtos que agregam valor.

Entrevistas do MVP

Para a obtenção de *feedback*, os sócios criaram um formulário online de pesquisa na plataforma do Survey Gizmo que recebeu 24 respostas e também foram realizadas entrevistas pessoais com 7 adotantes iniciais mais próximos. As perguntas e respostas estão sintetizadas abaixo.

Perguntas e respostas

1) Como você descreveria a Supervitamina para um amigo?

Palavras utilizadas com maior frequência foram “dia”, “vitamina”, “energia”, “suplemento”, “café-da-manhã”

2) Do que você chamaria a Supervitamina?

Termo mais comum foi “Supervita”

3) Quais características você acredita ser importante em um pré-treino?

Respostas mais comuns foram “energética” e “leve”, solúvel em água, em pote econômico ou em sachês

4) Quais características você acredita ser importante em um shake que substitui ou complementa o café-da-manhã?

Respostas mais comuns foram “nutritiva” e “energética”, para ser batida no liquidificador, em um pote econômico

5) Por quais motivos você comprou a Supervitamina?

Respostas mais comuns foram “prático”, “natural”, “disposição” e “foco”.

6) Quais critérios são mais importantes (sabor, benefícios, solubilidade, praticidade, dicas ou digestão?)

A ordem de mais para menos foi: benefícios, praticidade, digestão, dicas, solubilidade e sabor.

7) Como você prepara a Supervitamina?

A resposta mais comum foi “em casa, com liquidificador”

8) Com quais ingredientes você mistura a Supervitamina?

A maioria respondeu “com leite” e “com frutas”

9) Como você acha que descobriria a marca?

Respostas mais comuns foram “indicações” e “mídia”, essa última principalmente através do Instagram. Um dos adotantes disse que o fato de ser indicada passa uma sensação de exclusividade e novidade para a marca, elevando a percepção do status de quem a indica.

10) Qual canal de vendas você prefere usar para comprar esse tipo de produto?

A maioria respondeu “na loja online da própria marca”

11) Quanto você estaria disposta a pagar por um pacote com 15 porções?

O preço médio sugerido foi de R\$88,13

12) O que seria necessário ter “a mais” no produto ou serviço para que você pagasse R\$6 por dose?

Ingredientes orgânicos e selo orgânico; posicionamento mais *premium* e exclusivo; inclusão de um *scoop* customizado com iniciais; rótulo mais “pesado” visualmente e mais criativo; embalagem de vidro ou lata – não BPA (plástico cancerígeno); embalagem para refil; folheto com modos de preparo, receitas e dicas de exercícios; entrega rápida; quantidade exata de bebida para misturar (no rótulo); prazo de validade (no rótulo); foto/imagem dos ingredientes (no rótulo); ter vitaminas adicionadas; promoções; brindes, como recipientes móveis para carregar o pó ou um *snack*.

13) Sugestões

Associação da marca com estilo de vida específico do nicho através de: dicas, comunicação visual e posicionamento; aulas grátis de exercícios (*parkour* ou funcional) em um parque com Supervitamina de pré-treino e outros eventos; *foodtruck* de Supervitamina; edições limitadas; assinatura começando mais cara e se tornando mais barato com o passar do tempo; assinatura de combo de produtos como *snacks* e itens que agregam valor (diferencial); associação do preço por dose comparando tamanhos das unidades; associar comunicação ao uso; descrição relativa de energia por colher; tamanho de 600g é o limite.

Insights: Pelo perfil dos clientes que compraram as Supervitaminas percebe-se que existe uma variedade maior de segmentos de clientes do que inicialmente acreditávamos. O segmento de homens com mais de 50 anos de idade que buscam benefícios para a saúde do coração, pressão e libido, por exemplo, tem potencial. No entanto, como é difícil deixar os benefícios explícitos sem ir contra a lei, os sócios optaram por continuar focando no segmento de homens jovens até que fosse possível elaborar um plano de marketing & vendas específico para esse segmento.

Percebeu-se também que existe uma demanda por *shakes* que auxiliam no emagrecimento, especialmente para mulheres, porém como já existem diversos produtos assim no mercado, decidiu-se adiar por hora a decisão de incrementar uma Supervitamina com essa função ao portfólio de produtos da Supervita.

