

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

JOÃO PAULO GUBITOSO

**Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Modelo de Negócios
para Venda Consignada de Vinhos em Restaurantes**

São Paulo

2021

JOÃO PAULO GUBITOSO

**Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Modelo de Negócios
para Venda Consignada de Vinhos em Restaurantes**

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

Orientador(a): Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

GUBITOSO, João Paulo

Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Modelo de Negócios para Venda Consignada de Vinhos em Restaurantes – São Paulo, 2022. 120 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica Da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. STARTUP GARAGE INNOVATION PROCESS 2. DESIGN THINKING 3. LEAN STARTUP

I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: GUBITOSO, João Paulo

Título: Aplicação de Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Modelo de Negócios para Venda Consignada de Vinhos em Restaurantes

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais Selma e Celso, que me acompanharam e sempre me apoiaram até aqui.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período em que estive na Poli, e especialmente a meu amigo de longa data, Pedro, que acompanhou o desenvolvimento desse projeto do início ao fim, e contribuiu no desenvolvimento da ideia que inspirou o tema desse trabalho.

Aos meus colegas da disciplina PRO3582, que me apoiaram nas primeiras etapas do trabalho e cujas contribuições foram essenciais.

Por fim, agradeço ao Prof. Dr. André Fleury, por todas suas orientações e ensinamentos durante este ano, que foram imprescindíveis para o desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

Esse trabalho tem como tema a aplicação de metodologias ágeis para desenvolvimento e validação de um modelo de negócios, voltado para o setor de varejo de vinhos. Para isso, o método proposto utiliza o *Startup Garage Innovation Process*, que combina as abordagens do *Design Thinking* com as abordagens do *Lean Startup*, oferecendo uma abordagem prática e flexível para desenvolvimento do empreendimento. A primeira etapa do método é a de Exploração, voltada à compreensão do mercado em que o problema está inserido. Passa-se em seguida para a etapa de Imersão, com entrevistas qualitativas para conhecer a realidade do problema e dos potenciais clientes. Na etapa de Síntese, as informações coletadas na etapa anterior são analisadas e consolidadas através de ferramentas do *Design Thinking* de maneira a se obter padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema. Em seguida, na etapa de Ideação, são geradas ideias inovadoras para o tema do projeto e em seguida testadas através da construção de protótipos, avaliando se a solução criada atende necessidades reais do mercado. O modelo foi validado através da construção de um produto mínimo viável, que apresenta as principais funcionalidades e proposta de valor para o mercado, sendo considerado como bem-sucedido. O resultado apresentado é um modelo de negócios com hipóteses validadas por meio da aceitação e interesse de potenciais clientes e por resultados reais de vendas, permitindo concluir que o método proposto foi eficiente para os objetivos desse trabalho.

Palavras-chave: *Startup Garage Innovation Process*, *Design Thinking*, *Lean Startup*, Empreendedorismo, Modelo de Negócios.

ABSTRACT

This Paper presents the application of agile methodologies for the development and validation of a business model, focused on the wine retail sector. For this, the proposed method uses the Startup Garage Innovation Process, which combines the Design Thinking and Lean Startup approaches, offering a practical and flexible approach for the development of the enterprise. The first stage of the method is the Exploration, aimed at understanding the market in which the problem is inserted. The next step is Immersion, with qualitative interviews to get to know the reality of the problem and of the potential customers. In the Synthesis stage, the information collected in the previous stage is analyzed and consolidated through Design Thinking tools in order to obtain patterns and create challenges that help understand the problem. In the Ideation stage, innovative ideas are generated for the project's theme and then tested through the construction of prototypes, evaluating whether the solution created meets real market needs. The model was validated through the construction of a minimum viable product, which presents the main functionalities and value proposition for the market, being considered successful. The result presented is a business model with hypotheses validated through the acceptance and interest of potential customers and by actual sales results, allowing us to conclude that the proposed method was efficient for the objectives of this work.

Keywords: Startup Garage Innovation Process, Design Thinking, Lean Startup, Entrepreneurship, Business Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cadeia produtiva de vinhos no Brasil	26
Figura 2: <i>Startup Garage Innovation Process</i>	30
Figura 3: <i>Design Thinking Framework</i>	32
Figura 4: Duplo Diamante <i>Framework</i>	33
Figura 5: <i>Template</i> para elaboração de Personas	38
Figura 6: Exemplo de mapeamento da Jornada do Cliente	39
Figura 7: <i>Value Proposition Canvas</i>	41
Figura 8: Ficha de Teste	43
Figura 9: Ficha de Aprendizado	44
Figura 10: <i>Business Model Canvas Layout</i>	46
Figura 11: Etapas do método proposto	47
Figura 12: <i>Layout</i> utilizado para construção da Persona	55
Figura 13: Ficha de Teste utilizada	60
Figura 14: Ficha de Aprendizado utilizada	61
Figura 15: <i>Layout</i> do Canvas utilizado	65
Figura 16: Matriz CSD	77
Figura 17: Citações importantes dos usuários	87
Figura 18: Surpresas e contradições percebidas	88
Figura 19: Padrões e Temas Notados.....	89
Figura 20: Temas a serem explorados.....	90
Figura 21: Detalhamento da Persona do Manuel	92
Figura 22: Jornada da Persona Manuel	95
Figura 23: POV da Persona Manuel.....	97
Figura 24: Primeiro VPC correspondente à Persona do Manuel.....	100
Figura 25: Ficha de teste da solução proposta preenchida.....	101
Figura 26: Ficha de Aprendizado preenchida.....	102
Figura 27: Segundo <i>Value Proposition Canvas</i>	104
Figura 28: Logo construído para MVP	105
Figura 29: Carta de vinhos construída para o restaurante parceiro	107
Figura 30: Página de detalhamento da carta de vinhos construída para o restaurante parceiro	108

Figura 31: QR Code para acesso à carta de vinhos.....	109
Figura 32: Modelo de negócios Canvas preenchido	112
Figura 33: Carta desenvolvida para o MVP III.....	113
Figura 34: Vinhos comprados para venda no MVP III	114
Figura 35: Cantina na qual foi realizado teste do MVP	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento no número de consumidores semanais de vinho (em milhões).....	68
Gráfico 2: Crescimento do consumo de vinho no Brasil (em litros/habitante)	69
Gráfico 3: Evolução do consumo de vinhos no mundo (em bilhões de litros)	70
Gráfico 4: Consumo de vinho per capita no mundo em 2018 (em litros por habitante)	71
Gráfico 5: Consumo de álcool no Brasil por tipo de bebida em 2016 (em % do total)	72
Gráfico 6: Consumo de álcool no Brasil por região em 2018 (em % do total)	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Margens praticadas na venda de vinhos em restaurantes de SP e RJ	74
Tabela 2: Respostas das entrevistas realizadas compiladas no Microsoft Excel	79
Tabela 3: Vendas realizadas durante as 2 primeiras semanas do MVP II	110
Tabela 4: Vendas realizadas durante as 2 primeiras semanas do MVP III	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CJM	Jornada do Cliente
DT	<i>Design Thinking</i>
EUA	Estados Unidos da América
HCD	<i>Human Centered Design</i>
LS	<i>Lean Startup</i>
MVP	Mínimo Produto Viável
SGIP	<i>Startup Garage Innovation Process</i>
VPC	<i>Value Proposition Canvas</i>
POV	<i>Point of View</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	24
1.1 O Mercado de Vinhos	24
1.2 Problema	25
1.3 Motivação	27
1.4 Objetivo	28
1.5 Justificativa	28
1.6 Estrutura do Documento	29
2. REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 Lean Startup	30
2.2 Design Thinking	31
2.3 Pesquisa secundária	34
2.4 Pesquisa primária	35
2.4.1 Entrevistas e observações	35
2.5 Síntese	36
2.5.1 Diagrama de afinidades	37
2.5.2 Personas	37
2.5.3 Jornada do cliente (CJM)	38
2.5.4 POV	40
2.6 Ideação	40
2.6.1 Value Proposition Canvas (VPC)	40
2.7 Prototipação	42
2.7.1 Hipóteses	42
2.7.2 Testes e Aprendizados	43
2.7.3 MVP	44
2.8 Business Model Canvas (BMC)	45
3. MÉTODO	47
3.1 Contexto do problema	48
3.2 Exploração	48
3.2.1 Pesquisa secundária	49
3.2.2 Matriz Certeza Suposição Dúvida (CSD) e How Might We (HMW)	49
3.3 Pesquisa Primária	50

3.3.1 Observações.....	51
3.4 Síntese	52
3.4.1 Diagrama de afinidades	53
3.4.2 Persona.....	54
3.4.3 Jornada do Cliente	55
3.4.4 POV	56
3.5 Criação	57
3.5.1 Ideação	57
3.5.2 Esqueleto da solução.....	58
3.6 Ciclo de testes I	58
3.6.1 Value Proposition Canvas.....	58
3.6.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i>	59
3.6.3 Testes e aprendizados.....	59
3.7 Ciclo de testes II	61
3.7.1 VPC revisado	61
3.7.2 MVP II para <i>Problem Solution Fit</i>	62
3.7.3 Testes e aprendizados.....	63
3.8 Ciclo de testes III	64
3.8.1 <i>Business Model Canvas</i>	65
3.8.2 MVP III para hipótese de precificação	66
3.8.3 Testes e aprendizados.....	66
4. RESULTADOS.....	67
4.1 Pesquisa Secundária.....	67
4.1.1 Contexto do mercado e principais tendências	67
4.1.2 <i>Benchmarks</i>	74
4.2 HMW e matriz CSD	76
4.3 Pesquisa Primária.....	78
4.3.1 Entrevistas	78
4.3.2 Observações.....	84
4.4 Síntese	85
4.4.1 Diagrama de afinidades	86
4.4.2 Definição da Persona.....	91
4.4.3 Jornada do cliente.....	92
4.4.4 POV	96

4.5 Criação	98
4.5.1 Ideação	98
4.5.2 Sketch da solução.....	98
4.6 Ciclo de Testes I	99
4.6.1 <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)	99
4.6.2 MVP para <i>Problem Market Fit</i>	100
4.6.3 Testes e Aprendizados	101
4.7 Ciclo de Testes II	103
4.7.1 VPC revisado	103
4.7.2 MVP para <i>Problem Solution Fit</i>	104
4.7.2.1 Criação da marca	104
4.7.2.2 Construção e lançamento do MVP	105
4.7.3 Testes e Aprendizados	110
4.8 Ciclo de Testes III	111
4.8.1 <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	111
4.8.2 MVP III	112
4.8.3 Testes e Aprendizados	115
4.9 Próximos passos	115
5. CONCLUSÕES	117
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Mercado de Vinhos

O Brasil se destaca como um dos mercados com maior crescimento no consumo de vinho no mundo. Enquanto no mundo houve uma retração de 6,5% no consumo em 2020, o Brasil apresentou um crescimento de 28%, de acordo com a consultoria internacional Wine & Spirit Research (IWSR, 2021). Esse crescimento pode ser explicado por mudanças estruturais no comportamento do consumidor, como: (i) número de bebedores de vinho quase dobrou na última década, passando de 22 milhões em 2010 para 39 milhões em 2020, de acordo com a Wine Intelligence (WINE INTELLIGENCE, 2021); (ii) impulsionamento do consumo através da internet, com o E-Commerce de vinhos representando 30% desse mercado, segundo a Wine, e sendo a projeção da mesma de 59% desse canal para 2030 (WINE INTELLIGENCE, 2021) e (iii) interesse por produtos premium crescentes no Brasil, com o consumidor brasileiro tendo interesse a experimentar novos tipos de bebidas e rótulos (VEJA, 2022). Esse consumo deve permanecer crescendo, com projeção de aumentar 25% até 2025 *versus* o consumo em 2020, segundo artigo do Valor Econômico.

Além do crescimento acentuado que se verifica nesse setor, é válido apontar que esse mercado é muito pequeno ainda no Brasil, quando comparado com outros países ou com o próprio consumo de álcool total do país. O Brasil teve um consumo de vinho per capita aproximadamente 30 vezes menor que Portugal em 2018 com o consumo de vinho representando apenas 3% do consumo total de álcool no território nacional. Assim, é possível concluir que o vinho apresenta um potencial de crescimento muito grande dentro do país, se tornando um setor interessante para novos investimentos

Diante desse cenário é possível verificar movimentações de grandes empresas do setor. Alguns exemplos são a compra Grand Cru (uma das principais importadoras de rótulos refinados no país) pela Evino (maior e-commerce de vinhos da América Latina) em outubro de 2022, formando uma holding com faturamento estimado de R\$ 800 milhões por ano (G1, 2022). Outro exemplo de movimento

recente foi a compra da importadora Cantu pela Wine em maio de 2022, pelo valor de R\$ 180 milhões, visando ganho de escala do clube de assinatura (EXAME, 2022).

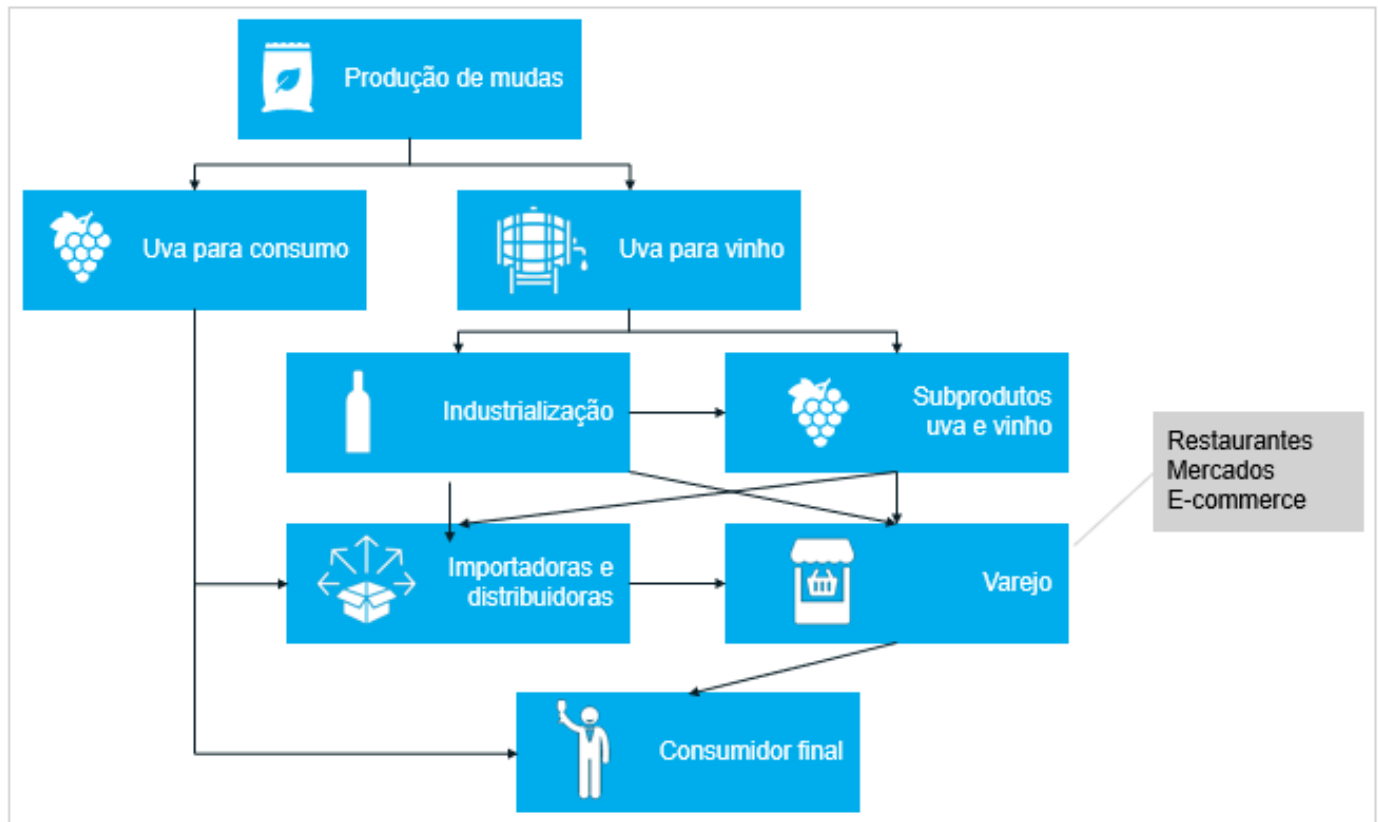
A popularização do consumo de vinho cria um ambiente fértil para surgimento de novos empreendedores, em um mercado que era tradicionalmente dominado por grandes empresas e famílias tradicionais. É possível verificar o surgimento de soluções tanto no Brasil quanto no mundo, detalhadas no capítulo 4 desse documento, dentro da pesquisa de *benchmarks*.

É em meio a esse contexto de mercado de vinhos e surgimento de novas startups que esse trabalho se insere ao aplicar e testar abordagens do *Design Thinking* combinada com o *Lean Startup* para a concepção de um novo empreendimento para venda de vinhos nesse setor promissor.

1.2 Problema

O mercado de vinhos possui uma cadeia produtiva relativamente simples, iniciando na produção de vinhos pelas vinícolas e sua industrialização, a distribuição através de importadoras e redes atacadistas, e a venda ao consumidor final, principalmente através do varejo. O modelo de negócios a ser desenvolvido nesse projeto busca atuar no comércio varejista de vinhos no Brasil, especificamente na comercialização de vinhos em restaurantes. Na figura 1 a seguir é possível observar uma ilustração da cadeia produtiva de vinhos no Brasil.

Figura 1: Cadeia produtiva de vinhos no Brasil



Fonte: Adaptado de Triches, Siman e Caldart, 2004.

Devido aos altos custos de importação de vinhos para o Brasil, principalmente por conta de impostos federais, o vinho costuma ser comercializado a um preço considerado alto para o consumidor final e, quando se considera a margem do varejista, o preço fica ainda maior. A identificação da oportunidade do negócio concebido ao longo deste trabalho de formatura ocorreu devido à experiência pessoal do autor e de um amigo (Pedro) com o consumo de vinhos em restaurantes. O hábito de consumir vinhos por diferentes canais (restaurantes, mercados e e-commerce) fez ambos perceberem 2 possíveis problemas com a oferta de vinhos em restaurantes: (i) os preços praticados dentro desses estabelecimentos são significativamente altos quando comparados com outros canais de venda, como mercados ou e-commerce e (ii) existe uma aparente dificuldade na montagem de uma oferta de vinhos por parte de um restaurante, observada devido ao fato de que vários restaurantes que poderiam oferecer vinho (possuem um cardápio e uma

clientela condizente com o consumo de vinho) não oferecem, e diversos restaurante que se encaixam nesse mesmo padrão oferecem de maneira ineficiente, com pouca variedade e mal comunicado ao cliente final (sem sugestões de harmonizações com o prato, sem uma carta propriamente montada e sem um sommelier presente na casa ou uma equipe treinada para o serviço de vinho).

Desta maneira, este trabalho de formatura tem como contexto o desenvolvimento e validação de um modelo de negócios para melhorar a oferta de vinhos em restaurante, com a hipótese inicial de que essa oferta é deficiente e com uma oportunidade de mercado a ser explorada.

O trabalho foi desenvolvido pelo autor desde o início de 2022, contando o apoio de seu amigo como um potencial sócio fundador do negócio. O método aqui exposto começou a ser aplicado em março de 2022, de maneira síncrona a uma disciplina da graduação do primeiro semestre do 5º ano da graduação. Assim, durante o primeiro semestre desse ano, o projeto foi desenvolvido junto de outros 4 estudantes do 5º ano da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

1.3 Motivação

Necessitava-se então de um método para avaliar a oportunidade identificada e desenvolver e validar um modelo de negócio viável que atendesse uma necessidade real do mercado.

Dado que o autor não possui um conhecimento profundo sobre o mercado, o cliente e sua jornada, assim como havia ainda pouca definição de qual a solução de fato a ser desenvolvida, faz-se necessário a utilização de um método que permitisse o desenvolvimento do modelo de negócios de maneira incremental e acompanhada de um aprendizado a ser adquirido com o tempo, oferecendo flexibilidade e adaptabilidade no processo de criação.

No contexto do aluno, o método utilizado deveria diminuir as incertezas, e permitir um desenvolvimento com máxima eficiência, utilizando para isso o mínimo de recursos no desenvolvimento do projeto.

1.4 Objetivo

Tendo em visto o contexto e o problema apresentando, esse projeto tem como objetivo a aplicação das abordagens do *Design Thinking* combinada com o *Lean Startup* para o desenvolvimento de um modelo de negócios atrativo para o setor de varejo de vinhos.

Além do desenvolvimento e validação do modelo de negócios em um ambiente de incertezas, esse projeto também objetivo ser um estudo de caso dos conceitos de *Design Thinking* e *Lean Startup* como método para concepção de novos empreendimentos.

1.5 Justificativa

Uma vez que a economia está mudando de um perfil de produção industrial para entrega de serviço e uma gestão do conhecimento, a inovação está a expandir-se significativamente. O objetivo da economia está migrando de apenas gerar produtos físicos a criar processos, serviços, interações com base em TI, entretenimentos e formas de comunicação. Estas atividades centradas no ser humano são exatamente os aspectos em que o *Design Thinking* pode fazer uma diferença decisiva (BROWN, 2008). Em um mundo em que a escala da mudança é cada vez mais complexa, imprevisível e incerta, o desenvolvimento de startups através de métodos ágeis como *Lean Startup* (LS) e *Design Thinking* (DT) tem ganhado cada vez mais relevância.

Para o autor, o trabalho possibilitou que a oportunidade observada fosse desenvolvida da melhor forma, validando ideias em um ambiente de incerteza, e gerando um modelo de negócios com valor real para o mercado, além de permitir um contato aprofundado e prático com as técnicas de *design* aplicadas nesse projeto, de grande valia para formação do engenheiro, que cada vez mais precisa ser capaz de gerar soluções que atendem necessidades reais da sociedade.

Para a Escola Politécnica, esse trabalho é uma contribuição para o desenvolvimento do tema, ao apresentar técnicas de *design* aplicadas a um

problema real, mostrando a capacidade do método de gerar soluções sustentáveis fazendo uso dos conceitos propostos.

1.6 Estrutura do Documento

O trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- (1) Capítulo 1 – Introdução: No primeiro capítulo está a introdução, que trata da contextualização do tema do trabalho e o problema selecionado, o objetivo, a motivação e a justificativa para a abordagem selecionada.
- (2) Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura utilizada para desenvolvimento do método proposto, incluindo os principais conceitos sobre *Startup Garage Innovation Process (SGIP)*, *Design Thinking* e *Lean Startup*.
- (3) Capítulo 3 – Método: O terceiro capítulo apresenta o método aplicado para resolução do problema.
- (4) Capítulo 4 – Resultados: O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do método explicado no capítulo anterior.
- (5) Capítulo 5 – Conclusão: O capítulo 5 fornece a conclusão do trabalho, apresentando uma reflexão sobre o método aplicado e os resultados alcançados.

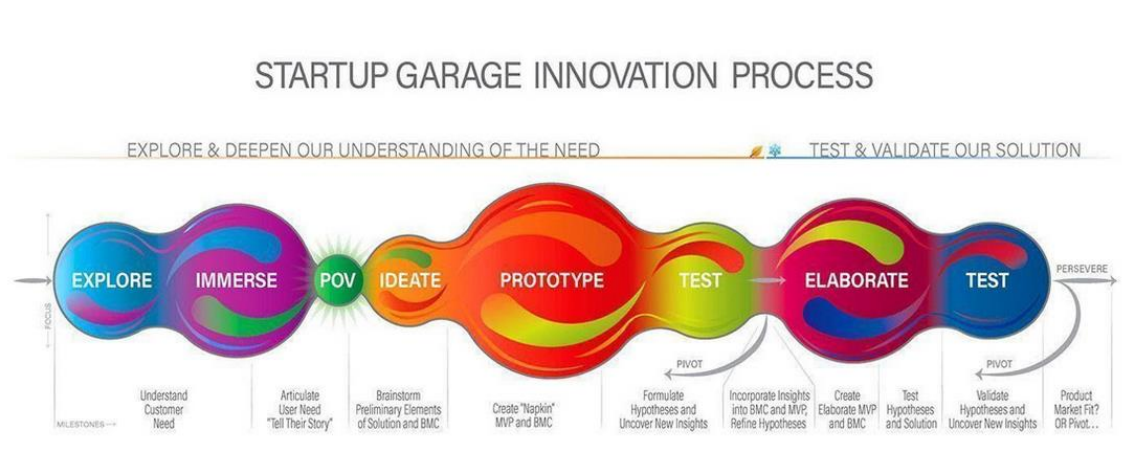
2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir serão apresentados e discutidos os principais conceitos utilizados no desenvolvimento do método e na resolução do problema levantado. Os conceitos serão apresentados nos seguintes tópicos.

