

Gestão do design

Unidade 2 - Empreendedorismo e modelo de negócio

Autor: Francisco Arlindo Alves

Revisor técnico: Renato Medeiros

Introdução

Como vimos na unidade anterior, a inovação é a capacidade de transformar uma invenção em algo que pode se converter em retorno econômico. A inovação está ligada a figura do empreendedor. Ele é o indivíduo que transforma uma invenção em inovação bem-sucedida.

Uma das principais características do empreendedor é a habilidade em perceber oportunidades para converter invenções ou tecnologias em novos produtos e serviços.

Neste sentido, o empreendedorismo requer muita organização para obter êxito. Além de ter a perspicácia para as possibilidades comerciais de uma invenção, o empreendedor deve planejar o equilíbrio entre custos e receitas, os talentos, e outros recursos de várias origens (tecnologias, tempo, pessoas, e instalações, entre outros). E, sobretudo, cabe identificar se realmente está sendo atendido um desejo ou necessidade do público-alvo. Para apresentar uma descrição clara e simples de como tudo vai funcionar são utilizados os Modelos de Negócio, um dos temas principais desta unidade.

Modelos de Negócios são uma forma de entender a viabilidade econômica, conhecer e visualizar vários aspectos do funcionamento da ideia e como ela estaria inserida no mercado. Para pensar sobre a sua elaboração, vamos utilizar a metodologia de *design* para Modelo de Negócios, *Canvas (Business Model Canvas)*. É um modelo de gerenciamento estratégico fácil de fazer que visa documentar o desenvolvimento de novos ou existentes modelos de negócios.

Além dos assuntos descritos acima, vamos abordar as novas empresas *startups*, e a utilização do pensamento visual para resolver problemas. Como vimos na unidade anterior, em que refletimos sobre o *Design Thinking* e a Inovação, o *Design* passou a oferecer abordagens que vêm sendo largamente empregadas no campo dos negócios. São ferramentas estratégicas que valorizam o pensamento visual e sistêmico. O conceito *Canvas* remete ao pensamento visual do *Design* para a geração de ideias. Através de sua metodologia, se chega a uma visualização rápida

que pode transmitir vários elementos da complexidade de uma ideia que norteia determinado empreendimento.

Todos estes conhecimentos ajudam na busca de soluções mais adequadas às exigências do mercado para alcançar eventuais vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Bons estudos!

1. Empreendedorismo

A palavra empreender tem origem no latim "*imprehendere*" ou de "*prehendere*", que tem o sentido de "tomar com as mãos". Os termos geraram vocábulos derivados como "empresas" e "empreendimento".

Já a expressão "empreendedorismo" é derivada do inglês *entrepreneurship*, esta, por sua vez, foi traduzida do francês "*entrepreneur*", com origem no século XIV. A palavra remete a ideia de "intermediário" que seria um indivíduo que na idade média assinava contratos de risco com monarcas, para construir catedrais, ou fornecer suprimentos de um exército.

O que é empreendedorismo?

Existem algumas características comuns que estão ligadas às várias definições do que é empreendedorismo. Seguem abaixo algumas delas:

- Iniciativa para criação de algo diferenciado e que gere valor;
- Disponibilidade para assumir riscos financeiros e emocionais;
- Capacidade de perceber e aproveitar oportunidades, tendo como recompensa a satisfação econômica e pessoal;
- Visão para criar novas formas de uso para recursos existentes ou efetuar a recombinação com novos;
- Habilidade para explorar as mudanças, encarando-as como oportunidades.



Você sabia

Marco Polo, foi um dos primeiros empreendedores da história. O explorador e mercador veneziano, Marco Polo (1254 - 1324) é uma das figuras mais antigas da história que serve como exemplo para definir o que é um empreendedor. Ele se propôs a um desafio de alto risco para as tecnologias e condições vigentes em seu tempo: estabelecer as primeiras rotas de comércio entre Europa e Extremo Oriente.

Para realizar seu "empreendimento", assinou um contrato de risco por meio do qual obteve o dinheiro emprestado para financiar suas viagens. Polo suportava os riscos físicos e emocionais e o financiador os riscos passivos. Após a conclusão bem-sucedida de cada jornada, a pessoa que emprestava o dinheiro tinha a maior parte dos lucros (até 75%), enquanto o aventureiro Marco Polo recebia com os 25% restantes.



