

DESIGN THINKING

SOBRE OS AUTORES

Erika Simona dos Santos Ferreira | erikasimona@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1340751605077554>

Mestranda em Design pela UFPE, é especialista em Front-end Engineering & Design (FMR) e bacharel em Design (UFPE). Atua profissionalmente na área desde 2005, com ênfase em projetos editoriais e design de interfaces. Atualmente, é designer da UFPE.

Rodrigo Queiroz Kühni Fernandes | rqk.fernandes@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1156770268493122>

Mestrando em Design pela UFPE, possui Bacharel em Design (UFPE) e experiência com desenvolvimento de produtos desde 2009. Se encontra atualmente engajado no desenvolvimento de pesquisas sobre Gestão de Design.

Verônica Vargas | vargas.ufpe@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8134665195563932>

Bacharel em Ciências Contábeis pela UFPE, com MBA em Finanças pelo IBMEC, mestranda em Design na UFPE, possui certificação PMP-PMI e, atualmente, é gerente de projetos na Bemind Tecnologia.



A influência do Design no Business Model

Canvas: interfaces possíveis entre os campos do Design e da Administração

The influence of Design on the Business Model Canvas: possible interfaces between the fields of Design and Business

Erika Simona, Rodrigo Fernandes, Verônica Vargas

Resumo

Este artigo tem como objetivo explorar os possíveis aspectos que podem ter influenciado a redefinição do papel do Design na sociedade contemporânea.

Como objeto de estudo, temos o Business Model Canvas (o Quadro de Modelo de Negócios, em português): uma ferramenta de gestão que se destacou por características inovadoras semelhantes às encontradas em abordagens e metodologias próprias ao Design. A ferramenta será explorada de maneira a expor, também, como o Design pode se apropriar de artifícios próprios à Administração a fim de reinventar seus próprios métodos.

Abstract

This article aims to explore the possible aspects that may have influenced the redefinition of the Designer's role within contemporary society.

As an object of study, the Business Model Canvas, a management tool that stood out for its innovative characteristics quite similar to the ones present within Design methodology, will be presented. This tool will be further explored to not only analyze these possible influences, but to expose how Design has been also appropriating it to reinvent their own methods.



[1] Para inovar, é necessário mais do que uma invenção (na forma de um artefato, processo ou instituição). Também é preciso que haja um modelo de disseminação do invento (uma aplicação prática para a reprodução do produto ou processo) e um público que mude seus comportamentos em função de qualidades do invento e de seu modelo de disseminação.

[2] SEBRAE. 2013. Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios.

3] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários* - Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

UM CENÁRIO PARA A INOVAÇÃO

O complexo cenário econômico e social da contemporaneidade - com suas demandas e necessidades emergentes -, trazem consigo um fluxo contínuo e veloz de mudança em todas as áreas do conhecimento. A era do cliente, a globalização, a era digital e a consequente dissolução de fronteiras, neste cenário, trazem também mudanças significativas nas maneiras com as quais nos relacionamos entre nós e com o significado dos bens e serviços que nos cercam, apresentando novos desafios - e demandando novas soluções.

Diante desse ambiente de também extrema competitividade mercadológica, a inovação tem se mostrado como uma ferramenta essencial para atender às demandas de uma sociedade que apresenta a cada dia novos problemas. Vivemos em um momento no qual as empresas precisam se reinventar e se reestruturar a cada dia - inovando seus próprios modelos de negócios -, a fim de oferecer produtos e serviços também inovadores [1].

Como modelo de negócio, entendemos a definição do que uma empresa entrega a seus clientes (produtos/serviços) e da maneira como é feita essa entrega, de forma a gerar lucro para o negócio [2]; em outras palavras, é o planejamento e estruturação da forma de como se cria, entrega e captura valor.

A inovação através de modelos de negócio é um campo em rápida evolução, apesar de não ser exatamente uma novidade. Segundo Osterwalder & Pigneur [3], podemos apontá-la em diversos momentos da história, como por exemplo no século XV, quando Gutemberg buscou aplicações práticas para seu então recém-criado artefato mecânico para impressão, revolucionando todo o processo de transmissão da informação de uma era. Outro exemplo pode ser dado ainda na década de 50, quando os fundadores da Diners Club disseminaram o uso do cartão de crédito. Em ambos os casos, percebemos a inovação a partir de seus modelos de negócios - na sua maneira de criar, entregar e capturar valor. Não se configuram, no entanto, a partir de um modelo estruturado de conhecimento sistematizado e passível de reprodução e disseminação.

Em uma outra frente de ação para a inovação, temos o campo do Design. Ao ampliar seu escopo de atuação nos últimos anos, a disciplina vem

sendo propagada, ao longo da evolução e desenvolvimento da economia e sociedade pós-moderna, como sendo uma ferramenta estratégica de desenvolvimento social, econômico e de competitividade - saindo de um processo exclusivamente operacional de produção para integrar núcleos estratégicos das empresas [4].

O reposicionamento do seu campo de ação - que o coloca como determinante no papel de resolução de problemas complexos -, potencializa seu caráter estratégico e de inovação. De acordo com Teixeira [5], por exemplo, dentre os principais recursos organizacionais necessários para obter sucesso em uma empresa, o Design se manifesta em sua dimensão estratégica: ao antecipar possíveis e prováveis cenários, atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial [6].

Podemos destacar aspectos inerentes ao Design como relevantes para essa sua ascensão de importância no mercado, tais como o pensamento sistêmico e a capacidade de mediação entre as necessidades da indústria e dos clientes - propiciando inovações centradas no ser humano e alinhadas com as necessidades de ambos [7]. Tais aspectos vêm sendo estimulados através de abordagens como o Design Estratégico, o Metadesign e o Design Thinking, que se prestam a abordar questões abstratas e multifacetadas, convertendo problemas em oportunidades.