2.1 Lean Startup

Desenvolvido em 2015 nos Estados Unidos, no vale do Silício, o *Startup Garage Innovation Process* é a base de criação de muitas startups e inovações em diferentes escolas da Universidade de Stanford. O método combina a aplicação do *Design Thinking* com a aplicação do *Lean Startup*, assim como conceitos de Engenharia Organizacional e Engenharia Financeira. A figura a seguir apresenta os principais elementos do método.

Figura 2: *Startup Garage Innovation Process*



Fonte: Zenios, 2016

O método consiste em uma abordagem de aprimoramento guiado por hipóteses, para desenvolver, simular e testar um modelo de negócios. O modelo passa desde um primeiro momento de compreensão do problema com etapas de Exploração e Imersão, resultando em um ponto de vista e perspectiva convergente, o POV (*Point of View*), possibilitando uma solução para uma necessidade real, e em seguida, idear e prototipar essa solução para testá-la junto de usuários reais.

Assim, o método possui um aspecto de ciclicidade comum ao *Lean Startup*, que propõe o circuito de Construir-Medir-Aprender (RIES, 2011), utilizando-se de *feedbacks* e aprendizados durante todo o processo para avaliar o valor (ou não) que o serviço ou produto entrega, garantindo a validação do modelo de negócio.

2.2 Design Thinking

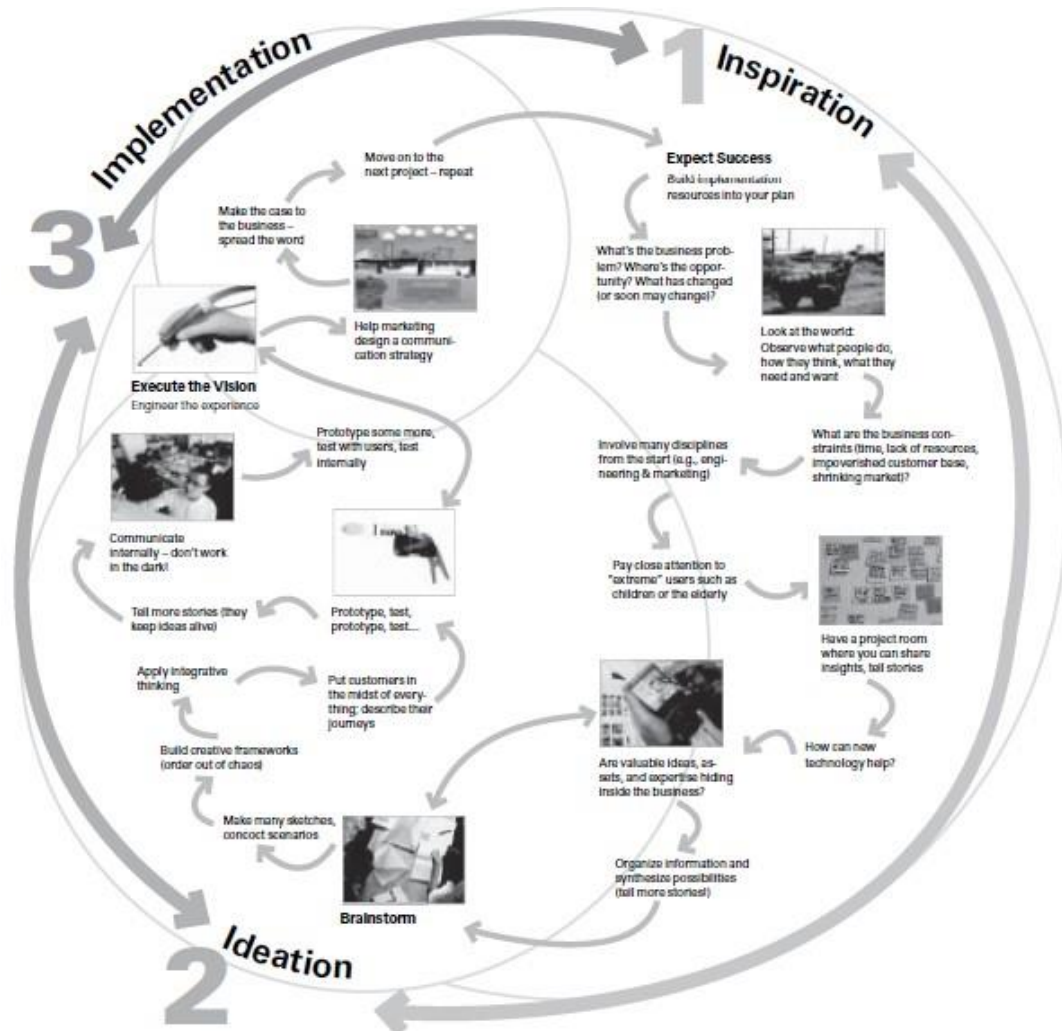
O *Design Thinking* é um método de resolução de problemas que assenta num conjunto complexo de competências, processos e mentalidades que ajudam as pessoas a gerar soluções inovadoras para os problemas. É uma disciplina que usa a sensibilidade do designer e métodos para corresponder às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e com algo que uma estratégia empresarial viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008).

O *Design Thinking* é melhor descrito metaforicamente como um sistema de “espaços” em vez de uma série predefinida de passos ordenados. Os espaços demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas que juntos formam o processo contínuo da inovação (BROWN, 2008). O design pode parecer caótico para aqueles experimentando-o pela primeira vez. Mas ao longo da vida dos participantes de um projeto vê-se que o processo faz sentido e alcança resultados, mesmo que a sua arquitetura difira de outros processos lineares baseados em processos típicos de outros tipos de atividades de negócios.

Ainda segundo Tim Brown (2008), o processo de design deve passar por três espaços: (i) Inspiração, que engloba as circunstâncias que motivam a busca por soluções); (ii) Ideação, para o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que possam conduzir a soluções e (iii) Implementação, para o planeamento de um caminho visando a comercialização, através do teste e da prototipação (BROWN, 2008).

A figura 3 ilustra os 3 espaços definidos por Tim Brown (2008) no *Design Thinking*. Os projetos irão percorrer estes espaços - especialmente os dois primeiros - mais de uma vez à medida que as ideias são refinadas e novas direções são tomadas.

Figura 3: Design Thinking Framework



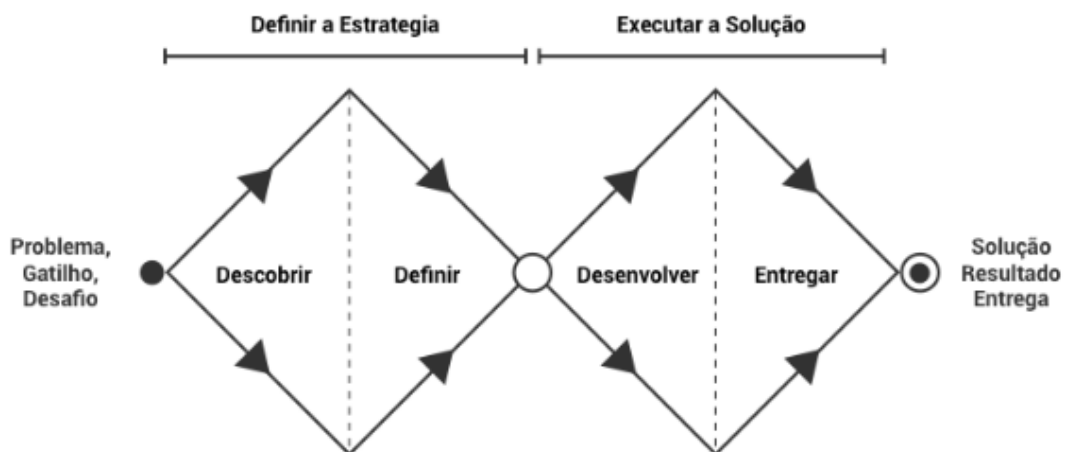
Fonte: BROWN, 2008

Uma característica interessante do processo é sua evolução em pensamentos convergentes e divergentes. Os pensamentos divergente e convergente atuam sobre a criatividade de quem aplica o método, ordenando, simplificando e clarificando cada etapa do pensamento criativo. O pensamento divergente consiste em uma forma de pensar que procura aumentar o número de possibilidades para resolver um problema ao gerar ideias criativas, tornando o processo mais flexível, iterativo e aberto. O pensamento convergente consiste em uma forma de pensar que busca filtrar opções para selecionar aquelas que são melhores para solucionar o

problema, tornando o processo mais simples e direcionado (DESIGN COUNCIL, 2015).

Aplicando esse conceito o *British Design Council* (2015) criou uma metodologia de Design chamada Duplo Diamante, em 2015. O Duplo Diamante é um processo de design bem estruturado para não apenas desenvolver produtos ou startups, mas para resolução de qualquer tipo de problema. A metodologia funciona de maneira cíclica entre as diferentes fases do processo, amplificando o número de interações entres as diferentes fases e permitindo maior flexibilidade para aprimorar a solução e resolver os problemas encontrados. Na figura a seguir é possível observar o processo do Duplo Diamante.

Figura 4: Duplo Diamante *Framework*



Fonte: Adaptado do *British Design Council*, 2015

O Duplo Diamante transmite claramente um processo de design tanto a designers como a não designers. Os dois diamantes representam um processo de exploração de uma questão mais ampla ou profunda (pensamento divergente) e depois de uma ação focalizada (pensamento convergente). Não é um processo linear, como mostram as setas no diagrama. As etapas do Duplo Diamante são (DESIGN COUNCIL, 2015):

- Descobrir: O primeiro diamante ajuda as pessoas a compreenderem, em vez de simplesmente assumirem, qual é o problema. Implica em falar e passar tempo com as pessoas que são afetadas pelas questões.
- Definir: A percepção adquirida na fase da descoberta pode ajudá-lo a definir o desafio de uma forma diferente.
- Desenvolver. O segundo diamante encoraja as pessoas a darem respostas diferentes ao problema claramente definido, procurando inspiração em outros locais e novas fontes de inspiração
- Entregar. A entrega envolve testar diferentes soluções em pequena escala, rejeitando as que não funcionaram e melhorando as que funcionaram.

2.3 Pesquisa secundária

A fase de exploração se inicia com a pesquisa secundária, com o intuito de aprofundar mais o problema proposto. Nessa etapa realiza-se um levantamento de dados, de estudos mais recentes e o que houver de conhecimento disponível sobre o tema estudado. Assim, é possível se alcançar um conhecimento mais profundo sobre o problema, o público-alvo e o mercado em questão. Com isto também é possível se identificar os principais influenciadores e nomes do campo pesquisado, incorporando mais fontes de pesquisa, como sites e blogs (BROWN, 2008).

Um tópico de pesquisa comum dentro da pesquisa secundária é o levantamento de *benchmarks*. Robert Camp definiu o *benchmarking*, em 1989, como uma busca pelas melhores práticas na indústria que levam a uma performance superior (CAMP, 1989). Assim, através de um levantamento de soluções já existentes, com boa performance no mercado, é possível extrair *insights* para novas ideias, e pontos de aperfeiçoamento para processos, produtos ou serviços já existentes.

2.4 Pesquisa primária

A primeira etapa da fase de imersão é a pesquisa primária. Essa etapa aplica técnicas de pesquisa de campo etnográficas (observação e entrevistas) para providenciar dados qualitativos sobre potenciais ou atuais usuários do produto ou serviço. Para se construir uma solução ou um produto verdadeiramente atraente para o mercado, é necessário ter um bom entendimento das necessidades reais dos usuários, e entender como e porque o nosso produto atenderia essa necessidade (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

2.4.1 Entrevistas e observações

Um dos principais resultados da observação na pesquisa de campo e das entrevistas com os usuários é um conjunto emergente de padrões de comportamento - comportamentos identificáveis que ajudam a categorizar os modos de utilização de um potencial ou existente produto ou serviço. Estes padrões sugerem objetivos e motivações. Nos domínios comercial e técnico, estes padrões de comportamento tendem a resultar em papéis profissionais; para produtos de consumo, eles tendem a corresponder com escolhas de estilo de vida. Os padrões de comportamento e os objetivos a eles associados impulsionam a criação de personas na fase de Síntese (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007)

Assim, algumas das principais respostas que são possíveis de se alcançar com as entrevistas são (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007):

- O contexto de como o produto (ou sistema análogo, se não existir nenhum produto atual) se enquadra nas suas vidas ou fluxo de trabalho: quando, por que, e como o produto é ou será utilizado?
- Conhecimento do domínio do ponto de vista do utilizador: O que é que os utilizadores precisam saber para realizar suas tarefas?
- Tarefas e atividades atuais: tanto para as quais produto/serviço projetado é necessário para realizar e para as quais ele não é.
- Objetivos e motivações do usuário para utilização da solução projetada

- Modelo mental: o que os usuários pensam sobre os seus empregos e atividades, bem como quais expectativas os potenciais usuários têm sobre a solução projetada?
- Problemas e frustrações com produtos atuais (ou um sistema análogo se não houver produto existente).

Os métodos básicos de entrevista etnográfica são simples, diretos e de baixa tecnologia. Embora as nuances das entrevistas demorem algum tempo a dominar, qualquer um que seguir alguns princípios, deve alcançar dados qualitativos suficientes: (i) entrevistar no mesmo local em que ocorre as interações do usuário; (ii) evitar um número fixo de questões; (iii) assumir o papel de um aprendiz e não de um expert; (iv) utilizar perguntas abertas e fechadas para direcionar a discussão; (v) focar primeiramente em objetivos e secundamente em tarefas; (vi) evitar tratar o usuário entrevistado como um designer do produto/solução a ser projetada; (vii) evitar discutir sobre tecnologia; (viii) incentivar os usuários a contarem histórias e (ix) evitar focar apenas em perguntas principais, dando espaço para a entrevista funcionar como uma conversa. (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

Outra forma de compreender os seus clientes é mergulhar no seu mundo e perspectivas. Observar os utilizadores no seu dia a dia dá-lhe a oportunidade de se empatizar com a sua experiência, compreender o seu contexto, descobrir necessidades ocultas e ouvir o seu feedback honesto e sem restrições (IBM Design Thinking, 2017). Talvez a técnica mais eficaz para a recolha de dados qualitativos dos utilizadores combine entrevistas e observação, permitindo aos designers fazer perguntas esclarecedoras e dirigir inquéritos sobre situações e comportamentos que observam em tempo real. Assim, existe um valor em realizar as entrevistas no local em que o entrevistado atua, permitindo capturar *insights* do seu dia a dia, como o tipo de informação que ele precisa, sistemas inadequados que ele usa, a frequência, ordem e prioridade das tarefas que executa, entre outros (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007).

2.5 Síntese

Após a etapa de levantamento de dados da fase de imersão inicia-se a fase de análise e síntese. Assim, os *insights* adquiridos até o momento são organizados e analisados com o intuito de se identificar padrões e criar desafios que auxiliem a solução do problema. Nesse momento, busca-se consolidar o entendimento do cliente e suas necessidades, colocando o usuário no centro. Assim, será possível através de ferramentas como o Diagrama de Afinidades, Personas, Jornada do Cliente e POV entender melhor as necessidades e dores dos clientes, que nortearão as próximas etapas de ideação. (VIANNA et al., 2012)

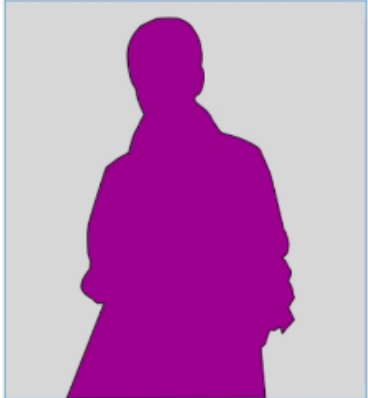
2.5.1 Diagrama de afinidades

O diagrama de afinidades busca agrupar dados reais adquiridos nas etapas de pesquisa exploratória e imersão com base em afinidade, similaridade, dependência ou proximidade, gerando um diagrama que contém as macros áreas que delimitam o tema trabalhado (VIANNA et al., 2012). Assim, são identificados temas, critérios ou classificações que auxiliam no entendimento dos dados, podendo ser reinicializado inúmeras vezes durante o desenvolvimento do projeto. Esse processo permite a melhor compreensão dos dados, e de maneira visual com o diagrama a identificação de padrões, contradições e temas a serem explorados nas etapas posteriores de Ideação e criação da solução.

2.5.2 Personas

A construção de Personas providencia uma maneira precisa de pensar e comunicar sobre como um grupo específico de usuários se comporta, como eles pensam, o que anseiam alcançar e por que (COOPER, REIMANN, CRONIN, 2007). Embora não sejam pessoas reais, são arquétipos e personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese das entrevistas e pesquisas realizadas e da observação dos comportamentos dos usuários. Dessa maneira, representam as motivações, expectativas, necessidades, dores e desejos de um grupo (VIANNA et al., 2012).

Figura 5: *Template* para elaboração de Personas

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

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010

2.5.3 Jornada do cliente (CJM)

A Jornada do Cliente é uma ferramenta que permite uma representação visual da sequência de eventos que um cliente interage com uma organização durante um processo inteiro de oferecimento de um serviço ou produto. Assim, apresenta graficamente todos os possíveis pontos de contato que clientes possuem durante o processo de prestação de um serviço ou compra de um produto. (ROSENBAUM et al., 2017):

A Jornada é usada junto das Personas definidas na etapa anterior para identificar como cada uma se relaciona com cada momento do ciclo de vida do serviço oferecido, com o intuito de gerar soluções inovadoras para melhorar os pontos de contato identificados no mapeamento feito (VIANNA et al., 2012).

Os pontos de contato são apresentados geralmente no eixo horizontal referindo-se a um processo temporal e ordenado de etapas, e são subdivididos em três etapas (ROSENBAUM et al., 2017):

- Pré-serviço: Refere-se as atividades que ocorrem antes da prestação de serviços, onde geralmente é feita a comunicação para o cliente final do serviço ofertado
- Serviço: Refere-se ao período que o serviço em questão é executado, na qual existe de fato a adesão ao produto ou serviço prestado.
- Pós-serviço: Refere-se às experiências dos clientes que ocorrem após a prestação de serviços, na qual se tem percepções de retorno do cliente e esforços para recursividade.

No eixo vertical é definida uma escala de satisfação para avaliar cada um dos pontos de contato identificado, de modo que seja possível identificar pontos de nível de satisfação baixos para propor ideias e melhorar a jornada para o cliente. Na figura 6 a seguir é possível verificar um exemplo de layout para mapeamento da jornada do cliente (ROSENBAUM et al., 2017).

Figura 6: Exemplo de mapeamento da Jornada do Cliente



Fonte: Adaptado de Rosenbaum et al., 2017

2.5.4 POV

O *Point of View* (POV) ou Ponto de Vista é uma declaração de problema significativa e acionável, que permitirá idealizar de uma forma orientada para objetivos o problema proposto. O POV capta a visão do designer ao definir o desafio a ser abordado nas sessões de ideação. Assim, envolve a reformulação de um desafio numa declaração de problema acionável. O POV é construído seguindo-se a seguinte estrutura, respondendo as seguintes proposições: (i) Quem - Persona definida; (ii) O Que Precisa - necessidades identificadas e (iii) Porque Precisa - ponto de dor identificado (VIANNA et al., 2012)

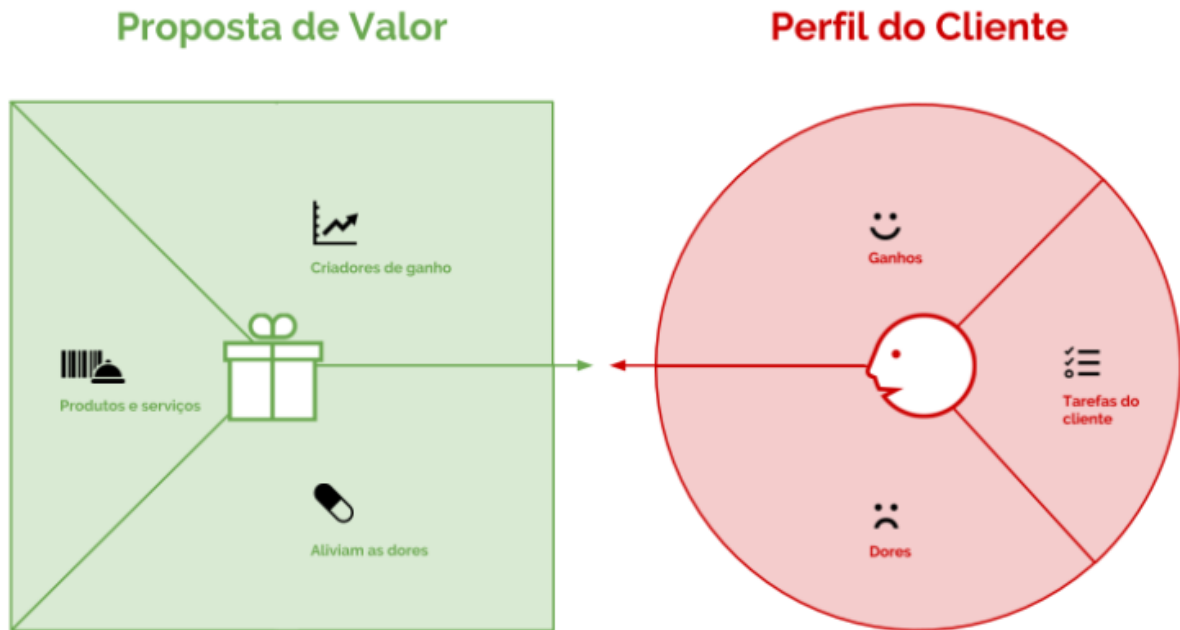
2.6 Ideação

A etapa de Ideação é a terceira etapa do *Design Thinking* e é um processo criativo no qual os usuários irão gerar ideias a partir do conhecimento adquirido nas etapas anteriores e testar essas ideias a partir da construção de protótipos. Esta etapa envolve a realização de sessões para geração de ideias, facilitadas por técnicas como o *brainstorming*. Os participantes reúnem-se de mente aberta para produzir o maior número possível de ideias para abordar o problema declarado na etapa anterior, num ambiente facilitado e sem julgamentos. (IDEO, 2009)

2.6.1 Value Proposition Canvas (VPC)

O *Value Proposition Canvas* (VPC) é um *framework* proposto por Osterwalder et al. (2014) para ajudar a desenvolver e testar a proposta de valor de um negócio e garantir que o produto ou a solução está alinhado com o que o cliente necessita. A ferramenta faz a proposta de valor ser visível e tangível e, portanto, mais fácil de discutir e gerir (OSTERWALDER et al., 2014). O VPC tem duas partes: (i) com o Perfil do Cliente se esclarece a compreensão que se tem do cliente e (ii) com o Mapa de Valor descreve-se como pretende-se criar valor para esse cliente. O Encaixe ocorre quando um encontra o outro.

Figura 7: Value Proposition Canvas



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

O Mapa de Valor (Proposta) descreve as características de uma proposta de valor específico no seu modelo de negócio, num modelo mais estruturado e de forma detalhada. A proposta de valor é fragmentada em três partes: (i) Produtos e Serviços; (ii) Aliviadores de Dores e (iii) Criadores de Ganhos. Os Produtos e Serviços consistem em uma lista das soluções pensadas, que irão atender as dores dos clientes; os Aliviadores de Dores descrevem como os produtos ou serviços irão aliviar as dores dos clientes; a parte de Criadores de Ganhos trata de como as soluções trazem novos ganhos e agregam valor para o cliente (OSTERWALDER et al., 2014).

O Perfil do Cliente descreve um segmento específico de cliente no seu modelo de negócios de uma maneira mais estruturada e detalhada. Essa parte também é segmentada em três partes: (i) Tarefas do Cliente; (ii) Dores e (iii) Ganhos. As Tarefas do Cliente descrevem o que os clientes estão tentando fazer no seu trabalho e na vida pessoal, em suas próprias palavras; as Dores descrevem experiências ruins, riscos e obstáculos decorrentes das atividades do cliente; os Ganhos descrevem os benefícios que os clientes desejam alcançar e o que os

encantaria, deixando-os mais dispostos a aderir à solução apresentada (OSTERWALDER et al., 2014). Alcança-se o chamado Encaixe quando o Mapa de Valor encontra o Perfil de Cliente, ou seja, quando os seus produtos e serviços produzem aliviadores de dores e criadores de ganhos que atendem um ou mais das atividades, dores e ganhos que são importantes para o seu cliente (OSTEWALDER et al., 2014).

2.7 Prototipação

Nessa etapa serão construídos protótipos das soluções a fim de entender o interesse real dos usuários sobre as soluções criadas, assim como testar e validar o funcionamento da solução na prática.

