# Introdução

Olá, estudante!

Vamos reforçar que o plano de negócios é um documento importante para se captar recursos e alcançar crescimento, no entanto, antes de elaborá-lo, é preciso ter claro o modelo de negócio a ser seguido. Aqui, discutiremos os diferentes modelos de negócios existentes e nos aprofundaremos no Canvas como modelagem de negócios, desde a explicação até a sua elaboração na prática. Além disso, você compreenderá melhor a gestão de projetos, sua importância e verá como as metodologias ágeis são excelentes ferramentas para auxiliar em todas as fases do projeto, desde a ideação até a prototipagem.

Teremos muito conteúdo para estudarmos. Vamos adiante?

# Insights e Modelos de Negócios

É válido lembrar que, para captar recursos financeiros para a alavancagem do negócio é preciso elaborar o plano de negócios, porém, para se chegar à fase do documento formal, é essencial passar pela etapa de modelagem do negócio.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios retrata o valor percebido pela empresa, mostrando a lógica de criação e entrega desse valor para o cliente, ou seja, o modelo de negócios expõe o objetivo do empreendedor, o processo de criação e a transformação da ideia inicial em um negócio e a entrega dessa ideia para o mercado.

Como mostra Osterwalder e Pigneur (2011), a adoção da perspectiva do cliente auxilia em todo processo de ideação e estruturação desse modelo. Não que apenas a perspectiva do cliente seja importante, mas criar soluções para problemas apresentados diminui esforço, tempo e dinheiro. A essa perspectiva, podemos dar o nome de insights dos clientes, em que esse cliente apresenta o problema ou a solução que gostaria de ter para um determinado problema, mesmo que isso não esteja tão claro para ele. Esses insights são estratégicos, pois o entendimento da dor do cliente leva o empreendedor para a criação de soluções simples para problemas complexos, nascendo, então, uma ideia.

De acordo com Brown (2020), é preciso colocar as pessoas no centro da história e do projeto; muito do que se analisa como necessidade vem por meio de observação do comportamento e das reações das pessoas, portanto, ter olhos e ouvidos atentos a tudo o que os rodeia pode ajudar o empreendedor na elaboração de um modelo de negócios melhor.

A partir da necessidade apresentada, é possível definir qual ou quais modelos de negócios farão parte de sua estratégia. Existem padrões que se repetem nos modelos de negócios, com características semelhantes que podem inspirar o empreendedor em sua própria criação, e os cinco principais padrões são:

* Modelos de negócios desagregados: fundamentalmente, existem três tipos de negócios: negócios de relacionamento com os clientes, inovação de produto e infraestrutura, cada qual com suas particularidades, e o ideal é que se siga apenas um modelo, para evitar conflitos.
* A cauda longa: esse modelo de negócio tem como foco vender um número maior de produtos em menores quantidades.
* Plataformas multilaterais: unem dois ou mais grupos de clientes de maneira interdependente. Quanto maior o número de usuários, mais essa plataforma cresce, como um efeito rede.
* Grátis como modelo de negócios: uma parcela de clientes é beneficiada com ofertas de zero custos; esses clientes são mantidos a partir do financiamento dos clientes pagantes, sendo uma maneira de ter produtos gratuitos sem prejudicar o caixa da empresa.
* Modelos de negócios abertos: buscam, sistematicamente, a criação e a captura de valor de dentro para fora e de fora para dentro, resultando em prazos curtos de entrada no mercado.

Em um mesmo negócio, podem existir um ou vários padrões, não havendo uma regra específica para se seguir apenas um, a depender da estratégia que o empreendedor queira seguir, do problema apresentado, do momento do negócio e o momento do mercado.

# Elaboração do Modelo de Negócios

Anteriormente, vimos cinco padrões de modelos de negócios apresentados no mercado; nesta aula, você compreenderá o que é o Canvas como modelagem de negócios e como estruturá-lo.

