

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN ESTRATÉGICO
NÍVEL MESTRADO**

VIVIANE DA SILVA ALMADA

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DE EMPRESAS STARTUPS**

PORTO ALEGRE

2015

VIVIANE DA SILVA ALMADA

CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DE EMPRESAS STARTUPS

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Design Estratégico, pelo Programa de
Pós-Graduação em Design da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

PORTO ALEGRE

2015

A444c Almada, Viviane da Silva
Contribuições do design estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócios no contexto de empresas startups / por Viviane da Silva Almada. -- Porto Alegre, 2015.

136 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, Porto Alegre, RS, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, Escola da Indústria Criativa.

1.Design estratégico. 2. Empresas novas.
3. Empreendedorismo. 4. Inovação – Processos de design.
5. Criatividade nos negócios. I. Costa, Filipe Campelo Xavier da. II. Título.

CDU 7.05: 658.016.1
658.012.4
658.016.7:7.05

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 04/2015

DEFESA Nº 90

Aos dezesseis dias do mês de março de dois mil e quinze, realizou-se na Sala Santander do Programa de Pós-Graduação em Design, a sessão de *Arguição Pública da Dissertação* “*Contribuições do design estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócios no contexto de empresas startups*” apresentada pela aluna **Viviane da Silva Almada**, do Programa de Pós-Graduação em Design, nível Mestrado, à Comissão Examinadora constituída pelos professores doutores Jonas Cardona Venturin (UNISINOS), Karine de Mello Freire (UNISINOS) e Filipe Campelo Xavier da Costa (orientador). Desenvolvidos os trabalhos e registrados os resultados nas Planilhas de Avaliação, a Comissão atribuiu ao aluno, o parecer APROVADO.

A emissão do Diploma está condicionada à entrega da versão final da Dissertação.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Jonas Cardona Venturin (UNISINOS)
Prof. Dra. Karine de Mello Freire (UNISINOS)
Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa (Orientador)

Dedico este trabalho ao meu amado filho Antônio, ao meu marido e aos meus pais que são meus alicerces de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a minha mãe que me apoiou, me deu segurança e garra para chegar até aqui. Todas as nossas conversas e conselhos serviram para toda minha vida. Agradeço ao meu marido pela paciência e incentivos diários para conseguir alcançar meu objetivo. Agradeço ao meu pai e meu irmão por acreditarem em mim. Agradeço aos meus avós que me deram a base de vida, na qual acredito até hoje. Agradeço ao meu filho amado que me mostrou que tudo é possível. Em especial, registro um enorme agradecimento ao meu professor orientador Dr. Filipe Campelo que se tornou um grande amigo e conselheiro, além de me fazer acreditar que esta jornada seria alcançada. À todos os professores do Programa de Mestrado em Design por todas as contribuições em sala de aula. De igual forma agradeço aos amigos e colegas que me apoiaram nessa pesquisa: Juliana Wolfarth, Arlete Fante, Kaori Ishihara Tamekuni, Gustavo Martins, Rudá Pellini, Miguel Winiemko, Lucas Fontes, Sabrina Marder e Daniela Marder. Por fim, agradeço a minha amiga e sócia Renata Zugno que sempre compreendeu a importância desta pesquisa e me deu apoio para esse trabalho terminar.

“Quem conhece a sua ignorância revela a mais profunda sapiência.

Quem ignora a sua ignorância vive na mais profunda ilusão”

Lao-Tsé

RESUMO

As organizações, especialmente as empresas *startups*, estão inseridas em mercados onde a necessidade de um olhar direcionado para a resolução de problemas complexos e a busca de inovação é cada vez mais crescente. Neste contexto destaca-se o design estratégico, uma abordagem que permite a expansão do espaço do problema a ser resolvido, do mesmo modo que aumenta as possibilidades de inovação e traz uma dimensão projetual de constante experimentação. Esta pesquisa tem como objetivo fornecer indícios para analisar a contribuição da abordagem do design estratégico na busca de inovação, em conjunto com o uso da ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), dentro da realidade das *startups*. O contexto empresarial destas empresas foi escolhido tendo em vista que são organizações alavancadoras de inovação, embrionárias e que não atingiram a maturidade de recursos financeiros, porém com grande importância econômica para a geração de empregos e de inovação tecnológica. Já o Canvas, que tem como objetivo tornar as organizações inovadoras e encontrar novos formatos de negócios, permitindo que qualquer pessoa possa criar ou modificar seu modelo de negócio, foi escolhido por se tratar de uma ferramenta de gestão de uso fácil e reconhecida no mercado atual das organizações. Frente a isso, a pesquisa conta com uma fundamentação teórica que embasa o estudo, o entendimento do ambiente a ser pesquisado e a aplicação da abordagem do design estratégico, através da pesquisa-ação, realizado na *startup* BoardShore, empresa de *e-commerce* que comercializa equipamentos para esportes aquáticos, em Porto Alegre. Assim, buscou-se analisar a possibilidade de uma reflexão mais profunda sobre a provável contribuição do design estratégico, em conjunto com a aplicação do BMC, visto que esta ferramenta tem o objetivo de desenvolver novos modelos de negócios. Os resultados deste estudo mostraram a importância da aplicação e adaptação das ferramentas de design e gestão ao meio específico da organização e a relevância do papel do designer estratégico nesse processo de projeto.

Palavras-chave: Design estratégico. Inovação. Canvas. Novos modelos de negócios. *Startups*.

ABSTRACT

Organizations, specifically startups, are situated in markets where the need to look into solving complex problems and the search for innovation are increasingly growing. In this context we highlight the strategic design as an approach that allows space expansion of the problem to be solved in the same way that increases the possibilities for innovation and brings project dimension of constant experimentation. This research aims to provide clues to analyse the contribution of the strategic design approach in the search for innovation, along with the use of the Business Model Canvas tool (BMC), within the reality of startups. The business environment of these companies was chosen considering organizations that drive innovation, embryonic and that have not yet reached the maturity of financial resources but with great economic importance in the job creation and technological innovation scene. Whereas Canvas, which aims to turn organizations more innovative and find new business formats allowing anyone to create or modify their business model was chosen because it is a user-friendly management tool and recognised in the current market organizations. Based on that, the research has a theoretical framework that supports the study, the environmental understanding to be searched and the implementation of the strategic design, through research-action, conducted at BoardShore startup, an e-commerce company that sells equipment for water sports, in Porto Alegre. Thus, we sought to examine the possibility of a deeper reflection about the possible contribution of strategic design, in conjunction with the implementation of the BMC as this tool aims to develop new business models. The results of this study show the importance of applying and adapting the design and management tools to a particular environment of the organization and the relevance of the strategic designer role in this design process.

Key-words: Strategic design. Innovation. Canvas. New business models. Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação da fundamentação teórica desta pesquisa.....	22
Figura 2 – Esquema sistêmico do desenvolvimento do metaprojeto.....	31
Figura 3 – Moodboard criado para o município de São Leopoldo/RS.....	35
Figura 4 – Storyboard.....	36
Figura 5 – Mapa Conceitual	37
Figura 6 – Quadro-base da Análise SWOT	38
Figura 7 – Gráfico de Polaridades.....	40
Figura 8 – Cenário de ambiente apresentado por empresário em estudo sobre Micro e Pequenas Empresas	44
Figura 9 – Primeira versão da ontologia de modelos de negócios	49
Figura 10 – Segunda versão da ontologia de modelos de negócios	50
Figura 11 – Segunda versão da ontologia de modelos de negócios	51
Figura 12 – <i>Business Model Canvas</i>	54
Figura 13 – Descrições dos blocos do <i>Business Model Canvas</i>	55
Figura 14 – Figura baseada no ciclo de planejamento do Thiollent (2011)	70
Figura 15 – Percurso Projetual.....	72
Figura 16 – Ciclo de pesquisa-ação baseado no modelo de Thiollent (2011)	80
Figura 17 – Percurso Projetual.....	82
Figura 18 – Canvas criado com o case da empresa Nespresso	87
Figura 19 – Esquema utilizado pelo <i>Business Model Generation</i> , apresentado pela pesquisadora	87
Figura 20 – Canvas criado no workshop 1	88
Figura 21 – Pesquisa Contextual	91
Figura 22 – Pesquisa Contextual	91
Figura 23 – Pesquisa Contextual	92
Figura 24 – Pesquisa Não Contextual sobre acessórios.....	93
Figura 25 – Pesquisa Não Contextual sobre conhecimento.....	94
Figura 26 – Pesquisa Não Contextual sobre esportes aquáticos.....	94
Figura 27 – Pesquisa Não Contextual sobre inovação e-commerce.....	95
Figura 28 – Pesquisa Não Contextual sobre <i>startup</i>	96
Figura 29 – Esboço de <i>brainstorm</i> de palavras	97
Figura 30 – Gráfico de Polaridades.....	98

Figura 31 – Esboço do Gráfico de Polaridades e Cenários.....	99
Figura 32 – Cenário 1 escolhido.....	100
Figura 33 – Imagem do Canvas elaborado no workshop 3.....	102
Figura 34 – Percurso Projetual do Processo de Projeto.....	106
Figura 35 – Percurso Projetual do Processo de Projeto.....	120
Figura 36 – Novo Percurso Projetual do Processo de Projeto	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Dados gerais da <i>startup</i> Taxi Motions	63
---	----

LISTA DE SIGLAS

BMC	Business Model Canvas
BMG	Business Model Generation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos Específicos	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 DESIGN ESTRATÉGICO	22
2.1.1 Metaprojeto	29
2.1.2 Ferramentas Projetuais	33
2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS	45
2.2.1 Business Model Generation	47
2.2.1.1 A Ferramenta do Business Model Canvas	51
2.2.2 Startups	60
2.2.2.1 Definições de <i>Startups</i>	61
2.2.2.2 Características das <i>Startups</i>	64
2.2.2.3 Tipos de <i>Startups</i>	66
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.1 TIPO DE ESTUDO	68
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	69
3.3 PERCURSO PROJETUAL DO ESTUDO	71
3.3.1 Etapa 1 (Entrevista com Especialista da Área)	73
3.3.2 Etapa 2 (Entrevista com Sócios da Empresa <i>Startup</i>)	74
3.3.3 Etapa 3 (Aplicação do Workshop 1)	74
3.3.4 Etapa 4 (Desenvolvimento de Pesquisa Contextual e Não-Contextual)	76
3.3.5 Etapa 5 (Aplicação do Workshop 2)	78
3.3.6 Etapa 6 (Aplicação do Workshop 3 - Uso do Canvas com o Novo Concept)	79
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
4.1 RESULTADOS	81
4.1.1 Etapa 1 (Entrevista com Especialista da Área)	82
4.1.2 Etapa 2 (Entrevista com Sócios da Empresa <i>Startup</i>)	84
4.1.3 Etapa 3 (Aplicação do Workshop 1)	86

4.1.4 Etapa 4 (Desenvolvimento de Pesquisa Contextual e Não-Contextual)....	90
4.1.5 Etapa 5 (Aplicação do Workshop 2).....	96
4.1.6 Etapa 6 (Aplicação do Workshop 3 - Uso do BMC com o Novo Concept)	101
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	105
4.2.1 Avaliação do Processo de Design Estratégico e o Uso do Canvas.....	105
4.2.2 Nível de Compreensão do Design Estratégico pelos Usuários	115
4.2.3 Oportunidades para a Utilização e Aproximação do <i>Business Model Generation</i> e o Design Estratégico	117
4.2.4 Síntese da Análise dos Dados	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA 1	134
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA 2	135

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo constitui-se um dos caminhos para o crescimento econômico do país, preparando o indivíduo para as mudanças no mercado, sendo os empreendedores aqueles que buscam formas de utilizar técnicas e procedimentos que apresentem resultados positivos em âmbito financeiro, social e humano (MARTINS, 2008). O conceito representa uma visão estratégica para criar opções inovadoras. Não significa somente a ação prática de criar um negócio próprio, mas sim transformar um conjunto de ideias em oportunidades (MARTINS, 2008).

O tema vem causando grandes discussões no mundo dos negócios, por ser responsável pelo desenvolvimento econômico dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, ideias e projetos empreendedores elevam a competitividade no ambiente empresarial, por encontrar-se cada vez mais exigente com padrões globalizados. Essa competitividade surge do perfil empreendedor, através da sua conquista profissional e de resultados empresariais que se refletem diretamente no desenvolvimento econômico e social.

O empreendedorismo é estimulado pela criatividade e inovação. Na atual sociedade está marcado pelo acréscimo da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, assumindo um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador; surgindo da necessidade que se tem, em implantar novos negócios (MORAES et al., 2012).

É grande a importância da inovação para o desenvolvimento econômico e para a competitividade das empresas (PORTER, 1999). Embora não exista uma regra clara do impacto da inovação na economia e na competitividade, muitas são as pesquisas que desenvolvem o tema, buscando desde o impacto da inovação na competitividade até o estudo da história desta e de indústrias que sequer existiam antes da introdução de uma determinada inovação (FREEMAN, 1982; KIM e MAUBORGNE, 2005).

O estudo da inovação ainda é muito recente. De acordo com Kim e Mauborgne (2005) as análises mais recorrentes na literatura econômica centram-se ainda hoje nas dinâmicas tecnológicas e científicas da inovação, onde a informação é historicamente mais abundante e disponível para uma grande diversidade de

países. Contudo, essa é somente uma das facetas do fenômeno multidimensional que é a inovação. Muitas atividades em que se desenvolvem serviços e propostas imateriais inovadoras não são tipicamente registradas com rigor. Existem oportunidades para complementar a investigação existente considerando perspectivas analíticas e fontes de evidência empíricas até hoje ainda pouco exploradas no campo dos estudos de inovação.

Kim e Mauborgne (2005) acrescentam que através da incorporação de estratégias de inovação uma empresa pode, não só buscar espaço no mercado competitivo, como também buscar inovações que lhe permitam abrir um mercado livre de concorrência.

A inovação requer a definição de objetivos claros, fixando estratégias, estabelecendo os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e, de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara os processos de inovação (BES, 2011). A partir disso, coloca-se como importante o envolvimento da disciplina de gestão para a articulação do processo inovador, de modo a focar pequenas inovações contínuas coerentes entre si e com a estratégia da empresa, para que se crie, ao longo do tempo, um cenário interno favorável à inovação, reduzindo os riscos de fracasso e o desperdício de oportunidades.

Para Schumpeter “o impulso fundamental que mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1934, apud Porter, 1996, p.71). O autor defende que a inovação é necessária ao funcionamento do sistema econômico capitalista. É tamanha a importância que atribui à inovação que, em sua visão, a estagnação nas empresas resultaria no colapso do sistema capitalista. Estas empresas forçam o sistema a se renovar através de inovações, onde as estruturas existentes são substituídas por novos produtos ou processos. As pequenas empresas chamadas startups, de base tecnológica, têm sido de grande importância para o crescimento de algumas indústrias em especial, de semicondutores, comunicação, biotecnologia e Internet (HAYTON, 2002).

A maior parte dos novos modelos de negócios baseados em inovação, entretanto, não realiza seu potencial de grande geração de valor. Diversas startups simplesmente não possuem objetivos de grande crescimento (HAYTON, 2002).

Entender este processo de crescimento e geração de valor, bem como seus gargalos, tem grande importância, pois o sucesso destas pequenas empresas de grande potencial poderá auxiliar na busca de altos benefícios para a economia nacional.

Empresas startups são consideradas um tipo de organização alavancadora de inovação, embrionárias, que possuem menos de oito anos de atuação e que ainda não atingiram a maturidade de recursos, mas que apresentam grande importância econômica na geração de empregos e de inovações tecnológicas (HAYTON, 2002). De acordo com Hayton (2002), essas empresas, normalmente de atuação em segmentos associados a tecnologia da informação, possuem espírito empreendedor e uma constante busca por inovação no seu modelo de negócios. Caracterizam-se por estar em um ambiente relativamente favorável para geração de novas soluções quando considerada a sua flexibilidade gerencial, uma vez que as mesmas, em grande parte, possuem estruturas organizacionais menos complexas, o que as torna, neste ponto específico, mais ágeis nas decisões e possivelmente mais abertas para o novo.

Na literatura acadêmica, o termo modelo de negócios surge pela primeira vez em 1975 (GHAZIANI; VENTRESCA, 2005) ganhando força a partir dos anos noventa, em decorrência dos negócios emergentes das empresas “ponto com”, do e-commerce e da economia do conhecimento. Porém, ainda hoje pesquisadores buscam uma compreensão mais clara sobre a origem, o papel e o potencial deste termo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

De acordo com Ghaziani e Ventresca (2005), um modelo de negócio pode ser considerado uma representação das estruturas cognitivas que fornece limites para a empresa: de criação de valor, de organização de sua estrutura interna e de governança. Um modelo de negócios define como uma organização pode oferecer produtos e serviços aos seus vários públicos, caracterizando a capacidade e os parceiros necessários para criar e fornecer seus valores, ampliando as relações com o objetivo de gerar inovação e sustentabilidade da organização. “Modelos de negócios descrevem a lógica de como uma organização cria, captura e entrega valor” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.78). Para os autores, estes são considerados uma representação dos processos de uma empresa e de como esta obtém lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

As ações de captura, de conceitualização, de mapeamento e de acompanhamento de um modelo de negócio, em uma empresa, podem ser caracterizadas como uma forma de gestão do conhecimento, por auxiliarem os gestores a entender e mudar a lógica de seus negócios, além de externalizar e armazenar conhecimento sobre o processo de criação de valor na organização e no desenvolvimento de novos modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

É possível introduzir e discutir a contribuição da abordagem do design estratégico, que visa projetar produtos, serviços, comunicação e experiências (CAUTELA e ZURLO, 2006). De acordo com Celaschi e Deserti (2007), o design projeta processos e sistemas que agregam valor e que estão por trás das experiências. Por exemplo, uma das atribuições do profissional de design consiste em projetar significados de forma a agregar valor aos produtos. Esses diferenciais, ou seja, o valor agregado aos produtos e aos serviços, tornam as empresas cada vez mais competitivas. As organizações necessitam surpreender seus clientes de forma a atender às suas expectativas quanto aos produtos ou serviços ofertados. Ainda segundo Celaschi e Deserti (2007), o design é envolvido na construção de estratégias desde a concepção da ideia até a finalização de um projeto.

Dentro deste contexto, entende-se que o design poderá contribuir não apenas para a geração de inovação em produtos, como também de negócios. Ademais, considerando o processo de desenvolvimento de projetos como uma oportunidade de crescimento e mudança da organização, torna-se um gerador de inovação, alcançando a criação de novos modelos de negócios.

A consolidação e crescimento do design como atividade profissional autônoma ocorreu a partir de 1945, em função da versatilidade dos designers em acompanhar as mudanças do mercado, da tecnologia e da manufatura no mundo pós-guerra (BONSIEPE, 2011). Neste contexto, novas abordagens do design surgiram a partir da utilização de conhecimentos de outras áreas; a gestão do design e o design estratégico fazem parte das discussões do design na contemporaneidade.

O design estratégico de acordo com Zurlo (2010), se propõe a oferecer uma transformação na organização, pois atua diretamente na imagem corporativa e no seu reposicionamento e ressignificação. O autor o define como um conjunto de

atividades projetuais de forma ampliada e estratégica, gerando valor a partir de práticas que produzam inovação.

Esta é então, uma abordagem sistêmica que permite a expansão do espaço do problema a ser resolvido, do mesmo modo que aumenta as possibilidades de inovação e traz uma dimensão projetual de constante experimentação. Segundo Meroni (2008), o design estratégico pode ser caracterizado como a maneira de lidar com o ambiente inserido, dando ênfase em “onde ir”, e não somente em “como ir”. O designer, neste processo é um catalizador que serve para orientar a equipe na direção de interpretações compartilhadas sobre o futuro. Para definir a direção “onde ir”, esta abordagem utiliza a formulação de um conjunto de ferramentas que auxiliam no desenvolvimento de cenários de um futuro possível. É uma hipótese construída sobre competências do design estratégico, estabelecendo condições para que esta se torne viável.

Também pode ser entendido como um campo de investigação de pesquisa projetual que se apropria de diversas áreas do conhecimento para obter respostas inovadoras a necessidades específicas; está apoiada, entre outros preceitos, no alicerce da aprendizagem contínua e multidisciplinar, considerando o processo de projeto uma oportunidade de crescimento, assim como um gerador de inovação (MERONI, 2008). Utilizando conceitos e ferramentas típicas para a busca de inovação, esta abordagem, segundo Celaschi (2007), perpassa por várias categorias de atores que pertencem a distintas áreas profissionais. As diferentes competências disciplinares, ou seja, a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes tem o objetivo de alcançar o resultado desejado no processo de inovação. Esta, por sua vez, cria novas possibilidades através de diferentes conjuntos de conhecimentos tácitos e explícitos que podem ser abordados pelo design enquanto agente capaz de articular o saber coletivo, ou individual, dentro ou fora da organização (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003).

O design estratégico propõe em sua abordagem, uma reflexão denominada metaprojeto, cujo foco é pensar e questionar sobre os aspectos do problema de design, desenvolvendo soluções para o mesmo, muitas vezes antes de iniciar o projeto. Conforme Scaletsky e Parode (2008), o metaprojeto é um dos pilares mais importantes do design estratégico. De acordo com Moraes (2010), o metaprojeto pode ser considerado uma plataforma de conhecimentos, um conjunto de

ferramentas que auxiliam, sustentam e orientam a atividade projetual em um ambiente fluido e dinâmico. Ainda segundo o autor, o metaprojeto é uma reflexão que ocorre nas fases iniciais do design, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. Assim, é possível considerar o metaprojeto como um pilar da abordagem do design estratégico, em que normalmente se utiliza conceitos e ferramentas típicas para a busca de inovação.

De modo geral, o design estratégico se utiliza da abordagem metaprojetual como uma maneira possível para contribuir na geração de novos modelos de negócios e para auxiliar na concepção da inovação nas organizações. Neste sentido, o metaprojeto é um elemento que pode auxiliar na geração de inovação a partir da discussão de uma avaliação mais crítica na organização, e isso pode contribuir para a geração de novos modelos de negócios.

Esta busca por inovação também poderá ser alcançada através diversas abordagens, como por exemplo o *Business Model Generation* (BMG), que surge da área da gestão e que tem como objetivo contribuir para a inovação e/ou a geração de novos modelos de negócios. O BMG é uma metodologia criada por Alexander Osterwalder (2010) com diversos co-autores e colaboradores ao redor do mundo, que busca simplificar o processo de concepção e estruturação de negócios em distintos campos de atuação.

O BMG é uma abordagem indicada para organizações de todos os portes, em especial, para empresas nascentes, servindo para que empreendedores definam o modelo de negócio de suas empresas e visualizem de forma sistêmica, integrada e visual este modelo. O objetivo é permitir a discussão e integração de diversas percepções sobre como a empresa pode atuar, quais os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem entre si.

De acordo com Osterwalder (2005, p. 43), “uma das grandes vantagens dessa metodologia, conhecida como modelagem do negócio, é o fato de ser extremamente simples. Diferentemente do plano de negócios, é uma ferramenta fácil e clara”. Apesar de incentivar a busca por novos modelos de negócio, o autor frisa que inovação não é sinônimo de criatividade. A ideia do BMG é justamente facilitar um exercício que a própria organização realiza: experimentar dentro do mercado e, aos poucos, encontrar o modelo inovador. A partir desta metodologia, o autor apresenta o resultado de sua proposta de forma visual, através da ferramenta

Business Model Canvas (BMC)¹, para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. Assim, o BMC tem o propósito de ser uma ferramenta que facilite a criação e comunicação de modelos de negócios.

A ferramenta apresenta nove blocos interligados, com o objetivo de ampliar a forma de representar modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem acessível que possibilite a troca de experiências e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo. Assim, os autores criaram uma forma mais simplificada para aplicação em diversos campos, através de um método para descrever, analisar e desenhar a inovação em modelos de negócios.

É possível recuperar o contexto de planejamento de negócios para startups e a necessidade de desenvolvimento mais consistente de negócios reduzindo a probabilidade de insucesso. Modelos construídos na área de gestão para o desenvolvimento de estratégias, produtos ou serviços, auxiliam empreendedores na concepção de negócios, porém o potencial para a geração de inovação efetivamente relevante e disruptiva é questionável. Processos baseados na cultura de design, como a abordagem do design estratégico, podem contribuir de forma substancial para a concepção de modelos de negócios com maior grau de inovação e, por sua vez, na agregação de maior valor para as organizações proponentes.

Neste sentido, surge a oportunidade de inovação com o objetivo de verificar o quanto o design estratégico pode contribuir no desenvolvimento de novos modelos de negócios. Tendo em vista que o metaprojeto e sua natureza de reflexão, profunda e recursiva, pode minimizar o risco de decisões apressadas e com menor potencial de inovação, é que esta pesquisa tem o objetivo de compreender como o design estratégico poderá, através da cultura de design, ser um propulsor da inovação em virtude de sua maneira de pensar e do uso de suas ferramentas, para geração de novos modelos de negócios.

Considerando isso, a presente pesquisa propõe um estudo que busca entender quais as contribuições que a abordagem do design estratégico, representado pelo

¹ Business Model Canvas, na tradução livre, seria Tela de Modelo de Negócios, mas optou-se por não se utilizar este termo na pesquisa. Neste estudo, será usada a nomenclatura BMC.

uso, em conjunto, da ferramenta BMC, pode trazer para o desenvolvimento de novos modelos de negócios, no contexto de *startups*.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição do design estratégico no desenvolvimento de novos modelos de negócios, no contexto de *startups*.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Avaliar, a partir de um projeto experimental, o processo de desenvolvimento de novos modelos de negócios, por meio da utilização da ferramenta BMC.

b) Investigar possíveis formas de aproximação entre o design estratégico e o BMC na realidade das empresas *startups*.

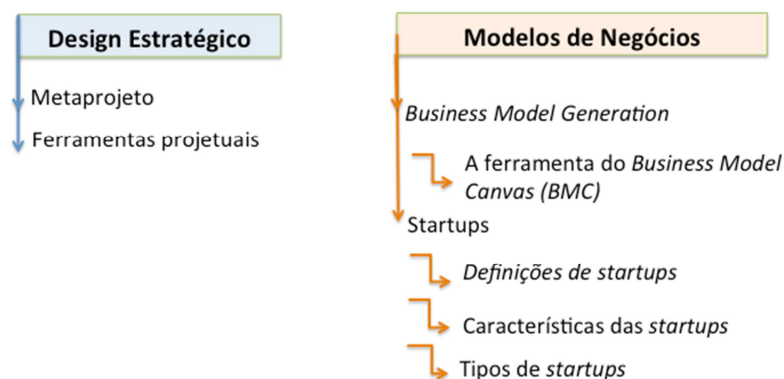
Para atender ao objetivo desta pesquisa, a dissertação foi organizada em cinco capítulos. O primeiro configura-se em uma introdução que anuncia o problema, argumentando sua importância e delimitando os objetivos de pesquisa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, no qual trata da abordagem do design estratégico e de modelos de negócios. Aborda-se nessa etapa, o design estratégico, conceituando-se a abordagem e as ferramentas investigadas que dele fazem parte. Além disso, modelos de negócios através do estudo do *Business Model Generation*, sua ferramenta *Business Model Canvas* e o universo das *startups*. Em sequência, o terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo, a discussão dos resultados, através da apresentação das informações coletadas durante a pesquisa, além da análise dos dados. Finalmente, no quinto e último capítulo, a exposição das conclusões e considerações finais deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa está constituída em 3 (três) capítulos teóricos de revisão da literatura: design estratégico e modelos de negócios. Inicialmente, será discutido o conceito de design estratégico e seu âmbito de atuação. No capítulo seguinte serão abordados os diversos conceitos de modelos de negócios e a aplicação do *Business Model Canvas* no contexto escolhido das *startups*.

A figura 01 representa a forma como será apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa.

Figura 1 – Representação da fundamentação teórica desta pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 DESIGN ESTRATÉGICO

Para uma compreensão mais clara da abrangência do termo design, faz-se necessário uma reflexão sobre o conceito. A palavra design em inglês, conforme Flusser (2007, p. 27) pode funcionar tanto como verbo, quanto substantivo. Como substantivo significa, entre outras coisas, “propósito, plano, intenção, estrutura básica”, e como “verbo, entre outras coisas, tramar algo, simular, projetar, esquematizar e o proceder estrategicamente”.

O termo design assume na cultura contemporânea significados amplos que são para além da concepção da forma. O papel do designer tem mudado de dimensão com o passar do tempo; a Revolução Industrial, na metade do século XIX, trouxe a divisão do trabalho e o advento da produção em massa, através da

separação dos setores de projeto e manufatura, que antes eram desenvolvidos pela mesma pessoa. Após este período, o design teve seu foco na técnica e na forma funcionalista, buscando resgatar a arte agregada a este (BONSIEPE, 2011).

O trabalho artesanal passava a ser mecanizado. O movimento social e estético inglês Arts and Crafts, liderado por William Morris, teve suas origens no art nouveau ao atenuar as fronteiras entre belas-artes e artesanato pela valorização dos ofícios e trabalhos manuais, e pela recuperação do ideal de produção coletiva. Burdek (2006) complementa a importância de Morris para uma aproximação da indústria com a arte, que foi considerado por diversos historiadores como uma das raízes do modernismo no design gráfico, desenho industrial e arquitetura (BURDEK, 2006).

Na linha da funcionalidade da arquitetura e dos objetos, foram fundadas associações e escolas pelo mundo. O movimento do design teve início na Escola Bauhaus, onde era oferecido curso básico de formação politécnica. Nesse momento histórico ocorreu a passagem do profissional artesão para o designer industrial. Burdek (2006) afirma que o objeto deveria ser “barato, durável e bonito”. A preocupação com quem e como iam usar esse objeto era o importante. Após a Segunda Guerra Mundial, tem-se a fundação da Escola Hochschule Für Gestaltung em Ulm, mais conhecida como a Escola de Ulm. Nessa escola, professores da Bauhaus trouxeram suas contribuições para a continuidade da construção do pensamento e desenvolvimento prático do design industrial. A Escola de Ulm caracterizou-se pelo interesse na formatação do ensino do design, inclusive na comunicação visual. Nessa época, o design começa a abranger outras áreas do conhecimento.

No campo de design de produto, a Escola de Ulm abordava o projeto de produto não como elemento isolado, mas como sistema, porém ainda restrito a englobar somente identidades corporativas de uma empresa (BURDEK, 2006). A Escola de Ulm complementou o design em várias linhas de trabalho disseminando-o em outros países. Neste período, iniciou no design, a busca de um elo entre o mundo da arte e da técnica, como uma nova forma de cultura. Porém, o papel usual deste sempre se fez muito presente no mundo através de artefatos. Segundo Simon (1969), se entende por artefato tudo que é fabricado pelo homem e que se opõe ao natural. O projetista, ou melhor, o designer, é o responsável pela descrição da

organização e do funcionamento deste artefato, incluindo o seu caráter de interface entre os ambientes externos e internos. Flusser (2007) declara como se os designers quisessem enganar o mundo natural. Nesse sentido, Flusser (2007) coloca os designers como imitadores da realidade, pois passam a simular produtos, ideias e sensações.

Celaschi (2007) enfatiza claramente a confusão que é causada pela proximidade do design com a arte e a técnica produtiva, e salienta que o designer não é apenas o desenhista industrial, projetista de artefatos, mas, além disso, é o projetista de bens de consumo, sejam eles produtos, serviços ou experiências. Nessa abrangência, compreende-se a importância e participação do design como resposta na ponta da cadeia produtiva, que é criar valor de troca transformando o produto em mercadoria (CELASCHI, 2007).

Para atender ao mercado, o design se configura em uma ferramenta importante para a geração de competitividade e para propiciar a inovação dentro das organizações, pois compete a ele agregar valor de uso e troca nos bens de consumo. Segundo Manzini (2004, p. 41), o designer passa a ter a “capacidade e possibilidade de criar novos modelos de referência, de imaginar novos estilos de vida”. O design apresenta a capacidade de ampliar estrategicamente o olhar, não só em aspectos físicos do produto, mas em um sistema-produto-serviço que envolve os bens (produtos, serviços, experiência e comunicação), interferindo na dinâmica do mercado e passando a ser o principal foco das gestões. Esse olhar compete ao design estratégico.

O design estratégico é como a complexidade, uma palavra problema. “Um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares” (ZURLO, 2010, p.1). O autor aponta que a estratégia pode ser tanto causa quanto efeito de um processo coletivo onde dialogam e interagem vários atores com diferentes pontos de vista (ZURLO, 2010).

O conceito de design estratégico parte da noção que hoje o designer não projeta apenas artefatos desprovidos de significação ou que resolvam apenas problemas funcionais. Busca se projetar toda a cadeia de valor (ZURLO, 2010). A abordagem estratégica do design pretende interpretar situações em andamento, através de um processo aberto, no qual nem sempre os problemas estão claros ou bem definidos. A importância disso é que, ao longo do percurso, soluções flexíveis

possam ser construídas e adaptadas ao conjunto de situações que compõem um determinado cenário, dando respostas adequadas ao contexto, utilizando os recursos disponíveis. A definição de um problema de projeto não é um ato neutro, pois na ótica do design estratégico, não se trata apenas de saber, mas saber o que está disponível (ZURLO, 2010). Um designer estratégico deve ter condições de conduzir, saber para onde ir, construindo futuros possíveis para o mercado das organizações.