Apesar de seu forte potencial de inovação e da sua crescente aceitação, ainda existem diversos impedimentos para uma extensa implementação do Design dentro dos modelos de negócio de uma empresa. No presente cenário de necessidades e urgências, a própria ciência da administração vem também precisando reinventar seus métodos e ferramentas, incorporando uma série de novos conceitos para atender às demandas do nosso mercado atual [2].

Na busca pela supressão dessas necessidades, o Business Model Canvas tem se destacado como importante ferramenta nesse processo de redefinição. Trata-se do resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, expressos em seu livro Business Model Generation, de 2010 [3]. Visando apresentar a síntese de funções de uma empresa em um único quadro (o Canvas), tem como objetivo servir como guia para a criação de modelos inovadores de negócios a partir de validações de hipóteses geradas ao longo do seu percurso de construção.

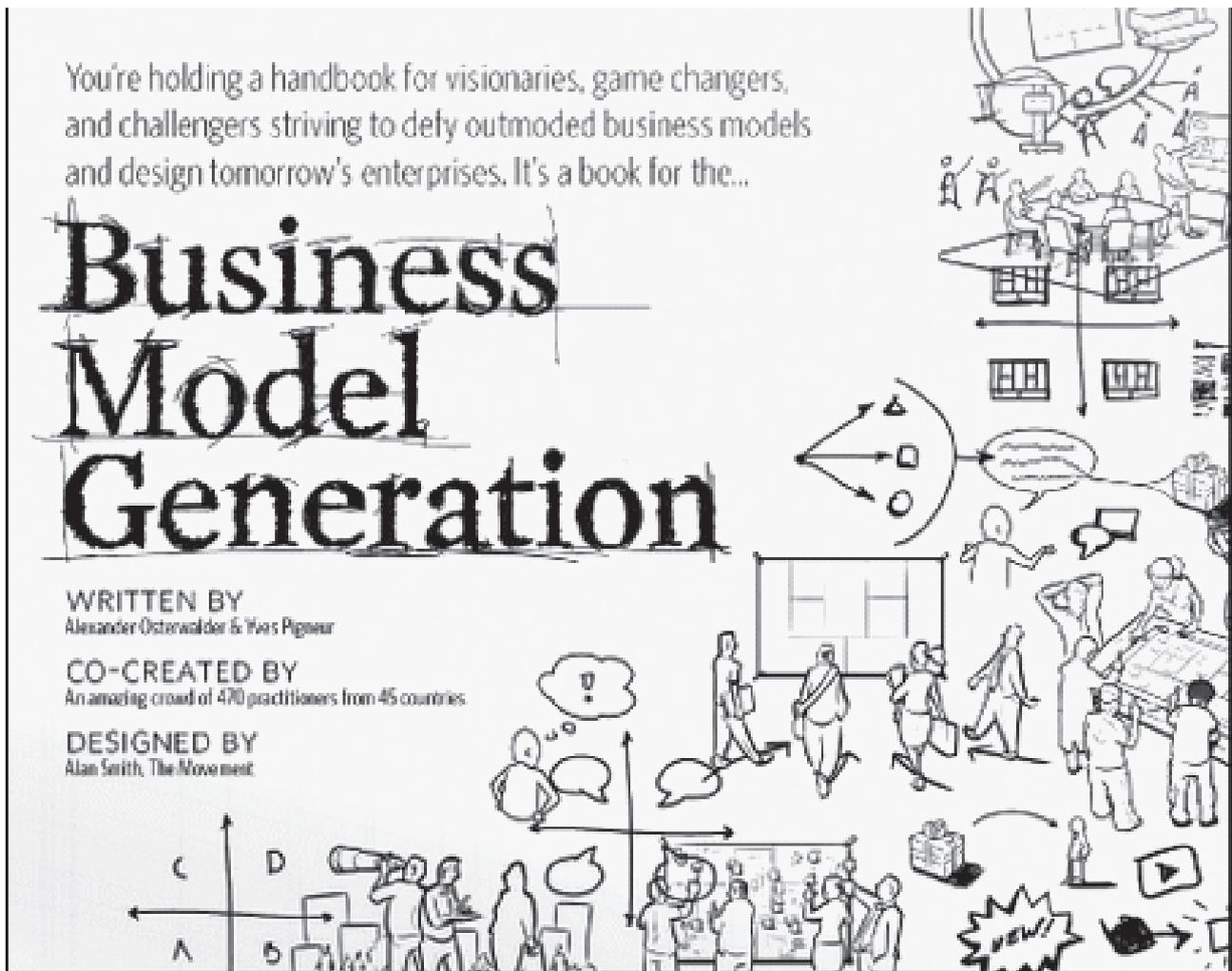
[4] MOZOTA, B. B. de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. *Gestão do Design*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

[5] TEIXEIRA, J. A. *O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

[6] COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. *Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 9, 2010, São Paulo. Anais do IX Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: Blücher Universidade Anhembi Morumbi, 2010.



[7] BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* (Elsevier, Eds.), p.249. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



Business Model Generation, lançado em 2010, é um livro de autoria de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (co-criado por 470 profissionais de 45 países) que pretende oferecer ferramentas testadas para compreender, projetar, retrabalhar e implementar modelos de negócios - com o intuito de gerar empresas com modelos voltados para o futuro.

Diante da necessidade do Design de se apropriar de ferramentas e conhecimentos específicos para poder ser inserido nos modelos de negócios - enquanto a administração vem necessitando de métodos de Design para a reinvenção dos seus modelos de negócio clássicos -, o Business Model Canvas surge como uma linguagem comum para privilegiar a comunicação entre essas duas áreas. Um de seus fatores de destaque é a maneira como o modelo incorporou, em sua elaboração, uma grande quantidade de conceitos presentes nas abordagens e metodologias de Design mais contemporâneas.



