



EBOOK

MODELO DE NEGÓCIO: FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA EMPREENDEDORES

**GIULIA TRUCOLO MARTINELLI
DE OLIVEIRA
SHANA SABBADO FLORES**



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

O48m Oliveira, Giulia Trucolo Martinelli de

Modelo de negócio: ferramentas práticas para empreendedores [recurso eletrônico] / Giulia Trucolo Martinelli de Oliveira, Shana Sabbado Flores. -- 1.ed.-- Bento Gonçalves, RS : IFRS, 2024.

1 arquivo em PDF (65 p.)

ISBN 978-65-5950-159-5

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada: "Enolab: proposta de modelo de negócio para laboratório na Serra Gaúcha". (Mestrado em Viticultura e Enologia). - IFRS, *Campus* Bento Gonçalves RS, 2024.

1. Empreendedorismo. 2. Vinho e vinificação. 3. Vinícolas - Inovação. I. Flores, Shana Sabbado. III. Título.

CDU: Ed. 2007 (online) --65:663.2

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

MESTRADO PROFISSIONAL DE VITICULTURA E ENOLOGIA - PPGVE

**INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS BENTO GONÇALVES/RS**

EBOOK - Modelo de Negócio: Ferramentas Práticas para Empreendedores

Relatório técnico

PPGVE/IFRS



Mestrado em
**VITICULTURA
E ENOLOGIA**

**BENTO GONÇALVES – RS
2024**

Giulia Trucolo Martinelli de Oliveira, 2024

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei no 9.610, de 19/02/1998. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial deste livro, por quaisquer meios (eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação e outros), sem prévia autorização, por escrito, dos autores.

Autor: Giulia Trucolo Martinelli de Oliveira

Co-autores: Shana Sabbado Flores

Revisão Ortográfica: Diego Spader de Souza

Projeto gráfico: Giulia Trucolo Martinelli de Oliveira

Diagramado por: Aline Paz Ferreira

CONTATOS COM A AUTORA

+55 (54) 98168-2253

giuliat.martinelli@gmail.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

ISBN 978-65-5950-159-5

REALIZAÇÃO



LISTA DE QUADROS

Tabela 1: Descrição dos blocos que formam o mapa visual do Canvas.	23
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócio.	12
Figura 2: Estrutura da Matriz FOFA.	15
Figura 3: Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas.	21
Figura 4: Aspectos racionais e emocionais do Business Model Canvas.	24
Figura 5: Etapa de realização do Design Thinking.	31
Figura 6: Etapa de imersão no Design Thinking.	32
Figura 7: Fase de prototipação.	35
Figura 8: O diagrama construir-medir-aprender.	35
Figura 9: Representação visual do Mapa da Empatia.	40
Figura 10: Representação do Golden Circle.	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC Business Model Canvas

DT Design Thinking

MN Modelo de Negócio

MVP Produto Mínimo Viável

SUMÁRIO

Introdução.....	7
Referencial Teórico.....	9
Modelo de Negócio.....	11
Matriz FOFA.....	14
Business Model Canvas.....	17
Uso do Business Model Canvas na promoção de inovação em empresas já existentes.....	26
Design Thinking.....	28
Ferramentas do Design Thinking.....	38
Referências.....	57

INTRODUÇÃO

De modo rotineiro, novos projetos são aprovados baseados mais na intuição do que nos dados e fatos, acarretando em soluções pouco eficazes e no desperdício de tempo e recursos.

Dessa forma, este relatório em formato de Ebook se propõe a contextualizar as ferramentas ágeis disponíveis para a elaboração de um novo modelo de negócio a partir do formato Business Model Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), no livro “Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios”. Além disso, busca auxiliar no processo de criar uma proposta de valor, valendo-se principalmente das ferramentas do Design Thinking.

Os idealizadores do Design Thinking foram David Kelley, professor da Universidade de Stanford, que fundou a consultoria de inovação IDEO, e seu colega Tim Brown, CEO da mesma empresa e autor do livro em português “Design Thinking – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias” (2010). Em seu livro, provoca o leitor e empreendedor a “pensar de forma criativa”. O DT permitirá, por sua vez, a aplicação de metodologias ágeis e visuais, que permitem obter insights, propor e validar ações de rápida executabilidade, resultando em maiores

efetividades produtiva, economicidade e retorno financeiro e reduzindo os desperdícios de tempo e recursos financeiros.

Utilizando das diversas ferramentas disponíveis, que atuam como facilitadoras deste processo de elaboração, infere-se que é possível traçar um novo modelo para os mais diversos empreendedores e seus empreendimentos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, aborda-se o conceito de inovação em empresas existentes e o papel fundamental da disrupção nesse processo, conforme proposto por Clayton Christensen. Em seguida, apresenta-se a importância da criação de valor para a obtenção de vantagem competitiva, com foco no cliente, tendo Eric Ries como uma das principais referências nesse sentido.

Considerando que este trabalho propõe ferramentas e metodologias para um novo modelo de negócio, apresentam-se os principais conceitos de diversos autores sobre o tema, além de duas formas de estruturá-lo: o Plano de Negócio e o Business Model Canvas. Nesse contexto, surge a ferramenta de análise Matriz FOFA, que possibilita a avaliação dos ambientes interno e externo da empresa.

Por fim, em consonância com o exposto, o Business Model Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é introduzido como uma ferramenta para modelagem e análise de modelos de negócios, destacando seu uso na promoção da inovação em empresas já estabelecidas e no incentivo ao pensamento enxuto.

Por fim, explora-se a abordagem do Design Thinking como uma metodologia ágil voltada à imersão no processo de criação, com foco principal nas dores e necessidades dos clientes. Apresentam-se diversas de suas ferramentas, tais como o Mapa da Empatia, a representação das personas, o Brainstorming, o Mapa Mental e o Golden Circle.

MODELO DE NEGÓCIO

A definição de um Modelo de Negócio (MN) baseia-se na lógica do valor que uma organização cria e captura em relação aos seus clientes, conforme destacado por Fiel (2014). Gassmann (2017) acrescenta que o MN estabelece a maneira como uma empresa deve operar, bem como gerar e capturar valor para seus *stakeholders*. Osterwalder (2004) explica que a terminologia “Modelo de Negócio” é composta pela palavra “modelo”, que remete a uma descrição simplificada de um processo mais complexo, e pela palavra “negócio”, relacionada à atividade de compra e venda de produtos e serviços com foco no lucro.

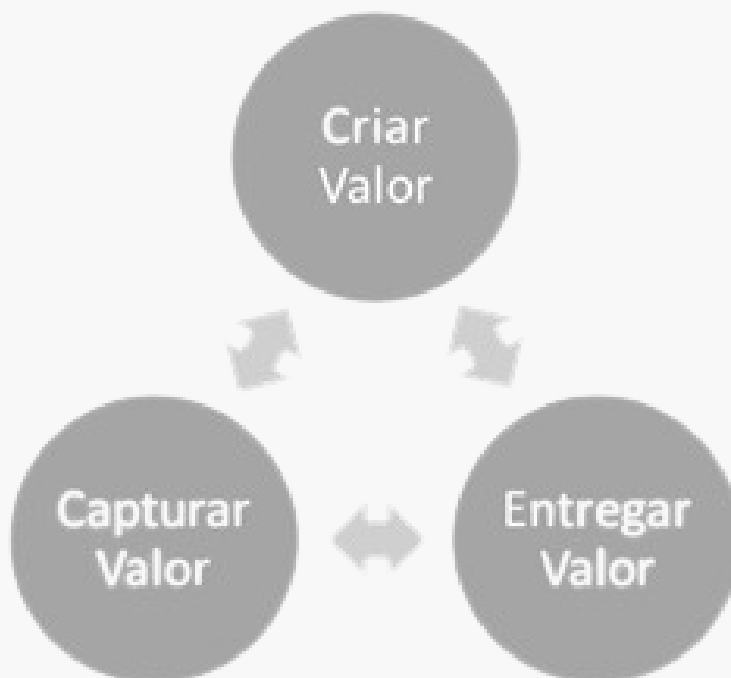
No entanto, a literatura acadêmica não apresenta um consenso sobre a definição e o conceito de MN. O interesse pelo tema cresceu a partir da década de 1990, impulsionado por dois fatores principais. O primeiro foi o surgimento de empresas voltadas para o comércio eletrônico, impulsionado pelos avanços tecnológicos, que ganharam destaque nesse período, conforme mencionado por Taran (2015).

Essas novas formas organizacionais despertaram um interesse crescente em modelos de negócios (Taran; Boer, 2013). O segundo fator foi a crescente globalização e a intensificação da competitividade no cenário empresarial.

Ao longo das últimas décadas, as relações comerciais entre empresas adquiriram dimensões globais (Taran et al., 2016).

O Modelo de Negócio, conforme definido por Osterwalder e Pigneur (2011), representa a lógica subjacente à forma como uma organização cria, entrega e captura valor (conforme o esquema apresentado na Figura 1), desempenhando um papel crucial no sucesso ou fracasso de uma empresa. Além disso, funciona como uma ferramenta que permite visualizar e descrever o negócio, tornando sua estrutura compreensível para todos os envolvidos, desde leitores até os proprietários do modelo.

Figura 1: Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócio.