O que torna o design estratégico são suas atuações nos diferentes âmbitos. Através de viés estratégico, o design posiciona-se como um articulador de diversas disciplinas, buscando compreender o contexto. O “fazer ver”, dentro da organização, suas ideias e conceitos materializados em experiências, serviços e produtos, permite gerar aprendizado e mudança de cultura (ZURLO 2010).

Neste sentido, o design estratégico é percebido como um mediador criativo para as organizações, pois o reconhecimento da centralidade dos processos de mediação que apoiam a tomada de decisão dentro das sociedades contemporâneas é um importante desafio que emerge da própria complexidade inerente ao cenário competitivo, conturbado e de forte concorrência. Enquanto o saber, dentro da lógica industrial, esteve contido no "saber produzir", a mediação dessas informações eram menos questionadas. No entanto, observa-se a passagem do desenho industrial para a cultura de projeto (design) e, em tal transição, podem-se identificar sinais difusos de uma crise mais generalizada a respeito dos processos de mediação (CELASCHI, 2007).

Assim compreendido, o design como cultura de projeto é uma interseção, um cruzamento entre a arte e a criatividade, as ciências humanas, a economia, o marketing e a tecnologia, através das competências multidisciplinares e transversais. No momento em que se encontra com a criatividade da arte e a viabilidade tecnológica, o design resulta na manifestação da forma. Do cruzamento do desenvolvimento tecnológico com a utilidade da economia e da gestão, nasce a função. Na interseção da economia e do marketing com a investigação das ciências humanas é incorporado o valor. E, finalmente, da hermenêutica das ciências humanas e da intuição da arte, manifesta-se o significado (CELASCHI, 2007).

Ao colocar a cultura do projeto no centro das tomadas de decisões das organizações, o designer estratégico busca referências e fundamentos em outras

áreas de atuação profissional para a tomada de decisões das organizações. Por essa razão, o design estratégico se caracteriza por ser essencialmente multidisciplinar, apresentando, nas competências do projeto, métodos e pessoas advindos de outras áreas. Segundo Celaschi (2007, p.16),

A contribuição do design dentro dos processos de inovação do produto industrial é tradicionalmente e ainda freqüentemente lida como especialidade vertical que intervém e preside sobre a forma do bem. Com a afirmação 'orientado pelo design' (design driven) entendemos ao invés individualizar um processo de inovação do produto no qual a contribuição do design é posta ao nível da estratégia da empresa, ao vértice, e com a consciência que a qualidade governável do design no processo e no produto são hoje as características que mais influenciam no sucesso do ganho para a empresa e de satisfação para o consumidor; portanto podemos e devemos influir no modo explícito da governança do processo de inovação.

Um contraponto a esta ideia, é a visão de Mozota (2008) que afirma que o design estratégico, em uma dimensão mais ampla, é um processo que envolve pessoas com competência projetual, que estão apoiadas em práticas de gestão para formular e desenvolver estratégias para uma determinada empresa.

O processo criativo estimula o reposicionamento do papel do design, colocando-o como um mediador dos diversos conhecimentos que atravessam naturalmente a cultura de projeto. Assim sendo, para a autora, o design auxilia no fluxo de informações entre o sistema de produção e o sistema de consumo, acompanhando o percurso do desenvolvimento do produto. A premissa deste desenvolvimento faz referência a um importante pilar do design estratégico que trata da definição e da resolução do problema, além do motivo que remete à construção de significados (MOZOTA, 2008).

Esta atividade, para a autora, reúne o design, a gestão e a comunicação, sendo que a última estabelece a forma com que a empresa dialogará com o mercado e com a sociedade. Na visão da autora, nesta relação com a atividade de gestão, que é quem define a estratégia, tem-se o espaço em que o designer estratégico encontra a oportunidade de envolver grupos interdisciplinares e potencializar as suas diversas competências, operando como um mediador criativo (MOZOTA, 2008). Estas ideias da autora, são antagônicas ao conceito de design estratégico que está sendo tratado nesta pesquisa. Portanto, não serão utilizadas neste estudo, apenas como forma de reflexão sobre o tema e as distintas perspectivas técnicas.

A cultura de projeto é um dos meios pelos quais se pode localizar respostas criativas a demandas do mercado, partindo do pressuposto da observação da realidade e de sua transformação, criando oportunidades para a inovação. Celaschi e Deserti (2007) descrevem algumas fases principais do processo de inovação orientado pelo design (*Design Driven Innovation*).

De acordo com Verganti (2009), as grandes inovações não podem surgir a partir dos consumidores, pois estes apenas conseguem verbalizar os significados que dão aos bens e que estão enraizados no regime sociocultural existente. Estas inovações que levarão a uma ressignificação dos bens só podem ser feitas pelo que o autor denomina de intérpretes do mercado, quer dizer, pessoas que possuem um entendimento profundo do desenvolvimento das dinâmicas do consumo para materializar algo que se supõe que será desejado. Tais intérpretes têm a capacidade de antever e fazer ver, realizando extrapolações a partir de conexões entre muitos diálogos e observações de comportamentos. Estas observações são desenvolvidas na fase do metaprojeto, quando se faz necessário dar um passo para trás e investigar a evolução da sociedade, economia, cultura, arte, ciência e tecnologia. As empresas mais inovadoras, possuem uma habilidade superior de compreender, criar e influenciar novos significados para os bens (VERGANTI, 2009). Quanto às inovações pelo design, Verganti (2009), acredita que, na relação entre produtores, consumidores e mediadores, as maiores oportunidades residem nos mediadores, pois os consumidores dificilmente têm a capacidade de idealizar modificações que possam interessar ao mercado. O autor define a inovação pelo design como uma atividade que transforma o significado das coisas.

O universo científico da inovação e, principalmente, da inovação pelo design é amplo e apresenta diversas abordagens e orientações. Nesta pesquisa, optou-se por delimitar o que é inovação pelo design, utilizando a abordagem do *Design Driven Innovation*. O design estratégico é um agente e promotor da inovação contínua e a gestão do design é a administradora destes recursos. De acordo com Verganti (2009), um aspecto relevante que diferencia a inovação por meio do design, da inovação que ele chama de técnica é que o conceito de inovação técnica está fortemente ligado aos processos industriais, às mudanças de equipamentos de produção, à descoberta de novos materiais, ou seja, aos aspectos tecnológicos e à otimização de recursos e processos. De alguma maneira, pois, a inovação técnica

nega as mudanças sociais, culturais e comportamentais, isto é, trata-se de um método que neutraliza a dimensão e o significado das coisas para as pessoas.

O *Design Driven Innovation* está centrado em construir e atribuir significados aos produtos. Este processo não está centrado unicamente no usuário, é um processo aberto a todas as influências comportamentais. Grandes ideias também podem surgir das comunidades científicas, criativas e de usuários, podendo superar um bom insight de uma equipe de inovação. Esse diálogo parte da lógica de compreender as necessidades dos seres humanos e observar os avanços tecnológicos, movimentos sociais e culturais de uma determinada comunidade. Portanto, para Verganti (2009), as empresas que são orientadas pela inovação por meio do design estão mais preparadas para detectar, atrair e interagir com intérpretes-chave, conquistando uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes.

Em conformidade com Franzato (2011), os processos de inovação dirigidos pelo design não visam resolver problemas pontuais, mas são, geralmente, impulsionados por uma pré-disposição da empresa para inovação, o que não significa, exatamente, contratar um designer. A inovação é uma vantagem competitiva se for introduzida em ritmo constante. Em tal contexto, porém, a habilidade de transformar rapidamente o desenvolvimento científico em inovação é fundamental. A dinâmica de construção de competência central na empresa está relacionada ao estabelecimento de capacidades de conhecimento, tanto de indivíduos quanto da empresa.

Esta forma criativa de operar pode ser integrada aos processos de uma organização, gerindo ideias de inovação, de pesquisa e de desenvolvimento de produtos. Esta ótica reforça a relação do design com questões fundamentais de gestão de inovação e desenvolvimento de novos produtos, alinhados com fatores cruciais para o sucesso da inovação. A gestão do design tende, desse modo, a estar focada nos aspectos operacionais como recursos, tempo, orçamentos, fases, atores envolvidos, resultados parciais, instrumentos de controle, entre outros (ZURLO, 2010).

Traçando um paralelo entre estas áreas do conhecimento, podemos considerar que a inovação pelo design é resultado e uma forma de operar ou gerir um processo organizacional com diversas abordagens, como o próprio *Design*

Driven Innovation. Já a gestão do design é um meio de caminhar em direção à inovação, ou mesmo de inovar.

A abordagem do design estratégico promove a inovação a partir do pensamento estratégico contínuo, apontando para futuros possíveis, interpretando os sinais que a sociedade apresenta, construindo significados, conferindo identidade às organizações e aos sistemas de produtos (ZURLO, 2010). Nesta abordagem, o metaprojeto, pilar específico do design estratégico, busca promover a reflexão sobre o processo de projeto, através do uso de ferramentas de design e da cultura projetual.

2.1.1 Metaprojeto

Para o design estratégico, a atividade central no processo de inovação é subdividida em dois processos distintos: o tradicional projeto e o mais desconhecido, definido como metaprojeto (CELASCHI, 2006). De acordo com o autor, o metaprojeto é a possibilidade de planejar o projeto, de pensar na complexidade que envolve a projeção do sistema-produto-serviço. A reflexão metaprojetual sugere, “um ‘projeto do projeto’, ou seja, um programa articulado e analítico, subdividido em fases, tempos e recursos econômicos e humanos necessários em cada fase, que constituirá o ‘plano regulador geral’ do processo de inovação” (CELASCHI, 2006, p. 40).

Para Moraes (2010) o metaprojeto é um espaço que se caracteriza por um posicionamento crítico e reflexivo diante do próprio projeto, a partir de um cenário em que se consideram os fatores tecnológicos, ambientais, socioculturais, produtivos, entre outros. É nesse espaço que o design explora toda a sua potencialidade. O metaprojeto nasce da necessidade de existência de uma plataforma de conhecimentos (pack of tools) que auxilie a atividade projetual das mercadorias contemporâneas, em um cenário dinâmico e de constante mutação (MORAES, 2011). Este é um momento para pensar antecipadamente sobre o projeto, onde se idealiza e se programa todo o processo de pesquisa e projeção que será utilizado (CELASCHI, 2007). A sua atuação, nas fases que antecedem o projeto de design, concentra um conjunto de atividades ligadas entre si que possibilitam uma observação da realidade, resultando na construção de modelos que a sintetizam de modo simplificado.

Neste sentido, o metaprojeto pode ser considerado um espaço de reflexão e de elaboração dos conteúdos da pesquisa projetual, onde os elementos podem ser recombinados em função do contexto onde se pretende operar (DESERTI, 2007). Este conceito nasce da necessidade de se obter previamente uma plataforma de conhecimentos que sustente e oriente a atividade projetual no ambiente da organização, conforme afirma Moraes (2010, p.62),

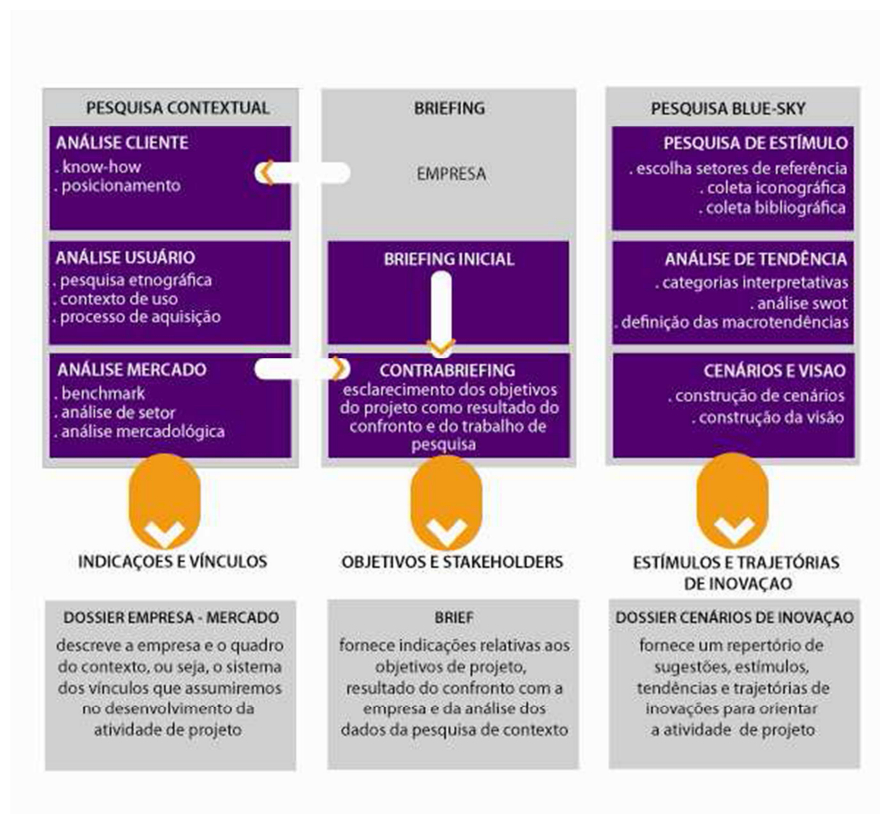
Pelo seu caráter dinâmico, o metaprojeto desponta como um modelo projetual que considera todas as hipóteses possíveis dentro da potencialidade do design, mas que não produz outputs como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas.

A relevância do metaprojeto é destacada por Moraes (2010), que salienta que este não é somente uma atividade de suporte ao projeto definitivo em si, mas um instrumento de evolução da fase projetual de estática, para dinâmica. Com ele, as fases do projeto deixam de ser atravessadas somente uma vez, para serem revisitadas através de verificações contínuas por meio de feedback em todas as fases projetuais, inclusive nas já realizadas. Em outras palavras, o metaprojeto não é um processo linear de projeção, mas define o processo de idealização e programação do processo de pesquisa e projeção que se quer utilizar, para atingir determinado resultado.

Segundo o autor, este conceito compreende à ideação e à articulação de um processo de pesquisa que tem por objetivo direcionar correta e adequadamente o desenvolvimento do projeto. Por sua vez, a etapa projetual representa o projeto propriamente dito, ou seja, a criação e o desenvolvimento do produto e, posteriormente, a sua execução. Assim, o metaprojeto pode ser visualizado da seguinte forma: pesquisa (que consiste na observação de uma realidade); interpretação dos dados coletados (que consiste na análise e construção de modelos capazes de sintetizar e simplificar a realidade, finalizada na geração de algumas metatendências e na formação dos dados de base para a construção de trajetórias de inovação); construção de cenários (em que se definem as trajetórias de inovação com base em algumas constantes do comportamento social); construção de visões (a partir das escolhas dos potenciais cenários, que posteriormente darão origem aos conceitos de design, representando a passagem do metaprojeto para o projeto). A etapa projetual, por conseguinte, consiste em dar

materialidade aos *concepts*¹ de design. Logo, o desenvolvimento do projeto compreende a construção criativa e a tangibilização de ideias por meio da engenharização do produto para, assim, propor uma solução coerente para a empresa e para o mercado (MORAES, 2010).

Figura 2 – Esquema sistêmico do desenvolvimento do metaprojeto



Fonte: Celaschi e Deserti, 2007.

O metaprojeto, de acordo com o esquema apresentado na figura acima, contempla as fases de pesquisa contextual e não-contextual (blue-sky). O primeiro dos três momentos do metaprojeto é conduzido através de instrumentos que visam analisar as características do cliente, do usuário e do mercado, investigando desta maneira, os vínculos pré-existentes ao projeto. Nessa fase, são realizadas pesquisas contextuais como, por exemplo, análises de mercado, benchmarking, análises do contexto de uso, pesquisa etnográfica e análise do posicionamento do produto/serviço.

O momento central do metaprojeto é o *briefing*, ao qual pode ser contraposto dialeticamente um *contrabriefing*, embasado nos resultados das pesquisas

¹ *Concept* é a formalização de uma ideia e a passagem do metaprojeto para o projeto (DESERTI, 2007).

contextuais. O *briefing* faz parte da fase de definição do problema, é uma etapa relevante e define o caminho das pesquisas. Já o contrabriefing parte da fase de estruturação do problema e tem o objetivo de organizar o conhecimento, sistematizar de maneira produtiva; é uma primeira resposta ao *briefing*. Esta é uma das flexibilizações proporcionadas pelo metaprojeto: a criação de um espaço reflexivo para a discussão do *briefing* e sua confrontação com os dados resultantes de pesquisas mercadológicas, sobre usuário e cliente (SCALETSKY e PARODE, 2008).

O terceiro momento é o da pesquisa não-contextual, também denominada de blue-sky. Esta visa evidenciar seu caráter com relação ao primeiro momento do metaprojeto, quanto aos meios e principalmente, aos fins. Se na pesquisa contextual são fotografados aspectos mensuráveis da realidade, com o propósito de formular indicações e vínculos ao *briefing* e ao projeto, a não-contextual toma o contrabriefing como o ponto de partida para uma investigação livre de compromissos com os elementos conhecidos até o momento.

Nesta fase, é realizada uma pesquisa de estímulos, com a coleta iconográfica e bibliográfica em setores de referência que não necessitam ter relação direta com o projeto; são identificadas e analisadas macrotendências e finalmente, são construídos cenários e delineada a visão. A pesquisa não-contextual tem um caráter pró-ativo, estimulando o processo criativo e permitindo avanços interpretativos obtidos via essa descontinuidade. A inovação subjacente à ideia desta pesquisa e da sua formalização no metaprojeto está na possibilidade de sistematizar, livremente, o espaço para o desenvolvimento da criatividade. Isso se dá através de processos associativos, estimulando-os via ferramentas apropriadas, como o moodboard, por exemplo.

A pesquisa blue-sky representa a possibilidade de compartilhar um conhecimento dificilmente elaborado a partir de processos analítico-dedutivos:

“A pesquisa blue sky, ao contrário das pesquisas contextuais, busca direções e oportunidades que não mantêm um vínculo de dependência em relação ao problema. Trata-se de uma busca organizada de elementos visuais que favoreçam *insights* em direção à inovação” (CELASCHI, 2007, p. 23).

Isso ocorre porque esta pesquisa possibilita a construção de metáforas através do agrupamento de imagens sob a lógica específica em cada contexto – trata-se de uma pesquisa que constrói significados (SCALETSKY e PARODE, 2008).

Deserti (2007) enfatiza a criação de dois grandes documentos que sintetizam os processos desenvolvidos nas etapas anteriores: o dossiê empresa-mercado e o dossiê cenários de inovação.

De acordo com esse modelo, os cenários são um produto heterogêneo constituídos por duas dimensões. Uma dimensão estratégica construída a partir de uma série de “mapas de inovação”, e uma dimensão visual, criada através de referências materiais e imateriais. Na perspectiva de Moraes (2010), os cenários são de fato o próprio resultado do metaprojeto, conforme afirma:

“É objetivo do metaprojeto propiciar um cenário existente ou futuro a partir de uma plataforma de conhecimentos (...) em busca de um mapa conceitual que nos levará a visão do conceito do produto antes do projeto” (MORAES, 2010, p. 10).

Com isso, observamos que o metaprojeto é um espaço que fundamenta o projeto propriamente dito: “o metaprojeto se consolida por intermédio da formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto” (MORAES, 2010, p. 11). Por fim, Celaschi (2007) e Deserti (2007) observam que todas as fases da atividade projetual devem acontecer de forma integrada com o processo de inovação, qualificando a cultura de projeto como estratégia para a busca de soluções e para problemas de importância fundamental nas esferas criativas, produtivas, tecnológicas, econômicas, sociais, ambientais e culturais.

2.1.2 Ferramentas Projetuais

Na abordagem do design estratégico, existe um conjunto de ferramentas que pertencem tanto a área de design, quanto a outras áreas, tais como gestão, administração, psicologia, entre outras. Algumas das ferramentas comumente utilizadas são: pesquisa etnográfica, moodboard, storyboard, metáforas e analogias, mapas conceituais, análise SWOT, gráfico de polaridades, *brainstorm*, entre outras (SCALETSKY e PARODE, 2008). Importante ressaltar que, para efeitos deste estudo, considera-se cenários uma ferramenta projetual.

A aplicação desses instrumentos pode trazer resultados diferentes do *brief* inicial e é nesse momento que se constitui o contrabriefing, confirmando ou descrevendo novas origens para o que se supunha ser o problema inicial. O contrabriefing permite ao designer diagnosticar diferentes caminhos e novos

direcionamentos para soluções antes não cogitadas ou pensadas. A utilização das ferramentas projetuais é uma forma indutiva estratégica em que este tem para catalisar e orientar um projeto na direção da interpretação comum, devendo que trabalhar melhor o presente para transformá-lo em algo novo. Este diálogo estratégico é um fator constante nesta abordagem, que passa pela definição do problema até chegar à sua solução ou resolução.

Em conformidade com a definição do metaprojeto, se entende que as ferramentas projetuais utilizadas na abordagem do design estratégico, não necessitam seguir uma ordem linear para sua utilização. Ao contrário disso, parte-se do pressuposto que a partir da reflexão e definição de um problema e da utilização dos diferentes tipos de ferramentas estratégicas, finaliza-se a pesquisa com a apresentação de um *concept*, para o desenvolvimento do projeto.

Para uma melhor compreensão destes instrumentos, vale ressaltar o conceito de algumas das principais ferramentas projetuais estratégicas mais utilizadas:

1) Moodboard (painel com imagens, palavras e etc.)

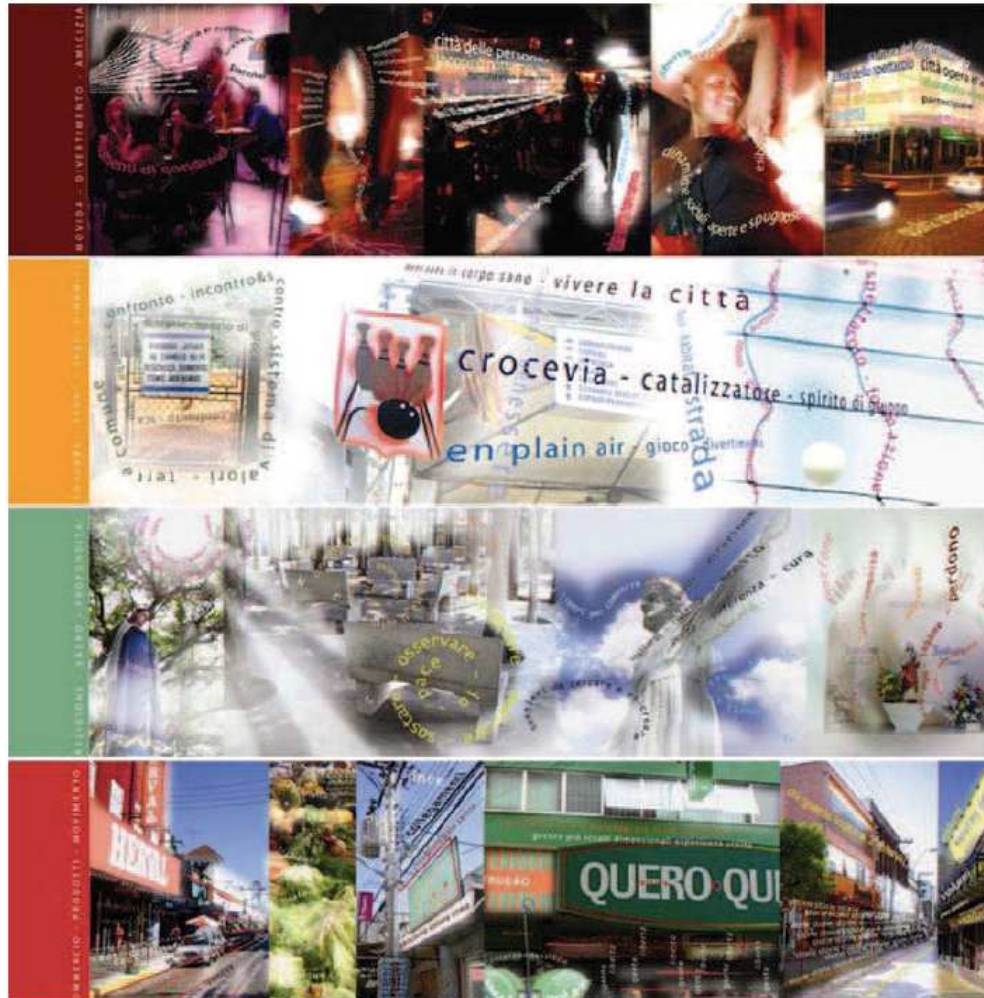
É uma ferramenta que articula imagens, fotografias, desenhos, texturas e eventualmente textos, por meio de um processo de colagem com objetivo de construir elementos como fontes de inspiração. Esta ferramenta se apoia na construção de metáforas que caracterizam o projeto de design, principalmente em suas etapas iniciais, podendo significar mais um caminho na busca de soluções de projeto. As imagens permitem a interpretação e visualização de mensagens e sentidos resultantes da interação de quem as observa.

O moodboard não apresenta, geralmente, um modelo formalizado e suas características variam de acordo com o contexto onde atua. Importante enfatizar que, diferente de uma simples colagem cuja reunião de imagens e amostras serve como um painel de criação de cópias daquilo exposto, o moodboard atende ao objetivo de apoiar a definição e direcionamento de conceitos para a superação dos problemas, tanto na reflexão metaprojetual, quanto na construção do projeto.

Exemplo desta ferramenta, pode ser visualizada na figura 05, onde se pode perceber a síntese de imagens que integra a atmosfera da cidade de São Leopoldo. Como parte do projeto de Design Territorial, criado para este município. O quadro

traduz a atmosfera da cidade com uma certa cultura urbana, muitas vezes vista apenas como um local de passagem, um território associado a movimentos de religiosidade e, finalmente, uma cidade de trocas comerciais.

Figura 3 – Moodboard criado para o município de São Leopoldo/RS.



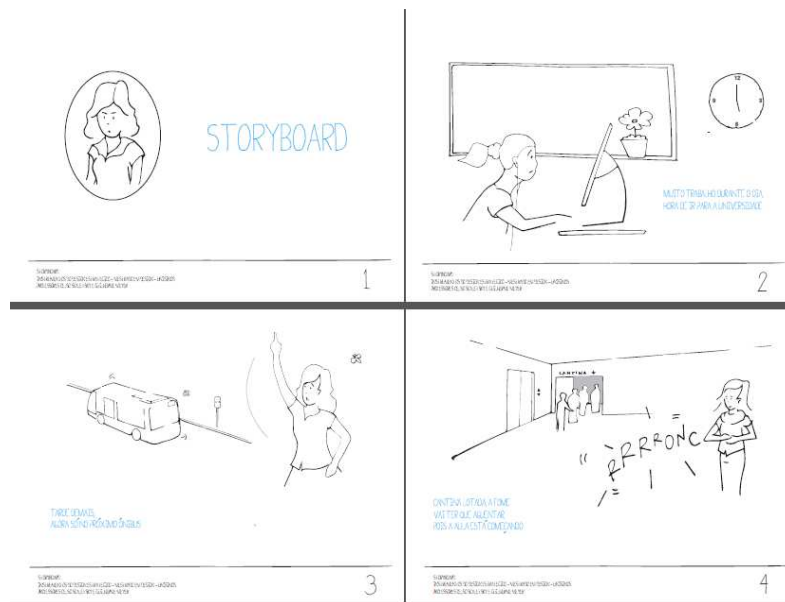
Fonte: Escola de Design Unisinos, 2008. – PLETES, Ricardo N. Aplicabilidade do Design Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. Dissertação.

2) Storyboard (histórias simulando ideias com auxílio de imagens e palavras)

O instrumento de storyboard é percebido como elemento de bastidor e de comunicação que simula a ação, experiência e procedimento. Este instrumento é percebido no meio publicitário e em processo de design. Esta ferramenta é um instrumento narrativo e persuasivo para o processo de design (CELASCHI, 2007). Basicamente o *storyboard* é um roteiro escrito e desenhado, e por isso tem o objetivo de criar um texto diferenciado, tornando visível imagens importantes como

os ângulos usados, posicionamento dos atores, sequência de planos e ações do projeto. É um instrumento valioso para o designer, já que através dele se organizam, quadro a quadro, todas as características visuais idealizadas na pesquisa de design. Por ter uma base na indústria audiovisual, utiliza uma codificação de cores para determinar os diversos atores, inseridos diretamente em fotos que retratam os ambientes onde serão realizados os serviços.

Figura 4 – Storyboard

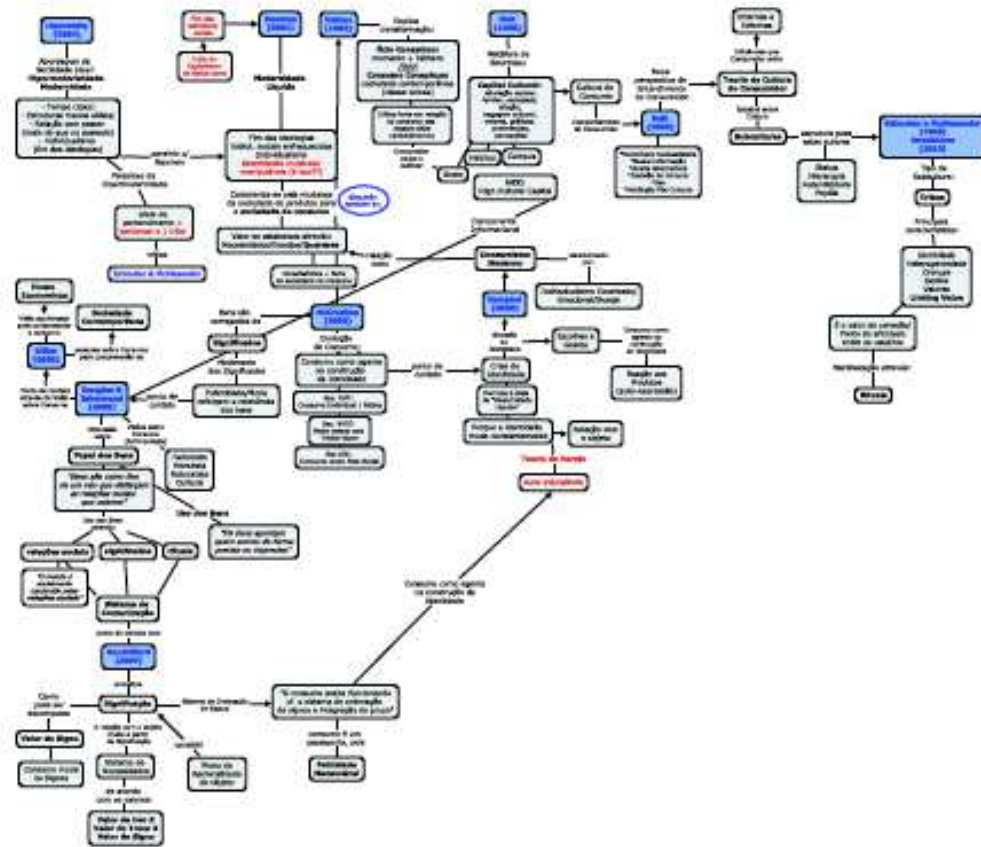


Fonte: Desenvolvido pela autora para o projeto de design: “soluções para problemas de tempo e alimentação de alunos mestrandos”.

3) Mapas conceituais (proximidade de contextos)

Uma característica fundamental dos mapas conceituais é a sua estrutura hierárquica, partindo dos conceitos mais gerais posicionados no topo da estrutura, para os conceitos menos gerais em sua base. Tal estrutura, naturalmente, dependerá da questão focal que o mapa conceitual pretende responder. Neste sentido, mapas conceituais podem ser representações da estrutura mental subjacente ao indivíduo ou uma representação do próprio conhecimento.

Figura 5 – Mapa Conceitual



Fonte: Desenvolvido pela autora para o trabalho final da disciplina de Sociedade de Consumo – Mestrado em Design 2013.

4) Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

Oriunda da administração, a análise S.W.O.T é utilizada para demonstrar a posição competitiva das unidades de negócio da empresa (seus pontos fracos e fortes em termos de recursos em relação aos concorrentes) e o contexto do ambiente externo (oportunidades e ameaças) (WRIGHT, et al. 2007). É uma ferramenta utilizada para situar a empresa analisada em relação ao mercado.

A SWOT é uma típica ferramenta para análise de cenário, ou ambiente, comumente utilizada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. É também muito útil para o autoconhecimento empresarial. SWOT vem do inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Considerando cada um dos pontos, em que “forças” descreve quais são as competências mais fortes da sua empresa, aquelas que estão sob sua influência. “Fraquezas” em que as competências que estão sob a sua influência, mas que de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva, já “oportunidades” são as forças externas a empresa que influenciam positivamente sua organização, mas que não tem-se controle sobre elas, e “ameaças” são forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para sua empresa. Ressaltando, conforme (WRIGHT, 2007) que uma ameaça, por exemplo, pode tornar-se uma oportunidade, e assim por diante.

