

ATITUDE EMPREENDEDORA

Fernanda Rocha de Aguiar



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Modelagem de negócios

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar ferramentas para modelagem do negócio.
- Utilizar as ferramentas *Business Model Canvas*, Mapa de Empatia e *Golden Circle* para a modelagem de negócio.
- Construir um modelo de negócios inovador.

Introdução

A modelagem de negócios é uma forma moderna de estruturar os negócios de uma empresa buscando seu diferencial em um mercado bastante competitivo. Não é fácil inovar e gerar valor aos clientes, mas é possível fazer isso a partir do uso de técnicas e ferramentas que ajustem o que uma empresa quer vender às necessidades de seus clientes.

Neste capítulo, você vai entender como é feita a modelagem de negócios sob a perspectiva de uma das ferramentas mais utilizadas para esse tema: o *Business Model Canvas*, o Mapa de Empatia e o *Golden Circle*. A partir dessas abordagens, você vai conhecer todos os elementos que devem ser considerados para a modelagem de negócios e quais são os desdobramentos necessários para o sucesso de uma inovação.

1 Ferramentas para modelagem de negócios

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios é um esquema para a estratégia de uma organização ser desmembrada em seus processos. Por isso, os autores destacam os componentes básicos que compõem o modelo de negócio de uma organização a partir da perspectiva de geração de valor. Nesse caso, um modelo de negócios deve descrever a lógica que indica a criação de valor por parte de uma organização.

Araújo *et al.* (2014) destacam que a modelagem do negócio pode ser compreendida como a escolha dos métodos capazes de definir o melhor modelo de negócios

para uma empresa, estimando sustentabilidade financeira e sua sobrevivência em um mercado competitivo. A modelagem promove amplo conhecimento sobre o negócio e permite que os empreendedores e donos do negócio possam atestar o modelo definido. Para tanto, cada organização deve definir quais ferramentas utilizar para realizar a modelagem de negócios mais apropriada ao seu segmento.

Existem várias técnicas para realizar a modelagem de negócios. Rosa (2014), a partir da plataforma de modelagem do SEBRAE de Minas Gerais, estabelece um *kit* com quatro ferramentas utilizadas: *Business Model Canvas*, ferramenta “e se”, plano de negócios e análise SWOT.

Osterwalder e Pigneur (2011) escreveram uma obra ícone para o tema em que explicam detalhadamente uma das ferramentas mais usadas em modelagem de negócios, o *Business Model Canvas*, citando ainda o Mapa de Empatia e o conceito de *designer*.



Fique atento

O livro *Business Model Generation* é famoso no contexto de modelagem de negócios e foi escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2011, a partir de uma vasta pesquisa realizada em 45 países distintos, com a colaboração de mais de 470 pessoas. O autor principal, Osterwalder, pratica a cocriação e defende o *design thinking* para os novos modelos de negócios. Essa abordagem permite encontrar soluções inovadoras e criativas para os problemas de forma colaborativa. A ideia dos autores não foi escrever um tradicional livro de estratégia ou gerenciamento, mas transmitir a essência dos modelos de negócios em um formato rápido, simples e visual. Dessa forma, são apresentados exemplos com imagens, e o conteúdo é complementado com exercícios e atividades. Em vez de escrever um livro convencional, os autores buscaram fazer um guia prático para visionários, empreendedores e desafiadores.

Sinek (2018), um especialista em liderança, usa a ferramenta *Golden Circle* (em português, círculo dourado) para criar e desenvolver uma nova ideia ou negócio. De forma bastante simples, a metodologia trabalha com a ideia de inspiração e propósito, aumentando o sucesso no mercado e entre as equipes com a ideia de criar impacto.

A seguir, você confere o conceito das ferramentas atualmente mais utilizadas e a sua forma de aplicação na modelagem de negócios.

