



INOVAÇÃO

E-book

3 FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA A INOVAÇÃO NA SUA EMPRESA

"Este e-book foi construído a partir de estudos e experiências práticas de seus autores, tendo sido constituído e publicado inicialmente em um livro chamado "São Judas Tadeu: Coletânea Acadêmica". Os autores agradecem à Instituição pela oportunidade e interesse no conteúdo desenvolvido e, devido a importância deste conteúdo para empresas e estudantes, surgiu a inspiração para torná-lo um material mais completo. Eis que nasceu este e-book!. Aprecie-o sem moderação!

DESIGN THINKING, BUSINESS MODEL CANVAS E LEAN STARTUP: PORQUE VOCÊ PRECISA DISSO?

A inovação, de forma geral, não precisa ser vista como algo distante, pois podemos compreendê-la por meio de metodologias e ferramentas.

A inovação é um imperativo no mercado, não apenas na constituição de novos produtos e serviços, mas também na forma de pensar, agir e criar estratégias.

Atualmente três temas despontam como pauta para a discussão da inovação: *Design Thinking, Business Model Canvas e Lean Startup*.



A inovação é algo crítico para todo o tipo de organização, porém, atualmente é compreendida como um assunto imperioso em qualquer segmento de uma empresa, cidade, país, etc. Como afirmam Scherer e Carlomagno (2009), gera benefícios tanto ao cliente final quanto para as empresas. A inovação é estudada desde os anos 1940, tendo passado por diversas denominações, tais como “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1942) e “disrupção tecnológica” (CHRISTENSEN; BOWER, 1995).

O fato de ser importante não significa ser bem compreendida dentro dos diferentes setores, sobretudo quando relacionamos esta compreensão dentro da área acadêmica, onde os alunos ainda estão relativamente distantes das práticas de possíveis ferramentas utilizadas na inovação.

O que falta ainda nas empresas e no meio acadêmico, são profissionais que se interessem por modelos de negócios inovadores, criatividade e inovação nos mais diversos sentidos, de forma que assim, possam aprimorar os conhecimentos e interesses por mais práticas voltadas a este fator. Todavia, isto assevera a existência de uma lacuna entre as teorias de administração e o que alguns tipos de empresas realmente precisam no dia a dia.

Nas últimas décadas ocorreu no Brasil um afloramento das áreas de Planejamento e Estratégia, entretanto, quando novos empreendedores estão iniciando suas empresas, atualmente chamadas de *startups*, os conhecimentos dessas áreas parecem distantes da realidade. Por outro lado, como afirma Ries (2012) afloram entre os empreendedores posicionamentos anti-planejamento, que o autor classifica de “*Just do it*”, ou seja, simplesmente faça. Isto é, muitos empreendedores, já cansados da frustração de ter problemas não atendidos por teorias e por planos de negócio, passam a não seguir nenhuma metodologia e simplesmente viver um dia após o outro. Os dois extremos parecem perigosos: planejar demais ou não planejar nada.

A inovação, de forma geral, não precisa ser vista como algo distante, pois podemos compreendê-la por meio de metodologias e ferramentas. Estas sim, asseguram que empresas em funcionamento e *startups* possam planejar e executar de forma mais assertiva. Atualmente três temas despontam como pauta para a discussão da inovação:

➤ ***Design Thinking***

➤ ***Business Model Canvas***

➤ ***Lean Startup***

Esses conceitos, práticas e ferramentas aparentemente ajudam você a tirar seus projetos do papel de uma forma diferente do que temos classicamente nas escolas de gestão.

Assim, o presente e-book visa introduzir os três temas destacados citados acima, fazer uma breve reflexão sobre suas abordagens e propor uma resposta à pergunta :

“porque você precisa saber disso?”

DESIGN THINKING

O *Design Thinking*, ou o “jeito de pensar do designer” começa a ser aplicado na administração por conta de um certo esgotamento do modelo de produção em massa. Ou seja, a ideia é que os consumidores estão cada vez mais desejando produtos e serviços melhores, mais exclusivos, mais adaptados às suas realidades. Nessa linha, alguns pilares do pensamento e do processo de criação do designer se tornam relevantes para quem busca a inovação.