Assim, uma típica SWOT deve ser montada sobre uma matriz de quatro entradas, conforme demonstrada na figura abaixo.

Figura 6 – Quadro-base da Análise SWOT



Fonte: Desenvolvido pela autora para a apresentação da aula “Análise de Viabilidade de Franquias”, da ABF/Sul 2014. Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2007).

5) Gráfico de polaridades (diferentes atributos tencionados)

O Gráfico de Polaridades serve como base para a construção de cenários, envolvendo o cruzamento entre componentes. Ele representa, através de suas polaridades, diferentes grupos compostos por elementos que permitem oposição para que sejam criados os cenários compostos pela essência de cada um dos cruzamentos (REYES, 2011). As polaridades são opostos interdependentes, cuja função é o equilíbrio de uma com a outra. E apresentam-se como um paradoxo que exige da organização ações para chegar a um consenso que vise gerenciar e

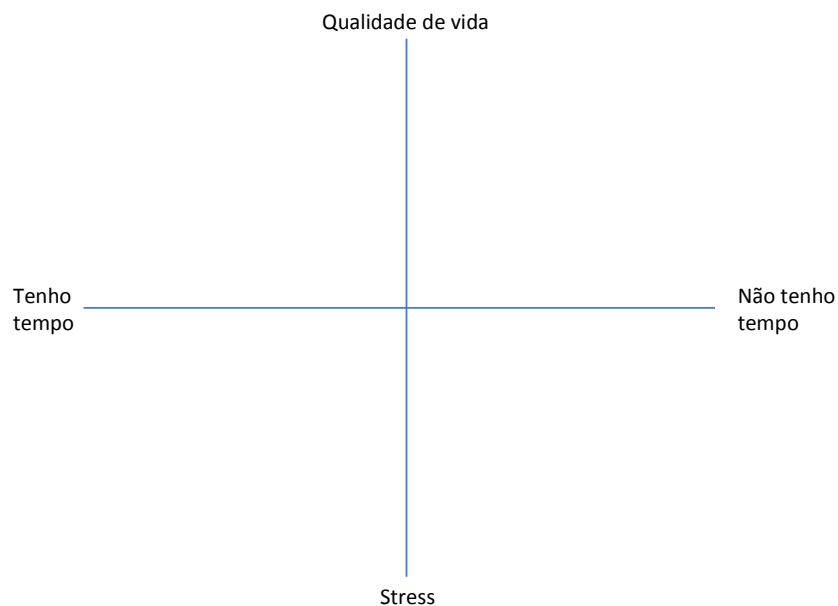
otimizar processos que levem a uma conectividade entre os membros do grupo (JOHNSON, 1992).

Já conforme, os autores Collins & Porras (2006), o gráfico de polaridades está bem representado em yin e yang, pois são opostos, interdependentes, podem sofrer sucessivas subdivisões, há sempre traços de um no outro e os rótulos opostos estão condicionados ao ponto de vista do observador. Enfim, a ferramenta organiza ideias e conceitos a partir dos quatro quadrantes definidos através do cruzamento de dois eixos, auxiliando na organização de ideias e conceitos. Os polos dos eixos funcionam como um ímã de centro de ação repulsiva ou atrativa dos conceitos propostos e podem derivar de conceitos que apareceram durante um *brainstorming*.

De fato, esse processo considera a criação de “cenas” intermediárias para o estabelecimento de relacionamentos entre os dados gerados em cada etapa do processo. Com isso, busca constituir um imaginário coletivo na rede de projeto que encontra expressão na própria representação visual dos cenários. Também é importante ressaltar que a noção de interpretação a partir da síntese gera “resíduos” que podem reaparecer no sistema alterando o equilíbrio. Além disso, esse modelo parece suavizar a passagem das pesquisas contextuais para o projeto propriamente dito oferecendo uma série de mecanismos de ação.

Por isso, o objetivo de trabalhar com o gráfico de polaridades, nesta pesquisa foi o de explorar os diferentes resultados que poderão surgir através dos cruzamentos realizados, oportunizando ainda mais o desenvolvimento criativo do processo de projeto.

Figura 7 – Gráfico de Polaridades



Fonte: Desenvolvido pela autora para o projeto de design: “soluções para problemas de tempo e alimentação de alunos mestrandos”.

6) *Brainstorm* (tempestade de ideias)

É uma técnica utilizada para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo (VIANA, 2012). É um momento livre e criativo, onde as pessoas reunidas lançam ideias por meio de expressões, palavras e frases sintéticas, sobre um determinado assunto. Para tanto, o modelo considera a entrada de informações através de dados contextuais e não contextuais – imagens ou palavra-conceito. A técnica de *brainstorm* é utilizada para elencar um número maior de imagens mentais. O processo segue com o agrupamento de figuras em campos semânticos por similaridade e cada campo recebe um número ou nome.

Segundo esta técnica, alguns preceitos são fundamentais para obter os resultados desejados: gerar ideias em grande quantidade, evitar críticas precipitadas e combinar, aprimorar, desmembrar e adaptar sugestões. A cocriação é inerente a esta técnica, porque o *brainstorm* costuma ser realizado em grupo, e preferencialmente por grupos multidisciplinares com o objetivo de obter uma diversidade de ideias.

De acordo com Moritz (2005), é um encontro onde um grupo de pessoas é encorajado a contribuir com ideias ousadas e onde não existe espaço para críticas. A meta é gerar um grande número de ideias e todas elas devem ser registradas imediatamente. Geralmente elas decorrem de uma questão que é lançada. A partir daí, cada ideia vai servindo de base para a construção das próximas. Moritz (2005) aponta, que podem fazer parte do grupo de *brainstorming* tanto experts no assunto que está sendo proposto, como pessoas fora do contexto.

Justifica-se a utilização destas ferramentas, pois entende-se que no contexto de aplicação desta pesquisa, estas apresentam maior facilidade de utilização e aceitação por parte dos empresários, apesar de não serem específicas da abordagem do design estratégico. A utilização destas ferramentas de visualização auxiliarão na etapa de fazer ver do design estratégico que, de acordo com Zurlo (2010), facilitam a comunicação das intenções estratégicas do projeto. Além disso, poderão tornar as ideias mais visuais no exercício projetual.

O design estratégico considera o metaprojeto como um espaço de posicionamento crítico e reflexivo para gerar *concepts* e, depois, o projeto como um espaço para pensar no sistema-produto-serviço (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORAES, 2010). Com os conceitos de design estratégico apresentados até então, observa-se a importância dos seus princípios e metodologias para a pesquisa em questão, tendo em vista que as organizações necessitam repensar sua atual forma de conceber suas estratégias e inovação para gerar novos modelos de negócios. Tal realidade é reforçada tanto pela característica do mercado, onde a aceitação de uma abordagem inovadora está vinculada a uma quebra de paradigmas e adequação da cultura organizacional, quanto pela importância crescente de organizações inovadoras, especialmente das *startups*. Com isso, torna-se relevante o estudo da aplicação do BMC com o metaprojeto, na busca de inovação para novos modelos de negócios.

7) Cenários

Ferramenta oriunda da administração, a construção de cenários permite que os executivos examinem os resultados que uma determinada organização poderia esperar com diferentes estratégias operacionais e condições econômicas diversas,

preparando-se assim, para uma variedade de futuros possíveis (PORTER, 2005). Porém, se para a administração a construção de cenários é uma ferramenta que auxilia na gestão da estratégia, no design ela apresenta-se como parte integrante do processo de projeto, auxiliando o designer a enfrentar o desafio de desenvolver um sistema-produto-serviço, com objetivo de alcançar a inovação (DESERTI, 2007).

A construção de cenários é um método de suporte à tomada de decisão cuja conceituação ocorreu há tempo e a utilidade cresce com a turbulência do contexto, com a complexidade do sistema em que se opera, e com o aumento do número de atores sociais envolvidos. Pode-se assumir, de fato, que quanto maior for o número de elementos do sistema e a interdependência entre eles, tanto maior é a incerteza e a velocidade das mudanças no contexto e mais difícil se torna a elaboração intuitiva de modelos da realidade em que se opera. Além disso, quanto maior for o número de atores que devem participar em um processo de tomada de decisão ou projeto (e mais complexo for o sistema e o quadro de referência), tanto mais difícil é criar o terreno, a “plataforma de interação”, em que tal processo possa efetivamente acontecer (BERTOLA, P.; MANZINI, 2006).

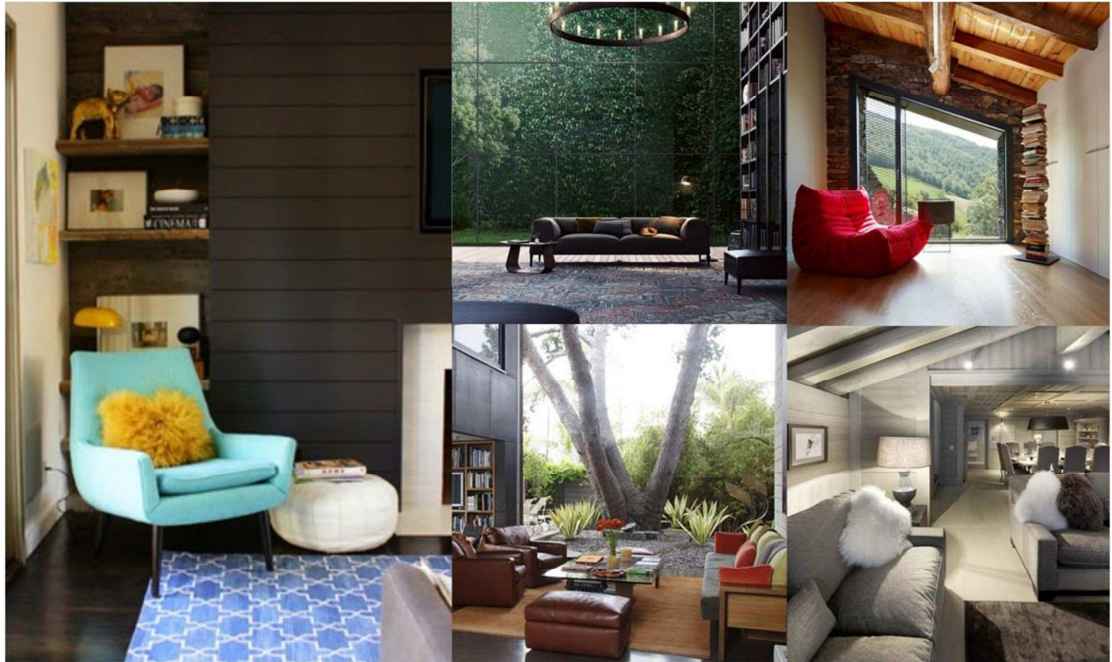
Ao verificar essas condições, a construção de cenários torna-se uma ferramenta muito útil. De fato, graças ao método em que se baseia, esta ferramenta permite não só superar os limites da intuição e das modelações mais simplistas, mas também melhorar a capacidade de escolher conscientemente e argumentar as escolhas dentro de um processo de projeto participativo e de inovação.

Reyes (2010) coloca que o afastamento da lógica da gestão e a aproximação da lógica da inovação permitem uma ousadia maior na utilização da ferramenta, onde a intenção é lidar com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente. Segundo Schwartz (2000), cenários são veículos que ajudam as pessoas a aprender. São muito mais do que uma simples extrapolação das tendências presentes, constituindo um método de auto aprendizado empresarial. Para o autor, planejar cenários é mais do que inventar histórias sobre o futuro. A sua importância estende-se por uma ampla área de conhecimento organizacional, incluindo criar conceitos e novas linguagens na organização; fortalecer a qualidade da conversação estratégica; gerenciar o foco de atenção da organização; tornar a organização mais perceptiva em relação ao seu ambiente; motivar a mudança organizacional e fazer as pessoas pensarem.

Conforme Schwartz (2000), os métodos de construção de cenários podem ajudar a organização a buscar e a entender novas variáveis. Como o processo de cenários tem características de aprendizagem organizacional, as organizações podem ter ganhos a longo prazo, e podem dispor de tal ferramenta como elemento inicial para uma mudança comportamental nas organizações atuais. O objetivo da construção de cenários não é prover previsões do futuro, mas possibilitar a tomada estratégica de atitudes como vigilância, prontidão e flexibilidade (SCHWARTZ, 2000).

Assim, os cenários de design apresentam-se como histórias hipotéticas criadas com detalhes suficientes para explorar de forma significativa um aspecto de um serviço oferecido. Eles podem ser apresentados usando textos simples, storyboards ou até mesmo vídeos. Os dados levantados em pesquisas são utilizados para a construção de situações plausíveis em torno das quais o cenário pode se basear. O objetivo final dos cenários é visualizar possíveis caminhos para a inovação, tirar as empresas da estagnação, forçar novas visões e aumentar o nível de planejamento, tanto para novos empreendimentos, quanto para negócios correntes. Em geral, tal visualização é traduzida em *concepts*. Para exemplificar a ferramenta de cenários, traz-se a este estudo a imagem criada e apresentada por um empresário em uma pesquisa sobre micro e pequenas empresas, seguindo as polaridades pré definidas e criação de painéis de imagens, conforme figura 08:

Figura 8 – Cenário de ambiente apresentado por empresário em estudo sobre Micro e Pequenas Empresas



Fonte: Pletes, Ricardo N. Aplicabilidade do Design Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. Dissertação.

Justifica-se a utilização destas ferramentas, pois entende-se que no contexto de aplicação desta pesquisa, estas apresentam maior facilidade de utilização e aceitação por parte dos empresários, apesar de não serem específicas da abordagem do design estratégico. A utilização destas ferramentas auxiliaram e facilitaram a comunicação das intenções estratégicas do projeto. Além disso, possibilitaram tornar as ideias mais visuais no exercício projetual.

Após demonstradas as ferramentas projetuais, que podem ser utilizadas na abordagem do design estratégico, o próximo item aborda a conceituação de modelos de negócios, através da metodologia do *Business Model Generation*, da ferramenta BMC e o universo das *startups*.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Modelo de negócios é um conceito bastante utilizado na literatura de gestão empresarial dos últimos 10 anos. No início do século passado, Schumpeter (1950, apud Porter, 1996) começou a fazer pesquisas no campo empresarial sobre a influência da combinação de fatores de produção – até então vistos como isolados e sem relação entre si – para a geração de novos mercados, produtos e setores industriais. Os fatores relevantes nessas pesquisas têm relacionamento com os componentes e as definições de modelo de negócios. Assim, esses estudos podem ser considerados pioneiros em relação ao que viria ser denominado modelo de negócios.

Posteriormente, Gardner (1960, apud Porter, 1996), em um estudo relativo à educação e formação de executivos, aborda o termo dando-lhe o sentido de incorporar todas as características de um determinado negócio. Stanford (1972, apud Porter, 1996) vinculou o termo modelo de negócios, ligando-o à modelagem de ambientes de negócios em computador. Modelo de negócios era tido como uma representação da realidade de um determinado negócio, ideal para análises de cenários e treinamentos de executivos.

Na década de 1990, o termo passou a receber variadas conceituações, sobretudo, a partir do momento em que a tecnologia da informação e, principalmente, a internet, passaram a exercer forte influência na área dos negócios (PATELI, 2002). A pluralidade de definições para modelo de negócios aumenta a dificuldade para se chegar a um conceito único, impedindo que modelos teóricos consistentes sejam desenvolvidos. Dessa forma, o uso indiscriminado de diferentes concepções gera uma dissonância cognitiva em relação ao verdadeiro significado do constructo. Mesmo assim, Hedman e Kalling (2003) afirmam que, apesar da indefinição, o termo é útil para explicar as relações entre gestão da informação, negócios tecnológicos e estratégia empresarial, áreas onde a popularidade do termo modelo de negócios cresce continuamente (HEDMAN e KALLING, 2003).

Osterwalder (2004) pontua que modelo de negócio é composto pela palavra "modelo" que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de conceituação; e pela palavra "negócio" que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços). Podem ser comparados como uma nova unidade de análise, fornecendo possíveis

indicadores que suportam a tomada de decisão nas organizações (OSTERWALDER, 2004).

Magretta (2002) argumenta que modelos de negócios são, na verdade, histórias que explicam como as empresas funcionam. A autora considera que um modelo de negócio responde a antigas questões: “quem é o cliente?” e “o que o cliente valoriza?”. O conceito de Morris, Schindehutte e Allen (2005) é que modelo de negócios é uma representação suscinta de como variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia, relacionadas entre si, são dirigidas a criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Os autores consideram que o modelo de negócios tem seis componentes fundamentais: proposição de valor, cliente, processos ou competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais ou do investidor (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

A argumentação de Teece (2010) também aborda a questão do “valor”, considerando que um modelo de negócios descreve a arquitetura da criação e entrega de valor e os mecanismos de captura que ele emprega. A essência de um modelo de negócios está na definição da maneira pela qual a empresa entrega valor, atrai os clientes e converte pagamentos em lucro. Ele reflete então, a hipótese da gestão, sobre o que os clientes desejam e como a empresa pode se organizar para melhor atender essas necessidades, receber por isso e ainda ter lucro (TEECE, 2010). Amit e Zott (2001) se posicionam na mesma linha de pensamento, destacando a criação e entrega de valor nos seus conceitos de modelo de negócios. Os autores afirmam que o modelo de negócios descreve o conteúdo, a estrutura e a governança das transações desenvolvidos no intuito de criar valor através da exploração de oportunidades de negócios.

Modelo de negócios na concepção de Johnson, Christensen e Kagermann (2008) é formado por quatro elementos interligados, que em conjunto, criam e entregam valor. Tais elementos são: proposição de valor do cliente, fórmula do lucro, recursos-chave e os processos-chave. Ainda, para Figueira, Zambalde e Sugano (2011), modelo de negócios é a representação dos componentes do negócio de uma empresa e das relações entre esses componentes que permitem compreender a lógica de uma organização entregar valor a um ou vários segmentos de consumidores e gerar receitas lucrativas e sustentáveis. Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que um modelo de negócios pode ser melhor descrito por nove

blocos básicos de construção que mostram a lógica de como uma empresa pretende ganhar dinheiro, ou seja, de como ela pretende se organizar e funcionar. Para os autores, modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de criar novas organizações sob condições de incerteza.

O conceito de modelo de negócio também tem sido abordado nos campos da inovação e da gestão tecnológica. Duas visões complementares parecem dominar a pesquisa: a primeira é que as empresas comercializam ideias e tecnologias inovadoras por meio de seus modelos de negócios e a segunda é que o modelo de negócio representa uma nova dimensão da inovação, que abrange os modos tradicionais de processo, produto e inovação organizacional, além de também considerar as novas formas de cooperação e colaboração (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Teece (2010) destaca, ainda, que o conceito tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica, em posicionamento estratégico da organização, vantagem competitiva e desempenho organizacional, e na área de tecnologia da informação especialmente em comércio eletrônico (TEECE, 2010). Podem também ser considerados como o elo conceitual entre a estratégia, processos organizacionais e sistemas de informação, facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhamento do conhecimento (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Cada definição ou conceito de modelo de negócios aborda diferentes características, resultando em uma variedade de classificação e de elementos que o compõe. Para efeitos dessa dissertação, define-se modelo de negócios como a representação dos processos de uma empresa, de como esta oferece valor aos seus clientes, obtém lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

Diante da conceituação de modelo de negócios, compreende-se a existência de diferentes tipos de organizações, um deles refere-se as empresas chamadas *startups*, conforme contextualizado no texto abaixo.

2.2.1 Business Model Generation

Com o aumento da economia dos mercados, novos modelos de negócios estão surgindo com o objetivo de buscar um melhor entendimento dos processos de

inovação. O trabalho do suíço Alexander Osterwalder utilizou uma ontologia para definir o que é modelo de negócios.

O resultado do trabalho do autor foi a definição de um modelo de negócios capaz de fornecer base para novas ferramentas de apoio à tomada de decisão estratégica nas empresas, através da visão da ontologia. Para tal, Osterwalder (2004) afirma que o *Business Model Generation* cria um elo entre a estratégia de negócio da empresa e sua organização.

Entende Osterwalder (2004), que o ponto de partida para uma discussão ou reunião dentro da empresa, sobre inovação no modelo de negócios deve ser um entendimento compartilhado da própria definição do conceito pela organização. O trabalho do autor une esses conceitos de mercado e auxilia os inovadores a enriquecerem seus projetos, os empresários a reverem os elementos do seu negócio, repensando a estratégia, melhorando os processos e aumentando a rentabilidade da organização. O objetivo do *Business Model Generation* é, com a utilização de modelagem de negócio e sua ferramenta própria, criar novas alternativas estratégicas nas empresas e propiciar o desenvolvimento de um negócio mais estruturado.

Com o intuito de proporcionar maior entendimento do método *Business Model Generation*, será demonstrado, basicamente, como o método surgiu e algumas de suas evoluções.

Baseado em outros estudos da literatura sobre modelos de negócios, através das perspectivas de Kaplan e Norton (1992), Osterwalder (2003) elabora seu primeiro método de representação sobre o tema. Esse método é composto inicialmente por quatro pilares, quais sejam:

1) Inovação do produto: refere-se aos diferenciais da proposição de valor de uma empresa. Segundo o autor, neste pilar a empresa diferencia-se ao entregar um produto totalmente inovador, a custo mais baixo do que seus concorrentes ou com uma oferta de qualidade de nível elevado. Essa proposição de valor deve atender as necessidades de um determinado público (Osterwalder, 2003);

2) Gestão da infraestrutura: descreve o que é importante para que se possa configurar o valor. São as atividades necessárias para criar e entregar valor, bem como atividades intermediárias. Entende o autor, que o maior objetivo de uma

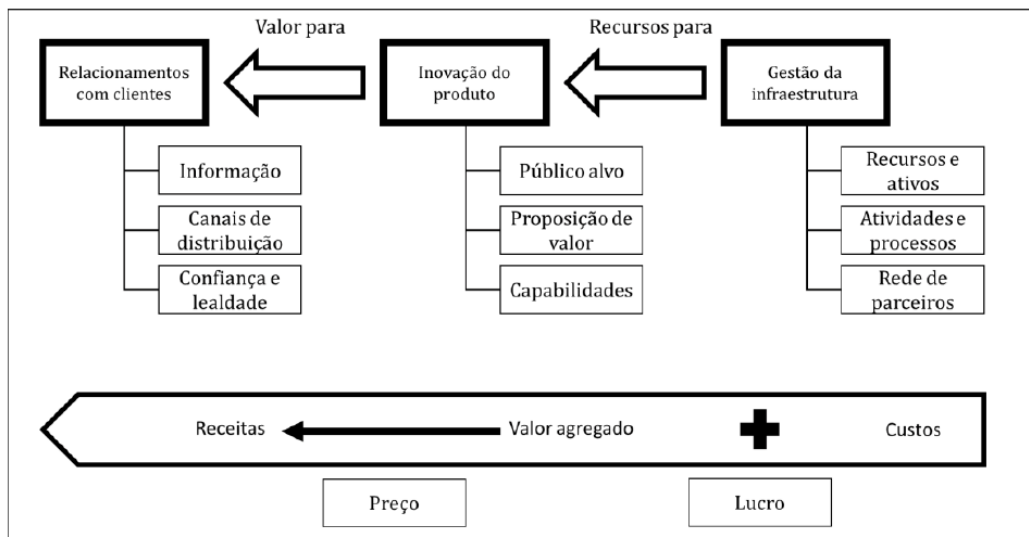
organização é a criação de valor para o cliente. Este valor é o resultado de várias atividades e processos ocorridos interna e externamente a uma organização. Para isso, a organização deve contar com uma série de recursos tangíveis e intangíveis, bem como com uma rede de parceiros;

3) Relacionamento com clientes: é importante que os gestores da organização busquem compreender melhor as necessidades de seus consumidores, a fim de proporcionar produtos e serviços que realmente atendam as demandas desses clientes. Para isso é fundamental que se capte as informações provenientes do mercado. As empresas podem aprender a explorar novos canais de distribuição para levar esse valor aos clientes;

4) Aspectos financeiros: este pilar se dispõe de maneira transversal a todos os outros pilares. É composto pelo modelo de receitas e pela estrutura de custos. Os custos somados ao valor que se agrega a proposta de valor denomina o preço, que se transforma em receitas. O lucro é resultado da diferença entre o modelo de receitas e da estrutura de custos.

Na figura abaixo é possível visualizar o método de Osterwalder (2003), contemplando os pilares e aspectos descritos anteriormente:

Figura 9 – Primeira versão da ontologia de modelos de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2003).

A partir deste primeiro estudo, apresentando a primeira versão da ontologia de modelos de negócios, foi realizado pelo próprio autor um refinamento, em que os quatro pilares originalmente desenvolvidos passaram a englobar nove blocos de construção deste estudo através da área da ontologia.

No quadro abaixo, é possível analisar cada pilar, os blocos englobados e a descrição destes através da construção da ontologia de modelos de negócios de Osterwalder (2004).

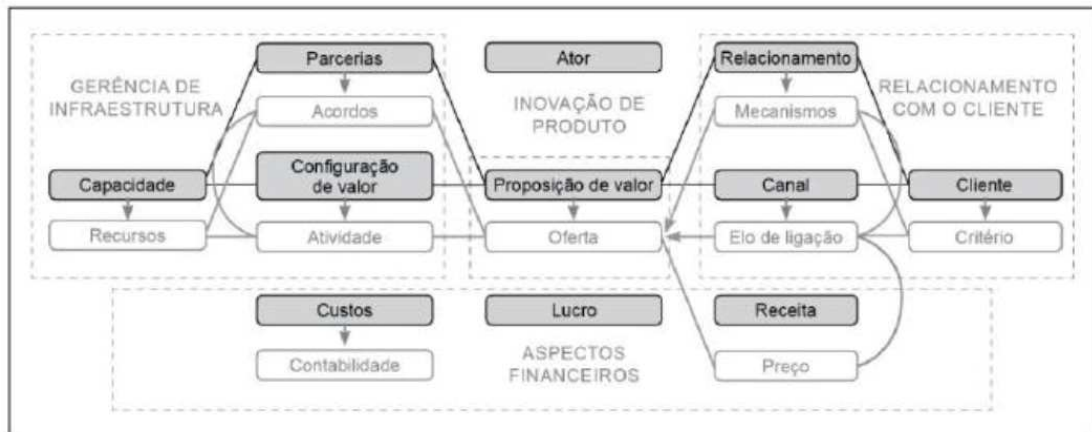
Figura 10 – Segunda versão da ontologia de modelos de negócios

Pilar	Bloco de Construção	Descritivo
Produto	Proposição de valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente
Interface com o cliente	Público alvo	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes
Gestão da infraestrutura	Configuração de valor	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor
	Competência	É a habilidade para executar ações dentro padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor aos seus clientes
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados no modelo de negócios
	Modelos de receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita

Fonte: Osterwalder (2004).

A partir deste estudo, Osterwalder (2004) propôs ainda uma interligação entre os blocos de construção, apresentando uma maneira sobreposta ao quatro pilares inicialmente desenvolvidos, adaptados das quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992). Desta forma, a estrutura da ontologia pode ser observada abaixo:

Figura 11 – Segunda versão da ontologia de modelos de negócios



Fonte: Osterwalder (2004).

A ontologia de modelos de negócios apresentada por Osterwalder (2003) passa por outros aprimoramentos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Esta transformação originou o *Business Model Canvas*, como uma forma mais atual de representação do modelo de negócios, em que os autores propõem a utilização de uma ferramenta para descrever, analisar e construir modelos de negócios, chamada *Business Model Canvas* (BMC), que relaciona graficamente os chamados “Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio”, conforme se observa a partir do subcapítulo abaixo.

2.2.1.1 A Ferramenta do Business Model Canvas

Toda organização necessita saber qual o seu modelo de negócio, isto é, buscar a sua missão, visão, pressupostos estratégicos, a forma de estruturação de seus recursos, processos, área financeira e econômica, proposta de valor e a forma como vai chegar aos clientes. São vários os instrumentos que permitem a avaliação e melhoria de modelos de negócio. Algumas ferramentas, como os mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004), permitem uma visão do modelo de negócio da organização, podendo ser combinados com ferramentas que permitam a medição do desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* ou outras metodologias de âmbito operacional (KAPLAN & NORTON, 2004).

Diante da inovação inerente a todo o conceito e desenvolvimento histórico do empreendedorismo, faz sentido a utilização de um modelo de análise capaz de avaliar, de forma integrada, todas as áreas da organização ou de um setor desta, e

suas respectivas interligações. Como tal, e tendo em vista a utilização prática e usual percebida no mercado, a escolha recai sobre um modelo desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: o *Business Model Canvas*, utilizado por empreendedores no mundo todo, que prima por evidenciar a interação entre os elementos envolvidos na organização.

Osterwalder (2004) apresenta uma proposição de ontologia para modelos de negócios pautados em quatro grandes blocos, influenciados pela abordagem do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (2004), assim distribuídos:

1) Inovação do produto – descreve a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos;

2) Relacionamento com o cliente - aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos. Compreende também o segmento de clientes, os canais e o tipo de relacionamento a ser mantido. Descreve como e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo;

3) Gerenciamento da infraestrutura - descreve as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes a fim de atender à proposição de valor;

4) Aspectos financeiros - descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidencia como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Em termos de caracterização do *Business Model Generation*, pode se afirmar que esta ferramenta de análise se reparte em cinco seções distintas (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010):

1) Quadro – fase principal para a compreensão do modelo de negócio em estudo. O quadro do modelo de negócio permite obter a visualização gráfica do modelo, assim como a descrição e os elementos principais de interação, permitindo uma visão relacional entre os processos e o propósito do negócio;

2) Padrões – especificação de alguns conceitos-chave que podem ser aplicados à análise;

3) Design – a seção de design permite a ajuda na projeção e interpretação visual dos modelos de negócio. É um ponto essencial para o desenho de uma tela inicial, envolvendo cenários, prototipagem e o desenho visual;

4) Estratégia – a estratégia permite a avaliação do meio envolvente e, conseqüentemente, a identificação de pontos fortes e fracos mediante a concorrência existente no mercado. Esta seção analisa ainda a gestão de múltiplos modelos de negócio (sejam eles relacionados ou autônomos). Utiliza-se a estratégia do Oceano Azul, relacionando a criação ou aumento de valor com a eliminação ou redução dos custos;

5) Processo – metodologia de implementação prática do *Business Model Canvas*, com as cinco fases de implementação dinâmica e evolutiva dos pontos anteriores: mobilizar, compreender, projetar, implementar e gerir.

Osterwalder (2010) em sua tese de doutorado, amplia estes quatro blocos, expandindo-os para nove elementos, que resultam em nove grandes blocos. Importante ressaltar que o modelo proposto por Osterwalder (2010) passou por aperfeiçoamentos e adaptações. No presente estudo, o foco central incidirá no primeiro ponto, o Quadro, que neste estudo chamaremos de BMC, isto é, o desenho do modelo de negócio para posterior avaliação e implementação de melhorias na organização. Desta forma, interessa aprofundar cada um dos elementos que compõem esta estrutura.

Osterwalder e Pigneur (2010), autores da ferramenta BMC, pontuam que esta refere-se a uma metodologia simplificada de um processo complexo da organização e que representa uma forma de melhorar a maneira de pensar e criar negócios sob condições de incerteza. Romper paradigmas, aperfeiçoar o mercado, satisfazer uma necessidade não atendida e melhorar um segmento, são algumas das características da inovação. Para inovar é preciso criar o contexto onde possam surgir novas ideias, deslocando o olhar do cenário convencional para vislumbrar cenários futuros. Com isso, surge a possibilidade de utilização de um esquema prático, que oriente e auxilie os gestores na busca da inovação e de novos modelos de negócios.

Os autores defendem a ideia de que o ponto de partida para a elaboração de um esquema prático, na busca de inovação em modelos de negócio, deve ser uma

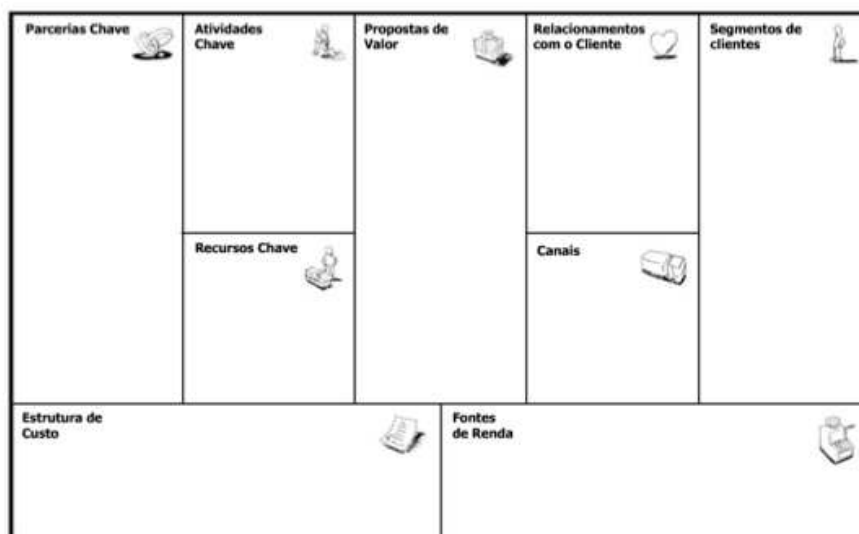
visão que permita aos integrantes da organização uma compreensão do problema que está sendo discutido. Isso possibilita que todos os envolvidos no processo compreendam a situação, partam de um ponto em comum e falem a mesma linguagem.

