



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

O DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO

Pedro de Alencar Ramos

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Maria Alice Ferruccio

Rio de Janeiro

Março 2015

O DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO

Pedro de Alencar Ramos

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO
DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Maria Alice Ferruccio, D. Sc. (Orientador)

Roberto Ivo, D. Sc.

José Joaquim Dutra de Andrade, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO de 2015

Ramos, Pedro de Alencar

O Desenvolvimento De *Startups*: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Alimentação / Pedro de Alencar Ramos – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2015.

XIII, 110 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Prof. Maria Alice Ferruccio (D.Sc)

Projeto de Graduação – UFRJ / Escola Politécnica/

Curso de Engenharia de Produção, 2015.

Referencias Bibliográficas: p. 103-103.

1 – *Startup*, 2 – *Customer Development*, 3 – *Design Thinking*, 4 – Empreendedorismo, 5- Alimentação

I. Ferruccio, Maria. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. O Desenvolvimento De *Startups*: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Alimentação

Aos meus pais, meus maiores educadores.

Agradecimentos

E mais um ciclo de minha vida chega ao fim. É verdade que nossa vida é constituída de diversos ciclos paralelos e em cadeia das mais diversas durações, mas esse especificamente coroa uma longa caminhada – de certa forma, obrigatória – que não por acaso coincide com o início da vida adulta propriamente dita. Apesar de seu caráter impositivo e não totalmente democrático, ele se desenrolou concomitantemente às e minhas maiores conquistas pessoais e internas e é peça fundamental do Ser que me tornei.

Dessa forma, não me limitando apenas ao âmbito acadêmico, dirijo meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma – direta ou indiretamente, de maneira positiva ou negativa – fizeram parte dessa incrível jornada que tem sido minha vida, sempre me proporcionando amor ou oportunidades de amadurecimento. Infelizmente não será possível me dirigir diretamente a todos, mas a todos lhes envio um sincero obrigado.

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente aos meus pais que me deram todo amor necessário para que eu desenvolvesse meus valores, formando os pilares do que sou. Gostaria também de agradecer ao meu irmão, Guilherme, meu oposto em personalidade com quem aprendo diariamente. Aos meus quinto e sexto avós, Hélio e Yolanda, que desempenharam da forma mais sincera e bela um papel cuja responsabilidade nunca lhes fora incumbida. Aos meus dindos, primos e a toda minha família.

A todos os educadores que, desde os meus quatro meses de idade, na creche, me forneceram ambientes favoráveis ao desenvolvimento da minha personalidade da forma mais livre possível. Nesse sentido, um especial obrigado ao tio Serginho, que me tirava das aulas de alfabetização para jogar futebol, para que não prejudicasse o aprendizado dos meus colegas. Ao Colégio de São Bento e em especial ao grande educador que foi a alma já transcendida de Dom Lourenço de Almeida Prado, certamente um dos maiores educadores da história desse país, que transformou sua amada instituição em não apenas a melhor do Brasil segundo os superficiais quesitos pelos quais preza nossa ainda limitada compreensão coletiva de educação, mas também em um lar de extremos amor e companheirismo, muito propício ao desenvolvimento de grandes caracteres – infelizmente, apenas masculinos.

Como não poderiam vir de outro lugar que não desse colégio especial, um muito caloroso obrigado ao pessoal da Caridade, que fazem parte da minha família e a quem, como tal, ofereço todo meu amor incondicional. Obrigado pela paciência e por tentarem me entender mesmo quando não sou capaz de ajudá-los com tal tarefa.

A todos meus ex-chefes e colegas de trabalho que sempre mostraram confiança na minha pessoa e me ajudaram a enxergar incontáveis defeitos e oportunidades de melhoria.

Aos meus professores da UFRJ que foram fontes de conhecimento muito mais profundas do que minha maturidade foi capaz de penetrar. Em especial, obrigado à

professora Alice, figura presente durante toda minha trajetória acadêmica, desde o início. É uma honra tê-la como orientadora. Também gostaria de lembrar de Regina Arcuri, Edivaldo, Carla Cipolla, Vinícius Cardoso, Adriano Proença e Heitor Calliraux pela sabedoria e paixão acadêmica.

Um especial obrigado aos meus sócios e irmãos Clarice e Fabiano, pessoas com quem tive a oportunidade de conviver diariamente durante o ano passado e que foram tão atenciosos e compreensivos comigo, indo sinceramente além de minha limitada compreensão. Reforçando o obrigado à Clarice, alma com a qual fatalmente a minha já andou em outras vidas.

Um carinhoso obrigado ao Murali e à Elen, que me orientaram e estiveram do meu lado no passado, sempre me lembrando de minhas qualidades e proporcionando momentos de paz e amadurecimento.

Finalmente, ofereço infinita gratidão ao criador desse universo onde vivemos. Ele não poderia ser mais imperfeitamente perfeito.

“Everybody has a plan until they get punched in the face.”

(Mike Tyson)

“Every tomorrow is determined by every today.”

(Paramahansa Yogananda)

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

O Desenvolvimento De *Startups*: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De
Alimentação

Pedro de Alencar Ramos

MARÇO/2015

Orientador: Prof. Maria Alice Ferruccio, D. Sc

Curso: Engenharia de Produção

Este projeto de graduação apresenta um estudo de caso do desenvolvimento de um novo empreendimento no ramo de alimentação. Para isso, são brevemente detalhados diferentes métodos contemporâneos de desenvolvimento de novos negócios: o *Design Thinking*, o Desenvolvimento de Clientes (descrito no livro *Startup Owner's Manual* por Steve Blank e Bob Dorf), o Modelo de Negócios *Canvas* (proposto por Alexander Osterwalder) e o *Lean Startup* (estruturado por Eric Ries no livro que leva o nome do método). O objetivo é mostrar que, não por acaso, todos são focados no cliente e na minimização das inerentes incertezas que envolvem a tarefa do empreendedor.

Em seguida, é feito um estudo de caso da aplicação de tais conceitos em uma *startup* do ramo de alimentação. O desenvolvimento do negócio é descrito desde o início, em março de 2014, até dezembro do mesmo ano. São relatadas as mudanças de diretrizes estratégicas assim como os motivos das tomadas de tais decisões, à luz do estresse causado pela multiplicidade de focos e limitação de recursos impostos ao empreendedor. Na conclusão, é realizada uma sucinta comparação entre os métodos.

Palavras-chave: *Startup*, *Customer Development*, *Design Thinking*,
Empreendedorismo, Alimentação

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

The Startup Development: A Case Study in a Food Company

Pedro de Alencar Ramos

JANUARY/2015

Advisor: Prof. Maria Alice Feruccio D. Sc

Course: Industrial Engineering

The current graduation project consists of a case study of the development of a new enterprise on the food market. Different contemporary methods for new business development are shown, including: Design Thinking, Customer Development (described by Steve Blank and Bob Dorf in the book *Startup Owner's Manual*), the Business Model Canvas (proposed by Alexander Osterwalder) and the Lean Startup (structured by Eric Ries on the book that receives the mane on the method). The aim is to show that, not occasionally, all methods focus on the client and on minimizing the inherent uncertainties that surround the entrepreneur's task.

Later, a case study of the application of these concepts is made on a startup from the food market. The development of the business is described from the beginning, on March 2014, until December of the same year. The changes on the strategic guidelines are illustrated, as well as the causes that influenced such decisions, considering the stress caused by the multiplicity of focuses and the scarcity of resources imposed to the entrepreneur. In the conclusion, the methods are briefly compared with each other.

Keywords: Startup, Customer Development, Design Thinking, Entrepreneurship, Food

INDÍCE

INTRODUÇÃO	1
1 REFERENCIAL TEÓRICO	6
1.1 <i>STARTUP</i> : O CONCEITO	6
1.2 MODELOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE <i>STARTUPS</i>	8
1.2.1 Uma Crítica ao Plano de Negócios	8
1.2.2 Uma Crítica ao Desenvolvimento de Produto	10
1.3 <i>DESIGN THINKING</i>	11
1.3.1 Diferentes Formas de Pensar	11
1.3.2 A Transformação do Conhecimento	13
1.3.3 O que é <i>Design Thinking</i>	14
1.4 <i>STARTUP OWNER'S MANUAL</i> E O DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES.....	17
1.4.1 Descoberta de Clientes.....	18
1.4.2 Validação de Clientes	20
1.4.3 Criação de Clientes	24
1.4.4 Construção da Empresa.....	24
1.5 BUSINESS MODEL GENERATION	25
1.5.1 Segmento de Clientes.....	28
1.5.2 Proposta de Valor.....	28
1.5.3 Canais.....	29
1.5.4 Relacionamento com os Clientes	30
1.5.5 Fontes de Receita	30
1.5.6 Recursos-chave	31
1.5.7 Atividades-Chave.....	32
1.5.8 Parcerias-Chave	32
1.5.9 Estrutura de Custos	32
1.6 <i>LEAN STARTUP</i>	33
1.6.1 Origens do Modelo <i>Lean</i>	33
1.6.2 O método da <i>Startup</i> Enxuta.....	36
1.6.3 Técnicas e Ferramentas Propostas	38
2 PONTO DE PARTIDA E IMERSÃO	45
2.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO	45
2.2 MODELO DE NEGÓCIOS <i>CANVAS</i> SEGUNDO O <i>CUSTOMER</i> <i>DEVELOPMENT</i>	46
2.2.1 Proposta de Valor.....	47

2.2.2	Segmento de Clientes.....	49
2.2.3	Canais de Distribuição	52
2.2.4	Tipo de Mercado	52
2.2.5	Relacionamento com Clientes.....	56
2.2.6	Recursos-Chave	59
2.2.7	Parceiros.....	60
2.2.8	Receita e Precificação	61
2.2.9	Resumo das Hipóteses do Negócio.....	62
2.3	IMERSÃO.....	64
2.3.1	Conversas com Especialistas	64
2.3.2	Observação.....	67
2.3.3	Desenvolvimento de Fornecedores e Primeira Prototipação	69
2.3.4	Entrevista com Clientes	71
2.3.5	Conclusão da Imersão	75
3	DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO.....	77
3.1	O PRIMEIRO <i>MVP</i> PROPRIAMENTE DITO	78
3.1.1	Resultados	80
3.2	O SEGUNDO <i>MVP</i>	80
3.2.1	O Primeiro Mês.....	80
3.2.2	Mudança na Operação do Canal	83
3.2.3	A Primeira Grande Expansão.....	90
3.2.4	Em Busca do Ponto da Cozinha / Múltiplos Focos.....	92
	CONCLUSÃO	99
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
	APÊNDICE.....	104
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1	104
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2	105
	APÊNDICE C – ANÁLISE DETALHADA DE VENDAS POR DIA	107
	APÊNDICE D - DRE.....	110
	ANEXO.....	112
	ANEXO A – PRIMEIRO PANFLETO	112
	ANEXO B – CARDÁPIO DE MAIO	114
	ANEXO C – CARDÁPIO DE JUNHO	116
	ANEXO D – CARDÁPIO DE JULHO	118
	ANEXO E – CARDÁPIO DE AGOSTO	120
	ANEXO F – CARDÁPIO DE SETEMBRO	122
	ANEXO G – CADÁPIO DE OUTUBRO	124

ANEXO H – CARDÁPIO DE NOVEMBRO	126
ANEXO I – CARDÁPIO DE DEZEMBRO	128

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Características Desejadas do Produto	48
Tabela 2 - Benefícios Desejados do Produto	48
Tabela 3 - <i>Trade-offs</i> dos Tipos de Mercado	53
Tabela 4 - Análise de Competidores	56
Tabela 5 - Táticas de Relacionamento com Clientes para Canais Físicos	57
Tabela 6 - Hipóteses Iniciais	64
Tabela 7 - Conversa com Especialistas	65
Tabela 8 - <i>Insights</i> e Sugestões dos Especialistas	66
Tabela 9 - Decisões Tomadas Após Conversas com Especialistas	67
Tabela 10 - Resultado da Pesquisa de <i>Ticket Médio</i>	67
Tabela 11 - Principais Aprendizados da Observação	69
Tabela 12 - Perguntas Sobre a Jornada do Cliente	72
Tabela 13 - Aprendizados da Primeira Rodada de Entrevistas	75
Tabela 14 - Mudanças Estratégicas Relevantes Após Imersão	76
Tabela 15 - Marcos e Aprendizados do Início do Desenvolvimento da Operação	78
Tabela 16 - Problemas e Hipóteses do Primeiro MVP	79
Tabela 17 - Principais Indicadores de Abril	82
Tabela 18 - Principais Indicadores de Maio	84
Tabela 19 - Principais Indicadores de Junho	84
Tabela 20 – Principal Problema de Junho e Suas Hipóteses	85
Tabela 21 - Principais Indicadores de Julho	86
Tabela 22 - Aprendizados e Sugestões da Segunda Rodada de Entrevistas com Clientes	88
Tabela 23 - Distribuição do Sexo dos Cadastros e Vendas	89
Tabela 24 - Principais Indicadores de Agosto	92
Tabela 25 - Aprendizados das Conversas com Administradores de Restaurantes	93
Tabela 26 - Principais Indicadores de Setembro	95
Tabela 27 - Principais Indicadores de Outubro	95
Tabela 28 - Principais Indicadores de Novembro	97

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo Tradicional de Desenvolvimento de Produto.....	10
Figura 2 - Funil de Conhecimento	13
Figura 3 - Fases do Processo de <i>Design</i>	16
Figura 4 - Processo de Desenvolvimento de Clientes.....	18
Figura 5 - Visões do <i>Business Model Canvas</i>	26
Figura 6 - Modelo de Negócios <i>Canvas</i>	27
Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender	37
Figura 8 - Passos principais da Contabilidade para Inovação.....	42
Figura 9 - Primeira Versão do Modelo de Negócios <i>Canvas</i>	47
Figura 10 - <i>A Day in The Life of A Customer</i>	51
Figura 11 - Funil de <i>Get, Keep, Grow</i> em Canais Físicos	56
Figura 12 - Restaurantes com Propostas Concorrentes no Centro.....	68
Figura 13 - Manifesto do Poró.....	70
Figura 14 - Extremos	74
Figura 15 - Modelo de Negócios <i>Canvas</i> Após Imersão	75
Figura 16 - Modelo de Negócios <i>Canvas</i> em Julho.....	89
Figura 18 – Modelo de Negócios <i>Canvas</i> no Fim de 2014.....	98

INTRODUÇÃO

Empreender nunca foi nem nunca será uma tarefa trivial. Uma pesquisa de Shikar Ghosh (2012), na *Harvard Business School*, mostra que 75% das *startups* fracassam nos primeiros anos de vida. Desenvolver um novo negócio requer, acima de tudo, uma enorme força de vontade por parte do empreendedor, que assume riscos e precisa se dedicar intensamente a uma visão que existe apenas em sua imaginação. Se a dificuldade é uma constante, o cenário no qual o empreendedor está inserido mudou muito desde os primeiros registros do termo, quando o economista francês Richard Cantillon (início do século XVIII) cita o empreendedor como um indivíduo que visa o lucro; mais especificamente, é o agente tomador de riscos.

Se àquela altura a humanidade passava por importantes momentos como o Iluminismo e a Revolução Científica, ainda havia muito por vir até o século XXI. Entre guerras, conquistas sociais e revoluções tecnológicas, chegamos em um ponto no qual a tecnologia desenvolvida foi capaz de acelerar processos e mudar uma série de paradigmas, inclusive do empreendedorismo. Enquanto no início do século XVIII ocorria a fusão que formaria a Companhia Britânica das Índias Orientais, fortalecendo o monopólio sobre a exploração do comércio indiano na sociedade britânica e a informação demorava meses para chegar de um continente ao outro, o estágio tecnológico atual – sobretudo devido à Revolução Digital – permite que o mesmo seja feito em frações de segundo. Essa velocidade, aliada à (praticamente) capacidade infinita de armazenamento de informação, mudou completamente a história do homem e do empreendedorismo.

Até a última década do século XX, empreender era algo relativamente estático em termos de planejamento e execução de tarefas, uma vez que as mudanças no mundo ocorriam de forma mais lenta. Eric Schmidt, ex *Chief Executive Office (CEO)* do Google afirmou em agosto de 2010 em uma conferência na Califórnia que, naquela época, a quantidade de informação criada pelo homem no período de dois dias era maior do que a criada desde o nascimento da civilização até 2003. Em um mundo que se transformava de uma forma que hoje pode ser chamada de lenta e com rígidas regras sociais, o vislumbre de oportunidades inovadoras de negócio era mais limitado e a grande maioria dos empreendimentos nascia (e ainda nasce hoje) com o objetivo de

melhorar o modelo do competidor, principalmente através da otimização dos processos, ou de focar em nichos com uma oferta mais específica. O tipo de negócio requer, em geral, grandes quantias de investimento inicial, uma vez que já se começa contra um concorrente estabelecido e com mais recursos. O segundo, pode requerer dependendo da oferta de valor, mas costuma ser mais fácil driblar as questões financeiras. No caso de empreendimentos realmente inovadores, o tamanho das barreiras financeiras era ainda maior. A humanidade havia vivido grandes revoluções mecânicas, elétricas e eletrônicas e se encontrava em uma era analógica onde a mão-de-obra humana para operar essas tecnologias era imprescindível. Além disso, os bens físicos requeriam espaço e tudo isso acarretava uma grande quantidade de custos fixos.

Com o advento do computador pessoal e da internet, foram criadas uma infinidade de possibilidades de inovação nos negócios, que agora podiam testar novas formas de canais, relacionamento com o cliente, controle interno, cobrança e até proposta de valor. Esse avanço permitiu aos novos empreendedores criar negócios com menores quantias de investimento inicial e, até certo ponto, democratizou a profissão. A consequente intensificação da criação de novas empresas gerou um aumento nas possibilidades de ocorrência de inovações disruptivas, conforme observado por Clayton Christensen (1995).

No entanto, os principais métodos até hoje propostos para iniciar um negócio baseados nas ferramentas de planejamento e execução desenvolvidos durante todo o século XX, nas grandes escolas de negócio, e que nasceram a partir dos interesses econômicos das grandes corporações do período. De forma contraditória, uma companhia estabelecida que necessita otimizar seus processos para aumentar suas margens não funciona na mesma lógica que um novo empreendimento, que mal sabe exatamente o que vai vender, para quem e de que forma. Finalmente, devido a essa inadequação das abordagens teóricas e ao perfil relativamente estático da sociedade, expressões como “vai lá e faz” ganharam muita força, supondo um viés determinístico no perfil do empreendedor.

A combinação entre as novas possibilidades de negócio geradas pelos avanços tecnológicos até então e a falta de adequação dos métodos de desenvolvimento de empresas baseados em organizações estabelecidas culminou na bolha das empresas ponto com, no final da década de 1990. E foi após esse período, no início dos anos

2000, que Steve Blank – ensino superior incompleto, empreendedor serial e professor em instituições como *Stanford*, *UC Berkeley* e *Columbia* – publica seu livro *The Four Steps to The Epiphany* (2006), onde constam seus primeiros trabalhos sobre o Desenvolvimento de Clientes – baseado no *Design Centrado no Usuário (HCD* em inglês) – e sua visão do empreendedorismo como uma atividade que pode ser gerida ativamente, ao invés de uma arte que deve ser vivenciada passivamente.

Para Blank (2012), *startups* diferem de grandes empresas na medida em que, enquanto essas executam um modelo de negócios definido, aquelas buscam um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo. E a *Startup Enxuta (Lean Startup)* – movimento iniciado por Eric Ries, pupilo de Blank – junta o Desenvolvimento de Clientes ao Desenvolvimento Ágil e a conceitos do Sistema Toyota de Produção, “tornando o processo de empreender menos arriscado, favorecendo a experimentação ao invés de elaborados planejamentos e o *feedback* do clientes ao invés de intuição” (BLANK, 2013, pág. 4).

Desse modo, esse trabalho tem como objetivo enriquecer o entendimento dessas metodologias e compará-las sob alguns aspectos, através do estudo de caso do empreendimento de entrega de comida saudável do autor, que começou em março de 2014. Pretende-se mostrar como as metodologias foram aplicadas em um caso brasileiro e com uma operação custosa e inercial, diferente da maioria das aplicações onde os produtos são digitais e apresentam não apenas custos inferiores, como também menores limitações geográficas e de escala.

Objetivos e Relevância

O objetivo geral deste trabalho é ilustrar a aplicação dos conceitos e modelos utilizados atualmente na criação de *startups* e compará-los após sua aplicação no desenvolvimento e estruturação do modelo de negócios de uma empresa de entrega de *'fast-food'* saudável.

Para tal, temos como objetivos específicos do presente trabalho:

- Apresentar o referencial conceitual relacionado às metodologias propostas pelos principais autores do tema e discutir a mudança de abordagem ocorrida na última década;
- Aplicar tais metodologias ao desenvolvimento e estruturação de uma empresa de entrega de comida;
- Analisar os resultados das validações propostas e entender as consequências no modelo de negócios;
- Justificar alterações no modelo de negócios a partir dos pontos apresentados anteriormente;
- Comparar as metodologias abordadas entre si.
- Propor melhorias na gestão do negócio.

Metodologia e Limitações

Primeiramente, será realizada uma pesquisa bibliográfica dos principais autores e obras relacionados às novas metodologias propostas para o empreendedorismo, bem como os tipos de lógica que permeiam o assunto. Em seguida, será apresentada uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso, onde tais abordagens são aplicadas com o objetivo de compará-las e sugerir melhorias na gestão da empresa em questão.

O presente trabalho não tem como objetivo entrar nos detalhes da operação. Sobre a mesma, serão compartilhadas apenas informações relevantes ao entendimento da tomada de decisões e desvios de foco da gestão. Além disso, não é pretensão do autor se aprofundar em questões financeiras, nem na parte onde alguns tipos de lógica são apresentados, nem mencionar teorias como a pirâmide de Maslow na parte relativa aos clientes. Também não se pretende se aprofundar no assunto “inovação”, nem entrar em discussões sobre o cenário de *startups* no Brasil.

Estrutura do Projeto

O estudo será conduzido ao longo de capítulos, divididos da seguinte forma:

Capítulo 1. Referencial Teórico: São apresentadas as principais metodologias utilizadas para construção e validação de modelos de negócios inovadores.

Capítulo 2. Ponto de Partida e Imersão: São descritas as hipóteses iniciais e as principais validações realizadas antes que o projeto fosse colocado em prática.

Capítulo 3. Desenvolvimento da Operação: É relatado o desenvolvimento do projeto a partir da validação prática dos principais pontos e mostra as principais mudanças de estratégia e no modelo de negócios, embasados nos métodos propostos no primeiro capítulo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 *STARTUP*: O CONCEITO

O mundo atual se caracteriza, dentre outros, por sua dinamicidade. Como foi dito na introdução, Eric Shmidt, ex-CEO do *Google*, afirmou em 2010 que em dois dias era criada a mesma quantidade de informação que a humanidade criou, desde o seu nascimento, até 2003. Essa velocidade requer uma habilidade de adaptação das organizações, que precisam sustentar seus modelos de negócios através de inovações não apenas coerentes, mas que também façam o uso das novas tecnologias vigentes.

Dessa forma, houve nas últimas décadas uma aceleração do ritmo de crescimento de algumas empresas como nunca antes fora visto, sobretudo devido às novas possibilidades de modelos digitais possibilitadas pela *internet*. Essas novas opções, *as startups*, chamaram a atenção dos investidores devido ao possível retorno em um curto período de tempo, consolidaram a fama do Vale do Silício e vêm se espalhando por todo o mundo.

A sua relativamente recente existência e o forte interesse do capital especulativo fizeram com que a parte prática tenha se desenvolvido muito além da teórica e, por isso, o conteúdo ainda precisa ser mais estudado pelo meio acadêmico. Nesse sentido, a oferta de artigos acadêmicos ainda é bastante limitada e pouco diversificada, com a maioria das publicações concentradas em pouco autores. Ainda, a maior parte do conhecimento está contida em *blogs* e *best sellers* e o conteúdo teórico em geral é apenas o suficiente para apoiar o prático.

O termo *startup* não é assim tão recente e já havia sido amplamente citado por autores economistas desde o início do século XVII. No entanto, foi nas últimas décadas que ele ganhou uma nova forma com a chegada da “bolha da internet”, entre 1996 e 2001. Usado nos Estados Unidos há algumas décadas, foi só a partir da difusão das empresas “ponto com” que o termo foi ganhando novos contornos e se estabelecendo como uma nova abordagem empresarial e das firmas.

Entretanto, ainda é bastante comum a confusão entre pequenas empresas e negócios com o significado atual de *startups*. Deve haver “a percepção de que donos de pequenos negócios difeririam fortemente de empreendedores no que diz respeito a

sua capacidade de inovação, de julgamento, criação de demanda, vontade de crescimento, assim como habilidade gerencial” (PENROSE, 1959). Enquanto pequenas empresas se colocam de forma passiva em relação à demanda, com pouco foco no crescimento do negócio e menor ainda em inovação, *startups* trabalham para entender completamente a demanda de forma a alavancar rapidamente suas receitas e a entrega de valor percebido aos seus clientes e a sociedade.

Paul Graham, co-fundador da aceleradora americana *Y Combinator*, expõe de forma clara essa visão. Para ele, uma *startup* é uma empresa concebida para crescer rápido.

Ser recém-fundada não caracteriza em si mesmo construir uma empresa *startup*. Nem é necessário para uma *startup* que se trabalhe com tecnologia, ou que se tome financiamentos de alto risco (...). A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com *startups* decorre do crescimento. (GRAHAM, 2012)¹

É importante perceber que as *startups* apresentam uma diferença intrínseca em relação a outras empresas. Nesse caso, o fator velocidade de crescimento e escalabilidade – facilidade de escalar o negócio – são fundamentais e a *startup* deve ser capaz de responder a ambos. Ou seja, para crescer rapidamente é preciso que se construa algo que seja vendável para um grande mercado e um grande número de clientes.

Essa definição ainda deixa uma dúvida em relação à possibilidade de classificação de novos negócios com grande operação no conceito de *startups*, mas pela definição de Paul Graham (op. cit.)², entende-se que sócios focados no crescimento e com uma solução engenhosa para uma operação volumosa podem empreender uma *startup*. Inclusive, após o primeiro *boom* dos modelos de negócio digitais, há uma tendência nos EUA de criação de empresas que mesclam uma solução digital com uma grande operação. É o caso de *startups* como o *Spoon Rocket*, grande caso de sucesso do *Y Combinator* e que entrega refeições saudáveis em até 15 minutos na região de São Francisco.

Ainda, Ries (2011, pág. 27) define que “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Em

¹ Disponível em <http://www.paulgraham.com/growth.html> acessado em 18/11/2014

² Ibid.

sua opinião, é comum cometer o equívoco de pensar a *startup* como um produto ou uma inovação tecnológica. A *startup* é maior do que a soma de suas partes, se caracterizando como intensamente humana, onde a aprendizagem validada de como desenvolver um negócio sustentável é o maior valor interior. Enquanto produto é apenas resultado de uma estratégia aplicada, a *startup* deve buscar criar um modelo de negócio sustentável. É exatamente o que afirma Maurya (2011) em seu post ‘*Your product is not the product*’ em seu reconhecido blog *Practice Trumps Theory*.

Por fim, seguindo a mesma linha de pensamento, Blank e Dorf (2012), defendem que *startups* não podem ser consideradas uma versão menor de grandes empresas, uma vez que são instituições completamente diferentes entre si. “Uma *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo” (BLANK, 2012, pág. XV II). Para os autores, enquanto uma grande companhia executa um modelo negócios onde os clientes, seus problemas e as características requeridas do produto são conhecidos, *startups* operam uma busca por tal modelo. Dessa forma, uma *startup* carrega consigo uma enorme gama de incerteza, de forma que apresenta desde o seu início como uma série de hipóteses e suposições.

Assim, é preciso ser eficiente e focar os recursos e esforços em captar do cliente o que ele deseja e o que ele necessita, garantindo escalabilidade ao modelo de negócios. Ou seja, ter potencial de atingir (resolver um problema de) um enorme número de indivíduos simultaneamente é uma das principais bases de uma *startup* que deseja ser rentável e lucrativa, além de desempenhar um papel relevante na sociedade.

1.2 MODELOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS*

1.2.1 Uma Crítica ao Plano de Negócios

Ainda é comum empreendedores receberem conselhos para redigir um plano de negócios antes de iniciar um novo negócio. O plano de negócios foi durante muito tempo o *framework* mais tradicional utilizado por empreendedores e inclusive ensinado por educadores de empreendedorismo. Apesar da utilização do plano de negócios ter se enraizado e consolidado como modelo para *startups*, a sua importância vem sendo discutida e questionada nos últimos.

O debate entorno da utilização do plano de negócios pode ser dividido em dois grupos. Existem os proponentes de uma orientação formal planejada, sistemática e orientada à predição, o que resultaria em uma performance superior da empresa. O outro grupo, que vem ganhando força nos últimos anos, argumenta que, ao invés disso, empreendedores devem focar em flexibilidade, aprendizado e controle de recursos. Críticos ainda afirmam que o plano de negócios é importante no momento em que empreendedores buscam investimento, apesar de não ser de fato percebido como um determinante para o sucesso. O planejamento muito rigoroso em estágios primários da *startup* é inclusive considerado, “na pior das hipóteses, fundamentalmente enganoso” (ALVAREZ & BARNEY, 2007, pág. 12) e “resultará quase sempre em fracasso” (FURR & AHLSTROM, 2011, pág. 10).

A recomendação tradicional aos empreendedores para se escrever planos de negócio não é a ideal para *startups*, onde há um grande nível de incerteza. Bhide (1999) afirma que a ausência de um plano de negócios ou pesquisa e planejamento pode, nesses casos, ser economicamente razoável devido a restrições econômicas que limitam a oportunidade do empreendedor de arcar muito previamente com pesquisa e análise. Vesper (1992) defende que o planejamento do negócio em estágios primários pode resultar em uma rigidez cognitiva onde os empreendedores são incapazes de mudar de direção. McGrath e MacMillan (1995) ainda vão além quando argumentam que abordagens convencionais de planejamento, normalmente aplicadas em negócios mais maduros e que tendem a focar em cumprir um plano, são contraproduativas, já que a insistência em executar um planejamento prejudica o aprendizado.

Maurya (2011) corrobora com os argumentos anteriores e, ainda trazendo uma visão mais prática do assunto, diz que o plano de negócios é um documento que demanda muito tempo e esforço para ser escrito e que obriga o empreendedor a literalmente inventar uma série de perguntas para hipóteses não comprovadas. Para piorar, Maurya (2011) ainda critica os investidores que, segundo ele, são as pessoas que costumam incentivar os empreendedores a redigirem tal documento e, ainda por cima, não o lêem. Pelo contrário, preferem apresentações com alguns *slides*, os famosos *itches*.

1.2.2 Uma Crítica ao Desenvolvimento de Produto

Blank (2006) cita o modelo tradicional conhecido como Desenvolvimento de Produto (*Product Development*) – utilizado por grande parte das organizações para lançamento de novos produtos – como uma das causas do fracasso de diversas *startups*. O modelo é descrito sinteticamente em quatro etapas que culminam com o lançamento do produto.

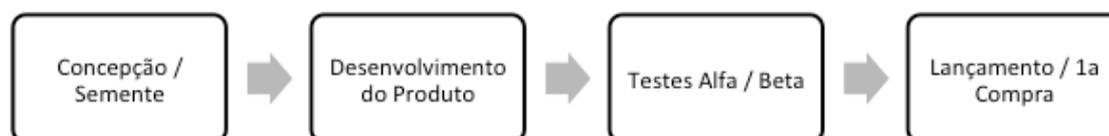


Figura 1 - Processo Tradicional de Desenvolvimento de Produto

Fonte: Adaptado de BLANK (2006)

Na primeira etapa de Concepção / Semente, os empreendedores alinham suas ideias e visão para a empresa e elaboram um plano de negócios subsidiados de estatísticas e poucas entrevistas com clientes. O produto é idealizado e são então definidas questões que o cercam, como especificações técnicas e funcionalidades. Ainda, são definidos clientes-alvo, diferenciais competitivos e são feitas projeções de fluxo de caixa.

Na fase seguinte, Desenvolvimento do Produto, o foco da empresa passa a ser a elaboração do produto pelos engenheiros. A equipe de *marketing* refina o tamanho do mercado no plano de negócios e vai atrás dos primeiros clientes para testarem o produto. Já não há a mais a proximidade com os clientes da Concepção. Essa etapa pode ser a mais longa e envolver altos recursos financeiros.

Na terceira fase, chamada de Testes *Alfa* e *Beta*, a engenharia começa a testar o produto com um pequeno grupo de usuários que vão reportar erros e a adequação às

especificações. A equipe de *marketing* já planeja a estratégia de lançamento do produto e estuda os principais canais de distribuição.

O último passo é chamado de Lançamento e Primeira Compra. A empresa investe em times de vendas e intensas campanhas de *marketing*, construindo canais de vendas. Tudo isso requer uma grande quantidade de recursos e, como o produto ainda não é rentável, em geral são necessários mais fundos. O desempenho das vendas é monitorado e comparado com o previsto na etapa de Concepção / Semente.

Para Blank (2006), esse modelo tradicional de criação das empresas não é eficiente na construção de uma *startup*. Há inúmeras incertezas sobre todo o modelo de negócios, sobretudo sobre quem exatamente são seus potenciais clientes. Além disso, os métodos tradicionais são focados na execução e não fornecem os meios necessários para a validação das hipóteses que são assumidas como verdadeiras por falta de interação com os clientes. Desse modo, Blank (2006) sugere que o mais importante nessa etapa é o aprendizado necessário para um desenvolvimento de produto alinhado com as reais necessidades do cliente, tornando o lançamento de um novo produto menos arriscado.

1.3 *DESIGN THINKING*

1.3.1 Diferentes Formas de Pensar

Existem diferentes modos de operar do cérebro humano, o que resulta em diferentes tipos de raciocínio. No ocidente, dois desses pensamentos foram preferidos historicamente: o pensamento dedutivo e o indutivo.