Fonte: criado pela autora com definições de Osterwalder e Pigneur (2011).

Essencialmente, o Modelo de Negócio pode ser considerado um esquema que orienta a empresa na definição e implementação de sua estratégia, abrangendo estruturas, processos e sistemas organizacionais (Osterwalder; Pigneur, 2011). Também pode ser visto como o núcleo lógico que descreve como uma organização cria valor (Linder; Cantrell, 2000).

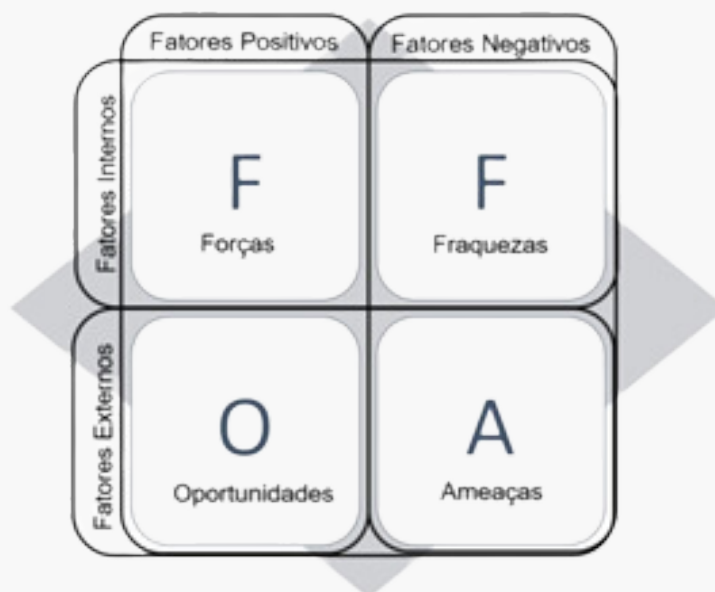
Uma das principais implicações das novas abordagens de gestão e modelos de negócios na economia atual é a ampliação das possibilidades de configuração empresarial, o que torna mais complexas as decisões que os gestores precisam tomar (Pateli; Giaglis, 2004). Nesse sentido, o trabalho inovador de Osterwalder (2004) concentrou-se na conceituação e especificação de um modelo genérico para a representação de modelos de negócios. Essa abordagem tornou-se fundamental, pois fornece uma compreensão simplificada dos aspectos de gestão e disponibiliza ferramentas eficazes para aprimorar a administração em um ambiente organizacional cada vez mais incerto, dinâmico e complexo. Uma dessas ferramentas é a Matriz FOFA.

MATRIZ FOFA

É de vital importância para as empresas analisar os elementos do ambiente que contribuem para o alcance de suas metas, ou seja, os ambientes interno e externo. De modo geral, é necessário monitorar fatores macroambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais) e microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores), os quais impactam sua capacidade de obter lucro. Além disso, a empresa deve estar preparada para acompanhar essas variáveis e ir além, ou seja, para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças associadas (Gomes, 2005).

Nesse sentido, utiliza-se a Matriz FOFA, também conhecida como Matriz SWOT (Figura 2), ferramenta que permite identificar as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da empresa, bem como as oportunidades e ameaças a que está sujeita, correlacionando esses aspectos aos ambientes interno e externo da organização.

Figura 2: Estrutura da Matriz FOFA.



Fonte: elaborado pela autora, com base no autor Albert Humphrey (1960).

Conforme Gomes (2005), a análise FOFA oferece uma orientação estratégica valiosa, pois possibilita a correção de erros identificados e o aproveitamento máximo das oportunidades do mercado. Dessa forma, busca-se eliminar os pontos fracos em áreas de risco e fortalecer os pontos fortes em setores onde há oportunidades.

A Matriz FOFA tem como objetivo orientar cada uma das seguintes etapas de análise:

- a) Forças:** capitalizar os pontos fortes da organização, como competências e capacidades internas significativas;
- b) Fraquezas:** corrigir eventuais fragilidades que possam colocar a organização em desvantagem;
- c) Oportunidades:** monitorar as áreas nas quais foram identificadas oportunidades e explorá-las para obter vantagem competitiva;

d) Ameaças: mitigar possíveis ameaças à organização, especialmente em áreas de intensa concorrência e diante de tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.

Para a implementação da análise FOFA, é fundamental identificar os pontos fortes e fracos do mercado, bem como as oportunidades e ameaças provenientes de fatores externos que estão fora do controle da organização. No entanto, quando bem exploradas, essas variáveis podem proporcionar vantagem competitiva. Além disso, a criação da proposta de valor e sua representação dentro do modelo de negócio requerem o uso de algumas ferramentas, entre elas o *Business Model Canvas*.

BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* (BMC), desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em 2004, é uma ferramenta estratégica amplamente adotada pelas empresas para analisar e estruturar seus empreendimentos. No Brasil, tem sido amplamente utilizado pelo Sebrae em projetos de apoio a micro e pequenas empresas, auxiliando empreendedores no desenvolvimento e aprimoramento de seus negócios. No cenário internacional, a IDEO utiliza o BMC para mapear e compreender os modelos de negócios de seus clientes, bem como para desenvolver suas próprias estratégias internas.

A IDEO é uma empresa global de design e inovação, conhecida por sua abordagem centrada no ser humano para resolver problemas complexos e criar soluções inovadoras. Fundada em 1991, em Palo Alto, Califórnia (EUA), colabora com empresas, organizações sem fins lucrativos e governos para enfrentar diversos desafios, desde o design de produtos e serviços até o desenvolvimento de estratégias de negócios e experiências do usuário.

Esse método proporciona uma visão abrangente dos negócios, organizando-os em quatro áreas fundamentais: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma abordagem que auxilia tanto no desenvolvimento de esboços iniciais quanto na modelagem de empresas já estabelecidas. Conforme descrito por Dorf et al. (2012), trata-se de uma ferramenta de gerenciamento estratégico essencial para as organizações, oferecendo uma abordagem sistemática e visual para a criação e aprimoramento de modelos de negócios. Sua aplicação se estende tanto a startups quanto a empresas consolidadas.

A principal vantagem do BMC é sua capacidade de simplificar a complexidade do modelo de negócios, tornando-o mais acessível a empreendedores e gestores. Ao dividir a estrutura empresarial em nove blocos-chave, o modelo facilita a visualização e compreensão das interações e conexões entre diferentes áreas do negócio. Isso é especialmente valioso para identificar pontos de melhoria e oportunidades de inovação.

Segundo o Sebrae (2021), o BMC apresenta sete vantagens:

1. Visão holística do negócio – O Canvas permite uma compreensão ampla e integrada do modelo de negócios, fornecendo uma estrutura visual que evidencia a relação entre seus diferentes elementos.

2) Simplicidade e clareza: o Canvas é uma ferramenta simples e fácil de entender, o que o torna acessível mesmo para empreendedores iniciantes. Ele simplifica o processo de planejamento estratégico, permitindo que os usuários foquem nos aspectos mais importantes do negócio;

3) Facilita a Colaboração: o Canvas pode ser usado como uma ferramenta colaborativa, permitindo que equipes trabalhem juntas para desenvolver e visualizar o modelo de negócios de uma empresa. Isso promove a participação de diferentes partes interessadas e ajuda a obter *insights* valiosos;

4) Identificação de oportunidades e desafios: ao preencher o Canvas, os empreendedores podem identificar facilmente as áreas de oportunidade e os desafios que enfrentam em seu modelo de negócios. Isso ajuda na tomada de decisões informadas e na formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e superar os desafios;

5) Flexibilidade e adaptabilidade: o Canvas é uma ferramenta flexível que pode ser ajustada e adaptada conforme necessário à medida que o negócio evolui. Os empreendedores podem experimentar diferentes abordagens e iterar sobre o modelo de negócios conforme aprendem com a experiência e recebem *feedback* dos clientes;

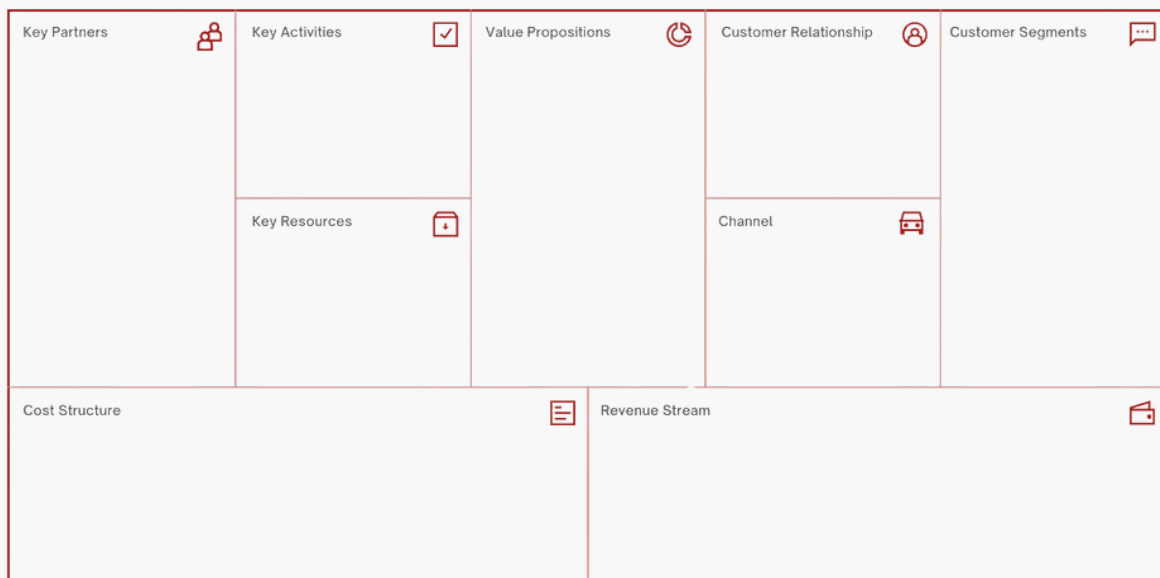
6) Comunicação eficaz: o Canvas ajuda os empreendedores a comunicar de forma clara e concisa o modelo de negócios de sua empresa para investidores, parceiros, funcionários e outras partes interessadas. Ele fornece uma linguagem comum e uma representação visual que facilita a compreensão;