A prototipação serve para tornar as ideias tangíveis, para aprender através da construção, e para obter rapidamente feedbacks chaves das pessoas para quem está se está projetando. Os protótipos são destinados apenas para transmitir uma ideia - não para serem perfeitos – e assim, permitem passar rapidamente por uma variedade de iterações, construindo a solução final baseando-se no aprendizado que se adquire com as próprias pessoas para as quais se está projetando (IDEO, 2009).

2.7.1 Hipóteses

As hipóteses de negócios são definidas por Osterwalder et al. (2014) como algo que precisa ser verdade para que sua ideia de negócios funcione parcialmente ou totalmente, mas que ainda não foi validado.

Antes de iniciar os testes, é importante levantar as hipóteses, como instrumentos que servem para provar ou refutar as suposições. No centro de todos os testes deve estar sempre uma profunda compreensão das hipóteses críticas subjacentes à forma como pretende criar valor para os clientes (*Value Proposition Canvas*) e como se espera criar valor para a sua empresa (*Business Model Canvas*). (OSTEWALDER et al., 2014).

2.7.2 Testes e Aprendizados

Para estruturar a etapa de testes, foi utilizada a Ficha de Testes e a Ficha de Aprendizado propostas por Osterwalder et al. (2014) que permitem identificar com clareza o que se quer alcançar com um teste, e como os resultados serão usados para construir os próximos passos.

As etapas para o preenchimento da Ficha de Teste consistem em: (i) definir as hipóteses que se quer testar; (ii) definir o experimento que será construído e realizado para testar se as hipóteses levantadas estão corretas, ou se devem ser rejeitadas e reformuladas; (iii) definir qual dado será usado para medir o teste e (iv) definir um alvo limiar para validar se o teste foi positivo ou não. Na figura 8 a seguir é possível observar a Ficha de Teste utilizada.

Figura 8: Ficha de Teste

Test Card Strategyzer

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Critical:

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost: Data Reliability:

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Para capturar os *insights* a partir dos resultados do teste realizado, utiliza-se a Ficha de Aprendizado, exposta na figura 9 abaixo. Para preencher a Ficha de Aprendizado seguem-se os seguintes passos: (i) descreve-se a hipótese que foi testada; (ii) apresenta-se o que foi observado em termos de dados e resultados; (iii) explica-se quais as conclusões e *insights* adquirem-se com o teste e (iv) descreve-se quais ações serão tomadas baseadas nos *insights* adquiridos.

Figura 9: Ficha de Aprendizado

Learning Card Strategyzer

insight Name Date of Learning

Person Responsible

STEP 1: HYPOTHESIS
We believed that

STEP 2: OBSERVATION
We observed

Data Reliability:

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
From that we learned that

Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
Therefore, we will

Copyright Business Model Factory AB The masters of Business Model Generation and Strategyzer!

Fonte: Osterwalder et al. (2014)

2.7.3 MVP

O MVP é uma representação ou protótipo de uma proposta de valor concebida especificamente para testar a validade de uma ou mais hipóteses/

pressupostos. O objetivo é fazê-lo de forma rápida e barata, e o mais eficientemente possível. Os MVPs são utilizados principalmente para explorar o potencial cliente e interesse dos parceiros (OSTERWALDER et al., 2014).

É uma forma mais rápida de passar pelo circuito de feedback Construir-Medir-Aprender, com a mínima quantidade de esforço, e varia em complexidade, com MVPs extremamente simples (pouco mais do que um anúncio) até à primeiros protótipos completos já com funcionalidades da solução final (RIES, 2011).

2.8 Business Model Canvas (BMC)

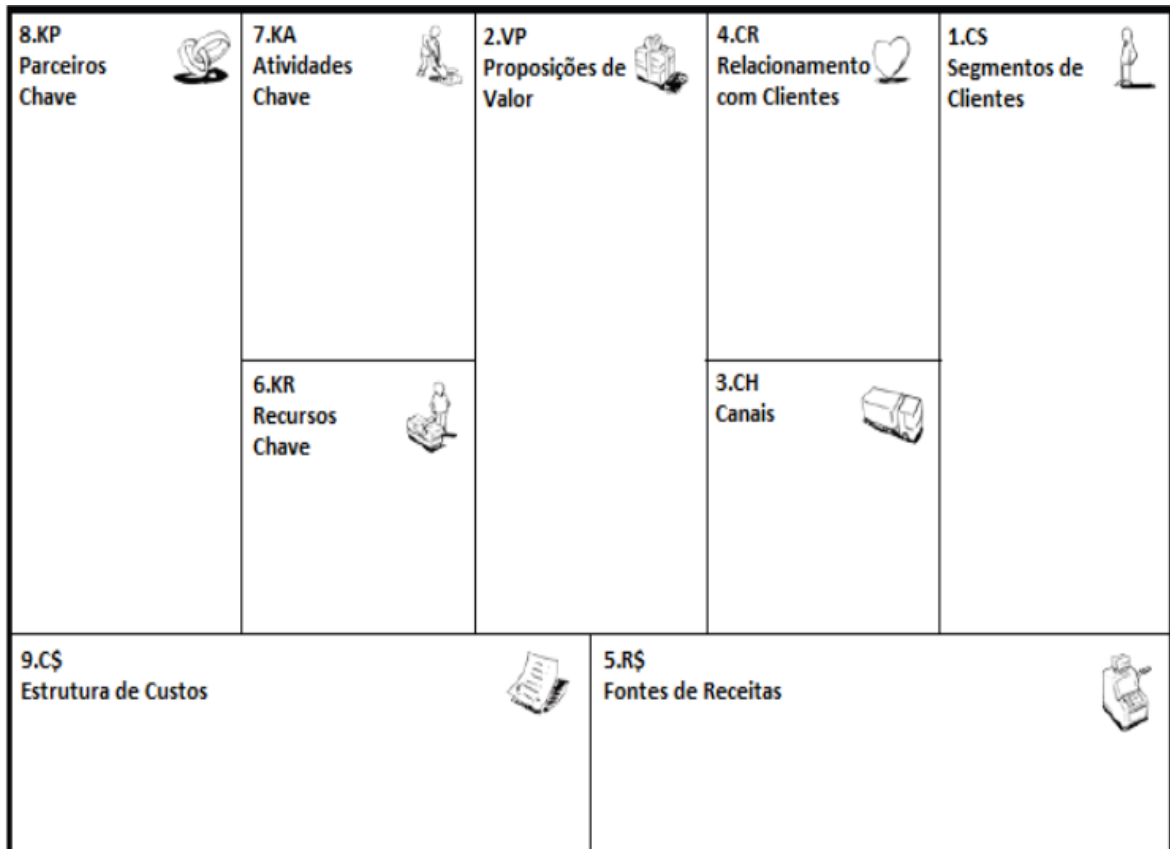
O *Business Model Canvas* (BMC) é um modelo de gestão estratégica proposto por Alex Osterwalder que ajuda as empresas a descrever, desenhar e analisar os seus modelos empresariais. Essa ferramenta permite que se visualize em um único *framework* quatro principais partes da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo Osterwalder et al. (2014), essas áreas são divididas em 9 diferentes blocos:

- (a) Segmento de Clientes: são os grupos de pessoas e/ou organizações que o modelo de negócios visa alcançar e entregar valor.
- (b) Proposições de Valor: produtos e serviços que entregam valor para o cliente.
- (c) Canais: como a proposta de valor é comunicada e entregue para um segmento de clientes através de comunicação, distribuição e canais de venda
- (d) Relacionamento com Clientes: tipo de relacionamento que é estabelecido e mantido com cada segmento de cliente, e como os clientes são conquistados e retidos.
- (e) Fontes de Receita: como a organização captura valor com um preço que os clientes estão dispostos a pagar
- (f) Recursos Chave: os principais recursos requeridos para operação da proposta de valor descrita.

- (g) Atividades Chave: as principais atividades que a empresa precisa executar bem.
- (h) Parceiros Chave: a rede de parceiros e fornecedores que trazem recursos e viabilizam o modelo
- (i) Estrutura de Custos: todos os custos necessários para operacionalizar o modelo de negócios.

A figura 10 a seguir mostra os elementos citados no layout proposto da ferramenta:

Figura 10: *Business Model Canvas Layout*

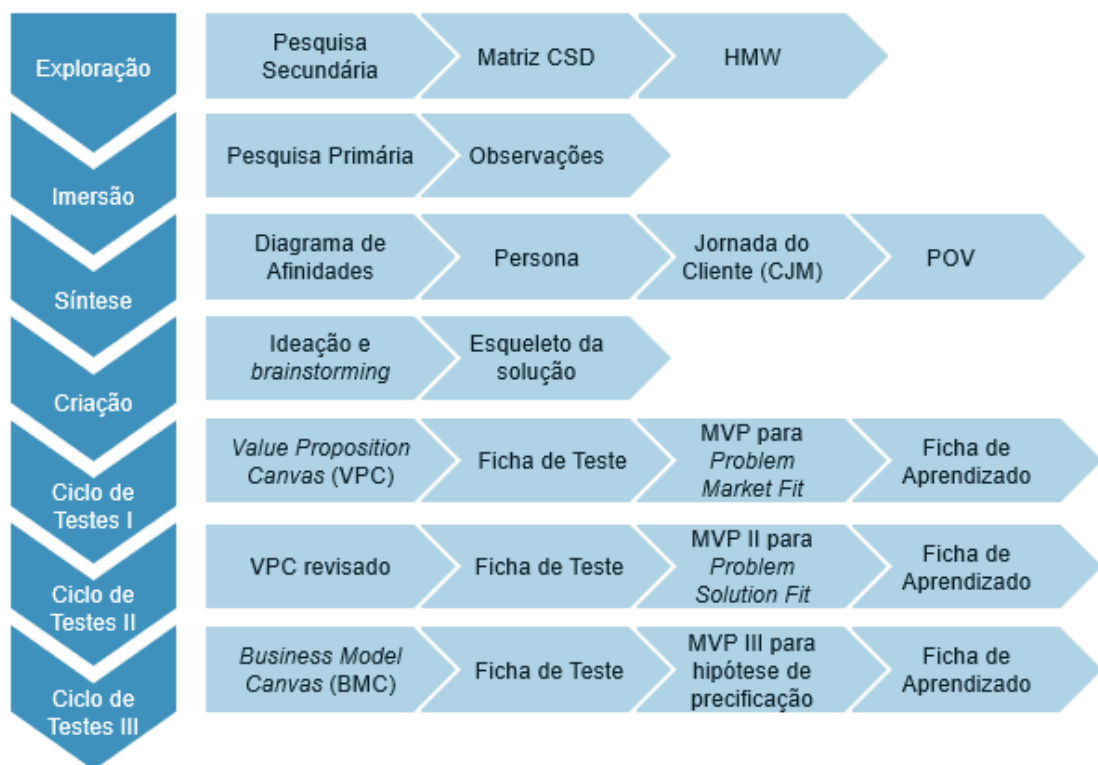


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

3. MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método aplicado para o desenvolvimento do trabalho. Para alcançar o objetivo definido utilizou-se o método do Duplo Diamante, ferramenta pertencente ao Design Thinking e ao Lean Startup. As etapas que o compõe foram baseadas nos conceitos descritos no capítulo anterior (Revisão Bibliográfica). O resumo do método proposto e dos passos seguidos pode ser observado na figura 10 a seguir, e consiste nas seguintes etapas: (1) Exploração; (2) Imersão; (3) Síntese; (4) Criação; (5) Ciclo de testes I; (6) Ciclo de testes II; (7) Ciclo de testes III.

Figura 11: Etapas do método proposto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

3.1 Contexto do problema

O desafio levantado, como afirmando anteriormente, é o desenvolvimento de um modelo de negócio relacionado ao consumo de vinhos em restaurantes que seja atrativo tanto pela sua proposta de valor tanto do ponto de vista financeiro. Dessa maneira, o autor precisava de um método que permitisse validar suas hipóteses iniciais, e desenvolver um modelo de negócio sustentável, que atendesse as necessidades reais do mercado em questão.

Dado o baixo conhecimento do autor sobre o mercado e sobre o negócio a ser desenvolvido, era necessária utilização de um método flexível e iterativo, possibilitando que aprendizados adquiridos durante o desenvolvimento trabalho permitissem adaptabilidade de etapas anteriores. Assim, entender melhor os reais problemas desse mercado, idealizar e testar soluções são atividades necessárias para definir de maneira assertiva o problema e a solução correta para ele.

O projeto foi desenvolvido de março deste ano até o presente momento, sendo uma parte desenvolvida de maneira síncrona com a disciplina PRO3582 do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Assim, durante o primeiro semestre deste ano foram realizadas reuniões com frequência semanal durante o desenvolvimento do curso, na qual eram discutidos os resultados alcançados e o plano de trabalho, para planejar e validar cada passo.

3.2 Exploração

A primeira fase é a de Exploração, que consiste no entendimento e compreensão dos elementos e conceitos relacionados ao tema definido. Buscou -se conhecer melhor o mercado de vinhos e *benchmarks* de soluções já existentes para o problema levantado.

3.2.1 Pesquisa secundária

A pesquisa secundária foi realizada pelo autor, utilizando-se principalmente de notícias e artigos de veículos de mídia relevantes, assim como institutos de pesquisa nacionais e internacionais do setor, que fornecem inteligência de mercado sobre tendências de mercado e empresas privadas.

Esta etapa é dedicada a aprofundar o entendimento e conhecimento sobre aspectos do setor de vinhos no Brasil, para compreender a atratividade desse mercado do ponto de vista estratégico e financeiro, assim como dinâmicas importantes no seu funcionamento, com o fim de auxiliar na definição do problema e construção de hipóteses.

Procurou-se entender aspectos importantes do setor, que validassem o potencial estratégico da solução a ser desenvolvida. Assim, buscou-se informações sobre tendências de crescimento da demanda e consumo de vinhos no país, perfil do consumo atual tanto do ponto de vista regional quanto do ponto de vista de volume consumido, preços praticados e custos de importação de produtos. Com isso, foi possível ter um maior entendimento do mercado tanto do ponto de vista da demanda, quanto do ponto de vista da oferta.

Para entender melhor as oportunidades disponíveis, optou-se por procurar *benchmarks* de soluções já existentes no mercado, pertinentes ao tema de consumo de vinhos em restaurantes. Assim, foram levantados *benchmarks* nacionais e internacionais de soluções já existentes para esse público.

Para sintetizar as informações, os materiais encontrados foram resumidos em gráficos e os principais *insights* foram resumidos em *bullet points* em uma apresentação de Microsoft Power Point, sendo esta apresentada e validada pelo orientador. Os resultados são apresentados no capítulo 4, intitulado de Resultados.

3.2.2 Matriz Certeza Suposição Dúvida (CSD) e How Might We (HMW)

Para sintetizar os conhecimentos adquiridos a partir da pesquisa secundária e permitir a exploração de hipóteses, foi elaborada a matriz CSD: a sigla significa Certezas, Suposições e Dúvidas (CSD). A ferramenta permite alinhar em 3 quadrantes as Certezas (o que já se sabe), Suposições (o que se supõe, mas

precisa ser confirmado) e Dúvidas (o que ainda é necessário descobrir, e perguntas que precisam ser feitas) sobre o problema e os clientes. A Matriz CSD é uma ferramenta importante pois permite levantar o que já se sabe, alinha isso com a equipe de trabalho, define o ponto de partida e direciona as próximas pesquisas.

O próximo passo após a elaboração da Matriz CSD é a definição do “How Might We”, que permite construir uma apresentação clara do tema a ser explorado no projeto, direcionando as próximas etapas de pesquisas e ideação de soluções. Essa ferramenta permite afirmar de maneira simples qual o escopo de solução que irá ser buscada e o tema de pesquisa, mas sem ainda estreitar completamente para que se já tenha uma resposta definida.

3.3 Pesquisa Primária

Nesta etapa é desenvolvida a pesquisa qualitativa a ser realizada com potenciais clientes. O foco da pesquisa são gerentes e donos de restaurantes de classe média ou classe média baixa, que poderiam ter interesse em alguma solução para melhorar ou iniciar sua oferta de vinhos no estabelecimento. O objetivo é explorar de maneira empática as dificuldades vivenciadas nas jornadas diárias dessas pessoas, para entender sua visão de mundo, suas crenças (o que é importante, o que dão valor), suas expectativas, seus comportamentos, questionar as premissas e suposições levantadas anteriormente, e principalmente, qual a necessidade das pessoas entrevistadas e qual a dor que poderia ser resolvida.

Para a coleta de dados foram entrevistados 10 restaurantes (situados em São Paulo – SP) considerados de classe média, ou classe média baixa, ao longo de 3 semanas. Procurava-se o gerente do restaurante, ou o responsável pelos vinhos, caso houvesse um, para a realização da entrevista no próprio estabelecimento. Os resultados das entrevistas foram consolidados e estão apresentados no capítulo 4.

Como protocolo geral, buscou-se fazer perguntas descontraídas (como uma conversa) e abertas, incentivando histórias, que permitissem um aprofundamento por parte do autor para entender melhor os detalhes (uma técnica usada de inspiração é a dos “5 porquês” que consiste em questionar repetidamente uma afirmação feita pelo entrevistado, para garantir aprofundamento). O roteiro definido

possuía, além da apresentação inicial, 4 perguntas principais que deveriam ser respondidas, mas a intenção é que a entrevista corresse como uma conversa, e que se possível, mais temas fossem explorados dada a oportunidade.

O roteiro principal aplicado foi o seguinte:

- Apresentação do entrevistador:
 - Quem é / O que faz / Qual o intuito da entrevista
- Apresentação do entrevistado:
 - Nome? Cargo? O que faz? Há quanto tempo trabalha no restaurante?
- Há oferta de vinho? Como é a rotina desde a compra até o serviço de vinhos?
- Quais suas principais dificuldades e dores com a oferta de vinhos? Quais as principais reclamações dos clientes?
- O que você acha que faz bem?
- O que você gostaria de fazer melhor?

Além do roteiro principal, durante a entrevista surgiam outras questões e temas que também foram explorados, embora o objetivo principal fosse ter uma resposta clara para as perguntas principais acima definidas. Alguns dos temas que surgiram e foram explorados são:

- Venda de vinho em lata.
- Preço de compra dos vinhos.
- Volume de vendas de vinhos do restaurante.
- Margem aplicada pelos restaurantes sobre os vinhos.
- Tipo de vinho que é mais consumido no restaurante (Branco, Tinto ou Rosé).

3.3.1 Observações

Durante as entrevistas procura-se observar de maneira não enviesada as pessoas, as interações que ocorrem, o ambiente de forma geral, sem ainda fazer nenhum julgamento ou conclusão, anotando-se tudo que for observado. O objetivo é observar o entrevistado e seu contexto em seu ambiente de trabalho, entendendo como acontecem as atividades pertinentes ao tema pesquisado.

Dado que o objetivo do projeto é criar uma solução de negócio para venda de vinhos no restaurante, existe um esforço importante de observar e aprender ao máximo os potenciais clientes (no caso os administradores dos restaurantes), para conhecê-los melhor, e aprender quais são seus desejos e expectativas, quais suas necessidades, e quais possíveis soluções melhorariam suas rotinas.

Assim, procurou-se observar pontos como: onde ficavam os vinhos e como eram conservados (verificar se havia uma adega climatizada, se os vinhos ficavam em algum lugar observável pelos clientes); como o entrevistado se referia à oferta de vinhos com restaurante (com segurança, ou inseguro); se havia uma carta de vinhos bem elaborada e esteticamente bonita disponível; quantos funcionários havia no restaurante e quantos estavam acessíveis para responder alguma pergunta sobre os vinhos; como é feito o serviço do vinho (o garçom abre a garrafa na mesa e o cliente serve a si mesmo ou o vinho é trazido já aberto e na taça).

3.4 Síntese

Na etapa de síntese são analisadas e sintetizadas as informações coletadas nas etapas de Exploração e Imersão anteriores, buscando-se a compreensão e definição das dores dos usuários da solução a ser desenvolvida. Para analisar e permitir analisar de maneira visual as informações existem diversas ferramentas do *Design Thinking*. Para esse projeto serão utilizadas 4 delas:

- Diagrama de Afinidades
- Definição da Persona
- Jornada do Usuário
- *Point of View* (POV)

3.4.1 Diagrama de afinidades

A primeira etapa da síntese é elaboração de um Diagrama de Afinidades visando sintetizar e organizar os resultados obtidos a partir da pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas com os restaurantes.

A construção do Diagrama de Afinidades foi feita em 4 etapas:

- 1) As informações obtidas a partir das entrevistas foram transcritas para uma planilha de Microsoft Excel, de modo que fosse mais fácil de visualizar e permitisse uma análise mais eficiente e comparativa das respostas;
- 2) Em uma folha impressa, a equipe de trabalho classificou os principais aprendizados obtidos em 4 temas: (a) Citações Importantes dos Usuários; (b) Surpresas e Contradições Percebidas; (c) Padrões e Temas Notados e (d) Aspectos a Serem Explorados.
- 3) O resultado foi passado para o Microsoft Power Point por apresentar uma melhor visualização do diagrama, e em seguida apresentado ao orientador e ao outro sócio.

A classificação feita pelo diagrama é a seguinte:

- (a) Citações Importantes dos Usuários: citações importantes dos entrevistados que confirmam hipóteses levantadas ou apontam para dores relevantes, pertinentes ao tema explorado.
- (b) Surpresas e Contradições Percebidas: citações dos entrevistados que contradizem hipóteses levantadas anteriormente, ou trazem algum novo ponto não antes considerado.
- (c) Padrões e Temas Notados: pontos citados que foram constantes ao longo das entrevistas, apontando uma convergência entre os entrevistados.

- (d) Aspectos a Serem Explorados: nesse bloco, agrupa-se os pontos mais relevantes levantados nas entrevistas que deverão ajudar a planejar as próximas etapas.

3.4.2 Persona

Para definir a Persona, utilizou-se como inspiração o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), apresentado no capítulo 2. Assim, a partir do diagrama de afinidades, verifica-se padrões de repetições e informações relevantes levantadas para definir a Persona que atenda de maneira mais holística os aprendizados adquiridos até o momento.

Foi elaborado um tipo de Persona apenas, que resumisse da melhor maneira possível os entrevistados, cujo resultado pode ser observado no capítulo 4. Para elaboração da Persona foram seguidos os seguintes passos:

- 1) A síntese das principais informações adquiridas foi feita no layout exposto na figura 12 a seguir, em um slide de Microsoft Powerpoint, para permitir uma visualização mais organizada das informações.
- 2) Procurou-se elaborar apenas um tipo de Persona, que resumisse satisfatoriamente os entrevistados da etapa anterior.
- 3) Após ter sido construída uma primeira versão, o resultado foi compartilhado com o outro sócio para verificar se as informações estavam completas e faziam sentido, assim como com um sommelier conhecido do autor, que possuía maior conhecimento dos clientes e suas características.
- 4) Por fim a Persona construída foi compartilhada com a equipe de trabalho e apresentada para o orientador, fechando essa etapa que servirá de insumo para as próximas.

Figura 12: *Layout* utilizado para construção da Persona

The image shows a light blue rectangular form designed for creating a user persona. On the left side, there are four labeled sections stacked vertically, separated by dashed horizontal lines:

- Nome:**
- Idade:**
- Ocupação:**
- Personalidade:**

Below these sections are two more sections, also separated by dashed lines:

- Motivações e objetivos:**
- Problemas e frustrações:**

On the right side of the form, there is a large, light blue thought bubble with a white interior. Inside the bubble, the word "Frase:" is written. Below the bubble is a simple black outline icon of a person's head and shoulders.

Fonte: Elaborado pelo autor, de Osterwalder & Pigneur

3.4.3 Jornada do Cliente

Nessa etapa é construído o Mapa da Jornada do Cliente, para a Persona definida na etapa anterior. O objetivo dessa etapa é mapear o processo pelo qual o cliente realiza o serviço analisado, passando por todas as etapas desse processo, permitindo assim visualizar e entender melhor as atividades envolvidas, e identificar os momentos nos quais há possíveis pontos de melhoria. Com isso, é possível entender com mais clareza como e quando a solução proposta deverá atuar na jornada do usuário, permitindo a construção de uma solução mais eficaz e eficiente.

A estrutura do mapeamento é definida em 3 etapas, com atividades detalhadas dentro de cada etapa. A primeira etapa é o Pré-Serviço, que consiste nas atividades preparatórias e necessárias para a prestação do serviço. A segunda etapa é a do Serviço em si, no qual há o maior ponto de contato entre o prestador e seu cliente. Por fim, a terceira etapa é o Pós-Serviço, que consiste nas atividades que finalizarão o ciclo do serviço prestado ou do produto oferecido.