Figura 1 - Mosaico de Marco Polo existente no Palazzo Doria-Tursi, em Gênova, Itália. Fonte: Wikipédia, 2020.

1.1 O empreendedor e a atividade empresária

O empreendedor pode ser um agente de mudança em toda a sociedade e economia. Segundo um dos mais importantes economistas do século XX, o austríaco, radicado nos EUA, *Joseph Schumpeter*, o empreendedor é quem inicia a mudança econômica. Os consumidores são de certa forma por ele 'educados', eles são ensinados "a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir" (SCHUMPETER, 1982).

Segundo esta visão, o empreendedorismo traz consigo um poder transformador que cria novos métodos de produção, novos bens, ou novas combinações de formas existentes provocando um processo que Schumpeter chamou de **destruição criativa**.

Novos produtos e serviços nos despertam desejos, demandas e comportamentos inéditos, desencadeando mudanças radicais em cadeias produtivas, indústrias e serviços. Neste processo, ocorre uma substituição de antigos produtos e serviços tradicionais e estabelecidos. Eles ficam obsoletos e são "destruídos", ou seja, perdem espaço e mercado. De certa forma, é uma destruição de ideias antigas por novas ideias com inovações radicais.

Como exemplos, podemos pensar como os carros substituíram as carruagens a cavalo, como as geladeiras substituíram as caixas de gelo. Ou como o desenvolvimento de celulares mudou radicalmente a maneira de se comunicar, e, em seguida, a maneira de se transportar, de consumir refeições e de praticar a fotografia.

No mercado da música, se enquadra como destruição criativa, o ciclo de ascensão e declínio dos discos de vinil. A venda destes discos enriqueceu uma indústria poderosa que moldou toda uma cultura e comportamento. Com advento do CD, houve uma diminuição drástica no comércio de discos de vinil, que foi reduzido a um nicho de mercado. Com a disseminação da internet e as possibilidades de compartilhamento, e de modo mais recente os aplicativos de música, os CDs também entraram em decadência no mercado (ALVES, 2008).

Os processos de destruição criativa criam novos paradigmas (PÉREZ, 1986). Um novo paradigma é uma maneira diferente de identificar problemas e encontrar soluções (KUHN, 2003). Os vastos processos de inovação radical ganham espaço a partir do surgimento de um paradigma. Como resultado, ocorrem mudanças não só no campo econômico, como no socioinstitucional: São mudanças nas condições internas de "diversas camadas e grupos sociais em cada país, como a posição relativa dos países na geração e distribuição da produção mundial" (PEREZ, 1986).

Iniciativas de empreendimento empresarial tem mudando constantemente nossa maneira de transportar, se hospedar, se relacionar, ouvir música, ver filmes e séries e trabalhar.



Você quer ver

Empreendedorismo Social consiste na busca de soluções envolvendo pessoas de uma comunidade ou grupo, buscando sua integração e desenvolvimento mediante a avaliação de suas necessidades e impactos sociais e/ou ambientais. Este vídeo apresenta um exemplo de empreendedorismo social no Brasil. É a experiência da *Boomera*, empresa ganhadora do Prêmio Empreendedor Social da Folha de São Paulo. Suas ações são referência por reaproveitar resíduos plásticos, criando oportunidades de renda para milhares catadores. A empresa investe também em pesquisa tecnológica por meio de parcerias com a indústria e universidades. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-zToxlc_BWY>

1.2 Conceito de *startups*: ser repetível e escalável

Uma *Startup* é uma empresa nova. Mas nem todas empresas novas são *Startups*. Para entender melhor, as suas duas características principais são ser "repetível" e "escalável".

Ser repetível está ligado a capacidade de entregar o mesmo produto várias vezes em escala ilimitada, sem alterações para cada cliente.

Ser escalável significa a propriedade de crescer de modo ilimitado, sem que isso gere mudança significativa no modelo de negócios.

Iniciativas de empreendedorismo empresarial, no mundo digital com o advento das *Startups*, têm mudado constantemente nossa maneira de se transportar, se hospedar, se relacionar, ouvir música, ver filmes e séries e trabalhar.

Nesta direção, *Startups* podem ser empresas pequenas do mundo digital. Mas nem todas empresas pequenas do mundo digital são *startups*. Um estúdio fotográfico que produz conteúdo para mídias sociais pode ser uma pequena empresa, enquanto um aplicativo de fotografia, que automatiza filtros e distribuição de conteúdo para mídias sociais, pode ser uma *Startup*.