A partir de uma série de proposições, a lógica dedutiva tira uma conclusão que será irrefutavelmente verdadeira, se assim forem as proposições. É o tipo de lógica utilizado na matemática e cobrado em testes de lógica.

A é B.

Todos os Bs são Cs.

Então, A é B.

Por um outro lado, existe a lógica indutiva que é utilizada para estabelecer ou aumentar a probabilidade da conclusão. Essa conclusão será muito provavelmente verdadeira se assim forem as proposições, mas jamais será uma total certeza. Esse desse tipo de lógica que se apropriou o método científico.

**Toda vez que faço A sob determinadas circunstâncias, B ocorre.
Indutivamente, na próxima vez que eu fizer A sob as mesmas circunstâncias, B
ocorrerá.**

O raciocínio indutivo permite que eventualmente uma conclusão não seja verdadeira, mesmo se as proposições o forem.

Menos difundido que os dois primeiros, também existe a lógica chamada abdutiva. Ela foi primeiramente proposta pelo filósofo americano Charles Sanders Peirce (séc. XIX)³ partiu do termo “adivinhar”. A abdução pode ser pensada como o argumento para a melhor explicação. É a hipótese que faz mais sentido, dado determinado fenômeno ou dado e baseado em experiências anteriores (KOLKO J., 2010).

**Eu fiz algo como A antes, mas as circunstâncias não eram exatamente as mesmas.
Eu vi algo como B antes, mas as circunstâncias não eram exatamente as mesmas.
Eu posso abduzir que C é a razão pela qual B está acontecendo.**

Dessa forma, podemos dizer que a lógica abdutiva é necessária para criar *insights* e trazer à tona novos conhecimentos. No exemplo acima, C não estava em nenhuma das proposições originais.

Roger Martin (2014)⁴, professor na *Rotman School of Management* e autor de alguns livros sobre estratégia e conhecimento, defende que existem dois grandes tipos de pessoas no que diz respeito à forma de raciocínio. Os analíticos valorizam a confiança e os intuitivos valorizam a validade dos argumentos.

Pensadores analíticos buscam resultados repetíveis e tendem a ser bastante pragmáticos. Eles tendem a utilizar mais as lógicas dedutiva e indutiva, o que quer dizer

³ Disponível em <http://plato.stanford.edu/entries/abduction/peirce.html> acessado em 19/11/2014

⁴ Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=vKrC1nhwC5U> acessado em 15/11/2014

que buscam evidências no passado para determinar o curso do futuro. Dessa forma, exploram mais a fundo o conhecimento existente.

De outro lado, os pensadores intuitivos se sentem confortáveis com o seu instinto. Para eles, a forma de se conseguir um resultado válido é considerar uma situação mais complexa e ampla, com mais variáveis, e aplicar um julgamento sobre ela, mesmo que isso resulte em algum tipo de viés - abdução. São pessoas que tendem a buscar novos territórios de conhecimento e cujas hipóteses serão provadas verdadeiras ou falsas apenas com o passar do tempo.

1.3.2 A Transformação do Conhecimento

Roger Martin (2014) propõe, conforme na figura 2, um modelo simplista, porém bem interessante, sobre o desenvolvimento do conhecimento humano. Segundo o autor, todo conhecimento segue o seguinte funil:

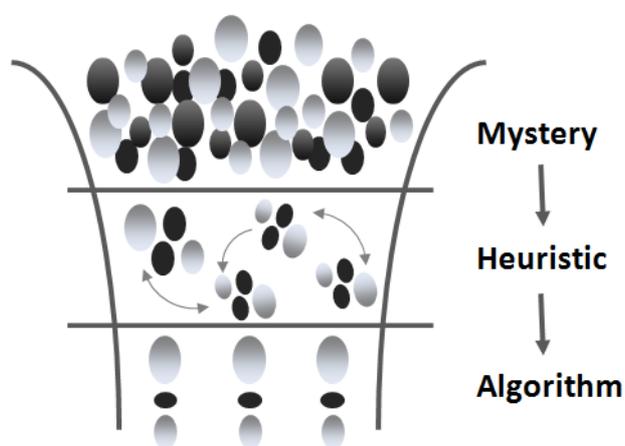


Figura 2 - Funil de Conhecimento

Fonte: <http://tbmdb.blogspot.com.br/2010/07/design-of-business-2009.html> acessado em 18/12/2014

Tudo se inicia com um questionamento misterioso. Nesse momento, não se sabe ainda onde focar a atenção da busca. Por exemplo, antes de Newton as pessoas se perguntavam por que as coisas caem. Em seguida, encontra-se uma heurística que explique o mistério e passa a se saber onde focar a atenção para responder a pergunta. Seguindo o exemplo, Newton descobriu que havia uma força que atraía as coisas para

o solo, a gravidade. Finalmente, entende-se completamente o mistério e encontra-se um algoritmo para a heurística, uma regra. No caso da gravidade, o peso é igual ao produto da massa pela aceleração da gravidade ($P = mg$).

Martin ainda defende que as lógicas dedutivas e indutivas são excelentes para refinar o conhecimento no mesmo estágio, ou seja, otimizar heurísticas ou algoritmos. No entanto, o autor afirma que, para realizar os saltos de mistério para heurística ou de heurística para algoritmo, a lógica abdução é imprescindível.

1.3.3 O que é *Design Thinking*

Designers e pesquisadores da área tendem a definir *design* como uma forma de organizar a complexidade e encontrar clareza no caos (KOLKO, J., 2010). Jeff Veen (apud. KOLKO, 2010, pág. 1), fundador da *Adaptive Path*, afirmou que “bons designers conseguem criar normalidade do caos”. Jim Wicks (apud. KOLKO, 2010, pág. 1)), vice-presidente e diretor do *Motorola’s Consumer Experience Group* diz que “*design* é basicamente síntese – síntese das necessidades do mercado, de tendências tecnológicas e das necessidades do negócio”.

Não existe um consenso para a definição de *design thinking*, que ainda é um pouco abstrata, sobretudo por ser um conceito relativamente recente. O conceito foi primeiramente proposto pela agência de *design* norte-americana IDEO, especializada em projetos de *design* e inovação, nos meados da década de 1990. Tim Brown, CEO da agência e autor do livro *Change by Design*, sugere a seguinte definição em seu livro:

O *design thinking* começa com habilidades que os *designers* têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os *designers* têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O *design thinking* representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como *designers* e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas. (BROWN, T., 2009, pág. 4)

Em seu livro “*Design Thinking Brasil*”, os autores Tennyson Pinheiro e Luis Alt (2010) sugerem a expressão “jeito de pensar do *design*”, numa tentativa de traduzir o termo. Eles ainda definem *design* como “projeto centrado em pessoas”.

O canadense Roger Martin defende que a competição entre empresas vai ser cada vez mais baseada na velocidade e eficiência com a qual elas identificam e desvendam os mistérios de seu mercado através do funil de conhecimento exposto na seção anterior. Desse modo, ele define *design thinking* como a sendo a combinação produtiva entre os pensamentos analítico e intuitivo, para que se atinja um nível satisfatório não só de confiança, mas também de validade (exploração do futuro) das ações nas empresas.

É interessante notar que todas as definições enfatizam essa característica aberta e conciliadora do *design*, que valoriza a diversidade de meios de pensar. Na realidade, o tal “jeito de pensar do *design*”, proposto pelos brasileiros Tennyson Pinheiro e Luis Alt numa tentativa de traduzir *design thinking*, pode ser interpretado como um próprio *mindset* do *design* como um todo. Dado um problema inicial, ele é primeiramente desconstruído, de forma com que sejam abertas diversas opções, com o objetivo de obter uma visão mais ampla do mesmo e criar diferentes possibilidades de solução.

Em seguida, tendo em mãos uma variedade de possibilidades de ação e um bom entendimento do problema, o processo de *design* segue para a fase de síntese, mencionada por Jim Wick. Segundo Kolko (2010, pág. 2), ela pode ser enxergada como “um processo abduativo de criação de sentido (*sensemaking*)”. A figura 3 abaixo mostra as etapas do processo de *design* retirado do guia *Design Thinking for Educators* da IDEO.

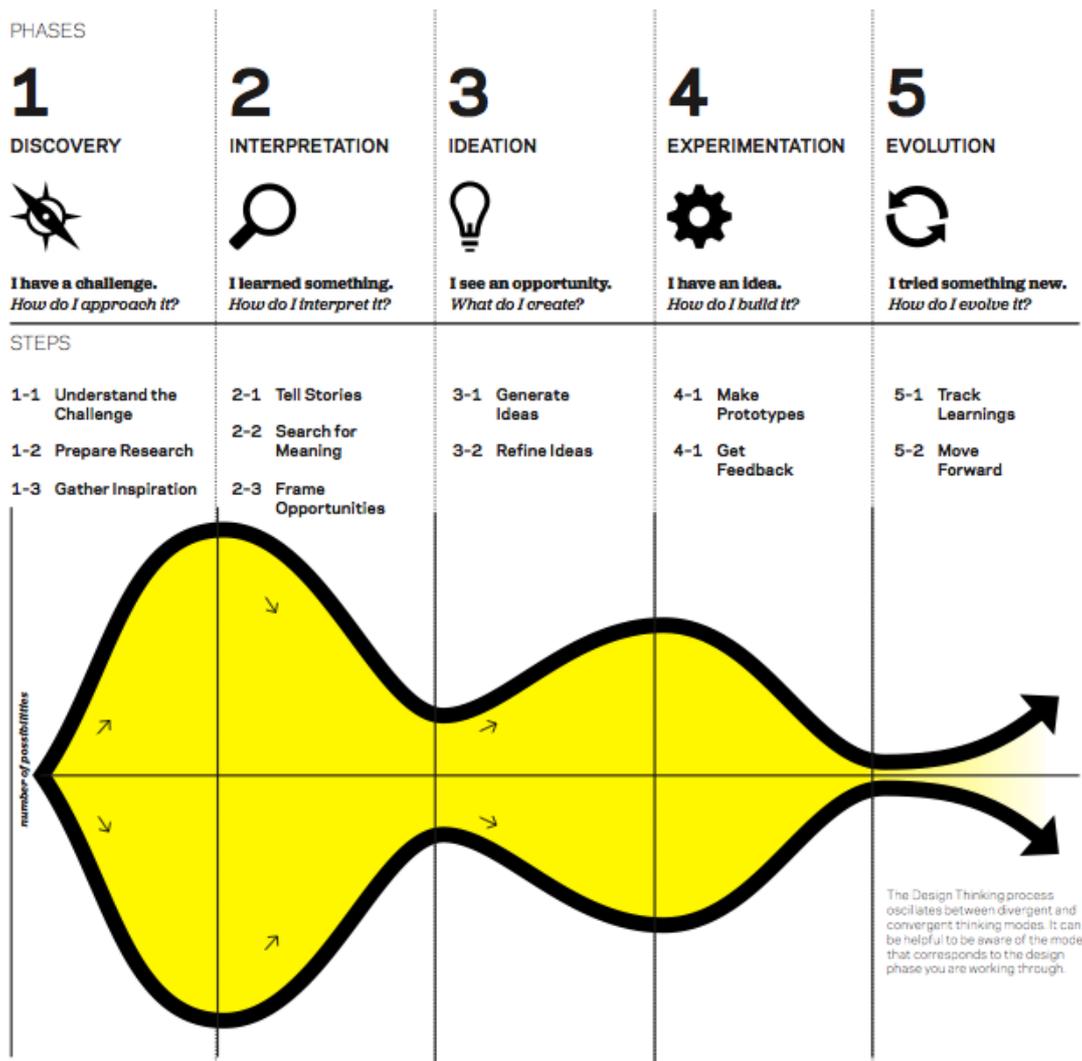


Figura 3 - Fases do Processo de *Design*

Fonte: <http://www.designthinkingforeducators.com/> acessado em 14/11/2014

Na imagem podemos ver a tendência do pensamento do design de sempre criar uma variedade de escolhas antes de tomá-las. E é justamente esse modo de pensar que o *design thinking* tenta trazer para o mundo globalizado dos negócios que, durante todo o século passado, se desenvolveram basicamente otimizando seus processos de forma predominantemente analítica.

Por fim, após apresentar as diferentes definições de *design thinking*, assim como seu objetivo, é importante destacar seus pilares, que muito tem a ver com a proposta do

design em si. Segundo Pinheiro e Alt (2010), o *design thinking* é composto de três principais pilares: empatia, colaboração e experimentação.

A Empatia pretende a observar, conhecer e compreender as pessoas que se objetiva servir, impactar ou transformar. A Colaboração se refere à arte de criar coletivamente, a partir de equipes multidisciplinares e do envolvimento de diferentes pessoas durante o ciclo de desenvolvimento de projetos. Finalmente, a Experimentação sugere a prototipagem, revelando a importância de se materializar as ideias desde as primeiras etapas do projeto, permitindo seu constante ajuste e evolução.

1.4 *STARTUP OWNER'S MANUAL* E O DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

O Desenvolvimento de Clientes foi proposto pela primeira vez por Blank em seu livro *the Four Steps to Epiphany* (2006) e desenvolvido mais detalhadamente, posteriormente, por Blank e Dorf no livro *Startup Owner's Manual* (2012). Seu cerne consiste em validar hipóteses através do seguinte fluxo:

1. Definir hipóteses
2. Criar experimentos
3. Testar
4. Criar soluções

Desse modo, através de constantes iterações com os clientes e o mercado, as hipóteses vão sendo validadas com eficiência e agilidade e os ajustes necessários no modelo de negócios da *startup* vão sendo feitos.

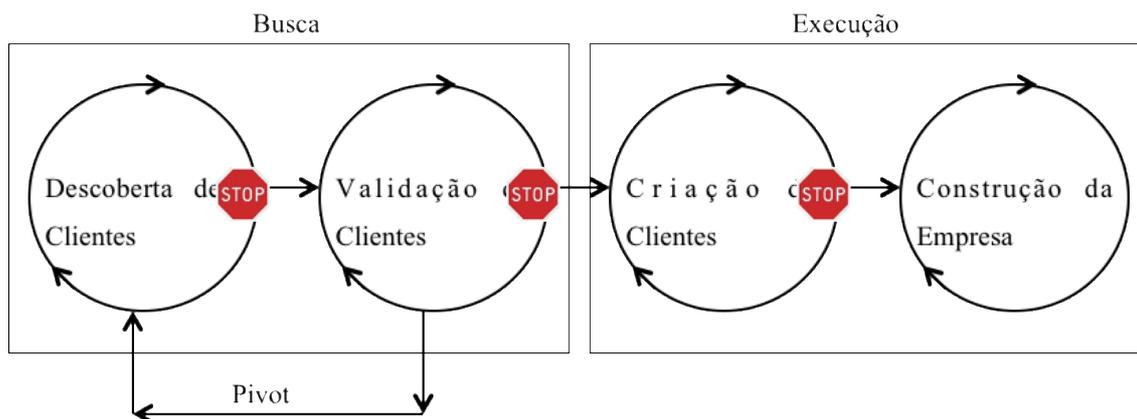


Figura 4 - Processo de Desenvolvimento de Clientes

Fonte: Adaptado de BLANK & DORF (2012)

O modelo é dividido em duas principais fases, cada qual com duas etapas. No *Startup Owner's Manual*, Blank & Dorf focam na primeira fase, parte mais crítica para o empreendedor. Na figura 4, o círculo de setas recursivas em cada etapa representa o caráter iterativo de cada etapa, que pode ser repetida inúmeras vezes até que seja encontrado um ponto que indique condições para o prosseguimento.

1.4.1 Descoberta de Clientes

Nessa etapa, o objetivo é definir um ponto de partida inicial, a visão dos empreendedores, e colocá-lo à prova através de uma série de experimentos – sempre o mais simples e menos custoso possível – que valide ou invalide as hipóteses iniciais. É uma etapa difícil para o empreendedor, uma vez que costuma ser uma pessoa visionária, determinada e até teimosa. O importante aqui é entender que o que se imagina para o negócio é apenas um motivador para começar o processo, e que o próprio problema (muitas vezes grande motivador para se começar o negócio) é apenas seu e todo o resto deve ser comprovado junto aos clientes, que são quem garantirão a sustentabilidade do negócio.

1.4.1.1 Defina suas hipóteses

A ideia aqui é explicitar a visão dos empreendedores. Blank e Dorf (2012) recomendam a utilização do modelo de negócios *canvas*, proposto por Alexander Osterwalder (2005), que divide o negócio em 9 áreas. Após ser proposto por Osterwalder em sua tese, a ferramenta originou o livro *Business Model Generation*.

O *canvas* mostra como uma empresa cria valor, entrega valor e captura valor de uma forma estruturada. Ele será falado com detalhe mais adiante e possui 9 partes: Proposta de Valor, Segmento de Clientes, Relacionamento com os Clientes, Canais de Distribuição, Receitas, Atividades Chave, Recursos Chave, Parceiros Chave e Custos.

1.4.1.2 Saia do escritório e teste o problema

Nessa etapa, deve-se criar experimentos para testar as hipóteses mais críticas da fase anterior. As principais perguntas são: Existe um problema a ser resolvido? Os clientes querem resolvê-lo? Com qual urgência? Existem pessoas suficientes com o mesmo problema para que esse seja um grande negócio?

Não é o momento de focar na solução ou nas funcionalidades do produto ainda. O objetivo é entender de fato o problema que está sendo resolvido para os clientes. Há diversas formas de se realizarem esses testes que vão desde entrevistas com clientes, a metodologias de *design thinking*, ou até a construção de um *Minimum Viable Product (MVP)* ou Produto Mínimo Viável, cujo conceito será detalhado na seção 2.4.3.3) de baixa fidelidade. O importante é que as hipóteses sejam testadas com o menor custo e o maior grau de confiabilidade possíveis. Dessa forma, o modelo de negócios deve ser ajustado quantas vezes necessário, gerando um histórico de modelos de negócio, que reflete a evolução da *startup*.

1.4.1.3 Teste a solução

Com os aprendizados da fase anterior, deve-se construir um *MVP* com maior confiabilidade e seguir os testes com clientes. O objetivo principal não é vender o produto, mas validar o quão bem o problema foi entendido na fase 2, de forma que a solução e proposta de valor devem despertar um entusiasmo suficiente nos clientes para que eles usem ou comprem a solução.

1.4.1.4 Fazer um *pivot* ou prosseguir

Com os resultados dos experimentos em mãos e uma noção melhor do problema e das características principais do produto, é o momento de decidir entre começar a vender ou voltar para aprender mais com os clientes. É um momento importante que busca dizer se existe o *product / market fit* (ajuste entre o produto e o mercado).

Algumas perguntas são importantes de serem feitas nesse ponto: Tem-se um entendimento profundo dos problemas, paixões e necessidades dos clientes? A proposta de valor resolve esses problemas? Existe um número significativo de clientes a serem atingidos que justifique continuar? Eles pagarão pela solução?

1.4.2 Validação de Clientes

A Validação de Clientes pretende transformar as hipóteses relativas à escalabilidade da *startup* em fatos. Blank e Dorf (2012) sugerem a troca da ferramenta do *canvas* para um *roadmap* (plano de ação) de vendas para criar um funil de vendas para a empresa. Os autores sugerem que as seguintes perguntas sejam respondidas:

- O negócio é escalável? Cada dólar gasto na aquisição de clientes acaba gerando mais de um dólar em lucro
- O *roadmap* de vendas é repetível e escalável? A empresa sabe quais os clientes certos que devem ser adquiridos e o que dizer a eles para vender

consistentemente?

- O funil de vendas é previsível? Os mesmos programas e táticas geram um adequado e lucrativo fluxo de clientes pelo funil de vendas de forma consistente?

É importante ter cuidado para não investir em execução ainda nessa etapa. Não é o momento de escalar o negócio, mas de vender o suficiente para continuar testando suas hipóteses.

1.4.2.1 Prepare-se para vender

Essa etapa tem o intuito de preparar a empresa para vender e continuar com as otimizações do modelo de negócios junto aos clientes. Ela consiste basicamente de seis atividades:

- Posicionamento

Na perspectiva dos clientes, para que a empresa serve, o que o produto faz e por que os clientes devem se importar? É importante transmitir o valor para o cliente em uma simples mensagem, a proposta de valor. O que o cliente vai ganhar ao usar o produto? Como ele é diferente dos concorrentes? É importante, também, que essa proposta passe no “teste de realidade”. A empresa consegue entregar o valor proposto?

- Montar planos de aquisição e ativação

Nessa fase a *startup* define planos e orçamento das campanhas para atrair clientes e fazê-los comprar. Para atrair clientes é aconselhável testar vários canais de *marketing* e descobrir por qual deles os clientes são adquiridos de forma mais barata.

- Construir um novo *MVP* de alta fidelidade

Dessa vez será testado se os clientes se comportam e compram como planejado. Porém, é necessário lembrar que o importante é o aprendizado e não as vendas ainda. Esse *MVP* já deve entregar a proposta de valor completa, ainda que em uma escala pequena dela.

- Construir o conjunto de ferramentas de métricas

Deve-se identificar e definir as métricas que devem ser acompanhadas e que são chaves para o sucesso do negócio. Além disso, é importante desenvolver um *dashboard* para coletar e monitorar os dados.

- Contratar um responsável por analisar os dados

É importante ter alguém focado nessa tarefa e com essa responsabilidade já que o acompanhamento de dados é uma das atividades mais importantes para *startups*. Essa função pode ser feita por um dos fundadores ou por alguém de confiança e que vá fazer parte do time sênior.

- Formalizar o conselho consultivo

O conselho será fundamental para auxiliar os empreendedores em relação aos desafios encontrados nas áreas técnicas, de mercado ou estratégicas. É interessante ter clientes no conselho, também, já que trazem a visão do usuário.

1.4.2.2 Vendas para Earlyvangelists

Earlyvangelists é uma expressão que combina as palavras *evangelists* (evangelistas, ou seja, os clientes que falam bem do produto e indicam a outras pessoas) com *earlyadopters* (que são os primeiros clientes a adotarem o produto e que acreditam nele mesmo que ainda esteja em uma versão incompleta e com algumas falhas).

Deve-se entender as *personas* dentro dos *earlyvangelists* e dos outros grupos, como os clientes de escala, *mainstream* etc., categorizando-os e aumentando a compreensão dos clientes. Para tal, as entrevistas devem continuar sendo executadas.

Essa é a fase em que os funis de vendas são testados através do *MVP* de alta fidelidade. É essencial que as métricas definidas na fase anterior sejam acompanhadas para que se entenda se os clientes estão sendo atingidos, adquiridos de forma barata e entusiasmados com a solução a fim de a usarem ou comprarem.

Deve-se otimizar as estratégias de *get*, *keep* e *grow*, ou seja, melhorar a

aquisição, retenção e o crescimento dos usuários. É importante salientar que as atividades de otimização nunca terminam em uma *startup*. Nesses testes, devem ser observados quais parceiros podem gerar mais tráfego para a *startup*.

1.4.2.3 Desenvolva o Posicionamento

Nessa etapa, já é possível definir com mais clareza o posicionamento da empresa e do produto. Deve-se refazer o posicionamento e validá-lo através da coleta de informações de percepções externas sobre a empresa e os principais concorrentes. Essas percepções devem ser não apenas de clientes, mas de jornalistas e especialistas do mercado. Desse modo, o posicionamento deve estar contextualizado no mercado em que a empresa atua.

1.4.2.4 Fazer um *pivot* ou prosseguir?

A última fase da Validação de Clientes exige uma grande reflexão dos fundadores. No final das contas, visa responder a seguinte pergunta: Este é um negócio que vale a pena ser feito?

Algumas perguntas devem ser cuidadosamente analisadas e respondidas para que seja decidido por mais um *pivot* ou pelo prosseguimento para a Criação de Clientes, onde a empresa cresce e gera bastante caixa: Há uma validação de que o modelo de negócios é escalável, repetível e lucrativo? Pode-se passar para a próxima etapa (Criação de Clientes) onde será gasto muito dinheiro para a *startup* crescer? O modelo financeiro está validado? Pode-se prever que a *startup* vai gerar caixa conforme esperado?

No entanto, é importante que essa validação seja feita com cuidado e haja um entendimento profundo das questões envolvidas, caso seja optado por prosseguir e entrar na fase onde a empresa gera caixa. O empreendedor é muito vezes afoito, está em seu DNA, e um relatório do *Startup Genome*, uma Organização Não Governamental

(ONG) que vem mapeando o cenário de *startups* no mundo inteiro, intitulado *A New Framework for Understanding Why Startups Succeed* (2012) concluiu que escala prematura é o maior motivo para *startups* terem uma performance pior.

1.4.3 Criação de Clientes

Nessa etapa, início da fase de Execução, a *startup* deve atingir o sucesso nas vendas. São esperados investimentos, principalmente em divulgação, para que os clientes utilizem o produto através dos canais de distribuição. A ideia é que, após a etapa de Validação de Clientes, a *startup* se encontra pronta para aumentar o montante investido em aquisição de novos usuários, pois os canais de distribuição foram validados anteriormente.

As estratégias na criação de clientes podem variar dependendo do tipo da *startup*:

- *Startups* em mercados existentes e bem definidos
- *Startups* em novos mercados
- *Startups* focadas em um nicho de mercado ou através de um novo modelo de negócio em um mercado existente.
- *Startups* com modelos de negócio existentes em novos mercados (*copycats*)

1.4.4 Construção da Empresa

Essa etapa é entendida como a graduação da *startup*, quando a mesma alcança um modelo de negócios que seja passível de repetição e escalável. BLANK & DORF (2012) mencionam que a partir desse momento a *startup* torna-se uma empresa de fato. É importante a criação de uma cultura de missão para a gestão e ter certeza de que a empresa está preparada para a passagem de uma empresa focada em aprender para uma empresa focada na execução.

Devem ser elaborados planos de crescimento que estejam de acordo com o mercado, alinhamento dos objetivos com fundadores e investidores e saber se a empresa

possui a equipe certa para tocar essa nova fase. A empresa deve desviar seu foco para a operação e dividir-se em departamentos para oferecerem suporte ao crescimento. Esses departamentos devem ser ágeis e flexíveis para atender às variações do mercado.

Nesse momento, os empreendedores fundadores já não são mais o perfil mais indicado para continuar comandando a gestão. É um momento que, em geral, já há dinheiro de investidores em jogo, que educadamente – ou não – trocarão o sonhador e empreendedor e todo seu conhecimento dos clientes por um “engravatado” e experiente executivo.

Essa etapa define um projeto de longo prazo para a empresa, finalizando o processo de Desenvolvimento de Clientes.

1.5 BUSINESS MODEL GENERATION

O estudo de modelo de negócios ganhou substancial atenção acadêmica nos últimos anos com um aumento significativo na quantidade de artigos acadêmicos. No entanto, o conceito ainda é bastante abstrato e não possui uma definição exata. A literatura é dividida em áreas, que variam de acordo com o interesse de cada pesquisador. Segundo Zott et al (2010), as três principais áreas de estudo atualmente são: 1) *e-business* e o uso de tecnologia da informação nas organizações; 2) assuntos estratégicos como criação de valor, vantagem competitiva e performance; 3) inovação e gestão da tecnologia.

O fato é que o termo ‘modelo de negócios’ é utilizado por uma série de descrições formais e informais para designar aspectos de um negócio, incluindo sua proposta, processos, clientes, infraestrutura, operação, estratégia, práticas e política.

Desse modo, existe uma série de *frameworks* que buscam retratar o modelo de negócio de empresas como o *Business Reference Model (BRM)*, o *Component Business Model (CBM)* desenvolvido pela IBM e o *Business Model Canvas* desenvolvido por Alexander Osterwalder (2005), citado previamente na Fase 1 da Descoberta de Clientes.

No caso de retratar modelos de negócio jovens e dinâmicos como é a realidade vivida por *startups*, havia uma crítica muito forte com relação à rigidez do Plano de Negócios, como dito anteriormente, que impunha diretrizes à instituição em áreas de Marketing, Financeiro, Análise de Mercado etc. Nos últimos anos, o *canvas* de Osterwalder ganhou enorme disseminação devido, sobretudo, à sua simplicidade e capacidade de abranger na medida certa três visões da empresa: Visão do Cliente, Visão da Operação e Visão Financeira.

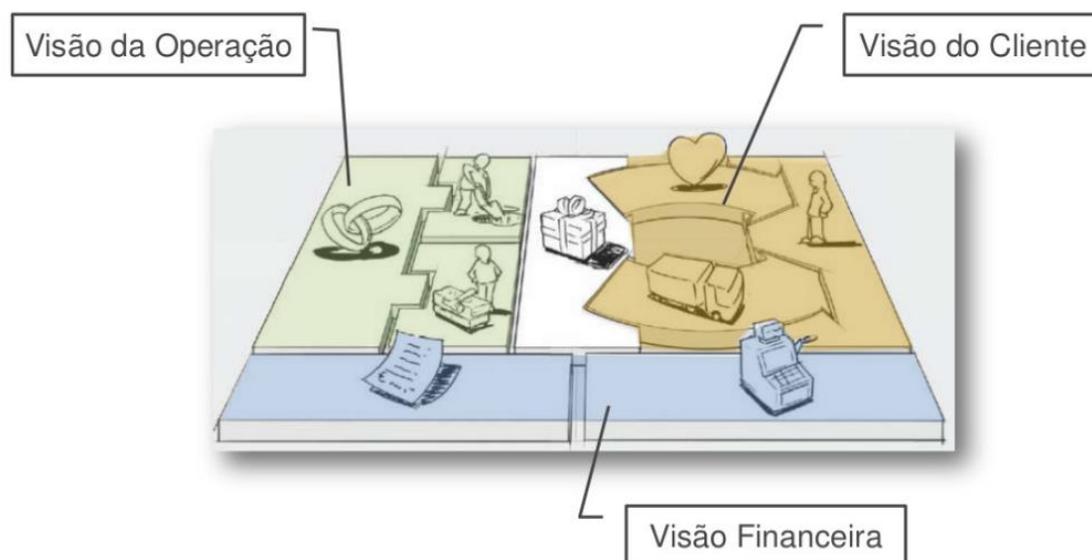


Figura 5 - Visões do *Business Model Canvas*

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010). Retirado de material da Elo Group, disponível em: http://www.slideshare.net/elogroup/palestra-sobre-modelo-de-negcios-canvas?from_search=17, acessado em 20/11/2014

Em seu livro *Business Model Generation* (2010), Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definem modelo de negócios como a base lógica na qual uma organização cria, entrega e captura valor. O livro foi escrito com a proposta de fornecer *insights* sobre a natureza dos modelos de negócio em ambientes muito competitivos. Para isso, é proposta uma metodologia capaz de auxiliar empreendedores a transformarem as ideias em ações.

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que comunica a ideia do modelo de negócios sob o entendimento dos autores, através de uma visualização integrada dos diversos aspectos do negócio e de fácil entendimento para todos os envolvidos. Além disso, ele opera em sinergia com os conceitos apresentados por Blank & Dorf (2012) e

Ries (2011), permitindo que o empreendedor insira as hipóteses relacionadas com cada um dos elementos do modelo e faça alterações a partir das validações realizadas com os clientes.

O *canvas* é dividido em nove elementos que representam o negócio: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos.

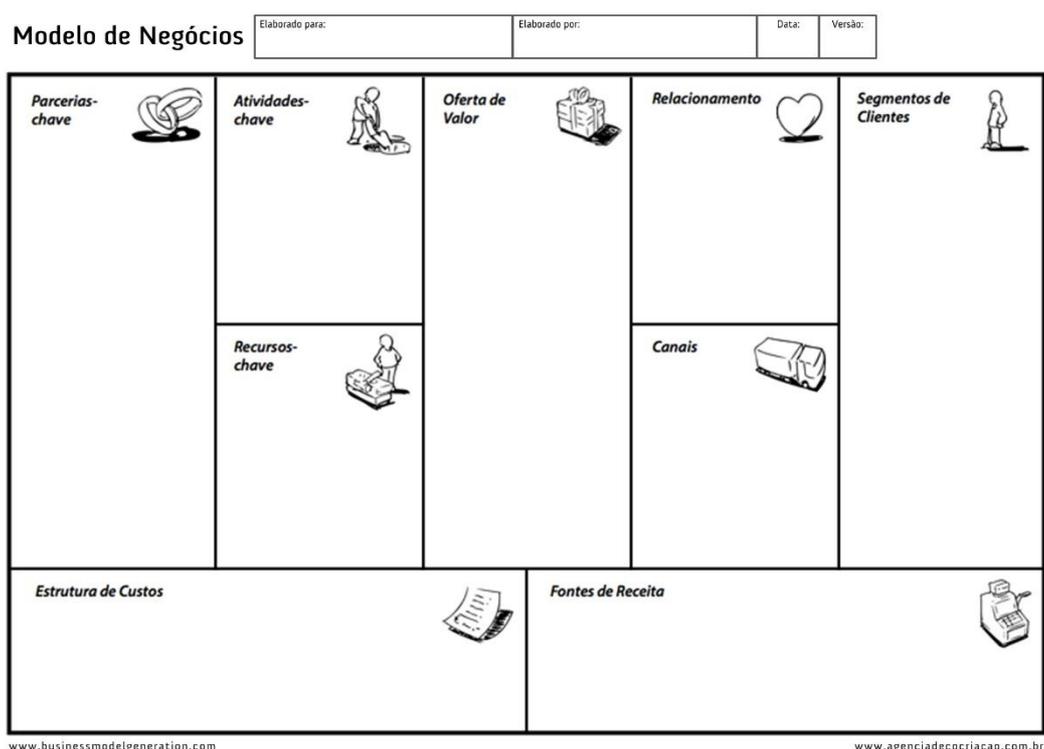


Figura 6 - Modelo de Negócios *Canvas*

Fonte: www.businessmodelgeneration.com acessado em 20/11/2014

Abaixo descreveremos como cada elemento deve ser pensado e as principais perguntas que devem ser respondidas para preenchê-lo. Ainda, será seguida a ordem proposta pelo autor que, diga-se de passagem, é diferente da utilizada por Steve Blank.