Para avaliação de cada atividade dentro de cada uma das 3 etapas, é definida uma escala de avaliação variando de 1 a 5, que pontua a satisfação da Persona avaliada com a sua jornada, sendo a classificação de cada nota a seguinte:

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Indiferente (nem satisfeito, nem insatisfeito)
- (4) Satisfeito
- (5) Muito satisfeito

A jornada construída foi feita considerando três etapas fundamentais do processo de oferta de vinhos no restaurante, considerando os aprendizados adquiridos até o momento. O primeiro é a montagem da carta, seleção e compra dos vinhos. O segundo é o serviço do vinho em si, desde a venda até a entrega do produto para o cliente. Por fim, considera-se o pós-serviço, sendo a principal parte dessa etapa o *feedback* do cliente final.

A jornada foi construída em uma sessão de com a equipe de trabalho, em uma folha impressa. À medida que as atividades de cada etapa da jornada eram definidas, o grupo analisava as respostas obtidas nas entrevistas para avaliar o nível de satisfação do usuário para aquela atividade. Por fim, a jornada resultante foi construída em Microsoft Powerpoint, para permitir uma visualização mais clara do processo seguido pelo usuário, assim como os principais pontos de insatisfação a serem trabalhados. Após a elaboração a jornada construída foi validada com o outro sócio e com o professor orientador, assim como um *sommelier* que havia sido consultado na etapa anterior, para pegar seus inputs e avaliar a completude das informações. O resultado pode ser observado no capítulo 4.

3.4.4 POV

Para permitir identificar de forma clara as necessidades identificadas após a construção da Jornada, define-se o POV (*Point of View*), sendo este uma frase clara e concisa que traduz o ponto de vista do cliente, declarando o problema de maneira

significativa e acionável. Com isso, permite-se idealizar o problema de forma orientada a objetivos, o que norteará a próxima etapa de definição e ideação de soluções para o problema levantado.

O POV deve ser uma frase que articula bem o usuário e a necessidade descoberta, mas que ainda não fala sobre a solução, deixando espaço e flexibilidade para próxima etapa de ideação. Importante apontar que o POV também não é algo definitivo, podendo ser revisto diante de descobertas nas próximas etapas. O POV é construído seguindo-se a seguinte estrutura, respondendo as seguintes proposições: (i) Quem (Persona definida); (ii) O Que Precisa (necessidades identificadas); (iii) Porque Precisa (ponto de dor identificado).

Esta etapa foi realizada pela equipe de trabalho em uma sessão presencial utilizando-se uma folha impressa e, por fim, validada com o orientador e com o outro sócio. Uma vez definido o POV, passa-se para etapa de criação e ideação da solução.

3.5 Criação

Uma vez terminada a etapa de imersão, na qual já é possível ter uma ideia clara dos pontos que precisam ser melhorados na jornada do cliente e aqueles que podem ser mantidos como estão, inicia-se a etapa de Criação da solução, para produzir ideias relevantes capazes de realizar as melhorias necessárias.

3.5.1 Ideação

A etapa de criação inicia-se com a Ideação, na qual são realizadas diversas sessões de *brainstorming* para gerar ideias relevantes à solução que será construída.

Nessa etapa foram realizadas duas sessões de *brainstorming*, a primeira sendo com a equipe de trabalho da disciplina, e a segunda entre o autor e o potencial sócio envolvido. As sessões foram realizadas utilizando-se *post-its* para escrever as ideias, sendo estas compiladas posteriormente em um slide no Microsoft Powerpoint.

3.5.2 Esqueleto da solução

Nessa etapa, é feita um primeiro esquete da solução a ser validada nas próximas etapas. Aqui, devem ser selecionadas as ideias geradas na etapa anterior, consideradas mais relevantes pela equipe de trabalho.

Assim, foi feita uma nova reunião de *brainstorming* com a equipe de trabalho para analisar as ideias geradas e consolidar uma primeira proposta de solução. As ideias geradas na etapa de ideação foram consolidadas e relidas pela equipe. Em seguida, categorizou-se cada uma de acordo com qual dor identificada na jornada do cliente (foram geradas ideias para diferentes dores identificadas na etapa anterior). Por fim, a equipe de trabalho selecionou as ideias que pareciam resolver de maneira mais eficiente as dores do cliente, e que estavam alinhadas com dados e *benchmarks* da pesquisa secundária, chegando em uma primeira proposta de solução que poderia ser atrativa tanto pela sua proposta de valor quanto pelo seu potencial de gerar receita. x

3.6 Ciclo de testes I

Após a solução ter sido definida, é necessário realizar testes para validar se as hipóteses levantadas até o momento e a solução definida resolvem um problema real dos clientes. Assim, iniciou-se a etapa de implementação da solução, primeiramente com a elaboração do *Value Proposition Canvas* (VPC).

3.6.1 Value Proposition Canvas

Essa ferramenta é segmentada em duas frentes: a Proposta de Valor e o Segmento de Clientes, servindo para mostrar como a proposta de valor entrega e comunica valor, e como o cliente experencia e percebe o valor criado. Primeiramente, preenche-se o lado direito do *framework*, com o que já se aprendeu sobre o cliente e o problema, para apenas posteriormente entender como o produto e a solução criada poderão atender suas necessidades.

A parte de Segmento do Cliente foi preenchida pelo autor seguindo-se os cuidados propostos por Osterwalder et al. (2014), para evitar erros comuns no momento do preenchimento, sendo estes:

- (1) Misturar perfis diferentes de clientes em um único VPC.
- (2) Não levantar informações suficientes para preenchimento do VPC.
- (3) Não ser específico na descrição das dores e ganhos, e tentar endereçar todas as dores e possíveis ganhos.
- (4) Focar apenas em aspectos funcionais, deixando de lado tarefas sociais e emocionais.

Uma vez preenchido a parte de Segmento do Cliente, o resultado foi passado para Microsoft Power Point e validado com a equipe de trabalho e o orientador.

3.6.2 MVP para *Problem Market Fit*

Para testar se o problema é real e se existe uma demanda pela solução desenhada, será necessário desenvolver um MVP de baixa fidelidade. Esse método possibilita alcançar um aprendizado sobre a solução proposta de forma rápida e de baixo custo. Esse primeiro MVP consiste em um *pitch* explicando a solução proposta através de entrevistas por telefone com os restaurantes, para pôr em prova o interesse do público-alvo sobre a ideia proposta.

3.6.3 Testes e aprendizados

Para realizar o planejamento e documentação dos testes foi utilizado os cartões de teste apresentado por Osterwalder et al. (2014). O cartão foi preenchido em um papel impresso, e depois transformado em Microsoft Powerpoint. O layout utilizado está exposto na figura a seguir:

Figura 13: Ficha de Teste utilizada

Ficha de Teste

Nome do teste

Etapa 1: Hipótese
Acreditamos que

Etapa 2: Teste
Para verificar, vamos

Etapa 3: Métrica
E medir

Etapa 4: Critério
Estamos certos se

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Após a realização do teste do MVP, de forma a sintetizar os *insights* e aprendizados do teste realizado, usa-se a Ficha de Aprendizado, também retirada de Osterwalder et al. (2014), que possui um *layout* similar a ficha de teste, mas agora orientada a resultados. Esta ficha pode ser observada na figura a seguir:

Figura 14: Ficha de Aprendizado utilizada

Ficha de aprendizado	
Nome do teste	
Etapa 1: Hipótese Acreditamos que	
Etapa 2: Teste Observamos que	
Etapa 3: Métrica Disso aprendemos que	
Etapa 4: Critério Assim, iremos	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Após preenchimento do cartão de aprendizados, os resultados são discutidos em grupo para avaliar se as hipóteses foram validadas ou não e se é possível seguir para a próxima etapa ou pivotar a proposta de valor. Se a conclusão for positiva, entra-se na próxima etapa de testar a solução afim de verificar o encaixe do problema e da solução levantada.

3.7 Ciclo de testes II

3.7.1 VPC revisado

Uma vez validada a proposta e comprovado que há interesse pela solução desenvolvida, a equipe deverá se reunir para fazer as adaptações necessárias ao *Value Proposition Canvas*. Nesse momento, é feita a validação da parte esquerda do VPC, que trata da proposta de valor. A partir disso, parte-se para a próxima etapa, para testar se as duas partes do VPC (Proposta de Valor e o Segmento de Clientes) se conectam, e existe encaixe entre a proposta de solução e o problema levantado.

3.7.2 MVPII para *Problem Solution Fit*

Esse passo consiste no desenvolvimento completo de um MVP de alta fidelidade, sendo um MVP muito mais fiel ao serviço final, embora mais difícil de ser realizado. Esse teste tem como objetivo validar com evidências reais o interesse verificado a partir do primeiro MVP, testando o modelo como um todo.

Um MVP de alta fidelidade representa um produto ou serviço que possua as funções essenciais da solução desenhada. Assim, deveria ser capaz de gerar uma carta de vinhos, colocar uma oferta de produtos e gerar vendas para o restaurante, como estabelecido no modelo de negócios no passo anterior.

Para realização desse teste, a construção do MVP passou pelas seguintes etapas:

- 1) Planejamento do teste através da ficha de teste, detalhada no próximo tópico. A ficha de teste define de maneira geral qual hipótese será testada, como o MVP irá testar essa hipótese, e quais os critérios necessários para aprovação.
- 2) Construção do MVP de alta fidelidade. Esse MVP consistirá em montar a oferta de vinhos para um restaurante que ainda não tenha esse serviço, fazendo a construção da carta, a compra de vinhos, e a entrega dos vinhos para venda.
- 3) Criação da marca e do logo para incluir na carta de vinhos a ser montada para o restaurante, de maneira a tornar o MVP mais profissional.

- 4) Definição de métricas para medir a performance e o sucesso do produto construído e configurar os critérios que serão utilizados para medição do teste.
- 5) Lançamento do MVP e venda dos vinhos através da dinâmica definida.
- 6) Após o lançamento, os resultados serão revistos para avaliar o sucesso do teste e da solução construída, e caso preciso, fazer as alterações necessárias nas etapas anteriores e na definição da solução.

Esse MVP foi realizado em um restaurante parceiro na Vila Monumento, ao longo de 2 semanas, tendo sido necessárias 3 semanas para construí-lo, e foi construído pelo autor e pelo outro sócio, com os resultados sendo apresentados para orientador posteriormente. Os resultados obtidos estão apresentados no capítulo 4.

3.7.3 Testes e aprendizados

Uma vez rodado o MVP de alta fidelidade, da mesma forma que na etapa anterior, pode ser preenchida a ficha de aprendizados e discutidos os resultados alcançados, verificando se os critérios de sucesso foram validados. Tendo uma experiência real com clientes, a equipe deverá se reunir para tomar a decisão de progredir com o modelo ou então pivotar a solução. Deverá ser analisado se há provas de que existe um encaixe entre a solução e o mercado, ou seja, de que está sendo criado valor para os clientes, e que existe um retorno financeiro viável para o negócio proposto.

Uma vez validado o teste, será possível saber que se tem em mãos um modelo validado através de indícios reais, com um produto aliado a uma necessidade real do mercado. Mesmo a proposta de valor sendo validada, é importante garantir que existe um retorno financeiro atrativo sobre o negócio, e para isso, pode ser necessário o desenvolvimento de um novo MVP, objetivando validar a capacidade de geração de receita do modelo de negócios criado.

Assim, podem ser levantadas novas hipóteses a serem testadas para analisar a viabilidade desse negócio. Nesse projeto, foi feito o desenvolvimento de mais um MVP para realização de testes e validação das hipóteses levantadas.

A ficha de teste e de aprendizado foram preenchidas pelo autor, e compartilhadas posteriormente com a equipe de trabalho e com o orientador. Em cima dos resultados alcançados, foram feitas discussões presenciais da equipa para definir os próximos passos. Deve-se avaliar o quanto o protótipo se aproxima do encaixe entre problema e solução para avaliar se o produto pode ser considerado aprovado ou se é necessário pivotar a solução.

3.8 Ciclo de testes III

Após a experiência real com os clientes e análise dos resultados, novas hipóteses podem ser levantadas necessitando de mais testes. No caso desse projeto, verificou-se no teste anterior (embora tenha havido um encaixe bem-sucedido entre problema e solução) uma baixa capacidade de geração de receita. Nesse caso, levantou-se duas possíveis maneiras de contornar isso: (i) mudar a precificação, assumindo que o cliente final estaria disposto a pagar mais; (ii) mexer no modelo de geração de receita da solução, monetizando a solução de alguma outra forma.

Para testar as novas hipóteses será realizado um novo MVP para verificar se existe a possibilidade de aumentar a geração de receita sem alterar a solução criada e sua proposta de valor. O lançamento desse MVP deve seguir as etapas seguidas no lançamento anterior:

- 1) O MVP deverá ser lançado revisando os critérios de precificação utilizados anteriormente, para testar a hipótese levantada.
- 2) A equipe de trabalho deverá revisar as métricas e os resultados alcançados para observar se os critérios de sucesso foram atingidos e a hipótese levantada pode ser considerada como validada.
- 3) Após o teste, caso aprovado, a equipe deverá se juntar para revisar o modelo de negócios e a estratégia de precificação do produto.

A equipe deverá ser cautelosa com esse segundo teste, para avaliar se os resultados obtidos foram de fato resultados provenientes da mudança de preço feita, e não de alguma outra alteração do sistema que tenha afetado o teste de maneira marginal. Assim, é importante garantir que as outras condições e premissas utilizadas no MVP anterior sejam mantidas, para que as variações de resultados nesse novo MVP possam ser atribuídas apenas as mudanças premeditadamente

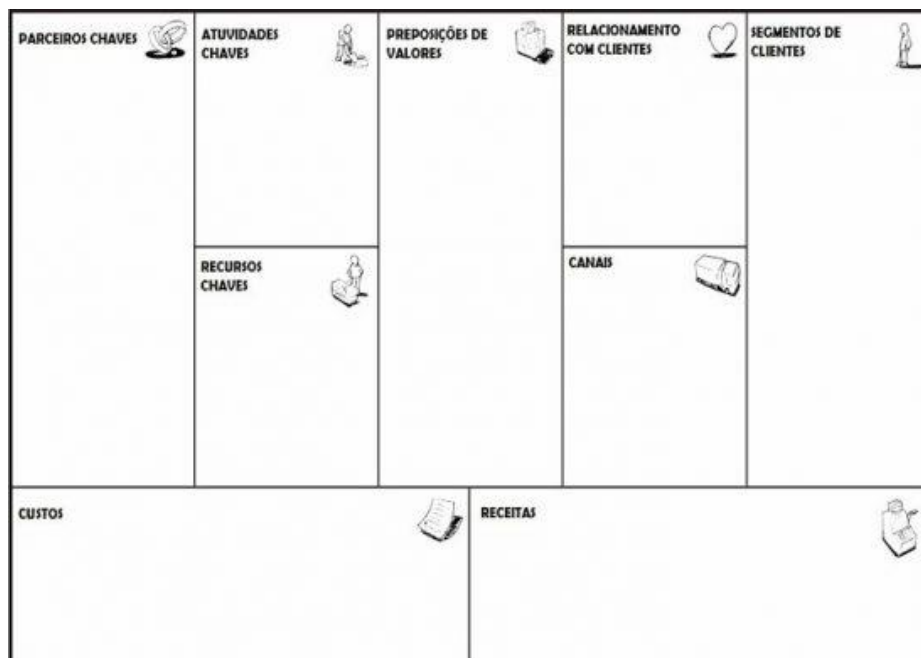
feitas. Dessa maneira, esse MVP foi realizado no mesmo restaurante que o primeiro, utilizando-se de uma carta de vinhos estruturalmente parecida com a anterior. O teste foi realizado ao longo de 2 semanas, tendo sido necessárias 2 semanas para prepará-lo.

3.8.1 *Business Model Canvas*

Antes da realização do terceiro teste será construído o *Business Model Canvas* (BMC). Essa ferramenta permite que se visualize em um único *framework* quatro principais partes da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas áreas são divididas em 9 diferentes blocos: clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (Osterwalder e Pigneur, 2011). O uso da ferramenta para representar ideias e situações possibilita uma análise tanto do que está sendo criado como do que será remodelado ou adaptado.

Na figura a seguir é possível observar o *layout* utilizado para construção do Canvas do modelo de negócios.

Figura 15: *Layout* do Canvas utilizado



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

3.8.2 MVPIII para hipótese de precificação

A hipótese escolhida para ser testada primariamente é de que o cliente final estaria disposto a pagar mais pelo produto e assim o problema não esteja no modelo de monetização e sim na precificação. Assim, foi um novo MVP similar ao anterior, mas alterando a oferta de produtos estabelecendo com uma margem e preço maior.

3.8.3 Testes e aprendizados

Uma vez lançado o MVP, seguindo a estratégia detalhada no tópico anterior, as seguintes atividades serão seguidas:

- (1) Deverão ser revisados os resultados e os *feedbacks* alcançados, para avaliar se o teste foi bem-sucedido, e se o modelo está sendo capaz de gerar uma receita atrativa.
- (2) Será realizada uma reunião para avaliar o conhecimento adquirido e verificar a necessidade de alterar o modelo de negócio

Uma vez avaliados os resultados, será discutida a necessidade de realização de um novo teste para validar outras hipóteses, ou se o ajuste na precificação é suficiente para viabilizar financeiramente a solução. Caso a resposta para segunda questão seja positiva, serão discutidos os próximos passos para implementação da solução.

4. RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados alcançados a partir da aplicação do método proposto no capítulo 3. Inicialmente foram executadas as fases de Exploração e Imersão, nas quais o problema e o cliente foram estudados e aprofundados. Em seguida, realizou-se as etapas de Síntese e Criação, nas quais o conhecimento adquirido foi analisado e sintetizado, para então ser traduzido em ideias e propostas de solução. Por fim, foi realizada a etapa de testes, que passou por 3 ciclos de testes diferentes, tendo sido construídos 1 MVP de baixa fidelidade e 2 MVPs de alta fidelidade. A partir dos testes já foi possível atingir resultados reais e alcançar os primeiros clientes da solução.

4.1 Pesquisa Secundária

A Pesquisa Secundária é a primeira etapa da fase Exploração, e foi dedicada a aprofundar o conhecimento do autor e da equipe sobre macrotendências e funcionamento geral do mercado de vinhos (especialmente sobre o varejo de vinhos em restaurante), buscando-se informações sobre oferta, demanda, preços e *benchmarks* de soluções inovadoras nesse setor.

4.1.1 Contexto do mercado e principais tendências

O mercado de vinhos é uma indústria tradicional e universal. O consumo de vinho já é feito desde a pré-história. No Brasil, o consumo tem se intensificado nos últimos anos, devido a mudanças nos padrões do consumidor. É possível observar surgirem nos últimos anos supermercados com adegas maiores, E-commerces dedicados ao produto e clubes de assinatura (WINE INTELLIGENCE, 2021).

Uma proporção crescente de brasileiros está aderindo ao consumo de vinhos, com um crescimento no número de pessoas que bebem vinho semanalmente crescendo aproximadamente 6 milhões entre 2018 e 2020 (WINE INTELLIGENCE, 2020). No gráfico a seguir é possível observar o número de pessoas que bebem vinho ao menos uma vez por semana, em milhões.

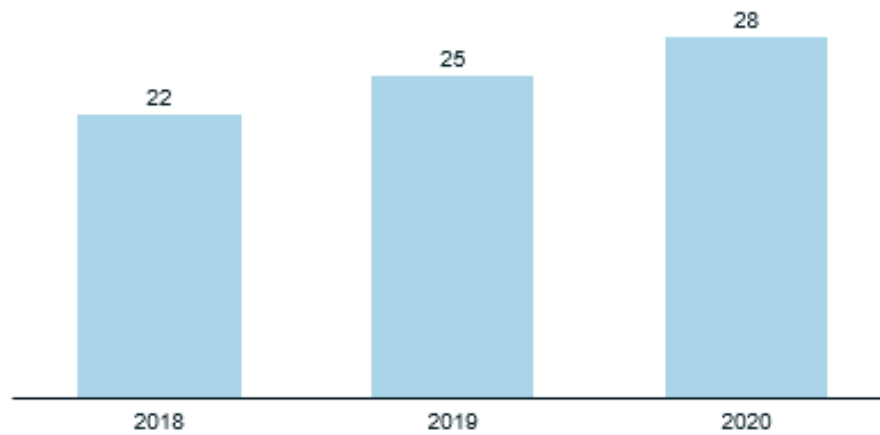


Gráfico 1: Crescimento no número de consumidores semanais de vinho (em milhões)

Fonte: Wine Intelligence (2020)

O crescimento do consumo de vinhos no Brasil, em litros por habitante, cresceu 10,6% ao ano entre 2016 e 2021 (STATISTA, 2022). Além disso, durante a pandemia, houve um crescimento acentuado no consumo de vinho, estimado em 30,5% considerando o consumo em 2020 *versus* 2019 (STATISTA, 2022). Esse maior crescimento pode ser explicado pelo maior isolamento social imposto pelo COVID-19, devido ao maior período passado em casa, sem se poder frequentar restaurantes e viajar, causando um impulsionamento nas vendas de vinhos pela Internet. No gráfico 2 a seguir, é possível observar o crescimento do consumo de vinhos no Brasil (em litros por habitante) entre 2016 e 2021, assim como as taxas de crescimento anuais e entre 2020 e 2019.

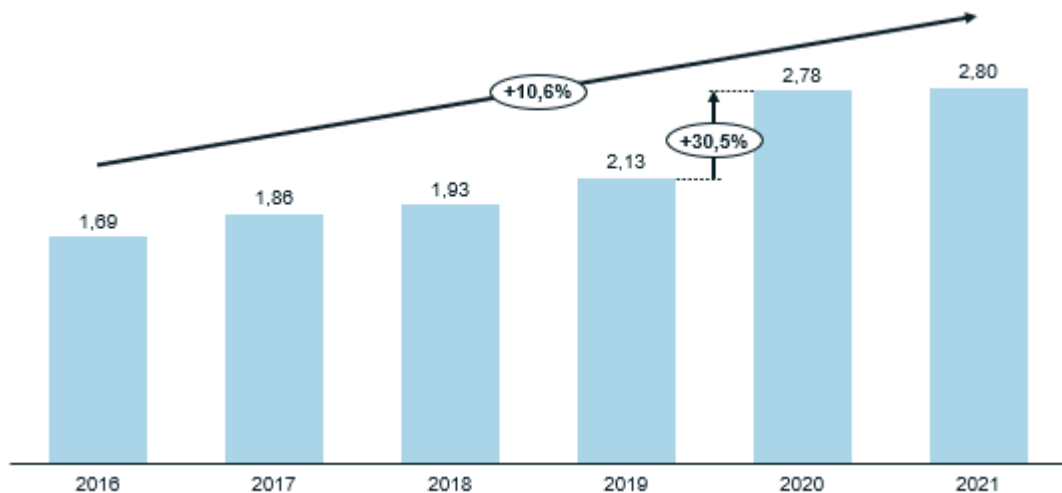


Gráfico 2: Crescimento do consumo de vinho no Brasil (em litros/habitante)

Fonte: Statista (2022)

Com esse aumento de demanda é natural que os consumidores se tornem mais criteriosos, resultando em uma maior disposição do consumidor em pagar mais pelo vinho. A procura por rótulos que custam mais de 100 reais aumentou 22% entre 2020 e 2021, e a compra de vinhos acima de 500 reais aumentou em 34% nesse mesmo período (WORLD WINE, 2022).

É importante observar que o crescimento no mercado brasileiro não é necessariamente acompanhado de um crescimento no consumo no mercado global de vinhos. Analisando cada mercado consumidor podemos ver que não houve um padrão global nesse crescimento, o que reforça ainda mais a atratividade do mercado brasileiro referente à sua ascensão. Em 2020 o mercado mundial sofreu uma retração de -6,5% para o vinho, -7,1% no caso da cerveja e -6,2% em contraste com 2019. Por outro lado, o consumo de vinhos no Brasil aumentou significativamente no mesmo período considerado (ISWR, 2022). Observando os dados em um período mais longo, é possível observar que o mercado global pode ser considerado estagnado, com um crescimento anual mínimo de +0,2%, variando de um consumo total de 22,6 bilhões de litros em 2000 até um consumo de 23,4 bilhões de litros em 2020 (STATISTA, 2021).

No gráfico 3 a seguir é possível observar a evolução do consumo global de vinho no mundo, entre 2000 e 2020, em bilhões de litros consumidos por ano.