Os nove grupos do esquema BMC passam a representar um cenário interativo e de relacionamento, explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes. A partir destes blocos, os autores ampliaram a forma de representar modelos de negócio. Os nove grupos passam a formar um cenário interativo e de relacionamento, explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes.

Neste sentido, de uma forma didática, Osterwalder e Pigneur (2010) criaram uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio. Com o intuito de apresentar de maneira mais clara as conexões do modelo de negócio, pode se observar na figura 05, uma estrutura de relações dos blocos de construção (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Essa estrutura representa um cenário interativo e de relações, deixando claro as trocas entre os diferentes atores e ambientes (OROFINO, 2011).

De forma a facilitar a aplicação, os autores propõem uma ferramenta para representar o modelo de negócios, o BMC. Esta ferramenta pode ser analisada segundo a Figura 12 – *Business Model Canvas*.

Figura 12 – *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p.18-19).

A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de criar ou modificar seu modelo de negócio, buscando a inovação através de uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo. Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14) “um modelo de negócio deve descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”, funcionando como um guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou de sistemas inovadores.

Os nove blocos por segmento do BMC, são assim denominados: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chaves, parcerias principais, estrutura de custo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p. 20). Nesta ferramenta, considera-se que os blocos numerados de 1 a 5 e posicionados no lado direito do BMC, representam o lado emocional e de valor para uma organização, enquanto que o lado esquerdo são os blocos numerados de 6 a 9 e representam a parte lógica e eficiente do processo, conforme resumo do quadro abaixo, na figura 13.

Figura 13 – Descrições dos blocos do *Business Model Canvas*

N.	Bloco de Construção de Valor	Descrição do Bloco
1	Segmentos de clientes	Define os diferentes grupos de pessoas que a empresa pretende atingir
2	Proposta de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmentos específico de clientes
3	Canais	Descreve como a empresa se comunica no segmento de clientes específico para entregar o valor pretendido
4	Relacionamento com clientes	Descreve as formas de relacionamento da empresa com um segmento específico de clientes
5	Fontes de receita	Representa o lucro que a empresa gera, identificando o valor real pago por seus clientes
6	Recursos principais	Descreve os ativos da empresa
7	Atividades-chave	Descreve as atividades mais importantes da empresa para executar o modelo de negócios
8	Parcerias principais	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros da empresa
9	Estrutura de custo	Descreve todos os custos da operação do modelo de negócio

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Interessa, para este estudo, aprofundar os elementos subjacentes à análise de cada uma destas áreas, de forma a compreender o modelo de negócio não só como um todo, mas como uma relação causal entre as suas partes:

1) Segmentos de clientes

Qualquer negócio, independentemente do seu âmbito, existe para satisfazer uma necessidade ou conjunto de necessidades identificadas em um determinado grupo de clientes. O público-alvo poderá ser genérico ou focado em grupos restritos, com características específicas. Desta forma, um dos principais pontos para se conhecer um negócio, passa por conhecer os clientes, sejam eles atuais ou potenciais.

Considera-se segmentação quando existem grupos distintos dentro da totalidade do público-alvo da organização em causa. As necessidades dos clientes justificam que haja uma oferta diferenciada, os canais de distribuição utilizados, as relações com os clientes e os fluxos de rendimentos provenientes de cada um dos grupos de clientes é substancialmente diferente, e ainda, entender se os clientes estão dispostos a pagar por diferentes características da oferta.

Para além do mercado de massas e dos segmentos, existem também os nichos, sendo estes grupos restritos e altamente especializados. Segundo os autores, “este tipo de modelo de negócios encontra-se frequentemente nas relações fornecedor-comprador” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

2) Proposta de valor

A Proposta de valor diz respeito à oferta e ao seu propósito, isto é, a forma como a organização satisfaz as necessidades dos seus clientes e obtém a sua preferência em relação à concorrência. Como referem os autores “cada proposta de valor consiste em um conjunto selecionado de produtos ou serviços que satisfaz as exigências de um segmento de clientes específico” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 23). A Proposta de valor pode se caracterizar como sendo inovadora (e é neste âmbito que se situam muitos dos modelos utilizados ao nível do empreendedorismo), ou seja, capaz de apresentar a solução a necessidades novas ou ser equivalente a outras já existentes no mercado.

3) Canais

Para uma determinada oferta representativa da Proposta de valor, há que se encontrar os canais de distribuição que alcancem os Segmentos de clientes identificados e definidos como principais para o negócio. No entanto, a área de Canais deve também englobar a comunicação com o cliente e a forma de vendas,

de maneira que se possa marcar presença junto ao mercado e aos clientes. Além de apresentar ao cliente a Proposta de valor, para que este possa compará-la com a oferta já existente, permitir que o cliente possa usufruir da oferta e proporcionar um apoio pós-venda.

Alguns canais, como é o caso da Internet, permitem que o contato com o cliente seja bastante simplificado. Hoje em dia, facilmente se encontram lojas online que cumprem os vários requisitos para com o cliente, incluindo o apoio na fase pós-venda. Os autores do modelo consideram que os Canais se repartem em cinco fases diferentes: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

4) Relacionamento com clientes

Este ponto estabelece as relações que a organização tem com os seus segmentos. Se por um lado algumas delas já são estabelecidas no processo de Canais (como na fase de pós-venda), muitas outras devem ser trabalhadas em cima da Proposta de valor, visando a retenção ou fidelização de atuais clientes e a captação de novos. Este parâmetro permite ainda conhecer os clientes e melhorar a resposta às suas necessidades. No caso da oferta de serviços, este ponto pode mesmo ajudar a definir um reposicionamento ao nível do mercado e da reestruturação dos segmentos a abordar. Em determinados negócios mais dirigidos a nichos específicos é fácil encontrar, por exemplo, um acompanhamento de assistência personalizada à compra.

Para além dos pontos já mencionados, o Relacionamento com clientes pode também incluir a assistência pessoal, serviços de self-service ou a co-criação de um produto ou serviço (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

5) Fontes de receita

As Fontes de receita dizem respeito, em linhas muito genéricas, à obtenção de receita, fruto da atividade do negócio. Não devem ser confundidas com “lucro”, dado que este resulta da subtração da Estrutura de custo a Fontes de receita. Existem formas de gerar receita que podem ajudar à sustentabilidade do negócio quando a Estrutura de custo já não pode ser reduzida. Existem ainda outras formas de obtenção de rendimentos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

6) Recursos principais

Entende-se por Recursos principais os ativos que são estritamente necessários ao funcionamento do negócio. Podem pertencer em exclusivo à organização em questão ou serem objeto de partilha com parceiro(s) de negócio. Habitualmente, estão repartidos em quatro diferentes tipologias: recursos físicos, como é o caso das instalações, das máquinas de produção ou das redes de distribuição; recursos intelectuais, como a marca, tecnologia, patentes ou o know-how decorrente da atividade; recursos humanos e recursos financeiros (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

7) Atividades-chave

As Atividades-chave correspondem aos denominados processos de core business, ou seja, as atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da Proposta de Valor. São estas atividades que fazem a conexão entre os recursos e as relações com os clientes e variam conforme a tipologia de negócio. Ao contrário do que acontece em uma abordagem de processos em que estes são separados entre processos-chave e processos de suporte, os autores categorizam três parcelas naquilo que são as Atividades-chave:

- Produção (envolve a concepção, fabricação, design, entre outros, e está ligada à indústria transformadora);
- Resolução de problemas (como acontece no caso das consultorias ou atividades em que a gestão de conhecimento seja um dos pontos cruciais para o sucesso do negócio);
- Plataforma (geração de uma plataforma de serviços integrados externos à empresa propriamente dita).

É a conjugação entre Atividades-chave e Recursos principais que permite, em conjunto com o Relacionamento com clientes, a criação de valor na proposta apresentada (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

8) Parcerias principais

Grande parte das parcerias são criadas de modo a não ter que se fazer um investimento considerável para obtenção de recursos ou gestão de atividades que poderão enriquecer a proposta de valor, isto é, a criação de parcerias permite uma concretização otimizada de um modelo de negócio já instituído, a aquisição de

recursos ou até a redução de risco. Os autores consideram, para o BMC quatro tipos distintos de parcerias:

1. Alianças estratégicas entre organizações não concorrentes;
2. Estratégias de cooperação entre empresas concorrentes;
3. Empreendimentos conjuntos para criação de novos modelos de negócio;
4. Relações fornecedor-comprador que garantam abastecimentos fiáveis.

Dentro das motivações para o desenvolvimento de parcerias podem encontrar-se a otimização ou a intenção de entrar ativamente em economias de escala, onde a produção eficiente é um ponto mais do que fundamental (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

9) Estrutura de custo

A Estrutura de custo reflete os custos associados ao negócio, tendo a sua base nos Recursos principais, Atividades-chave e nas Parcerias principais. Normalmente este parâmetro é altamente influenciado pelas Atividades-chave, o que leva à procura constante de processos eficientes, buscando minimizar os custos de uma maneira ainda mais impactante do que nos demais modelos de negócio. No caso das organizações de alguma forma ligadas ao conceito de empreendedorismo social, a redução dos custos é ponto essencial à sobrevivência da organização, dado que a obtenção de rendimentos não garante a sustentabilidade financeira (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

Dentro dos custos propriamente ditos, podem ser encontrados: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de âmbito. Como é notório no mercado empresarial, cada organização é um caso específico e detém o seu próprio modelo.

Evidencia-se, assim, como estes grupos podem contribuir para o desenvolvimento de um modelo de negócio cujo objetivo é descrever como uma organização cria, entrega e captura valor. Conforme discutido anteriormente, aspectos relevantes devem ser considerados para alcançar a inovação em novos modelos de negócios e o desenho de novas estratégias para uma organização, dentre eles, os recursos necessários para criar valor, as atividades executadas, os parceiros, a proposta de valor, o público-alvo, as estratégias de atuação, os

processos de gestão e os custos do negócios. Estes são alguns dos fatores essenciais necessários para avaliação de um modelo de negócio inovador, porém nem sempre com a certeza de alcançar o sucesso ou a inovação na empresa.

Enfim, a ferramenta do BMC é considerada por Osterwalder e Pigneur (2010) como simples, prática e compreensível, porém não garantindo a inovação e tampouco a eliminação dos aspectos de complexidade de uma organização. Defendem a ideia que o ponto de partida para a elaboração de um modelo de negócio, além da discussão entre os gestores, é a utilização de ferramentas que permitam à equipe uma compreensão do assunto que está sendo abordado. Isso possibilita que todos os envolvidos partam de um ponto em comum e falem a mesma linguagem.

Neste sentido, afirmam que esta ferramenta permite identificar, por meio de técnicas de criação do conhecimento, os elementos possíveis e imagináveis que devem compor um modelo de negócios. Este processo deve ser repetido tantas vezes quantas forem as mudanças dos processos da organização (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). E desta maneira, poderão surgir vários esboços de modelos de negócio inovadores, conforme explanados os nove blocos que compõe o BMC, as diretrizes e conceitos agregados.

Assim entende-se, nesta pesquisa, que o BMC é um modelo que poderá auxiliar empresas embrionárias ou de curta trajetória a compreender e planejar seus negócios de modo compatível com sua natureza inovadora, porém de forma estruturada e focada. Além disso, o BMC pode ser visualizado de forma a dividir as principais áreas de contato de uma *startup*, através das nove áreas da ferramenta. Neste sentido, com a flexibilidade e praticidade que o BMC oferece, é possível enxergar todas as partes de uma empresa de maneira sistemática, de maneira a buscar a inovação, que é o objetivo principal do BMC.

A seguir, a metodologia deste estudo, com o delineamento da pesquisa e a descrição e aplicação da abordagem do design estratégico.

2.2.2 Startups

O impacto econômico causado pelas *startups* pode ser observado sob dois pontos de vista: o primeiro trata do desenvolvimento tecnológico, os estudos de Zack

(2002) demonstram que as discontinuidades tecnológicas apresentam a tendência de serem oriundas de organizações periféricas às indústrias. Nesse cenário podem ser inclusas as organizações *startups*, que se valem da utilização da base de conhecimento como vantagem frente as empresas estabelecidas. Desta forma, segundo Zack (2002) explora-se novas tecnologias para ganhar espaço perante a competição; o segundo ponto de vista trata da geração de empregos, conforme pode ser observado nos estudos de McDougall (2006, p.35), em que afirma que,

Para uma nação [...] —a presença de empresas e empreendedores locais de base tecnológica implica não só maiores recolhimentos de impostos em função das vendas, mas também o emprego de mão de obra altamente especializada e o fortalecimento da competitividade, passando a contar com produtos inovadores e com maior quantidade de conhecimento aplicado, em contraponto a produtos e serviços commoditizados.

Desta forma, se nota a importância e a relação que organizações *startups* têm com os conceitos de empreendedorismo e inovação. Observa-se a relevância destas organizações por serem o meio pelo qual empreendedores podem conduzir oportunidades inovadoras ao mercado. Essas oportunidades, se desenvolvidas, poderão se transformar em novos empregos, demanda de mão de obra especializada, ofertas de novos produtos com maior valor agregado e melhorias de produtos ou serviços. Fatores como esses impulsionam a competitividade de uma nação, e conseqüentemente sua economia, revelando sua importância no mercado.

Compreendida a importância das *startups*, é importante a conceituação e contextualização das suas características.

2.2.2.1 Definições de *Startups*

De acordo com Hayton (2002), *startup* pode ser entendida como uma organização recentemente iniciada, variando *seu* tempo de vida entre oito e dez anos. São consideradas organizações no ciclo inicial de existência que não alcançaram a realização de suas operações de maneira sustentável (HAYTON, 2002). Salim et al. (2003) defende que organizações *startups* se caracterizam pela formação de um grupo de empreendedores, que conjuntamente irão construir tudo referente a esta organização. Diferenciando-se, assim, *startups* de demais empresas novas que partem de algo já existente, em que um plano deverá ser desenvolvido para esses recursos já presentes.

A sobrevivência desse tipo de organização, de acordo com Chrisman e McMullan (2004) terá forte relação com a capacidade desses empreendedores de criarem conhecimento. Observa-se, até esse momento, a *startup* como uma instituição recente, que está inicialmente em busca de algo para empreender, baseando-se apenas em recursos de conhecimento e não objetivando uma sustentabilidade operacional, nem tão pouco um planejamento. Esse foco no conhecimento pode ser observado na definição de Levy (1998), quando cita que esse tipo de organização volta seu foco para a inovação. Para os autores, uma *startup* é praticamente construída ao redor de uma ideia inovadora, invenção ou abordagem nova ou mais eficiente de um produto ou serviço. A organização é de proporções modestas, e é formada por um grupo que acredita na ideia. É estruturada de maneira simples e informal.

Esse raciocínio se coaduna com a definição da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. A FINEP (2013) define *startup*, como “uma empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico”.

Nesse mesmo sentido Ries (2011, p. 10) caracteriza uma *startup* como uma “instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. A condição de incerteza refere-se ao desconhecimento se este novo produto ou serviço, encontrará um modelo de negócios para sua organização. Esse conceito pode ser trabalhado em associação com os estudos de Blank (2007) que afirma que uma *startup* é uma organização em busca de um modelo de negócios repetível e escalável.

O ciclo de vida e os estágios de crescimento são identificados através de modelos de desenvolvimento de novos negócios. Um destes modelos de crescimento, criado por Churchill e Lewis (1983, apud Mitra e Pingali, 1999) aplicou as pesquisas de Greiner (1972) para o contexto de pequenas empresas. Segundo este modelo, as empresas passam por cinco estágios de crescimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Cada um destes estágios é caracterizado por tamanho, diversidade, complexidade e fatores empresariais como estilo gerencial, estrutura organizacional, quantidade de sistemas

formais, principais objetivos estratégicos e envolvimento do empresário. Há outros estudos, baseados no de Churchill e Lewis (1983, apud Mitra e Pingali, 1999), que identificam diferentes estágios de crescimento para as empresas. Mitra e Pingali (1999) descrevem as fases de alto crescimento, existência, sobrevivência e maturidade de recursos. Segundo os autores, a sequência das fases não é linear e há diferentes caminhos que a empresa pode seguir.

Hisrich e Peters (1990, apud Mitra e Pingali, 1999) identificam as fases de *startup*, como crescimento precoce, crescimento rápido e maturidade. Segundo os autores, as empresas não necessariamente passam ao estágio seguinte. No setor de alta tecnologia, Mitra e Pingali (1999) identificaram as fases de *startup*, como expansão, maturidade e diversificação precoce. Estes estudos acerca do ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de uma empresa, em sua maioria afirmam que a mudança de estágio pode ser identificada através de crises pelas quais a empresa passa. Cada estágio seria caracterizado por uma crise específica.

Segundo a ótica de ciclo de vida e de idade, este estudo considera uma empresa *startup* como aquela com idade até oito anos caracterizada pelo desenvolvimento de um modelo de negócios para determinado produto ou serviço em desenvolvimento e não havendo alcançado ainda a maturidade em suas operações e, portanto, sofrendo com o ônus da pouca idade.

As *startups* geralmente iniciam com uma ideia, a identificação de uma necessidade ou o reconhecimento de uma lacuna no mercado, como é o caso da Taxi Motions:

Quadro 1– Dados gerais da *startup* Taxi Motions

Taxi Motions – Uma central de despacho sem custos fixos

Empresa/projeto: IziMoove/Taxi Motions

Responsável: Bernardo Alves, CEO da IziMoove

Área de atividade: Prestação de serviços de transporte de passageiros

Fundadores: Dois membros

Equipe: Cinco membros

Criação da empresa: Maio de 2012

Financiamento: N.D.

Site: <http://www.izimoove.pt> ou <http://taximotions.com>

Fonte: Taximotions.com.

A Taxi Motions é uma ferramenta *low cost* para empresários de táxi que vai permitir angariar mais passageiros e diferenciar os serviços em função da sua qualidade. O empresário de táxi vai ter “uma aplicação mobile que vai permitir-lhe saber onde está a procura em tempo real”, explica Bernardo Alves. Aos passageiros, a Taxi Motions permite encontrar transporte qualificado, estimar o valor da viagem e personalizar o serviço antes de o requisitar (chamar um táxi de sete lugares ou um carro com uma cadeira de bebé instalada). “A aplicação permitirá fazer o pagamento e atribuir um rating ao serviço, o que será fundamental para valorizar a diferença de qualidade entre os táxis. O empresário vai também conhecer melhor os seus passageiros. Haverá um reforço da relação de confiança e de fidelização entre as partes.”, de acordo com o gestor da Taxi Motions.

Enfim, *startup* é uma empresa nova, embrionária ou em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser uma empresa jovem e estar implantando uma ideia no mercado, apresenta como característica o risco de envolvimento no negócio. A importância econômica dessas empresas reside na sua capacidade de geração de empregos e de inovações tecnológicas. São empreendimentos com baixos custos iniciais e altamente escaláveis (HAYTON, 2002).

2.2.2.2 Características das *Startups*

Uma das principais características de uma *startup* faz referência a seu curto tempo de operação ou existência, de acordo com Hayton (2002). Infere-se que a identificação do negócio, ou planejamento da organização para implementação da ideia, refere-se a busca por um modelo de negócios (BLANK, 2007). De acordo com Greiner (1972, apud Mitra e Pingali, 1999), nas fases iniciais de desenvolvimento de uma empresa deve-se buscar a criação tanto de um produto, quanto de um mercado. Amparando-se em Churchill e Lewis (1983, apud Mitra e Pingali, 1999), a organização deve procurar entender se existe clientes suficiente para esse produto em desenvolvimento, se tem condições para entregar os produtos, e proporcionar serviços suficiente para a viabilidade do negócio. Todos esses questionamentos podem estar inseridos em um modelo de negócios.

Essa procura por um modelo de negócios deve-se basear em testes e refinamento da ideia, tal qual aborda Bell (1991, apud Mitra e Pingali, 1999) na fase denominada “conceito”, em seu modelo de desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. É o momento segundo de se simular a realidade, acordando com a ideia de modelo de negócios (MAGRETTA, 2002). A autora afirma que o modelo de negócios pode ser equivalente a um método científico gerencial.

MCDougall (2006) define que as características mais importantes destas organizações são: perfil do empreendedor, estratégias, recursos, estrutura e sistemas organizacionais.

1. Perfil do empreendedor: em que a crença no fato de que a nova empresa é uma extensão do empreendedor levou muitos pesquisadores a buscar a relação entre as características do mesmo e o crescimento das *startups*. A ideia do ônus da pouca idade foi considerada na literatura como ligada ao fracasso das empresas. Entretanto, mais recentemente, o termo ganhou uma abordagem mais ampla, passando a fazer referência à inabilidade da empresa para prosperar (MC Dougall (2006). Os questionamentos passam então para outro foco, o de como diminuir o ônus de ser uma empresa nova, para crescer e prosperar em um mercado com concorrentes estabelecidos. Para o autor, a performance da *startup* é função do empreendedor, da estrutura e da estratégia adotada.

2. Estratégia: McDougall (2006) afirma que estratégias de baixo custo e foco são negativamente correlacionadas com o crescimento das vendas e dos empregos oferecidos por novas empresas, enquanto a estratégia de diferenciação por qualidade e inovação é positivamente relacionada. Siegel (1993), por outro lado, defende que justamente as estratégias focadas que trazem crescimento. No curto prazo, estratégias focadas requerem funcionários com competências especializadas que podem ser difíceis de encontrar imediatamente, de forma que o crescimento pode então ser limitado. Hayton (2002) afirma que a relação estratégia-crescimento é contingente aos recursos que a empresa possui para suportar a estratégia em curso.

3. Recursos: para o empreendedor executar o plano que traçou para o negócio, são necessários recursos. Para uma *startup* a busca de recursos é umas das tarefas mais difíceis, pois possui os desafios de ser uma empresa sem reputação e registros passados, o que aumenta a percepção de risco daqueles que fornecem recursos para a mesma (HAYTON, 2002). Muitos recursos são

identificados como necessários para que a empresa atinja seus objetivos, o capital humano e capital financeiro são os principais (GILBERT; MCDOUGALL, 2006).

4. Estruturas e sistemas organizacionais: em seu desenvolvimento a empresa *startup* deve adaptar sua estrutura interna para acompanhar o desenvolvimento do mercado. Com o crescimento da empresa, esta cria demanda por novos papéis a serem preenchidos por indivíduos especializados em determinadas posições.

2.2.2.3 Tipos de *Startups*

Na literatura são encontradas diferentes categorias para *startups*. Segundo Hayton (2002), a definição em termos do agente fundador desta organização poderá ser por Iniciativa de Corporação (IC) e por Iniciativa Independente (II). A primeira, refere-se aquelas empresas que surgem como novos negócios de empresas controladoras, a qual torna-se sua patrocinadora. A segunda, refere-se as companhias empresariais iniciadas por empreendedores independentes sem o auxílio de uma empresa progenitora.

Já para MC Dougall (2006) existem 3 tipos de empresas *startups*: independentes, spin-offs e incubadas. As *startups* independentes são aquelas companhias fundadas por empreendedores que são parcialmente estranhos à indústria em que atuam. Podendo ser considerada a *startup* Superpalyer, tendo em vista que os proprietários desconheciam parcialmente a indústria da tecnologia e da música.

Já as *startups* spin-off são aquelas baseadas em ideias e conhecimento de pessoas inseridas em uma outra organização, podendo citar o Peixe Urbano e OQVestir que foram historicamente criadas por empresários de outros segmentos de negócios, que viram no e-commerce uma possibilidade de inovar e crescer, continuando a se dedicar a seus negócios de base.

E por fim, as incubadas são aquelas criadas, fundadas e construídas dentro de uma incubadora de empresas, contando com fundadores que são indiretamente ligados à indústria, aproveitando as relações da incubadora no seu segmento de atuação. Considerando as mais conhecidas incubadoras do Brasil, é possível apontar a Startupbase (<http://www.startupbase.net>), uma incubadora que trabalha para ligar investidores, empreendedores e *startups*, no desenvolvimento de novos

negócios. Esta incubadora mantém ainda, uma base física onde estão sediadas diversas *startups* de diferentes segmentos.

Por fim, vale ressaltar, que a partir da década de 90, um novo tipo de *startup* ganhou força, a chamada *international new ventura* ou *born global startup* (MCDOUGALL, 2006). Estas são organizações de negócios que, desde o início ou próximo a sua fundação, busca resultados internacionais superiores através da aplicação de seus recursos baseados em conhecimento para vender seus produtos em múltiplos países. Portanto, considerada uma empresa que possui perspectiva internacional desde sua criação. Apesar dos escassos recursos financeiros, humanos, operacionais, estas empresas conseguem alavancar inovação, conhecimento e e capacidades para atingir sucesso em mercados globais.

As empresas *startups* encontram, atualmente, um cenário favorável para sua criação e seu desenvolvimento, devido às políticas de incentivo à ciência e tecnologia e ao ambiente propício ao empreendedorismo. Todavia, na realidade, ainda existe uma grande resistência do pequeno empresário em implantar ideias novas. Segundo a percepção da maioria deles, investir em inovação é uma iniciativa cara e arriscada, provavelmente por desconhecimento de exemplos bem sucedidos em empresas classificadas na mesma categoria e pela falta de gestão nas ferramentas especializadas (HAYTON, 2002).

O êxito das *startups* na geração de valor proporciona grandes benefícios para a economia nacional (ROCHA, 2008). A importância destas organizações para a dinamização e geração de valor na economia é inquestionável, e em decorrência disto é igualmente importante a criação de ferramentas que suportem o crescimento destas empresas (ROCHA, 2008).

Desta forma, notou-se até o presente estudo, que o BMC é uma ferramenta inovadora, que está sendo utilizada por diversas empresas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). Porém, poderá tornar-se mais eficaz, se utilizada em conjunto com a abordagem do design estratégico, especialmente através da reflexão metaprojetual. Assim, na presente pesquisa, a proposta é utilizar a reflexão metaprojetual na aplicação do BMC, a fim de verificar sua contribuição na geração de ideias, no desenvolvimento de estratégias do negócio e na busca e alcance de inovação nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação proposta nessa dissertação parte de uma abordagem qualitativa e caracteriza-se pelo uso de instrumentos interpretativos, tais como observações e entrevistas. Segundo Martins e Theóphilo (2009), tal abordagem conta com avaliações úteis para descobrir e entender a complexidade e a interação entre os elementos do objeto de estudo. Para os autores, diferentemente das pesquisas quantitativas, nas pesquisas de avaliações qualitativas, a coleta e a análise dos dados ocorrem simultaneamente. Este tipo de pesquisa caracteriza-se por interpretar o mundo em seu contexto real, entendendo, descrevendo e buscando explicações para os fenômenos sociais. Dessa maneira, a pesquisa desenvolvida realiza um estudo exploratório que utiliza como método a pesquisa-ação, conforme segue.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Para que seja possível alcançar os objetivos desta pesquisa, optou-se por um estudo de natureza exploratória, quanto aos objetivos propostos e aos procedimentos técnicos a serem utilizados (GIL, 2009). Esse tipo de estudo, segundo Gil (2009), é uma investigação que deixa como base problemas de pesquisa mais estruturados para futuros estudos. Esta pesquisa é “realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2009, p.43).

Neste sentido, justifica-se o caráter exploratório desse estudo, que visa avaliar a contribuição da reflexão metaprojetual, no desenvolvimento de estratégias, para novos modelos de negócios, no contexto de *startups*. Com isso, busca-se, além de responder ao problema de pesquisa apresentado, contextualizar sobre a contribuição da abordagem do design estratégico e suas ferramentas projetuais sobre a geração de novos modelos de negócios para organizações existentes, criando espaços para que reflexões e discussões, nesta área, sejam realizadas.

A presente pesquisa foi conduzida a partir de uma atividade projetual para a construção de novos modelos de negócios, dentro de uma empresa específica, enquadrada no contexto de *startup*. A empresa analisada chama-se BoardShore e tem sede na cidade de Porto Alegre. Esta se enquadra no segmento de e-

commerce, especializada na área de acessórios para esportes aquáticos, onde através de uma plataforma online, o cliente tem a possibilidade de escolher o produto que deseja comprar, efetuar sua compra através do canal virtual e receber seu produto em casa. Assim, o modelo de negócio desta empresa tem como base soluções de e-commerce (no segmento de acessórios para esportes aquáticos). A BoardShore foi fundada em 2011, pelos sócios Rudá Pellini Farias, Diretor Executivo, 21 anos, Graduando em Administração; Lucas Fontes, Diretor Financeiro, 25 anos, Graduando em Ciências Contábeis e Miguel Winiemko, Diretor Comercial, 21 anos, Graduando em Engenharia Civil, que perceberam a inexistência de produtos e acessórios de alta qualidade, no universo de esportes aquáticos (como surf, wind, sup, kite, entre outros). Assim, buscaram uma plataforma online que possibilitasse que os clientes fossem responsáveis por comprar os melhores produtos e até criar suas próprias pranchas. Com essa proposta, visaram desenvolver um novo canal de venda para esse tipo de produto e proporcionar o máximo de praticidade e facilidade para seus clientes.

Para esta pesquisa, a escolha da BoardShore passou por critérios de representação característica de uma *startup*, que se enquadra como uma empresa nova, embrionária, com projetos promissores, ligados ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Além de ser um empreendimento com baixos custos iniciais e altamente escaláveis, que desenvolve seus próprios produtos/serviços, com disposição para colaborar com a pesquisa, inovação e conveniência geográfica. Estavam diretamente envolvidos neste estudo, a pesquisadora, de forma ativa e observante, os três gestores da empresa, através da participação ativa no desenvolvimento das sessões de workshop e um designer com formação em design estratégico, que auxiliou no desenvolvimento do workshop 2, de maneira pontual.

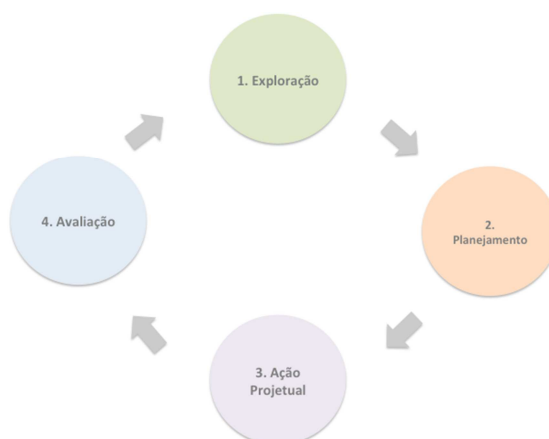
3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Escolheu-se utilizar a pesquisa-ação como método de pesquisa, principalmente, por se tratar de um processo reflexivo orientado para alguma ação realizada por atores, comunidade ou organização com intuito de resolver um determinado problema. Segundo Thiollent (2011) a pesquisa-ação é uma forma de intervenção do pesquisador que pode ser aplicada a um determinado setor de atuação social com intenção de implementar um processo de mudança.

A realização de uma pesquisa-ação prevê a definição de um ciclo de planejamento composto por diferentes fases subsequentes visando o seu desenvolvimento. Thiollent (2011) afirma a existência de quatro grandes fases da pesquisa. Iniciando pela etapa de exploração, que promove uma investigação no sentido de detectar problemas, atores e possibilidades de ação. Logo após, a etapa de planejamento que visa pesquisar a situação através de instrumentos de coletas de dados que serão discutidos e interpretados pelos participantes. A próxima fase contempla a ação projetual, que tem como característica a definição de objetivos que possam ser alcançados através de ações concretas apresentadas e acordadas entre as partes interessadas. E, por fim, a etapa de avaliação, em que a observação é realizada no sentido de verificar a efetividade das ações realizadas e as suas consequências a médio prazo.

Com base nestas etapas propostas pelo autor, desenvolveu-se um ciclo de pesquisa-ação que suprisse os objetivos deste estudo, para nortear o percurso de estruturação e desenvolvimento do projeto. Neste sentido, o esquema representativo do ciclo:

Figura 14 – Figura baseada no ciclo de planejamento do Thiollent (2011)



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Stringer (2007), esta é uma pesquisa que propõe uma abordagem sistêmica de investigação, a qual permite a busca de soluções efetivas para os problemas confrontados no cotidiano. Dessa maneira, o autor sublinha que o propósito maior desse tipo de pesquisa consiste em encontrar meios para que as

peças se engajem em uma investigação organizada para desenvolver uma forma apropriada de alcançar um determinado objetivo.

Greenwood e Levin (2006) apontam como um dos fundamentos da pesquisa-ação o processo de investigação co-produtiva, no qual pesquisador e colaboradores, instruídos pelo pesquisador, trabalham juntos para a definição do problema a ser estudado, reúnem dados relevantes, organizam e planejam intervenções sociais. Assim, a pesquisa-ação presume que exista uma integração entre o pesquisador e o pesquisado, e entre o pensamento e a ação (FRANCO, 2005).