O conceito de *Startup* não determina que sejam usadas tecnologias digitais, entretanto, a maioria utiliza porque aumenta escalabilidade e o alcance, a possibilidade de ser repetível.



Você sabia

Existem modelos de *startups* unicórnio e esse é um assunto novo, do qual muito se tem falado e existem empresas brasileiras. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-startups-unicornio/>>.

Ser uma *Startup* pode consistir numa condição temporária para validação e avaliação de um modelo de negócios. Um experimento de algo escalável com impacto no mercado. Um teste para uma maneira diferente da tradicional para se resolver problemas de determinado público. A condição temporária é uma

tentativa de gerar e agregar valor e conhecimentos por meio do próprio processo de implantação do negócio.

2. Modelo de negócios: quadro de proposta de valor (*Canvas*)

Modelos de Negócios, segundo Osterwalder & Pigneur (2013), é descrito como "a lógica de como uma organização cria, entrega, e captura valor".

Em outras palavras, possibilita que se possa experimentar, testar e modelar aspectos como finalidade, clientes-alvos, processo, equilíbrio entre custos e receitas. Sua análise oferece flexibilidade e clareza para entender como tudo funciona, e, eventualmente, planejar mudanças.

Ao iniciar um empreendimento, o modelo de negócio pode ser uma proposta original, mas também pode ser parecido com algum já em funcionamento. Muitas vezes não é preciso inventar um novo modelo de negócios, mas observar e aprender com os existentes que já foram bem testados. Eles podem ser associados a inovações de alcance menor ou maior, que podem ser o diferencial em relação aos concorrentes.

Qual correspondência entre o que uma empresa ou organização pretende entregar aos seus clientes e o que verdadeiramente importa para os mesmos? Esta é uma das perguntas mais importantes que deve ser feita ao se criar um Modelo de Negócios. O **Quadro de Proposta de Valor (Canvas)** (*Value Proposition Canvas*) possibilita respostas para esta questão central em empreendimentos qualquer porte ou setor. Trata-se de uma parte de um modelo mais abrangente, que vamos analisar posteriormente, chamado "Quadro de modelo de negócios Canvas" (*Business Model Canvas*). Ambos são propostas, que possuem princípios visuais de *design*. Seus criadores são o suíço *Alexander Osterwalder*, um dos mais importantes especialistas em modelagem de negócios, e o belga *Yves Pigneur*, um dos pesquisadores sobre pensamento gerencial mais respeitados no mundo.

2.1 Sobre criar modelos de negócios

Um Modelo de Negócios precisa comunicar bem e ser fácil de entender. Lamentavelmente, muitas vezes explicações sobre o funcionamento do negócio tem origem numa exposição complexa com muitas planilhas e documentos. Isto torna o entendimento para os envolvidos um pouco confuso. Nem sempre tudo está claro na mente de cada um em reuniões de negócio. É preciso pensar numa linguagem direta e acessível entre as partes interessadas.

Desta forma, uma das finalidades do Modelo de Negócio é facilitar a descrição e discussão. Permitir que os envolvidos no desenvolvimento do projeto possam conversar entre si, absorvendo as ideias. É preciso transmitir o conceito de modo simples e intuitivamente compreensível. Criar uma representação simplificada de toda lógica em torno dos produtos ou serviços que serão implementados (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2013).

2.2 Quadro de proposta de valor (*Canvas*)

O **Quadro de Proposta de Valor (Canvas)** propicia estabelecer a relação entre a proposta de valor (o que o empreendedor está construindo) e os seus beneficiários. Sua estrutura é composta por um quadrado do lado esquerdo e um círculo do lado direito. Podem ser usados outros padrões geométricos, pois a relevância não está na forma, mas nas informações que irão preencher cada espaço. Objetivo é colocar lado a lado e comparar, a experiência do cliente e o valor do produto.