Osterwalder e Pigneur (2011), após vários anos de pesquisa, reuniram quatrocentos e setenta consultores e especialistas de negócios no mundo todo para cocriarem uma nova maneira de modelar negócios, com o objetivo de ser simples, relevante, intuitivamente compreensível e sem simplificar a complexidade de uma empresa, surgindo, então, o Canvas como modelagem de negócios. Se considerarmos apenas sua livre tradução, temos como Canvas uma tela em branco, como aquelas utilizadas por artistas para criarem suas obras; no Canvas como modelagem de negócios, o empreendedor e todos os participantes da empresa desenham o negócio em uma tela em branco, focados em nove blocos distintos sob a perspectiva do cliente:

Segmentos de clientes: compreende quais segmentos de clientes o negócio irá atingir, e as perguntas iniciais podem ser: para quem está criando valor? Quem quer alcançar? Eles devem estar segmentados por padrão de comportamento e necessidades em comum? Exemplos de segmento: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado, plataforma multilateral ou mercados multilaterais.

Proposta de valor: entende que o negócio deve entregar valor para o cliente, não apenas um produto ou serviço, mas também um benefício, e esse valor pode ser quantitativo ou qualitativo. Perguntas a serem feitas: por que o cliente escolhe o produto ou serviço desse negócio? Que valor entrega para o cliente? Que problema está ajudando o cliente a resolver? Alguns exemplos: novidade, desempenho, personalização, fazer o que deve ser feito, design, marcas/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência.

Canais: trata-se da interface entre a empresa e o cliente. Esses canais devem atender a alguns requisitos, como: ampliar o conhecimento do cliente em relação à empresa, ajudar clientes a compreender a proposta de valor do negócio e fornecer suporte a ele após a compra.

Relacionamento com clientes: define qual o tipo de relação a empresa terá com o cliente. Há diversas categorias dentro desse relacionamento, como a assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, self-service, serviços automatizados, comunidades e cocriação. Essa relação deve ter objetivos claros, tais como: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas.

Fontes de receita: é o dinheiro que a empresa gera a partir do cliente. Alguns exemplos de fontes de receita são: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos ou aluguéis, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

Recursos principais: definidos como recursos necessários para que o modelo de negócio funcione, podendo ser categorizado como: físico, intelectual, humano e financeiro.

Atividades-chave: são as principais atividades que serão feitas para o funcionamento do negócio, sendo categorizadas como: produção, resolução de problemas e plataforma/rede.

Parcerias principais: os parceiros principais do negócio, tais como, alianças entre não competidores, parcerias entre concorrentes, joint ventures e comprador-fornecedor.

Estrutura de custo: apresenta todos os custos envolvidos na operação do negócio e sua estratégia pode ser em custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Como apresenta Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é um trabalho definitivo e, idealmente, deve estar em uma parede, para que todos possam ter acesso e fazer as mudanças necessárias no tempo.

# Metodologia Ágil como Gestão de Projetos

Estudamos, no bloco anterior, a elaboração dos nove blocos do Canvas como modelagem de negócios, aliás, a partir dessa modelagem, o empreendedor consegue compreender melhor como será o seu funcionamento, e esse é o momento de transformar essa idealização em um projeto, e para que isso ocorra, o empreendedor deve utilizar ferramentas e recursos que possibilitem a estruturação e o acompanhamento do projeto. Nesse ciclo, a gestão de projetos é fundamental.

De acordo com o Guia PMBOK, o projeto pode ser definido como um esforço temporário e necessário para se criar um produto ou um serviço, isto é, todo projeto deve ter data de início e fim. Na administração tradicional, a gestão de projetos funcionava em ordem de cascata, em que apenas se seguia para a tarefa seguinte quando a anterior estivesse pronta. Na administração atual, essas tarefas acontecem simultaneamente, envolvendo todo o grupo, e tudo deve estar visível para todos.