3.3 PERCURSO PROJETUAL DO ESTUDO

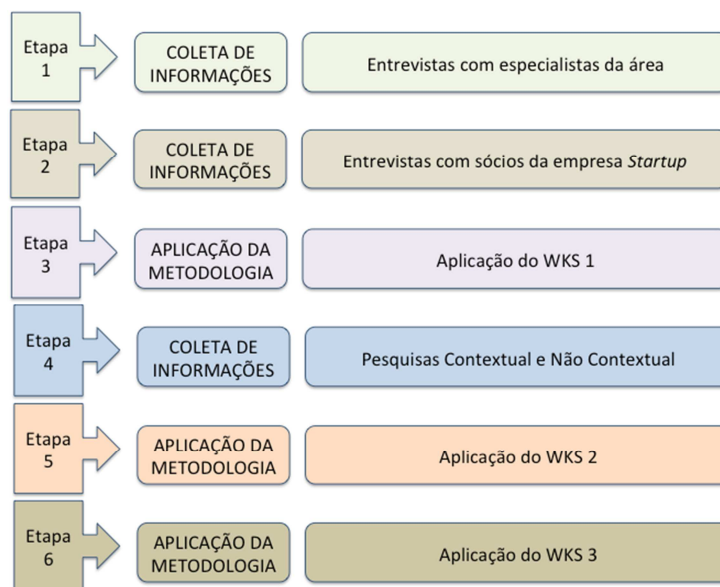
A metodologia da pesquisa-ação se demonstrou interessante para a realização deste estudo na esfera do design. Inicialmente, ressalta-se a eficácia do ciclo de pesquisa-ação no desenvolvimento deste projeto, onde suas etapas nortearam o progresso do trabalho. Da mesma forma, técnicas de coleta de dados foram úteis para o percurso projetual e para a fase posterior de análise e discussão. A partir da pesquisa-ação, o trabalho serviu não apenas ao propósito principal deste estudo, mas ao próprio aperfeiçoamento do processo de projeto colaborativo e a prospecção de novos caminhos metodológicos para a pesquisa em design.

Para o estudo em questão foram empregados alguns instrumentos e técnicas projetuais usualmente utilizados em projetos orientados pelo design estratégico. Faz-se adequado aqui destacar que a abordagem do design estratégico não prevê a aplicação das ferramentas de maneira linear, todavia, pela necessidade da investigação em analisar os resultados atribuídos a cada ferramenta, julgou-se conveniente utilizar uma ordem sequencial pré-definida.

A pesquisa foi organizada em 6 etapas, conforme a figura apresentada abaixo. Considerando que as duas primeiras etapas de entrevistas, referem-se a coleta de dados e análise do contexto das empresas *startups* e da ferramenta Canvas. O objetivo inicial foi o de analisar somente informações de relevância direta com o problema de pesquisa, buscando a obtenção de um referencial do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços e inovação da empresa estudada. Tratou-se, dessa forma, de uma investigação para compreender como tais processos funcionam na atualidade, a fim de obter um material de análise futura.

Após o levantamento de informações, passou-se ao desenvolvimento das últimas etapas que contaram com a aplicação de workshops. O workshop 1, conforme sugestão do especialista entrevistado, teve o objetivo de explicar e sensibilizar os gestores no uso da ferramenta Canvas. Após o fechamento, e considerando que os gestores compreenderam a execução da ferramenta, iniciou-se a fase de pesquisas contextual e não contextual com propósito de compreender o mercado em que a empresa estava inserida e buscar subsídios para o desenvolvimento das ferramentas utilizadas na abordagem do design estratégico. Com isso, iniciou-se o workshop 2, que objetivou o desenvolvimento da aplicação das ferramentas da abordagem do design estratégico, objetivando o envolvimento e compreensão dos gestores no processo de projeto. Finalizando o percurso projetual, passou-se a execução do workshop 3, que teve como principal objetivo o desenvolvimento de um novo Canvas, a partir da compreensão dos gestores da abordagem do design estratégico, em um novo contexto de problema da empresa BoardShore.

Figura 15 – Percurso Projetual



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1 Etapa 1 (Entrevista com Especialista da Área)



Nesta fase, foi realizada a entrevista em profundidade com o especialista na área de inovação e aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*. Esta entrevista em profundidade teve como objetivo compreender como se dá o processo de desenvolvimento de inovação nas organizações. O critério para escolha deste especialista entrevistado baseou-se no pressuposto da busca pelo alto conhecimento e prática de um consultor na área de inovação e utilizador da ferramenta Canvas. O especialista trabalha com a ferramenta em seus projetos de consultoria, e de maneira geral, possui um conhecimento mais amplo sobre o processo da inovação nas organizações.

Duarte (2004) explica que as técnicas das entrevistas em profundidade são fundamentais para mapear práticas, valores e sistemas em universos sociais específicos. Por isso, fundamental, nesta fase inicial do projeto, a realização dessa entrevista em profundidade. O roteiro semi-estruturado da entrevista está no Apêndice A desta pesquisa, e teve como objetivo compreender e perceber possíveis intervenções do design estratégico com o BMC, investigando a aplicação da ferramenta Canvas, pelo especialista na área. A ideia da entrevista foi buscar informações sobre o uso e a forma de aplicação da ferramenta Canvas pelo especialista, além de compreender o contexto e as diversas percepções deste quando da aplicação nas empresas, pela busca de inovação.

Além disso, a pesquisadora participou ativamente, em sala de aula, da disciplina ministrada pelo especialista, intitulada de “Como alcançar a inovação através da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*”. Nesta prática de sala de aula, que ocorreu na Unisinos Porto Alegre e teve duração de 2 dias, o objetivo foi compreender a forma de aplicação da ferramenta Canvas nas organizações, de maneira objetiva, prática e didática através do especialista com seus alunos da turma de Pós Graduação, em Administração.

3.3.2 Etapa 2 (Entrevista com Sócios da Empresa *Startup*)



Nesta etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com os três gestores da empresa. O objetivo desta primeira fase foi, além de aperfeiçoar, modificar ou revisar o roteiro proposto para a coleta de dados desta pesquisa, buscar informações úteis para a segurança da aplicação deste estudo, com intuito de entender quem é a empresa, o que fazem, quais recursos dispõem, qual o modelo de negócios da empresa, quais ferramentas de gestão utilizam e qual a percepção sobre design.

O roteiro semi-estruturado utilizado serviu de base para que a pesquisa fosse conduzida com o foco no objetivo geral deste estudo, de acordo com a natureza dos temas: desenvolvimento das estratégias e da busca de inovação, forma de concepção do negócio, processo de desenvolvimento de novos negócios dentro da empresa, ferramentas de design e gestão, design estratégico, conhecimento do BMC (Canvas), utilização do design estratégico com o BMC, planos futuros da empresa. O documento completo está disponível no Apêndice B.

3.3.3 Etapa 3 (Aplicação do Workshop 1)



O objetivo da aplicação do workshop foi definir, com a empresa, o problema de design a ser resolvido, posto que o workshop projetual parte geralmente de um *briefing* fornecido por um cliente (CAUTELA, 2007). Conforme o autor, é uma sessão de projeto que pode ser contínua ou intermitente, orientada à geração de *concepts*. O workshop é considerado uma técnica utilizada para diferentes fins, possibilitando ampliar oportunidades de buscar soluções.

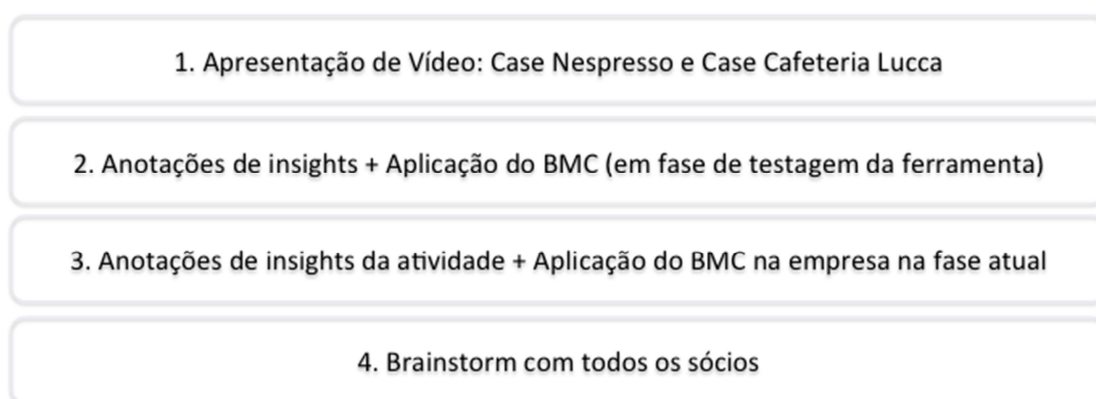
Esta fase da pesquisa foi realizada no dia 30.08.2014, das 9 as 13hs, contando com a participação dos três gestores da *startup* BoardShore. Consistiu na

proposição do workshop com o intuito de avaliar as dinâmicas e as interações para responder ao objetivo principal desta pesquisa.

Para o desenvolvimento deste workshop, a pesquisadora convidou os três sócios da empresa BoardShore para a atividade desta pesquisa. O local para aplicação foi na sede da própria empresa, situada na torre comercial do Barra Shopping Sul, no 12º andar.

A proposta metodológica deste workshop foi de avaliar as variáveis de sensibilização, reflexão, colaboração e aplicação da ferramenta BMC na empresa. Desse modo, está apresentado, por intermédio da figura abaixo, o processo do workshop 1 aplicado na empresa.

Figura 16 – Processo do workshop 1



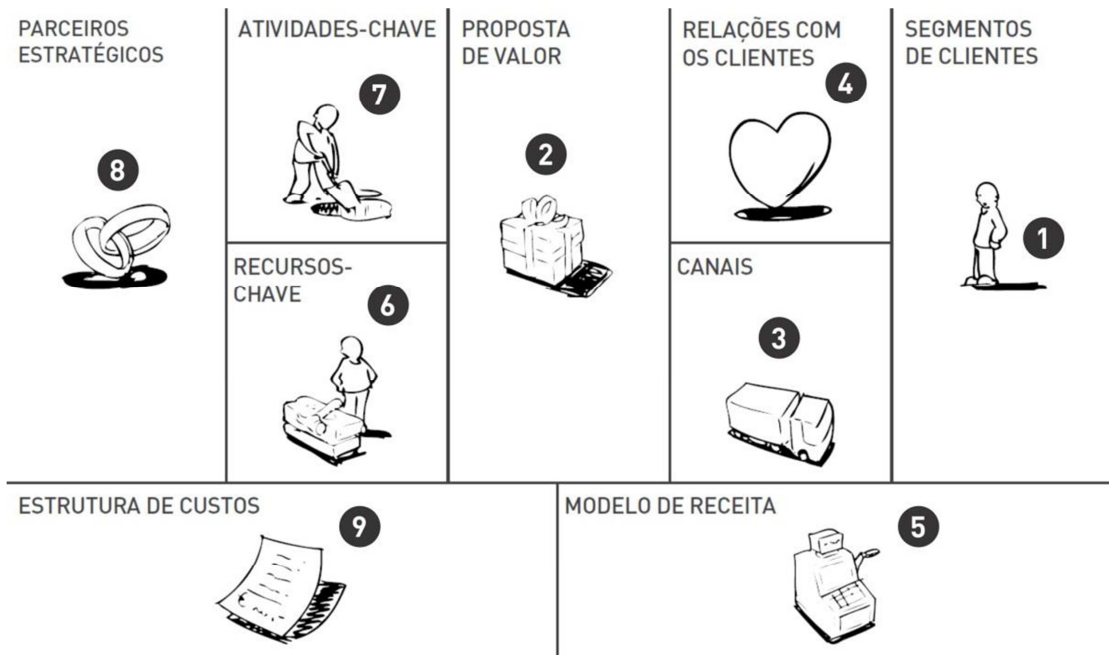
Fonte: Elaborado pela autora.

Esta etapa contou inicialmente com a apresentação dos vídeos que tratam das empresas Nexpresso e Cafeteria Lucca, pois demonstra as diferentes formas de ambas as empresas alcançarem inovação. Após a visualização do vídeo, passou-se à explicação da ferramenta do BMC, para que o grupo compreendesse em detalhes a ferramenta.

Logo após, como mais um exercício ao grupo, passou-se a desenvolver o BMC, como uma maneira de testar a ferramenta, através do estudo do case da Nespresso. O objetivo foi testar a ferramenta BMC, no case citado, para que os gestores compreendessem a forma de montar a estrutura, de pensar o modelo de negócios e testar o primeiro uso da ferramenta.

Após o exercício de sensibilização, iniciou-se a execução do BMC aplicado ao momento atual da empresa. Esta etapa serviu para auxiliar na descrição de um possível modelo de negócio, como uma forma de organizar, descrever e visualizar a reformulação da empresa e-commerce BoardShore.

Figura 17 – Esquema utilizado pelo *Business Model Generation*, apresentado pela pesquisadora



Fonte: Adaptado de Osterwalter e Pigneur (2010).

Através da ferramenta acima visualizada, a pesquisadora em conjunto com os empresários, desenvolveu o atual modelo de negócios da empresa, englobando as nove áreas previstas no quadro, conforme ordem acima demonstrada.

3.3.4 Etapa 4 (Desenvolvimento de Pesquisa Contextual e Não-Contextual)



Para a realização desta etapa, foram utilizadas as pesquisas contextual e não contextual (blue-sky). Considerando-se o *briefing* deste projeto: “empresa *startup* situada em Porto Alegre, possui em seu modelo de negócio as seguintes premissas: loja e-commerce de produtos acessórios para esportes aquáticos, que busca

estabelecer uma estratégia para diferenciação e crescimento contínuo no mercado. A empresa é liderada por três sócios, e possui know-how na área de produtos acessórios para esportes aquáticos. A organização não possui pontos de venda físicos por entender que isso se trata de um novo negócio e de novos investimentos (mais altos do que e-commerce)”.

Inicialmente, a pesquisa contextual com duração de 05 dias, contou com a participação de duas bolsistas de iniciação científica do curso de Bacharelado em Design da Unisinos, Paula Pizzato e Gabriela Orth. Nesta fase foi realizada a coleta de dados secundários, ou seja, um levantamento das informações relevantes da empresa, tais como características gerais da *startup*, portfólio de produtos/serviços, hierarquia da equipe, forma de geração de novos produtos/serviços, métodos e ferramentas utilizadas, execução do trabalho de designers, entre outras informações relevantes ao estudo.

Ademais, esta fase contou com uma pesquisa de mercado, realizada pela internet, sobre empresas enquadradas como *startups*, pesquisas sobre e-commerce de acessórios de esportes, além de uma breve análise da concorrência, através da busca de concorrentes diretos e indiretos com o objetivo de confrontar a visão dos sócios da empresa BoardShore e do mercado em que estão inseridos.

Logo após, iniciou-se a pesquisa não contextual (blue-sky), através da busca de referências de outros segmentos que propiciem inovação. A pesquisa blue-sky é a possibilidade de trazer direções que não apresentem vínculo de dependência direta com o problema. É a realização da pesquisa de elementos visuais que auxiliem *insights* para alcançar a inovação (CELASCHI, 2007).

Nesta pesquisa foi realizada a busca de imagens que remetesse ao universo inovador que está buscando a empresa BoardShore, com base no *briefing* estabelecido. Estas imagens tiveram a sua pesquisa baseada na origem das palavras: inovação, e-commerce, acessórios, conhecimento, esportes aquáticos e *startup*, e foram coletadas em bancos de imagens da internet.

É importante ressaltar que nesta etapa o investigador deve ter um comportamento adaptável e flexível, de maneira a transformar imagens imprevistas em oportunidades para melhor compreender o fenômeno sob estudo.

Neste sentido, a pesquisa não contextual contou com a produção de conteúdos, com o intuito de impulsionar o trabalho que seria desenvolvido para a criação e desenvolvimento dos cenários no contexto da *startup*.

3.3.5 Etapa 5 (Aplicação do Workshop 2)



Após a realização da pesquisa contextual e da pesquisa não contextual, buscou-se, neste estudo, desenvolver um workshop para compreender como a abordagem do design estratégico, aplicada com a ferramenta Canvas, poderia contribuir para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio para a BoardShore. Esta parte da pesquisa também se caracterizou pela observação participante da pesquisadora.

Assim, esta fase da pesquisa consistiu na proposição do workshop com o intuito de avaliar as pesquisas contextual e não contextual levantadas anteriormente, e desenvolver as ferramentas descritas abaixo que auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisa. Este workshop ocorreu no dia 12.09.2014, das 18 às 21h, na sede da própria empresa, situada na torre comercial do Barra Shopping Sul, no 12º andar. Esta fase contou com a presença dos três sócios da empresa BoardShore e um designer da Unisinos, mestre em design estratégico pela Universidade, para atuar como apoiador no trabalho. Quanto a participação ativa do designer ao longo deste workshop, o objetivo foi buscar o desempenho deste como um facilitador criativo no processo. A ideia é que fossem alternados momentos que facilitassem a geração de ideias dos demais autores envolvidos.

A proposta metodológica deste workshop foi apresentar as pesquisas contextual e não contextual, além de aplicar as seguintes ferramentas: *brainstorm*, gráfico de polaridades, cenários e *concept*. Essas ferramentas foram explicitadas na Fundamentação Teórica, no item 1.2, do capítulo 1 desta pesquisa.

3.3.6 Etapa 6 (Aplicação do Workshop 3 - Uso do Canvas com o Novo Concept)



Esta fase da pesquisa consistiu no fechamento do *concept* com o intuito de aplicar a ferramenta BMC em novo conceito da empresa. A aplicação do workshop 3 ocorreu no dia 01.10.2014, das 18 às 21h e contou com a participação dos três sócios da empresa BoardShore, além desta pesquisadora. O local para aplicação foi na sede da própria empresa, situada na torre comercial do Barra Shopping Sul, no 12º andar.

A proposta metodológica deste workshop foi avaliar o uso do *concept* anteriormente criado, junto aos gestores, com o uso da ferramenta Canvas. Após a aprovação do *concept*, realizado pelos três gestores em comum acordo, iniciou-se o desenvolvimento do Canvas para este novo modelo de negócios, buscando possíveis inovações nos produtos ou serviços da empresa, após os gestores terem vivenciado o processo de desenvolvimento da abordagem do design estratégico. Esta etapa contou com a participação ativa dos gestores e garantiu que o desenvolvimento da ferramenta ocorresse de maneira mais criativa e mais livre, ou seja, sem engessar o processo de geração de novas ideias na empresa.

Ao final desta etapa, é importante salientar que, após este percurso projetual, realizou-se uma análise sobre o processo propriamente dito em conformidade com o objetivo geral deste trabalho. Com base nas etapas propostas por Thiollent (2011) – exploração, planejamento, ação projetual e avaliação - foi desenvolvido um ciclo de pesquisa-ação que atendesse os objetivos propostos neste estudo, além de nortear o percurso projetual.

1. Exploração: nesta etapa ocorreu a aproximação com o contexto do problema. Foram realizadas entrevistas com um especialista na ferramenta do BMC e com os gestores da empresa *startup*.

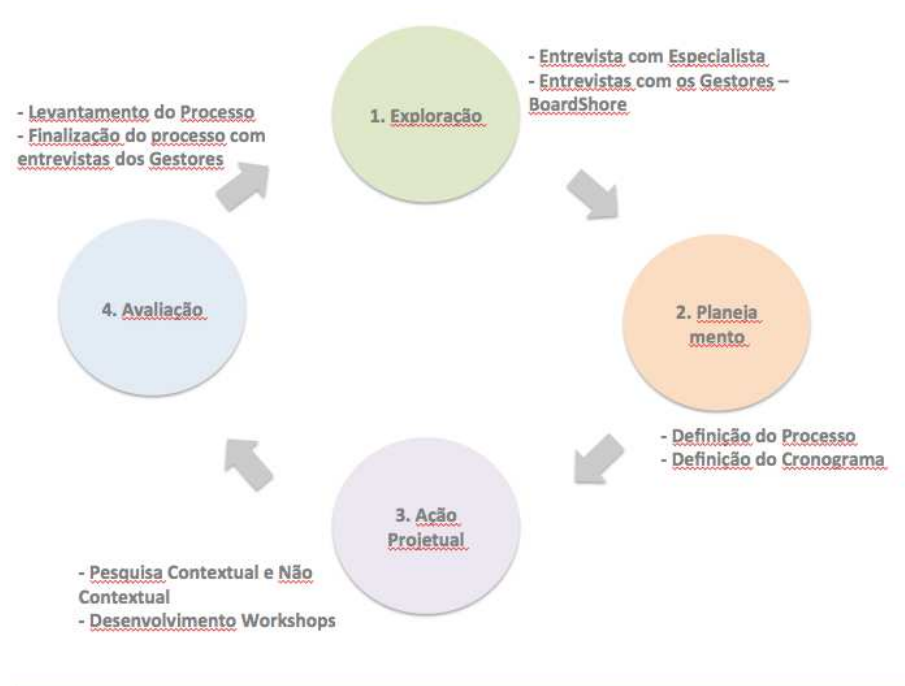
2. Planejamento: ocorreu a definição e estruturação do processo projetual que foi utilizado. As reuniões com gestores e informações foram levantadas e discutidas com os envolvidos com o objetivo de que todos tivessem uma clara compreensão do processo projetual.

3. Ação Projetual: é a etapa em que ocorreu a interação entre os gestores da empresa BoardShore e a pesquisadora, visando o desenvolvimento das atividades (workshop).

4. Avaliação: nesta última etapa, realizada após o término da ação projetual, as reuniões e novas informações apontaram eventuais correções e alterações no processo. Foram observados aqui, questões como cumprimento dos objetivos projetuais propostos, prazos e recursos necessários para a realização do processo.

Assim, o seguinte esquema demonstra o ciclo de pesquisa-ação a partir da relação com as etapas deste projeto:

Figura 16 – Ciclo de pesquisa-ação baseado no modelo de Thiollent (2011)



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, vale ressaltar que a pesquisa-ação contempla as características do agir estratégico, alinhando-se com a abordagem metodológica do design que é proposta neste trabalho. Isso porque buscou-se desenvolver a inovação, em um âmbito coletivo, da empresa BoardShore, habilitando a conversação entre os múltiplos atores envolvidos para obter propostas de valor. Esta experiência e os resultados serão analisados no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa a pesquisadora analisou os resultados das pesquisas realizadas, dinâmicas e workshops, tendo em vista a aplicabilidade do processo. Além da utilização das ferramentas, nível de compreensão, dificuldades encontradas, praticidade dos resultados na resolução do problema, desenvolvimento de estratégias e possível grau de inovação gerado para a empresa.

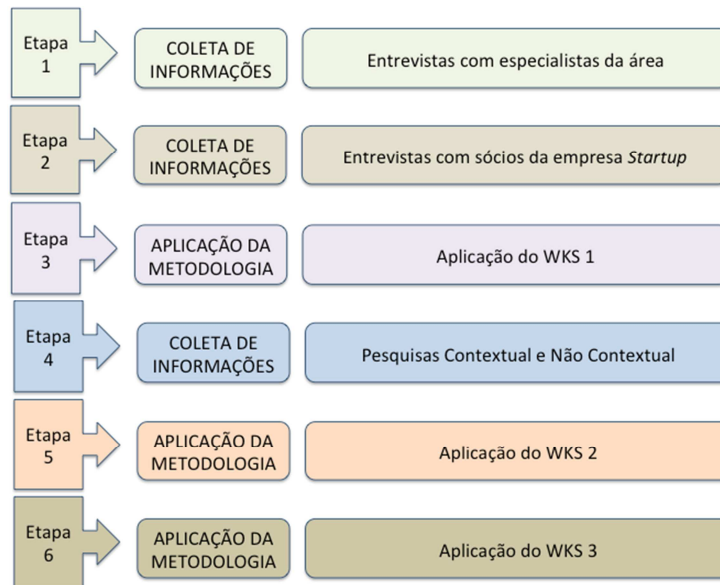
Conforme afirma Moraes (1999), estas descrições ajudam na reinterpretação dos conteúdos com o objetivo de compreender os significados. Para não ocorrer a perda de nenhuma informação importante, as entrevistas realizadas com o especialista e com os gestores da empresa, previamente aos workshops, foram gravadas em áudio com a permissão de todos os participantes e entrevistados, tornando assim, o conteúdo completo e relevante para análise e discussão. Além disso, foram realizadas anotações extras feitas no momento das entrevistas e da observação participante nos workshops. Após a organização desses conteúdos, o tratamento dos dados foi realizado seguindo a análise categorial que, conforme Bardin (1995), é contemplada por uma reorganização do texto por unidades, como categorização. Nessa categorização, de acordo com Moraes (1999) os dados deverão ser agrupados de acordo com o que há em comum entre eles. Reyes (2011) nomeia essa fase de “campo semântico de similaridade”, pois se busca compreender melhor a realidade em foco, nas quais os conteúdos são reorganizados por grau de semelhança.

Por fim, os dados foram analisados e avaliados com o suporte teórico previamente desenvolvido. O que se pretende como resultado dessa pesquisa é alcançar o objetivo proposto neste estudo. Aqui paira a discussão dos resultados e a identificação das contribuições teórico-aplicadas do processo.

4.1 RESULTADOS

Tendo em vista a necessidade de investigação em analisar os resultados atribuídos a cada ferramenta, conforme mencionado no capítulo anterior. Vale ressaltar que, para facilitar a compreensão do leitor, se utilizou a sequencia de etapas do processo como estrutura de apresentação e análise dos resultados, posteriormente exposta na seção 5.2.

Figura 17 – Percurso Projetual



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1 Etapa 1 (Entrevista com Especialista da Área)



Na etapa inicial do projetual, ocorreu a entrevista com especialista na área de inovação e utilização da ferramenta Canvas. Além do acompanhamento desta pesquisadora no workshop elaborado e executado por este especialista, para aplicação da ferramenta sob estudo. De acordo com os resultados da entrevista e da observação, foi constatada a importância inicial em conhecer a empresa a qual o mediador irá atuar e aplicar a ferramenta BMC, pois entende o especialista, Gustavo Martins, que a sensibilização de todos os sócios ou dos gestores estratégicos da empresa é essencial para o pleno desenvolvimento da ferramenta do BMC.

Além disso, afirma o especialista que o BMC por si só não gera inovação, mas que é fundamental a utilização desta ferramenta nos workshops de organizações para compreender o posicionamento estratégico da organização e auxiliar na busca de inovação. Porém, entende o especialista que em momento anterior a utilização do BMC, o consultor deverá analisar o cenário da organização,

sugerindo pela aplicação do desenho de posicionamento da empresa através da SWOT, ferramenta de gestão utilizada para gerir projetos.

O próximo passo, afirma o especialista, seria a descrição do modelo de negócios para os envolvidos na organização, passando para a avaliação do modelo atual da empresa. Em seguida, uma breve análise de possíveis mudanças na organização, ou seja, o que deverá a empresa eliminar de seus processos, como deverá reduzir custos e processos, como deverá criar novos procedimentos ou novos recursos. Ao final deste processo de análise, o consultor deverá aplicar a ferramenta do BMC, na busca de alcançar o resultado final do projeto, qual seja, a inovação na empresa. Aqui, os resultados e dificuldades de uso, afirma o especialista são o engajamento dos participantes, além da disposição de contar com diversos gestores ou gerentes de diferentes áreas da organização. Tudo isso para buscar diversas visões de diferente setores. Além da dificuldades de entrosamento entre os participantes e a ferramenta.

Importante salientar que o especialista utiliza uma abordagem própria em que inicialmente analisa a empresa, através de uma revisão de planejamento estratégico, com uma profunda análise externa do mercado e a aplicação da SWOT. Assim, sugere alguns cuidados que devem ser tomados antes da aplicação do BMC. A sensibilização da ferramenta Canvas é uma das principais dicas, ou melhor, a explicação do BMC, seguida de uma breve testagem desta em uma organização específica previamente escolhida para teste. Além disso, a ordem sequencial sugerida por Osterwalder e Pigner (2011) é essencial para a compreensão e desenvolvimento do Canvas.

Ademais, entende o especialista que a ferramenta Canvas por si só, não gera inovação para a empresa, mas se empregada com a utilização de diversos outros recursos de gestão e administração, podem auxiliar na busca da inovação para a empresa. Por fim, afirma o especialista que o BMC depende da aplicação de diversos outros recursos. Recursos citados como reuniões de entrosamento, workshops para entendimento dos problemas da empresa, uso de diversas ferramentas de gestão, administração, psicologia e análise do universo e contexto em que está inserida a organização. Isso poderá sim levar a inovação ou a criação de novos produtos/serviços, dependendo da necessidade dos gestores e de sua empresa.

4.1.2 Etapa 2 (Entrevista com Sócios da Empresa *Startup*)



Na etapa 2, referente a realização das entrevistas com os três sócios gestores da empresa *startup* BoardShore, buscou-se informações relevantes sobre a organização, o mercado e os objetivos de inovação futura para os produtos e serviços. As observações relevantes foram destacadas das entrevistas em profundidade com estes gestores que consideram que a estratégia é o caminho mais adequado para alcançar um objetivo ou meta.

Nessas entrevistas, os gestores da empresa, afirmaram que o negócio da BoardShore surgiu com a ideação de dois sócios que fundaram a empresa. A idealização deste sonho ocorreu na beira da praia, local este consideram como o laboratório de seus produtos e serviços, em que vislumbraram a necessidade do mercado de esportes aquáticos em atender acessórios de esportes em água, que contasse com qualidade, preço justo e entrega rápida.

Além disso, percebiam que as lojas físicas existentes naquele momento e que se perpetuam até os dias de hoje, pois não atendiam o nicho do mercado que acreditavam ser altamente relevante e lucrativo. Com isso, buscaram subsídios para montar sua empresa através do canal e-commerce. Pesquisaram mercado, buscaram referências e identificaram caminhos, sendo que o principal case que basearam-se foi a empresa e-commerce NetShoes (www.netshoes.com.br), que era muito reconhecida no mercado da época e que se mantém bem sucedida no mercado atual. Apesar deste sucesso da concorrente NetShoes, avaliavam a empresa como um canal sem foco no seu segmento, algo que não se identificava com o público que desejavam atender.

“Gostaríamos de ter um bom produto, com ótimo relacionamento com nossos clientes... focados naquilo que nosso cliente realmente procura: qualidade, preço e produtos vendidos por conhecedores destes esportes aquáticos”, afirmou um dos gestores entrevistados, Rudhá.

Montada a empresa de e-commerce, especializada na venda de acessórios para esportes aquáticos, iniciaram as atividades da empresa enquadrada como *startup*. A partir de então, tiveram algumas dificuldades na administração do

negócio, tais como a falta de recursos financeiros, de recursos humanos, de uma sede física, entre outras. Após seis meses de atuação no mercado e de diante de algumas dificuldades encontradas, convidaram o terceiro sócio para integrar a empresa, aportando um pequeno capital financeiro, garantindo com isso uma saúde financeira mais equilibrada para a operação do negócio.

Neste sentido, os gestores consideram que a BoardShore trabalha com diferenciais de atendimento de seus clientes (algo mais personificado e próximo ao cliente), a entrega que geralmente é rápida de 24 a 48hs, além do baixo preço de produtos, tendo em vista a boa negociação que conseguem com fornecedores, e dos baixos custos da empresa. Entendem que a empresa é de pequeno porte (*startup*).

Os empresários buscam a inovação e uma boa gestão na empresa, porém afirmam que atualmente não utilizam ferramentas de gestão na empresa, a gestão é realizada internamente pelos próprios sócios. Os novos serviços ou produtos são colocados a venda e testados, a partir da decisão dos sócios, sem contar com o desenvolvimento de um planejamento estratégico. Com isso, diante da falta de planejamento, acabam muitas vezes errando. “Não usamos ferramentas de análise ou de gestão. Testamos e vemos como é o resultado”, informa um dos gestores.

Questionados sobre a utilização do design na empresa, afirmaram que entendem design como uma matéria de desenho industrial, que serve para desenhar e desenvolver produtos físicos. Sendo assim, consideram que não há motivos para a utilização do design na empresa. Sobre o BMC informaram que conhecem a ferramenta e a metodologia de Osterwalder, porém nunca utilizaram na empresa, em função da falta de tempo, de comprometimento e de foco em desenvolver ferramentas de gestão na organização. “Eu já fiz curso sobre o Canvas e achei super interessante, mas nunca coloquei em prática, por falta de foco mesmo”, diz o gestor Rudhá.