7) Identificação de lacunas e inconsistências: preencher o Canvas pode ajudar os empreendedores a identificar lacunas ou inconsistências em seu modelo de negócios e a desenvolver planos para abordá-las. Isso pode ajudar a garantir que todas as áreas importantes do negócio sejam consideradas e abordadas adequadamente.

Além disso, o BMC não se limita a um estágio específico de desenvolvimento do negócio. Ele pode ser usado desde a fase inicial de concepção de um novo empreendimento até a revisão e adaptação de modelos de negócios existentes. Isso faz dele uma ferramenta versátil e altamente eficaz para orientar estrategicamente as empresas em um ambiente de negócios em constante evolução (DORF et al., 2012).

Descrito como um mapa visual, o BMC (Figura 3) simplifica a compreensão do modelo de negócios, dividindo-o em nove blocos essenciais. Osterwalder e Pigneur (2010) explicam que o Canvas é uma ferramenta que permite aos gestores visualizar seus negócios, identificar interações entre as áreas, compreender os relacionamentos e as trocas entre os elementos que compõem a empresa. Em suma, funciona como um quebra-cabeça que possibilita a criação de uma visão abrangente e estruturada do negócio.










Figura 3: Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Importa mencionar que esses blocos devem sempre ser apresentados em uma só página, com vistas a trazer uma visão geral do negócio. Um dos principais benefícios dessa ferramenta é a facilidade de sua elaboração, já que, conforme Orofino (2011), ela pode ser elaborada por qualquer empreendedor, independente da profundidade de seu conhecimento em negócios e, a partir da visão que proporciona sobre o negócio, possibilita a geração de ideias e, conseqüentemente, a modelagem do negócio. Para que se tenha uma melhor noção sobre o uso do modelo, o Quadro 1 apresenta os nove blocos que o formam, sua descrição e as perguntas que o empreendedor pode se fazer para construção do mapa visual.

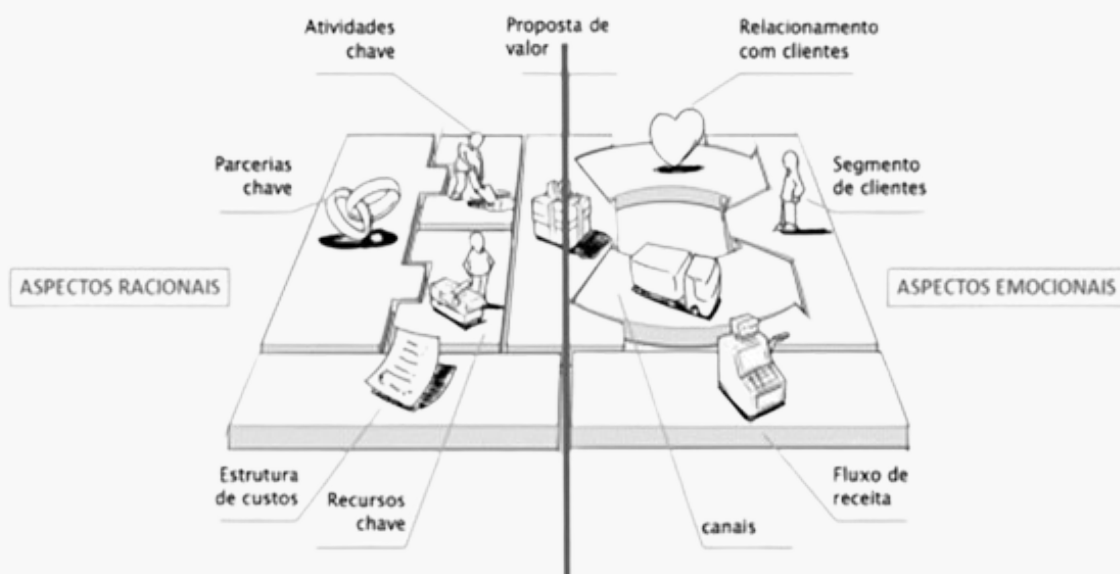
Tabela 1: Descrição dos blocos que formam o mapa visual do Canvas.

Bloco	Descrição	Perguntas
 Proposição de Valor	<p>Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico; se trata do conjunto de razões pelas quais o cliente irá optar pelo produto ou serviço da empresa e não do concorrente.</p>	<p>Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que dores estamos sanando? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?</p>
 Segmentos de Clientes	<p>São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa atende ou busca alcançar e atender</p>	<p>Para quem estamos criando valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?</p>
 Canais	<p>Por onde a empresa se comunica, distribui e vende o produto ou serviço podendo ser canais diretos ou indiretos ou ambos.</p>	<p>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram?</p>
 Relacionamento com clientes	<p>Descreve as formas e os meios que a empresa vai estabelecer para criar ou manter o relacionamento com os clientes.</p>	<p>Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?</p>
 Recursos principais	<p>Os recursos mais importantes para fazer o modelo de negócios funcionar.</p>	<p>Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?</p>
 Atividades-chave	<p>As ações mais importantes que o negócio deve realizar para fazer o modelo de negócios funcionar</p>	<p>Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?</p>
 Parcerias principais	<p>Descreve a rede de fornecedores e parceiros (empresas, pessoas e entidades) que são aliados na otimização e redução de risco do negócio.</p>	<p>Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?</p>
 Estrutura de custo	<p>Descreve os custos envolvidos na operação do modelo de negócios.</p>	<p>Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?</p>
 Fontes de receita	<p>O recurso gerado através da venda de seus produtos e serviços e as formas com que irá capturar esse valor.</p>	<p>Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?</p>

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Ainda, considerando os blocos, pode-se dizer que o *Business Model Canvas* pode ser dividido em duas partes, conforme sugerido na figura 4 abaixo. O lado esquerdo é composto pelas questões racionais do negócio, que correspondem à parte operacional da empresa. O lado direito corresponde aos aspectos emocionais do negócio. Por isso, é recomendado que o seu preenchimento seja feito através de uma base lógica.

Figura 4: Aspectos racionais e emocionais do Business Model Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Uma recomendação interessante é que o modelo seja preenchido com *post-its*, pensando que nada do que está no quadro é definitivo e tudo precisa ser testado e validado. Nesse contexto, verifica-se que o modelo Canvas apresenta-se vantajoso por trazer uma visão ampla e clara do negócio, sendo possível que o empreendedor a partir disso perceba as áreas e atividades que precisa intervir para melhoria de seus negócios. Em síntese, com a aplicação do *Business Model Canvas*, é possível visualizar todos os componentes de um negócio e o como eles se relacionam, criando, capturando e entregando valor, conforme citado anteriormente. Essa ferramenta pode ser utilizada por empresas iniciantes, facilitando a concepção de um modelo de negócios inovador, e também por empresas já estabelecidas no mercado, auxiliando no processo de introdução de inovações em sua cadeia de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

USO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS JÁ EXISTENTES

As ideias para inovar em modelos de negócios podem vir de qualquer lugar. Em concordância com Osterwalder e Pigneur (2011), pode-se distinguir quatro epicentros de inovação de modelos de negócios: a partir dos recursos, a partir da oferta, a partir dos clientes e a partir das finanças, conforme abaixo:

- a) A partir dos recursos:** o processo de inovação se origina a partir da infraestrutura existente em uma empresa ou em um parceiro da mesma, para expandir ou transformar o MN;
- b) A partir da oferta:** criam novas propostas de valor que afetam os outros componentes do MN;
- c) A partir dos clientes:** são baseadas nas necessidades dos clientes, no acesso facilitado ou no aumento da conveniência;
- d) A partir das finanças:** partem de mecanismos de precificação ou estrutura de custos.

Ressalta-se que, independentemente do epicentro a partir do qual a inovação no Modelo de Negócio (MN) se origina, todos os outros componentes do modelo são impactados. Além disso, a inovação pode surgir de múltiplos epicentros, afetando significativamente diversos outros componentes do MN.

O Business Model Canvas (BMC) tem sido mais comumente empregado para modelar a criação de novos negócios, mas pesquisadores já têm se dedicado a explorar seus resultados em empresas já estabelecidas, principalmente como meio de promover inovação em organizações existentes.