1.5.1 Segmento de Clientes

Os clientes são, segundo Osterwalder, o coração de qualquer modelo de negócios. Para um melhor entendimento desse grupo, recomenda-se segmentá-los em grupos para que se possa distinguir necessidades, comportamentos e outros atributos

Grupos de clientes representam um segmento diferente se:

- Possuírem necessidades diferentes
- Forem alcançados através de diferentes Canais de Distribuição
- Requererem diferentes tipos de relacionamentos
- Possuírem diferentes lucratividades
- Estiverem dispostos a pagar por diferentes aspectos e/ou atributos do produto

Além disso, o segmento de clientes pode ser categorizado em Mercado de Massa, Mercado de Nicho, Segmentado, Diversificado e Plataforma Multilateral e cada um deles possui características distintas no modelo de negócio.

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse bloco são: Para quem a empresa quer gerar valor? Quem são os clientes mais importantes?

1.5.2 Proposta de Valor

Após a definição dos clientes a serem atendidos, é necessário estabelecer uma proposta para eles. É a razão pela qual clientes trocam um produto por outro e consiste em produtos ou serviços que resolvem um problema ou satisfazem uma necessidade de um segmento de clientes específico. Cada proposta de valor deve agregar os benefícios que a empresa gera para os clientes.

As Propostas de Valor podem criar valor para os clientes através de diferentes aspectos, tanto qualitativos quanto quantitativos:

- Novidade
- Desempenho
- Customização

- Realizar bem um trabalho
- *Design*
- Marca / *Status*
- Preço
- Redução de Custo
- Redução de Risco
- Acessibilidade
- Conveniência / Usabilidade

As principais perguntas que devem ser respondidas são: Qual valor entregar aos clientes? Quais problemas dos clientes a empresa ajuda a resolver? Quais necessidades dos clientes são satisfeitas? Quais pacotes de serviços a empresa oferece para cada Segmento de Clientes?

1.5.3 Canais

A ideia aqui é especificar os meios através dos quais a empresa atinge o Segmento de Clientes e entrega a Proposta de Valor. Os Canais são as interfaces da empresa com os clientes e devem contemplar desde o reconhecimento da empresa pelos clientes, passando pela venda em si, até o período de pós-vendas, respondendo por toda a experiência do usuário.

Algumas decisões em relação à utilização de Canais de Distribuição próprios ou de terceiros serão fundamentais na complexidade da operação e nas margens de lucro obtidas.

As principais perguntas que devem ser respondidas são: Através de quais canais os Segmentos de Clientes querem ser atingidos? Como os Segmentos de Clientes serão atingidos? Como os Canais de Distribuição são integrados? Quais Canais de Distribuição são mais efetivos? Como os Canais de Distribuição podem ser integrados com a rotina dos clientes?

1.5.4 Relacionamento com os Clientes

Devem então ser definidos os tipos de Relacionamento que a empresa pretende estabelecer com os Segmentos de Clientes. Esses tipos de Relacionamento devem ser movidos por três principais motivos:

- Aquisição de novos clientes
- Retenção dos clientes
- *Upselling* – Aumento das vendas dos clientes atuais

Existem algumas categorias principais de Relacionamento com Clientes, como por exemplo: assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e co-criação de valor.

As principais perguntas que devem ser respondidas são Que tipo de Relacionamento é esperado por cada Segmento de Cliente? Qual o custo de cada Relacionamento? Como cada Relacionamento está integrado com o resto do modelo de negócios?

1.5.5 Fontes de Receita

Segundo os autores, se os clientes são o coração de qualquer modelo de negócios, as fontes de receita são as artérias. A empresa deve entender quanto os clientes dos diferentes segmentos estão dispostos a pagar e listar uma ou mais Fontes de Receita para cada Segmento de Clientes. Apesar de precificação por si só merecer um estudo inteiro, é interessante ressaltar aqui que o que deve ser definido é o valor do ponto de vista da propensão do cliente a consumir, e não da empresa de cobrar.

As Fontes de Receita podem envolver pagamentos por transação ou pagamentos recorrentes (geralmente mensais) por um serviço ou produto. As formas mais comuns de cobrança são:

- Venda de ativos
- Tarifa por uso
- Tarifa por assinatura

- Empréstimo
- Aluguel
- Licenciamento
- Corretagem
- Publicidade

Para complementar as Fontes de Receitas, deve-se entender como a empresa define o preço de cobrança (formas de precificação). Existem dois principais mecanismos de precificação:

- Estáticos: preços pré-definidos
- Dinâmicos: preços definidos pelo mercado

As principais perguntas que devem ser respondidas são Quanto os Segmentos de Clientes estão dispostos a pagar? Pelo o que os Segmentos de Clientes pagam atualmente? Como os Segmentos de Clientes pagam atualmente? Como os Segmentos de Clientes preferem pagar? Como cada Fonte de Receita contribui para a receita geral?

1.5.6 Recursos-chave

Iniciando a Visão da Operação, devem ser representados os Recursos-Chave para que a empresa possa criar e entregar sua Proposta de Valor para os Segmentos de Clientes através dos Canais e gerar receita.

Os Recursos-Chave podem ter diferentes naturezas:

- Físicas, como prédios, máquinas ou sistemas
- Intelectuais, como patentes e conhecimentos científicos
- Humanos, como pessoas e suas habilidades
- Financeiros, como caixa ou empréstimos

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são Quais Recursos-Chave a Proposta de Valor necessita? Quais Recursos-Chave os Canais de Distribuição necessitam? Quais Recursos-Chave os Relacionamento com os Clientes necessitam? Quais Recursos-Chave as Fontes de Receita necessitam?

1.5.7 Atividades-Chave

Representam as principais atividades realizadas pela empresa para que seu modelo de negócio opere. Geralmente, essas atividades estão dentro de um dos três grupos:

- Produção, relativo ao produto em uma manufatura
- Resolução de Problemas, relativo aos serviços prestados
- Plataforma / Rede, relativo a negócios na internet, principalmente

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são Quais Atividades-Chave a Proposta de Valor necessita? Quais Atividades-Chave os Canais de Distribuição necessitam? Quais Atividades-Chave os Relacionamento com Clientes necessitam? Quais Atividades-Chave as Fontes de Receita necessitam?

1.5.8 Parcerias-Chave

As Parcerias-Chave complementam as competências da empresa através de alianças estratégicas. A terceirização é uma tendência mundial da globalização e serve para mitigar os riscos e incertezas, aquisição de determinados recursos e ganhos de escala.

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são Quais são os principais parceiros? Quais os principais fornecedores? Quais recursos são obtidos através dessas parcerias? Quais atividades os parceiros exercem?

1.5.9 Estrutura de Custos

Finalmente, na Estrutura de Custo devem ser identificados os custos relevantes, refletindo as Atividades e os Recursos envolvidos na operação. Devem também ser incluídos os custos fixos, custos variáveis e possíveis economias de escala.

As principais perguntas que devem ser respondidas nesse elemento são Quais os custos mais importantes para o funcionamento do negócio? Quais recursos e atividades são mais custosos? Existe alguma redução de custo possível?

1.6 LEAN STARTUP

Após alguns insucessos como empreendedor e baseado em teorias prévias da administração científica e do desenvolvimento de produto, RIES (2010) desenvolve o que chama de *Lean Startup* (*Startup Enxuta*), uma nova proposta de pensamento e construção de produtos e serviços sustentados em inovação. Dentre os principais direcionadores da abordagem realizada, tem-se a manufatura enxuta (*lean thinking*), criada e desenvolvida no contexto do Sistema Toyota de Produção, o desenvolvimento de clientes (*customer development*) e o desenvolvimento ágil.

O modelo se baseia em uma metodologia de rápida passagem por ciclos de Construir – Medir – Aprender, transformando ideias em Produtos Mínimos Viáveis (*MVP*) w medindo as respostas dos clientes, para então decidir entre mudar ou perseverar. Dessa forma, é possível implementar uma abordagem científica ao desenvolvimento de produto. Além disso, os processos da empresa devem ser orientados para acelerar esse ciclo de *feedback* e devem ser controlados de perto, afim de manter números de progresso constantemente elevados, o que o autor chama de contabilidade para inovação.

1.6.1 Origens do Modelo *Lean*

Após seu contato com Steve Blank no vale do Silício, que o fez assistir às suas aulas de empreendedorismo e testar suas novas ideias em contrapartida a um apoio para sua nova ideia, Ries (2010) começou a buscar teorias fora das ideias de empreendedorismo para explicar e dar sentido à nova experiência de desenvolvimento da negócios. Basicamente, Blank defendia que as áreas de *marketing* e negócios de uma *startup* merecem tanta atenção quanto a engenharia e o desenvolvimento de produto.

Ries (2010) foi além e encontrou na filosofia *Lean* um referencial de gestão que era capaz de sustentar grande parte dos novos conceitos desenvolvidos.

A abordagem enxuta de gerenciar operações é fundamentada em fazer bem as coisas simples, em fazê-las cada vez melhor e (acima de tudo) em eliminar todos os desperdícios em cada passo do processo. (SLACK, 2009)

Essa abordagem veio do Japão, onde a Toyota desenvolveu uma série de práticas que foram moldadas ao que, atualmente, se conhece por filosofia enxuta. Tal filosofia prega, de forma sucinta, que

entendendo o que é valor para o cliente, se é capaz de identificar e eliminar desperdícios via o melhoramento contínuo de processos de produção e assim alavancar a posição competitiva, em particular no que se refere a fatores como a velocidade no atendimento aos clientes, a flexibilidade para se ajustar aos seus desejos específicos, a qualidade e o preço do produto ofertados. (COSTA R. S. & JARDIM E. G. M., 2010)

Definindo de forma sistêmica o *Lean Thinking*, podem-se listar 5 passos estabelecidos na metodologia.

- Identifique o que é valor para o cliente

A filosofia *Lean* parte da ideia do que é valor para o cliente e, baseado nisso, define o desperdício, ou tudo que o cliente não percebe como valor. A proposta é rever o processo buscando a conciliação de dois objetivos aparentemente conflitantes, porém vitais para o negócio: proporcionar valor para o cliente e utilizar apropriadamente os ativos existentes.

- Mapeie o fluxo de produção e identifique os desperdícios

Com a definição do que é valor para o cliente, é proposta elaboração de um fluxo de atividades para o sistema analisado, seguindo de uma análise da forma na qual o cliente / material e a informação percorrem o fluxo. Nessa etapa, deve-se buscar perceber quais tempos são realmente produtivos e quais são inúteis na perspectiva do cliente, que serão os desperdícios do fluxo. Uma vez eliminados os desperdícios, será encontrado o fluxo ideal.

- Implante o fluxo contínuo

Lotes e departamentos são um grande empecilho à implantação do fluxo contínuo. Apesar de representarem um aumento na eficiência do uso dos recursos do sistema, a adoção de lotes requer homogeneidade e antecipação da produção. Dessa forma, com a demanda é cada vez mais imprevisível, existe a possibilidade de falha nas previsões de vendas e formação de estoque de produtos indesejados pelo cliente. Para estabelecer o fluxo contínuo os lotes e departamentos são interpretados como forma de compensar custos e restrições reais e existentes.

- Deixe o cliente puxar a produção

Deixar o cliente puxar a produção é uma vantagem competitiva irresistível, pois oferece leveza para atender imediatamente os desejos do cliente. Com pequenos lotes e demanda puxada, seu time mantém com muito mais facilidade o foco e a concentração em gerar valor para o cliente. E, se a aposta *Lean* estiver certa, isto promoverá importante impacto em valor para a empresa e trará retornos.

- Busque a perfeição

Para a cultura *Lean*, as pessoas são o início (a base da transformação), o meio (o instrumento) e o fim (objetivo). Além disso, com o fluxo contínuo e a demanda puxada pelo cliente, as oportunidades de ganho de tempo, valor etc. se mostram infinitas.

De fato, podem ser encontradas algumas similaridades da filosofia *Lean* da *Toyota* com o *Lean Startup* de Ries. Antes de mais nada, há um foco no cliente, o que é evidenciado pela ideia de Blank (2006) de não se isolar do mundo e gastar meses desenvolvendo um produto da cabeça dos empreendedores. Ao invés disso, pretende-se entender o que é valor para o cliente através de uma abordagem de desenvolvimento de produto. Ademais, podemos relacionar a eliminação de desperdícios com o que Ries chama de aprendizagem validada, tentando entender os esforços que criam ou não valor.

Finalmente, ainda sobre a aprendizagem validada, podemos fazer uma analogia da produção enxuta com a *startup* enxuta sob uma ótica onde o desenvolvimento de produto será puxado pelas respostas aos experimentos e testes de hipóteses realizados junto aos clientes – ou seja, pela demanda dos clientes. Testando tais hipóteses de forma eficiente e entregando produtos minimamente viáveis em pequenos lotes ao longo do tempo, a *startup* certamente alcançará uma eficiência muito acima da média executada por aqueles que não fazem uso de tais técnicas, no que diz respeito ao desenvolvimento do produto.

1.6.2 O método da *Startup* Enxuta

Ries propõe o método da *startup* enxuta juntando conceitos que vinha estudando e aplicando em seu próprio negócio. Em seu livro, ele entra em maiores detalhes das aplicações, e acaba defendendo a criação de uma nova disciplina da administração de empresas pautada pelo desenvolvimento ágil e utilizando a experimentação científica na descoberta e desenvolvimento de negócios sustentáveis. Para isso, entretanto, é preciso entender os pilares de sustentação dessa nova forma de pensar a progressão organizacional, antes de efetivamente aplicar os métodos propostos por ela.

Ries enumera os cinco princípios fundamentais do modelo, que serão melhor detalhados posteriormente em técnicas definidas:

- Empreendedores estão por toda a parte. Você não precisa trabalhar em uma garagem para estar numa *startup*. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de tal conceito. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da *startup* enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.
- Empreender é administrar. Uma *startup* é uma instituição, não um produto, e assim requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza. O empreendedor deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas dependentes da inovação para seu crescimento futuro.

- Aprendizagem validada. *Startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.
- Construir-Medir-Aprender. A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*.

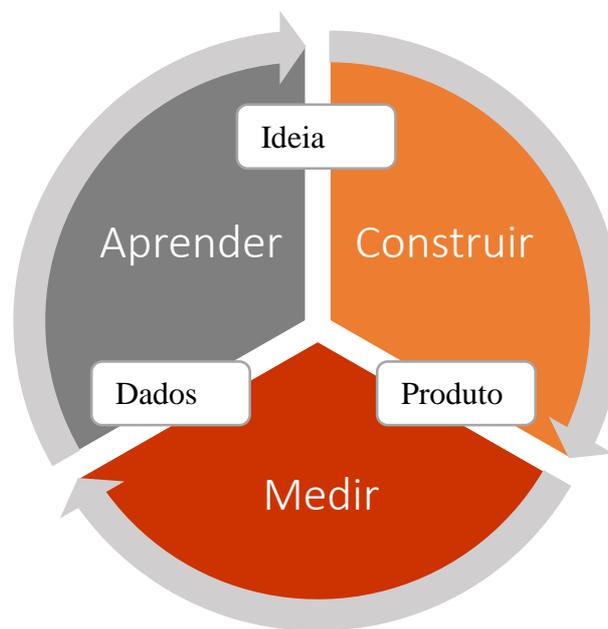


Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender

Fonte: Adaptado de <http://www.slideshare.net/startuplessonslearned/minimum-viable-product> acessado em 20/11/2014

- Contabilidade para a inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para *startups* e para as pessoas responsáveis por elas.

1.6.3 Técnicas e Ferramentas Propostas

Com base nos princípios definidos anteriormente, Ries (2011) propõe uma série de ferramentas capazes de acelerar e garantir o sucesso do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender.

1.6.3.1 Teste de Hipóteses

Apesar de não ser listada explicitamente, experimentação científica é um princípio intrínseco à *startup* enxuta. Desse modo, alguns passos anteriores são fundamentais antes que se elabore erroneamente um plano de negócios de extrema complexidade, o que demandará muitos recursos – sobretudo tempo. Para cada ação relacionada ao desenvolvimento do produto, é necessário que seja identificado o problema, que sejam elaboradas hipóteses para tal, assim como o que será feito para validar a hipótese. Assim é possível manter uma proximidade dos clientes (a realidade) e ajustar gradativamente o modelo de negócios, através do ciclo de *feedback*.

Durante esse processo, o empreendedor pode lidar, basicamente, com dois tipos de suposição:

- Hipótese de Valor: é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando.
- Hipótese de Crescimento: é formulada para testar como os novos clientes descobrirão um produto ou serviço.

1.6.3.2 Aprendizagem Validada

Já foi discutido o ambiente de extrema incerteza no qual a *startup* está inserida. As únicas diretrizes para tal são as hipóteses criadas a fim de serem validadas continuamente junto ao mercado alvo. Por isso, podemos afirmar que o objetivo central

de qualquer *startup* é puramente o aprendizado, ao invés de fabricar coisas, gerar caixa ou servir clientes.

Durante esse processo, há uma busca incessante por *feedback* do cliente, que pode ser de cunho quantitativo ou qualitativo. Tal busca permite elucidar e documentar, de forma básica, o arquétipo do cliente alvo. É importante frisar aqui que, mais uma vez, ainda estamos sob um olhar hipotético da situação-problema.

Todo esse processo de entendimento do cliente – carregado de hipóteses no seu estágio inicial, até a validação de o que é sustentável a longo prazo – é conhecido como aprendizagem validada. No caso de *startups* que falham, é bastante comum que grande parte apresente problemas ao longo deste processo, acabando por se distanciar do cliente, o único que pode efetivamente vir a consumir o produto e que deveria ser, a priori, a grande fonte de informações na busca do crescimento.

1.6.3.3 O Mínimo Produto Viável (*MVP*)

Diretamente relacionado com o princípio da manufatura enxuta de contenção do desperdício, o *MVP* se refere ao menor produto capaz de percorrer o ciclo de *feedback* com o menor esforço e de forma mais rápida, garantindo que o processo de aprendizagem seja satisfatório. Nas palavras de Eric Ries em seu blog *Startup Lessons Learned*⁵, o *MVP* é “a versão de um novo produto que permite à equipe coletar a maior quantidade de informação validada sobre os clientes, com o mínimo esforço”. (RIES, 2009)

No entanto, apesar de constituir uma simplificação, não é fácil para o empreendedor se conscientizar totalmente do conceito. Trabalhei em uma aceleradora de *startups* e pude constatar como, invariavelmente, os empreendedores acabam fazendo uma versão melhor do que o necessário para o momento, desperdiçando esforço e tempo de aprendizagem. Essa dificuldade se deve a um misto de vaidade, excesso de autoconfiança e medo de ser mal entendido pelo usuário.

⁵ <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html> acessado em 23/11/2014

Durante a experiência do autor da monografia em uma aceleradora, houve uma ocasião bastante marcante e que esclareceu bastante o conceito de *MVP*, por mais que já tivesse realizados *workshops* e lido livros sobre o assunto. Durante uma reunião de encerramento do primeiro ciclo, o *designer* de uma das empresas – no caso, a de maior sucesso – falou durante alguns minutos sobre a experiência de aceleração. Ele mostrou o histórico das telas de interface do aplicativo que vinham fazendo, desde o seu lançamento, antes mesmo do início do programa.

Em uma das telas ele disse: “E foi aí, seis meses depois do nosso lançamento, que nossos usuários decidiram que o produto estava lançado e que podiam recomendá-lo para outros usuários.”⁶ Eles que tinham, na ocasião, mil usuários, pularam para 80 mil três meses depois, no fim da aceleração. Ainda segundo ele, a maior lição é que:

você pode querer fazer o melhor produto e até escolher uma data especial e sugestiva para o lançamento. Você provavelmente vai conseguir alguns *earlyadopters* que necessitam muito da proposta de valor e, por isso, te darão crédito. Mas o seu produto só começará a crescer quando ele de fato fizer sentido para esses usuários. E para que isso aconteça, você tem que escutá-los.⁷

Pode-se dizer que o *MVP* é o centro da experimentação junto ao cliente. Ele é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do produto, mas principalmente para testar hipóteses fundamentais do negócio. Além disso, apenas com o desenvolvimento de sucessivos *MVPs* será criada uma cultura de experimentação que permita o aprendizado de forma enxuta e ágil, gastando a menor quantidade de recursos possível – sobretudo tempo.

1.6.3.4 Contabilidade para Inovação

A busca por um modelo de negócios, objetivo principal de uma *startup*, gera um grau de imprevisibilidade na instituição que requer uma forma de medição específica. O padrão contábil não é ideal pois não mostra o avanço da *startup* na direção de um negócio sustentável.

⁶ Entrevista não publicada

⁷ Entrevista não publicada

Como sua tradicional contrapartida, a contabilidade para inovação requer que a *startup* possua e mantenha um modelo de finanças quantitativo que possa ser utilizado para avaliar seu progresso rigorosamente. No entanto, nos primeiros dias de uma *startup*, não existem dados suficientes para se fazer uma suposição informada sobre como esse modelo vai parecer. (RIES, 2011, pág. 85)

Deve-se então utilizar um *MVP* para dados reais sobre onde a empresa está; estabelecer metas ideais, sempre considerando que essas metas levarão algumas tentativas para serem reais; e então tomar a decisão entre realizar um *pivot* ou prosseguir.

Dessa forma, surge a contabilidade para inovação, que possui como base três conceitos. Primeiramente, deve-se utilizar um *MVP* de forma que possam ser obtidos dados reais sobre onde a empresa está naquele momento (*baseline*). É importante possuir um entendimento claro da situação atual, não importa o quão longe se esteja da meta desejada, para iniciar o acompanhamento do progresso da *startup*.

Posteriormente, *startups* devem tentar afinar o motor a partir da *baseline* no sentido do ideal. Isso pode levar a várias tentativas. Então, a *startup* deve realizar pequenas mudanças e otimizações de produto que podem levar a *baseline* para o ideal, onde a empresa atinge um ponto de decisão. Neste terceiro passo, os empreendedores se veem frente à árdua tarefa de decidir entre ‘pivotar’ ou perseverar.

Basicamente, quando a empresa está fazendo um bom progresso em direção ao ideal, significa que está aprendendo de forma adequada e usa esse aprendizado de forma eficaz, caso em que faz sentido continuar. Se isso não ocorrer, a equipe de gestão deve, eventualmente, concluir que a sua estratégia de produto atual é falho e precisa de uma mudança um pouco mais drástica. Quando uma empresa realiza um *pivot*, ela inicia o processo todo novamente, reestabelecendo uma nova *baseline* e, em seguida, ajustando o motor a partir dali. Se o *pivot* funcionar, as pequenas atividades de ajuste serão mais produtivas do que antes.



Figura 8 - Passos principais da Contabilidade para Inovação

Fonte: Elaboração própria

Na linguagem do empreendedorismo, *key performance indicators (KPIs)* são chamados de métricas e é interessante entender a crítica feita por Ries a indicadores contábeis tradicionais. Indicadores como usuários totais e receitas totais vão sempre crescer – no caso de uma *startup* – e, plotando um gráfico, se verá uma curva semelhante a uma função exponencial. Isso ocorre porque o crescimento é intrínseco a uma *startup*, como Paul Graham bem definiu. Afinal se não crescer no início de sua vida, dificilmente o negócio se tornará rentável um dia e é melhor parar antes que a dívida adquirida seja muito grande.

No entanto, as chamadas métricas de vaidade – como são chamados esses indicadores que fatalmente apontaram um cenário razoavelmente positivo no caso da *startup* – não mostram a realidade no que diz respeito do desenvolvimento do produto da perspectiva dos clientes. Elas não mostram, por exemplo, em que etapa do funil de *marketing* se está perdendo mais clientes. Ainda pior, analisando os dados não se é capaz de acionar imediatamente ações que possam resolver o problema. É como se fosse apenas uma parte solta de informação. Croll e Yoskovitz (2013), autores do livro *Lean Analytics*, dizem que:

Sempre que você olhar para uma métrica, você deve se perguntar: O que eu faria diferente baseado nessa informação? Se você não for capaz de

responder a essa pergunta de forma específica, provavelmente você não deve se preocupar tanto com essa métrica. (CROLL & YOSKOVITZ, 2013, pág. 13)

Esse é o motivo pelo qual, segundo Ries (2011) é tão comum haver reuniões onde o departamento de *marketing* pensa que os números totais estão melhorando por sua causa, e os engenheiros acham que é por causa de algum novo atributo do produto.

Descobrir o que está realmente acontecendo é extremamente custoso e, por isso, são propostas as chamadas métricas acionáveis. Essas métricas demonstram uma relação de causa e efeito clara. Croll e Yoskovitz propõem algumas regras para uma métrica ser uma boa métrica:

- Uma boa métrica é comparativa. Deve-se ser capaz de comparar um dado com o mesmo dado de outros períodos. Dizer “a conversão aumentou desde a semana passada” quer dizer mais do que “2% de conversão”
- Uma boa métrica é entendível. Se as pessoas não conseguem se lembrar dela ou discutir sobre ela, é mais fácil mudar o dado do que a cultura da empresa.
- Uma boa métrica é uma razão ou uma taxa. Razões são inerentemente comparativas e fáceis de se agir sobre. Quando se está dirigindo um carro, por exemplo, a distância para o ponto final é um dado interessante, mas velocidade (distância por hora) é algo sobre a qual você pode atuar imediatamente, reduzindo-a ou aumentando-a. Além disso, razões ou taxas permitem relacionar diferentes variáveis que podem ter interessantes relações de causa e efeito.
- Uma boa métrica muda a forma na qual você se comporta. Métricas experimentais ao invés de contábeis podem te dizer, por exemplo, se você vende mais suco de limão com um determinado tipo de salada e te ajudar a controlar seus níveis de estoque de suco de limão para dias em que você vende tal salada.

Por fim, a contabilidade para inovação utiliza algumas técnicas principais, e dentre elas se destaca a análise de coorte. Ela é muito usada nas ciências da saúde e se baseia no desempenho de cada grupo de clientes conforme o período de entrada, independentemente, em contato com o produto. Os grupos são os chamados coortes. Essa técnica é relativamente distinta das tradicionais que se valem da análise de números acumulados ou de quantidade brutas, como receita total, quantidade de clientes, etc.

Essa análise, por ser diferente, permite que se analise de maneira mais factível o comportamento e interesse entre as pessoas que utilizaram o produto em determinado período de tempo. Ao compreender qualitativamente o negócio, ela também permite previsões melhores quanto ao seu futuro, permitindo visualizar possíveis erros na estratégia em caso de números fora da faixa esperada. Isso facilita a investigação e tende a promover uma busca pela validação de hipóteses e ideias, garantido assim, mais aprendizado validado na hora de se pensar sobre um possível *pivot*.

2 PONTO DE PARTIDA E IMERSÃO

2.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

A ideia de iniciar o que hoje é o Poró nasceu de um interesse comum por alimentação e saúde de dois dos sócios. O Fabiano, chef de cozinha, foi estudar gastronomia depois de dois anos estudando comunicação social. Após uma tentativa frustrada de passar para medicina, iniciou sua carreira de cozinheiro. Após a faculdade de gastronomia, ainda fez dois anos de biologia e sempre se interessou por terapias alimentares orientais, sobretudo medicina chinesa. O autor da monografia, desde o início da faculdade tinha vontade de empreender. Participou do Grupo de Novos Negócios (gn2) da professora e minha orientadora Maria Alice Ferrucio e, depois de dois estágios na área de consultoria, trabalhou em uma aceleradora de *startups*, a *Papaya Ventures*, onde teve os primeiros contatos com a metodologia de Desenvolvimento de Clientes.

O Fabiano havia acabado de sair de seu emprego, onde trabalhou de cozinheiro para uma família de classe alta no Rio de Janeiro. Esse emprego foi seu laboratório durante dois anos, pois cozinhou para o pai da família, hipertenso, diabético e grande apreciador de culinária, acostumado a frequentar os melhores restaurantes do Brasil e dos lugares por onde viajou. O autor estava na *Papaya*, quando organizou um almoço no qual o Fabiano foi o cozinheiro. Era semana do *Demo Day* – dia final de apresentação de *startups* a investidores – do *Y Combinator* e havia lido em uma reportagem sobre as melhores *startups* da aceleração do verão de 2013. O *Spoon Rocket*⁸ chamou a atenção pela simplicidade e eficiência da proposta. Eles tinham uma opção vegana e uma com carne, preparadas com ingredientes orgânicos de produtores locais e que eram entregues em Berkeley com tempo médio de atendimento inferior a 10 minutos. Além disso, estavam crescendo mais de 100% por semana naquela época.

A família do autor possuía uma cozinha industrial inutilizada em sua pequena fábrica de farmacêuticos veterinários, no Andaraí, onde foram feitos alguns trabalhos para a faculdade, e a possibilidade de mitigação dos custos iniciais da operação – junto com uma boa dose de inocência – foi o suficiente para iniciar o projeto. A ideia era

⁸ Informações sobre a empresa em <https://www.spoonrocket.com/>

utilizar o modelo do *Spoon Rocket* como ponto de partida e fazer um desenvolvimento de produto que permitisse a adição do talento na cozinha e da visão de saúde do Fabiano. Dessa forma, a intenção era montar uma empresa de entrega de comida orgânica no Centro da cidade com duas opções de refeição por dia, uma com carne e outra vegetariana, já que o Fabiano não tinha experiência em cozinhar sem leite nem derivados.

É importante ressaltar que em nenhum momento se teve a ilusão de ser uma cópia exata do *Spoon Rocket*. O modesto conhecimento do autor sobre o assunto era o suficiente para entender que um modelo de entrega de comida que funciona em uma cidade universitária na Califórnia não pode ser integralmente replicado no Rio de Janeiro. Existe uma grande diferença de contexto que muda muitas variáveis importantes ao modelo como o fornecimento de comida, o volume de trânsito, hábitos tecnológicos e alimentares etc. Como Amure Pinho, fundador do Blog⁹ e mentor da *Papaya* disse uma vez em uma conversa informal: “você pode até copiar o problema, mas deve que entender que ainda precisa desenvolver a solução”.

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS *CANVAS* SEGUNDO O *CUSTOMER DEVELOPMENT*

O primeiro passo após a idealização do conceito do produto em uma reunião entre os sócios foi a explicitação do que havia sido discutido. Seguindo a metodologia de Steve Blank, a construção do *canvas* foi realizada entre os autores em uma seção de *brainstorming*, onde foram considerados inicialmente diferentes modelos possíveis e diferentes formas de entregar valor aos clientes, até que chegou-se na versão a seguir para a então Kentona.

⁹ Informações da empresa em <http://www.getblog.com/>

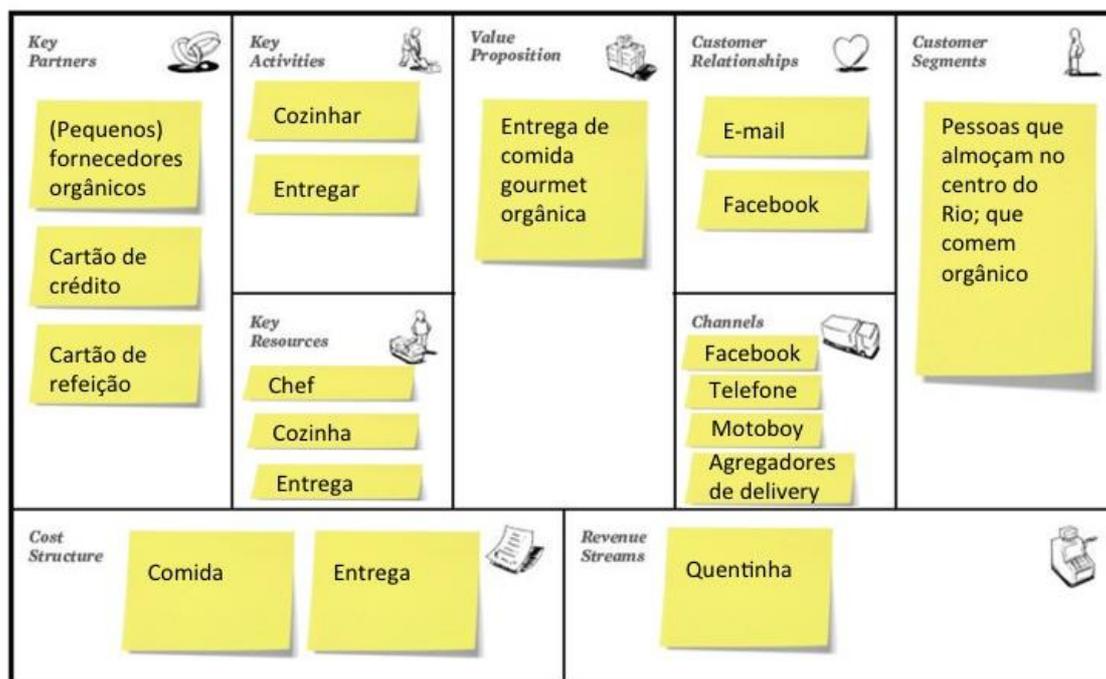


Figura 9 - Primeira Versão do Modelo de Negócios Canvas

Fonte: Adaptado de www.businessmodelgeneration.com acessado em 20/11/2014

Conforme foi dito, foi seguido inicialmente o Desenvolvimento de Clientes proposto por Blank (2012), com a exceção da primeira etapa, do Tamanho do Mercado. Foi realizada uma intensa pesquisa sobre dados relativos à mão-de-obra presente no centro da cidade, mas não foi encontrado absolutamente nenhum dado. Por isso e porque se acreditava que o mercado potencial é grande o suficiente para justificar a empreitada, optou-se por pular a primeira parte.