2 Como utilizar ferramentas para a modelagem de negócios

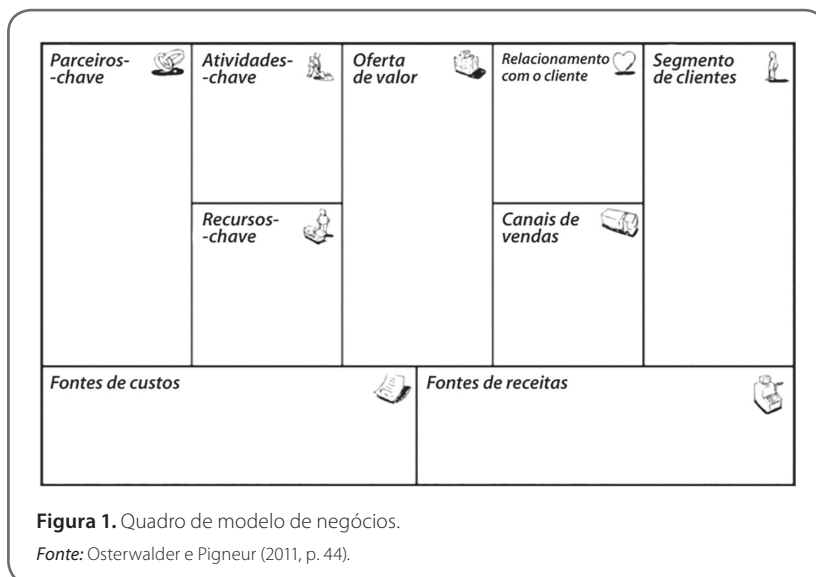
A seguir, confira algumas das ferramentas que podem ser usadas no processo de modelagem de negócios: *Business Model Canvas*, Mapa de Empatia e *Golden Circle*.

Business Model Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011), autores dessa metodologia, destacam nove componentes que formam o quadro de modelo de negócios ou *Business Model Canvas*. Primeiramente, mencionam a importância de salientar quem são os **clientes** de uma empresa e a sua **proposta de valor**, guias para a busca de satisfação dos clientes e a entrega de valor. Para que essas propostas de valor sejam levadas aos clientes, é preciso que sejam estabelecidos os **canais** de comunicação, distribuição e vendas, bem como o **relacionamento** com esses clientes.

Se o valor é oferecido ao cliente em um modelo de negócio com sucesso, a consequência identificada é a geração de **fontes de receita** que servem de subsídios aos **recursos principais** a serem empregados para que a organização possa executar suas **atividades-chave**. No entanto, nem todos os recursos empregados e as atividades desenvolvidas são realizadas pela organização, pois o seu modelo de negócios pode contar com **parcerias**. É importante que se destaque que todas as partes que formam um modelo de negócios estabelecem uma **estrutura de custos** capaz de gerar informações para a melhor tomada de decisão quanto ao valor a ser entregue e ao aumento de receitas.

A partir dessa elaboração sobre os nove elementos que estabelecem o modelo de negócios de uma organização, surge a principal ferramenta destacada por esses autores, que é o quadro de modelo de negócios, mais conhecido como *Business Model Canvas*, que “lembra uma tela de pintura — mas pré-formatada com nove blocos — que permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 42) (Figura 1).



Essa ferramenta é uma das mais utilizadas para modelagem de negócios por sua capacidade de desenvolver estratégias e criação de valor sob a perspectiva de todas as faces de um modelo de negócios. Recomenda-se que o quadro seja impresso em grande superfície para que as pessoas possam opinar, rascunhar e discutir cada elemento do quadro, utilizando lápis, borracha, marcadores autoadesivos, de forma prática e útil para que todos os envolvidos sejam capazes de sugerir e analisar os pontos ressaltados.

A seguir, confira os nove elementos do *Business Model Canvas* de forma mais detalhada, especialmente em relação ao que deve ser analisado em cada parte do quadro.

- **Clientes:** os clientes são a parte mais importante de um negócio e devem ser pensados sob a ótica de suas necessidades e com base em qual segmento pertencem. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A partir do momento em que uma organização define exatamente o segmento que vai atingir, tem condições de projetar soluções específicas para as necessidades mapeadas desse segmento. Os segmentos são considerados diferentes, capazes de agrupar os clientes se as necessidades exigem uma oferta diferente e são alcançados em diferentes canais e tipos de relacionamento. Veja, a seguir, alguns exemplos de segmentos de clientes citados por Osterwalder e Pigneur (2011).