Um desses conceitos é a lógica de enxergar sob vários ângulos. Ou seja, quando temos um problema, e buscamos uma solução, devemos enxergar a situação não apenas com nosso olhos, mas sim com os olhos de outros interlocutores. A figura 1 representa esse conceito.



Figura 1: Início do processo de *Design Thinking*

É importante salientar que em muitos casos é fundamental um olhar mais etnográfico das situações. Nessa linha, os que estão tentando fazer emergir a solução devem entrar no mundo real das pessoas que de alguma forma serão impactadas pelo produto. Por exemplo, se alguém pensa em uma nova solução para um problema relacionado às TVs por assinatura, nessa linha etnográfica devemos não apenas olhar relatórios de comportamento dos clientes, mas sim viver a experiência do cliente junto com ele. O objetivo é tentar ao máximo ter a visão do “outro ator”, que nesse exemplo seria o usuário da TV por assinatura.

Outro aspecto é a importância de não olhar apenas os usuários tradicionais do produto ou serviço, mas prestar atenção ao que poderíamos chamar de “usuários radicais”. Esses são aqueles usuários que amam ou odeiam o produto ou serviço. A ideia é que olhando para esse público se conseguiria enxergar o que as “médias estatísticas” não mostram. Esse aspecto é altamente relevante quando se quer inovar, pois a curva estatística normal mostra aspectos ligados a usuários que já estão na base, mas para a inovação em muitos casos precisamos olhar para os usuários que não estão na base, isto é, que não são clientes.

Somente após a fase inicial (explicada acima) se pode passar para a fase de elaboração das ideias, como mostra a figura 2.

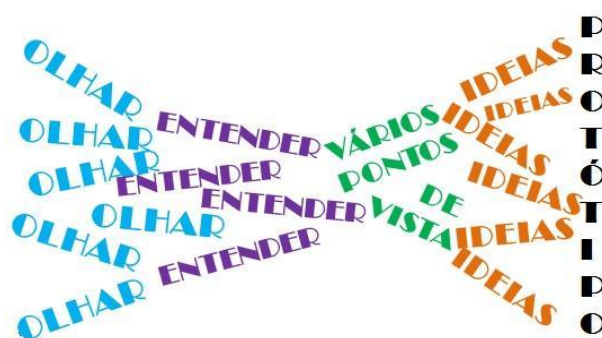


Figura 2: Design Thinking em andamento

Nessa fase tudo o que foi aprendido com a observação passa a ser matéria prima para a elaboração de ideias. Entretanto, como afirma GRANT (2013) a criatividade é o ponto central e um dos aspectos muito relevantes para que ela aflore é o pensamento divergente. Em outras palavras, quando nos deparamos com certas situações nossa mente tende a buscar e encontrar padrões, pois isso nos gera segurança. Com o pensamento divergente temos a capacidade de enxergar “coisas e soluções” diferentes do tradicional. Um exemplo utilizado pelo autor é a grande capacidade das crianças em ver imagens diferentes olhando para objetos simples.

Após a fase de geração de ideias deve se dar início à prototipação, que é a construção do produto ou serviço de uma forma que os conceitos básicos possam ser testados. O objetivo da prototipação não é ter o produto pronto para comercialização, mas sim testar as ideias de uma forma mais eficiente do que apenas “no papel”. A figura 2 foi intencionalmente construída tentando mostrar um certo afunilamento quando se esgota a fase de entendimento, então há uma abertura do funil ao se passar à fase de ideias e prototipação.

O objetivo final é a lapidação das ideias, que ocorre após os testes, como mostra a figura 3. Isso obviamente está ligado ao aprendizado gerado durante o processo.



Figura 3: Todo o processo do Design Thinking

É importante insistir que ao contrário de modelos mais tradicionais de inovação, como por exemplo o método stage-gates (COOPER, Edgett e Klenschmidt, 2002) que normalmente finalizam o processo na comercialização, aqui no *Design Thinking* esse não é o objetivo. Ou seja, o que se busca é um aprendizado que faça com que as ideias e os conceitos sejam lapidados, para talvez no futuro gerar outros produtos ou serviços que talvez possam ser comercializados.