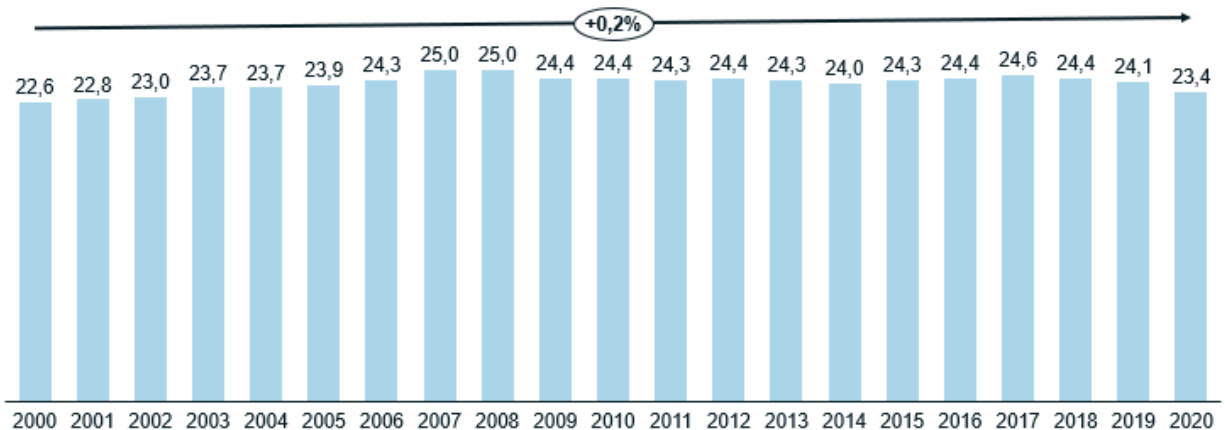


Gráfico 3: Evolução do consumo de vinhos no mundo (em bilhões de litros)

Fonte: Statista (2021)

Vemos então que o Brasil, comparado a uma tendência global de estagnação do mercado de vinhos, apresenta resultados interessantes para esse setor.

É possível constatar também que o mercado brasileiro possui um alto potencial, visto que ainda é um consumidor pequeno quando comparado com outros países como países Europeus. Os maiores consumidores de vinho em volume total no mundo são os Estados Unidos, França e Itália, com um consumo de 3,3, 24,7 e 24,5 bilhões de litros por ano, respectivamente, em 2019 (INTERNATIONAL ORGANISATION OF VINE AND WINE, 2020). Comparativamente, o Brasil teve um consumo de aproximadamente 500 milhões em 2020 (STATISTA, 2021).

Quando comparamos o consumo de vinho per capita em diferentes países, essas diferenças ficam ainda maiores. Vemos que o Brasil ocupa a 19ª posição, com um consumo de aproximadamente 2 litros por habitante em 2018, versus um consumo de 62 litros por habitante do primeiro colocado, no mesmo ano.

No gráfico 4 a seguir, é possível observar o consumo de vinho per capita (em litros por habitante) em 2018, para os principais mercados consumidores de vinho no mundo:

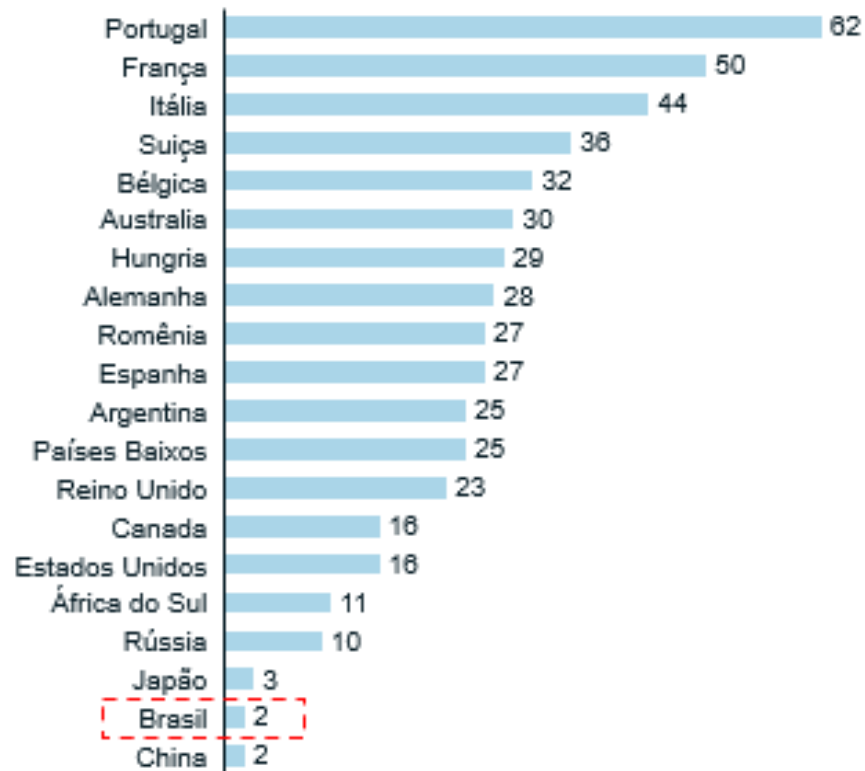


Gráfico 4: Consumo de vinho per capita no mundo em 2018 (em litros por habitante)

Fonte: International Organization of Vine and *Wine* (2019)

Aliado a isso, vemos também que o vinho representa um baixo *share* no consumo total de bebidas alcoólicas no país, representando apenas 3% do total em 2016. Esse valor é de 18% nos Estados Unidos, e pode passar de 60% para países europeus (INTERNATIONAL ORGANISATION OF VINE AND *WINE*, 2017).

No gráfico 5 a seguir temos o consumo de álcool no Brasil por tipo de bebida, em 2016, em porcentagem do total consumido.

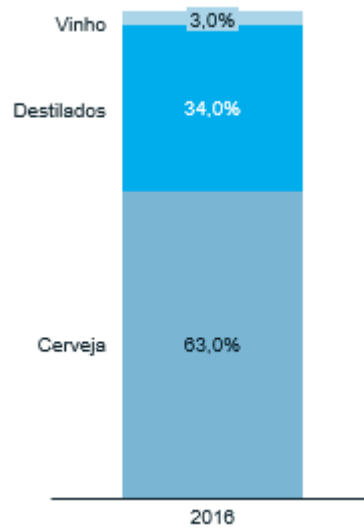


Gráfico 5: Consumo de álcool no Brasil por tipo de bebida em 2016 (em % do total)

Fonte: International Organization of Vine and *Wine* (2017)

Assim, o Brasil possui um potencial de crescimento grande para o vinho, quando comparado com países mais desenvolvidos.

Aliado a esse crescimento, foi possível ver também um aumento no número de importações nesses últimos anos. As importações totais saíram de 120 mil toneladas de vinho, no valor total de US\$ 372 milhões em 2019, para um total de 160 mil toneladas e US\$ 478 milhões em 2021 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2021).

O consumo de vinhos também é concentrado regionalmente no Brasil, com 78,6% do consumo total concentrado nas regiões Sudeste e Sul, segundo dados do Estadão em 2018. No gráfico 6 a seguir vemos o consumo de vinho, por região, em 2018.

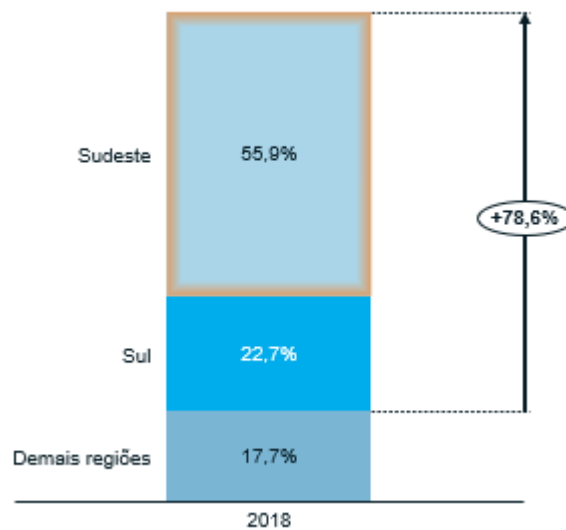


Gráfico 6: Consumo de álcool no Brasil por região em 2018 (em % do total)

Fonte: Estadão (2018)

Em relação aos preços praticados no mercado nacional, podemos afirmar que o Brasil é um dos países que paga mais caro pelo vinho consumido. Isso se dá, principalmente, devido aos altos custos logísticos e tributários. Nos vinhos nacionais, os impostos representam cerca de 65% do preço final; nos Europeus, esse valor é ainda mais alto, de 85%. Para Argentina, Uruguai e Chile, devido à isenção de impostos de importação, essa representatividade diminui para 27%, o que torna esses vinhos mais acessíveis no Brasil (EXAME, 2021).

Segundo pesquisa realizada pela Eno Eventos, loja de vinhos brasileira, tem-se que o valor do vinho é ainda maior quando se trata da venda em restaurantes. As margens sobre os preços dos vinhos (comprados em importadoras) pode variar de 37,68% até 216,68%, em restaurantes de São Paulo e Rio de Janeiro. Assim, um vinho comprado no valor de 100 reais, se aplicada esta segunda margem, ter-se-ia o valor de venda no restaurante de 316 reais. Isto mostra a alta margem sobre vinhos praticada nos restaurantes.

Na tabela 1 a seguir, é possível observar as margens praticadas em diferentes restaurantes de São Paulo e Rio de Janeiro.

Tabela 1: Margens praticadas na venda de vinhos em restaurantes de SP e RJ

Classificação geral dos restaurantes		
Classificação	Restaurante	Margem aplicada (%)
1	Arabia (SP)	37,68
2	Rascal (SP)	50,77
3	Percussi (SP)	55,30
4	El Tranvia (SP)	61,58
5	Dinho's (SP)	73,34
6	Salitre (RJ)	73,48
7	Arturito (SP)	82,62
8	Figueira Rubayat (SP)	92,56
9	Lorenzo (RJ)	93,32
10	Mr. Lam (RJ)	94,40
11	Majórica (RJ)	96,92
12	Arola-Vintetres (SP)	97,14
13	Biondi (SP)	99,97
14	Entretapas (RJ)	105,31
15	Bazaar (RJ)	105,96
16	Zozô (RJ)	108,04
17	Oro (RJ)	108,41
18	eñe (SP)	109,99
19	Venga! (RJ)	110,21
20	Zuka (RJ)	111,76
21	eñe (RJ)	112,27
22	Garcia & Rodrigues (RJ)	117,52
23	Sawasdee (RJ)	120,80
24	Pomodori (SP)	127,45
25	Eça (RJ)	127,52
26	Aprazível (RJ)	132,24
27	D'Amici (RJ)	138,95
28	Don Curro (SP)	140,48
29	Terzetto (RJ)	142,64
30	Rodeio (SP)	143,63
31	Giuseppe Massas (RJ)	148,22
32	Emiliano (SP)	156,75
33	Alessandro & Frederico (RJ)	161,77
34	Quadrifoglio (RJ)	186,38
35	Fasano al Mare (RJ)	192,49
36	Giuseppe Grill (RJ)	199,20
37	Skye (SP)	208,22
38	Laguiole (RJ)	212,18
39	La Fiducia (RJ)	216,68

Fonte: Pesquisa realizada pela Eno Eventos, 2017

4.1.2 Benchmarks

Assim como um crescimento da demanda e consumo de vinhos no país, é possível observar o surgimento de soluções e novos negócios nesse setor, trazendo soluções inovadoras para esse mercado em desenvolvimento.

- Wine: A Wine é uma empresa fundada no Espírito Santo, em Vila Velha, em 2008. Atualmente, funcionam como uma loja online de vinhos, entregando para todo o Brasil, mas principalmente como um clube de assinaturas. Por um valor fixo por mês, é feito um serviço de curadoria por sommeliers da Wine que, baseado nas preferências do cliente, selecionarão 2 vinhos mensalmente a serem entregues para o assinante.

Um concorrente da Wine é a Evino, que oferece o mesmo serviço de curadoria e entrega de vinhos.

- Fabenne: A Fabenne é uma startup de vinhos fundada em 2017, por 3 sócios moradores da Mooca, bairro italiano em São Paulo. A start up aposta na solução bag in box, embalagem de caixas de papel que permitem armazenar até 3 litros de vinho, e que mantém a qualidade do vinho até 45 dias depois de aberto.

A Fabenne procura democratizar o consumo de vinho, trazendo uma solução barata e acessível para o mercado. Além disso, restaurantes também são grandes utilizadores do produto, pois a embalagem bag in box permite que seja oferecido o vinho por taça, sem que seja necessário que o cliente compre a garrafa inteira para que não haja desperdício. A empresa alcançou um faturamento de R\$ 4 milhões no primeiro semestre de 2021.

- Aplicativo Taxa de Rolha: O Taxa de Rolha é um aplicativo gratuito criado por um sommelier que mostra para os usuários quais restaurantes na proximidade praticam ou não a taxa de rolha (taxa cobrada sobre clientes que querem levar um vinho seu para tomar no restaurante). Dessa maneira, o aplicativo busca incentivar o consumo de vinhos em restaurantes (que muitas vezes são muito caros, ou não oferecem o vinho da preferência do consumidor) ao apontar restaurantes que permitem que o cliente traga o próprio vinho.

- Vivant: Empresa fundado em 2018 com proposta de vender vinho em lata para democratizar o consumo de vinho, permitindo o consumo em ambientes como praias, baladas ou eventos ao ar livre. A ideia é atrair consumidores jovens, entre 21 e 35 anos.

No cenário internacional, é possível observar também soluções interessantes no mercado de vinho surgirem, que poderiam ser aplicadas no contexto nacional.

- Winc: A Winc é um clube de assinaturas de vinho fundado em 2011 nos Estados Unidos. Possui um funcionamento parecido com o da Wine, descrito anteriormente. Atualmente é considerado um dos melhores clube de vinhos nos Estados Unidos.

- Matcha: Fundada por 2 sommeliers franceses, utiliza inteligência artificial para gerar cartas de vinhos para restaurantes. A solução utiliza um algoritmo para fornecer recomendações de vinhos baseando-se nas preferências dos consumidores e nas harmonizações desejadas.

- Coravin: A Coravin é uma empresa americana que criou um sistema para permitir que o vinho não estrague após aberto, permitindo o consumo do vinho sem ser necessário retirar a rolha. Assim, usa-se um dispositivo que perfura a rolha e permite servir o vinho através de uma válvula, conservando o vinho após “aberto” por um período de meses ou mesmo anos. A empresa recebeu um aporte de US\$ 64 milhões em 2017.

4.2 HMW e matriz CSD

Considerando os resultados da pesquisa secundária, foi preenchida a matriz CSD, a fim de levantar as certezas, hipóteses e dúvidas sobre o mercado analisado, consolidando o conhecimento adquirido. Dessa maneira, alcançou-se os seguintes resultados:

- Certezas: Mercado de vinhos no Brasil está crescendo, e existe um alto potencial de crescimento, dado que o *share* de consumo de vinhos dentro do consumo total de álcool no país ainda é baixo quando comparado a países desenvolvidos. Além disso, os preços no Brasil são caros, dado os altos impostos de importação, mais ainda mais caros quando se trata de comercialização em restaurantes, devido às altas margens praticadas nesses estabelecimentos. Quanto à distribuição regional do consumo de vinho no país, vemos uma alta concentração no Sudeste e Sul do país, sendo responsáveis por mais de 80% do consumo total do país.




- Hipóteses: As hipóteses levantadas foram que os preços em restaurantes são inflacionados, havendo espaço para serem praticados preços menores. Além

disso, levantou-se como hipótese, que devido ao alto custo do vinho no Brasil (pelos impostos de importação), muitos restaurantes ofertam pouco ou não ofertam vinho em seus estabelecimentos. Por fim, a última hipótese levantada é que a demanda por vinho em restaurantes irá seguir o mesmo crescimento que a demanda por vinhos no Brasil como um todo tem apresentado.

Dúvidas: As dúvidas que ficaram após a pesquisa secundária foram: (i) se existiria uma demanda por parte dos restaurantes em um serviço que construa uma carta de vinhos para eles e faça essa oferta dentro do estabelecimento; (ii) porque vinhos são cobrados com uma margem tão alta dentro dos restaurantes (existe algum custo que não foi previsto ou isso seria simplesmente algo já estruturado dentro do mercado, não havendo necessidade de reduzir esses preços para alcançar maior volume de vendas) e (iii) quantos restaurantes ainda não possuem uma carta de vinhos e poderiam possuir.

Na figura 16 abaixo encontra-se a versão inicial da matriz CSD elaborada.

Figura 16: Matriz CSD

<p>Certezas</p> 	Mercado de vinhos cresce no Brasil (CAGR nos últimos 5 anos foi de aproximadamente 20%)
	Existe espaço para crescimento do mercado no Brasil (vinho representa apenas 3% do consumo total de álcool no país)
	Preços de vinhos em restaurantes são significativamente mais caros que em mercados, podendo passar de até 100% do valor
<p>Suposições</p> 	Precificação de vinhos em restaurantes está inflacionada e é possível oferecer a preços menores para os clientes
	Existe um alto número de restaurantes mais sofisticados que ainda ofertam vinho ou ofertam de maneira deficiente
	Demanda por consumo de vinho em restaurante irá acompanhar a demanda de consumo de vinho geral no Brasil
<p>Dúvidas</p> 	Existe demanda por parte dos restaurantes em alguém que construa uma carta de vinhos para eles e faça essa oferta dentro do estabelecimento?
	Porque vinhos são cobrados tão caros dentro dos restaurantes?
	Quantos restaurantes ainda não possuem uma carta de vinhos e poderiam possuir?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Com os aprendizados adquiridos em cima da matriz CSD, e do interesse inicial do autor, foi formulada a primeira proposta do tema de pesquisa e problema a ser solucionado através do “How Might We”, sendo este: “Como podemos ajudar

restaurantes oferecerem para seus clientes vinhos com qualidade, baixo custo e um preço mais competitivo que o praticado no mercado”.

4.3 Pesquisa Primária

A Pesquisa Primária é a primeira parte da etapa de Imersão, na qual o problema e o potencial cliente será aprofundado. Essa pesquisa foi feita através de entrevistas qualitativas com gerentes de restaurantes de São Paulo. O roteiro foi previamente definido, e a equipe de trabalho se organizou para realizar as entrevistas de maneira presencial.

4.3.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas indo de restaurante em restaurante e conversando diretamente com os gerentes dos estabelecimentos. Os comentários foram anotados e transcritos para documentos de Microsoft Word. Embora as entrevistas tenham passado por diversos pontos, apenas as respostas às questões principais foram compiladas em uma tabela de Microsoft Excel, de forma resumida, sendo essas:

- É feito o oferecimento de vinhos no restaurante?
- Quais suas principais dificuldades e dores com a oferta de vinhos? Quais as principais reclamações dos clientes?
- O que vocês acreditam que fazem bem?
- O que gostariam de fazer melhor?

Vale apontar que as entrevistas foram uma etapa muito interessante do trabalho. Houve a oportunidade de entender melhor as dificuldades dos gerentes, o dia a dia do restaurante, compartilhar histórias, e de se colocar no lugar dos entrevistados.

Importante notar que as respostas obtidas não apenas serviram para confirmar algumas hipóteses iniciais, como também para identificar novas oportunidades e dores dos estabelecimentos que não haviam sido antes cogitadas. Durante as entrevistas, era possível visualizar diferentes funcionalidades que poderiam ser incorporadas na solução final ainda a ser construída, de forma a deixar a solução mais completa e rica.

Na tabela 2 abaixo é possível observar como foi estruturada a entrevista, assim como as respostas de entrevistas em 10 restaurantes diferentes. Os nomes dos restaurantes não foram incluídos devido pedido de sigilo por alguns entrevistados.

Tabela 2: Respostas das entrevistas realizadas compiladas no Microsoft Excel

Restaurante	Quais suas principais dificuldades e dores com a oferta de vinhos? Quais as principais reclamações dos clientes?	O que você acha que faz bem?	O que você gostaria de fazer melhor?
Restaurante 1	Possuem dificuldade em atualizar a carta de vinhos com frequência, mas tentam fazer isso anualmente. Alguns clientes reclamam dos preços, mas sendo um restaurante de classe média/alta, não é muito comum. Tentaram colocar vinho em lata no menu, mas clientes não gostaram, pois se perde	Possuem uma alta variedade de vinhos oferecidos. Equipe é treinada por sommelier contratado, sendo apresentado as harmonizações dos pratos com	Gostaria de ter uma maior atualização da carta de vinhos.

	a experiência e a tradição com a garrafa	os vinhos.	
Restaurante 2	Principal reclamação dos clientes é em relação ao preço. Não conseguem atualizar a carta com frequência. Garçons não possuem conhecimento sobre os vinhos, apenas sabem servir. Possuem estoque pequeno devido à falta de espaço. Embora mais barato não venderiam vinho em lata, acham que perde a experiência da garrafa.	Acham que possuem uma boa carta de vinhos. Dono do restaurante consegue fazer o papel de sommelier e orientar os clientes.	Gostariam de conseguir atualizar melhor a carta e conseguir oferecer descontos para agradar os clientes. Disseram que vendem bastante o vinho da casa, mas que eles mesmo consideram ruins e não gostariam de vender, entretanto, como o cliente quer pagar mais barato é o que mais acaba saindo.
Restaurante 3	Os vinhos nacionais, argentinos, e chilenos estão muito caros no mercado nacional. Eles até tentaram vender nacional, mas tiveram lucro mínimo. Hoje, eles estão importando tudo, principalmente por uma empresa chamada Vinífera. A empresa fornece vinhos italiano, argentino e chileno (vide carta).	Cliente em geral está satisfeito com os vinhos baratos, importados e de qualidade. Apesar disso, há reclamações pontuais de vinhos nacionais. Seleção dos vinhos é	Gostariam de conseguir pagar mais barato pelos vinhos, ou ter uma margem maior.

	<p>Mas a seleção dos vinhos em si é baseada no know how dos funcionários, que parece ser raso (nenhum é sommelier ou enólogo), mas é o suficiente pra recomendar os vinhos já selecionados de acordo com o pedido. Eles acabam tendo a abordagem de "o cliente se conhece" e deixa ele escolher seu vinho.</p>	<p>terceirizado pela exportadora, gostam disso.</p>	
Restaurante 4	<p>Quando vende uma taça raramente consegue vender mais de uma da mesma garrafa. Assim acaba desperdiçando a garrafa. Acham também os vinhos muito caros, gostariam de pagar mais barato.</p>	<p>Eles possuem um vinho de fabricação e rotulação própria, que é colocado em todas as mesas. Isso incentiva o cliente a comprar o vinho. Eles vendem bastante</p>	<p>A carta é muito cara. Isso pode se justificar pelo baixo poder aquisitivo do público da região. Gostaria de vender mais vinhos novos. A carta é de 2019 e não tem nenhum vinho desde então, além de poucos vinhos brasileiros, sul-africanos, chilenos e argentinos. Também possui muito poucos vinhos italianos para um restaurante italiano. Gostaria de oferecer mais vinhos baratos para incentivar consumo mais que chopp</p>

Restaurante 5	Não oferece vinhos. Consideram que é um investimento caro que não sabem se daria retorno. Não sabem se se aplica ao estilo do restaurante	Permitem que alguns clientes tragam o próprio vinho, sem taxa de rolha	Pontos que acham importantes se fossem oferecer: ter uma boa adega, uma carta com bastante opções, não pagar muito caro nos vinhos
Restaurante 6	Uma das principais dificuldades com a oferta de vinhos foram os altos preços que precisam pagar para comprar. Clientes reclamam da falta de opção de vinhos importados. Os vinhos são selecionados de acordo com as preferências do sommelier.	O que fazem bem é que conseguem vender com margem alta, sem grandes reclamações dos clientes, pois o público é de classe alta. Normalmente optam pela garrafa e não pela taça	Um ponto a ser melhorado é entender cada vez mais sobre as uvas e suas harmonizações com os pratos. Não possuem uma alta frequência de atualização da carta, pois o sommelier é caro.
Restaurante 7	Não conseguem atualizar a carta com frequência. Carta é	Tem opções para vinhos em taça e garrafa.	Gostariam de ter mais opções de vinhos importados que não fossem tão caros, para atender

	antiga. Não possuem sommelier no restaurante, então as vezes tem dificuldade em responder as dúvidas dos clientes.	Compram em galões e conseguem vender por taça, com menor custo. Como é barato sai bastante e acaba não desperdiçando.	o desejo dos clientes por variedade.
Restaurante 8	Garçons não tem conhecimento sobre vinhos então não conseguem tirar dúvidas dos clientes.	Público é mais elitizado. Contrataram sommelier para montar a carta de vinhos do restaurante, então possuem uma carta boa.	Gostariam que os garçons fossem treinados para melhorar o atendimento.
Restaurante 9	Tem dificuldade em atualizar a carta. Não sabem quais vinhos escolher, quais são bons ou não. Comparou com cerveja, dizendo que cerveja é muito mais fácil porque são	Conseguem vender bastante vinho, possuem bastante opções. Acreditam que o ambiente	Atualização da carta

	menos opções e as marcas boas já são conhecidas. Garçons não são muito treinados. Quem monta a carta é o próprio gerente do restaurante. Acham os vinhos muito caros, sendo um alto investimento necessário.	(mais sofisticado e agradável) favorece o consumo de vinhos.	
Restaurante 10	Oferecem poucos vinhos porque consideram caro de comprar, e não sabem se teria muito consumo. Oferecem 2 opções (1 da casa e 1 português) mas que vende pouco, então nunca investiram muito nesse tema	Consideram o vinho da casa barato e os clientes gostam	Gostariam que fosse barato de comprar e que tivesse mais opções para harmonizar com os pratos que eles têm (possuem vários tipos de massas)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.3.2 Observações

Após compilação das respostas coletadas nas entrevistas foi feita a releitura das transcrições e observações, para consolidar os aprendizados e informações necessárias para uma maior compreensão posterior das personas e das dores a serem atendidas. Os principais aprendizados foram:

- Foi possível observar que no geral os restaurantes não estavam muito dispostos em investir uma grande quantia no desenvolvimento de sua oferta de vinhos. Era possível perceber, principalmente, no começo das entrevistas que eles

queriam mostrar que sua oferta de vinho era boa e que não precisavam de grandes melhorias. Mas, no decorrer da entrevista, acabavam se tornando mais confortáveis e abertos em relação aos pontos de melhorias.