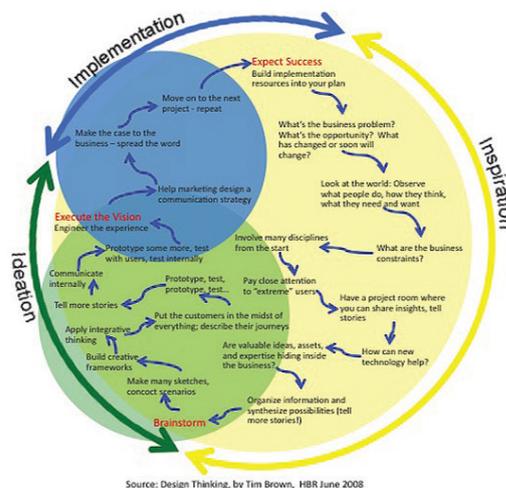
[8] *Design thinking*: inovação em negócios* | Mauricio Vianna...[et al.], - Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p. : il. ; 24 cm

*Disponível em: <http://livrodesignthinking.com.br/>

DESIGN | VALORES E DESAFIOS NA SOCIEDADE PÓS-MODERNA

Contrariando a ideia frequentemente disseminada em relação ao termo Design - associando-o simplesmente à qualidade e/ou aparência estética de produtos -, é esperado que o designer tenha como principal tarefa identificar necessidades e gerar soluções. Para que isso ocorra, segundo Vianna et al. [8], é preciso que sejam mapeadas a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos - a fim de que se ganhe uma visão mais completa, melhor se identifiquem as barreiras e se gerem alternativas para transpô-las. Segundo os autores, ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar melhor as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções.

Conforme anteriormente abordado, um dos fatores relevantes para o reposicionamento estratégico do Design é a sua capacidade de mediação entre as necessidades da indústria e dos usuários-chave - gerando soluções inovadoras com múltiplas possibilidades de mercado. A esta característica agregadora, podemos acrescentar outras abordagens e valores presentes em suas metodologias - igualmente relevantes -, que auxiliam o Design no posicionamento dessa esfera. Entre elas, destacamos o caráter interdisciplinar, o pensamento sistêmico, o pensamento visual e a prototipagem, essenciais no contexto deste artigo e que serão discutidas dentro dos estágios para a inovação abordados pelo Design Thinking: inspiração (imersão associada a processos de análise e síntese), ideação e implementação.



How Design Thinking Happens
Three Spaces of Innovation

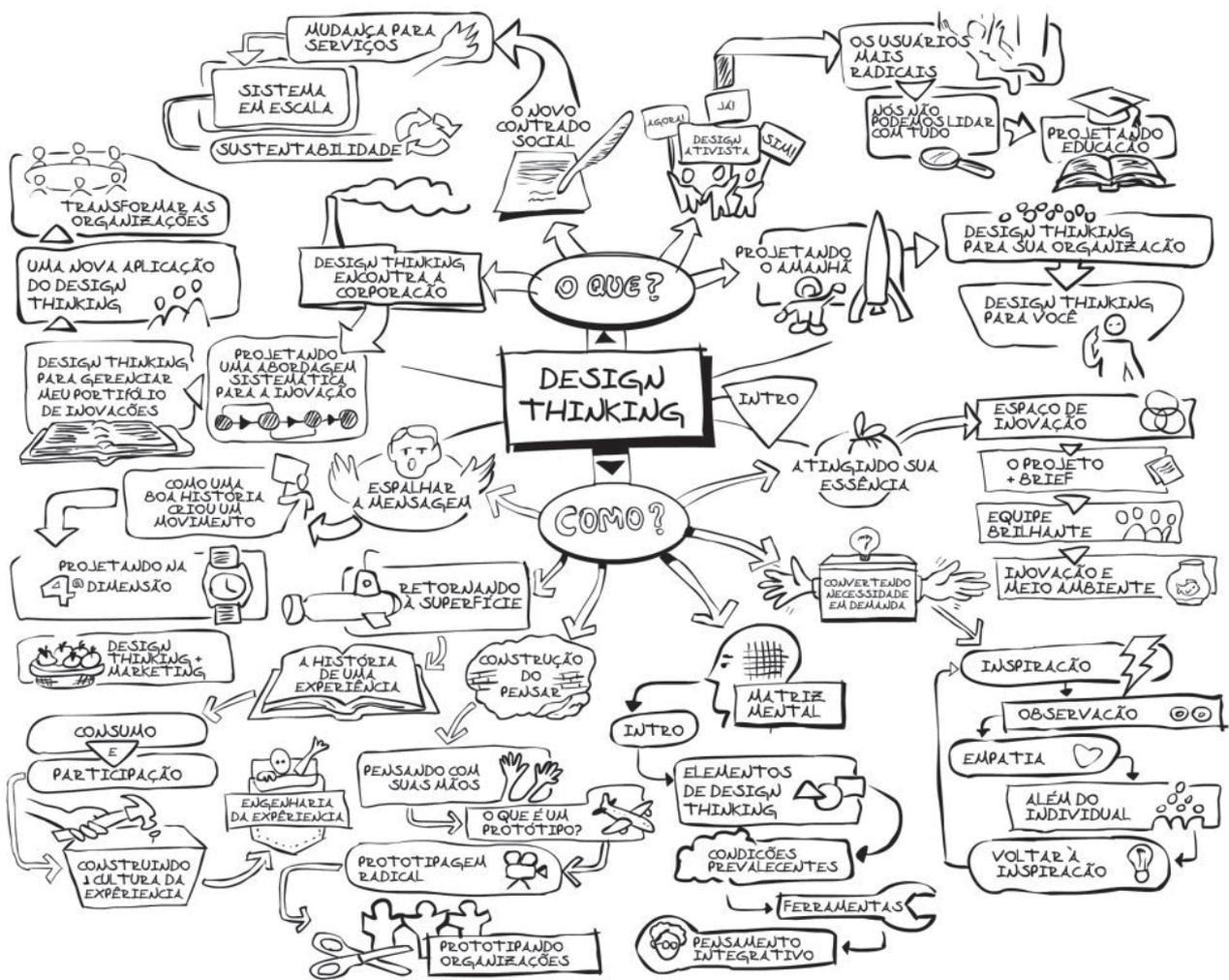
INSPIRAÇÃO, IDEACÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Podemos entender o estágio de inspiração como a combinação das fases de imersão e de análise e síntese dos resultados. Como primeira etapa do processo, tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto; é marcada por pesquisas em campo com técnicas exploratórias para abordar o problema, sendo valorizados aspectos como a empatia - com o designer se colocando no papel do usuário - e o pensamento abduativo - buscando-se formular perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação, criando, assim, desafios que auxiliem na compreensão do problema.