2.2.1 Proposta de Valor

Começou-se então com a hipótese de proposta de valor, ou seja, o produto ou serviço que será oferecido para os consumidores. Devem ser incluídos detalhes sobre o produto, suas características (*features*) e benefícios, assim como o seu *MVP*. Especificamente, deve-se chegar em sumários sobre as seguintes áreas:

- Visão do Produto
- Características e Benefícios do Produto

- Produto Mínimo Viável (*MVP*)

Visão do Produto

Aqui, o empreendedor é motivado a tangibilizar a visão de sucesso de sua companhia no longo prazo e qual a mudança que ele quer causar no mundo. No caso da Kentona, a visão de longo prazo seria:

“Entregar uma alimentação orgânica e saborosa, preparada de forma artesanal e capaz de conscientizar sobre a importância de se comer bem.”

Características e Benefícios do Produto

Essa parte da proposta de valor abrange o que será o produto e porque as pessoas o utilizarão e comprarão. As características estão relacionadas ao produto em si e os benefícios ao problema do cliente que está sendo resolvido.

#	Características
1	funcional
2	saudável
3	artesanal
4	gourmet
5	saboroso
6	variado
7	prático (entrega eficiente)
8	simples de carregar
9	alegre e simpático (atendimento, entrega e embalagem)
10	acessível

Tabela 1 - Características Desejadas do Produto

Fonte: Elaboração própria

#	Benefícios
1	saúde
2	conscientização
3	prazer
4	variedade
5	economia
6	tempo

Tabela 2 - Benefícios Desejados do Produto

Fonte: Elaboração própria

É importante ressaltar aqui o compromisso inicial dos fundadores de cobrar um preço justo pelo produto e não se utilizar de táticas de precificação de luxo, pois entendemos que uma alimentação cotidiana deve ter um preço acessível. Essa questão será mais bem explorada na próxima seção.

MVP

O *MVP* é, basicamente um protótipo do produto com a menor quantidade possível de características (*features*) que atenda a proposta de valor da empresa e resolva o principal problema dos clientes. Um *MVP* oferece:

- Uma tática para economizar recursos
- Uma estratégia para colocar um protótipo do produto na mão dos primeiros consumidores o mais rápido possível
- Uma ferramenta para gerar o máximo de aprendizado sobre os consumidores no menor tempo possível

Num primeiro momento, optou-se por validar buscar validar a maior quantidade possível de hipóteses através do meio mais simples e barato possível: entrevistas com clientes e *experts* do meio de empreendedorismo e alimentação especificamente. Tais resultados serão detalhados a seguir, na parte de Imersão.

2.2.2 Segmento de Clientes

Blank & Dorf (2012) sugerem que essa seção descreva quem são os clientes e quais são seus problemas, necessidades ou paixões. Eles ainda sugerem algumas abordagens:

- Entender os problemas, necessidades ou paixões dos consumidores
- Mapear os arquétipos de clientes
- Entender como o consumidor passa o seu dia: “*a day in the life of a customer*”

Entender os Problemas, Necessidades ou Paixões dos Consumidores

Os autores defendem ferrenhamente que, para um bom entendimento do problema ou necessidade, é necessário se colocar no lugar dos clientes e, assim, tentar experimentar a fonte do problema e o quão dolorosa ela é. Ainda segundo eles, clientes podem apresentar diferentes tipos de problemas:

- um problema latente: eles têm um problema mas não sabem
- um problema passivo: eles conhecem o problema mas não estão motivados ou conscientes de uma oportunidade de melhora;
- um problema ativo ou urgente: eles reconhecem o problema ou paixão e estão procurando por uma solução, mas não fizeram nenhum grande esforço para resolvê-lo;
- uma visão: eles têm uma ideia de como resolver o problema e alguns até já se juntaram para criar uma solução feita em casa. Eles estão preparados para pagar por uma solução melhor;

No caso do ramo de comida e saúde, tem-se o seguinte fato: o ato de comer é um dos problemas mais primitivos do ser humano e foram elaboradas diversas soluções para tal, desde a descoberta do fogo¹⁰, passando pelo primeiro restaurante (o Botín, em Madri), até os cafés e *fast-foods* de hoje em dia. Desse modo, entendemos que a alimentação danosa à saúde é um problema para a humanidade atual como um todo. Já existem soluções para tal problema e existem clientes que o enxergam de todas as formas. Para alguns é um problema, de certa forma, latente – por não terem noção da dimensão de tais danos; para outros pode ser passivo, ativo ou visão.

De todo modo, por questões evolutivas, nosso paladar se adaptou a dar mais valor a alimentos altamente calóricos, como o açúcar e a gordura e não temos como fugir disso. O cérebro humano é tão inteligente que passou a liberar doses de dopamina e serotonina – hormônios relacionados ao prazer – como recompensa à sensação desses sabores. No entanto, um processo de conscientização da alimentação é capaz de ensinar um ser humano a saborear e dar valor a alimentos mais saudáveis.

¹⁰ Existem teorias evolutivas que pregam que a descoberta do fogo pelo *homo erectus* e a sua consequente utilização no cozimento dos alimentos é um dos determinantes para a evolução da espécie humana em direção ao *homo sapiens*. O fogo quebra as proteínas dos alimentos, tornando-os mais amigáveis ao sistema digestivo, fazendo com que sejam necessárias menos calorias para sua digestão. Por isso, de certa forma, a refeição cozida acaba sendo na totalidade mais calórica do que crua. Obter mais reservas calóricas em menos tempo permitiu aos nossos avós hominídeos se dedicarem a outras funções.

Finalmente, por ser uma questão explorada desde sempre pelo homem, estamos em um momento onde há solução para quase todos tipos de problema relacionados à alimentação. No entanto, ainda se cobra muito por uma boa comida elaborada minuciosamente em quesitos como qualidade e saúde. Apesar do desejo de conscientizar os clientes em relação à possibilidade da superação do *trade-off* sabor x saúde, entendeu-se que o *trade-off* preço x qualidade ainda é muito presente na indústria e pretendeu-se fugir a essa regra.

Mapear os Arquétipos de Clientes

Foram encontradas grandes dificuldades em montar arquétipos de clientes no ramo de alimentação. Todo mundo come todo dia, então é complicado e custoso entender quem exatamente tem preferência pelo produto. Inicialmente, foi optado por deixar esse ponto em aberto e esperar as entrevistas da fase de Imersão.

A Day in The Life of A Customer

Decidiu-se depositar os primeiros grandes esforços relativos ao segmento de clientes para entender sua rotina, pois assim era feito na *Papaya*. Lá, mentores da IDEO propunham entrevistas baseadas justamente na jornada do cliente.

Como a ideia inicial era vender durante o almoço no Centro da cidade, foi buscado um entendimento de como é o dia de um trabalhador comum nessa região. Foi traçado um processo genérico para o dia desse trabalhador e que, posteriormente, foi utilizado como base para as entrevistas de Imersão.



Figura 10 - *A Day in The Life of A Customer*

Fonte: Elaboração própria

2.2.3 Canais de Distribuição

Os autores do *Startup Owner's Manual* afirmam que o canal de distribuição da *startup* deve se adequar à proposta de valor da empresa, seu modelo de receita e à forma na qual os consumidores preferem comprar. Com o crescimento e escala, outros canais de distribuição podem ser adicionados. São propostos três critérios para a determinação dos canais:

- Existem práticas de compra estabelecidas para a categoria de produto?
- O canal fortalece o processo de vendas? A qual custo para a empresa?
- Qual o preço e a complexidade que envolve a venda do produto?

No caso da Kentona, a ideia era vender comida através de entrega de moto, recebendo pedidos via telefone e *Facebook*. Obviamente considerávamos e consideramos aceitar pedidos via site e aplicativo, mas no momento seria um direcionamento de recursos desnecessário, já que havia muito a provar e aprender sobre a entrega, principal desafio nesse quesito.

Além disso, foi cogitada a possibilidade da contratação de serviços agregadores de entrega de comida *web* e móvel como o *iFood*, o *Hello Food* e o *Restaurante Web*. Esses serviços cobram uma taxa de mais ou menos 12% do valor do pedido, o que a princípio aumentaria consideravelmente os custos e dificultaria a estratégia de entrada por baixo preço.

2.2.4 Tipo de Mercado

Nessa etapa, Blank & Dorf (2012) sugerem que seja identificado o tipo de mercado no qual a *startup* está inserida, para que seja feita uma análise de seus competidores. De acordo com os autores, o tipo de mercado influencia fortemente a estratégia da empresa, sobretudo no que diz respeito aos gastos com *marketing*, tempo de venda e necessidade de capital de giro. Os autores propõem uma tabela com *trade-*

offs dos tipos de mercado, cuja adaptação segue abaixo:

	Mercado Existente	Mercado Resegmentado (nicho ou baixo custo)	Novo Mercado	Mercado Clonado
Clientes	existentes	existentes	novos / nova utilidade	novos
Necessidades dos Clientes	performance	1. custo 2. necessidade percebida / problema	simplicidade e conveniência	ideia nova provada em outra região
Performance do Produto	melhor / mais rápida	1. boa o suficiente para a faixa inferior do mercado 2. boa o suficiente para o nicho	baixa em “atributos tradicionais”; melhorada pelas métricas dos novos clientes	boa o suficiente para o mercado local
Competição	<i>players</i> existentes	<i>players</i> existentes	consumo e concorrentes inexistentes	nenhuma, cópias estrangeiras
Risco	<i>players</i> existentes	1. <i>players</i> existentes 2. estratégia de nicho falhar	adoção do mercado	Adoção cultural

Tabela 3 - Trade-offs dos Tipos de Mercado

Fonte: Adaptado de Blank & Dorf (2012), pág. 114

Apesar de se realizar uma cópia de um modelo de sucesso (até agora) americano, no caso da Kentona foi entendido que o produto está inserido em uma resegmentação de mercado, a princípio num mercado de nicho. No entanto, havia a hipótese inicial – e de certa forma desejo por parte dos sócios – de que também seria ideal uma estratégia de baixo custo, como já foi dito. Além de não ser entendido que comida deve ser um bem de luxo de uma forma geral – ao contrário de jantares e refeições de final de semana – acreditava-se que o quesito preço é um fator importante no almoço cotidiano.

Segundo Blank & Dorf (2012), quando se está resegmentando um mercado, há três opções de posicionamento:

- a) encontrar um nicho único, onde alguma característica ou serviço do produto redefine o mercado, criando uma vantagem competitiva

- b) ser o provedor de baixo custo
- c) combinar diferenciação e baixo custo de operação em uma Estratégia *Blue Ocean* que crie um espaço incontestável no mercado e faça a competição irrelevante, enquanto se cria e captura demanda.

Ao resegmentar um mercado, algumas questões devem ser endereçadas. Abaixo seguem as perguntas com as respectivas respostas / hipóteses:

- De qual mercado existente vêm os clientes?

Resp.: Do mercado de restaurantes saudáveis do centro da cidade.

- Quais são as características únicas desses clientes?

Resp.: São conscientes da necessidade de ter uma alimentação saudável.

- Quais necessidades desses clientes não são satisfeitas pelos *players* atuais?

Resp.: A relação preço x qualidade é um problema na cidade do Rio de Janeiro.

- Quais características do produto farão os clientes abandonarem os atuais fornecedores?

Resp.: As relações sabor x saúde e preço x qualidade, a praticidade e o preço.

- Por que as empresas existentes não oferecem a mesma coisa?

Resp.: O mercado de comida, sobretudo de almoço cotidiano, é um mercado muito tradicional onde existe muito pouca iniciativa em busca de inovação.

- Qual preço será necessário para fazer os clientes comprarem da empresa?

Resp.: Estimou-se empiricamente um ticket médio de R\$30,00 no Centro. A intenção era oferecer algo entre R\$18,00 e R\$25,00, conforme possível segundo o estudo dos custos.

- Como essas hipóteses de preço podem ser testadas quantitativamente?

Resp.: Através de formulário a ser passado no *Facebook*.

- Quanto tempo será necessário para que o mercado atinja um tamanho suficiente? Qual tamanho?

Resp.: Como foi dito anteriormente, todo mundo come todo dia. Dessa forma, acredita-se haver uma *Total Addressable Market (TAM)* suficiente que justifique os esforços. Além disso, de acordo com *benchmarks* e a experiência dos sócios, espera-se que em dois anos seja atingido um tamanho satisfatório.

- Como a *startup* vai educar o mercado e criar demanda?

Resp.: Realizando ações de *marketing* com informações sobre sua filosofia de alimentação.

- Dado que não existem clientes no novo segmento, quais são as previsões de vendas?

Resp.: Por se tratar de entrega de comida e não haver limitação física devido ao tamanho do espaço, espera-se atingir em dois anos a meta de 400 refeições / dia.

- Como se pode testar essas previsões?

Resp.: Testando um *MVP* e realizando *benchmark* com experts do mercado.

- Quais partes do modelo de negócios podem ser mudadas para diferenciar a empresa?

Resp.: Pode-se inovar, além da proposta de valor, nos canais e atividades-chave.

Análise dos Competidores

Foi realizado um pré-estudo do cenário de alimentação no Centro do Rio de onde saíram os seguintes tipos de competidores:

- Entrega de quentinhas tradicionais: Atualmente existem diversas opções de entrega de comida caseira no Centro da cidade.
- Entrega de comida vegetariana: Alguns restaurantes vegetarianos do Centro fazem entrega (apesar de não ser o foco deles) e outros de outras regiões também entregam no Centro (não é a localidade-alvo)
- Entrega de comida congelada: Está crescendo a oferta de entrega de comida congelada como *Deep Freeze* e Congelados da Sônia
- Restaurantes de comida saudável: Existe uma grande oferta de comida saudável em toda a cidade, com destaque para o Delírio Tropical, com 3 lojas no Centro.

A seguir, uma análise dos pontos fortes e fracos de cada classe de competidores:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Entrega de quentinhas tradicionais	<ul style="list-style-type: none">• praticidade• preço	<ul style="list-style-type: none">• qualidade mediana• pouca variedade• canais de divulgação mal explorados
2. Entrega de comida vegetariana	<ul style="list-style-type: none">• atende bem ao nicho• qualidade	<ul style="list-style-type: none">• entrega ou localidade não são <i>core business</i>• limitado ao nicho

3. Entrega de comida congelada	<ul style="list-style-type: none"> • comida saudável • variedade • operação 	<ul style="list-style-type: none"> • comida não chega fresca • microondas causam danos à saúde
4. Restaurantes de comida saudável	<ul style="list-style-type: none"> • operação de menor complexidade • praticidade • lotação 	<ul style="list-style-type: none"> • limitação geográfica • limitação de capacidade • baixo grau de inovação

Tabela 4 - Análise de Competidores

Fonte: Elaboração própria

2.2.5 Relacionamento com Clientes

Essa etapa pretende explicitar como a empresa pretende adquirir novos consumidores (*Get*), mantê-los (*Keep*) e crescer a receita adicional por usuário com o tempo (*Grow*).

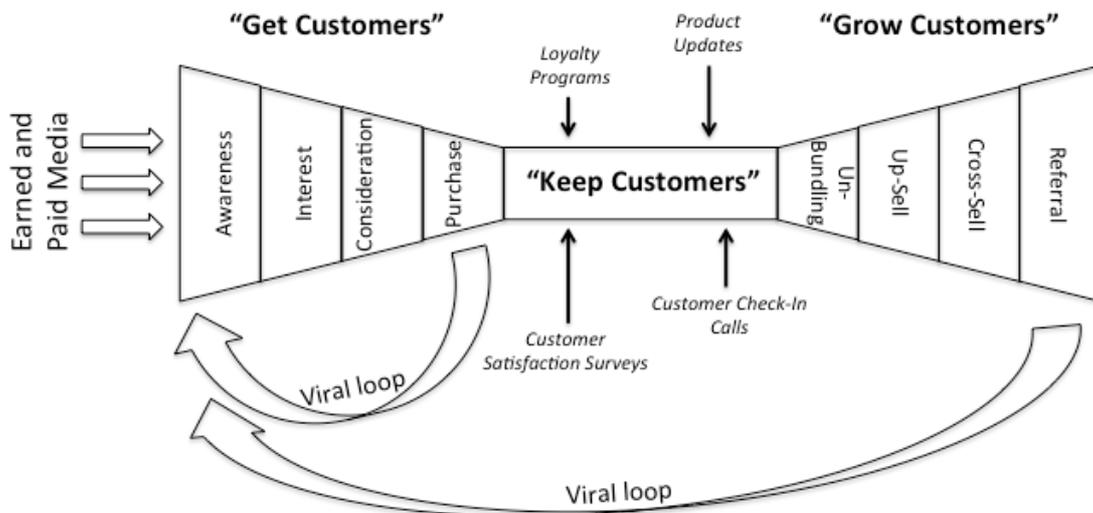


Figura 11 - Funil de *Get, Keep, Grow* em Canais Físicos

Fonte: Adaptado de Blank & Dorf (2012), pág. 126

A tabela 5 abaixo mostra, resumidamente, as principais táticas a serem utilizadas durante as três etapas de relacionamento com clientes:

	Physical Channels
GET customers (criação de demanda)	Estratégia: <i>awareness, interest, consideration, purchase</i> Tática: mídia grátis (<i>blogs, crítica especializada</i>), mídia paga (accessoria de imprensa, propaganda, promoção)
KEEP customers (manutenção de clientes)	Estratégia: interagir, reter Tática: programas de assinatura, melhoras no produto, pesquisas com clientes
GROW customers (aumentar a receita por cliente)	Estratégia: novas fontes de receita, recomendações Tática: <i>up / cross / next-sell</i> , recomendações

Tabela 5 - Táticas de Relacionamento com Clientes para Canais Físicos

Fonte: Adaptado de Blank & Dorf (2012), pág. 128

1. *Get Customers*

Ao contrário de canais digitais onde todo clique do usuário é medido e estudado, em canais físicos, as primeiras três fases do funil (*awareness, interest e consideration*) ocorrem na cabeça do cliente. A intenção das atividades de *get customers* é o mover o cliente o mais longe possível ao longo do funil, até que o cliente se identifica com o produto e o canal toma conta da atividade de consideração e compra.

Blank & Dorf (2012) ainda atentam para a forma na qual o canal físico mudou na última década. A busca por um produto hoje em dia quase sempre começa *online*, tornando o *marketing online* de grande importância também em canais de venda físicos. No entanto, acreditou-se que esse não era o caso da Kentona.

Além disso, até hoje um problema é enfrentado no que se refere às nossas possibilidades de divulgação. O produto está sendo testado de forma enxuta, buscando-se aprender o máximo possível sobre os clientes e sobre a operação. Porém, o ramo de alimentos possui uma severa fiscalização da vigilância sanitária que pede uma série de adequações da cozinha, que requerem um investimento bastante alto para serem atendidas (luvas do local + obras + equipamentos). Foi entendido que, para dar esse passo – que envolve um grande risco financeiro – seria necessário mais preparo e experiência por parte dos empreendedores e, por isso, a forma de divulgação deve ser limitada inicialmente para não causar grande alarde. Os empreendedores conhecem

pessoas trabalhando em imprensa tradicional e especializada, mas não podem acionar esses contatos por precaução.

Dessa forma, foi escolhida a seguinte tática para criar demanda num primeiro momento: panfletagem nos locais de venda.

2. *Keep Customers*

Apesar da intenção de economizar ao máximo, adquirir novos clientes costuma ser um processo custoso. Segundo Blank & Dorf, em geral é de cinco a dez vezes mais barato manter um cliente do que conseguir um novo. Por isso, é importante que a empresa consiga reter seus clientes o máximo possível, fazendo com que ele valha, no mínimo, um pouco mais do que custou para encontrá-lo.

Para qualquer estratégia de retenção funcionar é necessário, antes de mais nada, que o produto entregue todas as promessas que fizeram o cliente comprar num primeiro momento. E isso já é um grande desafio operacional no caso da Kentona. Além de uma refeição de alta qualidade, orgânica e saudável, a comida deve chegar rápido, quente e o menos mexida possível.

Blank & Dorf (2012) propõem algumas táticas de retenção de clientes:

- Mensagens de boas-vindas para usuários cadastrados
- Mensagens criativas com cardápio do dia
- Criar perfil no *Facebook* / *instagram* para engajar o cliente mais profundamente com o produto
- Programas de assinatura
- Ligações de acompanhamento
- Pesquisa de satisfação
- Enviar informações com melhoras do produto
- Monitorar problemas com clientes

Todas as táticas propostas pelos autores são interessantes e optou-se, num primeiro momento, por focar no monitoramento de problemas e em entrevistas de desenvolvimento do produto, que seriam uma espécie de pesquisa de satisfação – porém com amostragem menor – e ligações de acompanhamento.

3. *Grow Customers*

Existem duas formas de “aumentar os clientes”. Pode-se fazer com que os clientes atuais gastem mais – explorar formas de aumentar o *ticket* médio ou o tempo de vida do cliente – ou fazer com que os clientes atuais tragam novos usuários para o produto através de recomendações. Blank & Dorf citam a tática de aumentar a receita por cliente como sendo um grande diferencial na estratégia de grandes empresas. De fato, o mais comum é focar esforços na aquisição novos clientes, apesar de ser mais custoso.

Dessa forma, foram pensadas nas seguintes estratégias:

- bebidas e sobremesas
- promoção chame três amigos e não pague a taxa
- manutenção da página no *Facebook*
- encontrar imprensa especializada que fale de nós
- venda de garfo personalizado com fins ambientais e de *branding*

O foco aqui é o *cross-selling* de bebidas e sobremesas, porque é a tática que pode gerar um maior benefício financeiro imediato e ainda possui uma curva de aprendizado inerente, relativa ao conhecimento do gosto do cliente. Além disso, será testada a promoção do convite de amigos e a manutenção da página do *Facebook*, enquanto as duas últimas ficarão para um segundo momento. Conforme dito anteriormente, para divulgar na imprensa especializada é necessário que estejamos regularizados; e a venda de garfos é vista mais como uma ação de *branding*, que vai demandar esforços para um aspecto um pouco mais superficial do produto, no momento.

2.2.6 Recursos-Chave

Aqui, pretende-se identificar os recursos externos que serão críticos para o sucesso da empresa e como os empreendedores os encontrarão e garantirão sua presença. Blank & Dorf (2012) dividem os recursos em quatro categorias:

Físicos

- Espaço da cozinha*
- Equipamentos da cozinha
- Operação de entrega

*Esse recurso nos foi emprestado, de forma que não se configura um ativo próprio. Além disso, nos foi condicionada a entrada na cozinha apenas a partir do horário de abertura da empresa, às 7:20.

Financeiros

- Investimento de R\$5.000,00 dos sócios para fluxo de caixa

Recursos Humanos

- Chef
- Ajudantes de cozinha
- *Motoboys*

Propriedade Intelectual

- Não se aplica à Kentona

2.2.7 Parceiros

Parceiros-chave fornecem capacidades, produtos ou serviços que a empresa não consegue, ou prefere não desenvolver internamente. De acordo com os autores, as parcerias são separadas em 5 áreas, sendo uma delas voltada somente para empresas de internet:

- Alianças estratégicas, com o objetivo de diminuir os custos de desenvolvimento interno de uma *startup* – basicamente terceirização.
- Esforços conjuntos de desenvolvimento entre novos negócios também costumam acontecer mais tarde na vida de uma *startup*, mas podem se mostrar importantíssimos depois que a empresa já tem uma identidade e marca estabelecidas. *Dell* e *HP*, por exemplo, vendem software e produtos feitos por

outras empresas, mas isso é raramente feito até que a empresa esteja suficientemente confiante para prever a demanda.

- Coopetição (cooperação entre competidores), que costuma acontecer em fases mais maduras na vida de uma *startup*. É uma forma de trabalhar com competidores a fim de dividir custos ou fazer marketing juntos. O *Word* para *Mac* é um exemplo.
- Relacionamento entre fornecedores-chave pode acarretar na vida ou morte de uma *startup*. Nesse caso, um dos exemplos dados pelos autores é a parceria entre *Foxconn* e *Apple*.
- Parceiros de tráfego ajudam *startups* de internet a receberem mais usuários de diferentes formas: pagando por usuários que chegam ao site, promoções personalizadas ou fazendo a troca de base de *e-mails*. De acordo com os autores, as negociações entre parceiros são difíceis de serem feitas e também importantes de serem concluídas. Como exemplo, pode-se destacar a *Zynga* (empresa de aplicativos de jogos) e o *Facebook*, plataforma no qual a *Zynga* oferece todos os seus jogos.

No caso da Kentona, era claramente necessária, desde o início, uma boa relação com os fornecedores de hortifruti, para que fossem obtidos alimentos o mais fresco possível e com a melhor qualidade. Como diz Alexa Atala, “você pode até fazer um prato de terceira com ingredientes de primeira, mas nunca vai fazer um prato de primeira com ingredientes de terceira.”

2.2.8 Receita e Precificação

Esse talvez seja o assunto mais delicado do *canvas*, mas é também o mais importante pois garante que o modelo de negócios faça sentido financeiramente, na economia capitalista atual. São propostas quatro perguntas na elaboração dessa etapa:

- a) Quantas unidades vamos vender?
- b) Qual o modelo de receita?
- c) Qual o preço a ser cobrado?

d) As respostas acima levam a um negócio que vale a pena ser feito? Para um maior aprofundamento da análise, as seguintes perguntas também são sugeridas:

- A receita no curto prazo é suficiente para cobrir os custos?
- A receita poderá crescer drasticamente com o tempo?
- A lucratividade do negócio aumenta assim que as receitas também aumentam?

No caso da Kentona, essas questões são bastante objetivas, uma vez que o negócio se baseia em um modelo de receitas tradicional: unidades de refeição vendidas. Respondendo às perguntas, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- a) Pretende-se vender, uma vez estabilizado o negócio, um total de 400 refeições por dia. Contando apenas com o almoço em dias úteis¹¹, temos um total de 8.000 refeições por mês e 96.000 refeições por ano.
- b) Venda de refeições.
- c) Como dito anteriormente, baseado nos competidores foi estimado um preço entre R\$18,00 e R\$25,00. Como será utilizada uma cozinha improvisada e isso impede a legalização – não serão pagos impostos num primeiro momento – optou-se por oferecer o menor preço possível, no caso R\$18,00, como estratégia *go to market*. A ideia é conquistar clientes no início oferecendo um baixo preço e ir aumentando conforme as necessidades da operação.
- d) Levando-se em consideração que, uma vez atingindo a maturidade do negócio, o preço da refeição não seria menos de R\$20,00 e o *ticket* médio seria algo em torno de R\$23,00. Isso somaria R\$184.000,00 de faturamento mensal e R\$2.208.000,00 de faturamento anual. Desse modo, os sócios acharam interessante prosseguir com o projeto.

2.2.9 Resumo das Hipóteses do Negócio

¹¹ Foi realizado um *benchmark* com pessoas da área de finanças e é comum considerar 20 dias úteis por mês.

As hipóteses foram listadas em uma tabela (6) e estão ordenadas segundo sua criticidade para o momento.

#	Área	Hipótese	Criticidade
1	1. Proposta de Valor	Existe uma demanda por alimentação orgânica	3
2	3. Clientes	Existe a demanda por entrega de comida em “horário comercial”	3
3	5. Relacionamento com o Cliente	A panfletagem nos locais atendidos criará uma boa demanda por nosso produto	3
4	6. Recursos-Chave	A cozinha da família de um dos sócios será suficiente para provarmos o modelo	3
5	6. Recursos-Chave	A entrega no centro poderá ser realizada de moto	3
6	7. Parceiros	Pequenos fornecedores orgânicos nos entregarão comida fresca e de boa qualidade	3
7	7. Parceiros	Será possível arcar com os custos de trabalhar com produtos orgânicos	2
8	8. Receita e Precificação	Será viável financeiramente (sem pagar impostos) oferecer refeições a R\$15,00	3
9	1. Proposta de Valor	Há um movimento de conscientização que acredita que uma alimentação saudável também pode ser saborosa	2
10	2. Clientes	Algumas pessoas têm dificuldade de se alimentar bem na rua	2
11	2. Clientes	Os preços cobrados atualmente são considerados altos para a qualidade servida	2
12	3. Canais	O <i>Facebook</i> , além do tradicional telefone, será um meio eficiente de recebimento de pedidos	2
13	4. Tipo de Mercado	O preço é um quesito muito importante na diferenciação dos outros competidores do setor	2
14	4. Tipo de Mercado	Um preço abaixo de R\$30,00 é um preço competitivo no centro do Rio	2
15	5. Relacionamento com o Cliente	A conversão diária de clientes cadastrados será de 20%	2
16	5. Relacionamento com o Cliente	Ao menos 10% dos usuários cadastrados vão comer no Poró pelo menos 3 vezes por semana	2
17	5. Relacionamento com o Cliente	Promoção chame três amigos vai aumentar a quantidade novos clientes	2
18	5. Relacionamento com o Cliente	A página do <i>Facebook</i> será um ponto de contato importante com os clientes	2
19	8. Receita e Precificação	Será viável operacionalmente vender 400 refeições por dia	2

20	3. Canais	A contratação de agregadores de entrega de comida não aumentaria os custos a ponto de impedir a parceria	1
21	4. Tipo de Mercado	A Kentona é um <i>Blue Ocean</i>	1
22	5. Relacionamento com o Cliente	Ao menos 5% dos clientes cadastrados terão interesse em assinar o plano de assinatura	1
23	5. Relacionamento com o Cliente	A venda de bebidas e sobremesas aumentará o <i>ticket médio</i> em 2/15	1

Tabela 6 - Hipóteses Iniciais

Fonte: Elaboração Própria

2.3 IMERSÃO

2.3.1 Conversas com Especialistas

A primeira coisa feita após o estabelecimento das hipóteses foi buscar especialistas do meio de empreendedorismo e do mercado de alimentação para coletar opiniões sobre o modelo de negócios escolhidos e, principalmente, informações sobre pontos que pontos de vista mais experientes pudessem nos acrescentar. Num primeiro momento, foram contactados os seguintes profissionais:

Mentor	O Que Faz	Assunto
Amure Pinho	Mentor da <i>Papaya</i> e fundador do Blog	Modelo de Negócios
Amy Bonsall	Mentora da <i>Papaya</i> e consultora da <i>IDEO</i>	Imersão
André Diamand	Mentor da <i>Papaya</i> , fundador da <i>Future Security</i> e investidor	Modelo de Negócios e Marketing
Camila Farani	Diretora do Grupo Mundo Verde, fundadora e investidora no ramo de alimentação	Mercado e Operação
Cristiano Lanna	Fundador do <i>Prima Bruschetteria</i> e do Selo Reserva	Mercado e Operação
Daniel Pereira	Fundador da LUZ Consultoria e da <i>Papaya Ventures</i>	Modelo de Negócios
Eduardo Baer	Fundador do <i>iFood</i> e do <i>Disk Cook</i> , fez MBA em <i>Stanford</i>	Modelo de Negócios e Mercado
Felipe Venetiglio	Fundador e gerente de produto do <i>Dujour</i>	Produto
Heitor Calliriaux	PhD e professor do departamento de Engenharia Industrial da UFRJ	Operação
Ivan Neto	Designer e idealizador e fundador do Blog	Produto
Jaime Beer	MSc e consultor do ELO Group especializado em inovação	Modelo de Negócios

Marcelo Barcellos	Chef e fundador do restaurante Barsa	Mercado e Operação
Tuli Berredo	Fundador do Fruta Fresca e Investidor	Modelo de Negócios e Operação

Tabela 7 - Conversa com Especialistas

Fonte: Elaboração Própria

Após essa primeira etapa de conversa com 13 especialistas, foram extraídos os seguintes insights e sugestões:

#	Insights / Sugestões	Influência
1	Operação de entrega será o grande desafio	Atividades-Chave
2	Diferenciação é muito importante no setor e <i>branding</i> terá que ser uma atividade-chave	Atividades-Chave
3	Grande parte da margem da operação de uma cozinha está no desperdício	Atividades-Chave
4	Evitar receitas que precisam ser servidas muito frescas	Atividades-Chave
5	Pensar melhor no nome	<i>Branding</i>
6	Usar <i>Whatsapp</i> como canal de venda	Canais
7	Entregar de bicicleta... Faltam vagas no Centro e entregas acabam sendo a pé	Canais / Recursos-Chave
8	Entregar com modal van & bicicleta... Testar com isopor na mala do carro e bicicletas emprestadas	Canais / Recursos-Chave
9	Almejar ter um aplicativo com uma van circulando pela cidade	Canais / Recursos-Chave
10	Saturar áreas aos poucos ao invés de tentar vender em vários bairros de uma só vez	Estratégia Go To Market
11	Fazer vídeo viral com alguma guerrilha para o lançamento	Estratégia Go To Market
12	Focar na qualidade dos talheres ao invés da embalagem num primeiro momento, pois eles afetam mais a experiência	Parceiros
13	Risco das pessoas não quererem comer no escritório	Proposta de Valor
14	Estudar caso análogo dos <i>dabbawalas</i> na Índia	Proposta de Valor
15	Proposição de valor: qualidade, velocidade e preço também	Proposta de Valor
16	Pensar em <i>B2B</i> para concentrar entregas	Proposta de Valor / Clientes
17	Cogitar servir jantar pois maior parte das entregas de comida no Brasil ocorre de noite ¹²	Proposta de Valor / Clientes
18	Menor margem possível na refeição, maior na bebida e na sobremesa	Receita e Precificação
19	Tentar fazer <i>marketing sample</i> com bebidas e sobremesas (custo zero)	Receita e Precificação

¹² Essa informação foi fornecida pelo Eduardo Baer, fundador e *CEO* do *iFood* e do *Disk Cook*

20	Fazer uma pesquisa para ver <i>ticket</i> médio de almoço e vale refeição médio	Receita e Precificação
21	O mercado possui risco relativamente baixo, mas também margem baixa	Receita e Precificação
22	Tentar entender bem a precificação no desenvolvimento de clientes	Receita e Precificação
23	Estudo de custos terá que ser muito bem feito	Receita e Precificação
24	Oferecer uma alimentação “saudável” aos invés de “orgânica”, pois a última é, em média 40% mais cara	Receita e Precificação
25	Embalagem tem que ser boa o suficiente para segurar as balanças no transporte	Recursos-Chave / Parceiros
26	<i>Marketing</i> tradicional: panfletar muito e na fila do Delírio Tropical	Relacionamento com o Cliente
27	Focar em planos de assinatura para gerar receita recorrente	Relacionamento com o Cliente

Tabela 8 - Insights e Sugestões dos Especialistas

Fonte: Elaboração Própria

As conversas foram muito produtivas e levantaram uma série de questões, além de reforçar outras que já haviam sido previstas. Todos os pontos listados foram considerados relevantes. Entretanto, a alguns foi dada mais importância, o que desencadeou algumas mudanças imediatas de estratégia:

Insight / Sugestão	Decisão
5	Reunião de <i>brainstorm</i> para pensar em outro nome, de onde saiu “Poró”
6	<i>Whatsapp</i> foi incluído como hipótese de canal
7 e 8	Modal van & bicicleta foi adicionado como hipótese em canais
10	Será adotada uma estratégia de saturação de edifícios, crescendo a área de atendimento aos poucos
13	Será um ponto abordado muito seriamente nas entrevistas de imersão
14	Foi estudado o caso dos <i>dabbawalas</i> na Índia que levam almoços caseiros das periferias até os centros das metrópoles indianas desde 1890
15	Preço foi incluído na proposta de valor
17	Nas bebidas e sobremesas será buscada uma margem maior para aumentar ainda mais o <i>ticket</i> médio
19	Foi realizada uma pesquisa para um conhecimento maior do <i>ticket</i> médio e do vale refeição médio cujo resultado segue abaixo
21	Será dada prioridade ao estudo do preço pago por refeições com valor parecido com o nosso nas entrevistas
22	Desde o início, será priorizado o custeio de nossos produtos
24	A panfletagem será a primeira tentativa de aquisição de clientes

26	Plano de assinatura entrou como hipótese de relacionamento com clientes
----	---

Tabela 9 - Decisões Tomadas Após Conversas com Especialistas

Fonte: Elaboração Própria

Para uma melhor noção do gasto médio e vale refeição recebido na cidade do Rio de Janeiro, foi passado um questionário simples, com quatro perguntas:

1. Em qual empresa você trabalha?
2. Em qual bairro você trabalha?
3. Quanto você gasta, em média no seu almoço?
4. Qual o valor diário de seu vale refeição?