- Foi interessante notar que em muitos restaurantes visitados não foi possível conversar com o gerente, pois este ou estava muito ocupado, ou havia saído para resolver algum problema, mostrando que este possui uma rotina atarefada e possivelmente estressante.

- Percebeu-se que restaurantes de classe alta costumam ter menos reclamações sobre os preços dos vinhos do que restaurantes que atendem principalmente classe média ou baixa. Para restaurantes de classe baixa, opções de vinho mais baratas como “vinho da casa” são bem-vistos pelos clientes. Em restaurantes de classe mais alta, existe uma maior demanda por variedade e opções de rótulos importados.

- A maioria dos restaurantes mostrou dificuldade na atualização frequente da carta, e como sendo um ponto que gostariam de fazer mais. Muitos precisam contratar um sommelier para prestar esse serviço, o que pode ser caro, e outros é o próprio gerente/dono que faz essa atividade, embora não tenha tanto *know-how* como gostaria para isso.

- Restaurantes que não oferecem vinho ou oferecem poucos rótulos consideram os preços de vinho muito altos, sendo necessário um investimento alto. Devido ao alto preço sentem-se desmotivados de investirem nesse tema.

- Em muitos casos, a equipe do restaurante possui baixo conhecimento sobre vinho, e gostariam de treinar melhor seus garçons e equipe.

- Consideram uma dificuldade servir vinho em taça, pois ao abrir a garrafa é necessário que ela seja consumida, pois senão o produto estraga.

4.4 Síntese

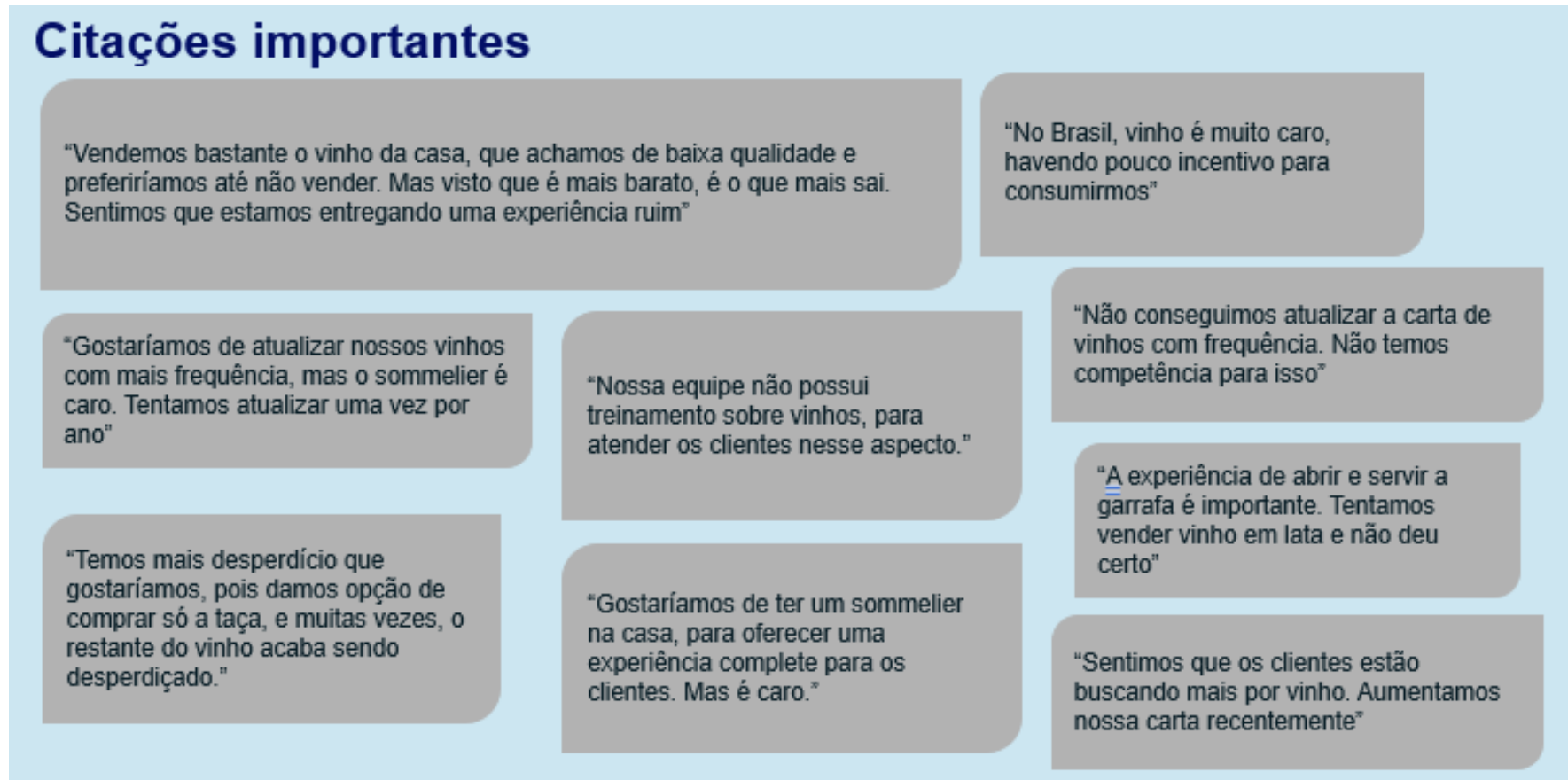
Nesse momento, inicia-se a etapa de Síntese, na qual foram analisadas e sintetizadas as informações coletadas nas etapas anteriores. A etapa de Síntese permite um maior entendimento do problema e do potencial cliente, sendo de fundamental importância para guiar a etapa de Criação e Ideação posterior. Para

essa etapa utilizou-se diversas ferramentas do *Design Thinking*, iniciando-se pelo Diagrama de Afinidades.

4.4.1 Diagrama de afinidades

Em cima das transcrições das entrevistas e das observações realizadas, foi preenchido o diagrama de afinidades, procurando classificar e entender os comentários obtidos, que servirão para construção das personas e da jornada do cliente nas próximas etapas. Nas figuras a seguir é possível ver os quadros do Diagrama de Afinidades preenchidos.

Figura 17: Citações importantes dos usuários



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Figura 18: Surpresas e contradições percebidas

Surpresas e contradições percebidas

Clientes, principalmente em restaurantes de classe mais alta estão dispostos a pagar altas margens nos vinhos. Embora as vezes ouçam algumas reclamações, não veem necessidade de diminuir muito o preço dos vinhos

Muitos afirmaram não ser um problema a escolhe de fornecedores e entrega dos vinhos. Os vinhos costumam ser sempre entregues dentro do prazo, sem grandes problemas.

Muitos restaurantes não se utilizaram de sommelier para montar a carta de vinhos, montando por conta própria

Em restaurantes de classe mais baixa chegam a vender vinhos de baixa qualidade a contragosto para permitir que o cliente pague menos.

O estoque não parece ser uma dificuldade para os restaurantes. Todos parecem ter espaço suficiente, e um local adequado.

O estoque não parece ser uma dificuldade para os restaurantes. Todos parecem ter espaço suficiente, e um local adequado.

Figura 19: Padrões e Temas Notados

Padrões e temas notados

Restaurantes atualizam carta com uma frequência menor do que gostariam, pois não tem *know how* para isso e sommeliers são caros

Muitos afirmaram não ser um problema a escolha de fornecedores e entrega dos vinhos. Os vinhos costumam ser sempre entregues dentro do prazo, sem grandes problemas.

Preço dos vinhos são uma barreira para restaurantes aumentarem oferta de vinhos

Funcionários possuem pouco conhecimento e treinamento sobre vinhos (como harmonizer, como servir, como explicar para o cliente)

Experiência de abrir e servir a garrafa é importante. Vinhos em lata não são interessantes.

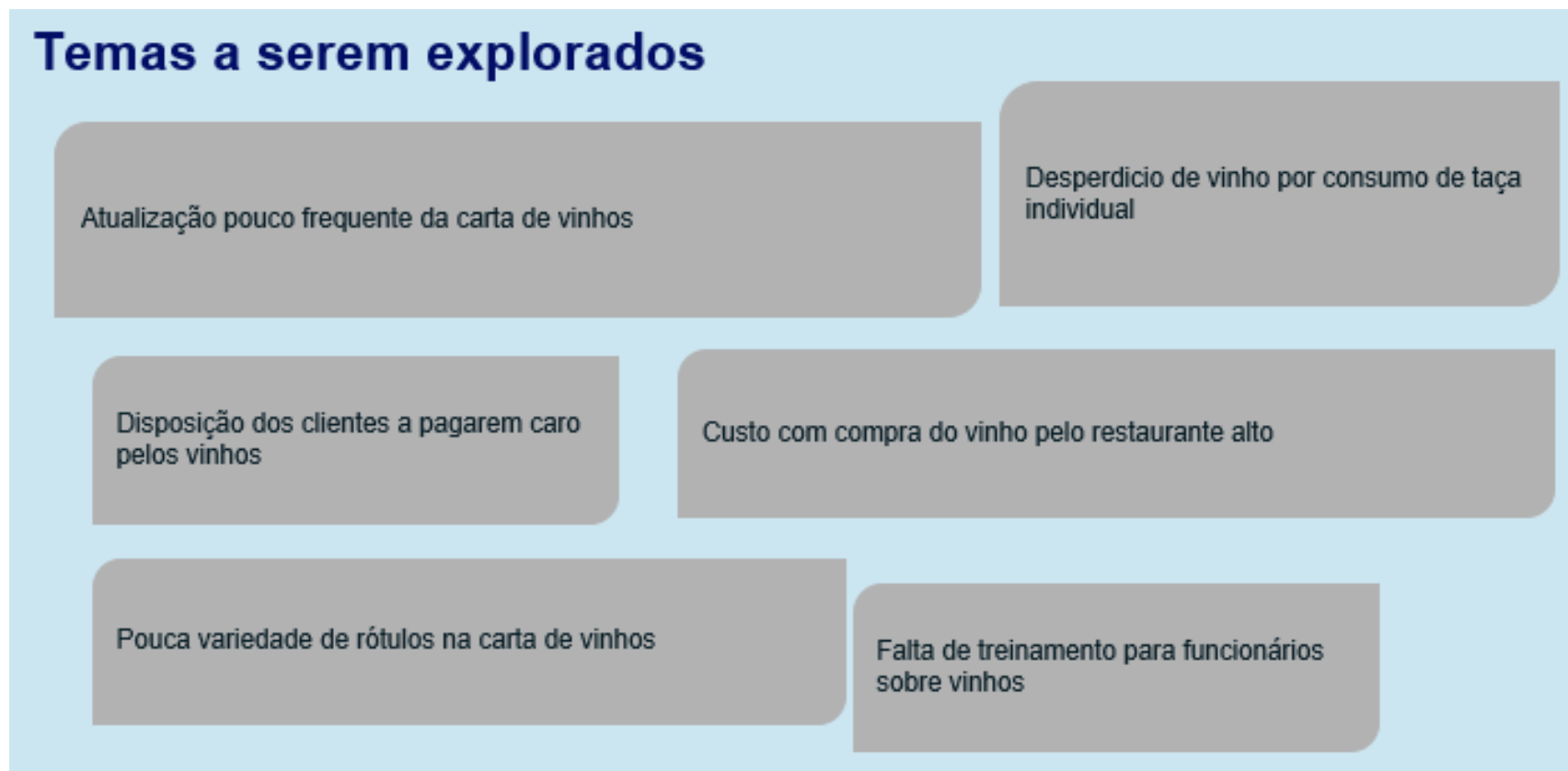
Normalmente as cartas são montadas pelo dono ou por algum funcionários do restaurante

Gostariam de oferecer mais rótulos aos clientes mas possuem dificuldade em escolher.

Mostrar conhecimento sobre o vinho para o cliente é importante para oferecer uma experiência completa

Dificuldade de escolher os vinhos devido à inúmeras opções que existem

Figura 20: Temas a serem explorados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.4.2 Definição da Persona

A partir dos resultados das pesquisas e entrevistas realizadas, e do Diagrama de Afinidades preenchido, foi possível desenhar a Persona. Buscou-se consolidar os diferentes padrões notados em um único arquétipo, a fim de exemplificar o cliente que se pretende atender.

Dentro do arquétipo construído foi atribuído um nome, idade, ocupação (cargo no restaurante), personalidade (características pessoais), particularidades, motivações e objetivos (o que essa persona busca no cotidiano), problema e frustrações (dores vividas por essa persona no cotidiano). É importante detalhar de maneira exaustiva a persona, para ser assertivo no momento de criar uma proposta de valor.

A definição da persona é um passo muito importante dentro do desenvolvimento do projeto pois é em cima dela que serão desenhadas e propostas soluções diferentes a serem testadas. Importante apontar que ela também não define o cliente final a ser atendido. Durante o desenvolvimento do projeto a persona pode evoluir. Ela é importante para consolidar e apresentar de forma clara as necessidades e dores a serem resolvidas, e assim, ser uma fonte de inspiração para ideias e soluções.

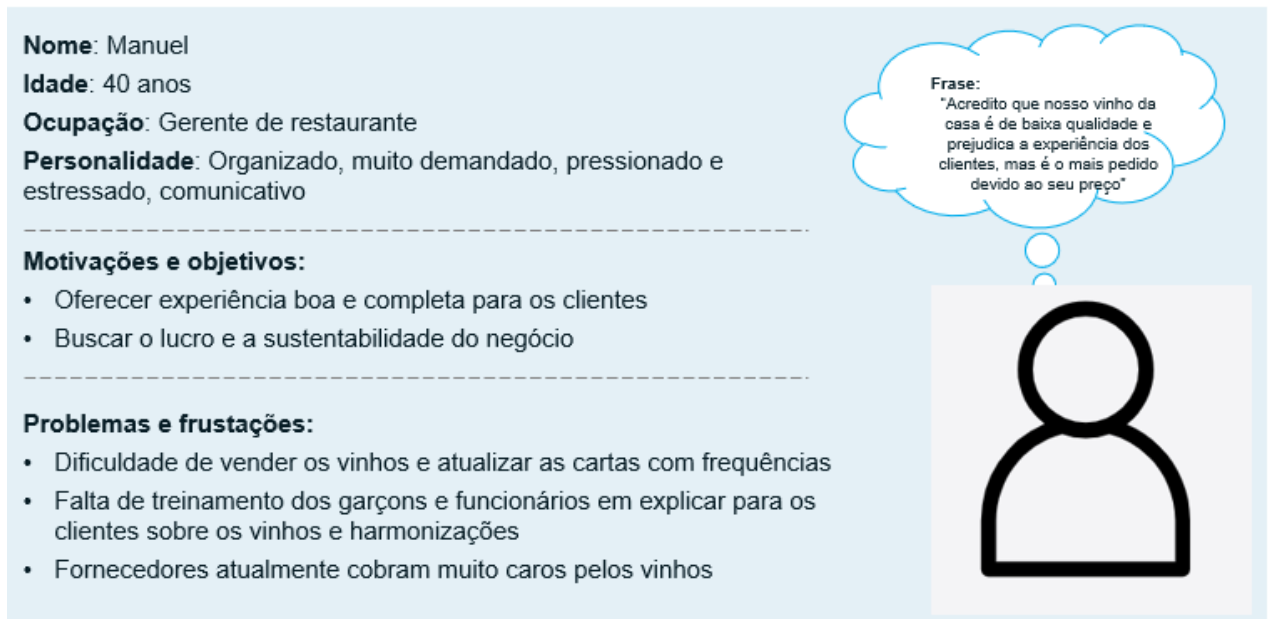
A persona criada foi o Manuel. Manuel é um gerente de restaurante, responsável pelas compras, relacionamento com fornecedores, clientes, e gerenciamento dos funcionários, assim como pela venda de vinhos do restaurante (que inclui seleção dos vinhos, montagem da carta, precificação, e estratégia de venda). Possui 40 anos, é pai de família, e como gerente, é uma extremamente organizada, muito comunicativo e amigável, e responsável por um bom relacionamento com os clientes. Entretanto, devido às várias atividades pelas quais é responsável é também muito demandado, pressionado e estressado. Preocupa-se principalmente em oferecer uma experiência boa e completa para os clientes, assim como buscar o lucro e garantir a sustentabilidade do negócio.

Na persona definida, as principais dificuldades e frustrações quanto à venda vinhos são: (i) na atualização da carta, que é feita com uma frequência menor do que a gostaria (pois ele mesmo não tem grande conhecimento sobre vinhos o que torna difícil selecionar novos rótulos); (ii) na falta de treinamento dos garçons e

funcionários, que não possuem conhecimento para explicar sobre os vinhos e harmonizações para os clientes; (iii) no alto custo de aquisição dos vinhos, desmotivando-o a investir na compra de novos rótulos.

Na figura 21 a seguir está exposta a persona desenvolvida para o Manuel.

Figura 21: Detalhamento da Persona do Manuel



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.4.3 Jornada do cliente

Para persona do Manuel construída foi definida a Jornada do Cliente, no que se refere ao fornecimento de vinho no restaurante em que trabalha. Foi considerado todas as fases do serviço oferecido: (i) Pré-serviço; (ii) Serviço e (iii) Pós-serviço ou Pós-venda. Para cada uma das etapas foram levantadas as atividades envolvidas, que foram três para o Pré-serviço, cinco durante o Serviço em si, e duas para o Pós-serviço.

O mapeamento da jornada da persona desenvolvida permite identificar de maneira gráfica e explícita em quais atividades específicas do seu processo estão as principais dores e as maiores oportunidades de melhoria. Na figura 22 mais abaixo está desenhada a jornada do Manuel. No mapeamento feito foi possível identificar 2

pontos críticos (em cor vermelha), e 4 pontos passíveis de melhorias (em cor laranja).

Durante a etapa de Pré-serviço foram detalhadas três atividades:

- Montagem da carta de vinhos: Essa atividade inclui selecionar os rótulos, fazer as harmonizações com os pratos e atualizar frequentemente as opções. A falta de experiência e conhecimento do Manuel sobre vinhos torna difícil selecionar os rótulos e as harmonizações para construir a carta. Por isso, essa atividade possui baixa satisfação.

- Pedido dos vinhos: No caso da etapa de pedido (contato com o fornecedor e compra do vinho), existe uma boa disponibilidade de fornecedores (normalmente importadoras), não sendo difícil fazer o pedido. Entretanto, os vinhos são caros, o que requer um alto investimento por parte do restaurante para comprar e manter um estoque.

- Entrega dos vinhos: O índice de satisfação é bom, visto que os prazos são respeitados

Durante a etapa de Serviço, foram detalhadas 5 atividades:

- Armazenamento: A satisfação nessa etapa é média, pois embora seja possível manter um estoque no restaurante sem investimentos necessários, não há tanto espaço, não sendo possível trabalhar com grandes estoques.

- Oferta para o cliente: Na etapa de oferecer o vinho para o cliente (o que inclui a própria apresentação da carta e a disponibilidade de variedade de rótulos), temos uma oportunidade de melhoria, com maior frequência de atualização da carta e maior variedade de vinhos oferecidos.

- Venda: Na etapa de vender o vinho (explicar o vinho para o cliente, explicar as harmonizações e tirar possíveis dúvidas), existe um déficit grande de capacitação dos funcionários para tal atividade, que não possuem treinamento para isso. A falta de um sommelier no restaurante é sentida nessa etapa.

- Serviço do vinho: Devido à falta de treinamento dos garçons, essa etapa também tem uma baixa satisfação. Para clientes mais exigentes, que conhecem mais sobre vinhos, essa atividade (que inclui a maneira de abrir a garrafa, a maneira

de se segurar, o lado pelo qual você serve o cliente, a quantidade de vinho que é colocada na taça) pode causar uma má impressão quando realizada da maneira errada.

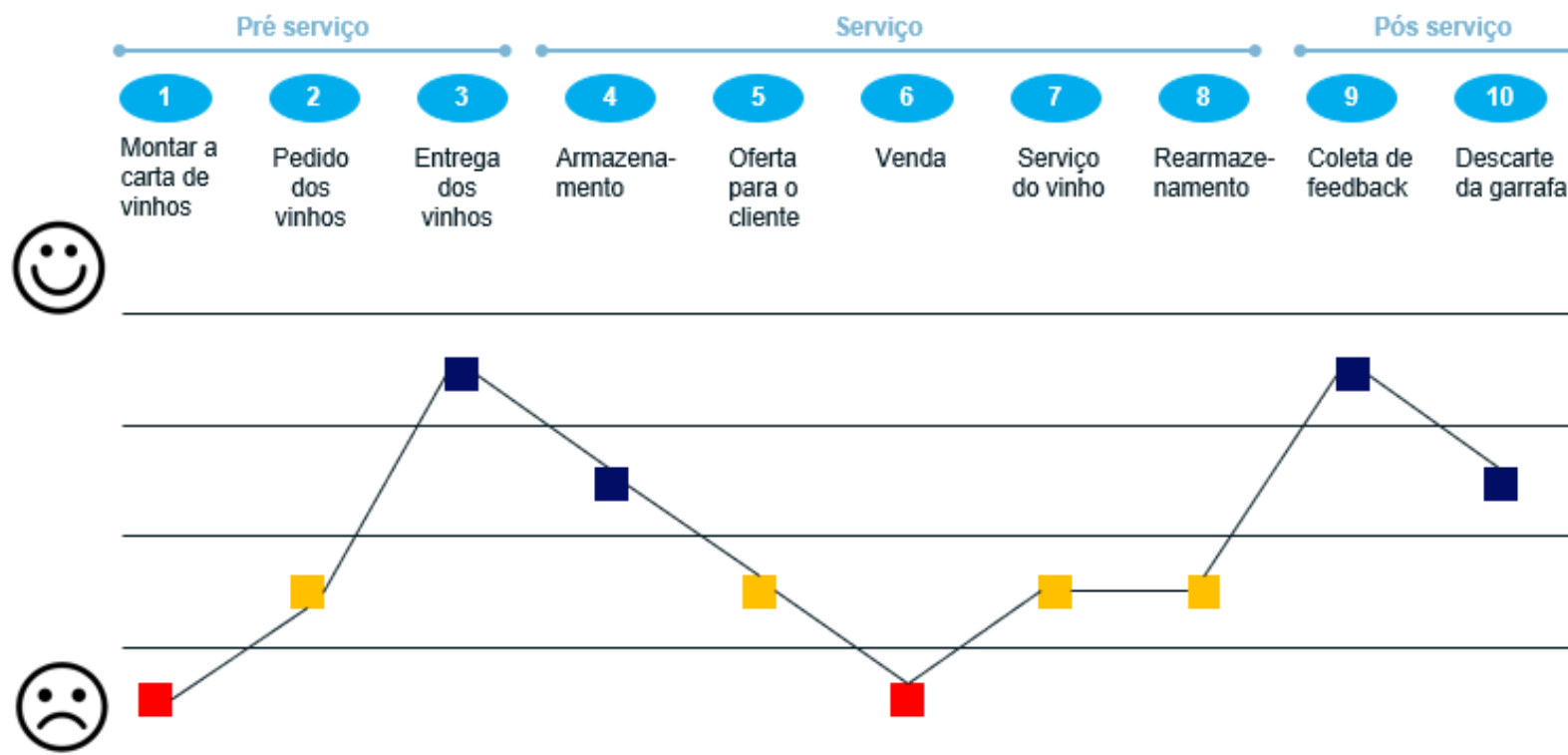
- Rearmazenamento: Devido ao vinho ser um produto que estraga após aberto, cria-se uma complicação no seu rearmazenamento. Assim, caso a garrafa não seja consumida por inteira (o que acontece no caso de vender apenas a taça individual no restaurante), acaba-se tendo um desperdício do produto.