- **Mercado de massa:** as propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. Esse tipo de negócio é mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo.
- **Nicho de mercado:** a proposta de valor, os canais e o relacionamento com clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. Um exemplo são os fabricantes de peças de carro, que dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis.
- **Segmentado:** é a separação dos tipos de clientes por sutis diferenças. Um banco, por exemplo, pode segmentar seus clientes por renda, definindo clientes diferenciados e clientes considerados medianos. Ambos estão na relação de clientes enquanto correntistas, mas há uma diferença no valor a ser oferecido para cada segmento.
- **Diversificado:** também pode haver uma empresa que defina que seu modelo de negócios atenderá os clientes de forma diversificada. A Amazon é um exemplo disso, porque decidiu diversificar seu negócio de revenda oferecendo serviços de computação em nuvem: espaço de armazenamento *on-line* e servidores sob demanda. Assim, começou a reunir um segmento de clientes totalmente diferente — as empresas de Web — com propostas de valor completamente diferentes.
- **Plataforma multilateral:** é possível modelar um negócio servindo dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. As empresas de cartão de crédito, por exemplo, atendem os consumidores que usam seus cartões, bem como a rede de lojistas e proprietários.
- **Proposta de valor:** a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. A entrega de valor satisfaz uma necessidade do consumidor ou apresenta uma solução ao seu problema, oferecendo benefícios aos clientes. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. Os valores podem ser quantitativos ou qualitativos, tais como: desempenho, novidade, preço, *design*, *status*, marca, redução de custos, conveniência. São perguntas que devem ser respondidas na proposta de valor do modelo de negócios:
 - Que valor entregamos aos clientes?
 - Quais necessidades estamos satisfazendo?
 - Quais soluções estamos propondo?

- **Canais:** são a interface da empresa com seus clientes e destacam como uma empresa se comunica e alcança seu público. É a partir dos canais que os clientes conhecem os produtos e serviços de uma empresa, de que forma eles avaliam sua proposta de valor e também o quanto se sentem amparados após a compra. Os canais podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um *site*, ou indiretos, como lojas de revenda da organização. Também pode haver os canais de parceria, que permitem que uma organização expanda seu alcance e se beneficie da força do parceiro. Caberá à organização estudar a melhor forma de operar, encontrando equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o cliente, considerando sempre a maximização dos lucros.
- **Relacionamento com clientes:** a organização deve indicar qual tipo de relação quer estabelecer com seus segmentos de clientes, se deseja fazer isso de forma pessoal ou automatizada. O relacionamento com clientes utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente. Algumas perguntas que devem ser respondidas nesta parte do quadro são:
 - Que tipo de relacionamento nossos clientes esperam que tenhamos?
 - Qual é o custo desse tipo de relacionamento e o respectivo retorno?
 - Como essa forma de relacionamento se integra ao modelo de negócios?
- **Fontes de receita:** é o dinheiro que uma empresa gera a partir dos seus clientes — lembrando que os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro. Podemos considerar que o cliente é o coração de um modelo de negócios, e a receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar?

Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 30).

- **Recursos principais:** os recursos permitem que a proposta de valor de uma organização oferecida alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita. Diferentes recursos principais são necessários dependendo do modelo de negócios. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo,

enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos. Esses recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, sendo adquiridos ou alugados pela empresa ou de parceiros-chave. Eles amparam uma empresa para que crie e ofereça seu valor, mantendo relacionamentos com os segmentos de cliente e obtendo receita.