O questionário foi passado em grupos do *Facebook*, o que confirmou a hipótese

14. Os resultados seguem abaixo:

Total		Centro	
Entrevistados	82	Entrevistados	30
Não gastam nada	6	Não gastam nada	3
<i>Ticket</i> médio*	R\$24,93	<i>Ticket</i> médio*	R\$28,59
Ganham vale refeição	36 ou 43,9%	Ganham vale refeição	15 ou 50%
Vale refeição médio*	R\$21,92	Vale refeição*	R\$23,48

*Entrevistados que não gastam nada (empresa oferece almoço ou levam de casa) foram excluídos dos cálculos de *ticket* médio e vale refeição médio

Tabela 10 - Resultado da Pesquisa de *Ticket* Médio

Fonte: Elaboração Própria

2.3.2 Observação

Paralelo a essas conversas, os empreendedores passaram um mês almoçando diariamente no Centro do Rio, em diferentes restaurantes, e observando a dinâmica desse evento, colhendo informações como fotos e pequenos relatos sobre situações específicas. Os principais restaurantes visitados, tidos como concorrentes diretos por oferecerem propostas de alimentação de alguma forma semelhantes estão no mapa abaixo:

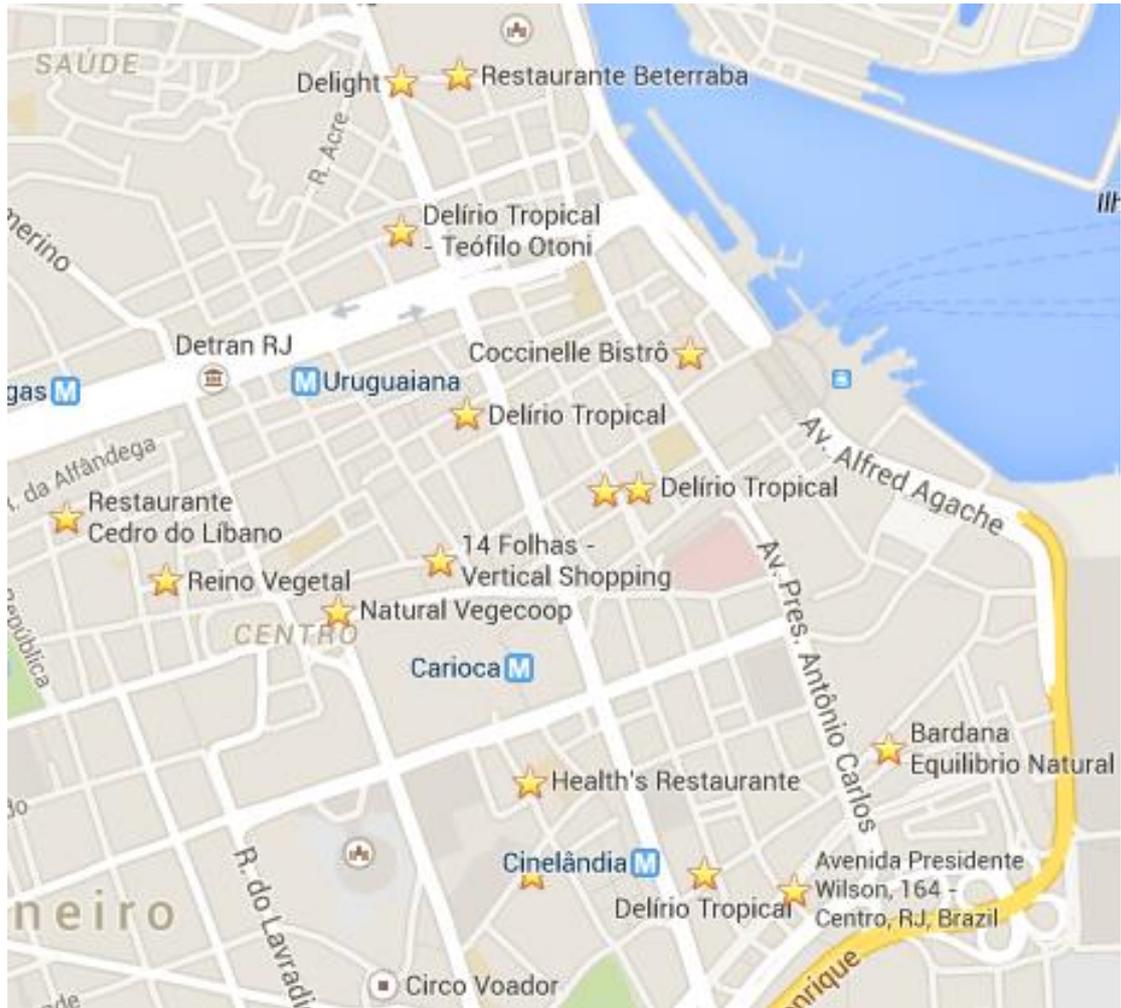


Figura 12 - Restaurantes com Propostas Concorrentes no Centro

Fonte: <https://www.google.com.br/maps/@-22.9043665,-43.1769615,15z> acessado em 10/12/2014

Dentre as principais constatações estão:

#	Aprendizado
1	O horário de movimento vai das 11:30 às 15:00
2	Com exceção de restaurantes macrobióticos, o ambiente costuma ser muito barulhento
3	Os restaurantes mais procurados têm fila pra entrar e pagar entre 12:00 e 13:00
4	A grande maioria das pessoas almoça com colegas de trabalho
5	A maioria das pessoas come algum tipo de carboidrato e de proteína
6	As pessoas consomem muita proteína proporcionalmente aos outros tipos de alimento
7	Muitas mulheres não comem nenhum carboidrato
8	Saladas mais elaboradas costumam fazer sucesso, principalmente entre as mulheres
9	A única pessoa com quem falamos que comia sopa tinha operado a boca
10	Algumas pessoas não comem salada nem carne de porco na rua
11	Cogumelos e quinoa fazem bastante sucesso de uma forma geral
12	Apesar de não ser uma comida magra, a quiche é associada a dieta

13	A maioria das pessoas não mastiga direito e come em até 15 minutos
14	É comum comer utilizando o <i>smartphone</i> , mesmo estando em grupo
15	A maioria das pessoas que come sozinha come com pressa – com exceção dos que comem nos restaurantes macrobióticos

Tabela 11 - Principais Aprendizados da Observação

Fonte: Elaboração própria

2.3.3 Desenvolvimento de Fornecedores e Primeira Prototipação

Paralelo ao desenvolvimento de clientes iniciou-se o desenvolvimento de fornecedores a fim de conhecer a realidade do mercado de produtos orgânicos do Rio de Janeiro. Como a ideia inicial era fechar parceria com pequenos fornecedores, pesquisou-se sobre as feiras que oferecem esse tipo de produto e constatou-se, logo de início, que existe basicamente um circuito de feira orgânica que roda a cidade durante a semana, o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas¹³. É nesse circuito que os pequenos produtores orgânicos da região metropolitana e cercanias – a maioria é da região serrana – vendem seus produtos.

Primeiramente, foi decidido que, num primeiro momento, grãos e processados seriam comprados nas Casas Pedro e em supermercados comuns, já que o volume não seria suficiente para que grandes fornecedores nos entregassem na cozinha. Para os hortifrúteis, foi realizada uma visita à feira orgânica da Afonso Pena – mais próxima da cozinha – e, apesar de ter sido descoberto que eles não fazem fornecimento para restaurantes, havia um senhor, Maurício, dono de uma loja de produtos naturais ali perto, que comprava produtos com eles e fazia entregas a domicílio na Tijuca. Maurício, que pega alimentos com os produtores três vezes por semana – a feira só está na Tijuca às quintas-feiras – concordou com nos ajudar e ainda por cima se tornou um grande entusiasta da proposta. Além de oferecer 10% de desconto, ele ofereceu seus produtos de graça para que fosse feita uma degustação em sua loja em um sábado de manhã, seu dia de maior movimento.

Foi fechado o fornecimento e a degustação, primeira oportunidade de prototipação da comida para sentir a reação do público à proposta do Poró. Como

¹³ Informações em <https://www.facebook.com/feirasorganicas>

precisava ser escrito um parágrafo para que Maurício enviasse a seus clientes cadastrados, acabou saindo uma espécie de primeira versão de nosso manifesto:

“Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo ingredientes frescos e mantendo sua textura, sabor e benefício. A alimentação ultrapassa o culto ao corpo e alcança outro espaço, além da nutrição. Excessos são cortados. Óleo, sal e água perdem espaço para temperos que trazem vida, sabor e ainda ajudam na digestão, harmonizando o clima externo com o próprio corpo. Deste modo, é possível ingerir alimentos funcionais, capazes de trabalhar internamente pelo bem-estar físico e mental. Comer, assim como tudo, é uma questão de escolha.”

Figura 13 - Manifesto do Poró

Fonte: Elaboração própria

A primeira prototipação tinha como objetivo, além de selar nossa parceria com nosso fornecedor de hortifrúti, coletar primeiras impressões de nossa proposta de comida. O retorno foi o melhor possível e 45 pessoas deixaram o *e-mail* ou telefone para que fossem contactados assim que o Poró começasse a operar. É verdade que a maioria almoçava na Tijuca e não estava inserida em nosso grupo de clientes pela questão geográfica, mas de todo modo foi uma experiência muito positiva e tínhamos *leads*¹⁴ em duas áreas da cidade: Tijuca e Centro.

Além disso, uma importante decisão que foi tomada após a degustação foi a adoção de uma opção vegana no lugar de vegetariana – ou seja, sem nada de origem animal. Uma grande quantidade de pessoas pediu por esse tipo de comida e o Fabiano topou o desafio.

¹⁴ O termo vem do *marketing* e significa um contato novo que a empresa recebe, que potencialmente pode vir a se tornar um comprador.

2.3.4 Entrevista com Clientes

Depois de conversar com os especialistas, seguiu-se para uma imersão no mundo de nossos clientes. Na *Papaya Ventures*, a aceleração de seis meses começava com um mês de *workshops* e mentorias de *design thinking*, e tinham como objetivo desconstruir a cabeça dos empreendedores em relação ao problema que estavam resolvendo. Os *workshops* eram ministrados por uma consultora da IDEO e outra da MJV, maior consultoria brasileira no ramo, e as mentorias, por outros especialistas sobre o tema.

Para o planejamento dessa etapa, a conversa com a Amy Bonsall durante as entrevistas com especialistas, foi particularmente importante, assim como o seu *workshop* na aceleradora. Foi falado sobre a jornada dos clientes, ponto de partida para o questionário que foi passado, assim como sobre as técnicas utilizadas para esse tipo de atividade.

Basicamente, o objetivo é entender quem é essa pessoa que almoça no Centro do Rio de Janeiro. É importante ressaltar que aqui não é importante entrevistar uma amostra estatisticamente relevante pois essa fase possui um caráter subjetivo investigativo, onde o foco é ir atrás de histórias que tenham significado para os entrevistados. De uma forma geral, busca-se: o que ela faz; quais as suas ansiedades e como lidam com elas; suas aspirações; círculo social; gatilhos para eventos e atividades; comportamentos e interações; comunicação e compartilhamento após algum evento; artefatos envolvidos; motivadores e castradores de determinadas coisas.

Para esse entendimento mais amplo do universo do cliente, devem ser utilizadas perguntas abertas – que sejam capazes de deixar o entrevistado falar o mais livremente possível – apenas com o intuito de guiar a conversa. Somente durante o andamento da conversa é que as perguntas mais específicas devem ser formuladas e feitas, para que o entrevistador se aprofunde na realidade de cada pessoa. Como Amy dizia: “comece amplo, termine profundo.”

Seguindo a jornada dos clientes proposta na figura 10, seguem as perguntas que guiarão as entrevistas:

1) café da manhã	2) lanche da manhã	3) decide almoçar
Me diga como é o seu café da manhã	Você costuma comer entre o café e o almoço? Como é?	Como é o momento no qual você decide almoçar?
O que você normalmente come?		Que tipo de tarefas você normalmente executa de manhã?
4) ida para o restaurante	5) pede a comida	6) come
Como é o momento desde a decisão de almoçar até sentar no restaurante?	Como você escolhe o que comer?	Como costuma ser o seu almoço?
	Quais os alimentos você mais odeia?	Quanto tempo você demora almoçando?
7) paga	8) volta para o trabalho	9) começa a trabalhar novamente
Como é o processo de pagar a conta?	Como é o momento desde a saída do restaurante até voltar ao trabalho?	Descreva tudo o que você faz desde a chegada no escritório até voltar a trabalhar
	Você costuma fazer alguma outra coisa?	Qual tipo de tarefas você normalmente executa no início da tarde?
10) lanche da tarde	11) jantar	
Você costuma comer entre o almoço e o jantar? Como é?	Me conte como é o seu jantar	
	Que tipo de comida você normalmente come no jantar?	

Tabela 12 - Perguntas Sobre a Jornada do Cliente

Fonte: Elaboração própria

Como o ser humano nem sempre fala o que pensa e sente, deve-se fazer de todo o possível para que sejam obtidos relatos verdadeiros e sinceros. As pessoas – ainda mais no Brasil – tendem a ser otimistas e a simpatizar com a sua causa, chegando às vezes a adotar uma postura de incentivo à iniciativa. Por isso, além de utilizar técnicas específicas para as entrevistas, foi dito aos participantes que o motivo da conversa era um trabalho de mestrado.

As principais técnicas recomendadas para as entrevistas são:

- “Conte-me uma vez em que você...”

Enconraja as pessoas a saírem do abstrato para o real, através de experiências pessoais.

- Cinco “por quês”

Força o participante a examinar e expressar as razões ocultas para seus comportamentos e atitudes.

- “Me mostre...”

Estando no ambiente do participante (onde se deve fazer a entrevista!), pedir para ver coisas com as quais eles interagem cria uma conversa mais rica.

- Pensar alto

Pedir para o entrevistado pensar alto ajuda a revelar preocupações, motivações, percepções e raciocínio.

- Fazer perguntas ingênuas

Ajuda a entender o modelo mental do entrevistado.

Foi adicionada uma última parte às entrevistas, proposta por Ash Maurya (2011) em seu livro *Running Lean*, um guia prático para a aplicação do *lean startup* e iterar de um plano A para um plano que funcione (MURYA, 2011). O autor chama essa parte de Entrevistas de Problema e, apesar de sua estrutura de entrevista ter sido preterida pelo método do *design thinking*, foi acrescentada ao final uma parte destinada mais especificamente aos problemas enfrentados pelos clientes. Desse modo, após a conversa exploratória, foi pedido aos participantes que listassem, priorizassem e explicassem como resolvem atualmente os três maiores problemas enfrentados na hora de almoçar no Centro do Rio de Janeiro.

Além dessa estrutura básica, foram coletados dados demográficos que nos permitisse parametrizar algumas informações. Foi perguntado: idade; profissão; empresa; frequência de almoços fora por semana; frequência de almoços sozinhos por semana; *ticket* médio; *ticket* restaurante.

Por fim, para a escolha dos entrevistados, tentou-se conversar com perfis extremos. Essa é uma técnica bastante difundida em metodologias de *design thinking* e tem como finalidade ajudar a entender o comportamento em questão da forma mais completa possível. Os extremos costumam trazer as informações mais inusitadas, o que é de grande importância para gerar *insights* para a inovação. A princípio, foram pensados nos seguintes extremos:

Come muito	X	Come pouco
Come de tudo		Paladar infantil
Adora cozinhar		Odeia cozinhar
Sempre leva quentinha para o trabalho		Sempre come fora
Almoça sempre no mesmo horário		Almoça cada dia em um horário diferente
Faz dieta pesada		Só come besteira
Jovem		Mais velho
Adora tecnologia		Perfil mais analógico

Figura 14 - Extremos

Fonte: Elaboração própria

2.3.4.1 Resultados das Primeiras Entrevistas

Nessa fase de entrevistas, falou-se com 15 pessoas de diferentes áreas e perfis, o que resultou nos seguintes aprendizados por parte dos empreendedores:

#	Aprendizado
1	Os problemas mais comentados foram preço (validando a hipótese 13), fila e variedade, em ordem de importância
2	Calor, chuva e distancia são um problema para quem trabalha em áreas periféricas do Centro
3	Pessoas que reclamam de ambientes desagradáveis tendem a buscar restaurantes <i>a la carte</i> ou a comer em horários alternativos
4	Todos os entrevistados que fazem dieta ou têm uma preocupação acima da média com alimentação reclamaram de falta de variedade
5	Pessoas acima de 30 anos costumam comer sozinhos mais do que pessoas abaixo
6	Pessoas acima dos 30 anos reclamam mais de fila e menos de preço em comparação com as abaixo
7	Já existe um certo entendimento e valorização do que são orgânicos, mas não é um fator preponderante na escolha dos entrevistados
8	O nível de conscientização da maioria dos participantes em relação à alimentação vai, no máximo, até o "arroz, feijão, salada e carne"
9	Poucos entrevistados entendem / valorizam os benefícios de se priorizar grãos integrais, temperos naturais etc.
10	Pessoas que fazem exercício tendem a se preocupar mais com a alimentação
11	Em algumas empresas é proibido comer no escritório
12	Alguns participantes relataram pedir comida no escritório eventualmente

13	Profissionais do mercado financeiro e advogados costumam estar com a agenda apertada e às vezes acabam pedindo comida
14	Perde-se tempo juntando os colegas para sair pra comer
15	Restaurantes a quilo são e escolha mais fácil para conciliar gostos de grupos de colegas
16	É comum reclamarem da falta de variedade de restaurantes a quilo
17	A maioria das pessoas tem os mesmos restaurantes onde sempre vai e só pensa em qual comer na hora
18	Pessoas que fazem dieta relatam falta de opções
19	O único entrevistado que leva quentinha todos os dias é do sexo feminino e relatou 'desconhecimento dos métodos de preparo' e 'poucas opções com glúten' como principais problemas

Tabela 13 - Aprendizados da Primeira Rodada de Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

2.3.5 Conclusão da Imersão

Terminada a fase de conclusão, foram feitas atualizações ao modelo de negócios do Poró e à estratégia como um todo. Abaixo, o *canvas* atualizado:

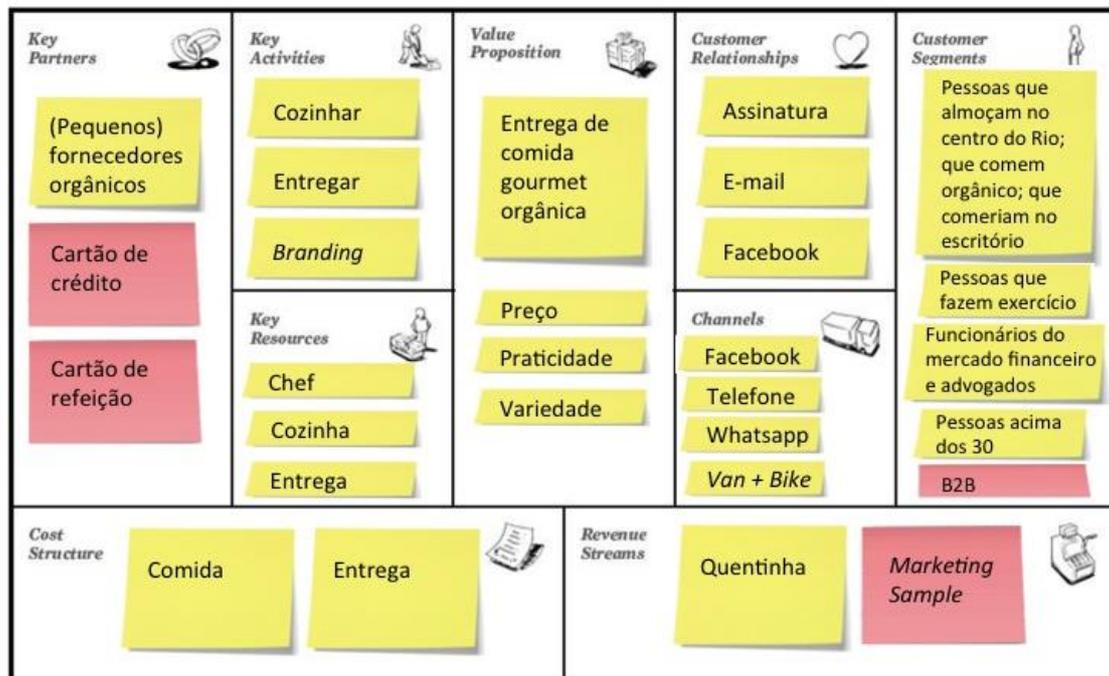


Figura 15 - Modelo de Negócios Canvas Após Imersão

Fonte: Adaptado de www.businessmodelgeneration.com acessado em 20/11/2014

Podemos ver que as principais mudanças são referentes à proposta de valor, ao segmento de clientes, ao relacionamento com clientes e canais de distribuição, as áreas relacionadas à visão do cliente, como mostrado na figura 5. Isso é completamente normal, já que essa primeira etapa gira em torno do aprofundamento do conhecimento dos clientes e do problema.

Indo contra o que foi constatado nas entrevistas, foi decidido insistir no orgânico em um primeiro momento por ser uma tendência de consumo e pela simpatia dos sócios pela causa. A possibilidade de se explorar acordos de fornecimento com empresas foi deixada para ser testada mais a frente, já que não temos recursos para nos formalizarmos. O mesmo foi feito com a hipótese de se explorar parcerias de *marketing samples* e acordos com operadoras de cartão de crédito. As últimas, inclusive, são o item mais urgente. Além disso, as entrevistas apontaram um leve viés para pessoas acima de 30 anos como público alvo, mas como nossa amostra não era estatisticamente significativa, essa hipótese só será provada após iniciarmos as vendas.

Por fim, seguem abaixo as revisões estratégicas mais importantes dessa etapa:

#	Reforços / Mudanças de Estratégia
1	O nome passou a ser Poró
2	Ficar atento ao desperdício na cozinha
3	Foi decidido deixar os agregadores de delivery para um segundo momento (hipótese 20)
4	Confirmamos o desejo de possuir site e aplicativo, mas continuamos não precisando por enquanto
5	Será adotada uma estratégia de saturação de edifícios, crescendo a área de atendimento aos poucos
6	Talheres de boa qualidade serão priorizados
7	Estudo de custos será uma prioridade
8	Utilizar o máximo possível quinoa e cogumelo, principalmente em receitas veganas, pois são fonte rica em proteínas
9	Ficar atentos na previsão de demanda para dias chuvosos ou muito quentes
10	A comunicação dos valores relacionados à saúde de nosso produto deverá ser bem pensada
11	É importante nos informarmos sobre a possibilidade de se comer no escritório sempre antes de panfletar um edifício

Tabela 14 - Mudanças Estratégicas Relevantes Após Imersão

Fonte: Elaboração própria

3 DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO

Essa fase iniciou com o respaldado do conhecimento adquirido na Imersão e confiantes de que tínhamos uma proposta robusta e convergente com tendências de mercado. Os principais desafios no momento eram:

1. Aprofundar ainda mais o entendimento dos clientes e do problema
2. Dar início à – já esperada dolorosa – curva de aprendizagem da operação

Foi decidido focar no segundo ponto por um mês pois, apesar do Fabiano já ser cozinheiro há mais de 10 anos e ter tido recentemente a experiência de gerenciar uma cozinha, eu nunca tinha tido nenhum contato com a área. Assim, a entrada na cozinha foi marcada pela restrição do atendimento aos funcionários da fábrica, de modo com que isso daria alguma tranquilidade para conhecer a logística interna, antes de enfrentar o desafio da logística de entrega. Era necessário desenvolver os primeiros controles, entender como funcionaria a dinâmica da criação das receitas e, além disso, urgia a resolução dos assuntos relacionados à criação da identidade visual da marca.

Àquela altura, eram feitas diariamente uma receita tradicional e uma vegana novas, que já vinham junto com uma salada à parte, e eram servidas entre 5 e 10 refeições a cada dia. Infelizmente, mesmo por R\$18,00 nossa comida era cara para a maioria dos funcionários e logo vimos que teríamos que entregar para fora para ganhar escala.

No meio do mês, começou-se a entregar em São Cristóvão, para poucos amigos dos sócios. A entrega era feita por um dos sócios no próprio carro para, no máximo, 4 pessoas. No entanto, devido à baixa demanda, essa porção era importante e representava 40% da capacidade até então, além de que era interessante começar a lidar com flutuações de demanda.

Isso também foi útil para que fossem testados a estratégia e os canais de vendas: telefone, *Facebook* e *Whatsapp*. Como foi constatado nas entrevistas que a grande maioria das pessoas pensam no almoço só na hora, uma mensagem com as opções do dia era enviada por volta das 11h. E o cliente deveria fazer o pedido respondendo-a. No entanto, logo foi visto que não era uma boa ideia que a mensagem fosse enviada tão em cima da hora, pois assim era dado ao usuário do produto pouco tempo para vê-la, e o

fim da manhã é um horário no qual as pessoas costumam estar mais atarefadas do que no início. Além do mais, quanto mais cedo, maior a chance de sermos a primeira opção de almoço considerada pelo cliente – em contrapartida, menor a fome dele.

Os principais marcos e aprendizados dessa etapa foram:

#	Marcos e Aprendizados
1	Facebook como canal foi refutado (hipótese 12)... Absolutamente ninguém pedia pela rede social
2	E-mail foi sugerido como canal de vendas
3	Mensagem deveria ser enviada mais cedo
4	Entendimento preliminar da operação
5	Desenvolvimento das primeiras versões das planilhas de controle
6	Estreitamento do relacionamento com o fornecedor de hortifrútiis
7	Desenvolvimento da identidade visual

Tabela 15 - Marcos e Aprendizados do Início do Desenvolvimento da Operação

Fonte: Elaboração própria

3.1 O PRIMEIRO MVP PROPRIAMENTE DITO

Por mais que alguns autores considerem entrevistas e o que foi feito na seção anterior um MVP, é aqui que de fato nosso primeiro protótipo foi colocado frente a nossos clientes. Foi escolhido um edifício no Centro, foram rodados 3000 exemplares de nosso primeiro panfleto e metade deles foi distribuída em uma sexta-feira em todas as salas – na esmagadora maioria, deixamos exemplares por debaixo da porta – com a expectativa de começar a vender na segunda-feira seguinte. As imagens dessa versão do panfleto encontram-se no Anexo A e os outros podem ser encontrados nos anexos seguintes.

Na semana seguinte, foi fixada uma demanda de 30 refeições e os sócios foram para a frente do prédio que havia sido panfletado. A decepção não podia ser maior. Antes de mais nada, foi estipulada uma capacidade três vezes maior do que a que vinha sendo feita e o caos começou logo cedo. A montagem dos pratos terminou tarde, foi necessário pegar um táxi para diminuir o atraso e, mesmo assim, a viagem do Andaraí ao Centro demorou 40 minutos por causa das obras de revitalização do Eduardo Passos – o dobro do calculado.

A chegada ao local de venda atrasou 25 minutos e, para piorar, foi vendida apenas uma refeição para um amigo de um dos sócios que trabalhava em outro ponto do Centro e apenas foi nos prestigiar. E isso não foi tudo. Foi utilizado um isopor de 100 litros para transportar 30 quentinhas de alumínio com divisórias que, somadas, não ocupavam metade do recipiente. Resultado e cereja do bolo: a comida estava fria.

Na volta para a cozinha, os sócios, completamente frustrados, resolveram doar as refeições para moradores de rua, na tentativa de reerguer os ânimos de alguma forma. Finalmente, foi feita uma profunda reflexão, seguida de uma conversa sobre o ocorrido e importantes decisões foram tomadas.

Primeiramente, por mais que a chegada ao local tenha atrasado, durante mais de uma hora ninguém procurou pelo Poró. De alguma forma, ocorreu um erro na divulgação. Também era preciso ganhar mais conhecimento sobre a operação interna da cozinha. Trinta refeições não eram nada comparado às aspirações iniciais e era uma quantidade que se esperava fazer – por mais que com apenas duas pessoas – com alguma tranquilidade. Além disso, o tempo levado da cozinha até o Centro foi o dobro do esperado. Isso acarretaria mudar os tempos da operação, além de urgir uma outra forma de transportar as refeições. A seguir, os problemas e suas respectivas hipóteses de solução:

P1	Panfletagem não surtiu efeito	
	H1	As pessoas não se lembram na semana seguinte do que recebem de propaganda na sexta
	H2	O panfleto estava muito prolixo e pouco chamativo
	H3	A abordagem de panfletagem tem que ser cara a cara para conquistarmos a simpatia do cliente
P2	A operação dentro da cozinha foi um caos	
	H4	A caminhada na curva de aprendizagem tem que ser mais sutil no que diz respeito ao aumento da escala, ainda mais não podendo começar os trabalhos mais cedo, antes das 7:20
P3	O trajeto da cozinha até o Centro é mais complicado do que o previsto, e seria necessário terminar a montagem dos pratos às 11:10 para entregar de van + bicicleta, além de que carecia um recipiente de transporte que conservasse melhor a temperatura	
	H5	Um motoboy realizaria o trajeto em um tempo aceitável
	H6	Não é possível atender o Centro de uma cozinha no Andaraí, lembrando novamente que a entrada só é permitida a partir das 7:20

Tabela 16 - Problemas e Hipóteses do Primeiro MVP

Fonte: Elaboração própria

3.1.1 Resultados

A primeira decisão imediata tomada foi retomar o atendimento apenas aos funcionários da empresa até que fosse organizada a estratégia da semana seguinte. Durante a semana, também foram mapeados os edifícios comerciais mais próximos à cozinha.

Após refletir melhor, foi decidido mudar o foco do local de entrega para o edifício do Banco do Brasil na rua Barão de São Francisco – 10 minutos a pé da cozinha – pelo menos em um primeiro momento. Como o foco àquela altura era o aprendizado, era necessário entender mais sobre a divulgação, a operação da cozinha e sobre os clientes, o que não necessariamente precisaria ser feito entregando no Centro.

3.2 O SEGUNDO MVP

3.2.1 O Primeiro Mês

Essa etapa começou em Abril com uma benção indescritível. A Clarice, companheira de turma do autor, se juntou à equipe nesse desafio.

A semana seguinte iniciou com uma capacidade estimada de dez pratos – os amigos de São Cristóvão não voltaram a ser atendidos – com panfletagens cara a cara com os clientes de manhã, durante a entrada dos funcionários, e no horário do almoço, de forma que fossem colhidos *feedbacks* dessas interações. Além disso, no horário do almoço, era levado um isopor pequeno com algumas refeições, caso alguém se interessasse.

Logo de cara, foi visto que havia muito a ser aprendido em relação a como vender o produto. A proposta de valor do manifesto estava muito dentro do Fabiano e era importantíssimo que os outros dois sócios a tivessem mais enraizada. O preço também foi logo reduzido para R\$15,00 durante esse período, após algumas consideráveis reclamações de que o produto era caro. Por mais que os sócios não

concordassem com a opinião dos clientes, eles eram os clientes existentes naquele momento e, de fato, as opções na redondeza são bem baratas. O preço do Centro não poderia ser testado no Andaraí.

Após duas semanas, as vendas com um isopor na calçada não foram muito animadoras. Eram vendidas mais ou menos 10 refeições por dia e chegaram algumas boas impressões dos clientes em relação ao sabor da comida. Alguns deles inclusive comeram mais de uma vez no período. No entanto, não havia dinheiro para contratar um entregador (e nem achava-se que era o momento) alguns clientes disseram que o isopor, que ficava no chão, não passava muita credibilidade em termos de higiene.

Como já havia alguns clientes cadastrados recebendo diariamente a mensagem com o cardápio do dia, foi decidido estabelecer os seguintes horários fixos de entrega: 12:00 e 12:40. Apesar de ter havido uma resistência inicial por parte dos sócios em dar apenas duas opções de horários, ao invés do cliente comer “sob demanda”, quando quiser, foi decidido testar essa opção. Os horários pareciam bons, dadas as vendas preliminares e o movimento observado durante o almoço. O cliente passou então a escolher quando gostaria de receber sua comida dentre os horários propostos, no ato do pedido.