Por se destinarem à identificação das necessidades dos agentes envolvidos no processo - clientes e usuários finais - e prováveis oportunidades latentes, a imersão é um verdadeiro “mergulho no contexto” [8]. A quantidade de dados coletados faz com que seja necessária, portanto, a fase seguinte da inspiração: de análise e síntese. Nesta fase, temos como objetivo principal organizar e estruturar os resultados visualmente, de modo a apontar padrões e identificar oportunidades e desafios, servindo de apoio à etapa seguinte, de ideação - marcada pela intensa experimentação e desenvolvimento de possíveis soluções para os insights obtidos durante a etapa anterior.

Existem diversas técnicas possíveis para geração de ideias na etapa de ideação - como a caixa morfológica ou o clássico brainstorming. No entanto, é importante ressaltar que deve haver um perfil multidisciplinar entre os envolvidos nesse processo, incluindo membros como usuários e profissionais da área abordada pelo problema. Segundo Vianna et al. [8], esta medida visa contribuir com diferentes perspectivas, tornando o resultado final mais rico e assertivo.

Destacamos como diferenciais para o Design as habilidades voltadas para o pensamento visual e a prototipagem, a partir das quais o profissional consegue elaborar e expressar melhor suas ideias. Neste aspecto, temos como uma etapa interessante a prototipagem em campo, na qual o produto ou ideia - apresentado de forma rudimentar ou bem acabada - é submetido a testes diretamente com usuários em ambientes públicos e não controlados.



O Design Thinking apresenta a síntese de uma abordagem inovadora para chegarmos a soluções de problemas, estimulando o pensamento visual e divergente e explorando técnicas como o tradicional brainstorm e o storytelling.

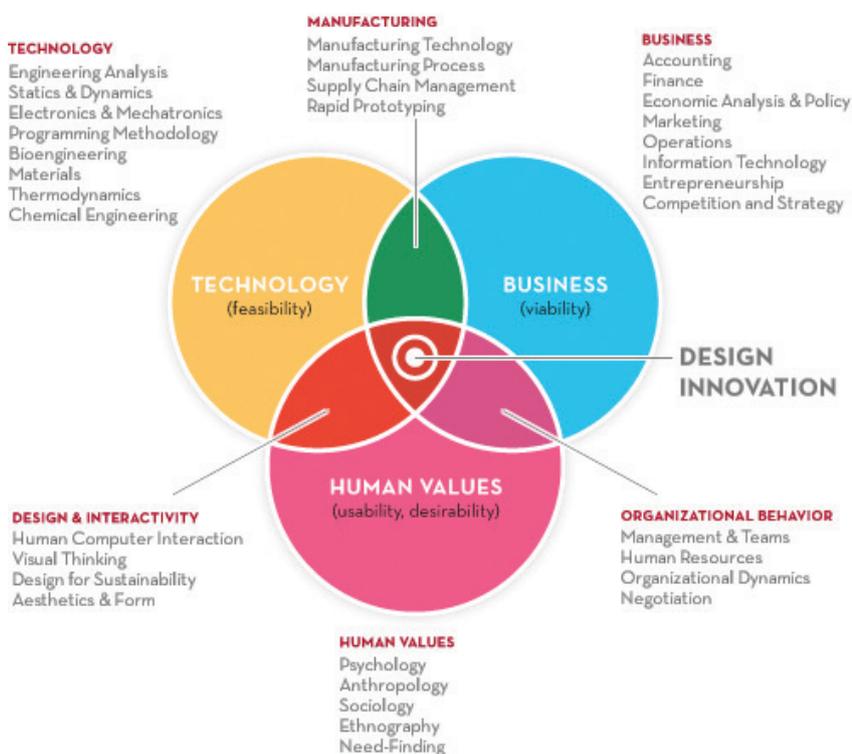
Uma outra técnica que merece especial atenção é o storytelling visual, devido à sua naturalidade em articular elementos específicos de maneira sistêmica, remetendo muito ao pensamento visual e à prototipagem. Esta técnica se relaciona diretamente à capacidade dos designers de apresentar novas ideias e conceitos de maneira tangível: ao invés de tentar explicar ideias complexas usando apenas textos e gráficos, apresentar uma história que ilustra como um determinado modelo de negócio pode responder às necessidades de um usuário e trazer retorno para a empresa é uma ótima maneira de conseguir a atenção de uma audiência.

Quanto a esta etapa de implementação, temos que esse processo se relaciona fortemente com a visão do Design Estratégico na definição das estratégias de oferta das organizações: desde a leitura dos mercados e tendências que se relacionam à empresa e à identificação de suas competências centrais, a fim de tornar visível sua estratégia de negócios e contribuir para a inovação dos processos gerenciais.