Algumas metodologias se mostram eficazes na gestão de projetos, tais como: Scrum, Kanban e Sprint. Essas metodologias são conhecidas como metodologias ágeis justamente por permitir que os envolvidos no projeto façam o gerenciamento com agilidade. Resumidamente, temos:

Scrum: de acordo com Sutherland (2019), o Scrum teve origem na informática, mas é utilizado em diferentes áreas com o foco na autonomia. Equipes Scrum têm regras simples de trabalho, e isso permite que elas se autogerenciem, aprendam por conta própria e aperfeiçoem a forma como trabalham, sem controle centralizado. É possível observar e consertar as tarefas em tempo real; basicamente, as tarefas devem ser divididas em três colunas de post-it: a primeira coluna com a lista de tarefas a serem feitas, a segunda com as tarefas em andamento e a última com as tarefas que foram executadas. A essência do Scrum é criar estratégia para alcançar o objetivo.

Kanban: como mostra Anderson (2022), o Kanban tem como objetivo acelerar a entrega do trabalho e aumentar a satisfação do cliente. Kanban é um método audiovisual, permitindo que todo mundo saiba o que cada um está fazendo no projeto; além disso, todos os processos e reuniões devem promover melhorias contínuas; o ritmo não pode ser desenfreado, cada um deve olhar para cada etapa com calma e todas as pessoas são ouvidas. Um quadro Kanban é uma peça importante para a metodologia; em resumo, ele é um quadro em branco que pode ser físico ou digital, dividido em colunas e listas, e cada coluna deve representar uma etapa do processo. Fazer > fazendo > feito.

Sprint: Para Knapp e Kowitz (2017), o Sprint tem por objetivo evitar desgastes e custos desnecessários com a criação de um novo produto, pois é possível validar uma ideia antes de desenvolvê-la. Essa metodologia permite que a empresa crie e teste um protótipo e receba o feedback do usuário em cinco dias; aliás, em cada dia da semana deve acontecer uma atividade, a sugestão é que, na segunda-feira, seja feito o mapeamento do problema; na terça-feira, o esboço, no papel, das soluções existentes no mercado; na quarta-feira, que sejam tomadas as decisões difíceis e decididas as ideias que serão testadas; na quinta-feira, que se construa um protótipo realista; e, na sexta-feira, que se teste o protótipo com humanos.

Essas três metodologias ágeis são similares, mas cada uma traz sua singularidade, logo, o empreendedor deve optar por aquela que melhor se adapta à realidade do seu negócio, ao seu perfil e ao perfil das pessoas envolvidas.

# Videoaula: Metodologias de gestão e pontos de apoio

Meu vídeo não funciona

Olá, estudante.

Neste vídeo, falaremos sobre os padrões de modelos de negócios e o Canvas como modelagem de negócios; você conhecerá os novos blocos que compõem o Canvas e como elaborar cada um desses blocos de maneira dinâmica e com a participação de todos os envolvidos, bem como verá como os novos modelos de negócios exigem que o empreendedor opte por utilizar metodologias ágeis para o acompanhamento desse projeto que surge a partir da ideação.

Vamos conhecer essas metodologias?

# Saiba mais

A metodologia ágil oferece ferramentas para que o empreendedor faça a gestão de projetos com menor esforço, menos custo, menos tempo e com maior qualidade. Se você ficou curioso e pretende se aprofundar nessa metodologia, leia o livro Agile think canvas: como inovar e criar negócios sustentáveis para obter melhores resultados e minimizar riscos com o uso de métodos visuais e ágeis em seus projetos, de André Vidal. O autor apresenta diversas maneiras de colocar a gestão de projetos ágeis em prática.

# Referências

ANDERSON, D. J. Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia. [S. l.]: Blue Hole Press, 2022.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books. 2020.

KNAPP, J.; KOWITZ, B. Sprint: o método usado no google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SUTHERLAND, J. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.