Portanto, recomenda-se que o BMC seja complementado por outras ferramentas e estratégias, a fim de garantir uma compreensão mais completa do ambiente competitivo e a formulação de estratégias bem-sucedidas. Quando aplicado de maneira informada e integrada, o BMC pode ser uma contribuição valiosa para o sucesso e a inovação em empresas de todos os portes. Para alcançar um BMC ideal, é possível complementá-lo com ferramentas propostas pela abordagem do *Design Thinking*.

DESIGN THINKING

O *Design Thinking* (DT) pode ser entendido como uma ferramenta de inovação que atua no processo de criação de produtos ou serviços inovadores, levando em consideração o valor percebido pelo cliente. O conceito de design para inovação surgiu dentro da IDEO, uma das principais empresas de design e inovação do mundo, por meio de seu CEO, Tim Brown, na década de 1970. Trata-se de uma abordagem que utiliza os princípios do *Design Thinking* para impulsionar e facilitar o processo de inovação em produtos, serviços, processos e estratégias organizacionais. Baseia-se na crença de que o design centrado no usuário e a criatividade podem gerar soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelas empresas e organizações.

Existem várias características-chave do design para inovação: ser centrado no usuário, valorizar a colaboração multidisciplinar, ser um processo iterativo e orientado à experimentação, adotar um enfoque holístico, focar na empatia e na observação, e ser orientado para a ação.

No geral, o design para inovação busca capacitar as organizações a abordar os desafios de forma criativa e humana, promovendo a inovação centrada no usuário e gerando valor significativo para os clientes e *stakeholders*.

De acordo com Brown (2008), o *Design Thinking* tem o potencial de transformar a forma de criar e desenvolver produtos, serviços, processos e até mesmo estratégias. Embora seja uma ferramenta recente, Brown (2008) argumenta que ela já era utilizada, muitas vezes de maneira inconsciente, por grandes inventores da história. Um exemplo citado por ele é Thomas Edison, que, ao inventar a lâmpada, fez uma análise detalhada do cenário de sua época, observando as necessidades das pessoas, seus desejos e preferências em relação aos produtos existentes, utilizando essas percepções como base para sua invenção.

Conforme Bonini e Sbragia (2011), o *Design Thinking* é uma abordagem colaborativa de resolução de problemas, centrada no usuário, que gera inovação por meio de iteração e práticas criativas. De acordo com esta visão, Bukowitz (2013) afirma que o *Design Thinking* é uma abordagem de solução de problemas que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para encontrar soluções para desafios específicos.

O *Design Thinking* (DT), de acordo com Martin (2009), é uma disciplina que se baseia na sensibilidade e nas abordagens de design para atender às necessidades dos consumidores, combinando o que é tecnologicamente possível com estratégias de negócios viáveis, a fim de criar valor para os consumidores e identificar oportunidades de mercado. Essa abordagem busca criar soluções inovadoras que atendam às demandas do mercado de forma eficaz, considerando não apenas a funcionalidade do produto ou serviço, mas também a experiência do usuário. Ou seja, o foco está no cliente, nas suas dores e necessidades.

O DT valoriza a empatia, a criatividade e a iteração constante, permitindo a geração de ideias e a adaptação das soluções de acordo com as necessidades reais dos consumidores. Dessa forma, o *Design Thinking* considera a percepção de valor do cliente, sendo, por vezes, confundido com uma pesquisa de mercado.

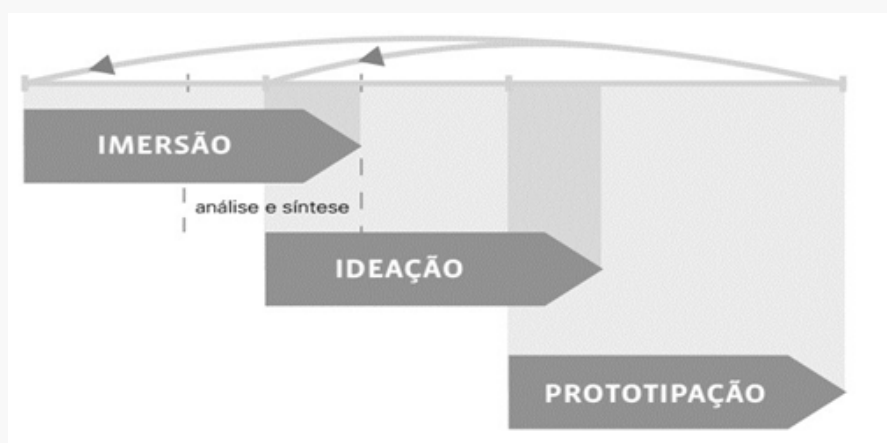
Assim, no *Design Thinking*, realiza-se uma análise profunda dos desejos dos clientes, reunindo o que é desejável para as pessoas, o que é tecnologicamente possível e o que é viável para os negócios. Prahalad e Ramaswamy (2004) verificaram em sua pesquisa que, apesar da maior variedade de escolhas de produtos e serviços no mercado, os clientes estão insatisfeitos. Eles explicam que isso ocorre porque as empresas estão investindo mais em produtos, o que tem afetado sua capacidade de se diferenciar.

Diante disso, os autores afirmam que o significado do Processo de Criação de Valores está se afastando de uma visão centrada em produtos, passando a focar nas experiências pessoais dos consumidores. Aqueles que estão mais informados, interligados, empoderados e ativos estão cada vez mais cocriando valor com as organizações.

Dessa forma, a interação entre a empresa e o cliente está se tornando o principal local de criação e extração de valor. À medida que o foco do valor se desloca para as experiências, o mercado se transforma em um fórum de conversação e interação. É justamente esse diálogo, acesso, transparência e compreensão dos benefícios e riscos que se tornam centrais para a próxima prática na criação de valor e tomada de decisões.

De acordo com Vianna et al. (2012), o processo de criação de valor a partir do *Design Thinking* ocorre em três etapas, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5: Etapas de realização do *Design Thinking*.



Fonte: Viana et al. (2012).

Bonini e Sbragia (2011) mostram que, durante as três etapas do *Design Thinking*, o problema é constantemente questionado, ideias são geradas e soluções são propostas. Tais etapas não são lineares, constituindo ciclos iterativos, podendo ocorrer simultaneamente ou se repetirem, até alcançar soluções inovadoras (Bonini & Sbragia, 2011; Brown, 2008).

Na imersão, uma equipe fica focada em conhecer as necessidades e desejos dos clientes, estudando-os a fundo, passando por duas fases, uma preliminar e outra em profundidade. A fase preliminar envolve o alinhamento estratégico, buscando definir o escopo do projeto e suas limitações, enquanto na fase em profundidade se tem a elaboração de um plano de pesquisa, imergindo o universo dos produtos e pesquisas e tendências de mercado. A Figura 6 apresenta um esquema que demonstra as possíveis atividades realizadas nessa fase.

Figura 6: Etapa de imersão no Design Thinking.



Fonte: Viana et al. (2012).

Assim, trata-se de um processo de conhecer profundamente o que as pessoas estão precisando, o que elas desejam. Feita esta etapa inicia-se a fase de ideação, que tem como intuito gerar ideias inovadoras a partir do estudo de imersão realizado. O processo de ideação, conforme explicado por Vianna et al. (2012), é uma etapa crucial na metodologia de *Design Thinking*. Ele se inicia com sessões de *brainstorming*, uma técnica amplamente reconhecida para a geração de ideias criativas. Nessa fase, a equipe de projeto se reúne para explorar livremente o tema em questão, estimulando a criatividade e o pensamento não convencional.

Em seguida, ocorrem sessões de cocriação, nas quais os usuários ou a equipe da empresa são envolvidos, dependendo das necessidades do projeto. Essas sessões permitem uma colaboração direta com as partes interessadas, garantindo que suas perspectivas e insights sejam considerados no processo de geração de ideias. As ideias geradas durante o processo de ideação podem ser capturadas em "Cardápios de Ideias", um termo que se refere a uma lista ou registro das ideias produzidas. Essas ideias são constantemente validadas em reuniões com o cliente, onde podem ser utilizadas ferramentas como uma "Matriz de Posicionamento" para avaliar e priorizar as ideias.

Em resumo, a fase de ideação no *Design Thinking* envolve a geração de ideias por meio de brainstorming, cocriação com as partes interessadas e validação constante das ideias, muitas vezes utilizando ferramentas e protótipos para garantir que as soluções propostas sejam relevantes e eficazes. Nessa fase, geram-se ideias baseadas na pesquisa realizada anteriormente, tanto na fase preliminar quanto na fase mais aprofundada, refletindo sobre todos os achados e o que mais pode ser inovador para as pessoas envolvidas.