Por fim, na etapa de Pós-serviço ou Pós-venda, foram levantados 2 pontos:

- Coleta de feedback: Essa etapa é de simples aplicação e é feita continuamente conversando com os clientes após tomarem o vinho. O Manuel, sendo uma pessoa comunicativa, faz isso com excelência.

- Descarte da garrafa: O descarte não possui grandes complicações, mas poderia ser feito algum tipo de iniciativa sustentável de reciclagem. Assim, a satisfação nesse processo é média.

Figura 22: Jornada da Persona Manuel



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

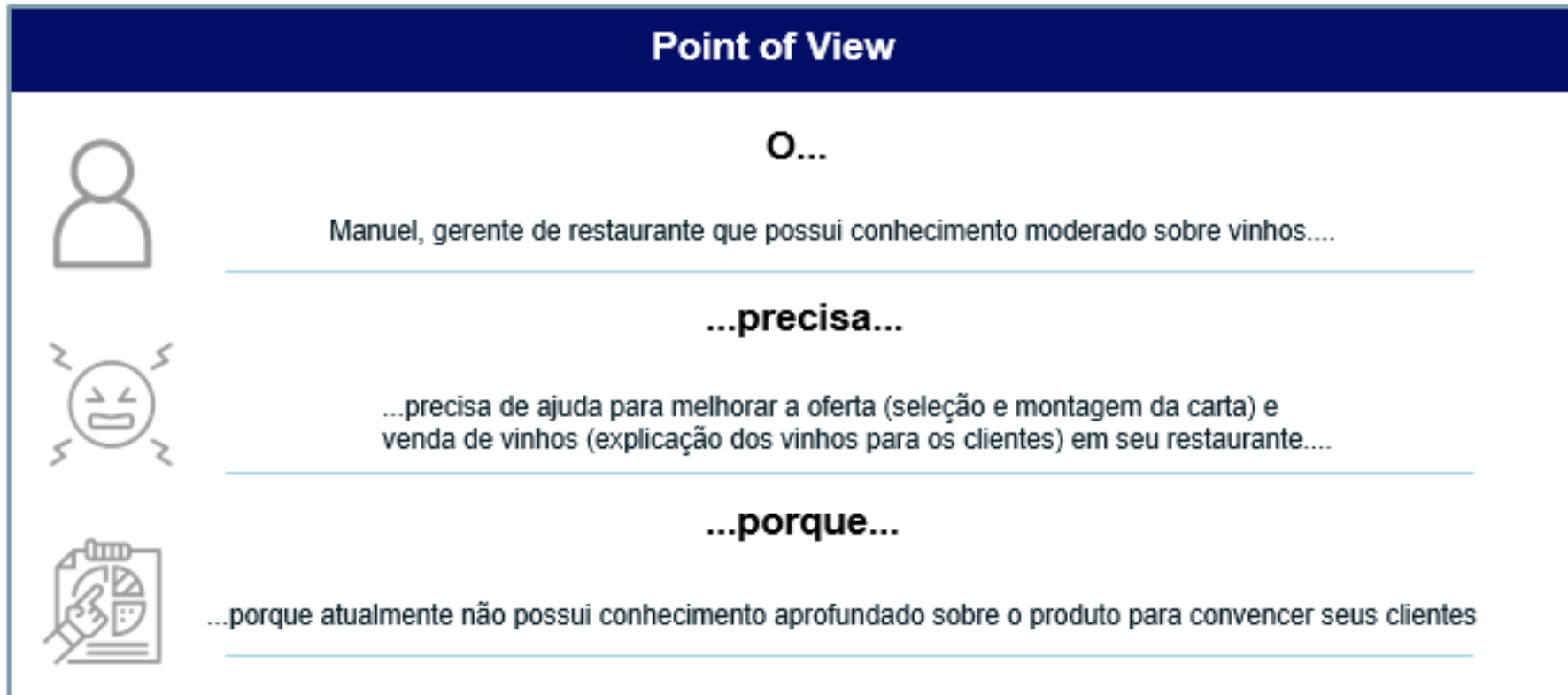
4.4.4 POV

O POV (Point of View) representa de maneira escrita, em uma afirmação voltada para ação, o problema que foi desenvolvido e estudado nas etapas anteriores. Em cima de um POV claro e bem desenvolvido, é que serão pensadas e desenvolvidas as propostas de solução nas etapas posteriores.

Assim, foi definido o POV para a persona do Manuel construída anteriormente, considerando principalmente os 2 pontos de maior dor em sua jornada de fornecimento de vinhos em seu restaurante. Para estruturar o POV, como ilustrado na figura 23 a seguir, precisa-se definir quem (nesse caso a persona que foi definida), qual sua necessidade (qual o serviço/solução que ela precisa), e porque (qual o insight que explica a necessidade do serviço/solução procurado).

Nas etapas anteriores, os principais problemas identificados na jornada estão na construção da oferta e na venda dos vinhos, devido ao pouco conhecimento da persona sobre o tema. Assim, as propostas de soluções nas próximas etapas deverão ser discutidas em cima destas informações.

Figura 23: POV da Persona Manuel



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.5 Criação

Nessa etapa, busca-se a partir do conhecimento adquirido propostas de soluções para o problema definido a serem testadas e aprimoradas através de hipóteses e aprendizados. Foram realizadas sessões de *brainstorming* para geração de ideias, construção de MVPs de baixa e alta fidelidade, e realização de testes para avaliar a solução proposta. A primeira etapa da criação é a Ideação.

4.5.1 Ideação

A etapa de ideação busca consolidar os aprendizados adquiridos a partir dos resultados alcançados nas etapas anteriores e trabalhar na geração de soluções que busque atender o POV definido. Foram realizadas sessões de *brainstorming* com a equipe de trabalho, na qual foram geradas diversas ideias, e então, selecionadas aquelas que convergiam melhor para a solução das dores identificadas.

4.5.2 Sketch da solução

As ideias geradas na etapa anterior foram analisadas pela equipe em uma nova sessão de trabalho, categorizando-as de acordo com a dor que resolviam, e depois selecionadas aquelas que a equipe julgava atenderem melhor as dores endereçadas. Dessa maneira, a partir dos resultados das etapas anteriores, foi definida uma proposta de solução a ser testada e aprofundada nas próximas etapas. A nova proposta pode ser dividida em 2 serviços oferecidos:

- Montagem da carta e venda consignada: a montagem da carta de vinhos seria feita por um sommelier parceiro. Baseado no cardápio do restaurante, já será associado na própria carta cada opção do cardápio que combina melhor com este ou aquele vinho, assim como um detalhamento dos vinhos (características do vinho, vinícola que produz, fatos interessantes). A carta teria uma frequência de atualização ainda a ser definida, mas a princípio de maneira semestral. Dessa maneira, solucionaríamos a dor do restaurante de não ter uma atualização frequente

da carta, uma seleção de vinhos ruins, e uma dificuldade de sugerir harmonizações entre os vinhos e as opções dos cardápios para os clientes.

- Treinamento por sommelier: Treinamento dado pelo sommelier para os funcionários do restaurante para, de maneira geral, ensinar a maneira correta de servir os vinhos para o cliente, assim como explicar os vinhos selecionados (harmonizações, características dos vinhos). O treinamento poderia ser feito sempre que houvesse uma atualização da carta do restaurante.

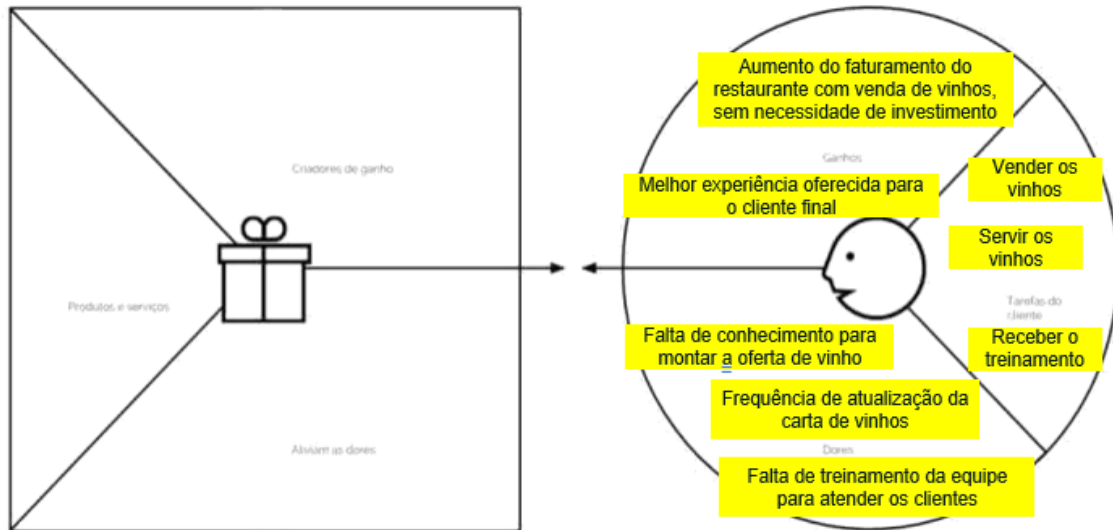
4.6 Ciclo de Testes I

Nessa etapa, foi desenvolvido um MVP de baixa fidelidade para testar se a solução proposta atendia uma necessidade real do mercado, e testar o interesse real do cliente sobre o produto. Os testes foram planejados através da Ficha de Teste proposta por Osterwalder et al (2014).

4.6.1 Value Proposition Canvas (VPC)

No primeiro passo do Ciclo de Testes I, foi feita a estruturação do VPC inicial para o cliente. O VPC foi construído em cima de um *brainstorming* da equipe de trabalho, e o resultado pode ser observado abaixo na figura 24. Visto que foi desenvolvida apenas um POV, com apenas um tipo de cliente, foi necessário elaborar apenas um VPC. Nesse primeiro momento, é preenchido apenas a parte de Segmento do Cliente do *framework*.

Figura 24: Primeiro VPC correspondente à Persona do Manuel



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.6.2 MVP para *Problem Market Fit*

Nesse momento, as hipóteses e a solução levantada anteriormente serão testadas junto de potenciais clientes através da construção de um MPV de baixa fidelidade. Inicialmente, foi construída uma *Landing Page*, com o fim de ser publicada e compartilhada via e-mail com restaurantes que poderiam se interessar. O teste seria feito de acordo com o número de clicks realizados e a conversão alcançada.

Entretanto, acreditou-se que a taxa de conversão poderia ser enviesadamente baixa visto que muitos restaurantes poderiam não ter o hábito de acessar o endereço de e-mail publicado no site com frequência, ou que os mesmos já recebessem muitos anúncios cotidianamente, tendo menor propensão a acessar o website criado. Assim, optou-se por realizar o teste via ligação telefônica para os restaurantes. Esse primeiro MVP consiste em um *pitch* explicando a solução proposta e realização de entrevistas por ligação com os restaurantes, para pôr em prova o interesse do público-alvo sobre a ideia proposta.

4.6.3 Testes e Aprendizados

As ligações foram realizadas ao longo de 1 semana, até atingir um número mínimo de restaurantes. Para o planejamento do teste, foi preenchido o cartão de teste adaptado de Osterwalder et al. (2014), conforme Figura 25 abaixo.

Figura 25: Ficha de teste da solução proposta preenchida

Ficha de Teste

Pesquisa com clientes potenciais

Etapa 1: Hipótese
Acreditamos que Existiria um interesse dos restaurantes por um serviço de treinamento da equipe por um sommelier e montagem da carta de vinhos para venda consignada

Etapa 2: Teste
Para verificar, vamos Realizar uma pesquisa com restaurantes por telefone apresentando a proposta da solução e dos serviços oferecidos

Etapa 3: Métrica
E medir o número de restaurantes interessados (grau de interesse) e que aceitariam realizar um teste piloto

Etapa 4: Critério
Estamos certos se A taxa de interesse e de restaurantes que aceitariam realizar um teste piloto for maior que 20%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Após realização do teste explicado acima os resultados foram colocados em uma ficha de aprendizado do teste. Retratado abaixo está o cartão de aprendizado do teste preenchido, na figura 26.

Figura 26: Ficha de Aprendizado preenchida

Ficha de aprendizado

Pesquisa com clientes potenciais

Etapa 1: Hipótese
Acreditamos que Existiria um interesse dos restaurantes por um serviço de treinamento da equipe por um sommelier e montagem da carta de vinhos para venda consignada

Etapa 2: Teste
Observamos que 30% dos entrevistados mostrou alto interesse na solução e 100% aceitaria realizar um teste piloto (10 restaurante entrevistados)

Etapa 3: Métrica
Disso aprendemos que de fato existe uma demanda por parte dos restaurantes por um sommelier para treinar a equipe e montar a seleção de vinhos a serem ofertados

Etapa 4: Critério
Assim, iremos iremos construir um MVP para realizar um teste piloto e definir o plano de implementação do modelo de negócios

De acordo com o critério definido anteriormente, de 20%, o teste foi considerado aprovado, concluindo-se que existe uma demanda dos restaurantes pela solução levantada, e sendo considerado um ponto extremamente positivo o fato de todos os restaurantes estarem dispostos a realizar um teste piloto.

Além disso, foi possível captar alguns *insights* adicionais. Os restaurantes mostraram maior interesse em 2 pontos: a vinda de um sommelier apresentar os vinhos e oferecer um treinamento para a equipe e o fato de que não haveria investimento nenhum pelo restaurante em nenhum momento.

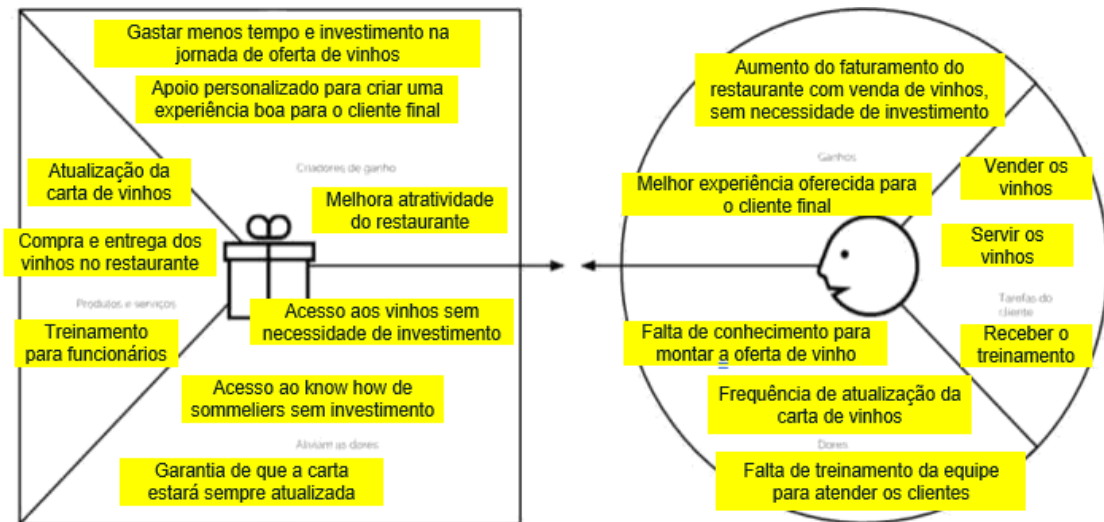
Com esses resultados e *feedbacks* foi possível capturar informações reais sobre a visão dos potenciais clientes sobre a solução desenvolvida até o momento.

4.7 Ciclo de Testes II

Nessa etapa, foi desenvolvido um MVP de maior fidelidade para pilotar a solução proposta e testar sua capacidade de gerar um impacto real para o cliente. Procurou-se confirmar com esse teste se: (i) o cliente do final do restaurante final estaria satisfeito com a oferta de vinhos montada; (ii) se o modelo de negócios era capaz de vender e gerar faturamento para o restaurante.

4.7.1 VPC revisado

A partir dos aprendizados adquiridos no primeiro ciclo de testes, foram realizadas atualizações no *Value Proposition Canvas*, apresentado anteriormente. Tendo sido considerada a proposta de valor atraente, preencheu-se nesse momento a parte de Proposição de Valor do VPC, que pode ser observado na figura 27 abaixo.

Figura 27: Segundo *Value Proposition Canvas*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.7.2 MVP para Problem Solution Fit

O objetivo principal desse segundo MVP é testar se a solução gerada é capaz de resolver e atender o problema encontrado, ou seja, se há o Encaixe entre o problema e a solução. Assim, é importante que esse MVP já apresente algumas das funcionalidades principais da solução, para ser capaz de testar a performance real da solução.

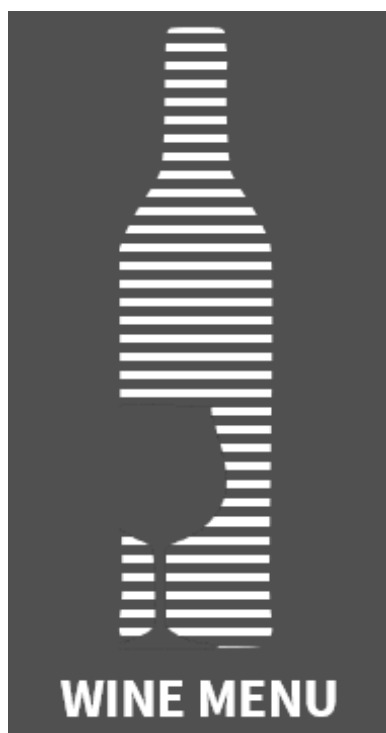
4.7.2.1 Criação da marca

Dado que o MVP seria rodado em um restaurante real, o autor acreditou ser interessante construir um logo e um nome, mesmo que inicial, para o protótipo construído, a fim de tornar o teste mais profissional e fiel à solução final.

Para definição do nome foi levado em consideração qual serviço que a solução proposta procurava oferecer. Nesse caso, foi do entendimento do autor que a solução procurava, de maneira geral, construir a oferta de vinhos de um restaurante, e resolver as dores dos envolvidos nesse processo. Assim, o nome inicial definido para construção do piloto foi “Wine Menu”.

Em seguida foi elaborado um logo em Microsoft Power Point para ser usado na carta de vinhos a ser montada. O logo foi construído considerando a própria visão do autor, junto dos *feedbacks* do grupo de trabalho. Na figura 28 abaixo é possível observar o logo construído.

Figura 28: Logo construído para MVP



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.7.2.2 Construção e lançamento do MVP

Para desenvolvimento do MVP, foi feita a seleção de vinhos e a montagem da carta, assim como a compra e entrega dos vinhos.

Para seleção dos vinhos, foi utilizada a plataforma Vivino, que possui avaliações de diferentes vinhos feitas por consumidores, assim como descrições das características dos vinhos (particularidades, harmonizações, informações da vinícola etc.), feitas por sommeliers parceiros. Assim, procurou-se selecionar vinhos que tivessem boas avaliações (as notas no site vão de 0 a 5, sendo que um vinho com nota acima de 4 já é considerado muito bom pelos usuários), e que harmonizassem

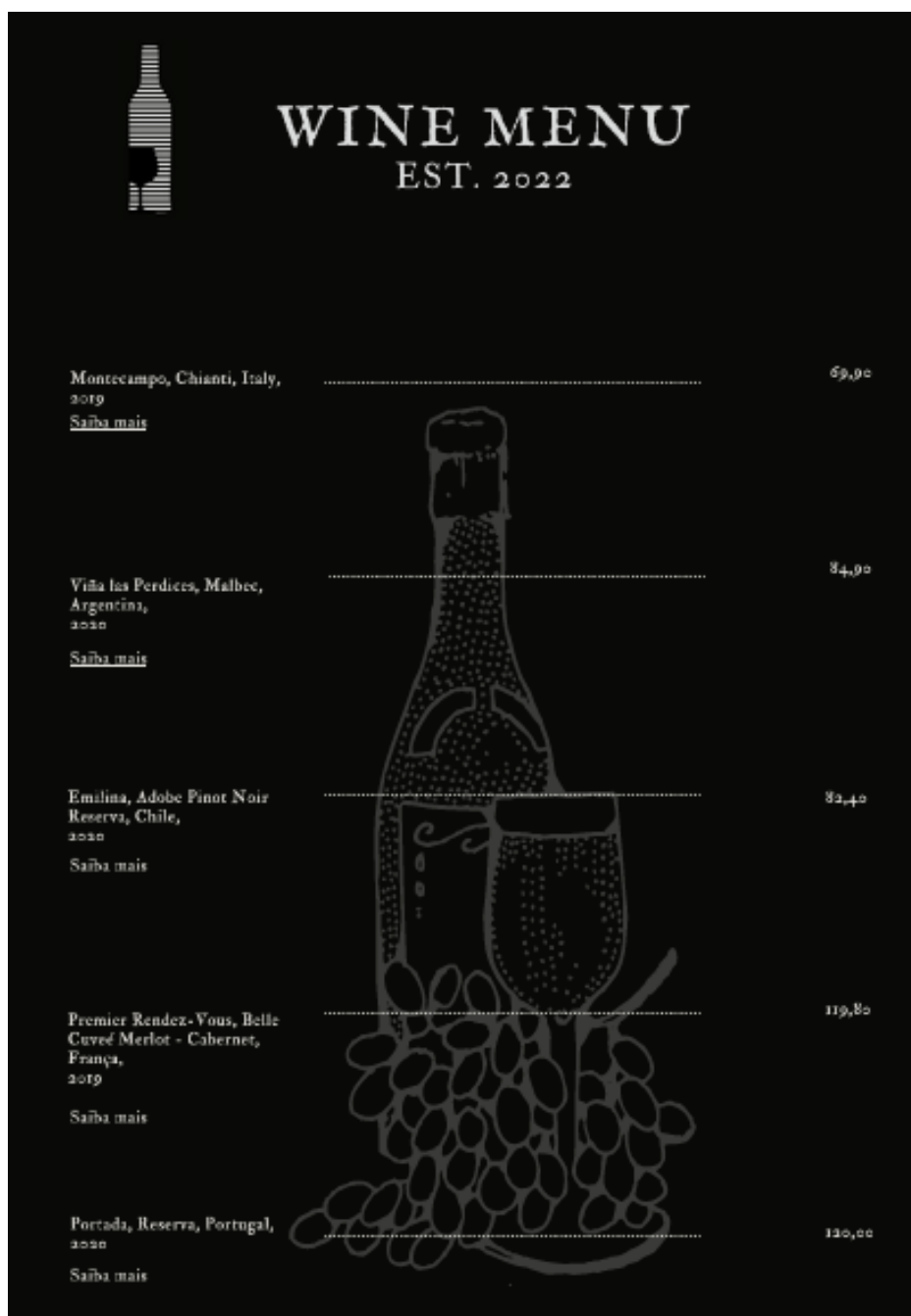
com as opções de refeições oferecidas no restaurante selecionado. Foram escolhidas 5 opções de vinhos diferentes (para oferecer um nível mínimo de variedade para o cliente), sendo compradas 5 garrafas de cada opção.

A carta de vinhos foi construída com a ferramenta Canva.com, para ser acessada por meio de um QR Code gerado pela própria plataforma. Foi definido um markup de 20% sobre os valores dos vinhos (bastante menor que os observados durante a pesquisa secundária), com o fim de trazer um preço competitivo.

Não foi possível incluir o serviço de um sommelier nesse MVP, devido ao alto custo que isso implicaria. O MVP foi rodado em uma cantina localizada na Vila Monumento, no Ipiranga, em São Paulo. Essa cantina funciona apenas de sexta-feira, sábados e domingos, e é voltada a atender o público de uma associação que se reúne semanalmente nesses dias. Foi acordado que qualquer lucro alcançado nessa rodada ficaria integralmente para o restaurante, visto que esse seria apenas um teste piloto. O MVP foi rodado durante o mês de julho de 2022.

Nas figuras 29, 30, 31 abaixo, é possível observar a carta de vinhos montada para o restaurante, assim como o QR Code gerado para permitir acesso à carta pelos clientes. O link para acesso à carta é: https://www.canva.com/design/DAFFx6VmaC8/kQT0a1kj_fMegHrKgBLjVQ/view?website#2.