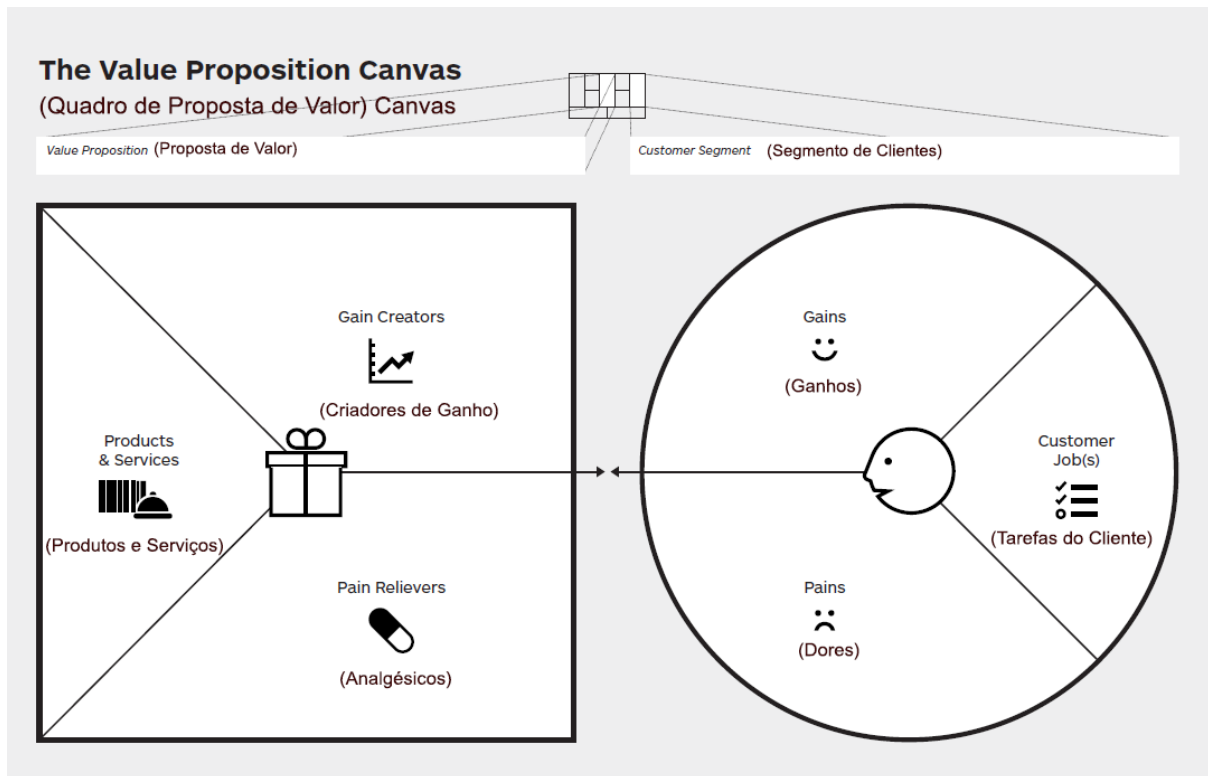


Figura 2 - Quadro de Proposta de Valor (Canvas). Fonte: Elaborado pelo autor, 2020. (adaptada de *Value Proposition Canvas*)

Do lado direito, o círculo se refere ao "**Cliente**", enquanto do lado esquerdo, o quadrado se refere ao "**Mapa de Valor**". Para o preenchimento, pode ser usada uma folha de papel A4, ou um quadro com *post-its* (os adesivos podem permitir a movimentação das informações).

Se recomenda começar pelo campo Cliente, que está dividido em três partes:

- **Tarefas dos Clientes (Customer Jobs):** são as tarefas e os problemas que os clientes precisam resolver no campo emocional, social ou profissional;
- **Dores (Pains):** são os problemas do cliente, experiências negativas e frustrações associadas às tarefas;
- **Ganhos (Gains):** são os benefícios, as experiências, resultados positivos, desejos atendidos que satisfazem os clientes.

Após pensar sobre as questões que envolvem o cliente, o próximo passo é encher o campo do Mapa de Valor, que também é composto por três itens:

- **Produtos e Serviços (*Products & Services*):** são as respostas que se almeja para os problemas e desafios dos clientes. Classifique na ordem de importância para seus clientes;
- **Analgésicos (*Pain Relievers*):** como o produto ou serviço alivia as dores do cliente? Ameniza riscos? Reduz custos? Diminui aborrecimentos e frustrações?;
- **Criadores de Ganho (*Gain Creators*):** são os benefícios ou prazeres, sonhos e desejos atendidos, melhorias na vida do cliente.

A harmonia entre lado esquerdo e direito, no Quadro de Proposta de Valor (*Canvas*), representa o equilíbrio entre produtos e clientes. O modelo permite avaliar o "encaixe" entre estas duas perspectivas. Mais adiante, vamos discutir sobre o encaixe de proposta de valor.