Por fim, chega-se à fase de prototipação, que se configura como a fase de validação das ideias geradas na etapa anterior. Vale destacar que a prototipação pode ocorrer ao longo do processo de *Design Thinking*, não sendo necessariamente a fase final, mas exigindo que pelo menos uma ideia tenha sido gerada. Essa fase consiste em transformar a ideia abstrata em algo físico, buscando representar a realidade e como ela será recebida sob dois aspectos: do ponto de vista da equipe de projeto e do ponto de vista do cliente/usuário. Assim, são realizados protótipos e testes, conforme apresentado na Figura 7:

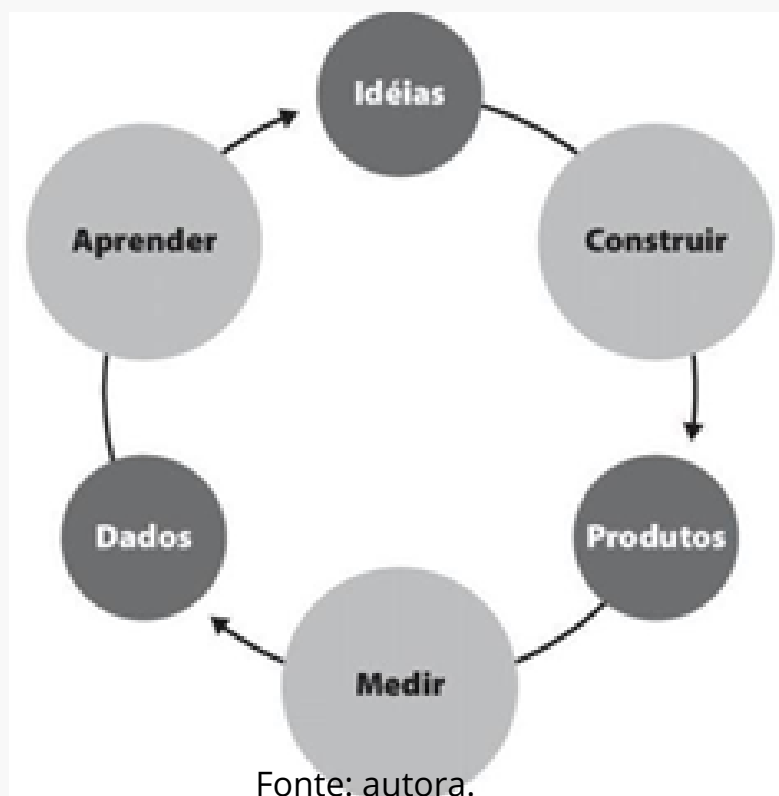
Figura 7: Fase de prototipação.



Fonte: Vianna et al. (2012)

O resultado dessa etapa de prototipação é o MVP. Trata-se da versão do produto ou serviço que permite uma volta completa no ciclo Construir-Medir-Aprender como representa na Figura 8 .

Figura 8: O diagrama construir-medir-aprender.



Fonte: autora.

Como primeiro objetivo, pode-se citar o ciclo completo, onde, basicamente, se cria um produto ou serviço, o qual é lançado no mercado, avaliado ou medido através de métricas adequadas e, com base nisso, aprende-se e propõem-se melhorias ou ajustes. Um segundo objetivo é minimizar o tempo dispensado neste ciclo de feedback. Essa é a essência: evitar qualquer tipo de desperdício. Em suma, obtêm-se informações valiosas que irão guiar os próximos passos do negócio.

É importante ressaltar que o processo de construção exige o teste de hipóteses e o uso de conhecimentos prévios sobre a persona e o mercado que se deseja atrair. O resultado dessa etapa será o MVP (Produto Mínimo Viável). O objetivo do MVP é iniciar o processo de aprendizagem, e não concluí-lo. Ao contrário do processo tradicional de desenvolvimento de um produto, que normalmente envolve um longo período de incubação e busca pela perfeição do produto, o MVP valoriza principalmente toda a aprendizagem validada durante esse processo. Através dele, é possível testar hipóteses fundamentais do negócio.

Vale ressaltar que o processo de Construir-Medir-Aprender e a criação de MVPs pode e deve ser revisto frequentemente, pois as necessidades dos clientes são mutáveis a qualquer momento. Além disso, pode-se identificar oportunidades de atuar ou criar produtos diferentes que atendam a outros segmentos de clientes. Metodologias como essa permitem que empreendedores descubram e testem suas

hipóteses de valor (se o produto ou serviço fornece valor ao cliente que o utiliza) e hipótese de crescimento (como novos clientes irão descobrir o produto ou serviço). Em síntese, o experimento por si só é um produto. Mesmo que produzam um resultado negativo, são instrutivos e devem influenciar as estratégias a serem adotadas. Em suma, a experimentação estará norteadada pelo *feedback* do que está em funcionamento hoje, ao invés de ser uma antecipação do que talvez possa funcionar amanhã. Atuando desta forma, com base nos dados, pode-se obter um modelo de negócio confiável e sustentável.

FERRAMENTAS DO DESIGN THINKING

Haja vista esses dois objetivos principais (evitar o desperdício de tempo e recursos e a experimentação norteada pelo feedback tendo como centro os clientes), verifica-se que, a partir da abordagem do *Design Thinking* e do uso de suas ferramentas (apresentadas a seguir), é possível criar novos produtos e serviços de acordo com as necessidades e dores dos clientes, sendo possível ter ideias das mais diferentes naturezas, tendo em vista que parte da imersão para se obter conhecimento sobre algo. Além disso, o DT permite que as ideias sejam validadas no decorrer do processo.

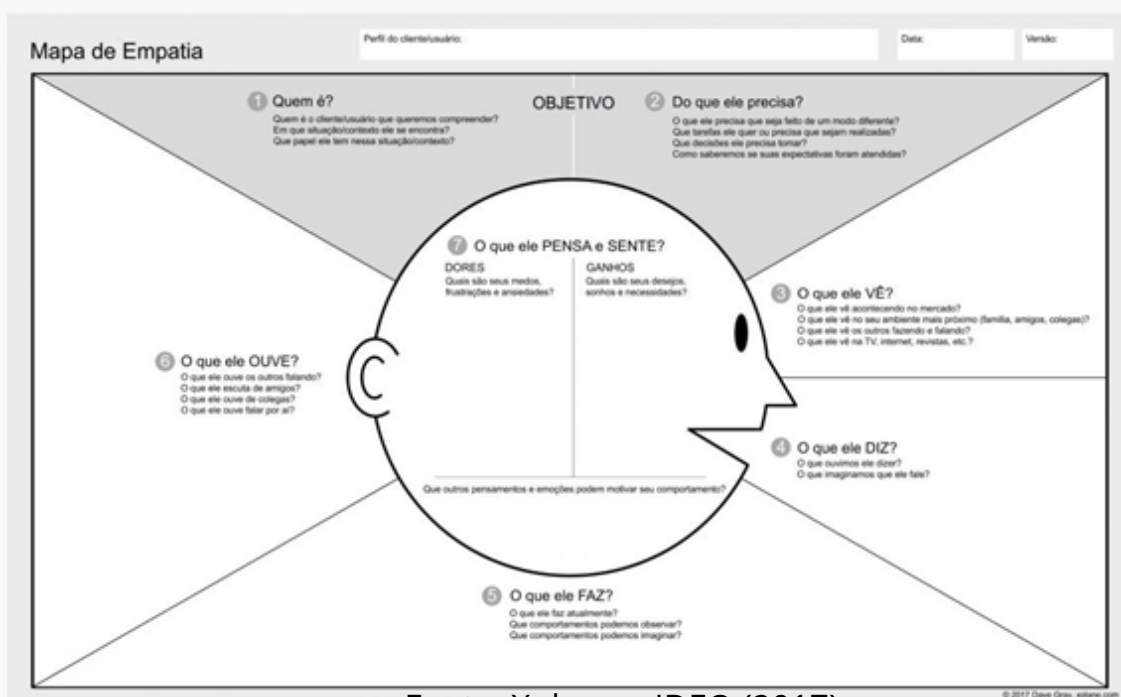
MAPA DA EMPATIA E A REPRESENTAÇÃO DAS “PERSONAS”

O Mapa da Empatia é uma ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011), utilizada para compreender melhor as necessidades, desejos e comportamentos dos usuários ou clientes. Sua popularização está frequentemente associada à IDEO, uma empresa global de design e inovação, já mencionada anteriormente. A IDEO promoveu o uso do Mapa da Empatia como uma ferramenta prática para explorar as experiências e perspectivas dos usuários, proporcionando insights valiosos para o processo de design.

De acordo com Vianna et al. (2012), essa ferramenta tem o potencial de ampliar a empatia ao representar visualmente o que um usuário específico expressa, pensa, realiza e sente. Quando combinada com o conceito de Personas, o Mapa da Empatia se revela uma maneira eficaz de caracterizar e compreender as necessidades e desejos de grupos distintos. Por meio dele, é possível formular hipóteses claras sobre essas necessidades, comportamentos e outros atributos, de forma visual e objetiva. Ao preencher o Mapa da Empatia, obtemos uma visão mais nítida de cada Persona, incluindo seus pensamentos e, principalmente, seus valores mais importantes.

Conforme destacado por Cooper (2004), a técnica de criação de Personas envolve a combinação de dados demográficos, informações biográficas e elementos imaginados, todos moldados para criar um personagem que se assemelhe à realidade desejada durante o processo de design e desenvolvimento de aplicações. A Figura 9 ilustra essa ferramenta.

Figura 9: Representação visual do Mapa da Empatia



Fonte: Xplane e IDEO (2017).