Logo no início desse período no Banco do Brasil, o *chef*, Fabiano decidiu que não era possível continuar fazendo duas receitas novas por dia. Fora o crescimento da exigência de esforços na cozinha devido ao aumento da escala, ele se sentia frustrado quase que diariamente. Inventava receitas semanalmente, muitas das quais nunca havia feito – sobretudo as veganas – e, além de sair todos os dias com a sensação de que a nova receita poderia ter ficado melhor com uma ou outra modificação, ele sabia que não teria a oportunidade de reeditar uma melhor versão tão cedo. Por isso, a proposta foi modificada e, tendo em vista não perder a variedade como proposta de valor, foi decidido fazer cardápios mensais, respeitando a sazonalidade dos alimentos. Além disso, a mudança facilitaria e muito os controles internos.

A oportunidade foi aproveitada para investir em *marketing* e fazer um panfleto com o cardápio de maio, não apenas de melhor qualidade física (o primeiro foi feito com um papel bem vagabundo), mas também com uma comunicação mais direta. Durante esse período também já vinha sendo observado que os custos estavam altos devido aos orgânicos e que a hipótese 7 seria muito difícil de ser verdadeira. A margem

de contribuição havia sido de 40% em março e estava girando em torno desse valor em abril. É bem verdade que eram oferecidos carnes e frutos do mar caros, mas mesmo assim resolveu-se fazer uma leve modificação no texto do cardápio, e também porque havia sido notado nas panfletagens a existência apenas de uma simpatia – e nada mais forte – por parte dos clientes por produtos orgânicos, ao invés de uma demanda propriamente dita. Dessa forma, foi colocada no panfleto a frase “priorizamos ingredientes orgânicos” e esse tipo de produto passou a ser utilizado apenas quando servido puro ou pouco cozido, como é o caso de saladas e legumes grelhados.

A embalagem também foi melhorada, devido a um incidente que ocorreu quando foram levadas 8 quentinhas com bobó de camarão empilhadas. Ao abrir o isopor para vender para um cliente, as refeições de baixo tinham amassado e vazado. Foi uma situação muito embaraçosa que pediu uma solução imediatamente, ou a capacidade de transporte seria muito baixa. Foi encontrado um outro fornecedor de embalagem, que deixou de ser de alumínio e passou a ser de polipropileno e vai no micro-ondas. O gasto com embalagem passou de R\$0,40 para R\$1,40, mas sem dúvidas valeu a pena. Além dos elogios, alguns clientes começaram inclusive a comprar dois pratos no mesmo dia para almoçar um e levar o outro pra casa.

Abril fechou com uma média de 15 pratos por dia na última semana, um crescimento de 50% em relação à segunda, quando iniciou-se o atendimento ao Banco do Brasil. E quando os panfletos ficaram prontos, na última semana do mês, os sócios voltaram a panfletar exaustivamente esperando melhores resultados. Abaixo, os indicadores mais importantes do mês de abril. As informações mais detalhadas dos indicadores de volume de vendas e do Demonstrativo de Resultados (DRE) encontram-se no Apêndice D.

Δ semana 2	150%	margem de contribuição	39%
Δ semana 3	5%	margem de contribuição L	30%
Δ semana 4	24%	lucro operacional por refeição	-113%
Δ semana 5	17%	lucro operacional por refeição L	-123%

Tabela 17 - Principais Indicadores de Abril

Fonte: Elaboração própria

Como impostos não eram pagos por estarmos na cozinha da empresa da família de um dos sócios, as análises sempre foram feitas com a margem de contribuição real atual e a “legal”, que se refere à situação que seria enfrentada caso os impostos fossem pagos. Para o cálculo, foi descontada uma alíquota de 9%, um meio termo do Simples Nacional.

3.2.2 Mudança na Operação do Canal

Os resultados do início de maio foram surpreendentes. De fato, a técnica de abordagem melhorou bastante (confirmando definitivamente a hipótese 3) durante o mês anterior e o Poró era, a cada dia, mais conhecido no Banco do Brasil. Abril terminou com uma média de 15,25 refeições vendidas por dia na última semana e, logo na primeira semana de março, a média foi 23,8 – um crescimento de 56% nas vendas diárias.

A empolgação do final de abril foi aproveitada para começar a atender o Serviço Nacional de Processamento de Dados (Serpro), que fica a cinco minutos caminhando após o Banco do Brasil. Éramos dois sócios de negócios que podiam entregar em dois pontos distintos. No entanto, a estratégia não surtiu muito efeito. O Serpro do Andaraí é uma sede pequena e que, até hoje, não se mostrou um bom cliente como os outros pontos atendidos.

O ritmo de crescimento positivo foi mantido em maio (com exceção da última semana, quando as vendas caíram 33%) e o crescimento da demanda começou a impor grandes desafios dentro da cozinha. Foi nesse período que foi decidido não oferecer mais a salada incluída na refeição para o mês seguinte. A ideia, motivada por reduzir o esforço operacional, era se certificar do quanto esse esforço era valorizado pelos clientes e quantos de fato faziam questão da salada. A refeição continuou custando R\$15,00 e a salada passou a custar R\$3,00 à parte.

Para junho, foi finalmente resolvido abrir mão de vez do sonho de trabalhar com produtos orgânicos, após a hipótese 1 ser refutada diversas vezes. Os clientes não mostravam interesse em saber o que era ou não orgânico e eram seduzidos muito mais pela questão da saúde de uma forma mais ampla. No fim de maio, a operação gerava

menos transtornos e foi reduzida a incidência de atrasos durante o mês. A quantidade das refeições também foi padronizada entre 400g e 550g. Abaixo, os indicadores do mês.

Δ semana 1	56%	margem de contribuição	42%
Δ semana 2	27%	margem de contribuição L	33%
Δ semana 3	4%	lucro operacional por refeição	5%
Δ semana 4	-33%	lucro operacional por refeição L	-4%

Tabela 18 - Principais Indicadores de Maio

Fonte: Elaboração própria

Junho, mês em que a Copa começou, foi um mês bastante complicado. As vendas na primeira semana caíram 17% em relação à última semana de maio, que já vinha de uma queda. Essa tendência se manteve durante todo o mês, até que, após bater uma média de 11 pratos por dia na terceira semana – padrão da época em que as refeições eram vendidas com um isopor na calçada – a média das vendas diárias foi de 19 refeições na última.

Δ semana 1	-17%	margem de contribuição	48%
Δ semana 2	-7%	margem de contribuição L	39%
Δ semana 3	-33%	lucro operacional por refeição	11%
Δ semana 4	70%	lucro operacional por refeição L	1%

Tabela 19 - Principais Indicadores de Junho

Fonte: Elaboração própria

Durante o mês, algumas hipóteses foram elaboradas na tentativa de explicar a baixa de vendas e foi cogitado realizar um *pivot* do horário de entrega, que passaria a ser de noite. Se tomada, essa decisão acarretaria uma enorme mudança no conceito do produto.

P1	Vendas em junho caíram 40% em relação a maio	
	H1	O aumento do preço da refeição gerou uma insatisfação entre os clientes
	H2	A Copa alterou a rotina e os gastos das pessoas, e fez com que elas preterissem a alimentação fora de casa

H3	As comemorações da Copa fizeram com que as pessoas se importassem menos com a saúde
H4	O cardápio de junho não agradou os clientes como o de maio
H5	O Poró não era mais a novidade do local e tinha passado a ser apenas mais uma opção no leque de escolhas dos clientes
H6	A proposta (principalmente por causa do delivery) tem mais apelo no horário do jantar

Tabela 20 – Principal Problema de Junho e Suas Hipóteses

Fonte: Elaboração própria

É importante ressaltar que as hipóteses não são mutuamente exclusivas e podem ser confirmadas em paralelo. Além disso, a sazonalidade do produto – alguns fatores apresentam caráter semanal e outros até mensal – é uma fraqueza de certa forma, pois impõe o *trade off* entre acelerar o ritmo de mudanças e, conseqüentemente, o de aprendizado, ou isolar o teste de cada hipótese para um entendimento mais concreto da questão. No caso de junho, não cabia esperar mais um mês para fazer da salada um produto separado, apenas para se ter certeza dos efeitos da Copa. Ainda a troca de cardápio é inerente ao produto e é um risco que o Poró sempre vai correr.

No entanto, as datas de jogos da Copa foram utilizadas para vender produtos que pudessem aumentar ainda mais o *ticket* médio. Foram vendidos *chips* de raízes e pastas para que as pessoas pudessem comer assistindo aos jogos e, nesse sentido, foi obtido um bom resultado. Também foi feito um *brownie* comemorativo para o dia dos namorados que foi sucesso absoluto. Essas iniciativas são os responsáveis pelo aumento da margem de contribuição no mês, quando o gasto médio de um cliente passou de R\$15,00 em maio, para R\$17,31. Como 31% das vendas no mês foram acompanhadas de salada, R\$0,94 desses R\$2,31 foram provenientes da salada – que é vendida diariamente – e os outros R\$1,37 vieram das chamadas “edições especiais”, que ocorreram em dias eventuais de jogos.

Ainda, durante o mês de junho, a hipótese relativa ao aumento do preço já começou a se mostrar possivelmente verdadeira. Como os próprios sócios entregavam as refeições, o diálogo com os clientes era próximo e alguns deixaram claro o seu protesto com o aumento do preço. A maioria ainda negava uma percepção de piora no cardápio, mas como já foi dito, não se pode crer em tudo o que o cliente diz e, para ter certeza sobre todas essas questões, seriam necessárias novas entrevistas com clientes.

Julho começou com uma leve queda nas vendas em relação à última semana de junho, mas essa tendência mudou com a redução do calendário da Copa, já em sua fase final, e com o seu posterior término. A variação nas vendas voltou a ser positiva durante a segunda e terceira semana do mês e o efeito negativo da Copa sobre as vendas foi confirmado, apesar de não terem sido validadas especificamente as hipóteses H2 e H3 da tabela 20. Apesar da queda em 26% das vendas na última semana, fechamos o mês com uma média de 24 refeições por dia – um aumento de 50% em relação a junho.

Δ semana 1	-2%	margem de contribuição	62%
Δ semana 2	42%	margem de contribuição L	53%
Δ semana 3	11%	lucro operacional por refeição	41%
Δ semana 4	-26%	lucro operacional por refeição L	32%

Tabela 21 - Principais Indicadores de Julho

Fonte: Elaboração própria

Na segunda semana de julho, foram implementadas as máquinas de cartão de crédito e vale refeição, vinculadas ao registro de MEI (microempreendedor individual) de um dos sócios. No entanto, mais uma vez não foi possível determinar seu real efeito sobre as vendas por causa do *trade off* acarretado pela sazonalidade do produto. Não se pode afirmar, portanto, se o aumento nas vendas foi devido ao final da Copa ou à implementação das máquinas.

Além disso, começaram a ser oferecidos sucos da marca do Bem para as pessoas que sentem falta de algo para beber durante a refeição. A escolha da marca se deu com o intuito de agregar parceiros que possuem uma imagem convergente com a almejada para o Poró, fortalecendo assim o seu *branding*.

Também foi decidido realizar entrevistas com os clientes existentes. A intenção era entender melhor a relação deles com nosso produto e a sua percepção da proposta do Poró. A ideia era continuar seguindo o conceito das metodologias de *design thinking* e deixar as perguntas o mais abertas possível, por mais que, dessa vez, repostas e *insights* para questões mais específicas fossem buscadas. Dentre os assuntos a serem abordados estavam: 1) a percepção dos clientes ativos em relação ao problema; 2) a relação entre o Poró e a concorrência na região; 3) a tomada de decisão do local de almoço; 4) a relação direta do cliente com o produto – na hora de comer; 5) questões

relativas aos Canais, ao Relacionamento com Clientes e à precificação; 6) Percepções da variação da qualidade dos cardápios; 7) os hábitos de alimentação como um todo dos clientes.

Para a escolha dos clientes entrevistados, foi levado em consideração a frequência de utilização do produto e o local de trabalho. Selecionamos os 10 clientes que comiam conosco com mais frequência e outros 5 que ou eram do Serpro ou pararam de comer conosco repentinamente. O guia das entrevistas encontra-se no Apêndice B e os aprendizados seguem abaixo:

#	Aprendizados / Sugestões
1	O sabor é a principal qualidade do produto percebida pelos clientes, seguido pela saúde
2	O produto tem um apelo muito grande para pessoas que se preocupam com a saúde e que apreciam gastronomia (hipótese 10)
3	Clientes relataram se sentir mais leves para trabalhar à tarde quando comem nossa comida do que quando comem com a concorrência
4	Alguns clientes que comiam com mais frequência relataram melhora em taxas como colesterol, ácido úrico e quantidade de gordura
5	Clientes com um paladar mais infantil afirmam gostar de conhecer novos alimentos conosco
6	Muitos clientes estão passando por um processo (lento) de conscientização em relação à alimentação
7	O Poró está entre as opções mais baratas da região em \$/Kg, mas nas opções a quilo os clientes acabam pagando menos (principalmente as mulheres) porque nossas refeições são bem servidas (hipótese 11)
8	Em geral, os clientes afirmaram perceber diferença entre a qualidade de nossa comida e a das outras opções
9	A decisão dos colegas influencia muito no momento da opção pelo local de almoço
10	Alguns clientes relataram deixar de pedir conosco em determinados dias por não gostarem de alguma coisa em ambas as opções
11	A quantidade de comida foi elogiada pela maioria dos entrevistados
12	A embalagem foi unanimidade e alguns clientes confessaram guardá-las para utilizar posteriormente para outras finalidades
13	Clientes que comem bem em quantidade sentem falta de porções extra de arroz ou feijão
14	Vários clientes disseram sentir falta de feijão
15	Clientes preferem sobremesa à bebida
16	Muitos clientes disseram que comprariam uma salada de frutas para comer de sobremesa ou no lanche da tarde
17	Alguns clientes não pedem salada porque já se sentem satisfeitos com a quantidade de comida da refeição e outros pelo preço
18	Alguns entrevistados sugeriram uma mudança mais frequente do cardápio
19	Ouvimos algumas reclamações de que a comida não chegava quente sempre
20	Atrasos são muito ruins quando o cliente tem reunião no início da tarde
21	Nenhum cliente afirmou ser um problema a limitação dos horários de entrega

22	A maioria dos entrevistados disse que nunca tinha visto e minimizou a importância da página do <i>Facebook</i> , refutando a hipótese 18
23	Muitos clientes perguntaram por informações nutricionais sobre os pratos
24	Algumas pessoas passaram a comer menos no Poró pois passou a "novidade"
25	A grande maioria dos entrevistados faz apenas um lanche à noite

Tabela 22 - Aprendizados e Sugestões da Segunda Rodada de Entrevistas com Clientes

Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez, as entrevistas se mostraram de grande importância e forneceram uma visão bem mais clara do que estava sendo feito, além de direcionar futuras ações. Assim, para agosto foram introduzidas as opções de porções extra de arroz integral e feijão a R\$3,00, e passaram a serem permitidas trocas de qualquer item de um prato por salada, arroz ou feijão sem nenhum custo adicional.

Além disso, a oportunidade foi aproveitada para ventilar a possibilidade de adequação de Poró à janta dos clientes. O desenvolvimento do produto estava bem início, sem muitas certezas, e, como já foi mencionado, é um fato que no Brasil a maior parte das entregas de comida são feitas à noite. No entanto, foi descoberto que grande parte das pessoas não come muito nesse horário e seria necessário mudar muito produto que vinha sendo construído, passando a oferecer sopas e sanduíches. Para isso, ainda seria necessário abrir mão do banco de fichas técnica que vinha sendo feito. Sair do “três acompanhamentos e peso entre 400g e 550g” foi considerado fora de questão também muito devido aos vários *feedbacks* positivos que recebemos. Não foi percebida a demanda por uma mudança tão drástica de rumo.

Abaixo, segue o *canvas* do Poró àquela altura:

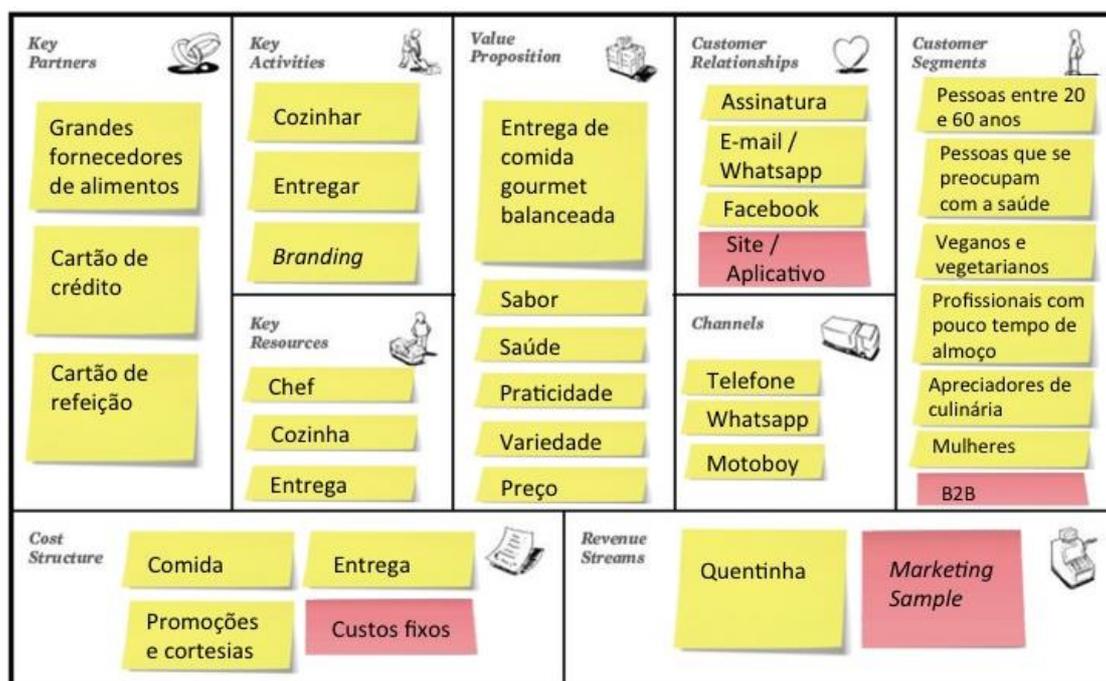


Figura 16 - Modelo de Negócios Canvas em Julho

Fonte: Adaptado de www.businessmodelgeneration.com acessado em 20/11/2014

Em relação ao *canvas* apresentado após a fase de Imersão, houve algumas mudanças importantes. Primeiramente, pode-se notar um ganho óbvio de clareza em relação ao segmento de clientes. A faixa etária dos clientes foi atestada com um maior embasamento, apesar de ainda ser muito abrangente em termos de idade. O fato é que isso estava dentro do esperado, uma vez que, voltando ao que já foi dito, todo mundo come todo dia. O mais importante foi encontrar mais restrições ao perfil de nosso usuário. Em relação ao sexo dos usuários, abaixo segue a tabela 23, que justifica nosso foco no público feminino.

	Cadastros	Vendas
Masculino	28%	29%
Feminino	72%	71%

Tabela 23 - Distribuição do Sexo dos Cadastros e Vendas

Fonte: Elaboração própria

Além dos clientes, a proposta de valor foi remodelada com as validações das entrevistas; a hipótese de canal de entrega de van e bicicleta foi substituída pelos tradicionais *motoboys*, já que não era mais a intenção entregar no centro, pelo menos por hora; o sonho de gerar benefícios sociais do outro lado de nossa cadeia de valor foi abortado com a saída dos orgânicos e a consequente pelos produtos tradicionais fornecidos por grandes empresas; e foram adicionadas à estrutura de custo eventuais promoções e cortesias concedidas a clientes mal atendidos por algum motivo, além dos futuros – pois ainda estávamos na cozinha “emprestada” – custos fixos com os quais eventualmente passaríamos a arcar. No entanto, para um conhecimento melhor do último, seria necessário realizar *benchmarks* com profissionais da área.

3.2.3 A Primeira Grande Expansão

Sempre foram consideradas as palavras dos especialistas que alertam para a expansão prematura de empresas, mas havia algumas questões em relação à limitada área de atendimento, naquele momento. Antes de mais nada, o Poró faz parte de uma indústria razoavelmente intensiva em capital e, como não havia muitos recursos, o crescimento das vendas era importante para a continuação da operação e também para juntar dinheiro para uma eventual mudança de cozinha. Após quatro meses atendendo o Banco do Brasil e o Serpro, parecia que os edifícios estavam próximos de saturar. O perfil de empresas públicas também gerava dúvidas com relação ao valor dado à praticidade de um serviço de entrega, uma vez que esses profissionais trabalham sob uma pressão menor que outros da iniciativa privada.

Além disso, era fundamental iniciar o quanto antes a prototipação da entrega com *motoboys*. Desde o início foi observado que a entrega seria uma operação muito complexa. Do ponto de vista interno, não é trivial receber e organizar a distribuição dos pedidos, ainda mais em nosso caso, que atendemos aos pedidos em um intervalo de aproximadamente três horas (das 9:30 às 12:30), com uma hora de pico (das 10:00 às 11:00). Por último, existia um sentimento entre os sócios de que era preciso testar o produto com um público que fosse mais convergente com a proposta, no que diz respeito à disponibilidade financeira. No edifício do Banco do Brasil do Andaraí, predominam funcionários intermediários da empresa e prestadores de serviço de *call*

center e, por mais que o preço não fosse nem um pouco alto e de se crer que era a relação custo-benefício oferecida era muito acima da média, vinha sendo observado que esses clientes são pessoas que não dão o devido valor à nossa gastronomia, mais elaborada que a da concorrência.

Sendo assim, foi-se em busca de profissionais que trabalhassem com entrega de comida e pudessem fornecer um panorama inicial mais realista da operação. Seguindo mais uma vez a metodologia do *design* centrado no usuário, procurou-se conversar não apenas com os gerenciadores de entregas, mas também com *motoboys*. Foram visitados alguns pontos de mototáxi das redondezas e conversou-se com entregadores e gerentes de empresas como *Dominos*, *Pizza Park*, *Tsuki*, *Kimitachi* e *Via China*.

Do lado dos mototaxistas, a falta de precisão nas informações da entrega foi identificada como sendo seu principal problema. Já do lado dos gerentes, foram ouvidas diversas reclamações em relação ao perfil dos profissionais de entrega, que trabalham em vários empregos, não são pontuais, às vezes demoram demais para voltar para a cozinha e chegam até a roubar os padrões quando o pagamento é feito em dinheiro, alegando que o pedido tombou na mochila e o cliente cancelou. Também foram colhidos padrões de dados da operação como média entregas por hora por entregador, tempo médio de retorno à cozinha e alguns custos. Esses, por sinal, incentivaram a decisão de cobrar uma taxa de entrega de R\$2,00 por refeição na nova área.

As redondezas foram bem estudadas e foi decidido expandir a área de entrega para os prédios da Petrobras e da Golden Cross no Maracanã. Esses eram o maior centro comercial em um raio de dez minutos de carro. Depois do fracasso com tentativa de entrega no centro, havia muita cautela com relação ao raio de atuação e, como a marca do Poró já estava efetivamente sendo construída (a credibilidade é especialmente importante no ramo de alimentação), acreditou-se ser o mais seguro a ser feito.

Na segunda semana de agosto, foram realizadas panfletagens no local na quinta e sexta-feira, anunciando a chegada do Poró na semana seguinte. Durante as visitas ao local, ainda foi descoberta existência de uma sede do IBGE na mesma quadra, exatamente entre os dois edifícios. Durante as panfletagens, foi realizada uma promoção de pré-cadastro onde os interessados em deixar um contato (*e-mail* ou *Whatsapp*) teriam direito a um suco de cortesia no ato do primeiro pedido. Esses pré-cadastros não seriam efetuados, mas apenas receberiam uma mensagem na segunda-

feira, lembrando da chegada do produto. A aceitação obtida foi bem acima do esperado, baseado nas experiências prévias. De 400 panfletos distribuídos, foram obtidos 51 pré-cadastrados, uma conversão de 12,75%.

A entrada na região foi surpreendente. Após uma excelente primeira semana com um crescimento de 60% em relação à última de julho, as vendas caíram 6% já na segunda semana. No entanto, essa foi a semana de preparativos para a entrada na Petrobras (assim é chamada toda a área de atendimento do Maracanã e sempre que houver referência à empresa, estarão incluídos também os clientes da Golden Cross e do IBGE). Na semana seguinte, foi alcançado um crescimento de 13%, sendo 28% dos pedidos vindos dos novos clientes. No fim do mês, as vendas caíram 5%, mas no somatório de agosto, houve um crescimento de 45% em relação a julho.

Δ semana 1	60%	margem de contribuição	61%
Δ semana 2	-6%	margem de contribuição L	52%
Δ semana 3	13%	lucro operacional por refeição	29%
Δ semana 4	-5%	lucro operacional por refeição L	19%

Tabela 24 - Principais Indicadores de Agosto

Fonte: Elaboração própria

3.2.4 Em Busca do Ponto da Cozinha / Múltiplos Focos

Em setembro, novos problemas na operação começaram a surgir devido ao aumento da escala. Foi ultrapassada a marca de 40 refeições vendidas por dia (o que quer dizer que eram produzidas entre 50 e 60) e reclamações relativas à temperatura da comida começaram a chegar. Passando brevemente pela operação, o tempo de montagem havia aumentado bastante e, para piorar, as refeições finalizadas não cabiam no forno doméstico utilizado. Além disso, as trocas eram uma novidade com a qual ainda aprendia-se a lidar. A dificuldade é que quando um cliente pede para trocar algum item do prato, esse deixa de ser apenas uma refeição tradicional ou vegana que pode ir para qualquer cliente, para ser o pedido exclusivo daquela pessoa que pediu a troca.

Para piorar a situação, a saída da cozinha “emprestada” começava a ser pensada pois, além da utilizada ser de favor e esse fato gerar um certo incômodo, a legalização começava a ser vislumbrada como um passo necessário ao amadurecimento do Poró

enquanto empresa, passados os maiores medos de quando os sócios não tinham ideia alguma de onde estavam pisando. Aliado a isso, a possibilidade de ir além no *marketing* – acionando nossos contatos em mídias especializadas e, conseqüentemente, possibilitando explorar novos canais além da panfletagem – começava a soar sedutora.

Foi nessa época que o fluxo de caixa do Poró, tema do projeto de graduação da Clarice, passou a receber maior atenção. Essas projeções se mostraram muito sensíveis a alguns fatores e o ponto escolhido para a nova cozinha seria preponderante na escolha. Devido a essas incertezas, sentiu-se a necessidade de refinar os dados relativos a gastos que não se enxergavam direito de dentro da cozinha apadrinhada. Buscou-se então donos de restaurante e profissionais que gerenciam cozinhas industriais e que estivessem dispostos a ajudar na gestão da operação e na parte financeira da empresa.

Falou-se com donos e gerentes de 5 restaurantes, além de uma nutricionista que gerencia uma cozinha que serve 2000 refeições por dia, de onde tiramos os aprendizados abaixo.

#	Aprendizado
1	Auxiliares de cozinha ganham entre R\$900,00 e R\$1.200,00
2	Foram colhidos padrões de custos fixos e variáveis
3	Todos os donos de restaurante consultados trabalha com um preço final de, no mínimo, três vezes o custo variável
4	Uma cozinha que serve 300 pratos por dia possui, em média, 10 funcionários
5	A margem de lucro operacional no ramo de alimentação vai de 10% a 20% em casos excepcionais
6	Os horários de preparo devem ser muito bem determinados e respeitados para que seja atingido um padrão de qualidade satisfatório, já que até o clima influencia na qualidade dos insumos e, conseqüentemente, na qualidade final do produto
7	Foi sugerida a aquisição de uma estufa para nossos problemas com a temperatura das refeições

Tabela 25 - Aprendizados das Conversas com Administradores de Restaurantes

Fonte: Elaboração própria

Também durante o mês de setembro, se começou a perceber que a entrega de moto era um grande desafio do qual, enquanto uma empresa de entrega de comida, não havia muito como fugir. Como as dúvidas em relação à aceitação do produto em um público mais variado (principalmente funcionários da iniciativa privada) persistiam, foi decidido passar a atender pedidos fora dos pontos de atendimento, dentro das

mediações da grande Tijuca, cobrando R\$5,00 de taxa de entrega. Esses pedidos foram chamados de “pedidos avulsos” e foi quando houve a necessidade de contar com um segundo entregador.

A notícia foi divulgada para a base de clientes e foram distribuídos panfletos em edifícios comerciais na praça Sães Peña. Falou-se com médicos e escritórios dos mais variados tipos de negócios, mas o resultado obtido não chegou perto do esperado. Na panfletagem – duas tardes na praça – foram distribuídos 500 panfletos, convertidos em apenas dois cadastros. Além desses, três cadastros vieram de conhecidos dos sócios e outros cinco de recomendações dos clientes existentes até então. Como em setembro foram registrados 80 cadastros no total, os cadastros avulsos representaram 12,5% do total do mês, para os quais foi destinada metade da tiragem de panfletos. Além disso, esses novos clientes foram responsáveis por apenas 8% de nosso modesto total de vendas.

Assim, setembro fechou com um crescimento de 21% em relação a agosto e uma queda nos pedidos de salada. De fato as saladas estavam ficando cada vez mais repetitivas, mas foi optado por não se preocupar com o assunto num primeiro momento e adotar uma estratégia de expansão vertical, ou como chamamos internamente, focar em “vender refeições”. Para outubro, foi decidido aumentar o preço da refeição para R\$18,00, após ser observado que a hipótese 8 (tabela 22) não era verdadeira. Na Petrobras os clientes já pagavam R\$17,00 com a taxa (deixamos de cobrar-lhes a taxa) e o Serpro nunca foi um cliente significativo a ponto de gerar uma preocupação em deixá-los descontentes com esse tipo de decisão. Além disso, a intenção era poupar atritos futuros com clientes avulsos que conhecessem o Poró com o preço anterior. No Banco do Brasil, em contrapartida, foi optado por manter o preço de R\$15,00, pois eles continuavam representando uma parcela muito significativa das vendas, 34%.

Por fim, foi decidido testar duas hipóteses antigas. Primeiramente, foi realizado um teste em resposta ao aprendizado 9 da tabela 22, que dizia que “a decisão dos colegas influencia muito no momento da opção pelo local de almoço”. Foi criada a promoção “um é pouco, dois também e quatro é sem taxa”, que foi colocada no panfleto do mês seguinte para testar sua efetividade. Além disso, começou-se a oferecer o programa de assinaturas com dois planos:

- Peso Leve: pacote de 10 refeições por mês, custando R\$170,00

- Peso Pena: pacote de 15 refeições por mês, custando R\$245,00

Δ semana 1	20%	margem de contribuição	64%
Δ semana 2	6%	margem de contribuição L	55%
Δ semana 3	-6%	lucro operacional por refeição	36%
Δ semana 4	-2%	lucro operacional por refeição L	27%

Tabela 26 - Principais Indicadores de Setembro

Fonte: Elaboração própria

Outubro foi o mês mais peculiar no que diz respeito ao desempenho das vendas. O saldo mês foi um recuo de 8% em relação a setembro, mas o estranho é que essa redução ocorreu apenas no Banco do Brasil – onde as vendas caíram 42% – e no Sepro (33%). Os clientes da Petrobras, onde crescemos 123%, salvaram o mês. De fato, houve uma sobrecarga gerada pela procura por pontos comerciais, o início da operação com os entregadores e a contratação de um novo funcionário (auxiliar de cozinha / faz tudo), que demandou treinamento. Esse, aliás, foi o motivo pelo qual não a queda das vendas no Banco do Brasil não foi investigada. Francamente, o real motivo dessa baixa nunca foi de fato entendido, apesar de acreditar-se ter sido uma menor aceitação do cardápio, entre outros possíveis fatores, sobretudo devido à disparidade dos resultados entre os clientes que já nos conheciam há mais tempo e os novos.

Δ semana 1	-25%	margem de contribuição	73%
Δ semana 2	14%	margem de contribuição L	64%
Δ semana 3	27%	lucro operacional por refeição	18%
Δ semana 4	-10%	lucro operacional por refeição L	9%
Δ semana 5	-11%		

Tabela 27 - Principais Indicadores de Outubro

Fonte: Elaboração própria

Além disso, não voltou-se a buscar os “clientes avulsos” pois, além de demandarem muitos recursos para a aquisição (horas/sócio de panfletagem), eles complicavam a operação mais do que o esperado e desejado no momento. Durante o mês, foram distribuídos poucos panfletos nos pontos atendidos devido aos motivos citados no parágrafo acima, de forma que a política de aquisição foi praticamente deixada de lado. No fim de outubro, foram registrados 10 cadastros de clientes avulsos,

contra 44 no total – ou 23% dos cadastros – para quem foram vendidas 11% de nossas refeições.

E em relação aos testes, no caso da promoção da taxa de entrega, acabou que o aumento do preço e a conseqüente exclusão da taxa para a Petrobras, aliados à não priorização da aquisição de clientes avulsos, não permitiram que ela fosse testada com uma amostra significativa de nossa base. Houve casos pontuais de pedidos avulsos, mas nada relevante, impossibilitando assim, a hipótese 17 (tabela 22). Já o desempenho dos planos foi bem razoável. Foram recebidas 6 assinaturas em outubro – 15,4% da média diária de vendas – e, ainda por cima, alguns clientes que não comiam com tanta frequência compraram os planos, o que quer dizer que eles serviram de incentivo para que alguns clientes consumissem mais.

Ainda em outubro, já com um conhecimento maior das contas e seguindo o conselho de nossos mentores, foi decidido comprar uma estufa industrial que permitiria realizar a montagem das refeições com uma margem de segurança em termos de tempo. Dessa forma, seria garantido que as refeições chegariam a uma temperatura aceitável e ainda seria possível reduzir os atrasos. O novo equipamento custou R\$4.500,00 e foi pago em duas vezes, financiado sem juros pela família de um dos sócios. Esse é o motivo da baixa no resultado operacional dos meses de outubro e novembro.