- **Atividades-chave:** são as ações mais importantes que uma empresa deve ter para colocar em prática seu modelo de negócios. Também são necessárias para criar e oferecer valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os clientes e produzir fontes de rendas. As atividades-chave dependem do tipo de negócio que foi modelado, como produção, serviços, resolução de problemas, se possuem plataformas e rede.
- **Parcerias principais:** as parcerias são fundamentais em muitos modelos de negócios. As alianças são criadas para melhorar seus modelos, reduzir riscos ou melhorar os recursos. Existem alianças estratégicas que podem ser firmadas entre não competidores ou a chamada coopetição, que estabelece parcerias estratégicas entre concorrentes, ou ainda as famosas *joint ventures*, feitas para desenvolver novos negócios. Existem, também, parcerias que estabelecem uma melhor relação entre comprador e fornecedor para garantir suprimentos confiáveis
- **Estrutura de custo:** um modelo de negócios deve ter a sua estrutura de custos bem mapeada. Os custos garantem o oferecimento de valor, mantêm o relacionamento com clientes e devem ser registrados assim que forem definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Cabe ressaltar que os modelos de negócios podem contar, principalmente, com custos fixos, que independem do quanto se produz ou se opera em um serviço, ou variáveis, que variam de acordo com a produção da organização.

Mapa de Empatia

As empresas investem muito em pesquisas de mercado que possam identificar as principais necessidades dos clientes, mas nem sempre são capazes de entender a fundo o que os clientes realmente sentem, o que projetam, o que gostariam de comprar, que soluções são mais importantes. Os chamados *designers* de negócios, que são os profissionais capazes de entender a perspectiva do cliente, devem evitar os erros comuns dos setores de

pesquisa e desenvolvimento das empresas convencionais. Eles enxergam o modelo de negócios pelos olhos dos clientes, descobrindo oportunidades completamente novas. As inovações bem-sucedidas exigem essa profunda compreensão do que os clientes querem, o que sentem, quais são suas reais necessidades.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), diversas companhias líderes trabalham com cientistas sociais para compreender o melhor *design* de produtos e serviços. Esse é um grande desafio, pois servirá de ponto de partida para a escolha do melhor modelo de negócios. “Adotar a perspectiva do cliente é um princípio básico para todo o processo de *design* de modelos de negócios. As perspectivas do cliente devem alimentar escolhas em relação à proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes e fluxo de receita” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 128).

Outro desafio é saber quais clientes devem ser ouvidos e quais precisam ser ignorados. Às vezes, os produtos que serão ícones dentro de algum tempo estão atualmente em certa “periferia”. Por isso, é importante o foco no segmento de clientes e o direcionamento aos que ainda não foram atendidos. Muitas inovações foram exitosas porque satisfizeram as necessidades não atendidas ou ainda nem existentes de alguns clientes.

Para tanto, a ferramenta **Mapa de Empatia** pode ser usada a fim de entender os clientes de forma mais aprofundada. Ela foi criada pela companhia de pensamento visual XPLANE e auxilia no desenvolvimento de uma compreensão melhor do ambiente do cliente, incluindo comportamentos, preocupações e aspirações. “Fazer isso permite desenvolver um modelo de negócio forte, pois o perfil vai guiar o *design* para melhores propostas de valor, maneiras mais convenientes de alcançar os clientes, e um diálogo mais apropriado com o cliente, além de permitir compreender o que o cliente está disposto a pagar” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 131).

O uso dessa ferramenta deve começar por um *brainstorming* (tempestade de ideias) sobre todos os possíveis segmentos de clientes que se deseja atender pelo modelo de negócios. Entre todos os elegíveis, devem ser escolhidos os três mais prováveis e, assim, focar em um deles para o exercício do perfil. Esse cliente deve receber um nome, algumas características demográficas, como estado civil, possível renda e demais informações que sejam procedentes para a criação do mapa. Recomenda-se o uso de notas autoadesivas em cada parte do mapa para que as ideias possam ser discutidas na criação do perfil.



Para a abordagem da pessoa, os autores mencionam a técnica na perspectiva do que ela vê, fala, faz, escuta, sente, pensa, quem é. A seguir, indica-se de que forma os campos podem ser preenchidos.