Aliado à definição das personas, destaca-se a Jornada do Usuário, que consiste em contar a história completa da experiência do usuário, desde o primeiro contato com o produto até o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo. Essa jornada pode focar em uma parte específica da história ou fornecer uma visão geral abrangente de toda a experiência. Seu propósito é identificar as interações cruciais que o usuário tem com a organização por trás do produto (BOAG, 2015).

O mapa da Jornada do Usuário, de acordo com Martin e Hanington (2012), deve incluir momentos positivos, negativos e neutros que ocorrem ao longo do tempo em que o usuário interage com um produto ou serviço. Esses momentos devem examinar os sentimentos, motivações e comportamentos dos usuários, questionando cada ponto de contato. É fundamental desenvolver o mapa da Jornada do Usuário somente quando se possui um modelo de tarefas como base, pois essas informações fornecem insights para avaliar se a jornada do usuário está seguindo a direção correta. Para garantir sua otimização, é aconselhável explorar mais de uma Jornada do Usuário e testá-las tanto durante o desenvolvimento quanto no lançamento do produto, conforme mencionado por Caddick e Cable (2011).

Em conclusão, o uso do Mapa da Empatia e da técnica de criação de Personas surge como uma abordagem valiosa para compreender profundamente as necessidades e motivações dos usuários, permitindo uma representação visual que ilustra de forma clara seus pensamentos e valores. Aliada à Jornada do Usuário, que busca mapear toda a experiência desde o primeiro contato até o relacionamento de longo prazo, essa estratégia oferece uma visão abrangente e detalhada das interações cruciais com um produto ou serviço.

BRAINSTORMING

O *brainstorming* é uma técnica associada à criatividade, frequentemente usada na fase de planejamento de projetos para buscar soluções a problemas específicos. Foi desenvolvida em 1939 por Alex Osborn, que definiu o termo como o ato de "usar o cérebro para agitar um problema" (OSBORN 1987, p.73). O método do *brainstorming* tem como objetivo gerar o maior número possível de ideias relacionadas a um tema ou questão específica.

O processo tradicional envolve a reunião de um grupo de pessoas, preferencialmente com diferentes áreas de expertise e competências, para colaborar em uma "tempestade de ideias". Nesse contexto, as diferenças e experiências individuais se somam e se associam às dos outros participantes, resultando em um extenso processo de sugestões e discussões. Nenhuma ideia é inicialmente descartada ou julgada; todas são ouvidas e registradas para que possam evoluir até que uma solução efetiva seja encontrada. Caracteriza-se assim por sua flexibilidade e pela exposição de dados qualitativos.

Conforme Osborn (1987) explica, a ideação, que é parte desse processo, envolve a geração de todas as

ideias concebíveis, como soluções ou diretrizes para outras ideias que, por sua vez, podem levar à solução. Quanto mais ideias conjecturais forem geradas, maiores são as chances de encontrar uma ou mais que possam resolver o problema. De acordo com a "sabedoria da ideação abundante" de Osborn (1987), a quantidade de ideias está diretamente relacionada à qualidade. É importante explorar todas as possibilidades de solução e todas as probabilidades que possam levar a novas combinações.

A acumulação de alternativas é uma técnica eficaz na concepção de novos produtos, assim como a experimentação das ideias por meio da criação de esboços que podem gerar novos desenhos e protótipos. No entanto, o processo de acumulação de hipóteses só é eficaz se for seguido por um período de trabalho inconsciente, conhecido como a fase de incubação do projeto. Osborn (1987) recomenda que o trabalho seja interrompido por pelo menos um dia antes de retornar ao problema, com a mente descansada. Durante esse período de relaxamento, é crucial não fazer nenhum esforço consciente em relação ao problema para permitir que o inconsciente faça seu trabalho.

Durante a fase de incubação, quando não se faz nenhum esforço consciente em relação ao problema, o cérebro continua a processar informações de forma subconsciente. Essa é uma parte essencial do processo

Criativo, pois muitas vezes as melhores ideias e soluções surgem quando menos esperamos, em momentos de relaxamento ou distância do problema imediato. Essa abordagem tem mérito porque reconhece que a criatividade não é apenas um esforço consciente e deliberado, mas também um processo que envolve o subconsciente. Dar tempo para que o subconsciente processe informações e faça conexões pode levar a insights e soluções originais que não surgiriam imediatamente quando estamos focados ativamente no problema. De Masi (2005), em seus estudos sobre criatividade e grupos criativos, destaca a importância da fase de incubação no processo criativo. Ele observa que os criativos começam explorando seu ambiente e, em seguida, permitem que suas mentes descansem até que uma solução repentina e inesperada surja.

Os insights compartilhados por Brown (2010) ressaltam a importância do brainstorming como uma ferramenta valiosa para gerar uma ampla variedade de ideias. Ele destaca que, embora outras abordagens sejam cruciais para tomar decisões, o brainstorming tem um papel especial na geração de ideias. Essa técnica é considerada altamente eficaz para criar um terreno fértil para ideias inovadoras e criativas. Além disso, Brown (2010) enfatiza a relevância do desenho na expressão de ideias,

destacando que o desenho pode comunicar não apenas aspectos funcionais, mas também emoções associadas a uma ideia. Ele argumenta que a linguagem visual, especialmente no contexto do *design*, desempenha um papel fundamental na comunicação e no desenvolvimento de ideias, proporcionando uma dimensão adicional para a compreensão e exploração de conceitos.

Já Bono (2005) introduz uma perspectiva interessante ao abordar o brainstorming como um meio de promover o pensamento flexível e afastar o pensamento rígido e vertical. Ele destaca a importância do ambiente criado durante uma sessão de brainstorming, onde todas as ideias são bem-vindas e não há julgamento imediato. Esse ambiente de estímulo mútuo permite que as ideias de um participante inspirem a outros, levando a uma sinergia criativa. Além disso, Bono (2005) enfatiza que a avaliação das ideias geradas não deve ser uma triagem mecânica, mas sim um esforço criativo por parte dos participantes para identificar e desenvolver ideias significativas. Isso destaca a importância de não descartar ideias prematuramente, pois muitas vezes uma ideia aparentemente simples pode se transformar em algo valioso quando devidamente explorada.

Em síntese, tanto Brown (2010) quanto Bono (2005) destacam a importância do *brainstorming* como uma ferramenta essencial para a geração de ideias criativas e inovadoras, enfatizando a liberdade de expressão, a

colaboração e a necessidade de manter uma mente aberta durante o processo criativo.

MAPA MENTAL

A técnica de mapas mentais, também conhecida como mind maps, foi concebida por Tony Buzan, um britânico, no final dos anos 1960. O estudo seminal que ele conduziu, que tem atraído grande interesse, observou o comportamento do lado esquerdo do cérebro humano. Buzan notou que, à medida que as pessoas avançam na educação formal, muitas vezes perdem traços de sua criatividade inata, que exibiam na infância, antes de serem alfabetizadas. À medida que progredem nos estudos, tendem a adotar abordagens mais cartesianas.

O princípio fundamental dos mapas mentais é que as ideias não surgem no cérebro humano de forma organizada; pelo contrário, elas emergem de maneira desordenada e caótica, como imagens desconexas e aleatórias. À medida que o cérebro processa essas ideias, elas se tornam mais claras à medida que são relacionadas com experiências passadas. De acordo com Hogan (1994), o Mind Mapping é um processo que estimula o pensamento criativo, auxilia no planejamento, na sumarização e na memorização, permitindo a conexão entre um conjunto de ideias que, por sua vez, gera novas ideias, criando um ciclo

virtuoso que é a essência do pensamento criativo.

Os Mapas Mentais possuem uma estrutura radial que se baseia no uso de palavras-chave, reconhecendo que a maior parte do conteúdo significativo pode ser encontrada em apenas uma fração do texto. Eles não se limitam a palavras, mas também incorporam imagens, ícones e cores para organizar as ideias de forma interconectada e lógica, assemelhando-se à rede de neurônios do cérebro. Essa é uma ferramenta de anotação de informações que segue uma abordagem não linear, apresentando as informações de forma semelhante a uma teia. Buzan (2019) estabeleceu diretrizes para a criação de Mapas Mentais, como iniciar no centro da página, usar uma imagem para representar a ideia central, incorporar cores, conectar ramos principais e secundários e utilizar curvas orgânicas para representar as conexões. O objetivo é organizar o pensamento de acordo com o funcionamento natural do cérebro, aprimorando habilidades cognitivas como compreensão, análise, interpretação e memorização de informações. Buzan (2019) identificou várias vantagens no uso do Mind Map em comparação com a abordagem tradicional de anotação, como a redução do tempo gasto na anotação de informações, aceleração da leitura e absorção de conteúdos, agilidade na identificação de palavras-chave e maior capacidade de correlacionar informações de maneira eficaz. Outra grande vantagem do Mapa Mental é sua capacidade de oferecer

uma visão abrangente de um problema ou projeto. Ele ajuda a identificar todos os problemas e subproblemas associados a um problema central, facilitando a geração de soluções e a análise de suas vantagens e desvantagens. Além disso, o Mapa Mental auxilia na organização e conexão de pensamentos e ideias, tornando mais fácil a criação de apresentações e relatórios detalhados (BOEIJEN et al., 2012).