Considerar as complexas questões estratégicas de uma empresa, no entanto, ainda se configura como um desafio para muitos designers, visto que, tradicionalmente, sua formação não possui uma educação formal voltada para a gestão empresarial, culminando na falta de domínio para com as ferramentas relacionadas.

CONSIDERAÇÕES, VALORES E LIMITAÇÕES DO DESIGN

De acordo com Brown, em seu renomado livro no qual aborda o Design Thinking [7], o Design formal, dentro de uma tríade de tecnologia, valores humanos e negócios, se posiciona entre a tecnologia e os valores humanos, necessitando ainda de um esforço maior para entrar na esfera dos negócios (a viabilidade).



A inovação em Design ocorre através do entendimento e antecipação das necessidades dos usuários, criando produtos ou serviços que atendam aos seus desejos, criando, em contrapartida, vantagens para os negócios.

Isso ocorre quando existe a confluência entre os aspectos Tecnológicos (praticabilidade), de Valores Humanos (usabilidade e desejabilidade) e de Negócios (viabilidade) - sendo este último o campo mais negligenciado nos assuntos envolvendo o Design.

Abordagens e posicionamentos como a Gestão do Design, o Design Estratégico e o próprio Design Thinking, no entanto, têm levantado pontos importantes sobre a necessidade da inserção do Design nesse processo estratégico, evidenciando valores e técnicas que possam privilegiar um diálogo dentro dessa esfera.

Embora o Designer como profissional ainda possua grandes obstáculos a superar para atingir uma melhor inserção dentro do plano estratégico de uma empresa, existem diversos atributos dentro de suas metodologias que

o destacam como um grande contribuinte para esse patamar. Dentre eles, podemos ressaltar a sua capacidade de exploração aprofundada dos problemas, além de ferramentas ou técnicas visuais e estimulantes para o desenvolvimento e comunicação de soluções inovadoras.

Em especial, o estilo de pensamento que cruza o sistêmico, demonstrou o potencial do Design tanto para administrar quanto para desenvolver ideias inovadoras. Nesse contexto, um grande diferencial dos profissionais de Design sobre as demais profissões pode ser dado pelo perfil que autores como Brown [7] definem como sendo o de um generalista-especialista. Com esse perfil, ao mesmo tempo em que os designers podem ser considerados bons articuladores entre os diferentes elementos de um sistema, possuem a capacidade de mergulhar para vê-los individualmente.

Essas características, entre outras, ajudam a compreender como, segundo Costa [6], o designer deixa de ser alguém que apenas fornece respostas a problemas de design com os quais normalmente se ocupava e passa a investigar, caracterizar e construir o próprio problema - podendo inclusive reposicioná-lo, em comum acordo com outros setores estratégicos nas organizações.

Reiteramos, assim, o potencial que o Design apresenta para gerar soluções inovadoras para o mercado e visualizar as diversas maneiras de aproveitá-lo. Entre essas maneiras, destacamos sua forte influência na ferramenta Business Model Canvas, que será tratada a seguir. Através dos atributos do Design, além de compreender melhor alguns conceitos que foram aplicados na elaboração desta ferramenta, destacamos sua importante função de interface, ao intermediar a elaboração colaborativa de modelos de negócio inovadores - através da rica troca de conhecimento entre setores antes considerados distintos, tais como o Design e Administração.

DO DESIGN THINKING PARA O BUSINESS MODEL CANVAS

Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização [3]; por meio da análise e reflexão necessárias em sua construção, será possível perceber sua viabilidade. Segundo informações disponibilizadas pelo SEBRAE [2], o modelo é

também a possibilidade de visualizar a descrição do negócio: as partes que o compõem e a combinação de seus elementos e funções, de forma que a ideia sobre o negócio seja bem compreendida - por quem o interpreta -, da maneira pretendida - por quem o criou.

A fim de atingir tais expectativas, um modelo de negócio precisa ser simples, relevante e intuitivamente compreensível. Partindo deste princípio, Osterwalder & Pigneur [3] apresentam o Business Model Canvas, destacando-o como uma linguagem compartilhada que se presta a permitir que modelos de negócio sejam facilmente descritos e manipulados, a fim de que se criem novas alternativas estratégicas. A partir deste modelo, é possível visualizar as principais funções de um negócio em campos relacionados, no qual se pode descrever, visualizar e alterar modelos de negócio [9].

Em seu renomado livro, Business Model Generation, no qual os autores apresentam o Business Model Canvas, Osterwalder & Pigneur partem da premissa de que o diferencial competitivo não se conquista apenas através da inovação em produtos, mas sim na gestão de modelos de negócio e na criação de valor. Dessa forma, essa ferramenta busca facilitar e fomentar os processos de inovação dentro das organizações, independente do estágio de maturidade em que elas se encontrem.

Construído a partir de um processo co-criativo que contou com a participação de mais de 470 pessoas, de 45 países e de diferentes áreas, o modelo incorporou metodologias de design desde seu próprio processo de criação.

Além da reunião de equipes multidisciplinares, o projeto por sí só foi um exemplo de modelo de negócio bem-sucedido. Para alcançar os recursos necessários para seu desenvolvimento, foi criada uma página na internet (o Hub [10]) que interligava diversos empresários ou especialistas na área em um fórum para troca de experiências, mediante o pagamento de uma taxa mensal. O valor resultante dessas associações financiou o projeto do livro, que também inovou na sua linguagem visual - mais atrativa e ilustrativa que os concorrentes do gênero -, a fim de tornar o processo mais simples, rápido e prático, sendo acessível para gestores de diferentes formações [11].

A ferramenta norteadora de todo o processo apresentado no livro, o Business Model Canvas (o Canvas, ou ainda Quadro de Modelos de Negócios, em português), pode ser descrito através de nove blocos básicos

[9] "Um Modelo de Negócio é o 'conteúdo principal' ou o 'resumo' da companhia (atual ou desejada).