A figura 3 pode também ser entendida como sendo composta por três grandes blocos, que seriam a inspiração, idealização e implementação, como explica Liedtka (2015). Já Pinheiro (2011) diz que o *Design Thinking* vem sendo crescentemente aplicado no Brasil e tende a causar um grande impacto na forma como a inovação é aplicada.

Além do *Design Thinking*, e todas as suas possibilidades de uso, outras ferramentas também podem ser utilizadas, incluindo a inovação para modelos de negócios, amparada pelo *Business Model Canvas*. Tal ferramenta será apresentada a seguir.



BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* (*B.M. Canvas*) é uma ferramenta utilizada a nível de gerenciamento estratégico, que permite ao utilizador realizar testes e esboços de modelos de negócios.

Assim, o *B.M. Canvas* é uma espécie de mapa visual, composto por nove componentes: 1) Segmento de clientes, 2) Proposta de valor, 3) Canais, 4) Relacionamento com clientes; 5) Fontes de receita, 6) Recursos principais, 7) Atividades-chave, 8) Parcerias principais e 9) Estrutura de custo. A primeira proposta de um Canvas para modelos de negócios, foi desenvolvida por Alexander Osterwalder (2010). As figuras 4 e 5 mostram o modelo.

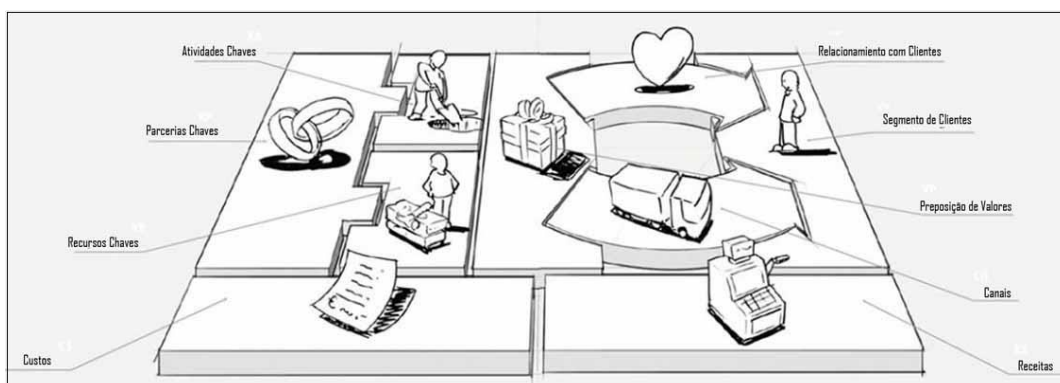


Figura 4: Estrutura lógica do *Business Model Canvas*

A lógica do *B.M. Canvas* pode ser iniciada pensando na proposta de valor, ou seja, o que se quer entregar para os clientes. Mas a lógica é o “valor” entregue e não o produto ou serviço em si. Este valor, em linhas gerais, significa o valor percebido pelo cliente. Valor percebido é o valor que o cliente atribui aos produtos e serviços, a partir dos benefícios que ele percebe nesta entrega, comparando custos e concorrência (KOTLER, 2000).

Parceiros	Atividade-chave	Proposta de valor	Relacionamento	Cliente Alvo
	Recursos		Canais	
Custos			Receitas	

Figura 5: *Business Model Canvas*

No campo Canais, deve ser pensado em quais são os canais de distribuição e venda que o negócio utilizará. Já no campo relacionamento devem ser consideradas as estratégias de relacionamento com o cliente. No Cliente Alvo, considera-se, de forma mais específica, quem é o cliente que se busca atender, quais suas características e peculiaridades.

No lado esquerdo do quadro deve ser pensado quem são os possíveis parceiros para o negócio, sendo que o conceito de parceiros é muito mais amplo do que simples fornecedores, isto é, quem são outras empresas ou pessoas que podem ajudar no desenvolvimento do que está sendo pensado. Na Atividade-chave considera-se o que o negócio estará “de fato” entregando, onde deve-se destacar os produtos e serviços. Em Recursos devem ser listados os recursos diversos que a implementação da ideia, ou do negócio, demandará.