Outra observação importante foi de perceber que a maioria dos adotantes iniciais toma ou já tomou o suplemento de proteína do soro do leite (whey), e sabem detalhes técnicos sobre qual tipo é melhor. A criação de uma parceria com um produtor e comércio eletrônico de proteína, como a Dux Nutrition, poderia ser interessante. Os adotantes iniciais estão acostumados a pagar caro por suplementos como esse, e de acordo com o website da Dux (www.duxnutrition.com), uma dose da proteína hidrolisado do leite custa R\$8,90 enquanto que uma dose de seu mix “*energy drink*” custa R\$6,90. Esse *insight* foi utilizado para definir novos preços à aproximadamente R\$6 por dose, que foram incluídos na próxima atualização do canvas do modelo de negócios.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos resultados obtidos com o experimento de vendas, os sócios entraram em consenso de que as hipóteses foram validadas positivamente, afirmando o potencial de vendas das Supervitaminas. A partir dessa importante validação dos clientes e obtenção de *feedback*, os sócios prosseguiram para o passo de desenvolvimento do posicionamento do produto e da empresa.

4.2.3 Desenvolver posicionamento

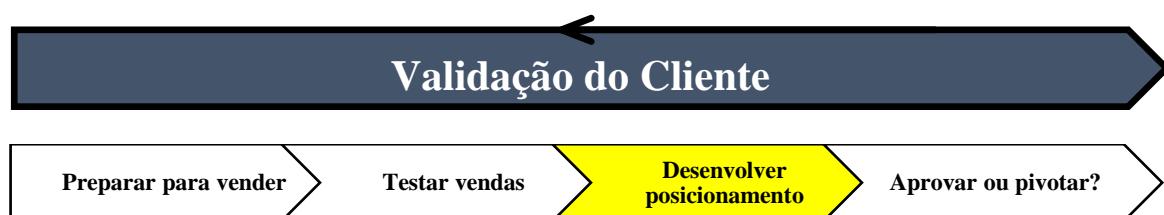


Figura 59 - O desenvolvimento do posicionamento é o terceiro passo da Validação do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com Blank (2012), o posicionamento é a tentativa de controlar a percepção do cliente sobre a marca e os produtos frente a competição. Enquanto o posicionamento do produto responde a pergunta “por que os clientes deveriam comprar o nosso produto?”, o posicionamento da marca responde a pergunta “por que essa companhia existe e por que ela é

diferente?”. Com essa definição, os sócios se reuniram e acessaram o posicionamento inicial, alterando-o para contemplar os aprendizados obtidos até esse ponto, pensando no nicho alvo.

Para o posicionamento do produto, foi aumentado o foco nas vontades do nicho, incluindo algumas palavras-chaves que surgiram durante a entrevista do MVP. O resultado final foi a seguinte declaração:

“Para jovens saudáveis que gostam de se diferenciar, as Supervitaminas são shakes práticos e naturais de superalimentos que dão energia para um dia sem limites”

Já para o posicionamento da marca, procurou-se elaborar uma frase que fosse gerar identificação do cliente com a marca e com a sua causa. Para isso buscou-se um sentido de acordo com a mentalidade de crescimento e de uma “super vida”. O resultado foi a seguinte afirmação:

“Nós somos fortes consumidores dos nossos produtos. Além de buscar superalimentos de altíssima qualidade para regar nossos corpos e mentes da melhor forma possível, nós acreditamos em algo muito maior: na épica jornada de descoberta do nosso incrível potencial”