Após o péssimo resultado do mês anterior, optou-se por reforçar os esforços de *marketing* – leia-se panfletagem – em novembro e foram obtidos bons resultados. Logo na primeira semana, as vendas cresceram 54% em relação à última de outubro. Foram realizadas intensas panfletagens durante todo o mês e houve queda nas vendas (16%) apenas na terceira semana. Esse resultado motivou a busca de outro ponto comercial, visando a expansão das vendas, e foram feitos 4 dias de ações de *marketing* no Bradesco. No entanto, os resultados obtidos no local foram muito aquém de qualquer outro ponto e nem foi possível determinar horários fixos de entrega, devido ao baixo número de pedidos. Dessa forma, os pedidos do Bradesco foram considerados como avulsos.

Novembro, em contrapartida a outubro, foi um mês bastante positivo em termos de vendas, com um consistente aumento de 40% em relação ao mês anterior. Isso ocorreu devido, sobretudo, à retomada de crescimento no Banco do Brasil e no Serpro, cuja demanda cresceu 66% e 53%, respectivamente, voltando ao padrão de setembro.

Vale lembrar que não foi realizada nenhuma panfletagem nesses locais durante o período. Os esforços nesse sentido foram direcionados ao Bradesco – sem bons resultados – e na Petrobras. No último caso, aliás, foi obtido um bom crescimento (34%), embora nada perto do mês anterior, ao passo que os pedidos avulsos aumentaram 21%, próximo à variação de outubro. Ainda, apesar de apresentar leve queda, a taxa de conversão de assinaturas foi de 14,8% em relação à média de pedidos por dia.

Δ semana 1	54%	margem de contribuição	66%
Δ semana 2	9%	margem de contribuição L	57%
Δ semana 3	-17%	lucro operacional por refeição	10%
Δ semana 4	8%	lucro operacional por refeição L	2%

Tabela 28 - Principais Indicadores de Novembro

Fonte: Elaboração própria

Para dezembro, resolveu-se fazer um cardápio com os melhores pratos do ano, a serem decididos em uma votação com os clientes. A ideia teve um apelo muito positivo e, durante o mês, apesar de não terem sido realizadas panfletagens pois as negociações do ponto comercial se intensificavam, foi mantida uma média de 51 pratos por dia, similar aos 52 de novembro. As assinaturas, por sua vez, apresentaram uma conversão de 15,5%. Ainda, já que se trata de um mês bastante atípico, foi preferido não se preocupar tanto com as análises do período.

Sobre o ponto comercial e apenas como curiosidade, desde o início da busca foram cogitadas lojas na Barra da Tijuca, Cidade Nova e Centro. Diversos pontos comerciais foram visitados nessas localidades e, após praticamente fechar acordo com um ponto na Cidade Nova – que estava em situação irregular e por isso foi preterido – e quase fechar um negócio na Rua dos Inválidos, optou-se por um ponto na Rua Neri Pinheiro, Cidade Nova (fica a dica).

Finalmente, ao final do ano não houve grandes mudanças no modelo de negócios exibido na figura 18. Entende-se que o modelo está bem validado e faltam ajustes, sobretudo, no relacionamento com clientes, nos canais de vendas e na operação, o que será aperfeiçoado após a legalização da cozinha. A operação, aliás, é sem nenhuma dúvida o principal desafio a ser enfrentado.

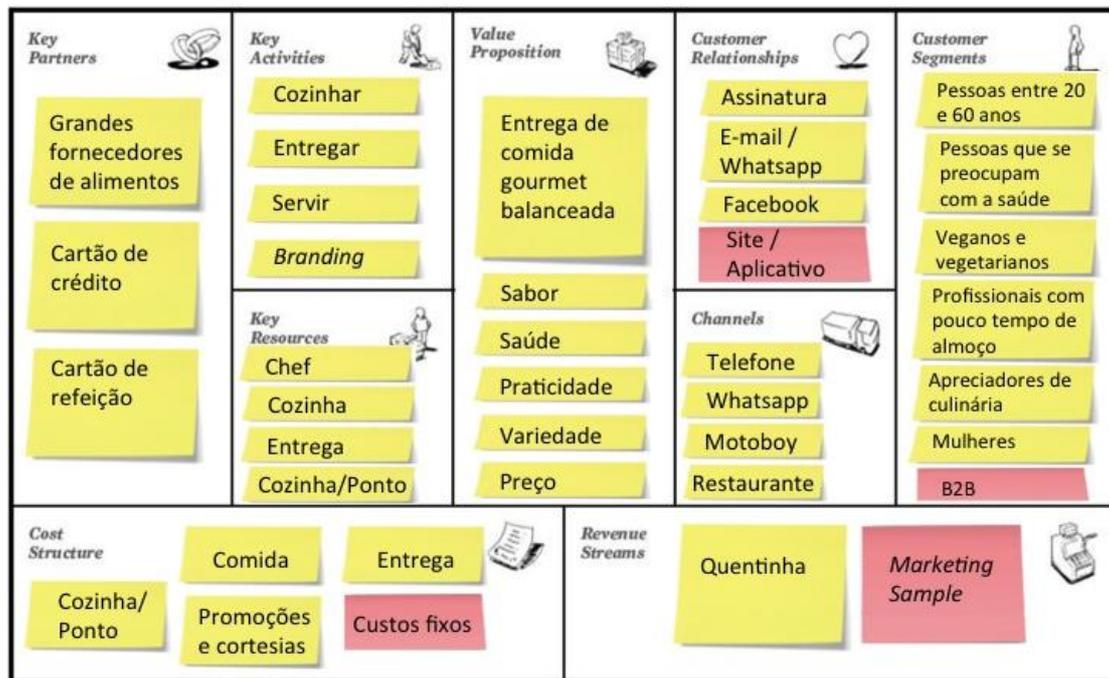


Figura 17 – Modelo de Negócios Canvas no Fim de 2014

Fonte: Adaptado de www.businessmodelgeneration.com acessado em 20/11/2014

Foi constatado que a operação de entrega é realmente bastante custosa e complexa. A organização dos roteiros de entrega, sobretudo atendendo a pedidos avulsos estressa a operação e requer um grande número de entregadores, o que custa caro. Um mototaxista de carteira assinada, atendendo a todas as exigências da lei e do sindicato, custa R\$2.000,00. Para realizar, em média, 55 entregas por dia, são necessários três entregadores, um total de R\$6.000,00 por mês com entregadores, ou R\$5,45 por entrega – 30% do valor cobrado atualmente pela refeição.

Além disso, o valor total do gasto com esses profissionais é o mesmo da mensalidade de um bom ponto comercial no Centro e, por isso, foi decidido abrir um restaurante do Poró. A intenção com o restaurante não é abrir mão das entregas. Ainda acredita-se nesse canal, sobretudo na praticidade e na possibilidade de crescimento ilimitada – na realidade, limitada pela capacidade da cozinha, ao invés da quantidade de mesas. No entanto, a operação no restaurante vai dar tranquilidade para que a expansão das entregas seja feita de maneira cautelosa e que os erros, que causam grande insatisfação nos clientes, sejam minimizados.

CONCLUSÃO

No presente trabalho de monografia foram brevemente apresentadas e discutidas as mais recentes e importantes metodologias de desenvolvimento de negócios. A criação do Poró até aqui foi uma excelente oportunidade, não apenas de provação da capacidade dos fundadores, mas de aplicação desses jovens conceitos, que se mostram bastante interessantes e promissores. A partir da aplicação de ferramentas desses modelos, pôde-se ter uma noção melhor da mudança de paradigma que ocorreu na última década na atividade de empreender, além de como os novos métodos trabalham em cima da validação de hipóteses que influenciam o modelo de negócios.

A estruturação de uma empresa pode – e deve – ser vista como um problema de *design*, conforme foi mostrado na seção 2.2.3. Com a democratização da internet, os ciclos do homem serão cada vez mais curtos, e, conforme defendido por Roger Martin, a sobrevivência de um negócio no longo prazo passa, cada vez mais, pela capacidade do mesmo de percorrer o funil de mistério a algoritmo da figura 2, criando diferenciação através da inovação. Estamos acelerando nossa evolução e pensar que um modelo de negócios hoje funcionará daqui a 10 anos exatamente da mesma forma é, no mínimo, um ato prepotente e ingênuo.

No século passado, o capitalismo dava seus primeiros passos – se considerarmos que hoje caminhamos muitíssimo mais rápido – e empreender era uma atividade tão desconhecida devido a suas inerentes incertezas, que se colocava um peso excessivo nas costas do empreendedor. A atividade continua sendo das mais inexatas existentes, mas ao menos já se assume que a visão do profissional é apenas um ponto de partida e que a verdadeira provação deve vir através do contato com o mercado.

Nesse sentido, se existe um ponto comum entre todas as metodologias abordadas no segundo capítulo e que quebra totalmente os paradigmas ditados pelo plano de negócios, esse ponto é a empatia. O plano de negócios demandava pouco contato com os clientes, que deviam responder perguntas bastante específicas, carregadas de suposições por parte do empreendedor e com opções de resposta elaboradas com mais suposições ainda, o que na verdade não passava de uma postura de ignorância das incertezas que permeiam o ato de empreender. E é justamente essa relevância indevida dada às incertezas que fazia com que a atividade empreendedora

fosse vista mais como arte do que qualquer outra coisa. De fato, renegar o caráter duvidoso do exercício e depositar toda a responsabilidade de adivinhá-lo no colo do empreendedor, requer do mesmo uma capacidade um tanto mágica e confere ao desenvolvimento de produto uma visão excessivamente simplista.

Em contrapartida, o *design thinking* e o desenvolvimento de clientes – esse último é a base do *lean startup* – assumem de antemão a existência dessas incertezas e baseiam todo o seu desenvolvimento em função do reconhecimento e da construção de soluções para elas. Esse *mindset* – identificado sobretudo nas fases que vão da ‘descoberta’ à ‘experimentação’ da figura 3 e na fase de ‘busca’ do desenvolvimento de clientes – representa o cerne da mudança do empreendedorismo. Dessa forma, assume-se que, independente dos métodos utilizados, o empreendedor deve literalmente se tornar o próprio cliente, indo o mais longe possível em termos de empatia.

Após a aplicação dos principais conceitos, pode-se dizer que o *design thinking* se mostrou especialmente útil na descoberta de incertezas através de sua postura investigativa subjetiva. Nesses primeiros passos, acredita-se que o *design thinking* fornece um leque de opções de execução mais amplo do que as outras metodologias abordadas, que indicam basicamente a utilização do *canvas*, entrevistas e do *MVP*. Pode-se afirmar, inclusive, que as metodologias de ‘prototipação’ de *design thinking* são, na realidade, uma séria de maneiras diferentes de se criar um *MVP* e que as etapas de ‘descoberta’, ‘interpretação’ e ‘ideação’ são diferentes formas de recolher informações dos clientes e gerar *insights* através delas.

Por outro lado, o *design thinking* é um pouco pobre no momento em que o produto sai da ‘experimentação’ e entra na ‘evolução’ (figura 3). A essa altura, a estrutura de métricas proposta pelo *lean startup* através dos conceitos de contabilidade para a inovação são especialmente valiosos em clarificar a estrada do desenvolvimento de produto. A contabilidade para a inovação é capaz de dizer ao empreendedor onde ele está, e o auxilia a caminhar desse ponto à sua visão desejada, através da administração científica dos seus indicadores.

Em relação ao Poró, aliás, é exatamente de uma melhor aplicação dessa contabilidade que ele mais precisa. A gestão ainda é feita, de uma forma geral, de forma bastante empírica e são necessárias uma maior explicitação e quantificação dos

motivadores das tomadas de decisão. O grande volume de tarefas operacionais pode ser identificado como um entrave à melhor implementação de tal política, uma vez que os sócios ainda entregam refeições, fazem compras no mercado e têm andado focados com os acertos do novo ponto e seu início de obras. Acredita-se que, em termos de desenvolvimento de produto, o Poró se encontra na Validação de Clientes, faltando um conhecimento melhor de alguns detalhes do seu funil de vendas – para consequentes investimentos em *marketing* – e com um *MVP* de alta velocidade com boa efetividade e uma profunda noção de posicionamento no mercado.

No entanto, os empreendedores têm total consciência de que ainda estão no início de sua jornada. O Poró ainda tem um longo caminho a percorrer e, de uma forma mais ampla, necessita de algumas mudanças na gestão – principalmente um estudo mais detalhado das métricas de produto e de operação, fatores que se alternarão como prioridade de tempos em tempos – para que o ciclo de construir-medir-aprender seja otimizado e percorrido em menos tempo.

Afinal, se existe uma diferença entre empreender e ser funcionário de uma empresa, é que, enquanto o empregado segue um ritmo ditado por sua corporação, o empreendedor dita o ritmo no qual quer caminhar em direção à sua visão. E um dos grandes aprendizados dessa jornada até aqui é que o recurso mais importante não é dinheiro nem pessoas, mas sim o tempo, e é por esse motivo que, talvez, exista algo de determinístico inerente ao perfil desse tipo de profissional. Para o empreendedor não existe trabalho feio, mas sim obstáculos entre ele e seu norte. Além de determinado, o empreendedor precisa ser inteligente emocionalmente e possuir um alto nível de autoconfiança desde o início, para que esse espírito seja passado para cada membro que entre na equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S. A. & BARNEY, J. B.; Discovery and Creation, Alternative Theories Of Entrepreneurial Action. Strategic Entrepreneurship Journal, 2007.

BHIDE, A., The Origin And Evolution Of New Businesses, Oxford University Press, 1999.

BLANK, S. & DORF, B., The Startup Owner's Manual, 2012.

BLANK, S., Four Steps To The Epiphany, 2nd ed., Cafepress, 2006.

BLANK, S., Why The Lean Start-Up Changes Everything, Harvard Business Review, 2013.

BROWN, T., Design Thinking, Harvard Business Review, 2008.

BROWN, T., Change By Design: How Design Thinking Transforms Organizations And Inspires Innovation, 1st ed., HarperCollins, 2009.

CROSS, N., Designerly Ways Of Knowing, Open University, 1982

FURR, N. & AHLSTROM, P., Nail It Then Scale It: The Entrepreneur's Guide To Creating and Managing Breakthrough Innovation, 1st ed., NISI Institute, 2011.

GRAHAM, P., Startup = Growth, 2012. Disponível em <http://www.paulgraham.com/growth.html>, acessado em 18/11/2014.

GUSTAFSSON, A. & QVILLBERG, J., "Implementing Lean Startup Methodology - An Evaluation", Chalmers University of Technology, 2012.

HUMAN CENTERED DESIGN TOOLKIT. Disponível em <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>, acessado em 20/11/2014

KOLKO, J. Abductive Thinking And Sensemaking: The Drivers Of Design Synthesis, MIT's Design Issues, 2010.

MAURYA, A., Running Lean, 2nd ed., Califórnia: O'Reilly, 2012.

MCGRATH, R. G. & MACMILLAN, I. C., Discovery Driven Planning, Harvard Business Review, 1995.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., Business Model Generation. 1st ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PINHEIRO, T. & ALT, L. Design Thinking Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação Para Pessoas, Negócios E Sociedade, 1ª ed., Elsevier, 2012.

RIES, E., Lean Startup, 1st ed., Crown Business, 2012.

RIES, E., Welcome To The Success Factory, Management Today, pág. 48, 2012.
Disponível em <http://www.haymarket.com/home.aspx>, acessado em 15/11/2014.

MARMER, M., HERRMANN, B., DROGULTAN, E. & BERMAN, R., Startup Genome Report, 2ª ed., 2012.

VESPER, K.H., New Venture Mechanics, Prentice Hall Collage Div, 1992

VIANNA, M., VIANNA, Y., ADLER, I., LUCENA, B. & RUSSO, B., Design Thinking: Inovação Em Negócios, 1ª ed., MJV Press, 2012.

ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, R., The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research, IESE Business School, 2010.

Palestra de Roger Martin na Parsons, NY.

<https://www.youtube.com/watch?v=vKrC1nhwC5U>. Acessado em 15/11/2014

Informações sobre lógica abdução.

<http://plato.stanford.edu/entries/abduction/peirce.html>. Acessado em 19/11/2014

Design Thinking For Educators. <http://www.designthinkingforeducators.com/>.
Acessado em 14/11/2014

Fonte da figura 5. http://www.slideshare.net/elogroup/palestra-sobre-modelo-de-negcios-canvas?from_search=17. Acessado em 20/11/2014

Fonte das figuras com o Canvas. www.businessmodelgeneration.com. Acessado em 20/11/2014

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1

Data:

Informações do Entrevistado

Nome:

Email:

Dados Demográficos

Idade:

Profissão:

Empresa:

Frequência de almoços
na rua por semana:

Frequência de almoços sozinho:

- 1) **Café-da-manhã** *Como é? O que costuma comer?*
- 2) **Lanche da manhã** *Costuma lanchar? Como é?*
- 3) **Decisão de almoçar** *Como é? Que tarefas são feitas antes normalmente? Como é a escolha do restaurante? Você normalmente come com seus colegas?*
- 4) **Indo para o restaurante** *Como é do momento que você decide almoçar até chegar ao restaurante? Costuma fazer outras coisas?*
- 5) **Pedindo Comida** *Como você escolhe o que vai comer? O que você não come de jeito nenhum?*
- 6) **Comendo** *Como é o seu almoço normalmente? Quanto tempo ele demora?*
- 7) **Pagando** *Como é o processo de pagar a conta?*
- 8) **Voltando ao trabalho** *Como é do momento em sai do restaurante até o escritório? Costuma fazer outras coisas?*
- 9) **Começando a trabalhar novamente** *Descreva o que você faz do momento em que chega no escritório até voltar a trabalhar. Quais as tarefas que você normalmente realiza depois do almoço?*
- 10) **Lanche da tarde** *Você normalmente come entre o almoço e a janta? Como é?*
- 11) **Jantar** *Como é? Qual tipo de comida você normalmente come à noite?*

Probelma 1:

Ordem de prioridade:
Como o problema é tratado hoje?

Nível de dor:

Probelma 2:

Ordem de prioridade:
Como o problema é tratado hoje?

Nível de dor:

Probelma 3:

Ordem de prioridade:
Como o problema é tratado hoje?

Nível de dor:

OBS: Pedir recomendação de outras pessoas para entrevistar...
Perguntar sobre percepção de produtos orgânicos

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2**DEMOGRÁFICO**

Sexo; idade; valor do VR; faz exercício físico? com que frequencia?; é vegano?; canal?

CONCORRÊNCIA

Onde você costumava comer antes do Poró?

Quando você não pede o Poró, onde você come?

Por que você vai nesses lugares? Comida gorda, preço mais barato, quero sair do escritório

Quanto você paga em média nesses lugares?

PROBLEMA

O que você acha importante em uma alimentação do dia a dia? Como é a sua alimentação no resto do dia?

Você encontra dificuldades na hora de escolher um lugar para almoçar? Explique.

SAÚDE

Me conta como foi a última vez que você fez questão de comer uma comida gorda. E uma comida saudável?

CONVENIÊNCIA

Compare o serviço de entrega ao de um restaurante com seus prós e contras.

Como são as regras do seu horário de almoço? Tem horário fixo?

O que você faz no horário do almoço além de comer?

JORNADA

Como começa o seu horário de almoço?

Me conta como ele acontece? *Acompanhantes, local, duração..*
O que você faz depois de comer?
E quando você come no Poró? Como acontece?
Quais as diferenças?

PRODUTO

O que mais pesa na hora de você optar pela comida do Poró?
O que faz você NÃO pedir comida com o Poró? Por que?
Quando você sai para almoçar, você come salada?
O que você mais sente falta no Poró?
Você costuma deixar comida no prato? Fale suas impressões sobre a quantidade de comida.
Como você se sente após comer no Poró?
Por que você não come no Poró todo dia?

MODELO DE NEGÓCIO

O que acha dos horários oferecidos por nós?
Compare o serviço de entrega ao de um restaurante com seus prós e contras.
Você já visitou a página do Facebook do Poró? Com que finalidade?
Você tem interesse em receber informações sobre a parte nutricional dos alimentos?
Com que frequência?
**Qual foi o maior motivador de você ter diminuído a quantidade de vezes que comeu com a gente?*

JANTAR?

Você tem empregada? Ela cozinha
Como é o seu jantar? *Quantidade, tipo de comida, com quem?*
Costuma pedir comida?
Que horas?

PREÇO

O quão relevante é a salada no seu almoço?
O que achou da divisão da refeição e da salada?

MARKETING

Quão importante é o panfleto para você?
O que mais te chamou atenção no panfleto?
Como é a comunicação e compartilhamento sobre o Poró durante o almoço ou após ele?
Você lê os *e-mails* que nós enviamos às 10h?
Você considera o tamanho e as informações contidas adequadas? Sente falta de algo?
O que você acha das edições especiais que o Poró faz como no dia das mães, namorados, copa, mate?
O que você gostaria de ter em uma delas?

CARDÁPIO

O que você achou dos cardápios de maio, junho e julho? Pode comparar?
Quais ingredientes mais te chamam a atenção?
O que você gostaria de ter no cardápio?

APÊNDICE C – ANÁLISE DETALHADA DE VENDAS POR DIA

	Abril						Maio					Junho				
	15	16	17	18	19	Média dia	20	21	22	23	Média dia	24	25	26	27	Média dia
2	0	13	0	14	13	13	18	20	35	19	23	15	19	8	17	15
Tradicional	0	10	0	7	12	10	12	15	24	16	17	13	11	7	11	11
Vegano	0	3	0	7	1	4	6	5	11	3	6	2	8	1	6	4
Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20%	16%	38%	59%	33%
3	0	7	0	16	11	11	24	36	28	23	28	22	12	14	19	17
Tradicional	0	4	0	8	7	6	15	25	22	14	19	15	7	11	11	11
Vegano	0	3	0	8	4	5	9	11	6	9	9	7	5	3	8	6
Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	45%	50%	43%	5%	36%
4	0	7	0	10	18	12	27	33	40	23	31	23	0	0	18	21
Tradicional	0	6	0	9	10	8	19	22	26	19	22	20	0	0	13	17
Vegano	0	1	0	1	8	3	8	11	14	4	9	3	0	0	5	4
Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30%	0%	0%	33%	32%
5	0	13	5	0	0	9	28	36	36	23	31	0	0	12	21	17
Tradicional	0	10	2	0	0	6	16	21	18	13	17	0	0	6	14	10
Vegano	0	3	3	0	0	3	12	15	18	10	14	0	0	6	7	7
Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	25%	5%	15%
6	0	0	16	12	19	16	22	26	18	17	21	10	18	10	0	13
Tradicional	0	0	11	10	12	11	16	22	13	16	17	9	15	8	0	11
Vegano	0	0	5	2	7	5	6	4	5	1	4	1	3	2	0	2
Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30%	39%	30%	0%	33%
Média Salada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31%	35%	34%	26%	31%
Média Semana	0	10	11	13	15	12	24	30	31	21	27	18	16	11	19	16
Δ Semana	0%	100%	5%	24%	17%	-	56%	27%	4%	-33%	118%	-17%	-7%	-33%	70%	-40%

	Julho					Agosto					Setembro				
	28	29	30	31	Média dia	32	33	34	35	Média dia	36	37	38	39	Média dia
2	13	17	0	20	17	30	28	35	25	30	34	48	45	37	41
Tradicional	9	10	0	14	11	24	20	25	14	21	20	25	22	22	22
Vegano	4	7	0	6	6	6	8	10	11	9	14	23	23	15	19
Salada	15%	24%	0%	40%	26%	47%	39%	37%	44%	42%	41%	23%	16%	14%	23%
3	18	27	27	25	24	34	32	29	39	34	39	44	44	40	42
Tradicional	13	18	25	18	19	24	18	14	20	19	30	31	26	31	30
Vegano	5	9	2	7	6	10	14	15	19	15	9	13	18	9	12
Salada	56%	26%	19%	28%	32%	24%	19%	34%	26%	26%	33%	32%	16%	30%	28%
4	18	30	25	20	23	38	36	44	38	39	49	53	41	35	45
Tradicional	8	22	15	18	16	28	19	29	18	24	40	40	32	31	36
Vegano	10	8	10	2	8	10	17	15	20	16	9	13	9	4	9
Salada	33%	20%	32%	30%	29%	21%	39%	32%	29%	30%	20%	21%	17%	6%	16%
5	21	26	35	24	27	38	39	49	39	41	43	43	50	63	50
Tradicional	15	21	25	12	18	22	29	30	23	26	28	23	15	24	23
Vegano	6	5	10	12	8	16	10	19	16	15	15	20	35	39	27
Salada	19%	19%	37%	29%	26%	26%	28%	35%	26%	29%	28%	33%	26%	19%	26%
6	22	31	29	19	25	33	27	26	33	30	43	33	27	28	33
Tradicional	16	24	20	12	18	23	21	18	20	21	30	26	21	18	24
Vegano	6	7	9	7	7	10	6	8	13	9	13	7	6	10	9
Salada	36%	29%	34%	42%	35%	30%	44%	58%	45%	44%	37%	42%	30%	29%	34%
Média Salada	32%	24%	31%	34%	30%	30%	34%	39%	34%	34%	32%	30%	21%	19%	26%
Média Semana	18	26	29	22	24	35	32	37	35	35	42	44	41	41	42
Δ Semana	-2%	42%	11%	-26%	50%	60%	-6%	13%	-5%	45%	20%	6%	-6%	-2%	21%

	Outubro						Novembro					Dezembro				
	40	41	42	43	44	Média dia	45	46	47	48	Média dia	49	50	51	52	Média dia
2	41	33	44	40	42	40	50	54	46	54	51	62	0	54	47	54
Tradicional	33	25	32	28	33	30	32	39	29	31	33	41	0	39	34	38
Vegano	8	8	12	12	9	10	18	15	17	23	18	21	0	15	13	16
Salada	17%	15%	18%	8%	17%	15%	16%	15%	13%	17%	15%	24%	0%	19%	0%	19%
3	30	34	35	36	20	31	55	55	57	44	53	62	76	48	43	57
Tradicional	15	20	21	25	9	18	40	43	38	35	39	42	51	31	18	36
Vegano	15	14	14	11	11	13	15	12	19	9	14	20	25	17	25	22
Salada	10%	18%	20%	17%	15%	16%	18%	13%	19%	18%	17%	21%	13%	27%	0%	20%
4	27	38	48	48	36	39	57	65	50	52	56	73	63	40	0	59
Tradicional	18	23	25	21	14	20	36	37	21	24	30	43	24	14	0	27
Vegano	9	15	23	27	22	19	21	28	29	28	27	30	39	26	0	32
Salada	19%	5%	10%	13%	8%	9%	12%	9%	18%	21%	15%	14%	17%	15%	0%	15%
5	30	30	38	45	41	37	64	71	0	67	67	71	67	42	0	60
Tradicional	22	21	22	29	26	24	39	44	0	38	40	36	32	22	0	30
Vegano	8	9	16	16	15	13	25	27	0	29	27	35	35	20	0	30
Salada	27%	27%	21%	16%	7%	18%	16%	15%	0%	12%	14%	8%	13%	14%	0%	12%
6	25	39	56	30	38	38	46	51	44	50	48	62	48	39	0	50
Tradicional	15	24	39	23	24	25	35	30	26	31	31	42	36	22	0	33
Vegano	10	15	17	7	14	13	11	21	18	19	17	20	12	17	0	16
Salada	8%	26%	18%	23%	13%	20%	7%	12%	14%	16%	12%	21%	17%	10%	0%	16%
Média Salada	16%	18%	18%	15%	12%	16%	14%	13%	16%	17%	15%	18%	15%	17%	0%	17%
Média Semana	31	35	44	40	35	39	54	59	49	53	54	66	64	45	0	58
Δ Semana	-25%	14%	27%	-10%	-11%	-8%	54%	9%	-17%	8%	40%	24%	-4%	-30%	-	7%

APÊNDICE D - DRE

	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Qtd	42	140	500	285	505	711	910	839	1032	978
Média	8	9	25	17	23	34	46	42	52	51
Receita pratos	640	2.390	7.433	4.204	7.356	10.603	13.839	13.596	15.449	13.216
Receita salada				273	422	728	589	409	342	459
Receita suco					70	296	350	304	268	234
Receita porções extra						132	216	243	144	180
Receita especial	-	-	198	455	-	-	-	-	-	-
Receita taxa de entrega						107	978	191	94	184
Receita bruta	640	2390	7631	4932	7848	11759	14994	14552	16203	14089
Impostos	57,6	215,055	686,79	443,88	706,32	1058,31	1349,438	1309,68	1458,226	1268,021
Tx cartão					4	529	479	498	503	517
Receita líquida	582	2174	6944,21	4488,12	7138	10172	13165	12744	14241	12304
Custos pratos	381,8	1454,24	4431,15	2.112	2.158	3.445	3.724	2.641	3.980	4.928
Custos sucos					87	147	223	-	127	136
Custo outros				373	240	220	368	261	184	214
Embalagem				407,55	767,6	1080,72	1383,2	1275,28	1568,64	1486,56
Estoque				306,45	270,4	305,99	300	300	300	300
Custo médio por prato	9,09	10,39	8,86	7,77	5,26	5,94	5,28	4,31	5,09	6,25
Custos variáveis	382	1454	4431	2586	2981	4587	5399	3877	5560	6464
Margem de Contribuição	258	935	3199,85	2346	4867	7172	9594	10675	10643	7625
%	40%	39%	42%	48%	62%	61%	64%	73%	66%	54%

Margem de contribuição legal	200,60	720,21	2513,06	1901,79	4160,24	6113,36	8245,00	9365,16	9184,66	6357,06
%	31%	30%	33%	39%	53%	52%	55%	64%	57%	45%
Salário Fabiano	1020	1075	1500	1660	1083	2354	1661	2171	1672,9	2182
RH						1192	1565	1679	3472	3306
Motoboy								1083	1148	1000,5
Outras despesas	129,9	366,6	270,2	58,16	442,55	161,9	561,48	2252,82	2050,9	1852,27
Mkt	0	1860	1020	140	240	423	520	778	380	334
Custos fixos	1149,9	3301,6	2790,2	1858,16	1765,55	4130,9	4307,48	7963,82	8723,8	8674,77
Lucro Operacional	-892	-2366	409,65	488	3101	3041	5287	2711	1919	-1050
Lucro Operacional por refeição	-21,23	-16,90	0,82	1,71	6,14	4,28	5,81	3,23	1,86	-1,07
%	-142%	-113%	5%	11%	41%	29%	36%	18%	10%	-6%
Lucro Operacional legal	-949,30	-2581,40	-277,14	43,63	2394,69	1982,46	3937,52	1401,34	460,86	-2317,71
Lucro Operacional por refeição legal	-22,60	-18,44	-0,55	0,15	4,74	2,79	4,33	1,67	0,45	-2,37
%	-151%	-123%	-4%	1%	32%	19%	27%	9%	2%	-13%
Fluxo de caixa	348,30	681,96	1091,61	1272,67	2842,03	5576,81	10563,77	12974,79	14593,88	13244,19

ANEXO

ANEXO A – PRIMEIRO PANFLETO





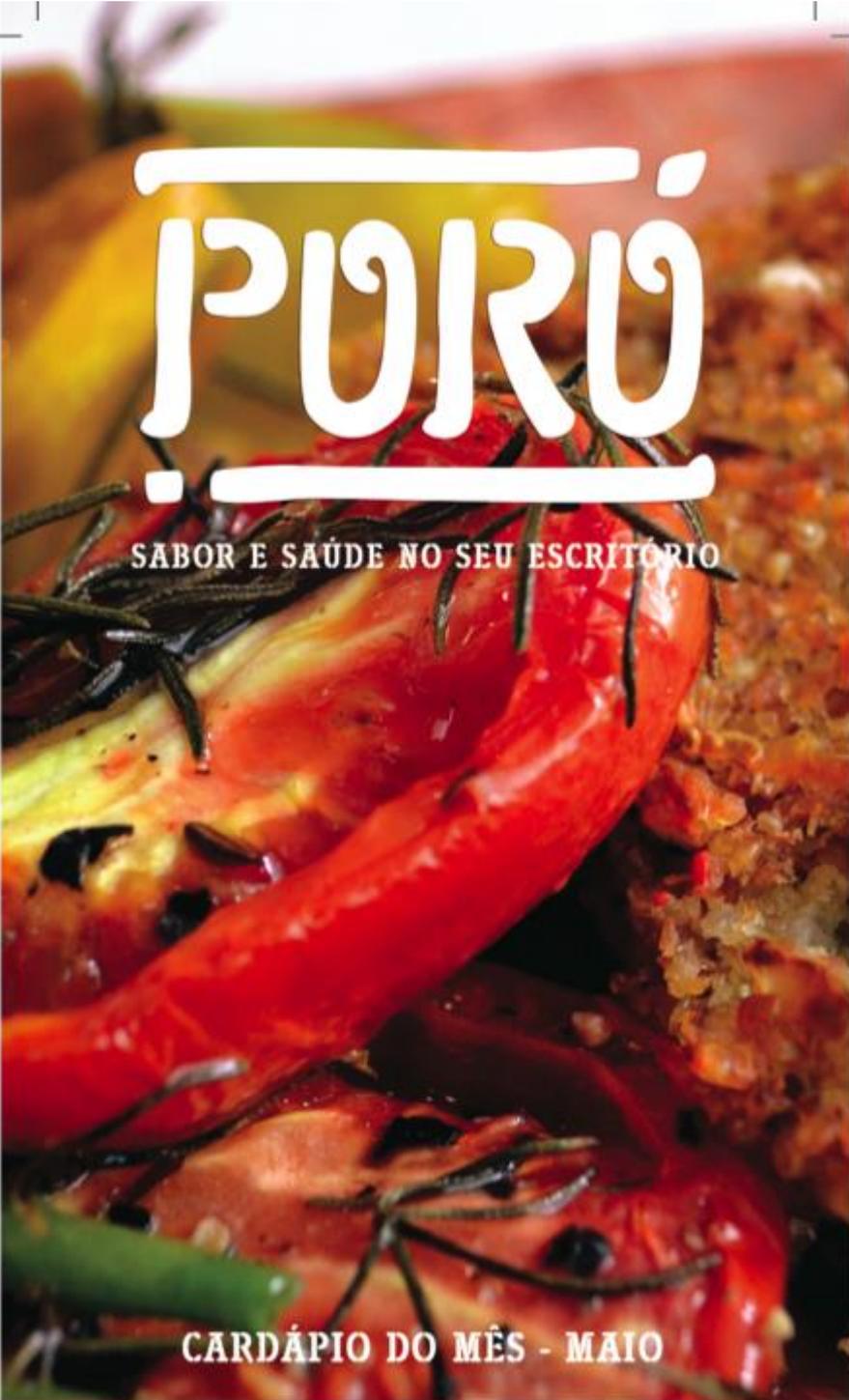
O PORÓ LEVÀ A VOCÊ REFEIÇÕES SAUDÁVEIS E ÚNICAS, PREPARADAS COM A SIMPLICIDADE E SABOR QUE UMA ALIMENTAÇÃO COTIDIANA DEVE TER.