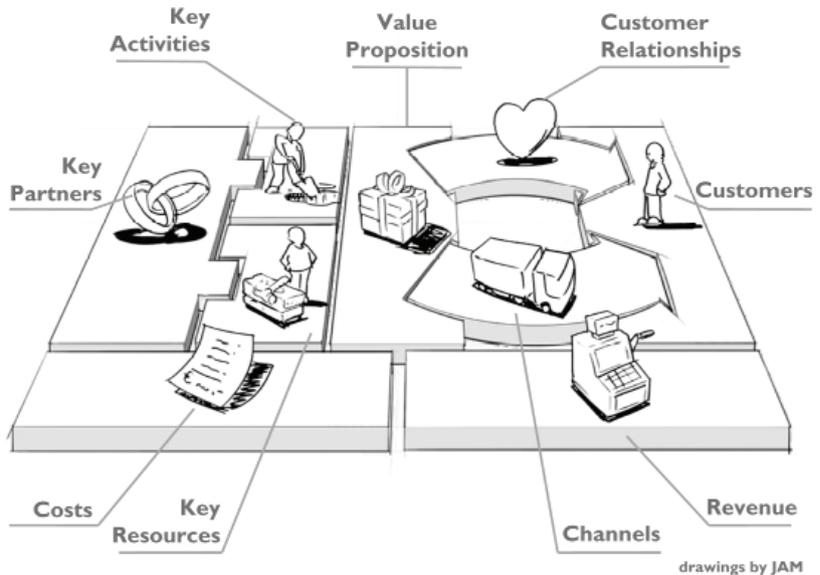
Um plano de negócios é o 'guia da ação' ou a 'história completa'".

(Fernando Saenz-Marrero, Espanha).

[10] <http://businessmodelhub.com/>

[11] "A simplicidade é muito importante para explicar os padrões e incitar o envolvimento de leigos na inovação de negócios." (Depoimento de Gerjan Vertoep, Holanda, ao Livro Business Model Generation)

Ao lado, blocos básicos de construção do Business Model Canvas, que cobrem as quatro principais áreas de um negócio - clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira - e servem como uma planta para a estratégia a ser implementada.



de construção, que mostram a lógica de como uma empresa pretende atuar. Tais blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio - clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira - e servem como uma planta para a estratégia a ser implementada, através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. São os seguintes:

- Segmentos do cliente
Quem é o cliente final?
- Proposta de valor
O que é oferecido que é único para o mercado?
- Canais de comunicação e distribuição
Como o produto chega até o cliente?
- Relacionamento com o cliente
Como empresa e marca se comunicam?
- Fontes de receita
Como se cobra e quais são os mecanismos de receita?
- Principais recursos
Qual a infra-estrutura, recursos ou serviços de base?
- Atividades Chave
O que exatamente irá consistir no produto ou serviço ofertado?
- Parcerias Estratégicas
Que empresas ajudarão a compor melhor essa oferta?
- Estrutura de custo
Quais mecanismos são geradores de custos?

Conforme mencionado, o Canvas é utilizado como a peça chave para construção do modelo de negócio durante as cinco fases (não lineares) - descritas no livro: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento.

Fase 1 - Mobilização

A mobilização consiste na preparação para um projeto de construção de modelos de negócio bem-sucedido. Nessa etapa, é necessário definir os objetivos do negócio, testar ideias preliminares, planejar e reunir a equipe. Dentro do processo de Design Thinking, esta fase se equipara ao início da inspiração, fazendo um levantamento de informações iniciais.

Fase 2 - Compreensão

Também inserida analogamente na etapa de inspiração, a fase de compreensão busca examinar o ambiente, conhecer os clientes em potencial, entrevistar especialistas, pesquisar ideias similares e analisar os elementos necessários para o design do Modelo de Negócio. Aqui, os autores do Business Model Canvas recomendam a utilização de técnicas de design como Insights do Cliente, o Pensamento Visual e Cenários.

Fase 3 - Design

A grande inovação trazida pela quebra de paradigmas dos modelos de negócio clássicos foi a inserção da fase de Design como integrante da construção de modelos. O objetivo desta visa testar alternativas, colher resultados, adaptar soluções e modificar o modelo. No Design Thinking, esta fase é conhecida como Ideação. Porém, o conceito de ideação descrita no Business Model Generation é mais restrito do que o abordado pelo Design Thinking, tratando-a como uma técnica de Design que se limita à geração de alternativas e ideias por meio da técnica de brainstorm.

Fase 4 - Implementação

Uma vez com o modelo definido, chega a hora de implementar em campo o protótipo. É o momento de comunicar o negócio, sendo que o storytelling desempenha um papel fundamental durante esta fase, assim como observado na etapa de implementação do Design Thinking.

Fase 5 - Gerenciamento

Consiste no acompanhamento das respostas do mercado ao modelo, para avaliação da necessidade de adaptações ou transformações no mesmo.

Para o Design Thinking, a etapa final da implementação pode nos levar a perceber novas oportunidades e ao início de um novo ciclo de inspiração.

Como podemos observar, cada uma dessas cinco fases atualizam o Canvas, em um processo iterativo e de adaptação constante. Ao trazer o processo exploratório do Design Thinking para o mundo empresarial, quebra-se o paradigma da administração científica de um pensamento linear e da existência de uma “melhor forma”. O pensamento do design permite aos administradores desenvolverem uma visão sistêmica que consegue olhar o todo ao mesmo tempo em que pode se focar em determinadas partes. Essa visão não pode se restringir aos profissionais de design: pessoas de negócios precisam e podem se tornar Design Thinkers, assim como prega Tim Brown.

O mapa da empatia (modelo ao lado) é uma das importantes ferramentas do Design adaptadas ao uso para o Business Model Canvas para ajudar a entender o usuário.