4.2.4 Aprovar ou pivotar?

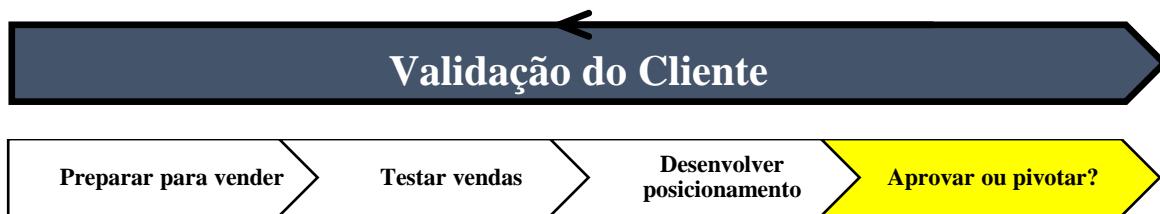


Figura 60 – A decisão de aprovar ou pivotar é o último passo da Validação do Cliente
Fonte: elaborado pelo autor

Nessa etapa os sócios reuniram todos os aprendizados e hipóteses validadas até o momento para discutir, em uma reunião, se o modelo de negócio mostrava ser lucrativo, escalável e repetível.

Com os resultados do teste de vendas e da entrevista do MVP, decidiu-se alterar os preços e tamanho das unidades para aumentar o lucro, uma vez que foi obtida uma boa aceitação com relação ao preço cobrado pelas Supervitaminas e também pelo breve *benchmarking* feito com suplementos de proteína bastante consumidos pelo nicho.

Também decidiu-se incluir eventos esportivos como parte do relacionamento com os clientes, pois essa foi uma sugestão comum entre os adotantes iniciais, além de ser uma abordagem já utilizada pela maior concorrente, a Bio2 Organic. Os sócios acreditam que essa é uma forma de agregar valor à marca, associando-a com o estilo de vida saudável, oferecendo um serviço gratuito, ou não, que pode servir para divulgação e contato com prospectos e clientes.

A essa altura os sócios tomaram conhecimento de um programa de pré-aceleramento oferecido pela Agência USP de Inovação, o Programa Pixel. Esse programa tinha como objetivo auxiliar empreendedores dentro ou fora da USP através de oficinas educativas, oferecimento de espaço para coworking com acesso à materiais e à Internet, e seções quinzenais de mentoria com especialistas em empreendedorismo. Os sócios decidiram que queriam participar do programa e para isso se inscreveram e conseguiram passar no processo seletivo, que requeria uma ficha de inscrição e um vídeo. O programa teve início em Agosto de 2016 e está planejado para terminar após a conclusão desse trabalho, em Dezembro de 2016.

O próximo passo foi a conversa com uma mulher que é especialista no desenvolvimento de produtos alimentícios. A maior dúvida a essa altura era de como formalizar e lançar os produtos do ponto de vista do desenvolvimento de produto, afinal os sócios não tinham aprofundamento técnico sobre desenvolvimento de produtos alimentícios, que envolve processos, equipamentos, formulações, interação nutricional e testes clínicos, como o teste de *shelf life*, que determina o prazo de validade do alimento. Após algumas pesquisas no mecanismo de busca do Google, os sócios encontraram e entraram em contato com a Natasha, que concordou em fazer uma longa ligação por *Skype* com o autor. As principais descobertas estão resumidas no quadro 16.

Quadro 16 - Conversa com especialista em desenvolvimento de produtos alimentícios

Conversa com: Natasha, especialista em desenvolvimento de produtos alimentícios e inovação

- **Recursos:** ela sugeriu contratar a assessoria de uma nutricionista para assinar o produto e ser a responsável técnica. A nutricionista iria determinar a parte dietética, ou seja, dos ingredientes e sua ação no corpo humano, além da interação entre ingredientes e escolha de matéria prima para os *shakes*. A nutricionista também poderia fazer o teste de *shelf life* em laboratório além de outros requisitos mínimos de qualidade, como a tabela nutricional. Se for

interessante, também poderá ser o "rosto" da Supervita, e estar listada no website, servindo como figura de autoridade e legitimidade para a marca.

- **Processos:** ela sugeriu procurar uma empresa de produção terceirizada (ex.: farmacêutica) com fabrica existente que terceiriza maquinário e instalação em tempo ocioso.
- **Produto e riscos:** ela sugeriu começar com uma linha de até três produtos, pois mais do que isso pode dar muito trabalho. Mencionou que existem outras empresas do setor alimentício que vendem um só produto, como a RedBull e o Brownie do Luís. A embalagem, em caso de produtos com leite em pó, poderia ser em sachês, já que o leite em pó tem validade de um mês depois de aberto. Em geral disse que produtos secos não contém grandes riscos, além da infestação de animais e insetos (ratos principalmente).
- **Fornecedores:** disse que a gente mesmo poderia, no começo, pedir análise clínica de amostragem da matéria prima fornecida pelo fornecedor para descobrir a qualidade dos ingredientes.