3. Modelo de negócios: quadro de modelo de negócios (*Canvas*)

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur criaram o Quadro de modelo de negócios (*Canvas*), com o propósito de elaborar uma ferramenta prática que facilita a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise.

O trabalho contou com a colaboração de 470 profissionais, em 45 países, visando determinar quais os elementos essenciais de um modelo de negócios que poderiam ser reunidos em um único quadro. O resultado ganhou repercussão global. Contribuiu para divulgação a iniciativa dos autores ao compartilharem livremente o quadro do modelo e trechos do livro "*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*". O Modelo não é exclusivo para empresas do mundo digital, mas o fato de ter sido amplamente adotado por empresas neste campo, potencializou ainda mais a popularidade da proposta.

É uma ferramenta que traz para o ambiente de negócios vários elementos presentes nas metodologias do *design* como, foco centrado no cliente, estrutura

visual, abordagem sistêmica, e a maneira como propõe a mediação entre produtos e as necessidades do cliente.

3.1 Modelo de quadro negócio *Canvas*

O **Modelo de Negócio Canvas** (*Business Model Canvas*) é uma maneira fácil e prática de estruturar um modelo de negócio. Pode ser adotado para iniciativas empreendedoras em variadas áreas, independente do porte ou setor. Desde *startups* até grandes empresas adotam como um recurso para inovação. É uma ferramenta que permite a descrição, visualização, avaliação e modificação de modelos de negócios. Por meio dele, se entende a lógica de uma organização ao criar, entregar e capturar valor.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources do we acquire from partners? Which Key Activities do partners perform? IMPORTANCE FOR PARTNERS Distribution and delivery Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? IMPORTANCE Production Problem Solving Performance	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we trying to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which Customer Needs are we satisfying? IMPORTANCE Revenue Performance Problem Solving Customer Satisfaction "Selling the old beer" Change Acquisition Risk Cost Reduction Risk Reduction Sustainability Convenience/Usability	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which channels have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? IMPORTANCE Customer Satisfaction Reduced Customer Acquisition Risk Reduction Additional Services Communities Convenience	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? IMPORTANCE Risk Reduction Risk Reduction Customer Satisfaction Convenience Risk Reduction	
Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? IMPORTANCE Production Problem Solving Performance Customer Satisfaction "Selling the old beer" Change Acquisition Risk Cost Reduction Risk Reduction Sustainability Convenience/Usability			Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines? IMPORTANCE 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?		
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? IMPORTANCE Cost Reduction Risk Reduction Customer Satisfaction Convenience Risk Reduction		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? IMPORTANCE Revenue Performance Problem Solving Customer Satisfaction "Selling the old beer" Change Acquisition Risk Cost Reduction Risk Reduction Sustainability Convenience/Usability			

Figura 3 - Modelo de Quadro Negócio *Canvas*. Fonte: Wikipedia, 2020.

Sua estrutura de nove "blocos de construção" pode ser reproduzida numa simples folha de A4 ou num quadro branco, com adesivos *post-its*.

- 1) **Segmento de Clientes (*Customer Segments*):** É o primeiro bloco para ser preenchido. É preciso definir qual é o seu principal grupo de clientes-alvo. A segmentação pode ser em relação às necessidades, comportamentos, dados demográficos, idade, profissão, gênero, etc. Fatores como motivações de gastos, comportamento e interesses servem para afinar o público principal que se deseja atingir. Grupos podem ter demandas específicas, facilitando a criação de um produto ou serviço;
- 2) **Oferta de Valor (*Value Propositions*):** Qual é o benefício que o produto oferece para o seu cliente? Qual o diferencial que justifica que um cliente deva escolher um determinado produto em detrimento de outro? Entre algumas destas condições podemos citar: acessibilidade, preço, conveniência ou design intuitivo;
- 3) **Canais (*Channels*):** Quais são os meios e caminhos que a empresa dispõe para se comunicar e entregar valor ao seu cliente? Podem ser canais de *marketing*, vendas ou distribuição. Ou seja, aspectos gerais ligados às interações com o público. O número de clientes e o tamanho do segmento de mercado podem impactar no custo de distribuição, por exemplo;
- 4) **Relacionamento com Clientes (*Customer Relationships*):** Quais as estratégias de atendimento e as estratégias de relacionamento que permitem atrair e fidelizar seu segmento de clientes?;
- 5) **Fontes de Renda (*Revenue stream*):** Algumas fontes são vendas, assinaturas, aluguéis, publicidade e licenciamentos, entre outras. Cabe estimar se custo de sua operação ou produto é superior ao valor que o cliente está disposto a pagar. Em caso positivo, não tem sentido comercial, seguir com o empreendimento;
- 6) **Recursos Chave (*Key Resources*):** Podem ser recursos físicos, recursos humanos, recursos financeiros, e propriedade intelectual, entre outros. Quais são os ativos fundamentais para o funcionamento do negócio? O que é essencial para se entregar determinado produto/serviço? Você precisa de mais engenheiros de *software* ou de entregadores? Precisa de carros?;
- 7) **Atividades Chave (*Key Activities*):** Quais são as atividades primordiais que devem acontecer para o funcionamento da empresa. Por exemplo: produção, *marketing*, *design*, atualização de aplicativos, estudo de métricas, atualização de fornecedores, e manutenção de redes, entre outras;