- O que ela vê? Trata do que o cliente vê em seu ambiente, quem são os seus amigos, quais problemas encontra.
- O que ela escuta? O que as pessoas ao seu redor dizem? Quem são seus influenciadores? Quais canais e mídias são assistidos?
- O que ela diz e faz? O que essa pessoa pode estar dizendo para outras pessoas? Ou seja, como ela se comporta em público? Talvez haja potenciais conflitos entre o que os clientes realmente pensam e dizem.
- O que ela realmente pensa e sente? O que é realmente importante para o cliente? É importante simular os sentimentos do cliente, imaginar suas emoções e o que o motiva, quais são seus sonhos e seus desejos.
- Qual é a sua dor? Quais são os possíveis obstáculos entre o que essa pessoa tem e o que ela realmente deseja? Quais são suas maiores frustrações? Quais são os riscos enfrentados por essa pessoa? O que ela teme?
- O que ganha o cliente? O que a pessoa realmente quer ou precisa obter? Como ela mede o sucesso?

É importante salientar que, com o advento do *marketing* digital, o conceito de Mapa de Empatia evoluiu para *persona*, que consiste em um quadro muito parecido com o demonstrado anteriormente, cuja representação fictícia de um cliente ideal é baseada em dados reais sobre comportamentos e características dos clientes, incluindo preocupações, anseios e objetivos. Geralmente, a *persona* guia a criação de conteúdo e de *marketing* digital. No caso da modelagem de negócio, cada segmento de cliente seria uma *persona* que representaria o cliente ideal do negócio que está sendo modelado.

Golden Circle

Sinek (2018) elucida a teoria do *Golden Circle* (em português, círculo dourado) como uma visão alternativa para o entendimento da influência de algumas organizações e do quanto uma inovação pode afetar tanto um segmento de clientes ou quando o mundo todo, como a própria Apple.

São inovações ou causas capazes de inspirar as pessoas e mobilizá-las, sempre começando com “por quê”, pensando de dentro para fora. São três palavras que explicam essa metodologia de análise: “por quê”, “como” e “o quê”.

O interessante é que todas as organizações do mundo conseguem definir o que fazem, descrevendo produtos e serviços que podem entregar ou o cargo exercido dentro sistema. “O quê”, portanto, é facilmente identificável, mas não são todas as organizações que sabem como fazem o que fazem.

O “como” não é tão fácil de sinalizar quanto “o quê”, e algumas empresas o expressam por meio de proposta de valor diferenciada, proposta exclusiva de vendas ou algo que possa representar a exclusividade. Isso não é tão fácil porque os “comos” são bastante parecidos em várias empresas.

No que se refere ao “por quê”, há ainda mais dificuldades de explicar, e poucas companhias sabem ou conseguem expressar com clareza por que fazem o que fazem. Isso não se relaciona com ganhar dinheiro, mas tem a ver com propósito, causa ou crença. As companhias inspiradas e realmente inovadoras partem justamente desse “por quê”, comunicando-se com seus clientes de dentro para fora, o que faz muita diferença.



Exemplo

Um grande *case* do *Golden Circle* é a Apple. Sua capacidade de continuar a ser uma das companhias mais inovadoras do mundo permanece ganhando seguidores ano após ano. Por que isso acontece? Porque ela não se comunica como uma tradicional empresa de computadores que se anuncia mencionando o quanto seus aparelhos são lindamente projetados, ou seja, dizendo o que fazem ou como são melhores. Ao contrário, a Apple se anuncia dizendo que pensa de forma diferente, que desafia o *status quo*. O *design* e a interface dos produtos não são as razões máximas para a fidelização dos clientes. Há algo mais, difícil de descrever e impossível de copiar, que vai além de suas funcionalidades. O exemplo demonstra que as pessoas não compram “o que” uma empresa faz, mas, sim, “por que” ela faz.



Fonte: Adaptada de Sinek (2018).