Por fim, salientam que os planos de futuro para a BoardShore é se tornar a maior empresa de e-commerce focada neste segmento de acessórios completos para esportes aquáticos, além de pretenderem desenvolver uma fábrica de pranchas em Porto Alegre, onde os produtos seriam customizados para melhor atender seus clientes em todo o Brasil. Vale ressaltar que essas entrevistas serviram com uma forma de aproximação da pesquisadora ao ambiente da *startup* BoardShore e,

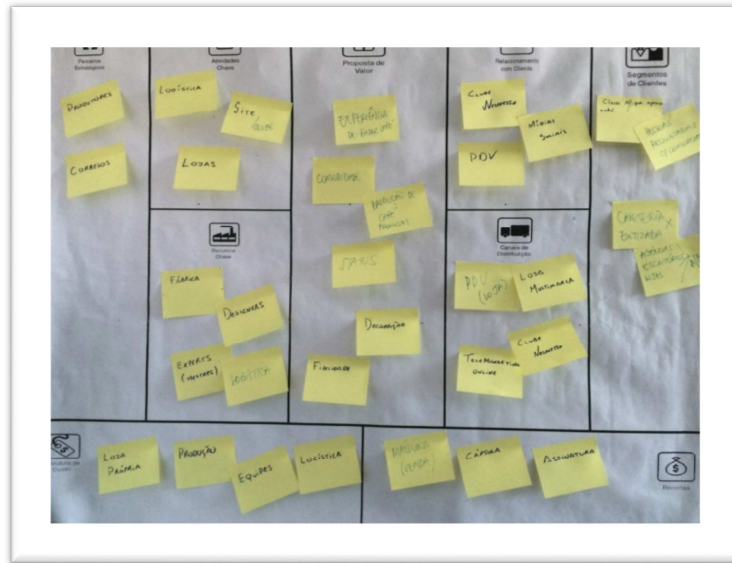
também, para verificar se a empresa escolhida possuía interesse e condições para participar do estudo. Passada a fase de levantamento de informações junto aos três gestores e analisadas as entrevistas, iniciou-se a etapa de aplicação do workshop 1.

4.1.3 Etapa 3 (Aplicação do Workshop 1)



Nesta etapa, iniciou-se o primeiro workshop, com o objetivo de demonstrar o uso da ferramenta Canvas e os benefícios que podem ser alcançados na empresa com a utilização desta. Neste momento, optou-se por um exercício que chamamos de sensibilização para aplicação da ferramenta do BMC, ou seja, logo após os gestores e a pesquisadora assistirem aos vídeos das empresas Nespresso e Cafeteria De Lucca, debatemos os cases e passamos a desenvolver, em único grupo, o Canvas testado na empresa Nespresso. A referida empresa, que é mundialmente conhecida e reconhecida por seu trabalho com cafés diferenciados no mundo todo, serviu de case para a aplicação deste primeiro Canvas. O objetivo foi testar o uso do Canvas e exercitar o desenvolvimento da ferramenta tendo em vista que os gestores nunca tiveram contato com a aplicação do BMC. Neste sentido, vislumbra-se, na foto abaixo, o desenvolvimento desta ferramenta, no case da Nespresso.

Figura 18 – Canvas criado com o case da empresa Nespresso



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

Após este exercício de sensibilização e compreensão do Canvas com os gestores, iniciou-se a execução do segundo Canvas. Este focado na aplicação do momento atual da empresa *startup* BoardShore, que serviu para auxiliar na descrição de um possível modelo de negócio, como uma forma de organizar, descrever e visualizar a reformulação do negócio e-commerce da empresa BoardShore.

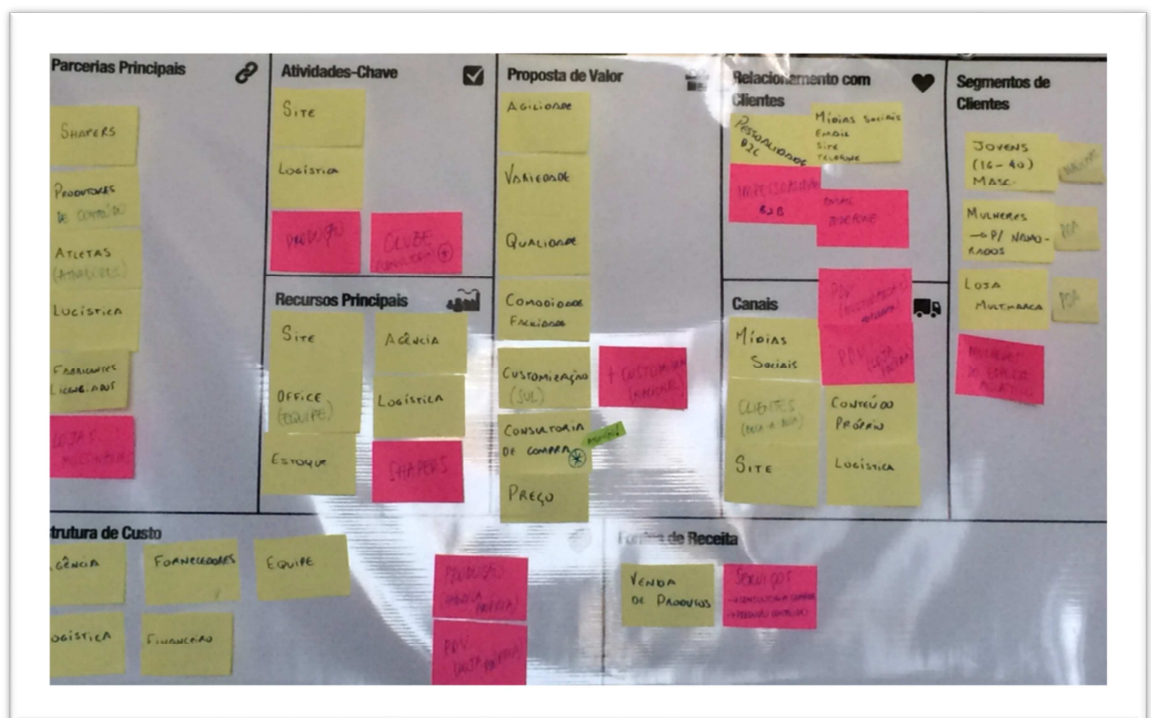
Figura 19 – Esquema utilizado pelo *Business Model Generation*, apresentado pela pesquisadora



Fonte: Adaptado de Osterwalter e Pigneur (2010).

Assim, a pesquisadora em conjunto com os empresários, desenvolveu o atual modelo de negócios da empresa, pautado na ferramenta do BMC. A seguir os resultados alcançados com a aplicação do Canvas, ressaltando que os post its na cor amarela foram utilizados para mencionar as atividades que a empresa já dispunha, já os post its na cor rosa foram utilizados para descrever atividades que a empresa deveria desenvolver.

Figura 20 – Canvas criado no workshop 1



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

Assim, o desenvolvimento do trabalho seguiu a ordem sugerida pelo autor da ferramenta (Osterwalder, 2011), considerando o primeiro bloco de “Segmento de Clientes”, em que a empresa já atua: homens jovens, com idade entre 16 e 40 anos, mulheres que buscam presentes aos maridos/namorados, lojas multimarcas e mulheres que praticam esportes aquáticos, sendo este último segmento aquele em que a empresa pretende atuar e que hoje não atende (post it rosa). No segundo bloco, a “Proposta de Valor” foi desenvolvida considerando os valores que já dispõem na empresa como agilidade, variedade, qualidade, comodidade,

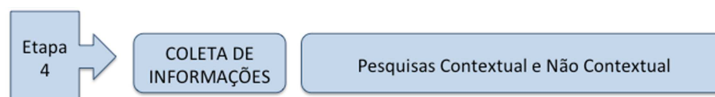
customização regional (ainda que em pequena escala), consultoria de compra e preço. E customização (nacional) como o único valor que consideram essencial e que ainda não dispõem na empresa.

O terceiro bloco de “Canais” se desenvolveu com mídias sociais, clientes (boca-a-boca), site, conteúdo próprio e logística, como aqueles que já existem na organização. Além da loja própria e loja multimarca que afirmam acreditarem como canais essenciais, mas ainda inexistentes na empresa. No quarto bloco, “Relacionamento com Clientes” o desenvolvimento ocorreu considerando pessoalidade (b2c) e mídias sociais como canais existentes na BoardShore, e impessoalidade (b2b) e email ou telefone como canais inexistentes atualmente na empresa. No quinto bloco, “Fontes de Receitas” a venda de produtos é considerada essencial e forte atualmente, porém serviços de consultoria e de produção de conteúdo, são receitas que agregariam ao faturamento da empresa, mas que atualmente não são desenvolvidas.

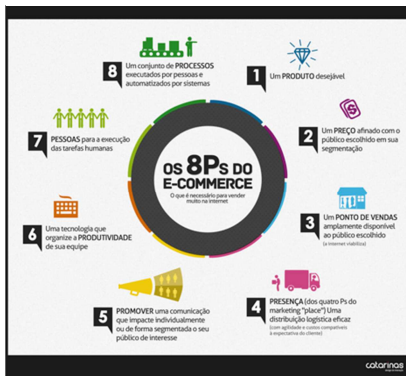
No sexto bloco, “Recursos Principais”, os gestores afirmaram que site, office (equipe), estoque, agência e logística são hoje os recursos-chave existentes na BoardShore. Porém, o recurso de shapers próprios ou contratados (artistas profissionais que criam e fabricam pranchas de esportes aquáticos) ainda não é um recurso existente na BoardShore, apesar de essencial. Já no sétimo bloco, as “Atividades Chave” como o canal do site e a logística são observadas e realizadas atualmente na empresa. Já as atividades que os gestores consideram essenciais, mas que ainda não estão estabelecidas na empresa são produção e clube de consultoria para compras de seus produtos e serviços. No oitavo bloco, intitulado como “Parcerias Principais” os gestores afirmam que shapers parceiros, produtoras de conteúdo, atletas, logística e fabricantes licenciados já fazem parte de alianças estratégicas da empresa, mesmo que alguma necessite de maiores recursos do que outra. Já as lojas multimarcas hoje não atuam como parceiras, sendo que os gestores vislumbram aqui uma possibilidade positiva de desenvolver futuras e fortes parcerias. O nono e último bloco que é “Estrutura de Custos” caracterizou-se pela estrutura existente hoje na *startup*, tais como agência de marketing, fornecedores, equipe, logística e financeiro. Sendo que os custos com produção (fábrica própria) e a loja própria, são considerados canais essenciais para o crescimento vislumbrado pelos gestores, mas que ainda não fazem parte do mercado atual da empresa.

Através de desenvolvimento deste primeiro Canvas, em momento que antecede a aplicação da abordagem do design estratégico, restou claro que os sócios conseguiram “olhar” para a empresa e perceber ou criar novos caminhos estratégicos para alcançar uma melhor gestão da BoardShore, com isso, criaram novas ações que consideram essenciais para alcançar resultados inovadores na empresa. Ademais, com o desenvolvimento deste Canvas foi possível verificar problemas que vinham sendo enfrentados pelos gestores, mas que sequer eram percebidos pelos sócios. A resolução de algumas questões pontuais também foi importante, através de pequenas ações cotidianas, como uma reunião dos gestores para verificação de pendências com clientes ou a divisão de cargos dos sócios. Estas ações valorizaram e integraram o ambiente dos três gestores na empresa. Por fim, vale informar que os empresários perceberam a grande importância do trabalho estratégico e de reuniões pontuais para “pensar e analisar” o negócio, isso se deu apenas pelo fato de se reunirem e discutirem o presente e o futuro da empresa *startup* BoardShore.

4.1.4 Etapa 4 (Desenvolvimento de Pesquisa Contextual e Não-Contextual)



Após a realização do workshop 1, a pesquisadora iniciou a busca pela Pesquisa Contextual e Não Contextual (Blue Sky), utilizando do auxílio de duas estudantes de design para a realização das pesquisas. Abaixo um resumo desta etapa sobre a Pesquisa Contextual levantada, considerando uma pesquisa sobre termos e palavras que digam respeito ao universo da empresa *startup* BoardShore, além do mercado de e-commerce no qual a organização está inserida.



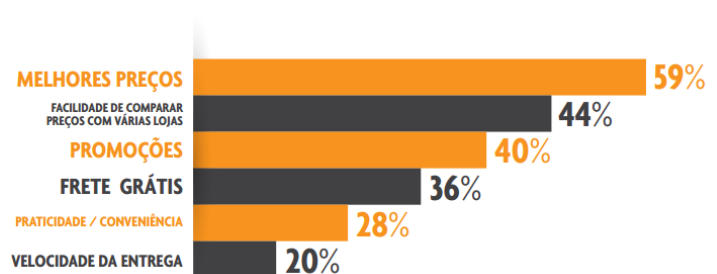
Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, a pesquisa contou com a busca de imagens que remetesse ao mercado de tecnologia, e-commerce e compras on-line, criando um quadro simples com quatro imagens inspiradoras. Também foram encontradas pesquisas, da empresa E-bit de 2013, sobre as razões para consumidores efetuarem suas compras por canais on-line (internet), de acordo com os quadros de imagens abaixo apresentados.

Figura 22 – Pesquisa Contextual



RAZÕES PARA COMPRAR ONLINE



Fonte: Pesquisa Frete Junho/2013 (www.ebitempresa.com.br)

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que a pesquisadora buscou, através da pesquisa contextual informações da empresa que remetessem a pesquisa de organizações atuantes no universo de compras via canal e-commerce, além de subsídios que estimulam as compras on-line e fatores decisivos dos consumidores que compram em determinadas lojas virtuais. “Em pesquisa especial sobre frete, a E-bit verificou que as principais razões para os consumidores optarem pela compra online estão relacionadas a fatores que permitam economizar, como a oferta de frete grátis. Dos entrevistados, 58% afirmaram que comprariam mais frequentemente pela internet se houvesse maior disponibilidade de frete grátis”. Fonte: <http://www.smcommerce.com.br/docs/WebShoppers2013.pdf>

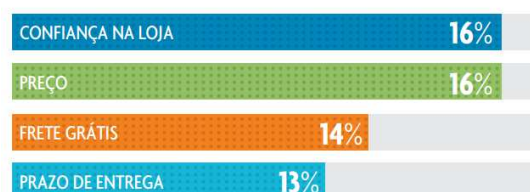
Figura 23 – Pesquisa Contextual

ESTÍMULOS PARA COMPRAR ONLINE COM MAIS FREQUÊNCIA



Fonte: Pesquisa Frete Junho/2013 (www.ebitempresa.com.br)

FATORES DECISIVOS PARA COMPRAR EM UMA DETERMINADA LOJA



Fonte: Pesquisa Frete Junho/2013 (www.ebitempresa.com.br)

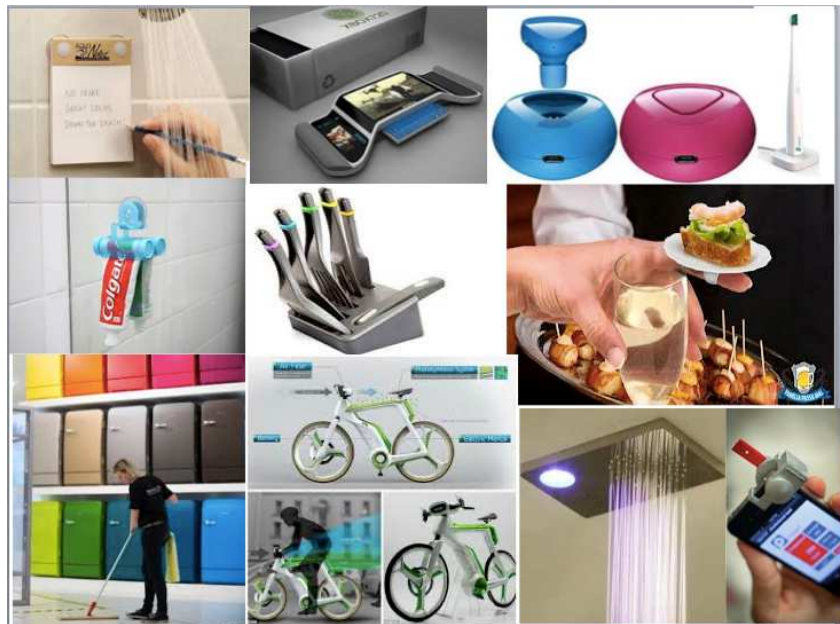
Fonte: Elaborado pela autora.

Já na etapa da pesquisa não contextual (Blue sky), a partir do *briefing* estabelecido como “Empresa startup, liderada por três sócios, possui know-how na área de produtos acessórios para esportes aquáticos. Situada em Porto Alegre, possui em seu modelo de negócio as seguintes premissas: loja e-commerce de produtos acessórios para esportes aquáticos, que busca estabelecer uma estratégia para diferenciação, conhecimento e crescimento contínuo no mercado. A organização não conta com pontos de venda físicos por entender que isso se trata de um novo negócio e de novos investimentos (mais altos do que *e-commerce*)”, buscou-se referências de imagens que foram utilizadas, de acordo com os termos levantados e retirados do próprio *briefing*, considerando que são termos essenciais e

que remetem originalmente a natureza da empresa pesquisada, conforme sinalizado no texto acima - acessórios, conhecimento, esportes aquáticos, inovação e-commerce e *startup*.

➤ ACESSÓRIOS

Figura 24 – Pesquisa Não Contextual sobre acessórios

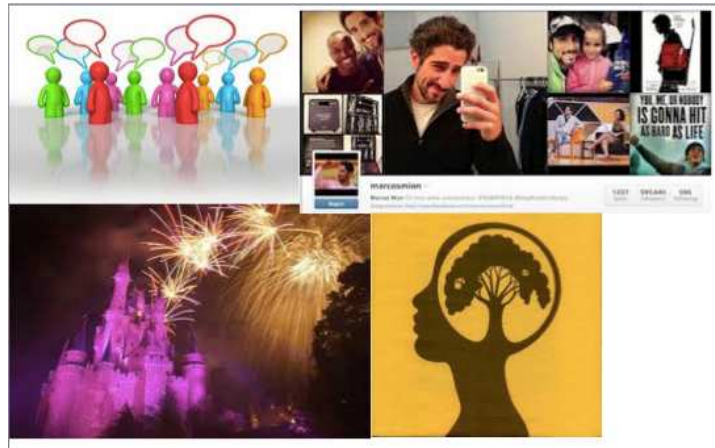


Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta pesquisa de imagens, a pesquisadora buscou referências que indicassem objetos úteis, inovadores, coloridos e modernos, pois entende-se que estas figuras poderiam auxiliar na busca de inovação da empresa e-commerce. Ademais, as imagens selecionadas buscaram elementos do dia a dia, desde que inovadores e diferentes do habitual, tais quais os acessórios acima apresentados.

➤ CONHECIMENTO

Figura 25 – Pesquisa Não Contextual sobre conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura acima, referente a conhecimento, observam-se muitos elementos com pessoas, posto que uma grande parte do know-how da empresa é relacionamento, ou melhor, estar conhecida no meio do e-commerce de acessórios aquáticos. Todavia, em uma única imagem, percebe-se que o conhecimento se mostra através de um grande evento tradicional e conhecido no mundo todo.

➤ ESPORTES AQUÁTICOS

Figura 26 – Pesquisa Não Contextual sobre esportes aquáticos



Fonte: Elaborado pela autora.

➤ STARTUP

Figura 28 – Pesquisa Não Contextual sobre *startup*



Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura sobre pesquisa no contextos das *startups*, destacam-se imagens que remetem a cenários diferentes do cotidiano dos empresários. Inovações de ideias, de contextos comuns, e especialmente de algo novo, semeável, que remetem significado de algo novo, a base de novas empresas *startups*.

Mais importante aqui do que as imagens apresentadas é o que elas representam, uma fuga do contexto cotidiano que encontravam-se os empresários da organização, ponto que será melhor detalhado no capítulo de análise dos dados. Com isso, finalizou-se a etapa de pesquisa contextual e não contextual, iniciando a aplicação do workshop 2.

4.1.5 Etapa 5 (Aplicação do Workshop 2)



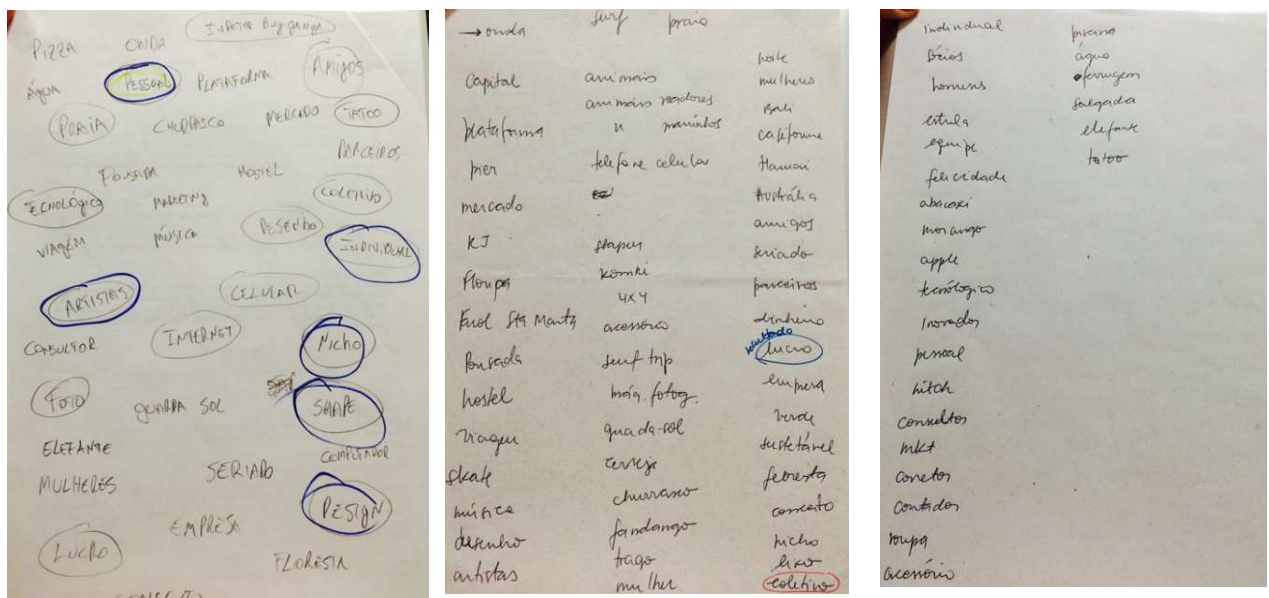
Nesta etapa, após discussões sobre o *briefing*, os empresários passaram a observar as pesquisas apresentadas através das informações e imagens selecionadas. Com isso, a pesquisadora apresentou os fundamentos da pesquisa contextual e não-contextual, explicando todos os dados levantados até o momento. Para a apresentação desta etapa, foram abordados conceitos e definições simplificados da pesquisa contextual e não contextual, auxiliando a empresa no

autoconhecimento, considerado pela pesquisadora necessário para a execução da etapa em questão. Tendo em vista, que estas pesquisas muitas vezes podem ser de difícil assimilação, a pesquisadora intercalou as explicações com exemplos verbais que utilizavam o próprio contexto como referência. Assim, a apresentação foi estruturada com as imagens demonstradas acima (figuras 24 a 28). Após a apresentação, iniciou-se a discussão sobre o *brainstorm*.

- *Brainstorm*

Nas atividades de *brainstorm* visual um dos designers externos, que acompanhou o desenvolvimento desta etapa do workshop na empresa, ocupou um papel mais central. Isto se explica pelo fato deste ator possuir habilidades de representação gráfica, assumindo a responsabilidade pelos sketches e pela finalização dos elementos visuais do projeto. Na imagem abaixo, observa-se o *brainstorm* anotado pela pesquisadora, na sessão livre de 5 minutos. Neste tempo a equipe produziu três esboços, conforme figura abaixo.

Figura 29 – Esboço de *brainstorm* de palavras



Fonte: Elaborado pela autora.

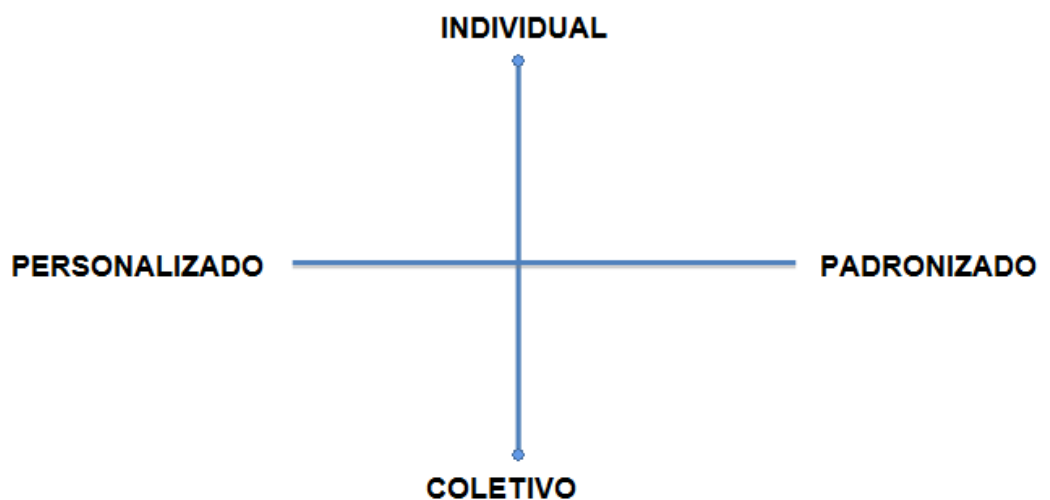
Logo após a execução do *brainstorm*, foi realizado um debate em relação as palavras anotadas, onde os participantes argumentaram sobre as referências consideradas representativas em relação ao tema inspiracional, por entenderem que

eram ricas em termos de possibilidades criativas, fornecendo elementos que, após reinterpretados, poderiam ser utilizados no processo criativo. Após este momento, no entanto, a atividade se tornou totalmente individual. Os integrantes realizaram esboços, configurando um momento de pouca colaboração entre os atores. Durante este workshop, o designer precisou fazer desenhos e explicações de pontos importantes e decisórios para continuação do trabalho.

A partir do *brainstorm* de palavras, foi proposto aos sócios a escolha dos termos que relacionassem polaridades, para o desenvolvimento da ferramenta de gráfico de polaridades. Os resultados obtidos, nesta atividade, conseguiu representar bem todo o conhecimento construído coletivamente até então. Neste sentido, observam-se correlações diretas entre esboços e o tema proposto, e também entre as imagens demonstradas anteriormente.

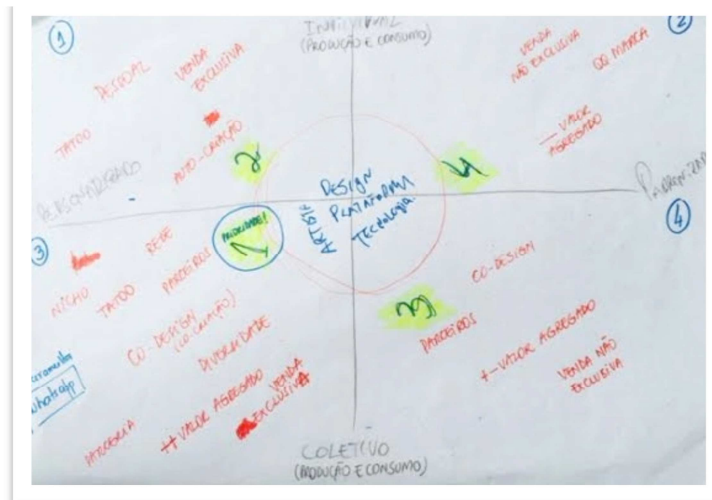
Este processo de construção das polaridades movimenta os participantes entre os mundos concreto e abstrato, usando, alternadamente, análise e síntese para gerar novos produtos, serviços e modelos de negócios (OWEN, 2007). Nesse processo de movimentação entre as polaridades, os participantes se engajam em experiências concretas e conceituação abstrata, observação reflexiva e experimentação ativa. Na figura abaixo, é possível observar as 4 polaridades alcançadas.

Figura 30 – Gráfico de Polaridades



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

Figura 31 – Esboço do Gráfico de Polaridades e Cenários



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

– Cenário escolhido

A partir deste momento, a construção de cenários foi apresentada pela pesquisadora, através de uma introdução geral sobre o que são cenários, sua utilidade e como construí-los. Também nesta etapa a pesquisadora lembrou a necessidade de definição de um possível público-alvo, algo que ainda não havia aparecido claramente em nenhuma das etapas anteriores e que, por idealização do método, deveria ter sido estudado na Pesquisa Contextual.

O cenário 1 foi escolhido em função das novas ações que a empresa pretende buscar para alcançar a inovação, lucratividade e destaque no mercado de varejo de e-commerce. Logo, entendeu-se que este cenário seria o mais relevante para o objetivo proposto no *briefing*. Este cenário apresenta uma visão de mercado em que produto/serviço é personalizado e a produção e/ou consumo é coletivo, neste cenário encontram-se palavras e termos como: nicho, tatoo, rede, parceiros, co-design, co-criação, diversidade, parceria, maios valor agregado, venda exclusiva. Portanto, a partir daqui iniciou-se a elaboração do *concept*, para aplicação das demais ferramentas neste estudo.

Figura 32 – Cenário 1 escolhido



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

– *Concept*

Após a escolha do cenário 1, iniciou-se a construção do *concept*, considerando a importância e a compreensão desta etapa, destacam-se as seguintes sentenças de um dos sócios:

“Compreendemos bem a etapa, a parte mais difícil foi a definição dos eixos de polaridades, não conseguiríamos sem a tua ajuda inicial, depois disto achamos mais fácil visualizar o cenário em que iríamos atuar (...) Achamos que a construção de cenários ajuda na tomada de decisão da empresa. É uma ótima ferramenta, achamos que foi útil para ajudar na resolução dos nossos problemas e para visualizar algo inovador. Mas achamos muito trabalhosa, ou melhor, acho que não conseguiríamos fazer sozinhos”. Rudá – sócio da empresa BoardShore.

Encerradas a apresentação e a discussão sobre os cenários, percebeu-se que os sócios estavam dispersos, porém ainda ansiosos com o final do projeto. Assim, realizamos o encerramento desta etapa e agendamos novo encontro para aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* no cenário escolhido. Com isso, a pesquisadora apresentou como um provável *concept*, para o estudo em questão, resultaria no desenho de um modelo de negócios, ressaltando ainda o novo uso da ferramenta Canvas, como facilitadora e organizadora de novos modelos de negócios. O *concept* finalizado nesta etapa foi o seguinte: “empresa inovadora em

que produtos e serviços personalizados podem ser vendidos e produzidos coletivamente segundo as diferentes necessidades dos consumidores”.

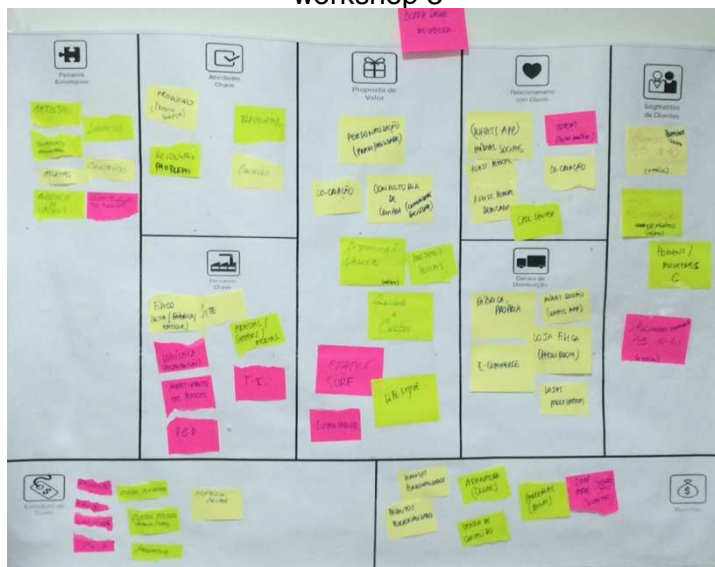
Vale ressaltar que o caráter inovador está na personalização de novos produtos e serviços que seriam comercializados pela empresa BoardShore. Atualmente a empresa não presta serviços personalizados, tampouco vende produtos customizáveis aos seus clientes. O segmento em que atua não é inovador, mas igual a qualquer organização que comercializa produtos de esportes aquáticos. No novo cenário, a ideia é justamente desenvolver o *concept* criado, passando a criar produtos ou serviços que sejam customizados aos seus clientes finais. Esta seria não apenas a inovação da empresa, mas o grande diferencial em praticar customizações no mercado, considerando a real necessidade de seus clientes.

4.1.6 Etapa 6 (Aplicação do Workshop 3 - Uso do BMC com o Novo Concept)



Nesta última etapa, foi realizada uma discussão sobre o *concept*, desenvolvido coletivamente no workshop 2. Com isso, os empresários expuseram algumas ideias, ocorrendo o início do trabalho de aplicação da ferramenta BMC em conformidade com este novo conceito criado para a BoardShore. Assim, através da ferramenta BMC, a pesquisadora em conjunto com os empresários, desenvolveu o novo modelo de negócios da empresa, considerando o *concept* estabelecido. A seguir os resultados alcançados com a aplicação do BMC. Ressalta-se que os post its na cor amarela foram utilizados para mencionar as atividades que a empresa já dispõe; os post its na cor verde foram utilizados para descrever as atividades que deveriam ser criadas na empresa, mas que são de média complexidade para o seu desenvolvimento; já os post its na cor rosa foram utilizados para descrever atividades que a empresa deveria desenvolver, mas que os sócios entendem como sendo de alta complexidade para o seu desenvolvimento, ou melhor, o quão distante da prática usual da empresa estão e quais os recursos demandados para sua execução.