Por fim ela sugeriu o livro "*Sell Your Specialty Food, From Kitchen to Market*", e disse que o autor poderia contatá-la quando quiséssemos.

Fonte: elaborado pelo autor

As novas descobertas foram reunidas e o canvas do modelo de negócios foi atualizado para a sua última versão da etapa de Validação do Cliente, como mostra a figura 61. Como pode ser visto nessa versão, alguns pontos não foram validados, como "E-mail CRM" e "Fornecedor de embalagens". O motivo é que essas hipóteses são de baixo risco, uma vez que já são padrões ou boas práticas do setor, e, portanto, poderão ser exploradas mais para frente quando a *startup* for escalar, deixando a classificação de *startup* para se auto proclamar "empresa". De fato, alguns elementos do modelo de negócios ainda permanecem incertos, especialmente no que diz respeito às vendas para desconhecidos e com relação à capacidade produtiva da empresa. Porém, essas validações só serão possíveis com a formalização da empresa e dos produtos.

Dito isso, os sócios decidiram **aprovar a etapa de Validação do Cliente**, finalizando a primeira das duas partes do Desenvolvimento do Cliente, e concluindo esse trabalho.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> • Advogados da causa • Fornecedor de alimentos • Fornecedor de embalagens • Correios 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de Conteúdo associado à causa e ao uso dos produtos (inclui conteúdo) • Preparo da Supervitamina • Vendas <p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website com loja online • Páginas no Facebook, Instagram e blog • Espaço físico para preparo 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Supervitamina nutritiva e energética para o café-da-manhã sabor Choco • Produto: Supervitamina energética e leve para o pré-treino sabor Açaí • Conveniência na compra, rapidez na entrega e praticidade no uso • Serviços e geração de conteúdo associado a um estilo de vida saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram e blog • E-mail CRM • Rótulo e website • Eventos esportivos <p>Canais de Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boca-a-boca • Influenciadores • Instagram, Facebook e blog • Loja online • Entrega em casa 	<ul style="list-style-type: none"> • Jovens homens ativos de 20 a 35 anos com hábitos saudáveis que buscam um diferencial para alcançar seus objetivos
Estrutura de Custos			Fluxos de Receita	
<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis R\$55/R\$40: MP, embalagens, mão de obra, impostos, taxas transacionais e entrega • Fixos: hospedagem do website, aluguel e salários • Campanhas de marketing: R\$0,13 por acesso ao blog pelo Facebook • Investimento inicial de 13 mil reais para escalar 			<ul style="list-style-type: none"> • Assinatura mensal com benefícios explícitos • Recorrência • Preço: R\$119 (20 doses: 800g) e R\$79 (10 doses: 400g) 	

Figura 61 - Versão 4.0 (final) do canvas do modelo de negócios

Fonte: elaborado pelo autor

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos, apresentados no Capítulo 4, mostram que o objetivo proposto para esse trabalho foi atingido. Ao final da aplicação do método, a *startup* conseguiu comprovar as principais hipóteses sobre o seu modelo de negócios, encontrando uma solução satisfatória que foi de encontro aos problemas enfrentados por um segmento de clientes. Dessa forma, o primeiro encontro ocorreu entre o problema e a solução, seguido do encontro entre o produto desenvolvido e o mercado alvo.

O método desenvolvido nesse estudo, apresentado no Capítulo 3, foi baseado na aplicação dos conceitos do *Lean Startup* e na utilização de ferramentas para o desenvolvimento estratégico da empresa. Com o foco na aprendizagem validada e *feedback* dos clientes, foi possível organizar e executar uma série de ações para reduzir a incerteza e transformar hipóteses em fatos, partindo de uma ideia de negócio e resultando na construção de uma pequena e lucrativa empresa de bens de consumo com produtos vendidos para clientes reais.