No entanto, é importante reconhecer que os Mapas Mentais são intrinsecamente subjetivos, refletindo a organização mental de quem os cria. Por isso, tendem a ser mais eficazes quando utilizados por indivíduos que trabalham sozinhos ou em equipes pequenas, sendo necessário fornecer informações adicionais quando compartilhados com grupos maiores.

GOLDEN CIRCLE

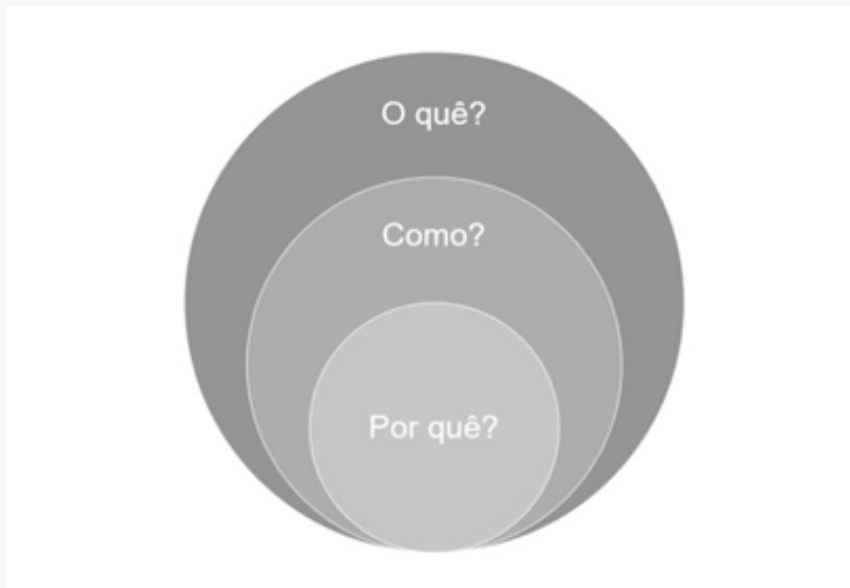
O *Golden Circle* é uma ferramenta desenvolvida por Simon Sinek (2012), representada na Figura 10, que destaca a importância de comunicar o propósito subjacente (o "porquê") de uma ação ou ideia, em vez de se concentrar apenas no que está sendo feito. Sinek (2012) argumenta que as pessoas são mais propensas a se envolver e apoiar algo quando compreendem o motivo por trás, e que empresas e líderes bem-sucedidos usam essa abordagem para inspirar ação e construir seguidores fiéis. Essa ferramenta, de acordo com Sinek (2012), é composta por três círculos concêntricos, cada um representando uma pergunta fundamental:

1) "Por quê?": esse círculo central trata do propósito, crenças e causas que motivam uma organização ou indivíduo. Ele busca responder por que a organização existe e qual é a razão que a impulsiona a "levantar da cama todos os dias";

2) "Como?": o segundo círculo explora o método ou a estratégia que será usado para alcançar o propósito. Ele se concentra na proposta de valor e no diferencial que a organização oferece;

3) "O que?": o círculo externo diz respeito às ações específicas que são realizadas, como os produtos ou serviços que a empresa oferece e as ações individuais que fazem parte desse processo.

Figura 10: Representação do *Golden Circle*.



Fonte: autora.

Esses três círculos trabalham juntos para comunicar a essência de uma empresa, com a ideia central de que começar com o "Por quê?" (propósito) é fundamental para inspirar ações e criar uma conexão significativa com outras pessoas. A partir dos resultados obtidos por meio dessa ferramenta, é possível um melhor desenvolvimento da proposta de valor, questão central do BMC.

A categoria de Proposta de Valor tem como objetivo identificar as características que tornam um produto ou serviço valioso para os clientes. Ela representa o principal

necessidade ou oferece benefícios específicos para esse público-alvo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Ao entender a essência do *Golden Circle* e sua relação com a Proposta de Valor, é possível criar estratégias mais eficazes para conquistar e reter clientes, destacando aquilo que verdadeiramente importa para eles. O "por quê?" não apenas molda a maneira como a empresa se comunica, mas também influencia diretamente como as pessoas se conectam a ela.

5W2H

De acordo com Erbault et al. (2003), o modelo deste plano de ação pode ser definido em:

- a) O quê? (*What?*): o que deve ser feito?
- b) Por quê? (*Why?*): por que, isto é, as razões que justificam o que deve ser feito?
- c) Quando? (*When?*): quando a ação deve ser executada?
- d) Onde? (*Where?*): onde a ação ocorrerá?
- e) Quem? (*Who?*): quem fará? Quem vai ajudar? Quem é responsável pela implementação da ação?
- f) Como? (*How?*): como isso será feito? Inclui os detalhes do processo para atingir o objetivo predefinido;
- g) Quanto? (*How much?*): quanto será gasto?

O método 5W2H é uma expressão comum para definir o processo de planejamento. Estas são as questões lógicas que devem ser incluídas em qualquer procedimento de trabalho e instruções para realizar uma determinada atividade corretamente. Silva et al. (2013, p. 3) definem essa ferramenta como:

“um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades”. Para tanto, tem-se o preenchimento

e uma planilha, onde se busca identificar o problema, quem são os responsáveis por ele, onde ele ocorre, quando e o porquê e, em seguida, descreve-se como a ação será realizada e quanto custa sua execução.

Trata-se de uma ferramenta de planejamento considerada à prova de erros e confusões, usada para definir claramente um processo, um plano de ação e a lista de ações necessárias para atingir uma determinada meta. Devido à sua facilidade e rapidez de construção e uso, além da riqueza de informações que fornece, esse modelo é extremamente útil para qualquer empresa que deseje desenvolver seu plano de ação.

Essa metodologia pode ser empregada para planejar, orientar e coordenar os esforços de uma equipe que busca melhorar um processo existente ou criar algo novo. Ela é muito eficaz porque o plano é elaborado rapidamente, seguindo um processo de raciocínio lógico: O quê? Por quê? Como? (SILVA et al., 2013). As regras básicas para a utilização da ferramenta 5W2H são (ERBAULT et al., 2003):

a) Estabelecer o objetivo do plano de ação. É necessário indicar que o objetivo surge das necessidades dos clientes ou usuários do bem ou serviço, respeitando as competências e funções que a organização possui. O problema, convertido em um processo, é declarado em termos da diferença entre o estado atual e o estado desejado;

b) Com base nos recursos econômicos, humanos e tecnológicos disponíveis, estabelece-se uma meta quantificável, mensurável e verificável. É importante que o valor dos objetivos a serem alcançados seja realista, não ideal.

Existem dois tipos de objetivos ou metas (GOMES, 2004):

a) Meta temporária: Refere-se ao cumprimento de um trabalho específico. Deve ficar claro qual é a entrega no final do plano e o prazo para sua realização (por exemplo, conformidade com um padrão em uma data determinada);

b) Meta por resultados: Refere-se ao alcance de um nível específico em uma variável determinada pelo objetivo. É importante notar a situação inicial e a situação desejada (por exemplo, aumentar a satisfação dos clientes ou usuários de um determinado bem ou serviço de X% (situação inicial) para Z% (situação desejada)).

Quanto às vantagens dessa metodologia, pode-se afirmar que a pergunta “Por quê?” evita ações desnecessárias e o desperdício de recursos, esclarecendo que as atividades e ações são justificadas apenas pelos resultados que buscam. Já a pergunta “Como?” evita confusão e fornece aos membros da equipe um guia claro para a ação.

Por sua vez, a questão “quanto?” indica claramente os recursos necessários para executar o processo ou plano, permitindo a tomada de decisões antes de iniciar a implementação de um plano que não possa ser concluído devido à falta de recursos (GOMES, 2004). Já a pergunta “quando?” possibilita estabelecer uma data de início e término do processo, inclusive de cada ação a ser executada, permitindo a realização de controles periódicos para garantir sua completa implementação dentro do prazo. A pergunta “quem?” define a pessoa responsável pelo processo ou plano e também as pessoas responsáveis pela execução das ações, facilitando verificações periódicas (GOMES, 2004).

Em conclusão, pode-se inferir que a abordagem do Design Thinking e suas etapas contribuem significativamente para a geração de ideias, para os processos de inovação em organizações existentes e para a modelagem de negócios. Aliado ao Business Model Canvas e às outras ferramentas apresentadas, é possível planejar estrategicamente o futuro de uma empresa por meio dessas metodologias ágeis e visuais, evitando desperdício de tempo e recursos, além de garantir que as ideias e soluções propostas sejam validadas ao longo do processo. Dessa forma, propõem-se ações viáveis, tanto em termos tecnológicos quanto de negócios, que atendam às necessidades e dores dos clientes, assegurando a sustentabilidade da organização.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

ARAUJO, Luciana Velloso de Souza. A Internacionalização de Empresas Produtoras de Vinho do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha. (2009). Disponível em: <https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Luciana_Velloso.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.

ATOCHE, C. Capability lifecycles: an insight from the innovation capability evolution in emerging economies. *Cladea's Annual Assembly*, 2007.

BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil. Unleash innovation in foreign subsidiaries. *Harvard business review*, v. 79, n. 3, p. 131-7, 166, 2001.

BOAG, P. All you need to know about customer journey mapping. *Smashing Magazine*. 15 jan. 2015.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, p. 616-637, 2014.