Priorizamos ingredientes orgânicos e escolhemos, a cada dia, um novo cardápio com uma receita vegana e uma tradicional, de acordo com a época do ano.

Estaremos vendendo nossas quentinhas em frente ao seu edifício **todos os dias a partir das 12:00**. Como nosso cardápio muda todos os dias, avisamos quais serão as opções do dia em nossa página do Facebook (facebook.com/poro.menu) a partir das 10:00. Se preferir, você também pode nos telefonar ou cadastrar o seu email enviando uma mensagem com o assunto "Eu quero!" para **cardapio@poro.menu**.

Uma última dica: para evitar desperdícios, **nosso estoque diário é limitado**, então corra para garantir sua refeição o quanto antes.

ANEXO B – CARDÁPIO DE MAIO



PORO

SABOR E SAÚDE NO SEU ESCRITÓRIO

CARDÁPIO DO MÊS - MAIO

DELIVERY: 981 588 212
[facebook.com/poro.menu](https://www.facebook.com/poro.menu)

CARDÁPIO | R\$ 15

Nossos pratos são feitos com ingredientes da estação e muito carinho, priorizando ingredientes orgânicos. Cada opção acompanha um mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas.

SEGUNDA

Tradicional - frango ao forno na laranja, arroz de espinafre e purê de banana da terra com castanhas.

Vegano - penne ao pesto de beterraba, vagem crocante no azeite de alho e tomate confit.

TERÇA

Tradicional - picadinho sofisticado de alcatra e shitake, refogado de chicória com damasco e arroz integral colorido de legumes.

Vegano - pimentão vermelho recheado de pasta de grão-de-bico, azeitona e uvas passas, arroz de funghi seco e cebola desidratada.

QUARTA

Tradicional - moqueca capixaba, farofa de coco queimado e arroz de alho.

Vegano - berinjela marroquina, quibebe (purê de abóbora) e tabule de quinoa.

QUINTA

Tradicional - peito de frango na mostarda, batata doce ao murro e couve à mineira.

Vegano - panqueca de espinafre recheada de proteína de soja ao pomodoro, arroz de cúrcuma e purê de batata e alho.

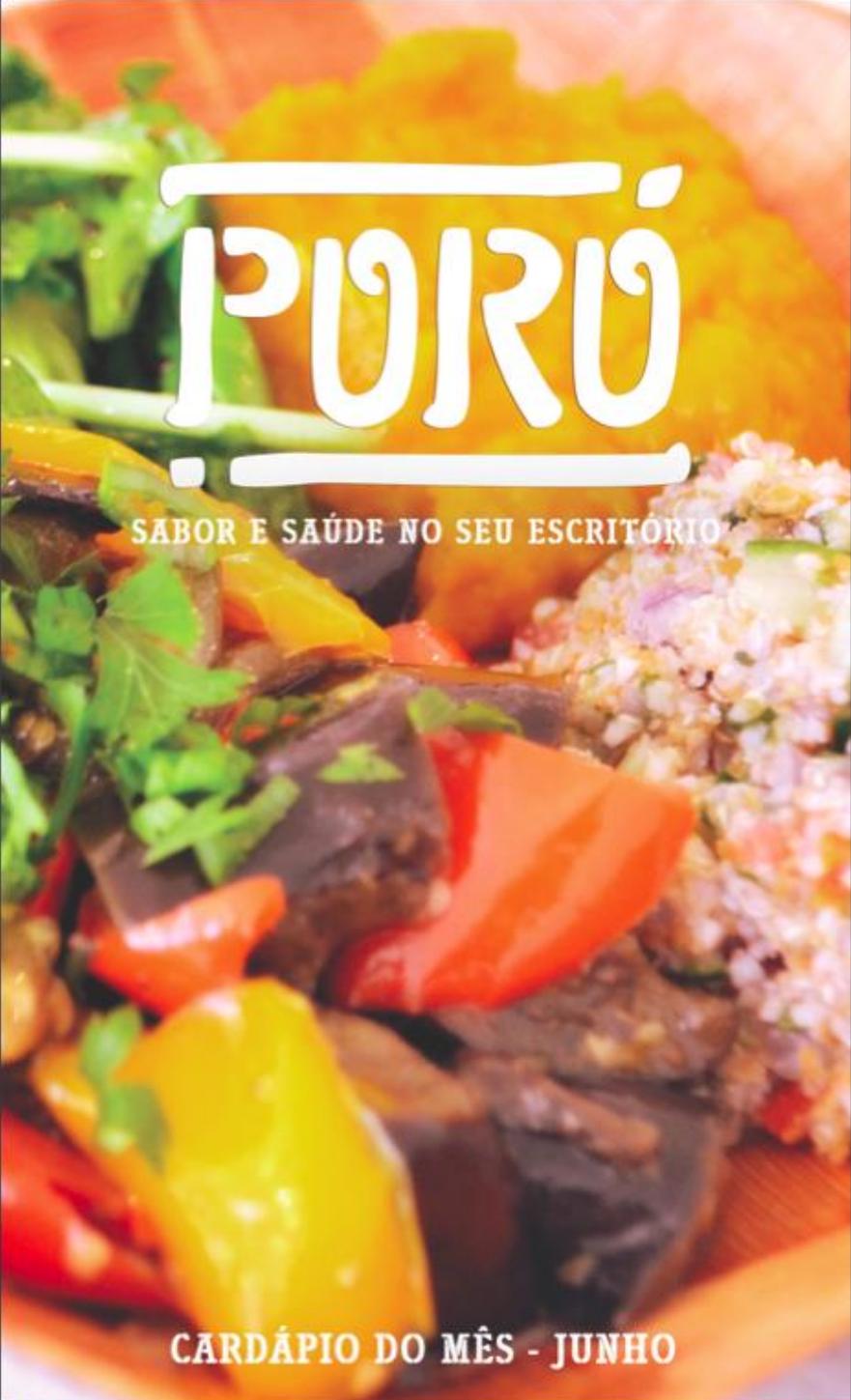
SEXTA

Tradicional - escondidinho de baroa com carne seca, feijão verde e legumes da estação grelhados.

Vegano - feijoada de legumes da estação, laranja e polenta gratinada no forno.

Deu água na boca? Ligue para 981 588 212 ou mande um email para garcom@poro.menu com o assunto "eu quero", a opção desejada e o horário da entrega (12:00 ou 12:40).

ANEXO C – CARDÁPIO DE JUNHO



PORRÓ

SABOR E SAÚDE NO SEU ESCRITÓRIO

CARDÁPIO DO MÊS - JUNHO

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
[facebook.com/poro.menu](https://www.facebook.com/poro.menu)

CARDÁPIO | R\$ 15

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - frango à parmegiana light, arroz formigueiro e brócolis grelhado.

Vegano - escondidinho de legumes, arroz de amaranto, chuchu e cenoura de forno ao vinagrete.

TERÇA

Tradicional - carne de panela, arroz integral de ervilha e tomates semi-assados.

Vegano - bobó vegano, farofa de pimenta biquinho e grão de trigo.

QUARTA

Tradicional - quibe de peixe, salada de pepino, iogurte e hortelã e batatinhas picantes.

Vegano - feijão tropeiro light, batata doce gratinada em molho de côco e gengibre e mostarda refogada.

QUINTA

Tradicional - galinha caipira, angu e mix de verduras da estação.

Vegano - rocambolo de proteína de soja recheado de espinafre, couve-flor e portobelo salteados e arroz selvagem

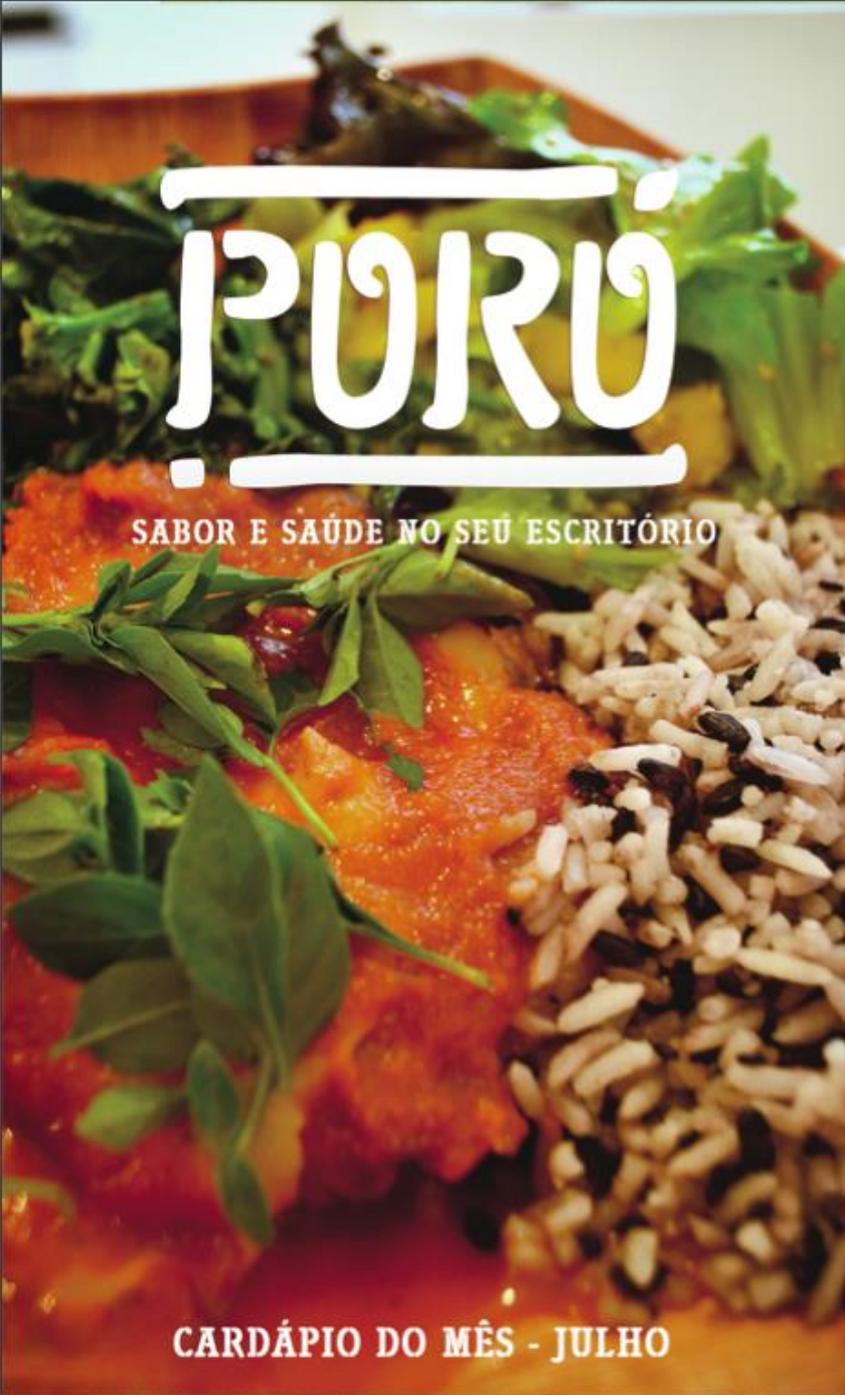
SEXTA

Tradicional - filé de porco com abacaxi, arroz de alho poró e purê de cenoura.

Vegano - chilli de proteína de soja, milho verde inteiro e maionese de abacate.

Salada do dia | R\$ 3,00 | mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas.

ANEXO D – CARDÁPIO DE JULHO



PORO

SABOR E SAÚDE NO SEU ESCRITÓRIO

CARDÁPIO DO MÊS - JULHO

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
[facebook.com/poro.menu](https://www.facebook.com/poro.menu)

CARDÁPIO | R\$ 15

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - sobrecoxa de frango ao molho de limão siciliano e gengibre, batata doce ao murro e mix de grãos.

Vegano - lasanha de caponata de beringela, palitos crocantes de cenoura e gergelim e pão de trigo.

TERÇA

Tradicional - polpetone de forno ao azeite e canela recheado de queijo minas, arroz de tomate com manjerição e brócolis salteado no alho.

Vegano - batata doce rostie de forno recheada de soja e cebola caramelada, couzcouz de amaranto e seleta de legumes da estação.

QUARTA

Tradicional - soufflé de peixe, arroz festivo de castanhas e abobrinha grelhada em azeite balsâmico.

Vegano - salpicão de shitake, batata inglesa ao forno na mostarda temperada e tomates semi-assados,

QUINTA

Tradicional - carne assada ao molho de tangerina e agrião, purê de aipim e farofa de germen de trigo.

Vegano - falafel de forno, beterraba refogada com quinoa e couve manteiga rasgada no azeite.

SEXTA

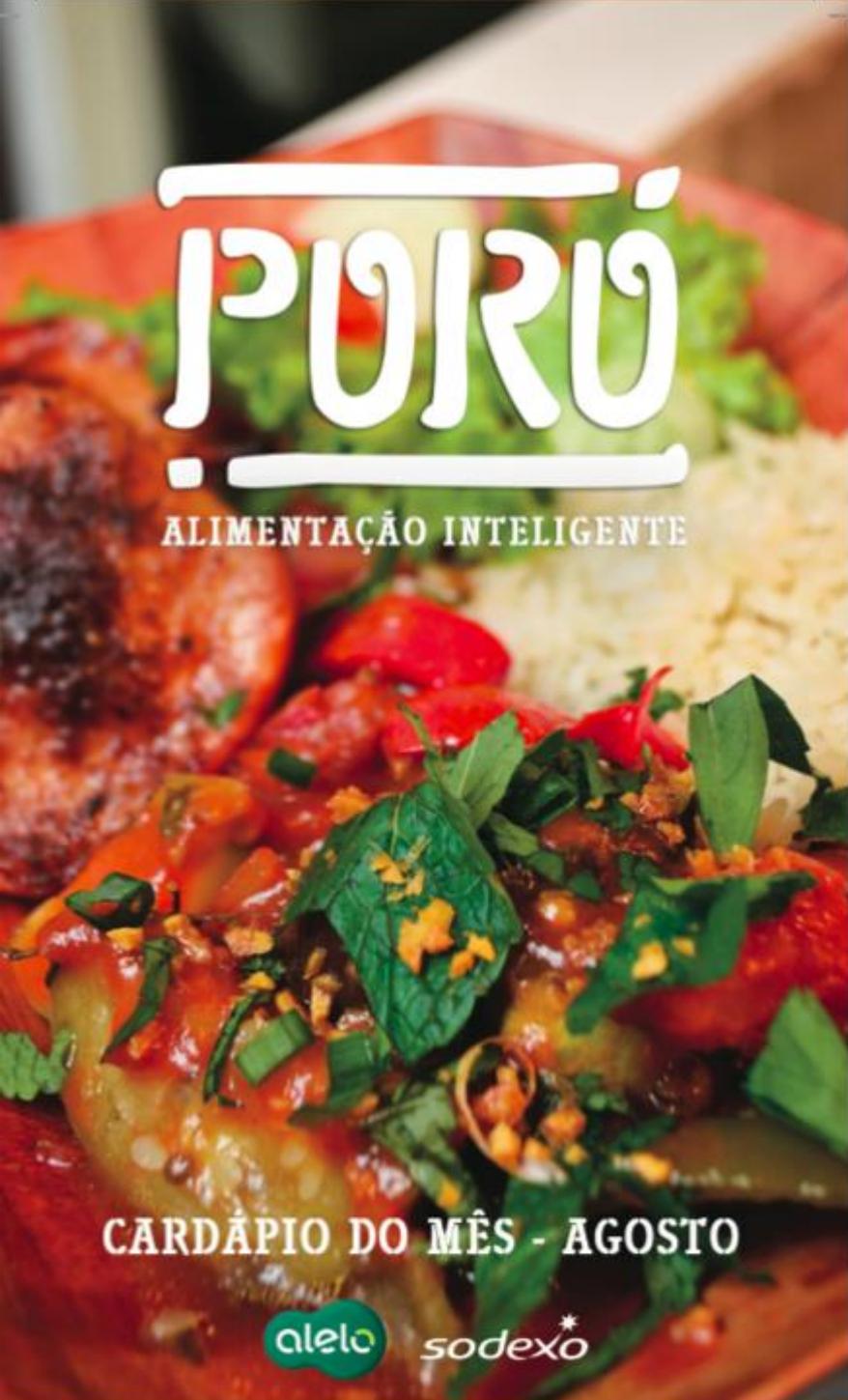
Tradicional - fricassé de frango e alho poró, arroz integral de azeitona preta, espinafre e almeirão refogados.

Vegano - ratatouille, arroz de capim-limão e maçãs assadas em especiarias.

Qualquer acompanhamento pode ser trocado pelo mix de folhas do dia.

Salada do dia: mix de folhas, frutas e grãos ou castanhas por apenas mais R\$ 3,00.

ANEXO E – CARDÁPIO DE AGOSTO



PURÓ
ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE

CARDÁPIO DO MÊS - AGOSTO

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
facebook.com/poro.menu

CARDÁPIO | R\$ 15

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - frango thây ao leite de coco, arroz integral de curry e legumes salteados no mel e hortelã.

Vegano - risoto carioca de banana da terra e aveia, chips de cenoura e acelga temperada à quatre spice.

TERÇA

Tradicional - carne na cerveja preta, conserva de batata calabresa com chalota e vagem puxada na pimenta de cheiro (verde, vermelha e amarela).

Vegano - empadão integral de legumes, arroz de pimentos e péra grelhada na camomila.

QUARTA

Tradicional - penne de salmão e endro, brócolis assado em zimbros e tomate em crosta de gergelim.

Vegano - muffin integral de palmito e azeitona, feijão manteiga e aipim gratinado.

QUINTA

Tradicional - frango xadrez com castanhas do Brasil, abacaxi assado e arroz integral de quinoa real.

Vegano - yakisoba de shimeji e cogumelo paris, cabotia ao forno com wasabi e pepino japonês agridoce.

SEXTA

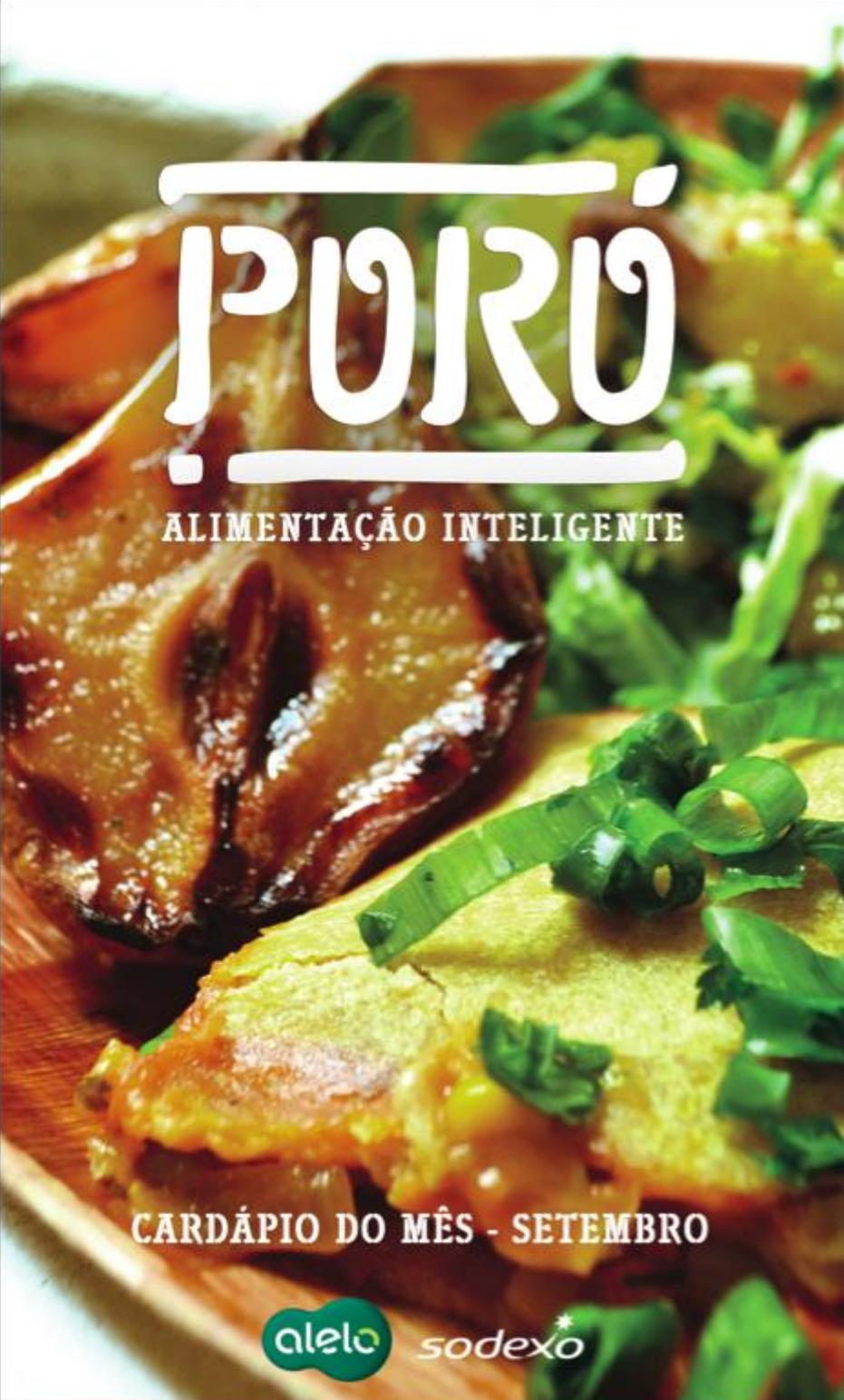
Tradicional - costela de boi crocante, feijão à mineira e farofa de alho.

Vegano - charuto vegano ao sugo, lentilha no perfume de cravo da índia e berinjela marinada.

Salada do dia* (mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas) | R\$ 3

Porção de arroz ou feijão integral* | R\$ 3

*Qualquer item podem ser trocado por arroz integral, feijão ou a salada do dia.



PORO
ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE

CARDÁPIO DO MÊS - SETEMBRO

alelo *sodexo*

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
facebook.com/poro.menu

CARDÁPIO | R\$ 15*

*Sujeito à taxa de entrega de acordo com a região

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - caneloni de frango ao molho de tomate, arroz cateto integral e mostarda sauté.

Vegano - torta de amaranto e cuscuz marroquino recheada de beringela e castanhas, maçãs cozidas em hortelã e abobrinha palito.

TERÇA

Tradicional - escondidinho de carne, duo de arroz selvagem e integral e beterraba rústica.

Vegano - shitake na casaca, brócolis na cebola roxa e banana grelhada.

QUARTA

Tradicional - bacalhau em grão de bico, creme de espinafre e salada de ovos inteiros.

Vegano - barca de batata recheada de soja e tomate confit, grão de trigo e repolho roxo salteado com damasco.

QUINTA

Tradicional - frango com quiabo e amendoim, purê de milho verde e feijão vermelho.

Vegano - nhoque de abóbora ao pesto de rúcula, salada morna de ervilha canadense e gratin de tomate.

SEXTA

Tradicional - cupim recheado de ricota e ameixa, tutu de feijão e couve e linguiça mista.

Vegano - paella vegana, farofa de dendê e chicória com quinoa no azeite de manjerição

Salada do dia* (mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas) | R\$ 3

Porção de arroz integral ou feijão * | R\$ 3

*Qualquer item podem ser trocado por arroz integral, feijão ou a salada do dia.

PURÓ

ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE

GALERA DO ALMOÇO
Junte 3 amigos
e não pague a
taxa de entrega!

CARDÁPIO DO MÊS - OUTUBRO

alelo **sodexo*** **Ticket**
Restaurante

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
facebook.com/poro.menu

CARDÁPIO | R\$ 18*

*Sujeito à taxa de entrega de acordo com a região

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - strudel de carne seca e creme de aipim, arroz integral de pimenta biquinho e picadinho de agrião e pequi.

Vegano - feijão branco à grega de funghi, vagem em croutons integrais e polenta de milho.

TERÇA

Tradicional - sobrecoxa à caçadora, salada de feijão mulatinho e ovo de codorna, arroz cateto e bortalha.

Vegano - spaghetti integral à caprese vegano, salada de quinoa e refogado de acelga com broto de feijão.

QUARTA

Tradicional - fritada de sardinha, tomate e manjericão, puxadinho de espinafre com grão de bico e cenoura cabelo de anjo na manteiga de garrafa.

Vegano - panqueca de beterraba recheada de creme de soja, alho-poró e ervas, cevadinha verde e couve-flor gratinada em molho de mostarda.

QUINTA

Tradicional - charuto de couve recheado de frango e pêra no molho de limão, purê de raízes em azeite de urucum e refogado rápido de feijão

Vegano - bruschetta de abacate mediterrânea, inhame assado em maionese de curry e salada quente de lentilha e nozes.

SEXTA

Tradicional - carré de porco em barbecue de goiaba, batata de forno em sal grosso e orégano e brócolis em grãos tostados

Vegano - cebola roxa recheada de babaganouche, arroz de aletria e purê de maçã

Salada do dia* (mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas) | R\$ 3

Porção de arroz integral ou feijão * | R\$ 3

*Qualquer item podem ser trocado por arroz integral, feijão ou pelo mix de folhas do dia.

ANEXO H – CARDÁPIO DE NOVEMBRO

PURÓ
ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE

UM É POUCO,
DOIS TAMBÉM
E QUATRO É SEM TAXA
Junte 3 amigos
e não pague a
taxa de entrega!

CARDÁPIO DO MÊS - NOVEMBRO

alelo sodexo* Ticket
Restaurante*

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
facebook.com/poro.menu

CARDÁPIO | R\$ 18*

*Sujeito à taxa de entrega de acordo com a região

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - Peito de frango recheado de cenoura e pimentão vermelho no creme de grão de bico, arroz de maracujá e salteado de quiabo

Vegano - Farfale em cogumelos selvagens, refogado de ervilha e alface romana e pêssegos assados.

TERÇA

Tradicional - Almôndega à putanesca, risotinho multigrãos, brócolis e alhos assados.

Vegano - Crepe de trigo sarraceno recheado de creme de couve-flor e frutas secas, legumes de forno, repolho roxo e laranja.

QUARTA

Tradicional - Lasanha de frutos do mar, trigo integral com coentro fresco e vagem torta grelhada.

Vegano - Moqueca de banana da terra e palmito, farofa de cebola e bortalha refogada.

QUINTA

Tradicional - Sobrecoxa ao molho de jabuticaba, farofa de ricota com espinafre e batata doce sauté.

Vegano - Quibe de abóbora e quinoa, creme de brócolis e arroz de castanhas com amaranto.

SEXTA

Tradicional - Baião de dois, crispy de couve e aipim de forno.

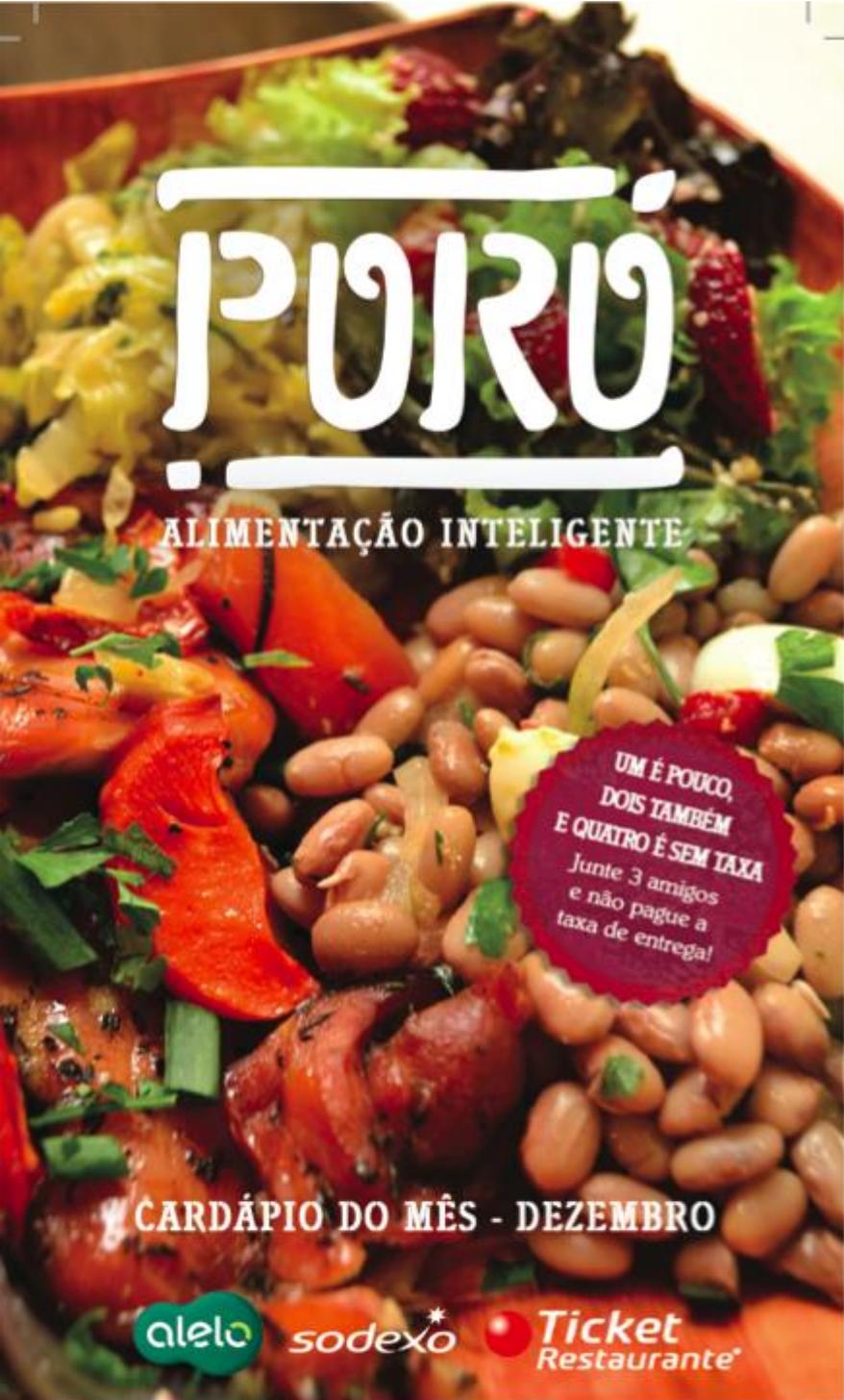
Vegano - Enroladinho de berinjela, cateto primavera e uva passa e batata palito com azeitona preta.

Salada do dia* (mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas) | R\$ 3

Porção de arroz integral ou feijão * | R\$ 3

*Qualquer item podem ser trocado por arroz integral, feijão ou pelo mix de folhas do dia.

ANEXO I – CARDÁPIO DE DEZEMBRO



PORO

ALIMENTAÇÃO INTELIGENTE

**UM É POUCO,
DOIS TAMBÉM
E QUATRO É SEM TAXA**
Junte 3 amigos
e não pague a
taxa de entrega!

CARDÁPIO DO MÊS - DEZEMBRO

alelo **sodexo** **Ticket**
Restaurante

DELIVERY: 981 588 212 / 998 865 484
facebook.com/poro.menu

CARDÁPIO | R\$ 18*

*Sujeito à taxa de entrega de acordo com a região

Trabalhamos com um olhar artesanal sobre os pratos, escolhendo com carinho ingredientes frescos da estação e mantendo seus benefícios, textura e sabor.

SEGUNDA

Tradicional - tiras de peito de frango na laranja, arroz de espinafre e purê de banana da terra e castanhas.

Vegano - berinjela marroquina, quibebe (purê de abóbora) e tabule de quinoa.

TERÇA

Tradicional - picadinho sofisticado de carne com shitake, arroz de tomates e creme de abobrinha.

Vegano - panqueca de espinafre recheada de soja ao pomodoro, purê de alho e palitos de cenoura crocantes.

QUARTA

Tradicional - moqueca capixaba, farofa de coco queimado e cebolas calabresa carameladas.

Vegano - empadão integral de legumes, arroz de pimentos e pêra grelhada em especiarias.

QUINTA

Tradicional - sobrecoxa de frango na mostarda, atata doce ao murro e acelga refogada no shoyo.

Vegano - nhoque de abóbora ao pesto de rúcula, tomates semi-assados e salada morna de couve-flor e ervilha.

SEXTA

Tradicional - filezinho suíno recheado de ricota e ameixa, tutu de feijão e couve na linguiça mista.

Vegano - falafel de forno no tahine, beterraba refogada com quinoa e conserva de repolho.

Salada do dia* (mix de folhas, frutas, grãos ou castanhas) | R\$ 3

Porção de arroz integral ou feijão * | R\$ 3

*Qualquer item podem ser trocado por arroz integral, feijão ou pelo mix de folhas do dia.