O Business Model Canvas buscou no Design, através de suas muitas técnicas, mostrar os caminhos para criar valor ao usuário. Mapa de empatia é um bom exemplo, sendo considerado um complemento necessário às pesquisas de mercado tradicionais que esperam que o cliente saiba e consiga lhe dizer exatamente o que quer, o que nem sempre ocorre. A empatia, como foi dito anteriormente, coloca o empreendedor no lugar do usuário, permitindo uma análise mais sensível de suas necessidades.

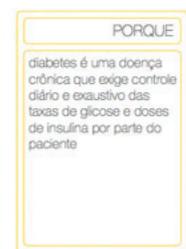
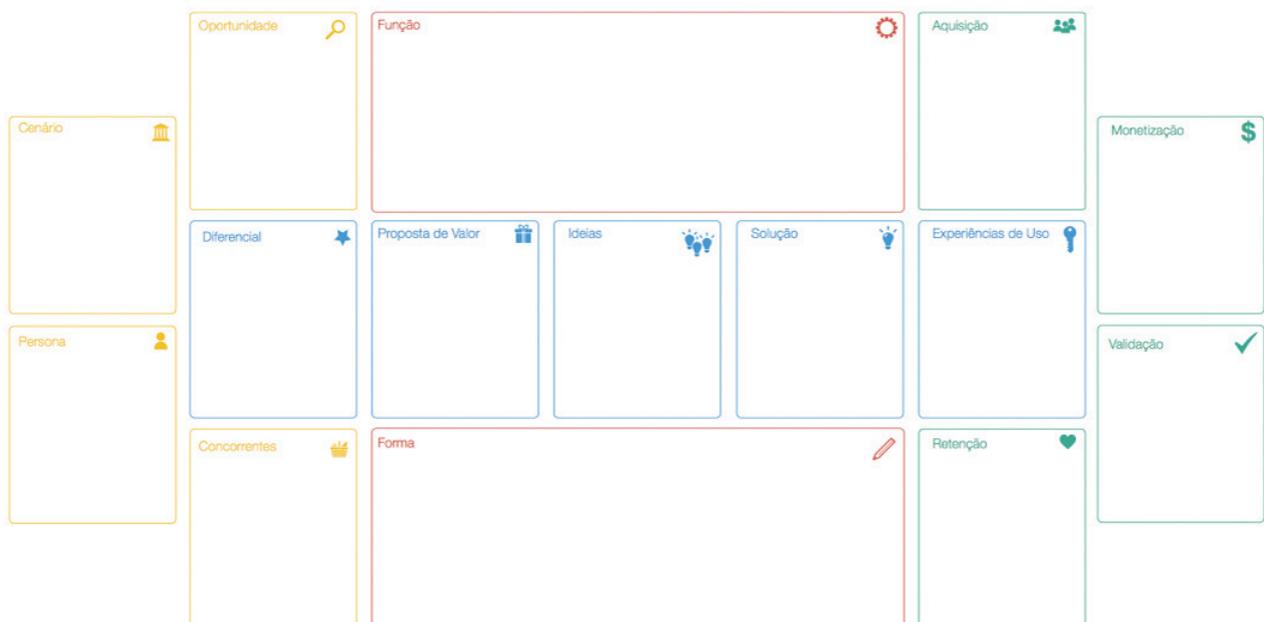
Por último, o Canvas é uma ferramenta poderosa para ajudar a sintetizar e organizar informações. Enquanto o Design Thinking estimula a ter uma sala

[14] Razões levaram Maurya a adicionar os 4 novos blocos:

- 1) "A problem well stated is a problem half-solved." - Charles Kettering
- 2) "A startup can only focus on only one metric. So you have to decide what that is and ignore everything else" - Noah Kagan
- 3) "A true unfair advantage is something that cannot be easily copied or bought" - Jason Cohen
- 4) "Keeping the solution box small also aligns well with the concept of a "Minimum Viable Product"" - Ash Maurya

O Lean Canvas partiu da carência identificada por Maury no Business Model Canvas, o qual mostrava muitos exemplos de empresas consolidadas e não parecia ser muito direcionado para startups. Assim, ele substituiu quatro dos nove blocos do quadro original, com objetivo de dar maior foco aos aspectos considerados mais arriscados na criação de uma startup, mantendo as características visuais do primeiro [14].

Desde então, o Lean tem sido uma metodologia muito utilizada por startups - principalmente da área de software -, que buscam rápidas interações com o cliente com o intuito de colher feedbacks antecipadamente. O desenvolvimento rápido de um primeiro protótipo, previsto pelo Lean, permite a avaliação de potenciais clientes sobre o produto, trazendo novas informações.



Outra das metodologias inspiradas no Business Model Canvas foi o Design Thinking Canvas, desenvolvida pelo pesquisador brasileiro André Neves, que faz uso de elementos de games para a concepção e desenvolvimento de projetos por meio de um processo de Design. Diferentemente das metodologias citadas - voltadas para empresas -, o Design Thinking Canvas é direcionado para produtos. Além disso, também buscou preencher a lacuna deixada pelas demais metodologias ao apresentar um método que explicitasse técnicas de como gerar parte das informações utilizadas durante o processo de desenho do negócio.

[15] "O fazer design envolve uma série de ações integradas que tendem a emergir para um artefato, seja ele um produto ou serviço, e conformam, portanto, um processo próprio que permeia estas diversas ações com um propósito transformador."
(André Neves, Designer, Doutor em Ciência da Computação, Pesquisador CNPq e Professor da UFPE)

O Business Model Canvas foi então adaptado bloco a bloco para funcionar como uma metodologia de Design, inovando também ao fazer uso de cartas para registro de memória de todas as atividades fundamentais para o processo. No Design Thinking Canvas o processo de design se desdobra em quatro grandes blocos de ações que permeiam todo o ciclo de vida do projeto: observação, concepção, configuração e publicação. Essas etapas se relacionam umas com as outras em diversas partes do desenvolvimento do Canvas, assim como ocorre no modelo de Osterwalder & Pigneur em suas 5 fases [15].