BONINI, L. A., & Sbragia, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, 2011.

BONO, E. O pensamento lateral: um manual de criatividade. Cascais: Pergaminho, Lda, 2005.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 360-371, 2007.

BRANDENBURGER, Adam M.; STUART, Harborne W. Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BROWN, Tim. Design Thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n.6, p. 84-92, 141, 2008.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2010.

BUZAN, Tony. Dominando a técnica dos mapas mentais. Editora Cultrix, 2019.

CADDICK, R.; CABLE, S. *Communicating the User Experience: A Practical*

Guide for Creating Useful UX Documentation. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011.

CÂNDIDO, Ana Clara. *Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado*. 2011.

CARVALHO, Mariana Fernandes de. *Reorientação estratégica da empresa Suprisul Ltda: aplicação do Business Model Canvas*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2018.

CASSELMAN, Tja (2014). *Além da startup enxuta: aplicando a metodologia da startup enxuta em empresas estabelecidas* (dissertação de doutorado, Massachusetts Institute of Technology).

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 44, n. 3, p. 34-41, Spring, 2003.

COOPER, A. et al. *About Face: The Essentials of Interaction Design*. 4. ed.

Indianápolis: John Wiley & Sons, 2014.

COSTA, Danilo De Melo; BARBOSA, Francisco Vidal; SILVA, Cláudio Heleno Pinto Da. Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. 2011.

COSTA, Aline Pereira Neves da Costa. Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva. 2017. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2017.

COURA, Maria de Castro. Planejamento e gestão estratégica. Rondônia:

Ministério Público do Rio de Janeiro, 2015.

DE MASI, D. Criatividade e Grupos Criativos: fantasia e concretude. Rio de Janeiro: Sextante editora, 2005.

DRESCH, Aline; PACHECO LACERDA, Daniel; VALLE ANTUNES JÚNIOR, José Antonio. Design Science Research - Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e da Tecnologia. 1ª edição, Brasil: Ed. Bookman; 2015.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

EMBRAPA, Uva e Vinho. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. <https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/indicacoes-geograficas-de-vinhos-do-brasil> Acesso em 07 de março de 2024.

FERREIRA, Valdiney C.; FERREIRA, Marieta de M. Vinhos do Brasil: do passado para o futuro. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2018.

FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models, Aalborg, v. 1, n. 1, ed. 1, p. 85105, 2014.

FREIRE, A. Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa: Verbo, 2002.

FURR, N. & DYER, J. (2014). O Método do Inovador: Trazendo a Startup Enxuta para sua Organização. Harvard Business Review Press.

GASSMANN, O; FRANKENBERGER, K; SAUER, R. A Primer on Theoretically Exploring the Field of Business Model Innovation. The European Business Review, p. 45-48. 2017.

GBADEGECHIN, S. & HEINONEN, L. (2016). Aplicação da técnica Lean Startup na comercialização de ideias e inovações de negócios. International Journal of Business Management and Research , 43 (1), 1270-1285.

GOMES, Paulo J.P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. CADERNOS BAD, 2. 2005.

GONZALEZ, Joaquín Del Solar (2022). Plan de negocios para una empresa de servicios de análisis enológicos y de laboratorio para pequeños y medianos productores de la industria vitivinícola en Mendoza. Universidad Siglo XXI, Argentina.

GREWAL, Dhruv; MONROE, Kent B.; KRISHNAN, Ramayya. The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. The Journal of Marketing, p. 4659, 1998.

GUAN, X.; XIE, L.; HUAN, T. Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation. International. Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 30, n. 2, p. 961-979, 2018.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. Strategic Management: an Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin Company, 2013.

HOGAN, C. Mind mapping: Some practical applications. *Training & Management Development Methods*, v. 8, n. 1, p. 3-21, 1994.

LEPAK, David P.; SMITH, Ken G.; TAYLOR, M. Susan. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LINDER, J.; CANTRELL, S. Modificando Modelos de Negócios: Surveying the Landscape. Instituto Accenture para Mudança Estratégica, 2000.

LIZARELLI, FL , TORRES, AF , Antony, J. , Ribeiro, R. , Salentijn, W. , Fernandes, MM e Campos, AT (2022), "Fatores críticos de sucesso e desafios para Lean Startup: uma revisão sistemática da literatura", *O Jornal TQM*, vol. 34 No. 3, pp. 534-551.

LOUZADA, P. Mapa de Empatia: O primeiro passo no Design Thinking. 2020. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/mapa-de-empatia-o-primeiro-passo-no-design-thinking> Acesso em: 25 ago. 2023.

MAPA (2022). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, disponível em <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-ainformacao/dadosabertos>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MARTIN, Roger L. *The Design of Business: Why Design thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: escola científica na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2004.

MCADAM, Rodney; STEVENSON, Peter; ARMSTRONG, Gren. Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, v. 13, n. 3, p. 138-149, 2000.

MEHTA, R.; DAHL, D. W. Creativity: Past, present, and future. *Consumer Psychology Review*, v.2, p.30-49, 2019.

MELLO, LMR de; MACHADO, C. A. Vitivinicultura brasileira: panorama 2021. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2022.

MIRANDA, Kléber Formiga; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho; LUCA, Márcia Martins Mendes. A capacidade inovativa e o desempenho de empresas inovadoras brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 2015. v. 21, n. 2, p. 269-299.

NAVES, Lana Carvalho. Estratégias comunicativas no lançamento de produtos e construção de marca. 2012.

OLIVEIRA, A.; MARINS, F.; DELAMARCO, M. Business engineering incubators: A cooperation case for cluster's development. *Production*, São Paulo, v. 28, e20180001, 2018.

OSBORN, A. O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do "brainstorming". São Paulo: Ibrasa editora, 1987.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro-RJ: Alta Books, 2011.

PATELI, Adamantia G.; GIAGLIS, George M. A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, v. 13, n. 4, p. 302-314, 2004.

PLENS, Marcelo; KINOSHITA, Karoline Ferreira; CLEMENTE, Thiago Castilho. Inovações estratégicas e gestão de pessoas na produção de serviços: elementos

fundamentais para a concepção e êxito da Federal Express. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 2, n. 2, p. 153, 2007.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro – RJ: Editora Campus, 1986.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PROTAS, J. F da S. A dinâmica evolutiva da vitivinicultura brasileira: cenários 2004-2014. *Revista de Política Agrícola*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 47-56, JanFevMar. 2016.

RIES, E. (2011). *The Lean Startup: How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nova Iorque: Crown Publishing.

SAWE, F.; THELANDER, A. The role of frames in a co-creation process. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v.7, n.4, p.442-457, 2015.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE (2021). *Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?* Disponível em <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-modelcanvas-como-construir-se-u-modelo-de-negocio/> Acesso em: 02 nov. 2022.

SEBRAE (2021). *Sebrae Canvas: A Ferramenta Essencial para*

Empreendedores. Disponível em <https://sebraepr.com.br/sebrae-canvas-aferramenta-essencial-para-empreendedores/>

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The power of business models. *Business horizons*, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SILVA, D. S., GHEZZI, A., de Aguiar, RB, Cortimiglia, MN, & ten Caten, CS (2020).

Lean Startup, Metodologias Ágeis e Desenvolvimento de Clientes para Inovação de Modelos de Negócios: Uma Revisão Sistemática e Agenda de Pesquisa (2020). *Jornal Internacional de Comportamento Empresarial e Pesquisa*.

SILVA, Rafael de Assis da. Insight in bipolar disorder: a comparison between mania, depression and euthymia using the Insight Scale for Affective Disorders.

Trends in psychiatry and psychotherapy, v. 37, n. 3, p. 152-156, 2015.

SINEK, S. Por quê?: como grandes líderes inspiram ação. 1.ed. São Paulo.

Trad. Silvio Floreal de Jesus Antunha. Editora Saraiva. 2012.

SISDEVIN/DAS (2022). Sistema de Declarações Vinícolas - SISDEVIN - da

Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural, disponível em <https://www.agricultura.rs.gov.br/dados-uvas-vinhos>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SMORSGÅRD, Nina Margrethe. O Jenga Tower Framework - Um Estudo Qualitativo de Lean Startup no Contexto de Grande Empresa. 2016.

Dissertação de Mestrado. NTNU.

SOUSA, Fernando; MONTEIRO, Ileana. Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 9, n. 3, p. 38-49, 2010.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Product innovation management: an integrated model proposal. *Production*, v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

TARAN, Yariv et al. Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. *European Journal of Innovation Management*, v. 19, n. 4, p. 492-5275, 2016.

TARAN, Y et al. Business Model Process Configurations: A Mapping Tool For Fostering Innovation. In: *R&D MANAGEMENT CONFERENCE PISA*, Pisa. Anais... Pisa: Connecting R&D, 2015.

TARAN, Y; BOER, H. Towards a typological theory of business model innovation processes, In: *PROCEEDINGS 14th INTERNACIONAL CINET CONFERENCE*, 14., Nijmegen, Netherlands. Anais... Nijmegen, Netherlands, 2013, p. 843-858.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 3rd ed. 2005.

TONIETTO, J. *Vinhos brasileiros de 4a geração: o Brasil na era das indicações geográficas*. 2003. Disponível em:

<<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/539005/1/ComT45.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

VIANNA, Maurício et al. *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.