- 8) **Parceiros Chave (*Key Partners*):** São os principais parceiros com os quais se relaciona para o funcionamento do negócio. Podem ser outras empresas, entidades governamentais (fornecedores, fabricantes e parceiros de negócios, e até concorrentes com algum objetivo comum, entre outros);
- 9) **Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** Quais os principais geradores de custo do empreendimento? Quais os vínculos dos custos com a receita? Elencar custos fixos (aluguel e salários) e variáveis (compra de um novo equipamento, ou custos que surgem em função de um aumento de vendas substancial).

Como exemplo, para compreendermos melhor, veja abaixo o preenchimento destes itens, imaginando um modelo hipotético de uma **plataforma de streaming de música digital** no computador ou celular:

- 1) **Segmento de Clientes (*Customer Segments*):** usuários gratuitos, assinantes e anunciantes;
- 2) **Oferta de Valor (*Value Propositions*):** acessibilidade, audiência, preço, customização, desempenho e marca. Acesso a músicas com propagandas, gratuitamente, e sem propaganda, para assinantes. Espaço para veiculação de publicidade por segmento de música;
- 3) **Canais (*Channels*):** Aplicativo e site *on-line*;
- 4) **Relacionamento com Clientes (*Customer Relationships*):** Relacionamentos automatizados por meio de algoritmos de sugestões;
- 5) **Fontes de Renda (*Revenue stream*):** Assinaturas, publicidade e venda de músicas e álbuns;
- 6) **Recursos-Chave (*Key Resources*):** Plataforma, site e licenciamento de músicas;
- 7) **Atividades Chave (*Key Activities*):** *Design* e manutenção do aplicativo e site, publicidade em outros sites e mídias, e busca de conteúdos para licenciar;
- 8) **Parceiros Chave (*Key Partners*):** Gravadoras, músicos e bandas independentes;

- 9) **Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** *Royalties* pelo licenciamento, recursos humanos e estrutura tecnológica.



Você quer ver

Neste vídeo, veja uma demonstração de preenchimento, do Quadro de Modelo de Negócios *Canvas*, com a explicação de Yves Pigneur, um dos idealizadores do método. Ele utiliza, como exemplo, o modelo dos produtos e serviços *Nespresso*, marca associada ao Grupo Nestlé. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=aNKYqGcb7eY>>.

3.2 Técnicas de pensamento visual para solução de problemas

Seja numa embalagem de um produto, na *interface* de um aplicativo ou na sinalização de trânsito, percebemos o esforço de comunicação de *designers* ao usar princípios da linguagem visual para facilitar o entendimento de conceitos, ideias e situações.

Parte do trabalho inclui fazer esboços e desenhos para explicar em linhas gerais como um produto poderia funcionar, mostrar as várias etapas de um processo, explicar um problema ou uma solução. Propostas como o *Design Thinking* ou os quadros para modelos de negócios, que estamos discutindo, seguem a mesma linha. São abordagens para *designers* e *não-designers* que fazem uso de representações e modelos visuais para demonstrar ideias e esclarecer sobre soluções para problemas.

Mas porque o pensamento visual pode ajudar?

Em algumas situações, um relato verbal excessivo sobre um problema complexo pode gerar distração, cansaço e pensamentos dispersos para o ouvinte. Por outro lado, a visualização cria estímulos por meio de imagens o que facilita a conexão entre conceitos e experiências.