Figura 29: Carta de vinhos construída para o restaurante parceiro



The image shows a wine menu on a black background. At the top left is a small icon of a wine bottle. The title 'WINE MENU' is centered at the top in a large, serif font, with 'EST. 2022' below it in a smaller font. The menu items are listed on the left, with their prices on the right. A large, stylized illustration of a wine bottle and a glass filled with wine is centered in the background, with a cluster of grapes at the bottom.

Wine Name	Price
Montecampo, Chianti, Italy, 2019 Saiba mais	69,90
Vitã las Perdices, Malbec, Argentina, 2020 Saiba mais	84,90
Emilina, Adobe Pinot Noir Reserva, Chile, 2020 Saiba mais	82,40
Premier Rendez-Vous, Belle Cuvée Merlot - Cabernet, França, 2019 Saiba mais	119,80
Portada, Reserva, Portugal, 2020 Saiba mais	120,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Figura 30: Página de detalhamento da carta de vinhos construída para o restaurante parceiro

SOBRE O VINHO

O vinho mais consumido em Itália, e curiosamente, o vinho italiano mais consumido no mundo, o Chianti é emblemático do que a Itália significa para o mundo do vinho.

Fermentado principalmente de Sangiovese, cereja fresca, morango, e ameixa vermelha agradam os sentidos quando se aprecia este vinho.

O Chianti clássico é um vinho tinto que vem da Toscana e é feito exclusivamente de uvas Sangiovese tinto.

O Chianti não é considerado como envelhecendo bem, e perde vapor rapidamente. Encontre a garrafa mais jovem que conseguir para tirar o máximo proveito da sua vibração.

Este vinho é versátil e a sua elevada acidez permite que seja consumido com uma vasta gama de alimentos.

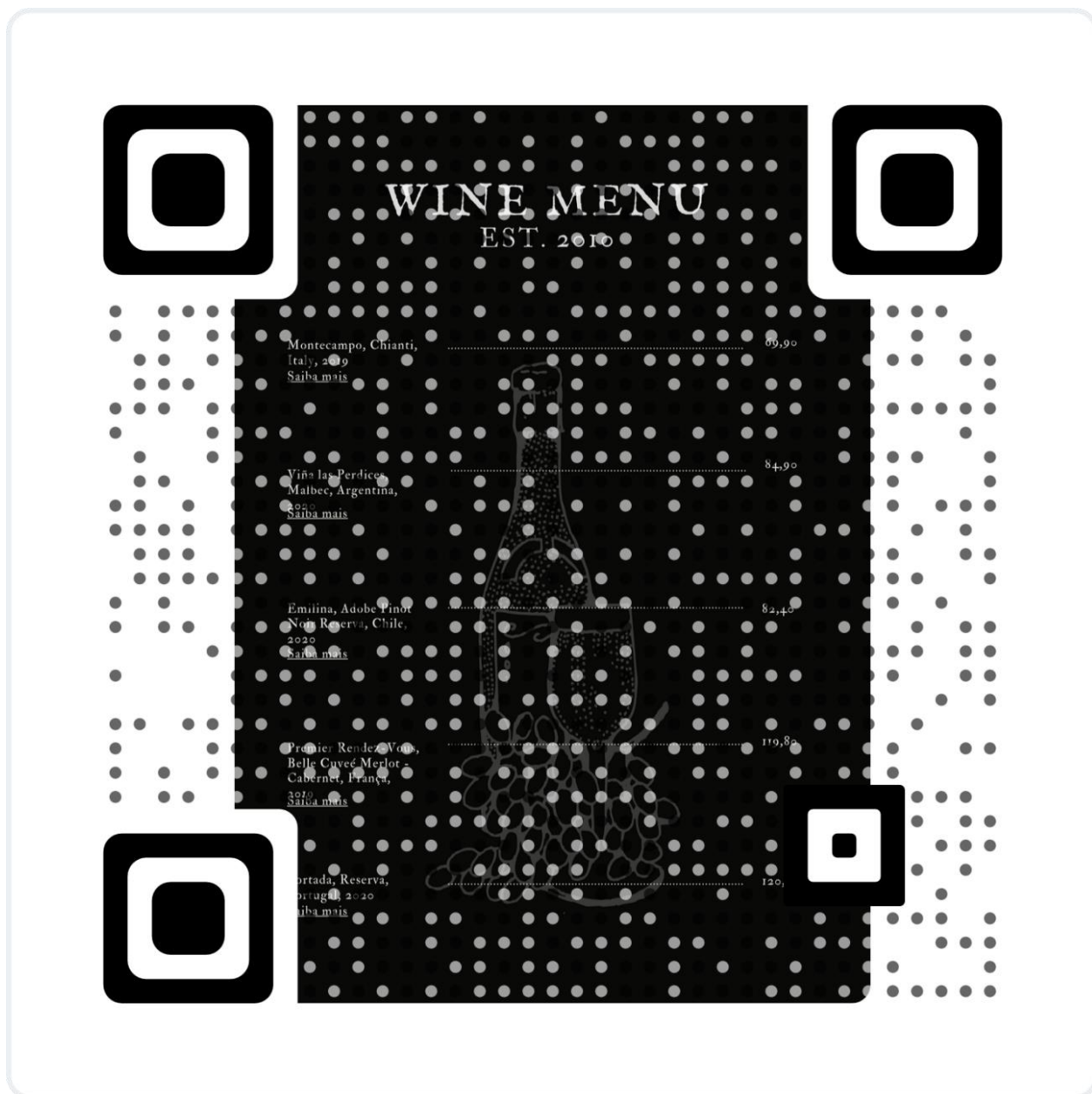
HARMONIZAÇÕES



The image shows a bottle of Montecampo Chianti wine on the right. The label features the brand name 'MONTECAMPO' at the top, followed by 'CHIANTI' in a large serif font. Below that, it says 'Blended with Sangiovese and Pinot Noir'. There is a decorative crest and some smaller text on the label. At the bottom of the bottle, the word 'vivino' is visible. To the left of the bottle, under the heading 'HARMONIZAÇÕES', there are two illustrations: a whole pizza with toppings and a plate of spaghetti with a meat sauce and a garnish of green herbs.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Figura 31: QR Code para acesso à carta de vinhos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.7.3 Testes e Aprendizados

Duas semanas após lançamento do MVP, foram analisados os resultados obtidos, observando o número de vendas alcançado e conversando com o gerente da cantina para captar seu *feedback* e os *feedbacks* dos clientes.

O resultado foi considerado muito positivo pela equipe, já que na primeira semana foram vendidas 7 garrafas de vinho, enquanto na segunda semana o número de vendas foi de 8 garrafas. Considerando o markup aplicado de 20%, tinha-se uma margem de contribuição média de R\$ 15,88 por garrafa e assim, a margem de contribuição bruta total alcançada foi de aproximadamente R\$ 242.

Na tabela 3 a seguir, é possível observar a relação de garrafas vendidas nas 2 primeiras semanas.

Tabela 3: Vendas realizadas durante as 2 primeiras semanas do MVP II

Vinho	Valor de venda	Mark up aplicado (%)	Número de vendas 1ª semana	Número de vendas 2ª semana	Lucro Parcial
Montecampo Chianti	R\$ 69,90	20%	2	2	R\$ 46,60
Las perdices	R\$ 84,90	20%	1	1	R\$ 28,30
Emiliana, Adobe Pinot Noir	R\$ 82,40	20%	1	1	R\$ 27,41
Premier Rendez Vous	R\$ 119,80	20%	2	2	R\$ 79,59
Portada	R\$ 120,00	20%	1	2	R\$ 60,00
Total	R\$ 95,40	20%	7	8	R\$ 241,89

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar que o MVP foi capaz de gerar um faturamento para o restaurante, embora baixo, e alcançar um volume de vendas interessante, na média de 7.5 garrafas por semana, ou de 2,5 garrafas por dia (considerando que a cantina abre de sexta à domingo), mostrando que a solução ajuda de fato a solucionar o problema.

Além disso, foram coletados os *feedbacks* dos clientes, sendo os principais que gostariam de ter mais opções de rótulos na carta, e vinhos novos frequentemente.

É importante ressaltar que, dado que a cantina em questão funciona para atender uma associação fechada, o fluxo de pessoas (estimado segundo o gerente da cantina em aproximadamente ~60 pessoas por noite) é comparativamente baixo a outros restaurantes, o que torna mais difícil alcançar volumes de vendas maiores

Com base nos resultados obtidos, considerou-se que o objetivo da etapa foi concluído e que o Problem-Solution-Fit – encaixe entre problema e solução, em português – foi encontrado.

Embora o teste tenha sido considerado bem-sucedido, visto que foi capaz de aumentar o faturamento do restaurante, e gerar vendas, a margem de contribuição alcançada foi considerada muito baixa. Considerando que em cima da margem, haveria um *take rate* do restaurante, coloca-se em xeque a sustentabilidade e atratividade financeira do negócio.

4.8 Ciclo de Testes III

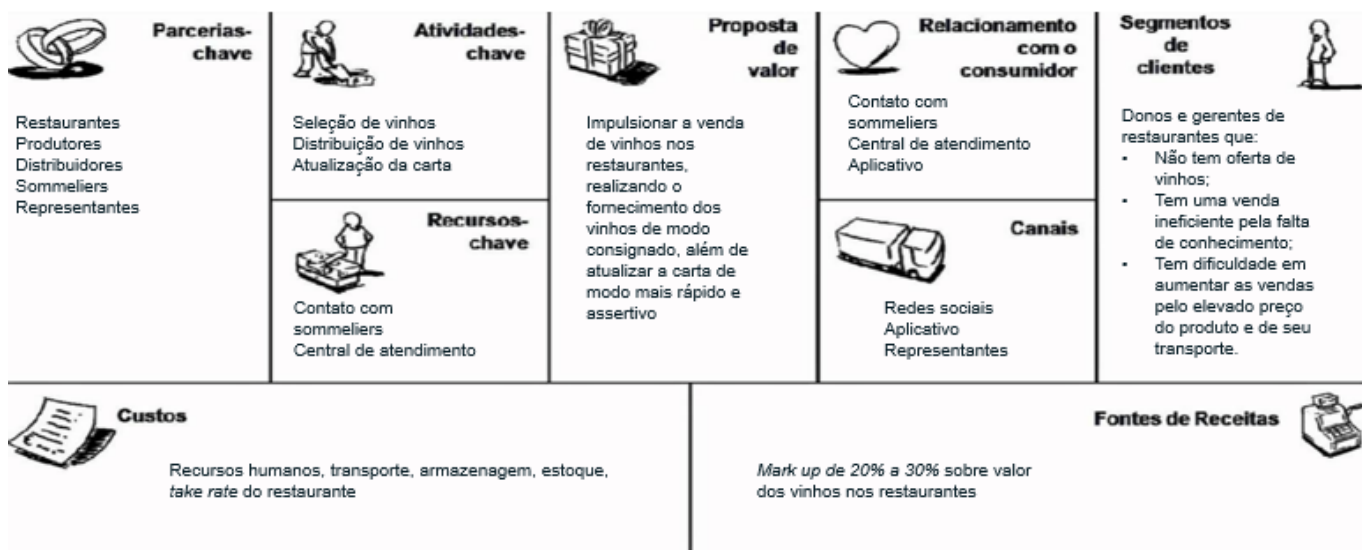
Com base nos *feedbacks* e nos resultados alcançados, o autor decidiu realizar mais um teste, agora voltada para precificação do produto, de forma a avaliar a capacidade de geração de receita da solução.

4.8.1 Business Model Canvas (BMC)

O autor então voltou-se ao desenvolvimento do modelo de negócios inicial, utilizando a ferramenta BMC. Esse passo é importante para definir todos os recursos e estrutura que a solução desenvolvida necessitará, e detalhar o modelo atual de geração de receitas da solução, que será testado nesse Ciclo de Testes. Nesse momento, não foi o intuito do autor fazer um detalhamento minucioso do modelo de negócios, mas um desenho inicial de forma macro, para consolidar uma visão geral da solução.

Os elementos do Canvas desenvolvido pode ser observado na figura 32 a seguir.

Figura 32: Modelo de negócios Canvas preenchido



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.8.2 MVP III

Nesse momento, em cima dos resultados alcançados em cima do primeiro MVP, foi levantada a hipótese de que embora os restaurantes cobrem uma alta margem em cima dos vinhos, isso poderia ser algo considerado estrutural do mercado e assim, seria possível aumentar a margem dos vinhos comercializados no MVP. Isso poderia melhorar significativamente os resultados, o que diminuiria a preocupação levantada sobre a sustentabilidade financeira do negócio.

Inicialmente, trabalhava-se com a hipótese de que os preços praticados em restaurantes estavam inflacionados, e que se poderia alcançar um maior volume de vendas e maior competitividade aumentando-se os preços. Entretanto, baseado nos resultados da pesquisa secundária, que mostra as altas margens praticadas, e no baixo faturamento alcançado no primeiro MVP, foi levantada a hipótese que a elasticidade preço-demanda é baixa para esse produto, e assim, um markup maior não reduziria significativamente o volume de vendas.

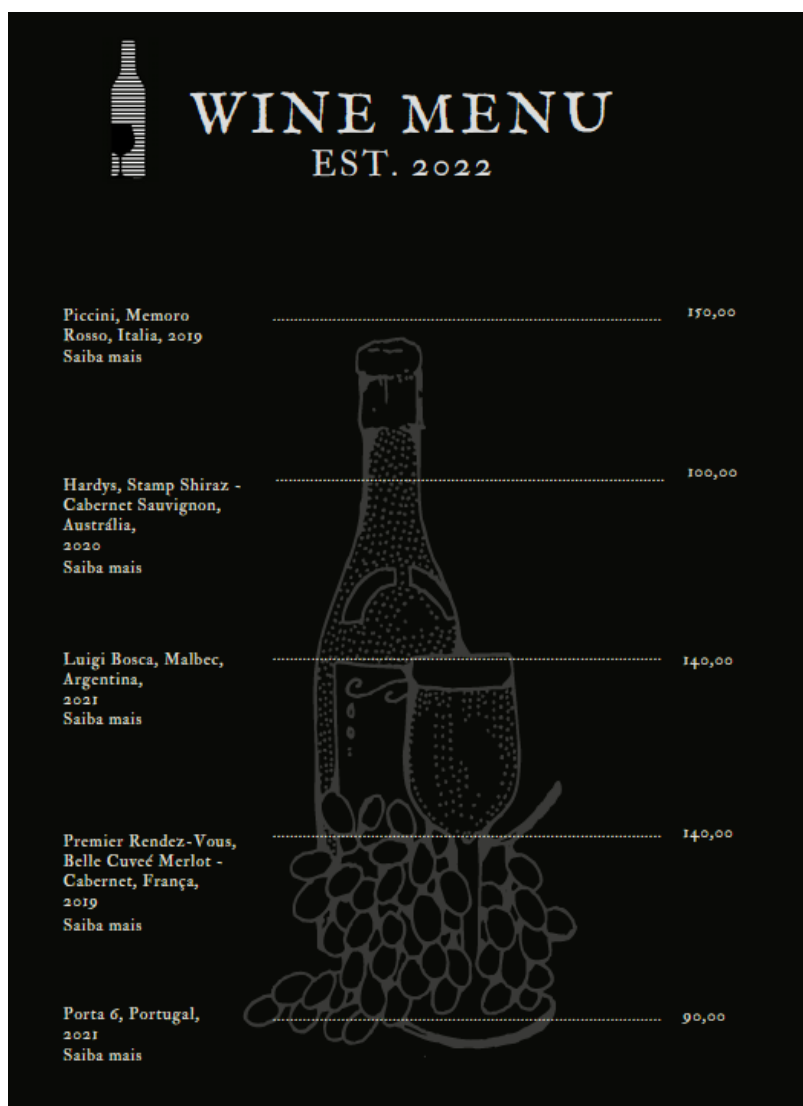
Dessa maneira, o autor decidiu por rodar um segundo MVP, aplicando margens maiores em cima dos vinhos, para verificar se era possível aumentar o

faturamento. Nesse segundo teste, foi realizado um markup de R\$ 50 reais por vinho. Assim, vinhos mais baratos teriam um markup percentual maior, enquanto vinhos mais caros um markup percentual menor, mas uma margem de contribuição igual para cada vinho vendido.

O teste foi realizado nas duas primeiras semanas de novembro de 2022, no mesmo restaurante do primeiro teste. A carta foi montada utilizando a ferramenta Canva.com e os vinhos foram selecionados na plataforma Vivino, da mesma maneira realizada no primeiro MVP.

Nas figuras a seguir é possível observar a carta desenvolvida, os vinhos comprados e a cantina em que foram realizados os testes:

Figura 33: Carta desenvolvida para o MVP III



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Figura 34: Vinhos comprados para venda no MVP III



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Figura 35: Cantina na qual foi realizado teste do MVP



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.8.3 Testes e Aprendizados

Duas semanas após o lançamento desse terceiro MVP, o autor analisou os resultados alcançados, indo no local do restaurante para conversar com o gerente. Na tabela 4 a seguir, é possível observar a relação de garrafas vendidas nessas 2 semanas.

Vinho	Valor de venda	Mark up aplicado (%)	Margem de contribuição R\$	Número de vendas 1ª semana	Número de vendas 2ª semana	Lucro Parcial
Piccini Memorio 2019	R\$ 150,00	50%	R\$ 50,00	2	1	R\$ 150,00
St Hardys 2020	R\$ 100,00	100%	R\$ 50,00	0	1	R\$ 50,00
Luigi bosca 2021	R\$ 140,00	56%	R\$ 50,00	2	0	R\$ 100,00
Premier Rendez Vous 2020	R\$ 140,00	56%	R\$ 50,00	1	1	R\$ 100,00
Porta 6 2021	R\$ 90,00	125%	R\$ 50,00	0	1	R\$ 50,00
Total	R\$ 124,00	77%	R\$ 50,00	5	4	R\$ 450,00

Tabela 4: Vendas realizadas durante as 2 primeiras semanas do MVP III

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Foram vendidas 5 garrafas na primeira semana e 4 na segunda, alcançando um faturamento total de R\$ 1.200,00, e uma margem de contribuição bruta de R\$ 450,00.

O resultado obtido foi considerado marcante pelo autor, já que o faturamento quase que dobrou quando comparado com os resultados do MVP anterior, superando os critérios de sucesso. Embora o volume de vendas tenha caído, o aumento de margem foi suficiente para compensar essa diminuição e aumentar a receita da solução. Assumindo-se que se teria o mesmo volume de vendas nas próximas semanas, o faturamento mensal seria de R\$ 2.400,00 com uma margem de contribuição bruta de R\$ 900,00.

Dessa maneira, foi considerada aprovada a hipótese de que os clientes estariam dispostos a pagar mais caro pelos vinhos nos restaurantes, permitindo uma geração de receita maior pelo medo e uma precificação mais interessante para a solução. Tendo em vista os resultados obtidos, essa etapa foi considerada como concluída.

4.9 Próximos passos

Concluiu-se em conjunto com os principais envolvidos nesse projeto que o produto proposto e testado apresentou bons resultados. Embora o empreendimento

já esteja lançado e a solução já esteja rodando em uma versão inicial em um restaurante, ainda são necessários alguns aprimoramentos e testes para decisão de escalada do empreendimento. O autor e seu outro sócio já contataram um sommelier para negociar o serviço de montagem da carta nos próximos testes, para evoluir a solução para os próximos testes, que buscarão: (i) entender a capacidade de geração de lucro do empreendimento para avaliar a atratividade financeira do negócio, considerando já todos os custos de investimento e operacionais; (ii) testar a capacidade da solução de aumentar a venda de vinhos e a receita de um restaurante que já possui uma oferta de vinhos no estabelecimento (no projeto o MVP foi rodado em um restaurante que ainda não vendia vinhos). Assim, como próximos passos do empreendimento serão realizados novos pilotos em outros restaurantes para avaliar esses pontos.

5. CONCLUSÕES

De acordo com os resultados apresentados no capítulo 4, conclui-se que o objetivo desse trabalho foi atingido. A aplicação do método proposto permitiu que o modelo de negócio fosse construído de maneira iterativa e adaptável, através de experiências validadas durante todo o processo. Ao final do projeto, a solução desenvolvida já havia gerado valor para o cliente, através de vendas e resultados reais, mostrando que houve encaixe entre o produto e as necessidades do mercado. Conclui-se que o método aqui exposto se apresenta como um processo capaz de compreender as necessidades e desejos reais dos consumidores e desenvolver um modelo de negócios com um valor real para os clientes.

O desenvolvimento do trabalho teve um grande valor para o autor. O método abordado no capítulo 3, resultado da combinação entre as abordagens do *Design Thinking* e do *Lean Startup* permitiu que as hipóteses iniciais do autor fossem exploradas e validadas até o desenvolvimento de um modelo de negócios em um ambiente repleto de incertezas e com baixo custo de desenvolvimento. Além disso, o desenvolvimento do trabalho foi uma excelente oportunidade de desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal, permitindo o aprofundamento do autor em conceitos de metodologias ágeis e no conhecimento sobre o setor estudado

Julga-se que desenvolvimento do projeto também beneficia o ecossistema de *startups* e a Escola, podendo servir de material de referência para outros alunos e difundindo os conceitos de técnicas inovadoras para o desenvolvimento de negócios.

Como pontos de melhoria, o trabalho feito até este momento já validou que existe o Encaixe entre o produto e o mercado, mas ainda é necessário avaliar a viabilidade financeira do negócio, quando incluídos os custos de implementação e operação. Além disso, um ponto que não foi possível explorar nesse projeto é o tamanho de mercado desse nicho, e quanto desse mercado seria possível capturar, para estimar o potencial financeiro da solução. Assim, como próximos passos, deverão ser realizados novos testes e pesquisas para avaliar essas questões, e avaliar a implementação efetiva da solução.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Raquel. **Mercado de bebidas cresce 3%**. Valor Econômico, <https://valor.globo.com/>, p.1-8, set. 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/09/02/mercado-de-bebida-alcoolica-cresce-3.ghtml>>. Acesso em: 17 abril. 2022.

BOSCHI, Marco Túlio. **O design thinking como abordagem para gerar inovação: uma reflexão**. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado). - Curso de design, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://ppgDesign.anhembi.br/wp-content/uploads/dissertacoes/82.pdf>>. Acesso em: 20 outubro. 2016

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

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. **Design thinking for social innovation**. Stanford Social Innovation Review, 2010

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade**. São Paulo: Pioneira,1993

COOPER, Alan; REIMANN, Robert; CRONIN, David. **About face 3: the essentials of interaction design**. 4. Ed. John Wiley & Sons, 2007. 31-98 p.

DESIGN COUNCIL, 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/newsopinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

G1. **Venda de vinhos no Brasil 'supera' dólar caro e mantém ritmo forte em 2021 mesmo depois de ano recorde**, 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/01/28/venda-de-vinhos-no-brasil-supera-dolar-caro-e-mantem-ritmo-forte-em-2021-mesmo-depois-de-ano-recorde.ghtml>>. Acesso em: 13 outubro 2022.

HANSON, Dennis. **Design thinking e inovação. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão e Tecnologia para a Competitividade**, Brasil, v. 1, n. 1, p.1-12, 23 out. 2013. Disponível em: <<http://www.car.aedb.br/seget/artigos13/931850.pdf>>. Acesso em: 20 outubro. 2022.

IDEO. **The Field Guide to Human Centered Design**, 2009. Disponível em: <https://www.designkit.org//resources/1>. Acesso em 11 de novembro de 2022

IDEO. **Design Thinking for Educators**. 2ªEdição. 2012

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. **Vinícolas são incluídas no Simples Nacional**. 2016. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/Noticia/vincolas-sao-incluidas-no-simples-nacional/197>>. Acesso em: 09 abr. 2022.

KOLKO, Jon. **O design thinking atinge a maturidade**. Harvard Business Review Brasil, [s. L.], v. 1, n. 1, p.1-14, set. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/o-Design-thinking-atinge-maturidade/>>. Acesso em: 12 Nov. 2022

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.

PINHEIRO, Tennyson Dias. **The service startup: inovação e empreendedorismo através do design thinking**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

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

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. **How to create a realistic customer journey map**. Business Horizons, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

SILVA, S. P.; VIANA, J. G. A.; MORAES, M. R. E. de. **O mercado vitivinícola Brasileiro: uma análise a partir do comércio exterior.** Brazilian Journal of Development Braz. J. of Develop., v. 4, n. 5, p. 2059-2080, 2018. Disponível em: <<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/237>>. Acesso em: 15 de abril de 2022

TRICHES, Divanildo, CALDART, Wilson L., & SIMAN, Renildes F. **A cadeia produtiva da carne de frango da região da Serra Gaúcha: uma análise da estrutura de produção e mercado.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. v.1, 26 p, 2004

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

ZENIOS, S. **Critical Questions when launching innovation.** IESE Insight. Issue 30, 2016.