Dessa forma, o autor concorda com o ponto de vista do *Lean Startup* de que as *startups*, provedoras de bens ou serviços, físicos ou virtuais, aumentam suas chances de sucesso com a proximidade com o cliente, de maneira que o processo desenvolvido por Blank poderia até mesmo ser traduzido para Desenvolvimento ‘pelo’ Cliente.

No entanto, os processos norteados pelo *Lean Startup* não são fórmulas exatas, e por isso, na opinião do autor, o método para o desenvolvimento de uma *startup* deve ser adaptado para contemplar as individualidades de cada caso. É importante que empreendedores enxerguem além das incertezas entre empresa e clientes e considerem todo o ambiente de atuação, para compreender, por exemplo, as forças regulatórias e a factibilidade tecnológica que constringem as fronteiras da solução. Reforça-se a máxima de “sair do prédio”, pois para o autor a maneira mais rápida de definir as fronteiras e aprender com os clientes é através do máximo contato com os agentes e mecanismos que conectam as partes do sistema.

Quanto ao futuro da Supervita, os próximos passos serão os testes de escalabilidade e uma segunda rodada de validação das hipóteses, que não foram testadas devido às restrições de capacidade de produção e cumprimento da legislação. Para isso, os sócios irão contratar a assessoria de um(a) nutricionista e a consultoria de um(a) especialista em desenvolvimento de produtos alimentícios. Com o produto e processos desenvolvidos, os sócios irão terceirizar as operações de produção em pequenos lotes para testar novas vendas, que servirão para validar algumas hipóteses referente aos recursos, atividades e parceiros chave.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAFC - Agriculture and Agri-Food Canada. **Health and Wellness Trends In Brazil.** Market Analysis Report, Junho 2010. 13 p. Disponível em: <https://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/trade-statistics/pubs/brazil_health_wellness_en.pdf>. Acesso em: 13 Junho 2016.
- AAFC. **Market Overview: Brazil.** Global Analysis Report, Outubro 2015. 7 p. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6673-eng.pdf>>. Acesso em: 16 Junho 2016.
- ANVISA, **Alimentos para atletas.** Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/alimentos-para-atletas>>. Acesso em: 6 Junho 2016.
- BLANK, S. Embrace failure to start up success. *Nature*. 2011;477:133.
- BLANK, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. **Harvard Business Review**, Maio 2013. 63-72.
- BLANK, S. G. **The Four Steps to the Epiphany:** Sucessful Strategies for Products that Win. 3. ed. [S.1.]: Cafepress.com, 2007. 281 p.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual:** The Step by Step Guide for Building a Great Company. 1st. ed. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. 608 p.
- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**. Junho 2008. 84-95.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 281 p.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management.** 4. ed. [S.1.]: FT Press, 2011. 288 p.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**, Setembro 1996. 65-77.
- DRUCKER, P. Introdução à Administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1998. 71-89.
- FIESP. **Pesquisa Nacional Fiesp/IBOPE sobre o Perfil do Consumo de Alimentos no Brasil.** Brasil Food Trends 2020, Maio 2010. 24 p. Disponível em: <<http://www.brasilfoodtrends.com.br/docs/antonio.pdf>>. Acesso em: 29 Junho 2016.

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

GOZZOLINO, S.; Nutracêuticos? O que significa. ABESO, n. 55/5, Fev. 2012. Acessado em 15/01/2013. Disponível em: <<http://www.abeso.org.br/pdf/revista55/artigo.pdf>>. Acesso em: 9 Junho 2016.

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

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy. **Harvard Business Review**, Outubro 2004. 76-85.

MAURYA, A. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works [Edição Kindle]. 2. ed. California: O'Reilly, 2012. 4370 loc.

MOORE, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. **Harvard Business Review**, Maio 1993. 75-86.

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.

PORTER, M. E. What is Strategy. **Harvard Business Review**, Novembro 1996. 79-93.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Janeiro 2008. 78-93.

RIES, E. A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas. 2. ed. São Paulo: Editora Leya, 2012. 274 p.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.