Para muitos pesquisadores, a percepção visual é o principal caminho para a cognição, ou seja, o processo ou função psicológica de adquirir conhecimentos. Imagens facilitam a resolução de problemas. A representação visual ajuda a estabelecer relações entre as partes distintas, gerando associações e provocando a criatividade para desenvolvimento de ideias inventivas.

Nesta linha, uma das principais técnicas usadas para dimensionar e resolver problemas é a criação de Mapas Mentais. São diagramas que organizam visualmente as informações de modo hierárquico, mostrando vinculações entre partes separadas e o todo. Entre suas utilidades estão:

- 1) Dar forma mais concreta a ideias e conceitos;
- 2) Demonstrar visualmente relações de causa e efeito;
- 3) Permitir melhor memorização e aprendizado;
- 4) Servir como ferramenta para *brainstormings*.

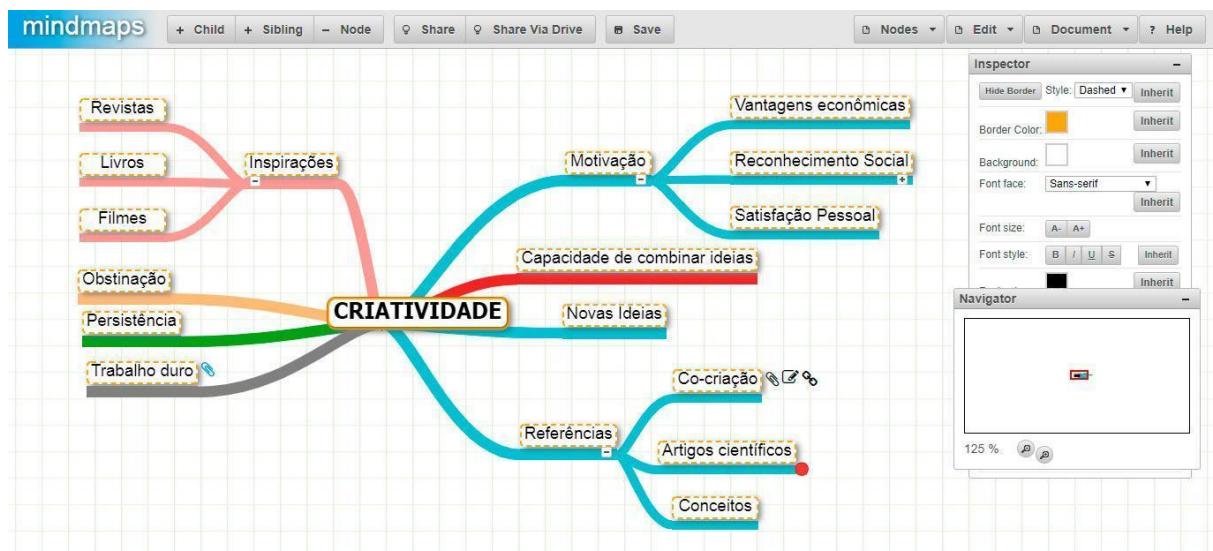


Figura 4 - Mapa Mental feito a partir de ferramenta *online*. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os mapas mentais são fáceis de fazer. Se pode usar canetas coloridas e folhas de papel. Também existem programas de computador específicos. Os passos principais em sua elaboração são:

- 1) Definir o assunto central e localizá-lo no centro da folha;
- 2) Elencar ideias-chave que se ramificam, a partir do ponto central, como galhos árvores ou linhas com setas. Cada ideia pode ser o centro de outros conjuntos de assuntos;
- 3) As ramificações podem conter palavras ou desenhos em sua extensão, gerando outros conjuntos de ideias. Podem ser usados desenhos, palavras e fotos;

As estruturas dos Mapas Mentais remetem ao próprio funcionamento da mente. O cérebro armazena informações baseando-se em associações. Cada informação está conectada a outra criando uma rede.

4. Modelo de negócios: encaixe proposta de valor

Conforme vimos anteriormente, na utilização do Modelo Quadro de Proposta de Valor (*Canvas*), a avaliação e validação do produto ou serviço passa por uma análise da complementaridade entre dois pilares. Os desejos e necessidades dos clientes e o que se pretende oferecer em termos de solução em produtos e serviços. Caso não se atinja esta complementaridade, é preciso repensar aspectos do negócio. Reavaliar melhor as "dores" do cliente ou os chamados "ganhos" ou "analgésicos".