Por fim, no campo inferior do Business Model Canvas há, de um lado uma referência a custos, isto é, deve ser explicitado o custo para operação do negócio. No lado oposto deve ser feita uma análise das possíveis fontes de receita do negócio.

Afora questões metodológicas citadas como importantes por Osterwalder (2010), e que parecem não ser necessárias aqui, a lógica do B.M.Canvas é o pensar o negócio, ou a ideia, de forma ágil. Isso de certa forma vai de encontro ao modelo tradicional de elaboração de planos de negócio complexos e longos.

Por fim, esse ferramental e esses conceitos podem ser aplicados em diferentes contextos.

O *B.M.Canvas* é considerado na metodologia *Lean Startup*, que será apresentada na próxima seção.



LEAN STARTUP

A *Lean Startup*, ou *Startup Enxuta*, tem sua origem nos trabalhos de Ries (2012) e Blank (2013). O nome se dá pois, nessa metodologia, há uma apropriação dos conceitos do Sistema Toyota de Produção, conhecido também com *Lean*. Esses conceitos, segundo Ohno (1997) são: aproveitar o conhecimento dos colaboradores, reduzir o tamanho dos lotes, produção do tipo *Just in time*, controle dos estoques e redução dos ciclos de produção.

Em linhas gerais, o conceito de *Lean Startup* prega que ao invés de se investir muitas horas e recursos financeiros no desenvolvimento de planos de negócios o que deve ser feito é criar uma conexão de *feedback* com os clientes para que com isso se possa, de forma sistemática, testar, pivotar, prototipar ideias e produtos. Há um tópico central nessa abordagem que é o MVP (*Minimum Viable Product*), ou seja, um produto minimamente viável que possa ser testado no mercado.

Com um canal de retroalimentação conceitual, os produtos e serviços passaram a considerar o que os clientes realmente querem, e o que mais gostam. Por outro lado essa exposição fará com que as ideias que são brilhantes apenas na visão de seu idealizador, e que não são valorizadas pelos usuários, possam ser revistas e até descartadas.

O método é apresentado por Ries (2012) como tendo cinco princípios:

- Quando existe um desafio, e para a solução deste existe alto risco, posiciona-se a figura do empreendedor;
- Empreendedorismo e Administração estão muito mais próximos do que se pensa;
- O que vale é o Aprendizado Validado, que é obtido através do método científico da experimentação;
- Construir-medir-aprender: esse deve ser um ciclo contínuo;
- É necessário que se tenham indicadores (métricas) para a inovação.
- Assim, a *Lean Startup* pode ser classificada como uma metodologia que busca acelerar a criação de negócios.

Considerando os tópicos apresentados anteriormente, pode se observar que as três metodologias estão interligadas. Isto é, o *Design Thinking* considera muito a experimentação e a prototipação, e busca o aprendizado. Isso também ocorre no método *Lean Startup*, muito embora esse último tenha por objetivo a geração de um negócio real.

Ao utilizar o *Business Model Canvas* você pode ter uma melhor noção do quanto sua ideia, ou seu negócio, pode ser válido no mundo real. Isso ajuda, sem dúvidas. Porém parece que a real validação só virá com a efetiva experimentação, que é o que propõe o *Lean Startup*. Se por outro lado olharmos uma empresa inicial que utiliza os conceitos do *Lean Startup*, pode haver fácil confusão acerca de onde termina o *Design Thinking* e onde inicia o *Lean Startup*. Isso é plenamente explicável, pois os criadores do método *Lean Startup* consideraram o *Design Thinking* como um de seus pilares.

Por outro lado, ao olharmos as disciplinas clássicas de um curso de administração pode se sugerir que a maioria delas parece mais direcionada a um gerente de uma grande empresa. Há muitas disciplinas como Planejamento Estratégico, Planejamento de Cenários, Custos, Planos de Negócios, Finanças, Contabilidade Básica, Ética, Economia, entre outras. O que está sendo discutido aqui não é o mérito dessas importantes disciplinas para a formação de profissionais, mas sim sua insuficiência quando esses profissionais são expostos ao desafio de iniciar seus próprios negócios.