Figura 33 – Imagem do Canvas elaborado no workshop 3



Fonte: Elaborado pela autora e gestores da BoardShore.

Assim, o desenvolvimento do trabalho seguiu a mesma ordem elaborada no desenvolvimento do Canvas no workshop 1. Assim, considerando o primeiro bloco de “Segmento de Clientes”, em que a empresa já atua: homens praticantes de esportes aquáticos – Classe A/B (com idade entre 16 e 40 anos). O segmento de clientes que a empresa pretende atuar de média complexidade são as lojas multimarcas de esportes aquáticos e homens ou mulheres pertencentes a classe C que buscam presentear pessoas que se identificam com esportes aquáticos. Por fim, mulheres praticantes de esportes aquáticos, pertencentes a Classe A/B, com idade entre 16 e 40 anos, cujo campo de atuação é de alta complexidade em função da dificuldade de buscar e fidelizar este público. No segundo bloco, a “Proposta de Valor” surge com os elementos que já existem na empresa como co-criação e consultoria de compra (regional e ainda em pequena escala), uma comodidade para compra de produtos e acessórios para o cliente que não tem tempo. Com médio grau de dificuldade, surgiu a customização nacional, projetos sociais, qualidade X custos e lifestyle. E com alto grau de dificuldade o status de surf e sustentabilidade. No terceiro bloco, os “Canais de Distribuição” tiveram como destaque os termos, considerados já existentes na empresa atualmente, fábrica própria, mídias sociais e e-commerce. Com destaque aos canais que necessitam ser desenvolvidos na *startup*, como loja física (showroom) e lojas multimarcas.

No quarto bloco, em “Relacionamento com Cliente”, mídias sociais, assistência pessoal, assistência pessoal dedicada e co-criação foram termos

descritos como já existentes na empresa. Já call center é algo que deverá ser criado e desenvolvido, considerando que são de média dificuldade para desenvolver na organização. E o totem, um tipo de canal de venda virtual exposto em lojas multimarcas, considerado de difícil execução em função do alto custo financeiro de investimento. Em “Receitas”, o quinto bloco foi desenvolvido pelos serviços personalizados e produtos personalizados. Ainda, o clube (assinatura de clientes e associados), venda de conteúdo e parcerias pagas, como sendo de médio grau de dificuldade de implantação. Além do surf arte, que é uma receita de difícil execução para a empresa neste momento, mas essencial para o segmento e perfil da organização que desejam atuar os empresários. O sexto bloco, “Recursos Chaves” foi desenvolvido com os recursos físicos existentes na empresa, tais como loja, fábrica, site e estoque. Já de médio grau, os artistas, shapers e atletas. E de alto grau de complexidade, a logística (distribuição), investimento em pessoal, P&D e TI.

No sétimo bloco, “Atividades Chave”, as atividades existentes na *startup* foram produção de produtos/serviços e conteúdo. Resolução de problemas e plataforma para desenvolver as atividades na empresa. Já no oitavo bloco, “Parcerias Principais”, conteúdo e atleta são parcerias já criadas na organização. Enquanto que artistas, shapers, logística e agências de viagem necessitam ser desenvolvidos apesar de uma certa dificuldade em relação os recursos necessários. E instituições de ensino que consideram um parceiro estratégico de difícil e complexo contato e negociação. Por fim, o nono e último bloco, “Estrutura de Custos”, matéria-prima é algo já existente na organização. Enquanto plataforma, custos físicos (fábrica/loja) e marketing devem ser desenvolvidos, apesar do médio grau de dificuldade, na empresa. Já produção, equipe, logística e P&D devem ser desenvolvidos na empresa, mas contam com alto grau de dificuldade.

Finalmente, os resultados aqui apresentados foram constatados e os sócios perceberam que a inovação é possível, ou seja, é um caminho mais próximo e rápido do que imaginavam, posto que a criação de um novo modelo de negócio, possível e rentável, pode ser percebido, considerando que em momento algum fora vislumbrado pelos empresários. Os gestores perceberam que através destes exercícios a saída da “zona de conforto e do lugar comum” da empresa foi essencial para pensar em novos projetos e soluções para a organização. Além disso, afirmam que na execução do primeiro BMC, apenas perceberam a situação atual da

empresa, mesmo buscando a inovação como objetivo principal no desenvolvimento da atividade. Já no segundo BMC, com a aplicação de ferramentas da abordagem do design estratégico, perceberam a possibilidade de inovar, criar, desenvolver habilidades que antes não percebiam. Neste momento, visualizaram que na atividade do primeiro BMC enxergaram problemas que vinham enfrentando, já no segundo Canvas, com o desenvolvimento da abordagem do design estratégico, perceberam que o problema não existia concretamente, mas que a saída para inovar seria a criação de um novo modelo de negócio. Além disso, afirmam a grande importância do relacionamento e discussões das estratégias da empresa, apenas pelo fato de se reunirem e discutirem o presente e o futuro da *startup*. Com isso, ao final, criaram um modelo inovador, em que todos os sócios perceberam um novo conceito da empresa, qual seja, a venda de produtos e serviços personalizados aos clientes que necessitam deste diferencial customizado, produzidos coletivamente segundo as diferentes necessidades dos consumidores”.

O momento onde ocorreu maior interação entre os atores deste grupo foi durante o desenvolvimento deste último workshop. Todos os envolvidos procuraram participar da atividade final com opiniões que levaram ao aperfeiçoamento dos esboços desenvolvidos até este momento. De fato ocorreram mudanças significativas desde a ideia inicial até a representação final das atividades, principalmente no desenvolvimento da última ferramenta Canvas.

Finalizada a apresentação, a pesquisadora conduziu uma entrevista abordando o nível de compreensão, utilização e apropriação da etapa, com destaque para as seguintes declarações de um dos empresários –

“A visualização de todas as definições tomadas nas etapas anteriores em um único espaço ajuda a enxergar o todo e auxilia na melhor tomada de decisão. O design estratégico também nos faz pensar cada etapa do processo antes de avançarmos para o projeto, e isso é muito bom, além de tangibilizar ideias para possíveis parcerias de negócios [...]. Porém percebemos um problema, que muitas vezes as pequenas empresas não tem tempo para pensar e desenvolver todas as etapas, pois entendemos que o mercado pede maior agilidade no desenvolvimento dos produtos ou serviços, e por isso acabamos indo direto para a solução que entendemos viável para atender nossos clientes. [...]. Parar nos fez refletir que podemos sair da nossa zona de conforto e que é possível sim alcançar a inovação sem altos custos”. Rudá – sócio da empresa BoardShore.

No final do workshop, a pesquisadora retomou as explicações sobre o *concept*, esclarecendo e mostrando que o *Business Model Canvas* é apenas uma

das diversas ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na apresentação de um possível *concept* e na busca de inovação.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados de análise, este subcapítulo dividiu os achados do estudo em Avaliação do Processo de Design Estratégico e o Uso do Canvas, Oportunidades para a Utilização e Aproximação do *Business Model Generation* e o Design Estratégico e Nível de Compreensão da abordagem.

4.2.1 Avaliação do Processo de Design Estratégico e o Uso do Canvas

O design estratégico tem como premissa a relevância que as atividades de design, vista de forma ampliada, podem contribuir para a competitividade das empresas, principalmente gerando valor a partir de práticas que produzam inovação. A atividade de design deixa de ficar restrita a uma etapa dentro do processo de desenvolvimento de produtos e passa a ser disseminada pela organização como um todo, surgindo uma cultura de design. Sua contribuição não é apenas metodológica, mas na mudança de perspectiva de como entender os contextos nos quais as organizações estão inseridas e traduzir necessidades e desejos em uma oferta inovadora e diferenciada.

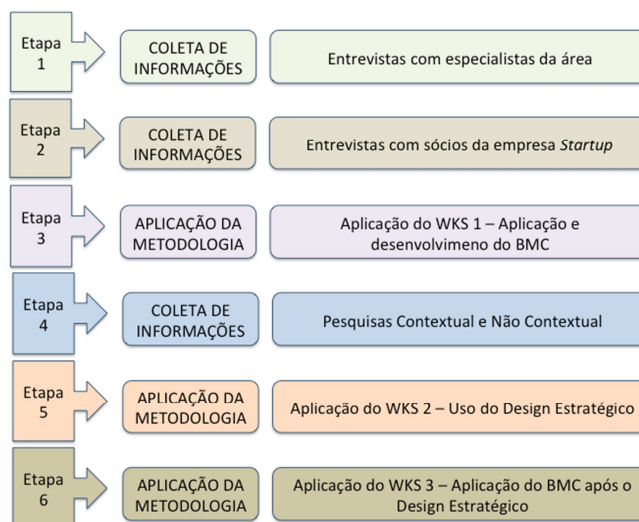
A abordagem do design estratégico desempenha um papel reflexivo e sistêmico dentro das organizações, além de rever aspectos metodológicos no processo de projeção, contribuir para o fomento da cultura de design dentro das empresas e influenciando as próprias estratégias de negócios da organizações.

Neste contexto, ressaltando que o objetivo deste estudo foi o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador a partir da interação projetual entre os atores da organização e a geração coletiva de conhecimento específico para a empresa, destaca-se que a sequencia de tarefas que compõem os três workshops realizados, cumpriram seu papel, conduzindo ao desenvolvimento de novas ideias.

Conforme demonstrado no esquema abaixo, a sequencia do percurso projetual utilizado proporcionou a geração gradual de conhecimento sobre a abordagem do design estratégico. Ou seja, o resultado de uma tarefa era utilizado na

complementação da seguinte etapa e assim sucessivamente até a etapa final de desenvolvimento do processo de projeto.

Figura 34 – Percurso Projetual do Processo de Projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades desenvolvidas durante e após os três workshops, demonstraram grande relevância, posto que os empresários não tinham conhecimento da ferramenta Canvas e participaram de todas as tarefas. Ressaltando, com isso, o grande interesse e envolvimento dos empresários nas atividades desempenhadas neste estudo.

O desenvolvimento de todo o processo proporcionou tanto um momento de aproximação entre os empresários, posto que os mesmos não disponibilizavam de tempo para debater as metas de gestão da empresa, quanto o cumprimento dos objetivos projetuais. Ou seja, ocorreu um momento de debate e busca de consenso entre os atores. Já nas apresentações finais de cada encontro, os principais pontos de diálogo foram estimulados pelos próprios participantes da empresa e por esta pesquisadora.

Relembrando todos os encontros e atividades realizadas, o desenvolvimento das tarefas representou momentos de criação conceitual. Ou seja, os empresários tanto realizaram os debates para a concepção final de um novo modelo de negócio, como criaram os painéis dos dois Canvas desenvolvidos em momentos diversos.

O primeiro encontro foi desenvolvido no workshop 1 – Aplicação e Desenvolvimento do BMC (etapa 3), em que os empresários realizaram debates sobre a concepção do modelo de negócio da empresa. Esta concepção sobre novos modelos de negócios foi fundamental para que os empresários ficassem mais livres para discutir e apresentar suas ideias e alcançar um novo modelo de negócio. Por ser uma atividade que exige necessariamente conhecimentos específicos sobre gestão de negócios, a representação visual das ideias, através do uso dos post its, foi essencial para que a equipe visualizasse a atividade em si.

Neste primeiro momento considera-se que a eficácia da atividade foi diretamente relacionada ao fato da equipe possuir atores com habilidade de pensar e visualizar o objetivo de desenhar um novo modelo de negócio, neste caso, o modelo de negócio da empresa na situação atual.

Na sequencia, em relação a resolução do problema de design definido no *briefing* e o potencial grau de inovação das soluções geradas pelos participantes, observou-se uma melhor utilização dos resultados obtidos nas etapas que, por característica, tiveram uma forte representação visual, como as Pesquisas Contextual e Não Contextual, a construção de cenários e o *concept*. Estes apesar de terem um nível inicial de compreensão baixo, foram essenciais para a empresa romper com a estagnação criativa na qual se encontrava.

A capacidade de “fazer ver” é definida por Zurlo (2010) como um elemento de grande validade para aceleração do processo de decisão, as novas ideias são visualizadas em diversos níveis de abstração, de uma imagem metafórica ou um protótipo de estudo intermediário ou final. De acordo com Goldschmidt (1994), a representação visual, especialmente com o uso de imagens, permite o diálogo retroativo com o próprio projetista e entre a equipe envolvida. Para Minvielle e Thieulin (2012), os objetos de visualização intermediários são meios muito efetivos para dar apoio a uma específica proposta de design e podem ser usados como prática estratégica. Segundo os autores, a maneira como os designers usam objetos de visualização intermediários tem grande contribuição para a estratégia corporativa.

A abordagem do design estratégico dá grande valor ao uso e representação de imagens em todas suas etapas, porém com mecanismos de busca mais direcionados nas etapas mencionadas (não contextual, cenários e *concept*), as quais possibilitaram aos empresários enxergar novas possibilidades, ajudando diretamente na resolução do problema de design.

Na etapa 4, as Pesquisas Contextual e Não Contextual foram apresentadas aos empresários por esta pesquisadora, através da exposição de elementos externos à realidade empresarial vigente. Ainda que a ideia central na Pesquisa Contextual era de obter um referencial da situação que circunda o contexto do problema de design, Deserti (2007) sublinha que seu propósito maior é o recolhimento de informações úteis sobre o que seria possível fazer ou evitar, derivadas não só do ambiente em operação, mas ultrapassando os limites da empresa.

Independentemente da Pesquisa Contextual não ter ultrapassado tais limites, a mesma foi de fácil utilização para os empresários da *startup*. Os dados oriundos desta pesquisa tornaram-se evidentes nas fases posteriores, como cenários e *concept*, que foram desenvolvidas para responder questões que não haviam sido respondidas ou desenvolvidas anteriormente.

Na Pesquisa Não Contextual, o objetivo foi obter um grau de fácil aplicação da abordagem do design estratégico, ou seja, uma aproximação das buscas da pesquisa com o contexto do problema, tornando-se esta uma fase de grande relevância para a resolução do problema.

Na sequência do desenvolvimento do processo de projeto as ferramentas utilizadas durante o workshop 2 - Uso do Design Estratégico, que não são únicas da abordagem do design estratégico, mas que foram aplicadas neste processo de geração de um modelo de negócio inovador foram *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários. Tais ferramentas apresentam alinhamento com os métodos e técnicas de criação do conhecimento, apresentados nesta dissertação.

A primeira ferramenta utilizada foi o *brainstorming*. O uso da técnica desta ferramenta foi pertinente, pois existiu a necessidade de gerar um grande número de ideias. Não se aplica, entretanto às situações em que o problema já é conhecido por ter apenas uma solução correta ou que requer outros tipos de avaliação. De acordo com a análise desta pesquisadora, o processo de participação torna as pessoas mais envolvidas, aumentando a contribuição no projeto. Neste sentido, foi possível que todos os empresários co-criassem o Canvas, pela segunda vez. O *brainstorming* foi importante posto que tratou de inovar o atual modelo de negócios da organização, fazendo os empresários repensarem ainda mais sua empresa.

As etapas identificadas neste processo de *brainstorming* foi de apresentação das diretrizes do projeto ao grupo de empresários, com espaço para registrar as

ideias através de local que permitisse escrever ou colar post-its, além de folhas de papel e canetas disponibilizadas pela pesquisadora em cores diferentes. Além disso, a definição e comunicação ao grupo do problema que seria discutido, e registrado por escrito, ocorreu após a compreensão do problema e a estimulação do grupo para a geração de ideias. Esta etapa aconteceu de forma que os participantes foram estimulados a dizer em voz alta as suas ideias, coordenados pela pesquisadora.

Competiu ao facilitador do processo, manter o foco em sintonia com o problema que se está trabalhando, buscando não deixar desviar a atenção dos participantes. Além de estimular a quantidade de opiniões e encorajar ideias inusitadas. Ao final, quando o surgimento das ideias naturalmente cessou, a pesquisadora convidou os participantes a observarem as palavras, combinando-as quando possível e trabalhando para que o grupo chegasse a um consenso. Assim, elegeu-se as palavras favoritas em sintonia com os critérios definidos no início do processo. Por fim, foram escolhidas as ideias mais relevantes avaliadas pelo grupo e que possibilitasse a implantação.

Logo a seguir, o grupo passou a aplicação do gráfico de polaridades, que contou com as diretrizes de individual & coletivo, e personalizado & padronizado. Ao final, o cenário foi definido e escolhido, referindo-se aos eixos de personalizado e coletivo, com uma narrativa para construção de uma visão de futuro para a organização, identificadas as ameaças e oportunidades, os potenciais pontos fortes e fracos que permitissem que o cenário desejado ocorresse através de um planejamento estratégico.

Na última etapa desta fase, ocorreu a construção de cenários como desenvolvimento principal para descrever sobre a determinação do público-alvo e dos fornecedores, os quais, no modelo idealmente proposto pelo design estratégico, deveria ser estudado na Pesquisa Contextual. Assim, percebe-se que o processo foi flexível, o que é um fato positivo e típico da cultura do projeto. Esta flexibilidade, de certa forma é prevista pela abordagem do design estratégico, assim como em metodologias de processo de projeto em design, posto que não são rígidas, mas ajustáveis a cada circunstância.

Ao informarem que a construção dos cenários ajudou na tomada de decisão e na visualização do público-alvo, os empresários atestaram sua fácil utilização para alcançar a inovação em um novo modelo de negócio para organizações. Dessa forma, em termos de resolução do problema de design, também a fase do *concept*,

apesar de, um pouco confundida com a ferramenta Canvas, tornou-se visível a uma nova estratégia de negócios, conforme cita um dos empresários: “a ferramenta possibilita visualizar todo o processo do negócio no mesmo espaço, e isto ajuda muito na tomada de decisão, apesar da demora em passar por todas as fases”.

Diante disso destaca-se alguns pontos positivos desta etapa do processo, como a utilização das ferramentas que tornaram as ideias dos gestores mais visuais. Com isso, salienta-se o poder do Design Estratégico em “fazer ver” (Zurlo, 2010).

O *brainstorm* propiciou a geração de ideias inovadoras, as quais os gestores teriam dificuldades de alcançar sem este exercício. O gráfico de polaridades foi a atividade que buscou demonstrar com mais precisão o ambiente em que deveriam atuar. Já a ferramenta de cenários propiciou que a narrativa futura consolidasse os conceitos de cada equipe e melhorasse a comunicação das diversas ideias geradas.

Com isso, percebe-se que a inovação se deu realmente no desenvolvimento do workshop 2 - Uso do Design Estratégico, sendo finalizada no workshop 3 - Aplicação do BMC após o Design Estratégico, ou melhor, no desenvolvimento do segundo Canvas, após o exercício das ferramentas de *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários.

Em alguns momentos, os empresários mostraram-se impacientes com o tempo de execução da abordagem do design estratégico, especialmente na etapa 5, de aplicação do workshop 2 - Uso do Design Estratégico. Constata-se, com isso, a pressa já expressa anteriormente na definição do *briefing* e no alcance da tão buscada inovação, possivelmente por falta de costume em utilizar uma abordagem completa de desenvolvimento de um novo modelo de negócio, que prevê uma imensa carga de pesquisas antes da execução do projeto.

Assim, considera-se a etapa 5, de aplicação das ferramentas *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários, como a mais produtiva na geração de ideias com potencial de inovação, pois foi a etapa na qual os empresários romperam com as tradicionais práticas da empresa, e apresentaram resultados que demonstraram a busca por soluções diferenciadas em relação às atuais rotinas exercidas pela *startup*. Neste sentido, estas foram as ferramentas que possibilitaram novas visões e a continuidade da busca por soluções inovadoras, derivando seus resultados nos cenários e no *concept*, na construção de um novo Canvas e, finalmente no desenvolvimento de um novo modelo de negócio.

No terceiro e último momento do desenvolvimento do processo de projeto, ocorreu a etapa 6, ou seja, a execução do workshop 3 – Aplicação do BMC após o Design Estratégico, em que os atores perceberam que havia muito mais caminhos para buscar a inovação, e com isso desenvolver um Canvas com um novo modelo de negócio para a *startup*.

Quando um dos empresários mencionou que “enxergar as possibilidades propostas por esta pesquisa nos fez ver que finalmente estamos alcançando alguma inovação real”, ressalta-se que a abordagem do design estratégico passa a ser percebida pelos participantes como relevante, situação que até então, pelas definições destes, não deixaram transparecer como aconteceria um possível alcance da inovação na organização.

Sobre a inovação, um dos maiores desafios para a implementação de processos inovadores liderados pelo design no contexto de *startups* recai sobre a resistência cultural dos pequenos empresários (BRUCE, COOPER e VAZQUEZ, 1999), (IDUARTE E ZARZA, 2010). Em grande parte dos casos, eles enxergam inovação somente em termos tecnológicos, muito pelos próprios incentivos governamentais que priorizam tais investimentos e pela falta de um programa mais consistente de fomento para o uso do design como ferramenta estratégica. De acordo com Iduarte; Zarza (2010), em pequenas empresas existe a clara tendência de utilização somente do design gráfico, mas não do design de produtos ou serviços, muito menos o reconhecimento que o design pode ser utilizado de forma estratégica para os negócios.

Dessa maneira, para que o design consiga uma maior penetração e reconhecimento no meio empresarial, torna-se imprescindível que o designer exerça um papel propulsor nos processos de mudança na cultura organizacional, mostrando os benefícios e possíveis resultados da utilização da inovação liderada pelo design. Aqui, vale ressaltar a importância do papel do designer no processo de criação e inovação e/ou de atitudes de design para o desenvolvimento de um processo que busca a inovação na cultura da organização. Mozota (2003) afirma que o trabalho do *design* neste tipo de processo deve englobar o conhecimento na gestão da criatividade, gestão de pessoal e gestão financeira.

O designer deve ser um integrador no processo de criação dos gestores, pois deve construir atividades que sejam integradoras e aperfeiçoar as ferramentas de inovação, incentivando que esse processo seja contínuo e dinâmico na empresa.

econômico e cultural. O *designer* também deve ter a capacidade de interagir com profissionais de outras áreas, utilizando conhecimentos diversos e atuando em equipes interdisciplinares na elaboração e na execução de projetos.

Além disso, observou-se que, de forma geral, a abordagem do design estratégico teve grande relevância em um potencial processo de mudança no comportamento organizacional. Além disso, a motivação é um fator essencial no processo de apropriação da abordagem. Resultados surpreendentes podem levar a motivação, posto que pessoas e equipes motivadas tendem a conseguir resultados ainda melhores. Neste particular estudo, a utilização das ferramentas foi crucial para um bom aproveitamento das etapas, principalmente no que concerne à criação dos cenários e ao desenvolvimento do segundo Canvas, esta contribuiu como uma ferramenta de diagnóstico para a pesquisa contextual.

Segundo Ward, Runcie e Morris (2009) utilizar métodos e ferramentas adequadas à realidade dos pequenos empresários aumenta consideravelmente as chances de sucesso do design como estratégia corporativa.

A cultura da inovação nas *startups* tem muito a ver com o perfil dos empresários. Na *startup* BoardShore, como ocorre com grande parte dos pequenos negócios, os proprietários acumulam atividades de dirigentes, administradores e gestores, múltiplas funções de acordo com o perfil da empresa. Conforme afirmam os autores Bruce, Cooper e Vazquez (1999), em geral, estes pequenos negócios têm uma estrutura organizacional diferenciada, pois tendem a ser geridos pelos próprios donos. Os empresários operam com seu estilo pessoal de administração e liderança estratégica, pontos favoráveis para processos de inovação, pela provável flexibilidade e rapidez nas decisões. Porém, o problema, de acordo com os autores é que todas as decisões estão direcionadas para uma única pessoa, com experiência individual. Por esse motivo, torna-se essencial que a aprendizagem organizacional, em *startups*, comece com o empresário líder.

Outro fato de grande relevância para o contexto das empresas *startups*, apontado por Bruce, Cooper e Vazquez (1999), é que uma das maiores causas para a não implementação do design nesta realidade está na falta de recursos financeiros e no *briefing* incompleto ou mal estruturado, resultando uma incompatibilidade entre o projetado e o desejado. Para tanto, Iduarte e Zarza (2010) sugerem que as pequenas empresas devem ser “treinadas” para contratarem serviços de design, que possam auxiliar as empresas a se tornarem mais inovadoras, mostrando o design

como ferramenta capaz de promover mudança estratégica e impulsionar os negócios.

Ressalta-se ainda que, no início do projeto, os empresários comentaram que suas expectativas eram mínimas e que não conseguiam vislumbrar um novo modelo de negócios. Porém, o fato que mais os surpreendeu foi repensar o modelo de negócio da empresa, especialmente da área comercial. Com isso, independentemente dos resultados concretos do *concept*, notou-se, a partir da aplicação do workshop 2 - Uso do Design Estratégico, o começo de uma mudança comportamental iniciada pela aplicação da abordagem do design estratégico.

Neste sentido, o reconhecimento do design como abordagem para o desenvolvimento de novos modelos de negócios é um dos mais difíceis pontos de implementação para inovação liderada pelo design, no contexto de empresas *startups*. Holston (2011) sugere que os processos são fundamentais na construção de uma maior aceitação do design. Para ele, quando o design faz-se presente através de metodologias processuais, este aproxima sua linguagem com os negócios, facilitando o entendimento entre as partes. Segundo o autor, pessoas de negócios são acostumadas com processos, algo que as deixam mais seguras do resultado que será obtido. Ao saber que o design, apesar de depender fortemente da criatividade, é fruto de uma metodologia que utiliza ferramentas e processos típicos para a busca da inovação, os empresários perceberam que sua confiança aumentou com os resultados obtidos.

O papel do designer passa, mais uma vez, a ser fundamental para direcionar as metodologias ao contexto empresarial. Neste ponto, o designer estratégico assume novas competências, como facilitador dos processos de aprendizagem corporativa. As atividades da pesquisadora, neste estudo, tornaram possíveis as adaptações de algumas etapas do processo ao contexto empresarial vigente, contribuindo para uma fácil aplicação e apropriação da abordagem por parte dos empresários da *startup*.

Os processos de desenvolvimento de modelos de negócio variam de empresa para empresa e possuem particularidades inerentes a cada uma. O ponto de motivação, o início do processo e a sua realização serão diferentes em cada situação implantada, cabendo a cada organização proceder os ajustes e adaptações que por ventura sejam necessários.

Conforme já tratado no capítulo dois, modelos de negócio podem ser gerados tanto em novas empresas, como em empresas já estabelecidas no mercado.

Osterwalder e Pigneur (2010) colocam que a inovação em um modelo de negócio não surge ao acaso. É algo que deve ser administrado e monitorado, estruturado em processo e utilizado para alavancar o potencial criativo de uma organização. Requer habilidade e destreza para lidar com incertezas e com opiniões contrárias. O surgimento de uma boa solução requer tempo, dedicação e uma equipe plenamente motivada. Os autores, sugerem a adoção de uma atitude de design, proposta por Boland & Collopy (2004). Segundo os autores, na atitude de decisão, as alternativas são facilmente localizadas, mas a escolha entre as mesmas é difícil. Em contrapartida, na atitude de design, uma boa alternativa é difícil de ser concebida, porém ao encontrá-la, a decisão torna-se simples.

Como explanado na fundamentação teórica desta pesquisa, os autores, no sentido de criarem uma ferramenta de fácil utilização, desenvolveram um método para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio. Este método permite identificar por meio de técnicas de criação do conhecimento os elementos possíveis e imagináveis que devem compor um determinado modelo de negócio. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), o processo deve ser repetido tantas vezes quantas forem as mudanças que as técnicas empregadas admitirem. E desta forma, surgem vários esboços de modelos de negócio. O que irá determinar a sua implantação efetiva será definido ao longo do processo e da gestão da organização.

Os nove blocos de construção do Canvas formam a base da ferramenta que orientam o processo de criação de um modelo de negócio. Porém, através desta pesquisa constatou-se que para que o modelo de negócios inovador seja plenamente desenvolvido, a abordagem do design estratégico, aplicada com seus métodos e ferramentas de criação do conhecimento e da criatividade foram identificados.

Outras ferramentas, tais como storytelling, *insights*, ideação e prototipagem já são utilizadas na metodologia do BMG, conforme Osterwalder e Pigneur (2010). A análise destas ferramentas, aplicadas na etapa do processo de desenvolvimento de modelos de negócio, demonstra um campo de abertura para o design, para o processo de criatividade e para a busca de inovação.

Assim, neste processo de desenvolvimento de modelos de negócio, a construção de cenário teve a função de detalhar o contexto do projeto, de forma específica. O objetivo aqui não foi prever o futuro, mas imaginar possibilidades possíveis com detalhe de ideias.

Observou-se que ao final do processo algumas declarações foram feitas por um dos empresários, atestando que o mesmo aprendeu um pouco mais sobre os problemas de design, e afirmando que a abordagem aplicada foi essencial para enxergar novas possibilidades.

4.2.2 Nível de Compreensão do Design Estratégico pelos Usuários

A análise sobre a compreensão da abordagem do design estratégico tem fundamental importância para revelar indícios de como melhor aplicar os conceitos deste no contexto em estudo. Entender os pontos do processo onde as maiores dúvidas apareceram, pode ajudar a uma melhor adaptação das ferramentas que foram aplicadas.

De modo geral, o nível de compreensão inicial por parte dos usuários foi considerado baixo em todo o processo de implementação da abordagem do design estratégico, percebendo as maiores dificuldades na etapa 5, referente a aplicação do workshop 2 - Uso do Design Estratégico. Todavia, com o decorrer da pesquisa e os encontros realizados com os empresários, a compreensão geral destes melhorou e o trabalho foi efetivado até seu término.

Já na primeira etapa, destinada a construção do desenvolvimento do primeiro Canvas, os empresários apesar de nunca terem desenvolvido a ferramenta, não encontraram dificuldades na elaboração desta. Ao final da primeira etapa, um dos gestores mencionou que “o processo de criação deste Canvas foi ótimo, pois possibilitou que a gente enxergue diversos erros da empresa e muitas mudanças que poderemos realizar para buscar a inovação”. Nessa fala, presencia-se a “pressa” dos empresários em começar a trabalhar, fato típico de muitos pequenos empreendedores, em que a característica impõe o “fazer” como ato primordial.

Auxiliar pequenos empresários, especialmente acostumados com a cultura tradicional administrativa de resolução de problemas baseado em fatos passados, a imaginar as possibilidades futuras de inovação na organização, torna-se um novo desafio para a implementação do design estratégico. Conforme descrito na fundamentação teórica desta dissertação, para Cross (2011), o design usa o pensamento cognitivo, sugerindo que alguma coisa “pode ser”. A abordagem do design estratégico utiliza o ato de pensar através de cenários, produzir proposições ou conjecturas como parte central do raciocínio.

Conforme acima mencionado, o baixo nível de compreensão dos usuários com a abordagem do design estratégico mostrou-se mais evidente na etapa 5 de desenvolvimento do workshop 2 - Uso do Design Estratégico, momento em que foram apresentados os resultados da Pesquisa Contextual e Não Contextual, e a partir da compreensão dos empresários, foi desenvolvido o *concept*. Foi a etapa que procurou afastar-se do contexto direto do problema, trabalhando especialmente na busca de *insights* e estímulos úteis ao desenvolvimento do projeto.

Porém, devido a complexidade das ferramentas (*Brainstorm*, Gráfico de Polaridades e Cenários), os participantes não tiveram fácil assimilação e precisaram contar com a intervenção de um designer da Unisinos para auxiliar no processo, com atributos como capacidade de exploração, sistematização e experiência interpretativa, habilidades cognitivas típicas das disciplinas que lidam com projetos, como design e gestão.

Ainda nesta etapa, observou-se que os principais momentos de dúvidas dos empresários sobre as atividades foram o fato destes não saberem como alcançar a inovação na empresa e como a abordagem ainda poderia contribuir com o objetivo. Esta sentença reforça o fato de que os gestores continuavam “presos” ao modelo de negócio atual da empresa. Com isso, percebendo o grau de dificuldade para o desenvolvimento das ferramentas, a pesquisadora sugeriu aos usuários a participação ativa do designer para auxiliar nesta etapa do projeto.

Assim, apesar de um menor afastamento do contexto do problema, o resultado apresentado foi satisfatório, pois os empresários conseguiram vislumbrar novas possibilidades de atuação e reconheceram nas ferramentas uma saída para a resolução dos problemas e da busca de caminhos ainda mais inovadores. Além disso, a pesquisa sublinha uma das mais importantes capacidades do design estratégico, o “fazer ver” definida por Zurlo (2010) como a capacidade que suporta o agir estratégico e torna visível o campo do possível.

O “fazer ver” também foi determinante para os empresários na fase de construção de cenários. Para eles, os cenários ajudaram na tomada de decisão e proporcionaram uma visão ainda mais clara de novos serviços e de um novo modelo de negócio para a *startup*. Porém, em termos de compreensão, observa-se que os gestores tiveram dificuldades para iniciar a construção dos conceitos utilizados como norteadores dos cenários, inclusive necessitando da ajuda da pesquisadora e do

designer para a definição dos eixos e polaridades, conceitos fundamentais para determinar os possíveis caminhos e estratégias a serem idealizados.