Conforme OSTERWALDER & PIGNEUR (2013), este ajuste se dá em 3 dimensões:

- 1) **Ajuste da solução do problema:** consiste em buscar maiores evidências sobre as reais "tarefas" dos clientes, ou seja, as coisas que eles precisam resolver no seu cotidiano, em vários níveis de sua vida;
- 2) **Ajuste do produto ao mercado:** se relaciona a uma melhor comprovação de que a proposta de fato cria valor e satisfaz uma verdadeira demanda do mercado;

- 3) Ajuste do modelo de negócios: se direciona a pesquisar evidências sobre o quanto a proposta pode ser repetível e escalável (portanto permitindo crescimento rápido).

A efetiva criação de valor de um produto só se dá quando acontece o “encaixe” entre os serviços e produtos disponibilizados pelo empreendimento e o que o cliente sente como necessidade. Entre várias possibilidades, esta criação de valor pode ser realizada pela utilização (usar um aparelho celular), satisfação de um desejo (aprender um idioma) ou comodidade da intermediação (receber um atendimento ou serviço eficiente). Entender como criar valor é entender como resolver problemas e suprir vontades dos indivíduos.

Síntese

Nesta unidade, entre vários tópicos que abordamos, podemos destacar:

- Conceito de empreendedorismo;
- Papel do empreendedor;
- O conceito de *Startup*;
- Criação de modelos de negócios;
- Utilização do Modelo Negócios *Canvas*;
- Utilização da Proposta de Valor *Canvas*;
- Pensamento visual para resolução de problemas.

Por meio da discussão dos temas propostos, situamos o papel central do empreendedor como agente do desenvolvimento econômico de um país ou região e a maneira como ele transforma as invenções (produção de ideias) em inovação (aplicação comercial). Abordamos conceitos modernos de Modelo de Negócios que trazem uma abordagem de *design* simples e compreensível. São ferramentas que permitem um olhar integrado sobre todos os componentes internos e externos que afetam a criação de valor de um negócio.

Também discutimos a importância do pensamento visual para resolução de problemas. Este conjunto de conhecimentos nos dão a base para entender os

desafios e tendências nos ambientes de negócios, que ocorrem em meio às revoluções do mundo digital.

Bibliografia

ALVES, Francisco Arlindo. **A hipótese do novo paradigma na internet. Anais do VIII P&D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design.** São Paulo, 2008. Disponível em: < <https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/60> >. Acesso em: 27 jan. 2020.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: < <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522>. > Acesso em: 27 jan. 2020.

BIZZOTTO, C. E. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores.** São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Erika Simona dos Santos; FERNANDES, Rodrigo Queiroz Kühni; VARGAS, Verônica; **A influência do Design no Business Model Canvas: interfaces possíveis entre os campos do Design e da Administração, Design & Complexidade,** Volume 1, 2017, Pages 61-82. Disponível em < <https://openaccess.blucher.com.br/article-details/a-influencia-do-design-no-business-model-canvas-20246> >

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** Tradução de Beatriz Viana Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2003.

MANU, A. **Disruptive Business : Desire, Innovation and the Re-design of Business.** Surrey (EN):Taylor and Francis, 2010. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblianhembiebooks/detail.action?docID=554571>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. (2013). **Business Model Generation**. Hoboken, NJ: Wiley. Disponível: < https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9_business_model_generation.pdf >

PÉREZ, Carlota. **Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto**. In: **OMINAMI, Carlos (Org.). La tercera Revolución Industrial: impactos internacionales del actual viraje tecnológico**. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1986. Disponível em: < <http://www.carlotaperez.org> >. Acesso em: 18 jan. 2020.

RASMUS, D. W. **Management by Design: Applying Design Principles to the Work Experience**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ProQuest. Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblianhembi-ebooks/detail.action?docID=624592>.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Disponível em < http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Desenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf >

Referências Imagéticas:

Figura 1. Mosaico de Marco Polo existente no Palazzo Doria-Tursi, em Gênova, Itália. Fonte: Wikipédia. Disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Marco_Polo#/media/Ficheiro:Marco_Polo_Mosaic_from_Palazzo_Tursi.jpg >

Figura 2 “Quadro de Proposta de Valor (Canvas)”. Fonte: Criação do autor adaptada de Value Proposition Canvas. Disponível em: < https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png >

Figura 3 “Business_Model_Canvas”. Fonte: Wikipédia. Disponível em: < https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png >

Figura 4 - Mapa Mental feito a partir de ferramenta online. Criação: Francisco Arlindo Alves