Sinek (2018) menciona, ainda, que as pessoas são atraídas pelo propósito, não importando tanto o que uma empresa faz, mas por que ela faz e quais aspectos subjetivos estão entrelaçados nos produtos e serviços. Segundo o autor, quando uma empresa se define por “o quê” faz, limita-se ao que poderá fazer. Mas aquelas que desafiam o formato convencional e trazem uma causa, um comportamento, uma forma de agir atrelada ao seu produto, geram marca, inovação e propósito.

Conhecer “por quê” não é a única forma de uma empresa ser bem-sucedida, mas é a única maneira de garantir sucesso duradouro, com

inovação e flexibilidade. Se o “por quê” está confuso, é difícil crescer, gerar inspiração e fidelidade. Quando o “o quê” é vendido aos clientes em um modelo de negócios, a eficácia dura em curto prazo, gerando alto custo para o longo prazo.

Se pensarmos em um exemplo de décadas, podemos citar as ferrovias, que, ao final da década de 1800, eram as maiores empresas de vários países e, assim, investiram todo o seu dinheiro em trilhos, dormentes e motores. Essas empresas não pensavam no propósito, no “porquê” de sua existência e acabaram saindo dos negócios com a invenção do avião. Talvez seu comportamento fosse diferente se tivessem pensado em transporte de massas, de modo que fossem, hoje, os donos de todas as linhas aéreas.

Essa é uma questão interessante sob a ótica de sobrevivência no longo prazo de muitas companhias que enfatizaram “o quê” fazem. É importante indicar que retornar à causa, ao propósito ou à crença pode ajudar as organizações que desejam inovar, adaptar-se e manter-se no mercado.



Link

O primeiro lenço umedecido biodegradável do país foi lançado recentemente em Blumenau, Santa Catarina, por um exemplo de empresa que lança causas ambientais como propósito, mostrando como “**por quê**” é mais importante que “**o quê**”. Saiba mais sobre essa inovação no *link* a seguir.

<https://qrgo.page.link/gMtD8>

3 A construção de um modelo de negócios inovador

A construção de um modelo de negócios apresenta seus próprios desafios, barreiras e fatores críticos para o seu sucesso. Cada organização tem seu ponto de partida diferente, dependendo de seu contexto e dos objetivos pretendidos. Há empresas que buscam um modelo de negócios novo porque estão em crise, outras podem estar buscando crescimento, enquanto outras podem estar no início de sua trajetória ou planejando um novo produto.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a construção de um modelo de negócios pode ser encarada como um processo de cinco fases: mobilização, compreensão, *design*, implementação e gerenciamento. A seguir, essas etapas são elucidadas e podem ser adaptadas de acordo com o ponto de partida pretendido pela organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

1. **Mobilização:** é a forma de preparar o cenário, reunindo todos os elementos para que haja sucesso do modelo de negócios. Nessa etapa, é preciso definir os objetivos junto à equipe, sendo importante que todas as ideias sejam consideradas, de modo que não haja fatores limitadores. Para que o modelo de negócios seja amplamente discutido, deve-se usar o *Business Model Canvas*. Além disso, é fundamental que haja patrocínio da alta gestão no modelo de negócios que se estabelece, demonstrando comprometimento com o que está sendo gerido. É importante contar com uma equipe multifuncional, composta por pessoas de toda a organização, incluindo diferentes unidades, funções (*marketing*, finanças, tecnologia da informação), níveis de experiência e especialidade. Essas perspectivas distintas colaboram para a geração de melhores ideias, aumentando a possibilidade de sucesso. Recomenda-se o uso de histórias e imagens, em vez de conceitos e teorias.
2. **Compreensão:** é uma imersão que consiste em desenvolver uma boa compreensão do contexto no qual o modelo de negócios evolui. É necessário examinar o ambiente, incluindo pesquisa de mercado, entrevistas a especialistas e análise de cenários. A equipe de projeto deve aprofundar-se no material e nas atividades necessárias para desenvolver uma profunda compreensão do ambiente e identificar necessidades e problemas dos clientes. O **Mapa de Empatia** é a ferramenta recomendada para estruturar a pesquisa. A introdução de protótipos é bem-vinda, testando direções preliminares de modelos de negócios antecipadamente e solicitando *feedback* nos rascunhos do quadro.
3. **Design:** representa os questionamentos; essa fase é moldagem das ideias e, por isso, deve contar com cocriação de várias pessoas da organização para aumentar o leque de possibilidades. As equipes precisam dedicar tempo para explorar múltiplas ideias, pois o processo de explorar diferentes caminhos provavelmente levará às melhores alternativas. Para tanto, a equipe deve evitar “se apaixonar” pelas ideias muito cedo,