Assim como na fase de criação dos cenários, observou-se também no *concept* um baixo nível de compreensão, confundido com a ferramenta *Business Model Generation* (OSTERWALTER; PIGNEUR, 2010), anteriormente utilizada. Ao explicar seu possível modelo de negócio como *concept*, os empresários referiam-se não como a etapa de intermediação das fases projetuais, mas diretamente sobre as vantagens que a ferramenta Canvas proporcionara. Esta confusão entre as ferramentas pode ser reflexo da apresentação inicial da pesquisadora, que sugeriu o uso do Canvas desde o início do projeto.

Por fim, após o desenvolvimento da abordagem do design estratégico, ocorreu o desenvolvimento de um novo Canvas. A ferramenta deveria auxiliar na construção de um modelo de negócio muito mais inovador que o primeiro criado na etapa 3. Porém, mais uma vez, verifica-se um grau de dificuldade dos empresários em compreender a gestão da organização, vislumbrado em quase todas as etapas, e que é de fundamental importância para a resolução dos problemas e busca da inovação.

4.2.3 Oportunidades para a Utilização e Aproximação do *Business Model Generation* e o Design Estratégico

O início do processo de projeto consistiu em começar identificando o modelo de negócio da empresa, ou melhor, fazer um “raio x” da situação atual da *startup*. Posteriormente, partiu-se por identificar o que seria o ideal para o período de tempo desta dissertação. Neste momento, com suporte da abordagem do design estratégico, identificou-se novas oportunidades ou definiu-se o problema de projeto da empresa. Depois avaliou-se os parceiros e clientes e, conseqüentemente, estudou-se a empresa e expectativas dos empresários.

A segunda etapa consistiu em extrair do grupo o propósito de estarem reunidos naquela empresa. Compreender o motivo que os reúne, por que querem ir adiante, quais os desafios, obstáculos e objetivos futuros. A partir dessas análises, a pesquisadora desenvolveu o primeiro Canvas, aplicando posteriormente a abordagem do design estratégico e, por fim, o segundo Canvas.

Após análise de todo o processo, percebeu-se que a abordagem do design estratégico facilitou a otimização da geração de ideias novas. O objetivo foi de pensar e buscar ideias criativas para implantar inovações, a partir das necessidades dos *stakeholders* (colaborador-cliente-fornecedor/parceiro-comunidade-investidor). Através do uso da ferramenta Canvas, foi possível vislumbrar possíveis soluções para o problema de projeto. A organização da ferramenta, através de uma linguagem simples e comum de ideias sobre como buscar resultados de impacto, através do preenchimento de um mapa com elementos foi crucial para o desenvolvimento mais rápido do processo com a integração dos participantes.

Vislumbrou-se assim, as vantagens do uso da abordagem do design estratégico, para buscar novas ideias, utilizar a criatividade na busca de diversos ângulos para a solução, elevar o nível da inovação, fomentar o processo de novas e diferentes ideias. O uso da ferramenta Canvas, através da visão completa e rápida de uma gestão mais assertiva, a identificação e organização lógica das ligações do processo da gestão, a facilitação da aplicação estruturada e efetiva de ideias, a flexibilidade até chegar em um consenso e a unificação de entendimento e linguagem comum para todos também foi crucial para alcançar a inovação.

Ademais, observou-se os benefícios comuns da abordagem do design estratégico e do Canvas, como o envolvimento de todos os participantes através de uma atividade interativa e efetiva, a valorização das pessoas em um ambiente colaborativo, que favorece explorar o seu potencial produtivo, a criação de um clima descontraído e inspirador, que contribui para desenvolver perguntas para remover restrições que impeçam o avanço e *insights*. Além de maneiras diferentes de pensar e agir, aproveitando pessoas de formação, experiência e comportamento diferentes, a co-criação dentro da realidade dos participantes, o caminho natural para a inovação como fonte de melhoria contínua de práticas, processos e serviços, a atração e retenção dos *stakeholders*, através da diferenciação gerencial sustentável e a utilização indicada em qualquer empreendimento, de qualquer segmento e de qualquer porte. Enfim, o design estratégico otimiza o input e o Canvas visualiza o output para uma gestão inovadora.

Neste sentido, contatou-se que o design estratégico e o Canvas quando aplicados em conjunto são adequados para compreender conceitos e técnicas da gestão moderna, lidar com uma abordagem simples e direta para utilização imediata, bem como atender ao desejo dos gestores jovens que buscam inovação. O design

estratégico e o Canvas levam a uma espiral vigorosa de criatividade, inovação e mudança. É assim que se percebe o quanto minimiza, de forma contínua, a distância entre onde o ator e a organização estão e onde o empresário e a organização querem chegar.

Apesar do resultado inovador alcançado nesta pesquisa, foi importante analisar o processo e, a partir dos dados obtidos, levantar algumas reflexões sobre os achados em relação aos objetivos iniciais deste trabalho e futuros estudos. Os workshops desenvolvidos objetivaram explorar mais o processo criativo, a reflexão e os feedbacks. O exercício do workshop 1 mostrou a tendência que temos em ir rapidamente para a solução de um problema, reduzindo nosso tempo de permanência em fases importantes. Por isso, um processo mais robusto para o desenvolvimento do Canvas acaba por ajudar as pessoas a percorrerem as diferentes fases até chegarem a uma nova maneira de solucionar o problema de forma criativa ou inovadora.

Não estava previsto avaliar o envolvimento e compreensão dos participantes, porém tal variável apareceu nas observações durante o processo. Ficou clara, na pesquisa, a necessidade de se buscar o comprometimento e envolvimento dos gestores neste tipo de atividade, para que as pessoas possam, de alguma maneira, exercer a criatividade e alcançar os objetivos de inovação da organização.

Ao resgatar o modelo proposto e identificar um novo processo, a pesquisa mostrou que algumas variáveis são fundamentais. Neste sentido, percebe-se que a abordagem aplicada requer um prévio mapeamento contextual para se entender, observar e entrevistar os *stakeholders* envolvidos no problema da organização.

Outra característica que deve estar presente em todas as fases do processo é a reflexão. Deve-se considerar a reflexão sobre a ação e entender como o conhecimento contribui para a solução do problema na *startup*, bem como com momentos de parada para uma discussão mais ampla com o grupo de empresários, ou, ainda, a reflexão-na-ação sem interromper a ação. Essa postura dos empresários promove o aprendizado e dissemina o conhecimento, como afirmado por Cross (2001), Dorst (2003) e Teixeira (2011a).

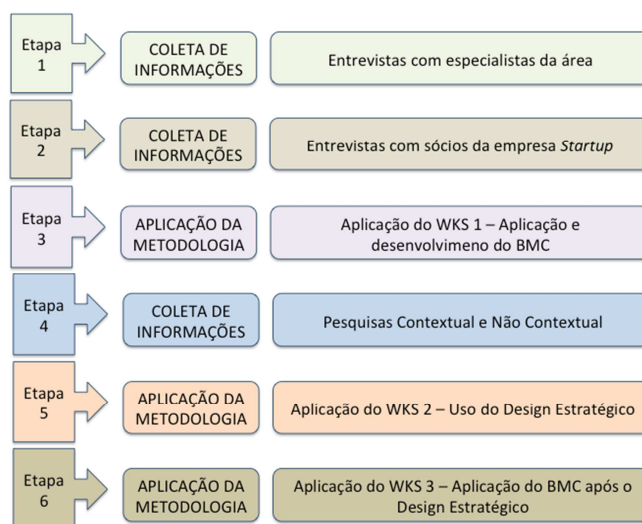
A colaboração dos gestores envolvidos é fundamental, pois a abordagem é potencializada pela capacidade dos participantes trabalharem em time. Para resolver os problemas complexos contemporâneos, equipes interdisciplinares terão mais

chance de chegar a resultados mais satisfatórios (BROWN, 2010; LOCKWOOD, 2009). Por isso, a importância de um designer para dirigir todo o processo de projeto na empresa.

Os papéis dos empresários durante o workshop potencializam o evento e reduzem o tempo de envolvimento de pessoas especialistas no assunto. Assim, estes atores podem ser de fora da organização e trazer uma produtividade maior na obtenção do conhecimento tácito e um custo menor do que manter uma grande equipe de design e criatividade na empresa (TEIXEIRA, 2011b).

Para facilitar a comparação do modelo desenvolvido e do novo modelo proposto a partir desta pesquisa, as figuras abaixo representam as ideias acima descritas.

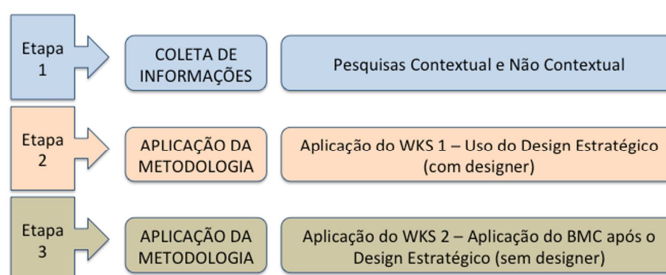
Figura 35 – Percurso Projetual do Processo de Projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência (figura 38), o novo modelo de aplicação, utilizando algumas modificações.

Figura 36 – Novo Percurso Projetual do Processo de Projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

No novo método proposto, o processo tem início a partir de um problema complexo a ser resolvido. Para essa etapa, uma pequena equipe de gestores será suficiente para levantar as informações. Esta necessita ir a campo para formar o entendimento da situação atual da empresa, no contexto do problema. É uma fase de compreensão e levantamento de dados, na qual os empresários observam, discutem e refletem sobre as situações relatadas pelos públicos de interesse e mapeiam o contexto com o máximo de informações possíveis.

Ainda nesta etapa, a equipe se reúne para analisar os dados levantados, que somados às pesquisas existentes, formam uma massa de informações que deve ser desdobrada, compartilhada e sintetizada. Diversos *insights* já poderão ser tangibilizados para melhorar as atividades da equipe de trabalho, que deve chegar a um reenquadramento do problema para elaborar um *briefing* ao primeiro workshop de design estratégico a ser desenvolvido.

Neste workshop, com objetivo de auxiliar a sintetizar os dados, as ferramentas de *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários devem ser aplicadas para posteriormente desenvolver o Canvas. Há que se considerar que as interações contribuem para o entendimento e delineamento do verdadeiro problema a ser resolvido. As três ferramentas utilizadas tiveram uma receptividade alta entre os gestores, posto que serviram como desenvolvedoras e incentivadoras da criatividade nesta etapa do processo. Ademais, foram cruciais para possibilitar atividades novas entre os gestores com o objetivo de alcançar um novo modelo de negócio.

Sugere-se a possibilidade de incluir um designer com habilidade de desenhar, para auxiliar na comunicação, circulação e tangibilização do conhecimento tácito durante o evento. Começa, assim, a preparação para a próxima etapa, em que

ocorrerá o segundo workshop para o desenvolvimento do Canvas. Com o *briefing* elaborado e o cenário desenvolvido, o grupo de gestores deve iniciar a criação do Canvas para buscar a inovação no modelo de negócios. Esta etapa servirá para que o grupo de empresários, que havia iniciado o trabalho, sintetize todas as informações levantadas no workshop para construção do Canvas.

Todas as técnicas e dinâmicas descritas foram testadas nos workshops realizados nesta pesquisa, e aprimorados para trabalhos futuros. Ao final, com a definição do novo projeto para a empresa, parte-se para a execução do processo de projeto inovador definido para a *startup*.

Neste estudo, o design torna-se um caminho para desenvolver um processo criativo, que questiona os modelos mentais e exercita o raciocínio e a reflexão, através do uso prático da ferramenta Canvas. Estes foram os conceitos levantados na fundamentação teórica e que puderam ser constatados na pesquisa, contribuindo para o processo de inovação.

Assim, para estruturar o processo de projeto, torna-se possível, então, a geração de inovações de forma sistêmica, contínua, com base no desenvolvimento destes métodos participativos e co-criativos, resultando em soluções inovadoras que vão ao encontro tanto das necessidades dos empresários quanto das oportunidades de mercado.

4.2.4 Síntese da Análise dos Dados

A análise dos dados apresentados passou pelos motivos que levaram a empresa a uma mudança de rumos, como a necessidade de mudar, demonstrando uma realidade enfrentada por muitas pequenas empresas, como o insucesso no desenvolvimento de produtos e serviços, além da baixa venda e lucratividade, e a falta de conhecimento do design como estratégia para inovação e vantagem competitiva. Esses fatos estão diretamente interligados com a cultura organizacional, ponto crucial para a inserção do design estratégico nesse meio.

Na aplicação da abordagem, que abrange a relação entre os processos de compreensão e apropriação, observou-se que o nível inicial de compreensão de todas as etapas aplicadas não foi determinante para a apropriação da abordagem. Isso porque, após a apresentação dos resultados das pesquisas, as explicações

sobre os momentos de maiores dúvidas foram retomadas pela pesquisadora, favorecendo uma compreensão maior da etapa vigente antes da aplicação da próxima etapa ou ferramenta, fundamental para a continuidade do processo de projeto.

Considerando a facilidade de utilização do design estratégico para resolução do problema de design e potencialidade para gerar inovação, notou-se um bom nível de compreensão do *briefing*, com a definição do problema de design, essencial para o enquadramento e busca na resolução do mesmo. Os cenários, ferramenta utilizada na fase adaptada onde foram visualizados os potenciais público-alvo, foi referenciada pelos empresários como uma excelente maneira para tomada de decisões. Já a ferramenta do *concept* apresentou um bom grau de uso para o novo conceito em modelo de negócios e foi essencial para o entendimento do design como ferramenta estratégica.

O contrabriefing não foi formalmente utilizado, pois não houve necessidade, e a etapa de Pesquisa Contextual, obteve uma baixa participação na sua utilização para a resolução do problema, limitando-se na ajuda do autoconhecimento empresarial. Já a Pesquisa Não Contextual, ou Blue Sky, foi uma etapa de mais praticidade e busca da inovação, as ferramentas utilizadas de *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários foram cruciais para romper com as tradicionais práticas utilizadas na empresa, além de vislumbrar o processo de resolução do problema.

No caso da apropriação da abordagem para uma possível mudança comportamental e busca de inovação, o grau de importância de cada fase repete os resultados de uso prático, mostrando, particularmente neste estudo, uma relação direta entre os processos. Quanto mais eficiente for a etapa na resolução do problema e no estímulo a inovação, mais eficaz tendeu a ser a mesma em um processo de modificação na cultura organizacional.

Também ficou evidenciada a relevância das ferramentas utilizadas, que têm por forte atributo a visualização, tais como a Pesquisa Não Contextual, os cenários e o *concept*, fases significativas de utilização de ferramentas para resolução do problema de design e apropriação, reforçando a importância da capacidade de “fazer ver” do design estratégico (ZURLO, 2010).

Para esta pesquisa, a importância na adaptação das ferramentas aplicadas ao Canvas no contexto vivenciado foi determinante. Perceber as maiores dificuldades

enfrentadas pela empresa e ajustar as ferramentas à sua realidade aumentaram consideravelmente as oportunidades de implementação estratégica do design como líder no processo de inovação. Destaca-se, por fim, as considerações de Holston (2011) sobre a influência do uso de metodologias como auxiliares na aprendizagem organizacional e na aceitação do design como abordagem indutora dos processos de inovação em empresas *startups*. Fato decorrido da flexibilidade dos conceitos do design estratégico aplicados, nesta investigação, com o Canvas. Assim sendo, o próximo capítulo abordará as conclusões e considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância desta pesquisa residiu em investigar como a abordagem do design estratégico, capaz de liderar os processos de inovação e agir estrategicamente na transformação da organização, pode ser inserida em um ambiente multifacetado como o das empresas *startups*. Desta maneira, o presente trabalho teve como objetivo fornecer indícios para implementar o design estratégico como propulsor da inovação liderada pelo design dentro da realidade destas empresas.

Foi possível avaliar, através de um estudo exploratório, as dificuldades, os níveis de compreensão de cada fase, como ocorreu a resolução do problema de design, a apropriação e possíveis caminhos para implementar as competências do design estratégico.

Considerando, o estudo sobre o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador a partir da interação projetual entre os atores da organização e a geração coletiva de conhecimento específico para a empresa, ressalta-se os resultados principais desta pesquisa.

Por meio da revisão da literatura ficou evidente que o tema modelo de negócio, a partir da expansão do seu conceito, extrapolou suas origens restritas, passando a abranger a representação dos processos de uma empresa ao oferecer valor aos seus clientes por meio de produtos e serviços.

Além da cultura nas organizações, o ambiente para criação pressupõe a interação entre tempo e espaço provendo um lugar que permita o surgimento de ideias e onde as pessoas possam se sentir confiantes. Não existe um método ou técnica que possa ser classificado como o melhor para a busca de inovação no desenvolvimento de novos modelos de negócios, ao contrário, depende do contexto e da situação para que sejam avaliados e utilizados. O processo aqui apresentado destina-se a buscar a solução de problemas e geração de valor para o cliente através do redesenhar dos negócios, visando avançar no processo de inovação e eficácia como uma vantagem competitiva.

Dentro deste patamar, o design articula o conhecimento que pode transcender a organização e traz uma abordagem sistêmica. Desse modo, contrapõem-se ao método linear de solução de problemas do tipo causa-e-efeito, ainda adotado nas

empresas *startups*, a qual não consegue elaborar e levar em consideração toda a complexidade à sua volta.

Como já mencionado no capítulo de fundamentação teórica, a abordagem do design estratégico é um processo que pode e deve se adaptar conforme as necessidades e situações do projeto. Foi o que aconteceu em diversas etapas desta pesquisa, como os cenários e o *concept*. Estas modificações fazem parte da abordagem do processo de projeto em design, que não são rígidas, mas adaptáveis a cada circunstância. Desta maneira, este pode ser considerado um primeiro indício para a melhor aplicabilidade do design estratégico com a ferramenta do Canvas, em *startups* que buscam inovação em seus modelos de negócios.

Nesse sentido, os workshops de inovação podem atuar como estruturas informais e temporárias dentro destas organizações. É possível, ainda, que tragam a lógica projetual do design para transformar a cultura da empresa em espaços de solução de problemas e acesso a conhecimentos que transcendem as fronteiras da organização.

A inovação pelo design também pode ser percebida como um processo criativo de solução de problemas que vem a ajudar a implementação de outros programas ou ferramentas. Nesse âmbito, o papel do design estratégico passa a ser fundamental para direcionar o design ao contexto empresarial, agindo como mediador do processo. Segundo Bertola e Teixeira (2003), o design tem a capacidade de atuar como um agente do conhecimento, ajudando a extrair o conhecimento tácito dos empresários e conduzindo-os para um propósito específico.

Assim como referido por Celaschi (2007), existem indícios de que o designer deve aproveitar cada oportunidade de contato com a organização para se inserir no meio corporativo, propõe-se a utilização de designers como agentes iniciais dos processos de implementação estratégica, inserindo suas competências conforme a aceitação e a aprendizagem organizacional forem evoluindo, desde o não uso do design até chegar ao design como estratégia e competência central.

Como um forte indicativo para a implementação do design estratégico no contexto estudado, o designer deve ter a capacidade de ler os sinais de mercado, tecnologia e cultura. Além de comunicar e aplicar ferramentas, de forma

compreensível, mostrando os prováveis caminhos para a *startup* rever sua estratégia, seja com a utilização conjunta ou não do Canvas.

Observou-se, como uma síntese da análise dos dados e indícios encontrados nesta pesquisa, que o desenvolvimento dos workshops aproximou os empresários, além de melhorar a utilização dos resultados obtidos nas etapas que tiveram representação visual, como as Pesquisas Contextual e Não Contextual, a construção de cenários e o *concept*.

Ressalta-se ainda que as ferramentas *brainstorm*, gráfico de polaridades e cenários foram aplicadas neste processo de projeto auxiliando na tomada de decisão e na visualização do público-alvo da organização.

O baixo nível de compreensão não interferiu na aplicação das ferramentas posteriores. Por outro lado, o uso teve relação direta com uma possível apropriação do processo na cultura empresarial. Em etapas onde o processo de projeto foi realizado de forma completa, gerando resultados tangíveis, observou-se um maior potencial para aprendizagem organizacional. Esse fato, no objeto em estudo, está interligado com a presença do designer na adaptação das ferramentas, em conjunto da ferramenta Canvas, com o contexto investigado.

A necessidade de adaptação das ferramentas utilizadas, as quais foram desenvolvidas para suprir lacunas projetuais, foi destaque nesta investigação. Igualmente, notou-se a forte relevância da Pesquisa Não Contextual, que assumiu protagonismo nos processos de ruptura da cultura de fácil aplicação para resolução do problema de design e influenciadora nos processos de possíveis inovações e aprendizagem organizacional. Fato que reforça a importância dada à presença de um designer experiente na aplicação da abordagem do design estratégico. Desse modo, a capacidade receptiva e de superação da possível inatividade organizacional foram fatores determinantes para resolução do problema.

Ainda, em relação a aplicação da abordagem, os empresários expressaram satisfação com o processo, mesmo nos casos onde o uso de determinada ferramenta pareceu mais complexo. Estes ressaltaram a nova visão que adquiriram no campo de estratégias e inovações, bem como a intenção de iniciar novos projetos com design estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Sobre as declarações finais dos empresários, destacam-se a surpresa dos mesmos em trabalhar com o desenho de estratégias para um novo modelo de negócio. Até o momento, os empresários entendiam design apenas para trabalhar a forma e o desenho de produtos. Segundo estudos de Iduarte e Zarza (2010), esta é uma das dificuldades encontradas no mercado de pequenas empresas, o reconhecimento vago das competências do design, muitas vezes somente como estilo ou desenho. Isto indica que a metodologia aplicada, de alguma maneira, influenciou a aprendizagem dos empresários na forma de relacionamento com o design e seu negócio, independentemente dos resultados concretos, existem nesta pesquisa indícios de aprendizagem organizacional.

Enfim, a pesquisa realizada pode fornecer os indícios de como melhor introduzir as práticas do design estratégico em *startups*, através de ferramentas de gestão em conjunto.

Como limitações desta pesquisa, a *startup* estudada nesta investigação considera design e inovação muito importantes, contudo esta é uma afirmação somente de discurso, pois a empresa não apresenta cultura e conhecimento destinados ao design ou a processos de inovação. Neste contexto, a maior dificuldade em adotar uma estratégia inovadora, nesta *startup*, está na resistência cultural de seus gestores. Assim, torna-se imprescindível que o designer seja um propulsor nos processos de mudança da cultura organizacional.

Além disso, a pesquisa realizada possibilitou uma caracterização inicial sobre o tema, o que representou também um limite do processo de trabalho. Oriundo de um restrito número de variáveis utilizadas para analisar as etapas de workshops, essa foi uma limitação que também decorreu da necessidade em cumprir os prazos pré-estabelecidos pelo Programa de Mestrado em Design. Em função disso, estudos que proporcionem novos cruzamentos analíticos entre design estratégico e o uso do Canvas são sugeridos.

Conforme consideradas as conclusões e limitações deste estudo, algumas pesquisas futuras poderiam ser recomendadas, atendendo-se, assim, à carência de referencial teórico sobre o tema de workshops de design, inovação e *startups*. Uma vez que esta dissertação foi desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, o que pressupõe observação participante, o limite de pesquisa identificado foi um menor distanciamento da pesquisadora.

Vale ressaltar que o propósito desta dissertação não era ser conclusivo e sim fornecer indícios e *insights* sobre a melhor forma de implementar a inovação, através da abordagem do design estratégico na realidade das empresas *startups*.

O primeiro argumento é considerar a inovação como uma possibilidade que venha a aumentar significativamente a geração de novas ideias. Outra perspectiva de estudo seria a cocriação ou o codesign para ampliar o conceito da colaboração entre gestores de *startups*. Além do campo das *startups* que fora estudado, seria relevante considerar novos campos, tais como as *spin-offs*, entre outros.

Finalmente, poderia ser mais desenvolvido o conceito de formação e compreensão da equipe de trabalho, levando em consideração os diferentes tipos de perfis que podem exercer os gestores sobre o andamento do processo de inovação, conforme propõe Kolb (1984).

Ademais, compreender a aproximação da abordagem do design estratégico com outras ferramentas de gestão que substituam o Canvas neste estudo, também é uma sugestão pertinente para uma nova pesquisa.

Espera-se, enfim, com este trabalho, ajudar pesquisadores a melhor compreender as dificuldades encontradas para a inserção do design estratégico em empresas *startups*. Do mesmo modo, aspira-se que tal estudo possa auxiliar estas organizações na aceitação do design como estratégia corporativa.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1999.

BERTOLA, P. e TEIXEIRA, J.C. **Design as a knowledge agent**. How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003.

BEST, K. **Design management**. S.l.: AVA Academy, 2006.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. **Effective design management for small business**. In: *Design Studies*. Vol. 20, nº 3, Kidlington: Elsevier, p. 297-315, 1999.

BUCHANAN, Richard. **This is Service Design Thinking: basics, tools, cases**. Amsterdam: BIS Publishers, 2010.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo, SP: Blucher, 2008. 276 p.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milão: Franco Angeline, 2007

CELASCHI, Flaviano, **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporânea**, in: Celaschi, F.; Deserti, A. *Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Carocci, Roma, 2007.

CHESBROUGH, H. W. **The Era of Open Innovation**. *MITSloan Management Review*, vol.44, n. 3, Spring 2003.

COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. **Build to Last**. 2006.

DESERTI, Alessandro. **Intorno AL progetto: concretizzare l'innovazione**. in: Celaschi, F.; Deserti, A. *Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Carocci, Roma, 2007.

DORST, K. **The problem of Design Problems**. *Design Thinking Research Symposium*. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar*, Curitiba, n.24, p.213-225, Editora UFPR, 2004.

FRANCO, M. A. S. **Pedagogia da Pesquisa-ação**. *Educação e pesquisa*, São Paulo, v. 31 n.3, p. 483-502, 2005.

FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. *REDIGE* v. 2, n. 1, 2011.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Londres: Frances Printer, 1997. 470 p.

FLUSSER, V. **O Mundo Codificado**. Editora Cosac e Naify, 2007.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. **Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000**. Sociological Forum, v. 20, n. 4, p. 523-559. doi: 10.1007/s11206-005-9057-0, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

GOLDSCHMIDT, Gabriela. **Visual Design Thinking: the vis kids of architecture**. In: Design Studies. Vol. 15 N° 2, Kidlington: Elsevier, p.158-174, 1994.

GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. **Reconstruindo as relações entre as universidades e a sociedade por meio da pesquisa-ação**. In: DENZIN, N.; LINCON, E. Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, p. 91-113, 2006.

HAYTON, J. C. **The Effect of Intellectual Capital on Entrepreneurial Orientation in High Technology New Ventures**. 2002. 187p. Tese (Doutorado). Georgia State University, Mack Robinson College of Business, Atlanta.

HOLSTON, David. **The Strategic Designer: tools and techniques for managing the design process**. Cincinnati: How Books, 2011.

IDUARTE, Joaquin; ZARZA, Martha. **Design management in Small-and-Medium-Sized Mexican Enterprises**. In: Design Issues. Vol. 26, n° 4, Cambridge: MIT Press Journals, p. 20-31, 2010.

JOHNSON, B. **Polarity Management**. New York: Human Resource Development Press, 1992, p. 232.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 360p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para a criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 320p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Execução Premium: Ligando a estratégia as operações, para obtenção de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 320p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 10 edição, 2000.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard business review, p. 3-8. Retrieved from http://www.thetawer.com/wiki/images/8/8c/Why_Business_Models_Matter.pdf, 2002.

MANZINI, E.; Jégou, F. **Design dos cenários**. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso. Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

MCGRATH, R. G. **Business Models**: A Discovery Driven Approach. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 247-261. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.005, 2010.

MERONI, Anna. **Strategic design**: Where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, 1(1):31 – 38 julho – dezembro 2008.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINVIELLE, Nicolas; THIEULIN, Benoit. **What do you think of this?** How design practice shapes companies' strategy. Leading Innovation Through Design. International design management research conference. August 8-9 2012 – Boston, 2012.

MORAES, Dijon. **Metaprojeto – O Design do Design**. São Paulo: Blucher, 2010.

MORAES, D. **Metaprojeto como modelo projetual**. Strategic Design Research Journal, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 62-68, 2010.

MORITZ, S. **Service design**: practical access to an evolving field. London: KISD, 2005.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective**. Journal of Business Research, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

NAKAGAWA, M. H. **Empresa Inovadora de Base Tecnológica**: Um Modelo de Desenvolvimento para o Contexto Brasileiro. 2008. 214p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo.

OROFINO, M. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 233p. Dissertação (Mestrado). Programa de pós graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento, UFSC.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. p.278 p. New Jersey - USA, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. CLARK, T. **Business Model You**: A one page method for reinventing you carrer. Wiley, 2012.264p.

PATELI, A.; GIAGLIS, G. (2003). **A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models**. In: Proc. Bled Electronic Commerce Conference.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Campus, Rio de Janeiro, 1990. 536p.

REYES, Paulo. **Construção de Cenários no design: o papel da imagem e do tempo**. In: 9 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2010.

REYES, Paulo. **Processo de Projeto em Design: uma proposição crítica**. In: Metodologias em Design: Interseções. Bauru: UNESP, 2011.

ROCHA, F. B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em Startups**. 2008. 107p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo. Best Seller, 2000.

SEDDON, P.; LEWIS, G. **Strategy and Business Models: What's the Difference ?**. Pacific Asia Conference on Information Systems. Anais... Adelaide, 2003.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. **Business Model Innovation through Trial LearningThe Naturhouse Case**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 383-407. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.003, 2010.

STRINGER, R. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Prentice Hall. 2007.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, 2010

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. Edição. São Paulo: Editora Cortez, 2011.

VERGANTI, R. **Design driven innovation**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

WARD, Antonia; RUNCIE, Ellie; MORRIS, Lesley. **Embedding innovation: Design Thinking for small enterprises**. In: Journal of Business Strategy. Vol. 30, No. 2/3. Emerald Group Publishing, pp 78-84, 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model: theoretical roots, recent developments and future research**. Business. Navarra, 2010. /

ZURLO, F. **Design Estratégico**, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo. Roma: Ed. Enciclopedia Treccani, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA 1

Roteiro para entrevista de pré-aplicação do workshop com profissional que utiliza a ferramenta do BMC.

Com o objetivo de direcionar a presente pesquisa, foi estabelecida a seguinte estrutura para roteiro desta entrevista:

1. Como procede com a aplicação da ferramenta Canvas (BMC)?
2. Qual o formato de aplicação?
3. Quais as etapas deste procedimento?
4. Passo a passo, como você desenvolve as etapas?
5. Quanto tempo dura este processo?
6. Quem são os componentes deste processo?
7. Quais são as limitações? Você encontrou dificuldade em algum ponto específico?
8. Você conseguiria explicar, mesmo que basicamente, qual principal função desta ferramenta e como deve ser aplicada?
9. E no contexto empresarial como você percebe a aplicação desta ferramenta?
10. Se pensarmos no contexto de *startups*, você vislumbra maiores ganhos na aplicação desta ferramenta?
11. Quais são as variáveis que influenciam o uso do BMC?
12. Cultura organizacional? Pessoas jovens? Pessoas com experiência?
13. Questões como porte da empresa, tempo de atuação, nível de especialização e outros podem influenciar o BMC?
14. Qual o seu conhecimento sobre o design estratégico?
15. Qual a sua percepção sobre esta abordagem?
16. Acredita que o design estratégico auxiliaria na aplicação do Canvas (BMC)? Como?
17. Existem trabalhos que possamos verificar a aplicação tão somente do Canvas (BMC) ou em conjunto com o design estratégico?

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA 2

Roteiro para entrevista pré-aplicação do workshop com gestores da empresa analisada.

Com o objetivo de direcionar a presente pesquisa, foi estabelecida a seguinte estrutura para roteiro desta entrevista:

BLOCO 1 – Diagnóstico da Empresa

1. Qual a origem da empresa?
2. Como ela está estruturada (sócios, funções)?
3. Qual seu diferencial?
4. Como ela está posicionada no mercado?
5. Quais são os desafios da empresa?
6. Qual o modelo de negócios que vocês querem ter (loja virtual, controle de uma cadeia de produção, através da criação de indústria)?
7. O que vocês conseguem/onde conseguem se ver daqui há 2 anos? Como a empresa deve estar?
8. Devem atuar em outros mercados? Vendendo outras coisas? Qual o papel da loja virtual?
9. Quais são seus planos para o futuro, seu planejamento?

BLOCO 2 – Modelagem de Negócios

1. A empresa já utilizou a ferramenta do BMC (Canvas)?
2. Qual a percepção dos resultados?
3. Descreva como foi o processo?
4. Os gestores encontraram dificuldade em algum ponto específico?
5. Quais os pontos fracos e fortes desta ferramenta?
6. Você conseguiria explicar, basicamente, qual a principal função do Canvas (BMC)?

BLOCO 3 – Design Estratégico

1. Tem conhecimento da abordagem do design estratégico?
2. Como é o processo de desenvolvimento de novos negócios dentro da empresa?

3. O que é design para os gestores?
4. A empresa utiliza o design em sua gestão? Como?
5. Os gestores conhecem o design estratégico? Como podem defini-lo?
6. Como a empresa vislumbra a utilização do design estratégico com o BMC?