Dessa forma, o “pensar do Designer”, que vê na experimentação um alto valor, deve ser considerado. A lógica de “testar” a ideia em um *B.M. Canvas* antes de elaborar um longo e exaustivo plano de negócios parece importante. A prática de fazer a Startup ser ágil é extremamente válida. O pensamento de que o mais importante é o feedback do mercado é algo que posiciona o *Lean Startup* em uma categoria respeitável de prática de gestão, inovação ou administração.



REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve. Why the Lean Start-up Changes Everything. **Harvard Business Review**. No.65. May 2013.
- BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias / Tim Brown com Barry Katz; [tradução Cristina Yamagami]. – Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2010.
- CANVASBRASIL. Disponível em: <<http://canvabrazil.blogspot.com.br/p/meu-primeiro-modelo-de-negocios-canvas.html>>. Acesso em: 01 set. 2016.
- CHRISTENSEN, Clayton; BOWER, Joseph. Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*. v. 73, n. 1, p. 43-54, Jan-Feb, 1995.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHIMDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do – II. *Research Technology Management*, v. 45, n. 6, p. 43–9, nov.-dez. 2002.
- FREEMAN, C. “Japan: a new national system of innovation”. In Dosi, G. et al. (orgs.), *Technical change and economic theory*. Londres: Pinter, 1988.
- GRANT, A. Quem matou a criatividade? O assassino está por perto / Andrew Grant, Gaia Grant, Jason Gallate; [tradução Silvio Floreal de Jesus Antunha]. 1.ed. – São Paulo: **Saraiva**, 2013.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LIEDTKA, J. A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. tradução de Bruno Alexander. São Paulo. HSM Editora. 2015.
- MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OECD - FINEP. 3. ed. [S.I.]. 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- OHNO, T. O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala / Taiichi Ohno; trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OSTERWALDER, A. Business Model Canvas. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com>>. Acesso em: 2 set. 2016.
- PINHEIRO, T. Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
- RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. Lua de Papel. São Paulo. 2012.
- SÃO JUDAS TADEU: coletânea acadêmica / Graciela Fernandes Thiesen (org.). – Porto Alegre: Faculdades Integradas São Judas Tadeu, 2016.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SCHUMPETER, Josep A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, (1942).
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. London: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

RESULTARE

Consultoria focada na busca de resultados para nossos clientes: negócios maduros e nascentes.

Acreditamos que qualquer empresa, ao investir em **ESTRATÉGIA** e **INOVAÇÃO** pode se diferenciar e atingir seus objetivos.

Nossa forma de atuação não é oferecer soluções padronizadas e engessadas, mas sim adaptarmos as técnicas mais adequadas à cultura do seu negócio. Isso é possível a partir de um diagnóstico customizado de sua necessidade.

Também atuamos com workshops, palestras e treinamentos em temas ligados à **ESTRATÉGIA**, **INOVAÇÃO**, **EMPREENDEDORISMO**, **GESTÃO DO CONHECIMENTO**, **KPI**, **PLANEJAMENTO**, **DESIGN THINKING** e temas emergentes.

www.resultare.com.br



COM A PARCERIA DE:



www.aexpertise.com.br



Alexandre Garcia,
Consultor, Prof.MBA, Facilitador & Speaker.

Áreas de atuação: Estratégia, Inovação, Design Thinking, Criatividade, Gestão por KPI, Planejamento, Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo.

Formação: Doutorado em Administração (UNISINOS), Mestre em Administração com estudos na área de Gestão da Inovação (UNISINOS), Especialista em Gestão Empresarial (EA UFRGS) e Economista (UFRGS).



Bruna Melo

Consultora, Prof. Universitária, Palestrante
Mestre em Marketing (PUCRS), tendo como áreas de pesquisa e publicações: Gestão da Inovação, Inovação em Serviços e Comportamento do Consumidor. No mercado, possui 12 anos de experiência, dentre empresas de diferentes segmentos. Já realizou projetos de Inovação para modelos de negócios e intra-empresendedorismo em empresas de diferentes portes. É parceira de negócios na consultoria Empreenda.VC.