A observação sugere que o ambiente seja imersivamente analisado - entendendo os contextos nos quais que o artefato poderá ser inserido, estudando os usuários e conhecendo melhor os similares e concorrentes. Comparado ao Business Model Canvas, se equipara à fase de compreensão - adicionando, no entanto, o uso da técnica de personas, a fim de traçar o perfil dos usuários de maneira mais assertiva. Essa característica, peculiar ao Design Thinking Canvas, em relação ao modelo anterior, demonstra uma preocupação um tanto mais clara com relação ao delineamento da oportunidade, fundamental para a próxima etapa.

Uma vez entendido o contexto, pode-se dar início à fase de concepção - na qual as ideias são geradas e selecionadas, e onde valores são agregados à solução escolhida. Neste momento - assim como no Design Thinking e no Business Model Canvas - são aplicadas técnicas de ideação. Em relação a este último, representa a fase relativa ao Design; no entanto, antes da geração de alternativas a serem testadas, propõe a definição de que valores a solução deve agregar à experiência dos usuários (ou seja, quais seriam os diferenciais. Partindo dessas premissas, as ideias a serem geradas e selecionadas mantêm totalmente o foco no usuário.

Escolhida a solução, temos a etapa de configuração, na qual o artefato é desenhado e transformado em protótipo, a fim de ser testado e adaptado de maneira iterativa - até que seja decidida a sua função e forma finais. Diferente do Canvas original - que tem maior foco na definição da estratégia da empresa - o Thinking Canvas foca mais na apresentação de aspectos que devem ser observados na configuração do produto. Nesta fase, o produto resultante da técnica de personas é novamente utilizado, para garantir que a solução atenda às suas necessidades.

Por entender que o papel do designer não se limita ao processo de configuração de um produto - assim como também é defendido neste artigo -, o Thinking Canvas apresenta a etapa de publicação para definição das estratégias de lançamento do artefato e de sua manutenção no mercado, completando assim o planejamento do seu ciclo de vida.

Desta forma, são adotados 3 grupos estratégicos: a aquisição - que envolve diretamente a atração de usuários; a retenção - que tem por finalidade manter o usuário fiel ao artefato; e a monetização - que está relacionada aos diferentes modelos de negócio a serem explorados em torno do artefato.

Além da importante colaboração para o desenvolvimento de soluções inovadoras em design - baseada no modelo de Osterwalder & Pigneur, em suas 5 fases - temos que a construção das cartas de registro de memória, como registro de uma realidade, faz que possam ser aplicadas a diferentes contextos. Podendo ser reutilizadas e aproveitadas em outros projetos, colaboram nos processos, metodologias e práticas projetuais de uma equipe multidisciplinar voltada para a inovação em Design.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características que privilegiaram a ascensão do Design - desde a configuração de produtos e sistemas até a sua inserção nos processos de definição da estratégia empresarial - foram abordadas no decorrer deste artigo. Devido a essas características distintas, tais como a posse de um pensamento visual, sistêmico e voltado para a exploração contínua do problema, o Design passou, então, a ser considerado como uma grande ferramenta estratégica

que proporcionou um diferencial competitivo através da possibilidade de inovação, estimulando, com isso, diversas áreas a adotarem as suas metodologias.

Como exemplo dessa tendência de integrar o Design dentro ao universo empresarial, foi explorado o Business Model Canvas, uma ferramenta desenvolvida através da iniciativa de profissionais da área da administração que se destacou por suas numerosas possibilidades de usos e explorações. Foi constatado, através das suas características visuais e sistêmicas, que essa ferramenta integrou com naturalidade conceitos de Design em diversos momentos, desde o seu desenvolvimento, até os seus desdobramentos de aplicações. O próprio conceito de um canvas remete ao pensamento visual do Design para a geração de ideias.

Ao adotar esses conceitos e privilegiar a comunicação e transmissão de conhecimento entre profissionais de diversas áreas, o Business Model Canvas mostrou ser uma ferramenta bastante eficaz para a criação de modelos de negócio inovadores. No entanto, do mesmo modo que outras áreas buscaram no Design novas formas de agregar valor aos seus negócios, o Design - naturalmente interdisciplinar - também se utilizou dessa interação para reforçar seus próprios processos, no entanto adaptando e criando desdobramentos únicos da ferramenta Canvas - a exemplo do Lean Canvas e do Design Thinking Canvas, apresentados neste artigo.

Mais fundamental, então, do que as metodologias de Design para a Administração (ou vice-versa), essa troca mútua e contínua de conhecimento entre as diferentes áreas do conhecimento foi o que demonstrou o verdadeiro potencial para inovação. Através dessa visão aberta para a exploração, que constantemente reposicionará o papel desses e de outros profissionais, novas ferramentas e soluções com certeza serão criadas para atender aos problemas impostos pela sociedade contemporânea. O Business Model Canvas, no entanto, por ter conseguido integrar de maneira tão natural esses diferentes conceitos do Design e da Administração, enquanto estimulado a continuar a exploração de possibilidades, representa ainda um grande marco para essa visão, que deverá ser ainda muito estimulada.

REFERÊNCIAS

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias (Elsevier, Eds.), p.249. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, F. C. X. da; SCALETSKY, C. C. **Design Management & Design Estratégico**: uma Confusão Conceitual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 9, 2010, São Paulo. Anais do IX Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: Blücher Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

MOZOTA, B. B. de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. **Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SEBRAE. 2013. Cartilha **O Quadro de Modelo de Negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários - Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

TEIXEIRA, J. A. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

VIANNA, M. et al. **Design thinking** : inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p. : il. ; 24 cm