pois elas podem ser mais bem exploradas e testadas na fase de *design*. Comentários do tipo “isso não vai dar certo, os clientes não precisam disso”, “não é factível, vai contra a lógica da indústria” ou “o mercado não está pronto ainda” indicam bloqueios potenciais à frente, mas não devem ser considerados obstáculos intransponíveis. Tais questionamentos adicionais podem permitir um melhor refinamento das ideias. Recomenda-se reunir pessoas de diferentes unidades, diferentes níveis na hierarquia organizacional e diferentes especialidades para integrar os comentários e preocupações de toda a organização, para ampla discussão e consideração de ganhos e perdas do modelo de negócios. A ferramenta **Golden Circle** pode ajudar no entendimento do propósito da inovação estabelecida.

4. **Implementação:** trata-se de colocar em prática o que foi pensado. Após a definição do *design* final do modelo de negócios, começará a fase de representá-lo em um plano de implementação. Isso quer dizer que será preciso especificar marcos, organizar estruturas legais necessárias, preparar um orçamento detalhado e um mapa do projeto. Para isso, é necessária a elaboração de um plano de negócios sumarizado em um documento de gerenciamento de projeto, com uma atenção especial ao gerenciamento de riscos, monitorando as expectativas de projeto em relação aos resultados reais. Portanto, é fundamental que haja apoio sustentado e visível do patrocinador de projeto, destacando a importância e a legitimidade do esforço de construção do modelo de negócios. Também é relevante que haja um plano de comunicação interno que auxilie a combater o “medo do novo” na organização. Histórias e visualizações são ferramentas poderosas e atraentes que ajudam as pessoas a entender a lógica e a racionalização por trás do novo modelo de negócios.
5. **Gerenciamento:** é o momento de evolução, em que se deve avaliar continuamente o modelo e examinar o ambiente para compreender como ele pode ser afetado por fatores externos em longo prazo. Deve haver uma pessoa na equipe estratégica organizacional para acompanhar a evolução de um modelo de negócios, e isso pode acontecer a partir de *workshops* regulares com equipes multifuncionais para avaliar o andamento do modelos de negócios, o que ajuda a avaliar se um modelo precisa de ajustes menores ou de uma revisão completa.



Referências

ARAÚJO, B. V. F. *et al.* Metodologia para modelagem de negócios em empresas nascentes de base tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 24., 2014, Belém. *Anais...* Belém: ANPROTEC, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2097.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROSA, C. A. *Modelo de negócios*: kit de ferramentas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20a%20Z/Modelo+de+Neg%C3%B3cios+-+Kit+de+Ferramentas>. PDF. Acesso em: 16 jan. 2020.

SINEK, S. *Comece pelo porquê*: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Leituras recomendadas

BACK, P. *Primeiro lenço umedecido biodegradável do país é feito em SC*. Blumenau, 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/primeiro-lenco-umedecido-biodegradavel-do-pais-e-feito-em-sc.ghtml>. Acesso em: 16 jan. 2020.

BLANK, S. G. *Do sonho à realização em 4 passos*: estratégias para a criação de empresas de sucesso. São Paulo: Évora, 2012.



Fique atento

Os links para sites da Web fornecidos neste capítulo foram todos testados, e seu funcionamento foi comprovado no momento da publicação do material. No entanto, a rede é extremamente dinâmica; suas páginas estão constantemente mudando de local e conteúdo. Assim, os editores declaram não ter qualquer responsabilidade sobre qualidade, precisão ou integridade das informações referidas em tais links.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS