

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RAFAEL PEREZ MOREIRA

**A IDEIA E A EMPRESA: UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE MODELAGEM
DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Porto Alegre

2017

RAFAEL PEREZ MOREIRA

**A IDEIA E A EMPRESA: UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE MODELAGEM
DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2017

Rafael Perez Moreira

**A IDEIA E A EMPRESA: UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE MODELAGEM
DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz (Orientadora)

Prof. Dra. Daniela Brauner

Porto Alegre, 06 de julho de 2017.

Dedico este trabalho aos futuros empreendedores e empreendedoras de qualquer tipo de indústria e mercado. Espero facilitar a incrível jornada de vocês e trazer mais tranquilidade em momentos iniciais!

AGRADECIMENTOS

Empreender é algo difícil, principalmente no Brasil. Há três anos tenho tentado entender como posso monetizar conhecimentos criativos, trabalhar com o que eu gosto e conseguir encantar as pessoas ao meu redor com isso através das minhas ações, organizações e empresa.

Assim, a escolha do tema deste trabalho não foi à toa. Tentar entender como empreendedores da indústria criativa (da qual eu faço parte) criaram, modelaram e gerem seus negócios é um desafio, mas também é praticamente um bem aos futuros empreendedores.

Facilitar o caminho que eu tive e entender de que forma eu posso ajudar a próxima geração de empreendedores criativos, na verdade, era e é o maior objetivo desse trabalho, que com certeza terá continuidades mais profundas.

Agradeço de coração à pessoas chave que fizeram dessa formação em Administração uma jornada inesquecível e aos que participaram mais ativamente desta pesquisa.

Aos participantes do grupo focal (Thais Hagemann, Lourenço de Pauli, Eduardo Cheffe, Lorenço Boetcher, Eduarda Schifino, Filipe Garcia e Júlio Pereira, obrigado pela ilustre presença!); aos amigos do Núcleo Apache que disponibilizaram o local; a querida Camila Proto que me ajudou na filmagem da conversa; as queridas orientadoras Natália Marroni Borges e Raquel Janissek Muniz (incrível professora e amiga que pretendo levar para outras pesquisas e projetos); e aos amigos e família que me motivam nessa e em outras caminhadas!

Obrigado por tudo!

RESUMO

Em tempos de transformações constantes, empreendedores buscam formas mais assertivas de lançarem seus negócios no mercado, alcançando com mais facilidade o público alvo e construindo empresas bem estruturadas. Este estudo tem como tema a modelagem de negócios da indústria criativa, tendo como objetos centrais a formalização e as ferramentas desta modelagem. Do ponto de vista metodológico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em dados secundários, especialmente sobre os temas empreendedorismo, plano de negócios, *Business Model Canvas* e indústria criativa. Como resultado, constatou-se uma informalidade na modelagem de negócios e na gestão das empresas estudadas e um forte amadorismo da indústria criativa em questões de mercado. Por outro lado, ferramentas como o *Business Model Canvas* já estão bem disseminadas e sendo utilizadas em diversos processos, porém nem sempre de uma maneira assertiva. Além disso, destacou-se novas ferramentas de modelagem que podem ser utilizadas não só nesta indústria, mas em outros tipos de mercado, comparando-as entre si e sugerindo um caminho comum na modelagem dos negócios.

Palavras-chave: Modelagem de Negócios; Indústria Criativa; Gestão; *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

In times of constant transformation, entrepreneurs seek more assertive ways of launching their business in the market, more easily reaching the target audience and building well-structured companies. This study has as its theme the business modeling of the creative industry, having as central objects the formalization and the tools of this modeling. From the methodological point of view, a bibliographic research was carried out on secondary data, especially on the subjects of entrepreneurship, business plan, *Business Model Canvas* and creative industry. As a result, it was found an informality in the business modeling and management of the studied companies and a strong amateurism of the creative industry in market issues. On the other hand, tools like *Business Model Canvas* are already well disseminated and being used in several processes, but not always in an assertive way. In addition, we highlighted new modeling tools that can be used not only in this industry, but in other types of market, comparing them to each other and suggesting a common path in business modeling.

Keywords: Business Model; Creative Industry; Management; *Business Model Canvas*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Business Model Canvas</i>	20
Figura 2 – Substituição de campos do <i>Canvas</i> para o <i>Lean Canvas</i>	32
Figura 3 – Ciclo do Produto Mínimo Viável	37
Figura 4 – O Processo do Design <i>Thinking</i>	40
Figura 5 – Processo PDCA	42
Figura 6 – Processo <i>Dragon Dreaming</i>	43
Figura 7 – O <i>Golden Circle</i>	49
Figura 8 – <i>The Creators Code</i>	51
Figura 9 – Passo-a-passo criado pelo autor	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferença entre Plano de Negócios e BMC.....	22
Tabela 2 – Comparativo de Ferramentas de Modelagem do Grupo Focal	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 MODELAGEM DE NEGÓCIOS E O CONTEXTO DA INDÚSTRIA CRIATIVA	16
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	16
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	17
2.3 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	19
2.4 INDÚSTRIA CRIATIVA.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	25
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.3.1 Coleta de Dados	27
3.3.2 Procedimentos de Análise	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 FERRAMENTAS DE MODELAGEM NA INDÚSTRIA CRIATIVA.....	28
4.1.1 Plano de Negócio	28
4.1.2 <i>Business Model Canvas</i>	30
4.1.3 <i>Lean Canvas</i>	32
4.1.4 MVP	35
4.1.5 <i>Design Thinking</i>	39
4.1.6 <i>Dragon Dreaming</i>	42
4.2 FORMALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA.....	44
5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – Roteiro do grupo focal	64

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a criação de negócios crescem no Brasil. A grande questão a ser discutida é quantos desses negócios são realmente planejados e modelados para o mercado em que estão inseridos e o quanto essa modelagem favorece sua sobrevivência e sustentabilidade econômica.

Em pesquisa realizada por uma consultoria brasileira com 165 empresas, 63% consideram que Modelagem de Negócios e Estratégias são as áreas mais importantes para o primeiro ano de vida empresarial (LUZ GERAÇÃO EMPREENDEDORA, 2013). É importante, assim, entender como mercados voláteis como a indústria criativa planejam-se e oferecem produtos e serviços de valor ao público consumidor.

O termo empreendedorismo começou a ser estudado no Brasil na década de 1990, com a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). De acordo com Dornelas (2008), antes deste momento o país não conhecia o termo em decorrência dos ambientes político e econômico que não eram propícios à inovação e à criação de novos empreendimentos.

Ao passar dos anos, o cenário empreendedor brasileiro evoluiu e já é diferente. De acordo com o estudo GEM (SEBRAE, 2015), quatro a cada dez brasileiros adultos já possuem um negócio ou estão envolvidos com a criação de uma empresa. A taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3%, o maior índice dos últimos 14 anos, aproximadamente o dobro do registrado em 2002. Para sobreviver neste mercado crescente, as organizações necessitam encontrar seus modelos de negócio ideais que, conforme Drucker (2002), consistem na definição de quem é o cliente, o valor que será entregue ao consumidor e como o serviço ou produto será melhor ofertado.

Neste cenário surge o *Business Model Canvas*, ferramenta visual e prática que dinamiza o Plano de Negócios, estrutura mais concreta e detalhada de planejamento organizacional, que exige mais esforço para ser construída. Baseando sua lógica no BSC (KAPLAN; NORTON, 1992), o *Canvas* é estruturado a partir de quatro pilares centrais que constituem a essência de um modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004): produto, interface com o cliente, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros.

Assim, de acordo com Rausch (2012), organizações que possuem modelos de negócios com algum diferencial na era do avanço tecnológico e do conhecimento, estarão em vantagem competitiva, possibilitando a criação de valor aos seus produtos e serviços. Para que um modelo de negócio seja bem construído, devem existir ferramentas que sistematizem estes conceitos de maneira clara e que apresentem ao empreendedor uma visão macro de seu negócio. De acordo com o livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), o modelo de negócios é um esquema que permite que todos os componentes envolvidos no processo tenham um ponto de partida em comum para que a estratégia organizacional possa ser implantada através das estruturas, processos e sistemas do negócio.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), “[...] um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. E conforme Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), um modelo de negócio ainda pode ser considerado como uma representação dos limites da empresa em criação de valor, organização dos pilares de estrutura interna e relacionamento com o mercado. Este conceito de modelo de negócio nos ajuda a entender a sua aplicação na rotina das empresas: esclarecer as ideias dos empreendedores a fim de manter as organizações focadas em seus objetivos: “O desafio é que esse conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 15).

Entretanto, para analisarmos o conceito de modelo de negócio, necessita-se buscar mais a fundo a influência dos planos de negócio no mesmo. Segundo o SEBRAE, modelos de negócios são mais fáceis de entender que planos de negócio visto que são menos detalhados e mais dinâmicos, maleáveis ao decorrer do tempo: “[...] planos de negócio são usados há séculos para detalhar como uma empresa pretende atingir suas metas e criar valor, e sempre foram usados no processo de obtenção de investimento” (SEBRAE, 2015).

Conforme Dornelas (2001) o objetivo de um plano de negócio é descrever minuciosamente o negócio. Ou seja, o plano de negócios é um manual que descreverá como acontece o funcionamento da empresa e o quais são seus objetivos, bem como missão, visão e valores. O plano de negócios é resultado de uma análise sobre toda a estrutura do negócio, do seu funcionamento,

relacionamento com clientes e fornecedores, projeção financeira e tudo que influencia na organização da empresa (DORNELAS, 2008). Outros autores também citam o plano como o guia para estruturar e implementar negócios:

O propósito de um plano de negócios é descrever e comunicar um projeto com ou sem fins lucrativos e como pode ser implementado, seja dentro ou fora de uma organização. A motivação de um plano de negócios pode ser 'vender' um projeto, seja para potenciais investidores ou para investidores internos. Um plano de negócios também pode servir como guia de implementação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 268).

Benvenuti (2016) acredita na importância do Plano de Negócios, mas já entende a ferramenta como algo cansativo e arriscado, visto que os mercados mudam rapidamente e o plano pode se tornar obsoleto. Além disso, em alguns modelos de negócio, como nas *Startups*, pode existir pouco conhecimento sobre o produto ou sobre o cliente para criar uma especificação formal do produto e planos de negócios detalhados (RIES, 2011). Neste contexto, surgem novas abordagens que apresentam processos mais simples, ágeis e com menos riscos ao empreendedor, tais como o *Business Model Canvas*.

De acordo com o SEBRAE, a ideia é o fio que conduz toda a estruturação de um negócio. Para ser um negócio da indústria criativa, porém, precisa-se trabalhar seu modelo e amadurecer as especificações deste mercado:

No contexto dos empreendimentos criativos, faz-se necessário que as ideias para os negócios possuam a dinâmica de transcender o que está posto, ou seja, sejam inovadoras. Isto principalmente para que se criem processos novos para gerar receita, competir no mercado e acessar consumidores que não se interessem pelo produto/serviço (SEBRAE, 2015).

A indústria criativa, portanto, é um mercado competitivo e em frequente mudança. Howkins (2007), em sua primeira abordagem, afirmou que as indústrias criativas são o núcleo da economia criativa, categorizando-as em quinze setores utilizando como critérios a contribuição para a economia nacional, o valor adicionado e a diferença dessas indústrias com relação a indústrias tradicionais.

Florida (2002), ressaltando a importância do setor, estima que no começo do século vinte e um, essa indústria representava quase um terço da força de trabalho dos Estados Unidos, pagando cerca de 1.7 trilhões de dólares em salários e praticamente equivalendo-se com outros setores, como indústrias de manufatura e serviços.

Assim, a indústria criativa traz em sua essência uma alta complexidade em termos de planejamento e gestão, visto que já é um setor consolidado na economia, mas cria valor através de atividades de cunho subjetivo ou, muitas vezes, intangível. Osterwalder e Pigneur (2010) acreditam que a velocidade das transformações causadas na indústria pelos novos modelos de negócio é muito grande e, sendo assim, este é o momento exato para compreendermos o impacto destas mudanças e evoluções.

O objetivo deste trabalho, então, é responder a seguinte questão de pesquisa: empreendedores da indústria criativa de Porto Alegre formalizaram suas ideias de negócio através de ferramentas de modelagem? Caso exista formalização, quais foram as práticas utilizadas pelos mesmos?

Tendo como objetivo geral verificar se empreendedores da indústria criativa de Porto Alegre formalizaram suas ideias de negócio através de ferramentas de modelagem, os objetivos específicos do estudo que suportam este objetivo e levantam questões pertinentes à análise são:

- Verificar os elementos que influenciam nas decisões de modelagem dos negócios;
- Verificar as ferramentas usadas pelos empreendedores para modelarem seus negócios;
- Verificar as especificidades da indústria criativa em modelarem seus negócios;
- Propor um processo em comum na modelagem de negócios do setor analisado.

Como já observado, estudos analisados previamente mostram que o país possui um grande número de pesquisas sobre o perfil empreendedor brasileiro e sobre o estudante de empreendedorismo. Especificamente na área de modelagem de negócios, porém, pouco foi encontrado, mostrando que há uma escassez de estudos que demonstram os processos que os empreendedores tomaram para modelarem suas ideias de negócios.

Baseado no livro *The Creator's Code* de Amy Wilkinson, que sugere uma fórmula para criação de negócios baseada na história de 200 empreendedores americanos de sucesso, o estudo almeja entender se empreendedores da indústria criativa de Porto Alegre formalizaram suas ideias de negócio através de ferramentas de modelagem, como o *Business Model Canvas*.

A pesquisa foi feita através de um grupo focal com 12 convidados e sete participantes, todos empreendedores da indústria criativa, e servirá de base para um estudo mais amplo e comparativo sobre como negócios brasileiros da economia criativa se comportam em relação a negócios de outros países do mundo.

O trabalho possui como estrutura, além desta introdução, o capítulo de referencial teórico onde são abordados autores e conceitos de empreendedorismo, plano de negócios, *Business Model Canvas* e indústria criativa. No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada e, no capítulo quatro, os resultados da pesquisa e a análise da mesma. Por fim, no capítulo cinco são expostas as conclusões do estudo.

2 MODELAGEM DE NEGÓCIOS E O CONTEXTO DA INDÚSTRIA CRIATIVA

Através do embasamento teórico apresentado nesta sessão, o estudo passa a ter base para argumentação dentro do contexto para análise dos conceitos abordados.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Através de diversas pesquisas, o empreendedorismo têm sido um tópico amplamente discutido tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial, sendo o centro da inovação e uma opção alternativa no mercado de trabalho (DRUCKER, 1987).

Conforme Peters e Hisrich (2002, p. 29), “[...] empreendedorismo é a riqueza criada por indivíduos que assumem os riscos principais no que tange patrimônio, comprometimento com a carreira, riqueza ou que agregam e criam valor para algum tipo de produto ou serviço”.

Em grande parte, o empreendedorismo é relacionado com a criação de novos negócios, em sua maioria empresas que começam com uma estrutura simples e tomam forma ao longo do tempo (DORNELAS, 2013). Segundo Stevenson (1993), empreendedorismo é o processo de criação de valor que utiliza diferentemente os recursos disponíveis, buscando sempre encontrar novas oportunidades no mercado.

Segundo Schumpeter (1982), empreendedorismo e inovação atuam em conjunto, promovendo a “destruição criativa”, criando assim novos produtos e serviços e gerando riqueza para a sociedade. O autor destaca a importância do empreendedor na economia, chamando-o de “motor da economia capitalista”.

Já de acordo com Dolabela (1999, p. 31), “[...] empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa”. Sendo assim, o empreendedor não necessariamente é alguém que cria uma nova empresa, mas sim alguém que utiliza da inovação em diversos âmbitos, que, conforme Chiavenato (2005, p. 3): “[...] é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”.

Confirmando isso, Drucker (1975, p. 25) conceitua empreendedorismo como prática, visão de mercado e evolução: “O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente” [...] “Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática”.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), o conceito de empreendedorismo é

[...] o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal.

Muitos estudos dizem que existem duas causas para o empreendedorismo: a necessidade e a oportunidade. De acordo com Benavides Espinosa e Garcia (2004), a busca por emprego é o fator primordial do empreendedorismo por necessidade – o desemprego e instabilidade econômica podem exercer uma pressão e motivar o indivíduo a criar algo mais instantâneo, que num primeiro momento não se baseia em ferramentas de planejamento e gestão.

Ao contrário, segundo Shane (2003), o processo de empreender decorre a partir do encontro de uma oportunidade pelo indivíduo. O empreendedor – que tem a habilidade de encontrar oportunidades – decide pela exploração deste ambiente. Assim, cria planos e negócios bem estruturados para buscar recursos através de uma estratégia bem organizada.

E no mundo em que vivemos hoje, marcado pelo avanço da tecnologia e do acesso à informação, o ambiente é propício para o empreendedorismo (DORNELAS, 2008). Assim, é indispensável o uso de ferramentas e metodologias de gestão que propiciem o crescimento sustentável e planejado de novos negócios.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é uma ferramenta que auxilia o empreendedor no planejamento e gestão das estratégias que a organização irá seguir, baseado em informações obtidas do mercado (SILVA, 2014). De acordo com Dolabela (1999), é

uma forma de analisar o futuro do negócio e diminuir riscos, sabendo quais decisões tomar e por quais caminhos seguir.

Segundo Oliveira (2014), o Plano de Negócio tem sua concepção baseada em um estudo estruturado da organização e onde a mesma quer chegar, levando em consideração questões estratégicas, táticas e operacionais. O autor ainda relaciona o Plano de Negócios na tomada de decisões, uma vez que a ferramenta explora os principais pilares de um negócio: estratégica, operação, marketing e finanças.

Salim et al. (2005) corroboram isso, conceituando o plano de negócios como um documento que estrutura todas as características do negócio, sua operação, suas pretensões de mercado e as projeções financeiras.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2009, p. 8), um plano de negócios é “[...] um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. O Plano de Negócios proporciona ao empreendedor uma forma de sistematizar sua ideia e planejar suas decisões futuras e o destino de seu negócio, além de esclarecer diversas informações sobre a organização e o mercado (QUADROS et al., 2004).

Sendo assim, é uma ferramenta que deve ser frequentemente atualizada e não só utilizada nas fases de planejamento e concepção das empresas: “[...] é um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas fases de ‘decolagem’ e de consolidação da empresa” (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 31).

Relacionado a isso, Dornelas (2008) afirma que um bom plano de negócios deve expor com clareza as virtudes da equipe de trabalho, o potencial do mercado onde o negócio está inserido e projeções financeiras que sejam realistas e concretas.

De acordo com Dornelas (2001, p. 99), existem diversas formas de criar um plano de negócios, mas isso depende do tipo de empresa e empreendedor em questão:

[...] não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Conforme Dornelas (2008), a concepção de um Plano de Negócios pode dar suporte ao empreendedor em diversos aspectos:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

Quanto a sua importância, Dornelas (2005) entende que o Plano de Negócios é o cartão de visitas da organização. Segundo o autor, os planos de negócios muitas vezes são escritos como um requisito para captação ou aprovação de um empréstimo ou entrada em um processo de incubação para dar início ao negócio.

Ao contrário, Blank (2007) acredita que métodos clássicos de gerenciamento para grandes empresas como um plano de negócios não se mostram adequados para empreendimentos em estágio inicial ou negócios expostos a mudanças frequentes, como aqueles que estão alocados na indústria criativa. Assim, sugere-se a utilização de ferramentas mais práticas e dinâmicas, como o *Business Model Canvas*.

2.3 BUSINESS MODEL CANVAS

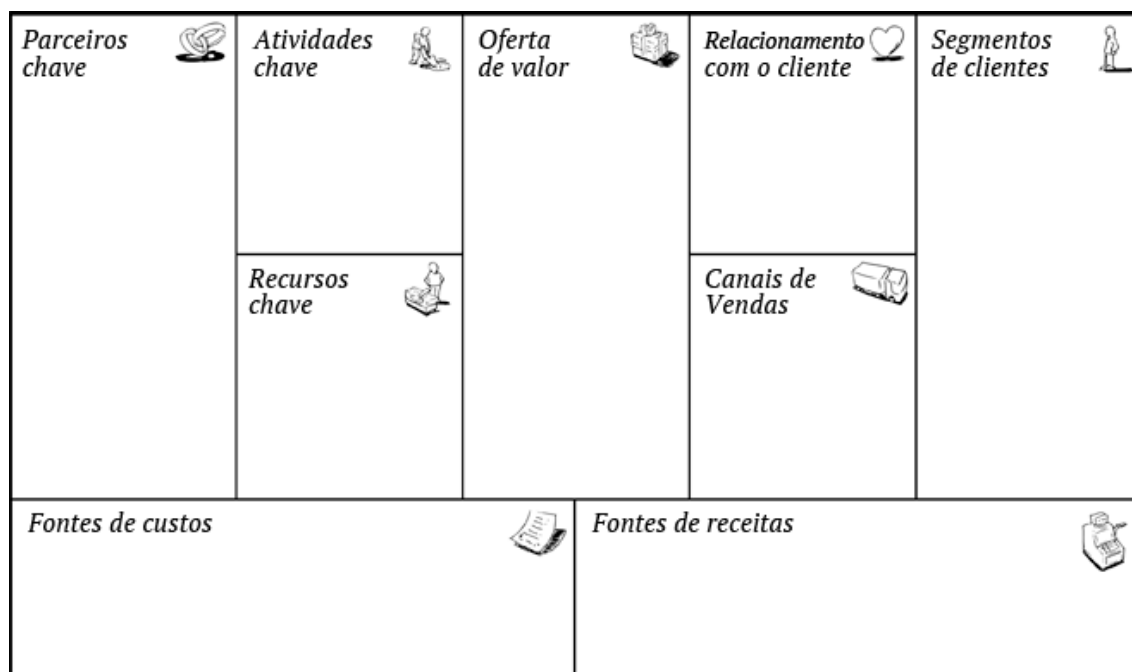
Através de mudanças ocorridas globalmente, como a democratização da internet e outros avanços tecnológicos, o relacionamento entre consumidores e fornecedores transformou-se totalmente. A concepção industrial já não faz mais sentido e as organizações passaram por grandes mudanças para agregar e entregar mais valor (TEECE, 2010). Na década de 90, em meio a um contexto de transformações no mercado, surge o termo Modelo de Negócios, amplamente

discutido desde então nos meios empresariais e acadêmicos (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Então Osterwalder (2004) buscou explorar o tema em uma área específica que ainda era pouco analisada pelos pesquisadores, tendo como objetivo conceituar modelos de negócio de uma maneira genérica, pois alegou que “[...] a maioria das pesquisas sobre modelos de negócio acaba ficando em um nível não conceitual, amplo e, às vezes, vago” (OSTERWALDER, 2004, p. 2, tradução nossa).

Em seu estudo, Osterwalder (2004) propôs os 9 principais elementos de um modelo de negócios e como cada um deles deve ser desenhado e relacionado com o todo. Estes elementos foram melhor desenvolvidos em 2011 juntamente a Pigneur (2011) e ajudaram os autores a compor, enfim, o Business Model Canvas (ou Quadro de Modelo de Negócios), abreviado como BMC, uma ferramenta visual e dinâmica para planejamento de negócios, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

O BMC demonstra visualmente e através de cada área de uma empresa ou projeto, como um modelo de negócios deve ser. Cada um dos nove tópicos deste quadro dá suporte para o empreendedor transformar o conhecimento sobre seu próprio

negócio em informações claras e visuais para todos os participantes do processo de construção de um negócio (CLARK; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

O *Business Model Canvas* trata-se de um quadro que fornece uma maneira inovadora, visual e simplificada de modelar qualquer tipo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Segundo Dornelas (2013), o modelo de negócios deve evidenciar como a empresa pretende buscar receita e como os setores operacionais da organização se relacionam para gerar valor ao produto e conseqüentemente levar a empresa ao sucesso. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Além disso, o *Business Model Canvas* sugere um passo-a-passo para a concepção de modelos de negócio. Recomenda-se, primeiramente, uma sessão de Brainstorming (chuva de ideias) para criação de ideias e possibilidades para cada um dos nove blocos do BMC. O objetivo principal deste processo é completar o *Canvas* com as principais definições de cada parte do negócio (PIRES; QUEIROZ, 2012).

Conforme Dorf e Blank (2012), o *Business Model Canvas* tem como principal vantagem a possibilidade da participação ativa de diversas pessoas que formam o negócio, como sócios, colaboradores ou especialistas contratados, por se tratar de uma metodologia visual e simples de ser aplicada. Assim, diferencia-se do Plano de Negócios, que possui uma estrutura formal, rígida e com pouca adaptação as mudanças do mercado, fatores comuns para negócios alocados em setores como a indústria criativa. Na tabela a seguir, apresenta-se a diferença conceitual entre as duas ferramentas:

Tabela 1 – Diferenças Conceituais entre Plano de Negócio e BMC

Ferramenta	Objetivo	Referencial
Plano de Negócios	Documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.	(SEBRAE, 2009, p. 8)
<i>Business Model Canvas</i>	Quadro que fornece uma maneira inovadora, visual e simplificada de modelar qualquer tipo de negócio.	(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

2.4 INDÚSTRIA CRIATIVA

Em 1990 algumas mudanças econômicas e sociais deram espaço para que atividades ligadas ao conhecimento tivessem potencial. Assim, transformou-se a filosofia industrial de diversos países, dando surgimento para o termo “indústria criativa”, inicialmente na Austrália, tendo na Inglaterra seu maior enfoque (BLYTHE, 2001).

Sendo assim, o exemplo inglês é frequentemente citado como referência, visto que, além do pioneirismo, teve uma forte associação do tema com sua agenda política e econômica. Na década de 90, o país mapeou todas as atividades ligadas a criatividade no país (DCMS, 2005) e conta hoje com um Ministério das Indústrias Criativas. Deste mapeamento, o governo inglês detalhou 17 setores desta indústria: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, software, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2005).

Conforme Hartley (2005, p. 5), indústria criativa pode ser conceituada como a “[...] união entre o talento individual e escala da massa, agregado ao contexto das novas tecnologias de mídia, e com isso, tem o surgimento de um novo padrão de consumidor”.

O surgimento deste setor também deve ser relacionado ao que se chamou de virada cultural (BONNELL; HUNT, 1999; GIBSON; KLOCKER, 2005), uma grande transformação de valores da sociedade ocorrida neste século que surgiu da mescla de dois fenômenos simultâneos: a sociedade do conhecimento e a transformação de valores sociais materialistas para valores pós-materialistas.

A passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial causou o crescimento e a estruturação da sociedade do conhecimento (ou sociedade da informação) (CASTELLS, 2000; LASH; URRY, 1994). Essa transformação acontece através da transição de uma economia baseada no uso intensivo de capital e trabalho para uma economia baseada na capacidade intelectual dos indivíduos, tendo maior valor na produção e troca do conhecimento (BECK, 2000; 2002).

Howkins (2001), apesar da crescente entrada de pesquisadores sobre o tema, é reconhecido como o autor que deu forma a economia criativa, ao conceitua-la como uma forma da classe criativa monetizar seus conhecimentos em forma de produtos e serviços. O autor apresenta o setor da economia como a relação entre criatividade, o simbólico e a economia, sendo a criatividade o fator central na produção de produtos e serviços.

Conforme Winnicott (1975) a criatividade, característica central desta indústria, pode ser definida como a expressão do potencial humano de realização, manifestando-se através de atividades que gerem produtos e serviços tangíveis. Também pode ser entendida como a capacidade, de indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador (HESMONDHALGH, 2002). Assim, a criatividade esteve sempre presente nas organizações e empreendimentos, variando sua forma de intervenção (WILLIAMS, 1983).

De acordo com o IPEA (2013), a criatividade pode ser conceituada como o processo pelo qual as ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas que são valorizadas. Além disso, Howkins (2011) diz que a criatividade pode ser definida como uma aptidão que é posta em prática sempre que alguma pessoa fizer algo totalmente novo ou melhorar algo já existente.

Em Buenos Aires, uma das capitais com mais participação da Economia Criativa na América Latina, essa indústria representou 9% do total de produto gerado pela cidade, 9,5% dos empregos e um valor de US\$ 4,3 bilhões para a cidade, entre 2003-2007 (UNESCO, 2010). Já no caso brasileiro, as pesquisas

apontam uma participação da economia criativa na produção brasileira de cerca de 16,4% em 2006, o que equivale a R\$ 381,3 bilhões, concentrados fortemente pelos setores de arquitetura e moda (FIRJAN, 2008).

Conforme a Conferência Nacional das Nações Unidas sobre Comércio e Revista Negócios e Talentos – nº 14 (2015/1) 6 Desenvolvimento (UNCTAD), a economia criativa possui um potencial tão grande que pode provocar crescimento econômico em diversos países, criar empregos, promover aumentos na exportação, inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano (DUISENBERG, 2008).

Torna-se importante, portanto, estudar a modelagem dos negócios da indústria criativa, visto que esse setor do mercado tem apresentado um crescimento mundial nos últimos anos e uma participação efetiva na economia global.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

O presente capítulo está organizado para apresentar o conjunto de procedimentos metodológicos estruturados, a partir dos objetivos do trabalho, que ajudaram na operacionalização desta pesquisa.

Tendo em vista o objetivo geral do estudo (verificar se empreendedores da indústria criativa de Porto Alegre formalizaram suas ideias de negócio através de ferramentas de modelagem), optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa e exploratória, analisando com maior profundidade as opiniões e sinais dos participantes da pesquisa.

Para embasar o estudo, utilizou-se de dados secundários de diversas fontes, tais como: livros, artigos acadêmicos, e artigos digitais de autores e pesquisadores da área de negócios e indústria criativa. Mapeou-se fontes nacionais e internacionais sobre modelagem, planejamento e gestão de negócios e histórico da indústria criativa, bem como seus fatores de sucesso e fracasso.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os participantes do grupo focal foram selecionados através dos seguintes critérios: conhecer a indústria criativa; ter ou ter participado de algum negócio da indústria criativa; conhecer ferramentas de modelagem; trabalhar ou viver na cidade de Porto Alegre.

Todas eles fazem parte de organizações, possuem ou criaram negócios que estão classificados dentro da indústria criativa ou também já passaram por algum tipo de processo empreendedor, mentoraram algum negócio desta indústria ou tiveram qualquer outro tipo de contato com o mercado criativo.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentre entrevistas individuais em profundidade e outras técnicas, escolheu-se realizar um grupo focal com fundadores de empresas e participantes indiretos da indústria criativa com a finalidade de obter o máximo de informações qualitativas.

Segundo Morgan (1997), grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que coleta informações por meio das interações grupais.

De acordo com Iervolino e Pelicioni (2001), a essência da técnica do grupo focal consiste na interação entre os participantes e o pesquisador com o objetivo de coletar dados e informações sobre um determinado tema (por isso é chamado grupo focal). As autoras ainda especificam o grupo focal com algumas características:

É composto por 6 a 10 participantes que não são familiares uns aos outros. Estes participantes são selecionados por apresentar certas características em comum que estão associadas ao tópico que está sendo pesquisado. Sua duração típica é de uma hora e meia (IERVOLINO; PELICIONI, 2001).

De acordo com Barbour e Kitzinger (1999), os participantes devem fazer parte de um grupo de indivíduos que convivam com o assunto central do grupo focal e que tenham conhecimento dos fatores que podem afetar os dados da pesquisa.

O grupo focal serve para reunir informações qualitativas que englobam valores, atitudes e percepções das pessoas sobre o tema abordado. Os fundadores das empresas foram contatados via e-mail ou telefone via indicação de empreendedores já conhecidos pelo autor do estudo.

Realizou-se, então, um grupo focal no dia 06 de Junho de 2017 onde, dos 12 convidados, contou-se com sete participantes. Através de convites via e-mail, telefone e Redes Sociais, os indivíduos presentes no estudo foram: Thaís Hagemann (CEO e fundadora da Agência Epokeh, psicóloga pela PUCRS), Lourenço de Pauli (estudante de pós graduação em Mercados Criativos pela Unisinos), Eduardo Cheffe (fundador da REFRAME Inovação, fundador da Agência Integrada e ex coordenador de comunicação e marketing da Oppus Promoções, publicitário pela PUCRS), Lorenço Boetcher (fundador da Loop Bike Sharing, estudante de engenharia ambiental na UFRGS), Eduarda Schifino (sócia da Estribo Conteúdo, jornalista pela PUCRS), Filipe Garcia (coordenador de aceleração da Wow Aceleradora, administrador pela UFRGS) e Júlio Pereira (fundador da Eureka, advogado pela UFRGS e estudante de psicologia pela UFRGS).

O grupo focal foi dividido em três questões, sendo elas: Você utilizou algum tipo de ferramenta para planejar e gerir o seu negócio? Quais?; Que dificuldades a indústria criativa enfrenta na modelagem de negócios?; Como você acredita que ferramentas de modelagem e planejamento ajudam o empreendedor a alinhar

melhor o seu negócio com o desejo do consumidor e ter resultados mais sustentáveis?

3.3.1 Coleta de Dados

Assim, foi realizado um encontro com 7 pessoas, dentre elas especialistas em gestão, indústria criativa, *Startups*, investidores e empreendedores do mercado em questão. O grupo foi reunido em um único dia e guiado pelo mediador em uma discussão que trouxe à tona os temas necessários para os resultados que a pesquisa tem como foco.

Através do grupo focal, discutiu-se as perguntas do roteiro que consta no apêndice deste trabalho, que foi dividido em duas grandes sessões: ferramentas utilizadas na modelagem de negócios e a formalização dos mesmos. Com duração de 1 hora e 50 minutos, o grupo focal foi transcrito e analisado através de repetições e relações dos termos mais comentados com teorias e bibliografias do assunto em questão.

3.3.2 Procedimentos de Análise

Por fim, a análise das informações coletadas se dá na necessidade de utilização de um método, capaz de consolidar opiniões frequentemente expressas (GOMES; BARBOSA, 1999). A análise do grupo focal será feita pelas técnicas da repetição e do agrupamento. Os conceitos, Segundo Gil (2010), podem ser dados por “a verificação sistemática dos temas que se repetem” no caso da repetição e “através do processo de categorização de elementos, como eventos, atores, situações, processos e cenários”, no caso do agrupamento.

Ao final, o moderador construiu um relatório que contempla todo o material textual (transcrição) gerado na discussão e um resumo dos comentários e *insights* mais importantes, além de acrescentar suas conclusões baseadas não só nas falas dos participantes do grupo focal, mas também na maneira que as mesmas foram ditas e nas discussões geradas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Encontrou-se, ao fim da pesquisa, um padrão da modelagem dos negócios entrevistados, tanto em termos de planejamento quanto em termos de gestão. Mesmo informalmente, todos participantes do grupo focal seguiram um caminho onde testaram hipóteses junto do seu público para, após isso, modelarem seus negócios através do *Business Model Canvas*.

Além disso, todos empreendedores demonstraram terem dificuldades com a gestão das suas empresas, especificamente quando entramos em assuntos como gestão financeira, precificação de produto e serviço e vendas.

Neste capítulo, apresenta-se as ferramentas de modelagem discutidas no grupo focal, bem como as especificidades da indústria criativa que fazem com que empreendedores deste mercado tenham dificuldades que outros não possuem.

4.1 FERRAMENTAS DE MODELAGEM NA INDÚSTRIA CRIATIVA

Ao decorrer da conversa, os empreendedores e participantes da indústria criativa mencionaram diversas ferramentas que já foram citadas, mas outras que não eram de conhecimento da pesquisa. Este subcapítulo foi dividido dentro dessas ferramentas para que pudéssemos entender melhor como elas influenciaram estes negócios e como as mesmas funcionam.

4.1.1 Plano de Negócio

Filipe Garcia, ao ser perguntado pelo mediador sobre a utilização dos Planos de Negócio no ambiente de *Startups*, responde sobre a ineficácia dessa ferramenta dentro do seu ambiente:

[...] a gente não pede Plano de Negócio em hipótese alguma... na nossa cultura, muito dinâmica, Plano é só pra um investimento muito maior...se tu for escrever um plano de negócios de 80 páginas, tu vai errar provavelmente em 60... tu vai acertar a capa, o nome do projeto e olhe lá... as vezes muda tudo, até o próprio *founder*. Em contra partida a gente pede uma certa consistência no conhecimento de mercado, onde o canvas pode ajudar muito... o empreendedor que entra na Wow tem que saber sobre o mercado, precisa ter uma maturidade.

Entende-se que Filipe não decretou o fim do Plano de Negócios, mas apenas contesta a ferramenta que, para o momento do empreendedor que é acelerado pela sua organização, talvez não faça sentido investir tempo em uma documentação tão longa visto que o mercado em que eles estão inseridos é dinâmico.

Em artigo escrito no site do SEBRAE MG, entende-se melhor a diferença da utilização de um Plano de Negócios para um *Business Model Canvas*:

Como as empresas nesse formato mudam muito rapidamente em busca do modelo de negócio ideal para gerar o máximo de receita, fazer um plano de negócios detalhado pode demorar muito e acabar sendo perda de tempo. No entanto, o Plano de Negócios também tem grande valor para startups em momento de busca por investimentos. Pois além de usar o canvas para demonstrar rapidamente a lógica do negócio, é necessário detalhar para quem é necessária determinada quantia de dinheiro, além de ser importante indicar as projeções de retorno do investimento, convencendo quem tem grana a investir na sua ideia (SEBRAE MG, 2015).

Dentro desse tópico, nenhum outro participante do grupo focal comentou alguma experiência sobre terem utilizado o Plano de Negócio, retificando o desuso dessa ferramenta por parte de diversos empreendedores e a preferência dos mesmos pelo *Business Model Canvas*, uma metodologia mais dinâmica e de fácil aplicação.

Assim, entende-se que o ideal é utilizar essas ferramentas em momentos diferentes. O *Canvas* se encaixa em momentos de testes, mais iniciais, quando ainda temos uma ideia e queremos transformá-la em um negócio. Já o Plano de Negócios serve para detalhá-la mais ainda e, muitas vezes, captar investimentos. Filipe ainda comentou sobre isso, trazendo à tona o uso do *Canvas* em momentos iniciais das empresas:

[...] então normalmente quem chegou na aceleradora, ele já passou por um processo de canvas, onde ele minimamente já modelou o negócio e testou algumas hipóteses, tendo resultados de validação. O empreendedor ele já chega com um protótipo em validação, ou com algum cliente pagante mas num estágio bem inicial... provavelmente mais de 90% desses caras que chegam na Wow fizeram algum processo com canvas quando começaram a startup, não sei se bem feito ou mal feito, mas sei que essa ferramenta já é bem disseminada no meio em que eu vivo [...].

4.1.2 *Business Model Canvas*

Todos os participantes do grupo focal entendem e já utilizaram o *Business Model Canvas*. Surgiram diferentes formas e estágios de utilização, como trouxe Lorenzo, da Loop, que utilizou a ferramenta após diversos testes de validação do seu negócio no mercado:

[...] depois teve que mudar todo negócio porque a gente foi validar, parecia que tava perfeito e deu 1 mês e daí 3 pessoas andaram de bicicleta... po velho, tava tudo certo, porque ninguém anda. Tá, daí mudou e a já passou pro canvas e deu uma amadurecida, seguimos testando, o negócio tomou um corpo maior e surgiram outros caminhos.

Thais conta que criou um *Canvas* apenas quando precisou apresentar a empresa em um evento, ou seja, quando realmente teve necessidade de colocar a sua iniciativa no papel:

[...] e a gente não tinha feito nenhum canvas até o ano passado, porque a Epokeh foi idealizada e construída tipo... dia 8 de março de 2016 e até novembro a gente não tinha nada... e quando a gente foi convidada pra ir pro EcoSistema Empreendedor, um evento, a gente pensou em fazer um canvas, pra conhecer melhor a ideia. A gente conheceu uma *Lifestrategist* que nos ajudou nesse processo, o trabalho dela também foi fundamental pra gente ser o que a gente é hoje e pensarmos como um canvas sempre que a gente estiver atuando.

Thais não só contou com suas opiniões pessoais, mas tentou levar o planejamento do seu negócio para que outros grupos pudessem colaborar:

[...] tu cria esse networking com as pessoas e elas se importam com o teu trabalho. Então se tu achar esses grupos dentro de Porto Alegre, cria um outro nível de colaboração que eu acho que estrutura bem o trabalho da Epokeh, que tu não acha só o que tu acha da tua empresa, mas sim com ideias de outras pessoas que contemplam projetos, cursos, o que for [...].

Thais ainda citou um grupo chamado EcoSistema Empreendedor durante grande parte de sua fala:

[...] ah, é um encontro de vários empreendedores e, são duas pessoas que se apresentam, duas empresas que levam uma pergunta... nós levamos como nós iríamos fazer o lançamento do site da Epokeh e as pessoas dão ideia sobre aquilo. Teve gente que falou muita coisa, tipo que tinha que fazer coisas da Belle Epoque da França, tem que fazer um vídeo que vai contar desde a Belle Epoque pro dias atuais [...].

É importante levarmos em consideração o teor colaborativo do *Canvas*. De acordo com Daniel Pereira, do blog O Analista de Modelos de Negócio, é imprescindível analisarmos que o *Business Model Canvas* foi desenvolvido em conjunto com mais de 200 consultores de todo o mundo, sendo assim um processo colaborativo do início ao fim. Conforme Pereira (2016), Alexander Osterwalder, o autor da ferramenta, criou engajamento ao redor de uma nova teoria de administração utilizando de meios digitais e englobou outros consultores e empresários do mercado para se sentirem co-criadores do BMC e divulgarem a metodologia ao redor do mundo.

Lourenço ainda enxerga outras possibilidades na utilização do *Canvas*, não limitando a ferramenta a modelagem de negócios:

[...] mas toda primeira conversa o cara já apresentava o negócio dele e, normalmente, embasado em cima do canvas. E eu acho que ele não é só importante pra montar o negócio do zero, mas também pra vários projetos, assim como empresas maiores que usam em projetos pra entender como eles podem funcionar, em um modelo sustentável, sozinho [...]

Assim como Lourenço, Thais também comentou a utilização do modelo *Canvas* em projetos pessoais e ações específicas. Para tanto, podemos trazer inovações na ferramenta que adequam a mesma a situações e fazem pequenas modificações em alguns fatores específicos. O Project Model *Canvas*, de acordo com o portal Project Builder (2016), é o BMC para a gestão de projetos:

É um diagrama visual em que você consegue avaliar um projeto inteiro integrando escopo, tempo, requisitos, entre outros. Com o PM canvas, a gestão de projetos deixa de ser 1:N - onde o gerente de projeto realizava o planejamento isoladamente - e se torna N:N - onde o projeto é co-criado e anda na velocidade do compromisso (PROJECT BUILDER, 2016).

Criado pelo professor José Finocchio Júnior em 2013, este formato tem sido replicado também para outras áreas, como apresentações (*Canvas Presentation*) e atendimento (*Brief Canvas*). Toda essa flexibilização do *Canvas* foi um ponto importante, mas que também foi colocado em pauta quando discutidas as limitações da ferramenta. Eduarda comentou sobre o trabalho prestado por uma consultoria para a Estribo:

[...] então a gente, quando foi botar a empresa no papel, a gente passou por muita dificuldade e quase acabou a sociedade [risos], porque era tudo muito

óbvio, mas a gente não conseguia passar pro papel... então foi quando a gente procurou as gurias da consultoria, que elas utilizam algumas coisas do canvas mas elas especificam pra realidade da empresa, então nem todo método é o canvas quadrado, o que foi ótimo porque hoje a gente enxerga a empresa.

Eduardo ainda complementa, retificando as limitações do *Canvas*:

[...] e falando da quadradice do canvas eu lembrei do Excel, uma coisa que eu não consigo, um bloqueio meu... e eu fiquei pensando, outro dia eu vi *post-it* redondo e eu pensei... cade o canvas redondo né? Em tempos de Bauman, tempos líquidos, em tempos de Maturama, cadê essa persersividade de ver as opções [...].

Julio também teve uma experiência com o *Canvas*, utilizando a ferramenta em um processo do *StartupRS*, programa de aceleração de *Startups* e empresas inovadoras:

[...] a gente usa pouco o canvas, usou à força por causa do startupRS (programa de aceleração). O que eu acho que é mais difícil do canvas é que ele é tipo uma checklist de áreas do negócio, mas é muito falho porque pouca gente oferece uma playlist em cima desse checklist, tendo várias opções pra pensar exaustivamente em cima de cada ponto. Existe uma sugestão assim, exemplificada, mas tu poderia ter, tipo assim, tem livro por aí mostrando os 30 modelos de lucro possíveis e que ninguém personaliza isso como playlist de fato, como perguntas-chave, questões pra tu aplicar.

Filipe concorda com Julio, comentando que muitas vezes o *Canvas* é mal utilizado:

[...] as vezes as pessoas tão aplicando com conceitos incorretos, inclusive as pessoas acham que chegando com um canvas pronto elas vão ganhar investimento e não é assim. Ao mesmo tempo que o canvas é uma ferramenta super útil, visual, não pra ser estática, é uma ferramenta dinâmica, pra avaliar e obter respostas do mercado. Então sim, muitos usam, pode utilizar com vários funcionários e principalmente nos primeiros momentos de vida da startup assim [...].

4.1.3 Lean Canvas

Lorenço, quando falou sobre os primeiros passos da Loop, trouxe o *Lean Canvas* como uma ferramenta de modelagem inicial do negócio. Ash Maurya, autor da ferramenta, questionou a utilização do *Canvas* em negócios bem estruturados, como Skype e Apple; mas questionava a aplicabilidade da ferramenta em negócios

embrionários. Em artigo da *HSM Experience*, Thomaz Castilho traz a simplicidade da ferramenta como ponto forte:

Acima da atenção a conceitos técnicos, burocráticos e detalhistas na construção de uma nova empresa, toda ideia precisa passar um ponto de vista macro, 'uma solução para um problema'; definir métricas simples, que reforcem o valor que está sendo criado ao novo negócio e a vantagem diferencial, uma característica que demonstre pioneirismo excelência, que trace um caminho de desenvolvimento completo, do Lean canvas à construção de um legado (CASTILHO, 2016).

A grande diferença do *Lean Canvas* para o *Business Model Canvas* estaria na substituição de alguns campos complexos por outros que facilitariam a construção do modelo de negócios em estágios iniciais. Basicamente, a troca de parcerias-chave por problema; atividades-chave por solução; recursos-chave por métricas e relacionamento por vantagem diferencial faz com que empreendedores que estão em níveis iniciais possam colocar sua ideia no papel com mais praticidade e testar hipóteses no mercado. Assim, após um período de testes, constrói-se mais argumentos para a aplicação de um *Business Model Canvas* completo.

Figura 2 – Substituição de campos do *Canvas* para o *Lean Canvas*

Parcerias-chave Problema	Atividades-chave Solução	Oferta de valor	Relacionamento Vantagem diferencial	Segmentos de clientes
	Recursos-chave Métricas		Canais	
Estruturas de custos		Fontes de receita		

Fonte: (CASTILHO, 2016).

De acordo com Castillo (2016), o *Lean Canvas* não substitui o *Canvas*:

Maurya olhou para um ponto de atenção no desenvolvimento de novos negócios e apresentou uma ferramenta eficaz, que não substitui o *business model canvas*, mas o complementa em uma etapa obrigatória do empreendedor: o negócio como aprendizado (CASTILLO, 2016).

O conceito *Lean* vem sendo aplicado com frequência nos negócios e foi um dos tópicos discutidos no grupo focal. Este conceito, no mercado da Administração, basicamente envolve um trabalho de mapeamento e eliminação de desperdícios em empresas e organizações, o que está muito atrelado com a maneira com que *Startups* gerem seus negócios.

Recentemente, Eric Ries (RIES, 2011) uniu ideias de marketing, tecnologia e gestão ao *Lean* e criou uma metodologia mais universal, que pode facilmente ser aplicada em qualquer tipo de empresa, como uma ferramenta para melhorar os resultados de curto e longo prazo. A metodologia, chamada de *Lean Startup*, apresenta ao empreendedor novos conceitos e ferramentas, como o próprio MVP, a ideia de pivotar e processos mais ágeis de relacionamento com clientes.

De acordo com Blank (2012), professor associado da Stanford University e participante ativo do movimento de *Startups*, o método *Lean Startup* é baseado em três pilares importantes e que fazem a ferramenta ser inovadora.

O primeiro pilar seria a criação de hipóteses, onde o empreendedor deve, antes de lançar o seu produto ou serviço, pensar em hipóteses e modelos de negócios através de pesquisas de mercado. Então, ao invés de investir tempo em um extenso compilado do negócio – o Plano de Negócios –, o autor propõe que o empreendedor utilize o *Business Model Canvas* e conte com mais flexibilidade no processo de modelagem inicial.

No segundo pilar encontra-se o teste destas hipóteses através do *customer development*, ou desenvolvimento com clientes. Através de pesquisas e apresentações de protótipos das hipóteses do primeiro pilar, a empresa colhe opiniões e feedbacks sobre o próprio modelo. Para isso, é interessante que o empreendedor conte com um MVP – *Minimum Value Product*.

No terceiro pilar adota-se o chamado “desenvolvimento ágil”, ou seja, a construção de um produto ou serviço diretamente conectada com as opiniões e os

feedbacks constantes dos clientes. Lourenço comentou sobre esse desenvolvimento ágil que acontece na Eureka e trouxe:

É muito legal essa parte de MVP dentro da Eureka, eu vejo, enxergo que, talvez seja das empresas pelas quais eu passei que mais usa essa lógica de teste, e o que eu acho mais incrível é que é uma empresa formada por 3 ainda não formados psicólogos, que não tem nenhum programador e que tem 5 aplicativos web desenvolvidos.

De acordo com Julio, ainda assim a Eureka sempre preferiu ir no caminho inverso do pensamento *Lean* criado pelos americanos e pelas *Startups* de tecnologia:

A gente evita muito aquela linha americana de *Lean* startup que é o joga tudo pra validar e aprender rapidamente, vamos investir pra crescer rápido, vamos achar empreendedor, vamos atrás da Wow, da Ventiur. A gente segue pensando com o pé no chão, focando no físico pra conseguir girar e pensando no digital como algo que segue funcionando com o físico, cuidando pra não ter um custo fixo que prejudique o nosso funcionamento. É por essa linha, com muito cuidado e cautela.

Lorenço, da Loop, comenta sobre uma má experiência usando o pensamento Lean:

[...] a gente fez um primeiro projeto achando que era o certo e quando chegou no final, a gente viu que por fazer numa pegada Lean, a gente chegou no final e viu que não era aquilo que a gente precisava... gastamos dinheiro, energia e tempo numa coisa que vamos ter que fazer tudo de novo... mas aprendemos!

Todos os participantes concordam que é importante termos fases de testes e validação de hipóteses sobre o negócios, surgindo assim a conexão do pensamento *Lean* com metodologias como o MVP, que traz a simplicidade na sua estrutura e a capacidade de transformação rápida.

4.1.4 MVP

Lourenço fez uma conexão do pensamento Lean com os empreendedores da Ventiur, quando teve uma experiência junto da aceleradora gaúcha:

[...] eu até acho que na Ventiur, como a gente trabalhava muito com a pré-aceleração, com startups bem mais cruas pra elas terem a capacidade de

receber investimento, a gente trabalhou muito com gente que era MVP e continuou trabalhando no seu negócio. Acho que empresas de tecnologia tem mais facilidade pra fazer isso e ir melhorando o negócio com o tempo. Tinha gente que chegava com coisas muito pequenas, que iam crescendo aos poucos.

Filipe ainda complementou com sua experiência na Wow:

[...] tem essa questão de quem trabalha com software, é bem mais barato pra fazer um MVP. No nosso caso essa parte ela é muito, assim, pode ser uma planilha de excel... mas é obvio que existiu essa parte de desconstrução que o Eduardo falou, mas a gente não tem muito contato com essa parte, é mais história de bastidor.

O Produto Mínimo Viável, mais conhecido como MVP, popularizou-se através de Eric Ries, autor do livro *The Lean Startup*, através de um ciclo de aprendizagem ágil para empresas que se baseia em 3 pilares: construir, medir e aprender. E mesmo sendo algo mínimo, ele precisa contextualizar o cliente de algumas características principais do produto ou serviço para que consiga recolher os feedbacks precisos e fazer transformações de acordo com a opinião do consumidor final.

Toda a lógica do uso do MVP se encontra na necessidade de buscar informações para o lançamento de novos produtos e serviços em mercados que ainda não se conhece ao certo a aceitação. De acordo com a Inovativa Brasil (2015), grande aceleradora e incubadora nacional, o MVP é uma maneira inteligente de utilizar os recursos de uma empresa:

[...] portanto, ao utilizar um MVP o mais importante de tudo é criar mecanismos de validação de hipóteses e que permitem um aprendizado exploratório. Assim, usar o MVP no desenvolvimento de uma startup é uma maneira inteligente de utilizar os recursos.

Lorenço ilustra muito bem a experiência da Loop utilizando a metodologia:

[...] a gente começou assim mesmo, querendo fazer um projeto pra compartilhar bicicletas de pessoas pra pessoas... tá, mas e aí, será que vai dar certo? Não sei, vamos tentar pegar uma bike emprestada de alguém... dai tipo eu não consegui, mais dois não conseguiram e daqui a pouco chegou o último de bike e deu tudo certo, esse foi o primeiro MPV. Depois disso a gente viu que existia o público e criamos um grupo no Facebook com pessoas que tinham interesse em emprestar as bikes e pessoas que queriam usar... esse foi o momento em que só 3 pessoas utilizaram o grupo por um mês inteiro. A gente viu que o negócio não era assim, e dai depois disso a gente pegou as bikes e colocou em espaços com cadeados com

senha, criou um grupo no Whatsapp e disponibilizava o código dos cadeados quando as pessoas pediam ali... esse foi nosso terceiro MVP... já estamos no protótipo, passamos do MVP, mas mesmo assim controlando, subindo os degraus.

Lourenço, que trabalhou como mentor na Ventiur Aceleradora, ainda complementa sobre a importância do MVP e dos testes dentro da construção do produto da Loop:

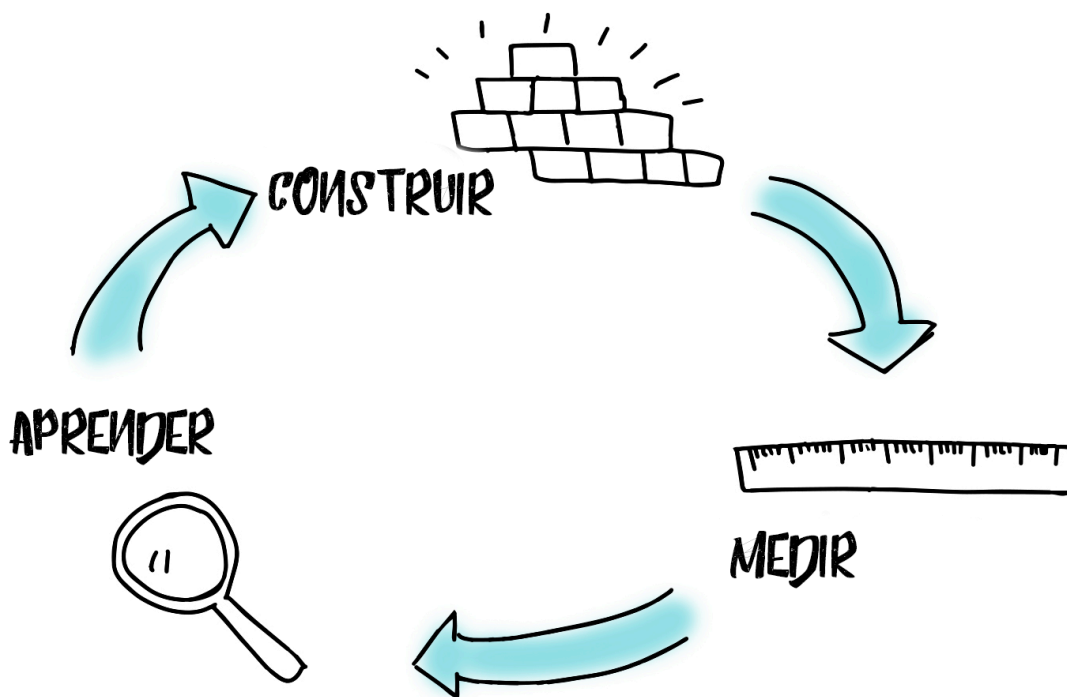
[...] e talvez se tu (Lorenço) tivesse antecipado isso, talvez o produto não fosse o que vocês tem hoje, podia ser diferente... poderia até funcionar, ou não, mas hoje tu consegue chegar num ponto em que a empresa tá madura porque tu testou bastante no mercado... tu minimizou o risco e tem mais certeza que esse é o produto que tu tem que investir.

Eduarda, no entanto, comenta que a Estribo precisou apenas de um teste para validar que seu negócio tinha valor dentro do mercado em questão:

[...] a Estribo fez um MVP e por sorte era aquilo desde o começo, quando a gente começou e ainda não faz 1 ano, a gente começou e disse que os clientes viriam pedir os vídeos né. Passou dois meses e nada... dai a gente foi até uma prova de cavalo crioulo e fizemos um documentário dessa prova como uma produção nossa... então foi e foi e dai a gente publicou esse documentário que hoje tem mais de 140 mil visualizações, assim surgiram outros trabalhos.

O ciclo completo do MVP (FIGURA 3), construir-medir-aprender, aconteceu com alguns participantes do grupo focal, porém em diferentes níveis de intensidade.

Figura 3 – Ciclo do Produto Mínimo Viável



Fonte: (RIES, 2011)

Julio, por exemplo, citou diversas ferramentas diferentes que utiliza para criar MVPs e testar hipóteses de mercado:

Da nossa parte a gente faz muito MVP, listas de interesse por exemplo, teste de fumaça, já brincou um pouquinho de Mágico de OZ, vai fazendo coisas desse tipo... a gente vê e tenta fazer com o MVP, é pra cada produto novo ter esses testes, fazer pra cada curso um teste com uma galera, depois bota pra vender, testa o modelo da venda, testa o fit do mercado, como acontece com a Point (empresa do mediador) né?

Thais ainda comentou sobre a importância das métricas nos testes do MVP:

[...] fora o fato de que a gente trabalha com redes sociais, indicadores e métricas do nosso negócio também, então a gente consegue mensurar e entender o que o nosso público tá pedindo pelo o que a gente posta, a gente faz teaser de alguma coisa, ve se dá certo, vai lá e faz. Mas a gente sempre testa e procura um gap, uma oportunidade [...].

Julio complementa, trazendo o peso das ferramentas na diminuição das incertezas dos sócios do negócio: “[...] mas eu acho que indo pro método, pra que serve essas metodologias, grande parte é pra reduzir a incerteza e o ego da visão pessoal dentro do negócio”.

Eduardo, ao contrário dos outros, utilizou de outras ferramentas para modelar o seu negócio:

[...] me ocorreu também, quando eu tive a ideia da Reframe, eu ainda não tinha clareza do negócio... então ao invés de eu trazer pro canvas, até porque eu sabia que seria algo que não teria muito recurso, muito aporte, muito investimento, ahn... eu fiz um trabalho com a Bora Design, com a Roberta, utilizando algumas metodologias de Design Thinking, a gente abriu a empresa, a gente estruturou... ou seja, tem um pensar que naquele momento, o Design Thinking foi super útil e supriu de uma certa forma o canvas [...].

Sendo assim, entendemos que o *Canvas* e o MVP são metodologias importantes na hora de modelarmos nossos negócios, mas existem outras ferramentas muito interessantes e que ainda não estão popularizadas, com o próprio Design Thinking.

4.1.5 Design Thinking

Assim como Eduardo, Lorenço conta que também utiliza ferramentas do *Design Thinking* na Loop:

[...] mais uma coisa também, dentro da Loop a gente tem um projeto específico que é tu, basicamente, desenvolver a tecnologia pra criar um novo bikeshare, mais flexível e mais seguro pro usuário. Nisso, a gente tem que desenvolver tanto o hardware quanto o software e nesse processo a gente utiliza muitas ferramentas de Design Thinking também [...].

O *Design Thinking* têm se tornado muito comum dentro da indústria criativa e também em outros mercados. Sua conexão com a modelagem de negócios é direta, visto que dentro deste processo são utilizadas ferramentas como MVP, *Canvas*, *Lean Canvas* e outras citadas na pesquisa.

Conforme Brown (2010, p. 36), “[...] o Design Thinking pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio”. O conceito do uso de design para fins que extrapolam a criação gráfica e de produto já é conhecido a muitos anos (Herbert Simon em 1969 com *The Sciences of the Artificial* e Robert Mckim em 1973 com *Experiencies of Visual Thinking*), porém a visão de *transformer* este

pensamento criativo em uma metodologia só surgiu em 2008, com a ascendência de autores como Tim Brown e Tom Kelley.

Segundo Vianna et al. (2012, p. 17):

O Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o 23 problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele.

Brown (2010) concorda em partes com a definição de Vianna et al. (2012), divergindo no que tange a prática do *Design Thinking*. Brown (2010) entende que a metodologia deve ser moldada conforme a ocasião e o projeto em questão, dependendo do momento em que a empresa está passando.

Mesmo possuindo esse fator de flexibilidade, o autor e um dos maiores experts na metodologia, indica alguns pontos e fatores iniciais para a aplicação da ferramenta que, de acordo com Brown (2010, p. 16), seriam “[...] a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado”.

Eduardo, quando comenta sobre as limitações do *Canvas*, também fala sobre a possível flexibilização de ferramentas que deve existir para que cada negócio seja modelado de acordo com o seu funcionamento:

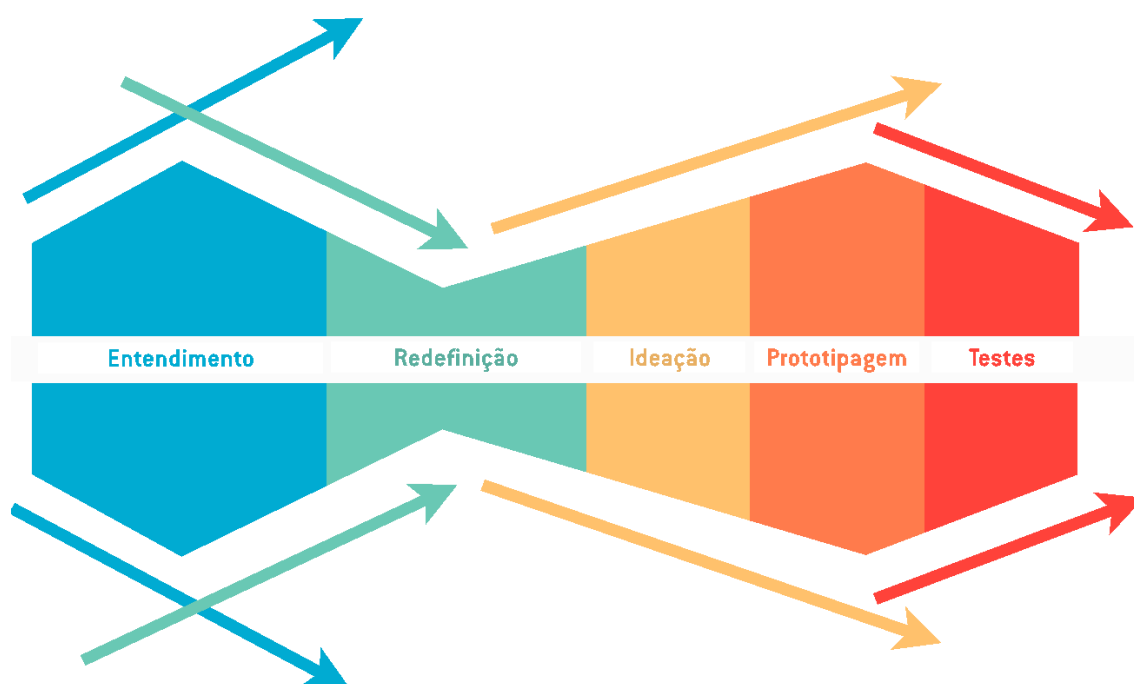
Eu costumo dizer que eu desenho fluxos de conversas, o que faz parte de uma modelagem... então eu recebo um briefing eu imagino uma conversa, com tais objetivos, com tais dinâmicas... enfim, vai ser o que for, não importa o método, existe uma modelagem, um negócio e talvez eu tenha que criar uma metodologia.

De acordo com a Endeavor Brasil (2017a; 2017b), a principal razão da existência do *Design Thinking* é a satisfação do cliente (interno ou externo), fator que só pode ser entendido quando pesquisamos e entendemos suas necessidades e suas motivações. As etapas do processo de design thinking podem, em sua grande maioria, ser resumidas pelos seguintes passos:

1. Entendimento: descoberta do contexto do problema em questão;

2. Redefinição: questionar, através de pesquisas, os pontos de vista deste problema;
3. Ideação: criar modelos e hipóteses para soluções;
4. Prototipagem: prototipar produtos e serviços;
5. Testes: lançar essas soluções no mercado, buscando feedbacks e entendendo as melhorias necessárias.

Figura 4 – O Processo do *Design Thinking*



Fonte: (BROWN, 2010)

Assim, criamos conexões com algumas ferramentas utilizadas até então, podendo inseri-las dentro do processo de *Design Thinking*. Basicamente, o processo fala sobre buscar, no cliente e nas pessoas que estão envolvidas, as respostas para um projeto ou, no caso desta pesquisa, para um modelo de negócio.

Julio, da Eureka, falou muito em utilizar pesquisas para entender melhor o que o público precisa e quais são as suas necessidades:

[...] mas eu acho que hoje o que mais nos ajuda são certas aplicações de pesquisa, especificamente da área da psicologia, que a gente usa muito pra validar e outras coisas... então a gente usa muito grupo focal até entrevista sem enviezar... a mesma coisa pra análises quantitativas, a gente abusa de formulário, de psicometria, estudando o que dá pra validar esse tipo de coisas [...]

4.1.6 *Dragon Dreaming*

Eduardo ainda complementou o Design Thinking com o Dragon Dreaming, uma metodologia alternativa de gestão de projetos baseada no PDCA:

[...] complementando isso que tu falou, me lembrei muito do Dragon Dreaming, construir junto... teve umas conversas antes do trabalho que eu fiz com a Roberta com o Felipe Freitag na Casa Liberdade que foi muito importante... então eu usei as conversas, a colaboração do Dragon Dreaming e o Design Thinking e aí foi.

Questionado pelo mediador, Eduardo explicou melhor do que realmente se tratava a metodologia:

[...] o Dragon Dreaming é uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada nos aborígenes da Austrália, que prioriza relações ganha-ganha, a sustentabilidade e um projeto onde todos os envolvidos se desenvolvem de alguma forma. Ele traz uma série de ferramentas, ele tem a lógica do sonhar, planejar, celebrar e executar [...]

Conforme o portal Projeto Draft (2015), o *Dragon Dreaming* é conceituado como uma metodologia para planejar e executar projetos criativos, colaborativos e sustentáveis e contar com um alto engajamento dos participantes do processo. A ferramenta tem como base três princípios: a expansão do senso comunitário, o crescimento pessoal e a sustentabilidade. O *Dragon Dreaming* acredita que projetos de sucesso têm quatro fases: sonho, planejamento, realização e celebração.

Lorenço, da Loop, também utilizou o *Dragon Dreaming* como parte do processo de modelagem do seu negócio:

[...] o negócio tomou um corpo maior, mas daí deu um momento sem dinheiro, aquela baixa de energia, alguns sócios de um momento inicial saindo, e aquilo tipo meio que fez que a gente começasse a murchar e daí entrou uma metodologia chamada Dragon Dreaming, que a gente ressonou o nosso projeto e aquilo nos deu energia pra continuar e seguir com um modelo de negócio diferente... depois disso a gente seguiu com o canvas.

É interessante comparar o PDCA com o *Dragon Dreaming*, pois ambos possuem 4 etapas muito semelhantes, mas possuem valores e pilares bem diferentes. O Ciclo PDCA é um dos métodos gerenciais mais utilizados por administradores e engenheiros e também um dos mais antigos. De acordo com SILVA (2006), o PDCA é um método para a prática do controle de processos e

projetos dentro de organizações. Conforme LIMA (2006), o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias.

O ciclo possui ações que se dividem em quatro fases básicas que devem ser repetidas continuamente com o objetivo de rever resultados e aplicar melhorias: planejar, desenvolver, checar e agir:

Figura 5 – Processo PDCA



Fonte: (DEMING, 1986)

O *Dragon Dreaming* foi inventado em 1990 pelo consultor internacional australiano John Croft, especialista em empreendimentos e projetos sustentáveis, de liderança e desenvolvimento organizacional e co-fundador da Gaia Foundation, uma organização baseada nos princípios de crescimento pessoal, construção de comunidades e sustentabilidade.

Figura 6 – Processo *Dragon Dreaming*



Fonte: (DRAGON DREAMING BR, 2015)

De acordo com o portal Projeto Draft (2015), o *Dragon Dreaming* já foi ensinado dentro de grandes empresas brasileiras, bancos, universidades e órgãos governamentais como o Ministério de Cultura e a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo. Alguns gigantes do mercado brasileiro, também já fizeram uso da técnica, como o Banco Santander e Natura.

4.2 FORMALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA

Notou-se uma certa informalidade na utilização das ferramentas de modelagem por parte do grupo estudado, visto que todos tinham negócios diferentes e utilizavam diversas metodologias para modelarem suas empresas. Júlio Pereira, da Eureka, mencionou a relação do controle financeiro com o planejamento dos negócios, gerando uma discussão com o resto do grupo:

[...] e desde o começo eu levava em consideração o custo, sempre achando que pra uma empresa sobreviver ela tinha que ter um controle financeiro

muito funcional e esse era o cuidado que, talvez por ter vindo de uma família que têm negócios, era algo bem claro pra mim.

Julio é uma exceção no mercado, visto que os outros participantes comentaram sobre experiências bem distintas nos seus negócios. Eduarda, por exemplo, falou da informalidade da sua empresa até a contratação de uma consultoria em gestão financeira:

Bom, a Estribo ela começou... o que recebia no outro dia gastava inteiro, era assim a nossa percepção de mundo. Mas depois de 3 meses a gente fechou um projeto bem grande com a RBS e a gente viu que a necessidade de aprender o que é EBTIDA, lucro e fluxo de caixa era bem grande e a gente contratou uma consultoria que foi ótima, que mostrou pra Estribo que ela é uma empresa, não só um ideal.

Thais, ao ser perguntada sobre o modelo de gestão da Agência Epokeh, também ressaltou o uso de consultoria e programas de capacitação:

[...] nós fomos convidadas pelo SEBRAE pra participar de uma palestra de 70 horas sobre negócios sustentáveis e colaborativos, e são 30 horas de consultoria que a gente ganha, isso também é uma baita solução, uma instituição com um grande nome que impulsa empresas menores e mostra que o micro empreendedor pode ter uma ideia ou um projeto legal e não precisa ser comprado pelas grandes empresas [...].

No contexto brasileiro, essa realidade de empreendedores que buscam consultorias diariamente é latente. De acordo com o portal Administradores (2015), 7% dessas empresas fecham por falta de lucro, 20% encerram o negócio por falta de capital e quase 50% dos pequenos empresários do Brasil não sabem dizer ao certo se têm lucro ou prejuízo. Esses dados nos fazem constatar que as empresas fecham por falta de uma gestão adequada.

Já Eduardo, que teve sua própria agência de publicidade durante 12 anos, teve uma trajetória de gestão bem diferente dentro do contexto da indústria criativa:

Nós sempre tivemos na agência, consultoria financeira, era uma premissa. O meu sócio, o pai dele era consultor financeiro e nos apoiava muito, nos trazia muitos insights, nos trazia muito conhecimento mesmo... dali eu tive uma base muito boa pra fazer a gestão geral do VeloPark por exemplo, eu fazia acompanhamento de fluxo, de DRE, trabalhando com algumas consultorias também [...]

E Filipe, quando perguntado sobre o suporte da aceleradora na gestão financeira das empresas e na formalização dos modelos de negócio, respondeu que o auxílio prestado não é estratégico, mas sim operacional:

[...] o empreendedor ele tem essa ciência, essa noção disso, ele sabe que ele tem que fazer receita, mas a gente não ensina e não cobra o empreendedor como fazer o controle financeiro, é bem raso porque a gente sabe que startup muda muito rápido e ele tem que ter flexibilidade pra poder usar o dinheiro... Então o nosso empreendedor ele tem uma visão digamos bem operacional de gestão, nada estratégico [...]

Thais e Lorenço, quando perguntados sobre a gestão de seus modelos de negócio, afirmaram que estão mudando sua percepção ao decorrer do crescimento do negócio e da entrada de mais capital. Lorenço ainda mencionou a transformação da perspectiva financeira da Loop após o desenvolvimento de um financiamento coletivo:

[...] o marco que fez que a gente mudasse de mindset foi quando a gente bateu a meta do crowdfunding e entrou uma enxurrada de grana, pra nossa realidade. A gente, ate o momento, entrava muito pingado, 20, 30 reais por mês e do nada entrou 35 mil. Dai a gente parou e disse: tá, calma, temos que cuidar disso aí.

Ao contrário, Thais ainda não passou por uma fase com alto faturamento, então acredita que a preocupação com a gestão financeira do negócio vai aparecer proporcionalmente com o crescimento da Epokeh:

A Epokhe assim, é uma... um negócio que foi criado faz pouco tempo, então eu acredito que a gente ta passando por uma fase de amadurecimento, e a gente ta chegando na fase financeira, apesar de que a gente já ter sim um planejamento financeiro, eu sinto que a gente precisa de uma consultoria ou algo assim... tu precisa saber do teu custo fixo e de como tu vai investir e qual receita tu teria pra dividir em tanto tempo.

Nota-se, portanto, um amadorismo na modelagem inicial dos negócios em questão do pouco faturamento nas fases mais embrionárias. Mesmo Eduardo, que já teve grandes experiências com gestão, disse que faz da Reframe uma “empresa de um homem só”, com suas próprias metas e indicadores, não demonstrando muita preocupação com a gestão financeira do negócio. Lourenço, que já passou por diversas áreas da indústria criativa, critica a maneira como a gestão é feita em grande parte dos negócios desse mercado:

Como banda a gente tentava minimamente ter uma organização, mas pela idade ou talvez pela própria cultura do meio a gente não tinha muito cuidado com isso, então entrava dinheiro do show que pagava ensaio e, não, não existia essa grana mesmo. Depois como produtor essa cultura continuou, eu tinha uma sócia e a gente não tinha nada, a menor noção de negócio. Graças a Deus eu consegui perceber isso a tempo, parar, pensar e ver que tinha algo errado... enfim, acho que na minha experiência empreendedora eu fazia parte desses 50% que não sabia se tem prejuízo ou lucro.

Lorenço ainda fez um paralelo da cultura *Lean Startup* com a maturidade financeira da Loop, relacionando o *mindset* enxuto com a falta de gestão da empresa:

Isso (pensamento Lean) fez com que a nossa mentalidade em relação ao dinheiro fosse muito imatura e a gente se passasse as vezes, tipo, dando passos maiores do que a perna. Ao longo do tempo a gente criou maturidade e aos poucos vamos definindo claramente o papel de cada um, tendo cuidado com o dinheiro e se aprofundando nessa estabilidade na empresa e trazendo amadurecimento, o que demorou bastante e trouxe muito problema no início da empresa.

O desafio da indústria criativa, no que tange a gestão, é conseguir oferecer um serviço ou produto de maior qualidade, não aumentando o preço e gerindo seus custos. Lorenço também comentou sobre essa transição entre a cultura *Lean* e uma cultura de maior qualidade:

A nossa relação com o dinheiro acabou ficando tipo distorcida assim, isso é uma coisa que a gente quer mudar de pensando pra poder entregar um produto de mais qualidade, conseguir estar nesse momento de testes e ir pra um momento de entregar um produto bom e de qualidade. Claro, que faça todos os teste, mas com uma mudança de mentalidade nesses testes.

Um ponto importante da discussão sobre gestão e modelagem do negócio em questões de formalização foi o amadorismo do mercado criativo. Lourenço, que já foi músico, produtor e trabalhou em algumas agências, comentou sobre isso:

O que que eu, de encerramento assim, eu acho que a gente tem uma série de ferramentas que já foram criadas, que são utilizadas, umas mais e outras menos... acho que todas funcionam de uma forma dependendo do estágio que tu tá, mas ainda tem algo que me incomoda nos mercados criativos e que me fez eu rodar nele em outras áreas é muito o lance do amador, porque eu gostava muito da música mas eu não conseguia enxergar isso com o profissionalismo necessário, por exemplo.

Ainda existe um outro lado, comentado por Eduarda e Eduardo, da não formalização deste mercado em questões de produção e consumo. Eduarda compartilhou uma inquietude em cima dos compradores e concorrentes:

Mas eu acho que o que implica também no lado criativo é o lado amador de alguns que acreditam ser criativos, criam um valor em cima disso e acabam vendendo o seu peixe... hoje eu vejo que a criatividade ela esbarra na falta de criatividade... o mercado ainda procura comprar o barato e não o com qualidade alta! A gente sofre muito com isso e tenta buscar outros diferenciais, isso é a criatividade, mas falta muito profissionalismo dos criativos.

Isso, por um lado, pode ser muito pela falta de representatividade do mercado perante seu público alvo, o que é decorrente de uma não padronização de muitas profissões, como fotógrafos, designers, músicos, artistas e etc. Eduardo ainda cita a falta de meios e padrões para precificação e controle de novos serviços neste mercado:

Eu acho que tem uma questão que é assim, é botar preço naquilo que tem valor... como eu coloco preço no meu trabalho? ... E aí tem uma história que vem de um tempo distante, das agências de publicidade nunca terem cobrado pela criação e nunca terem cobrado pelo planejamento, uma vez que elas eram remuneradas pelos 20% da mídia. Essa remuneração acabou, esse negócio não existe mais, mas tem toda uma geração que não cresceu sem saber botar valor, ou sem saber cobrar pelo seu valor, o principal negócio que tu entrega pro teu cliente é a estratégia, o pensamento, as ideias, só que isso eles não cobravam porque ganhavam 20% da mídia.

Grande maioria dos participantes tinha dificuldade na monetização dos seus produtos e serviços. Muito se falou e debateu sobre a subjetividade dos negócios da indústria criativa e sobre a percepção do cliente no valor dos produtos e serviços deste mercado. Eduarda comentou sobre a dificuldade da Estribo em precificar os vídeos da produtora:

A gente tem esse lado, as vezes a gente fala que vamos fazer um orçamento e a pessoa fala: tá mas é em torno de 500 reais né? Mas a gente tem o outro lado, de uma dificuldade que a gente tem um valor mais acessível, vídeo é muito caro, mas as pessoas olham o nosso material e acham que também vai ser caro. Então tipo as pessoas nos respondem dizendo que estão numa fase de economia.... tá mas vamos conversar, isso é uma dificuldade da Estribo.

Lorenço concordou com Eduarda e ainda citou a dificuldade da indústria criativa de entender o seu próprio valor e poder vender isso para o mercado de uma forma justa. Quando perguntado sobre qual era o fator mais importante na formatação do valor da Loop, Lorenço comentou sobre a formação de rede:

As vezes, não sei se é um caso só nosso, mas as vezes a gente meio que subestima o valor que a gente tem... e isso na nossa empresa aconteceu demais, a gente sempre pensava qual era o nosso diferencial, nossa operação tem alguns diferenciais pro cliente que faça com que o serviço seja melhor mas não é uma disrupção total. Uma conversa que eu tive com meus sócios é que a gente é uma comunidade, e se isso é uma comunidade isso tem um valor e as pessoas nos deram 35 mil reais sem a gente ter praticamente nada porque elas viram esse valor e a gente ficava com medo de ir e oferecer isso pras empresas e aí, agora, depois de 1 ano e meio, a gente tá indo e começando a oferecer pras empresas.

Assim, nota-se a grande dificuldade desta indústria em precificar aquilo que eles acreditam ter um valor percebido diferente para o consumidor. Muitos dos participantes já utilizavam ferramentas de precificação em excel construídas por consultorias, mas o grande problema está em vender seus produtos e serviços com o preço calculado, de forma que o consumidor final entenda o valor disto.

Filipe, da Wow Aceleradora, comentou sobre a influência da comunicação nos processos de convencimento, venda e criação de um público fiel para os negócios da indústria criativa:

[...] isso parte do processo de convencimento de venda, de conseguir sócios, de conseguir parceiros... e daí eu vou contar só uma experiência que a gente fez um workshop de Pitch em que a gente fez uma desconstrução da proposta de valor, e pensou no início da Startup, perguntando qual foi o primeiro passo pra criação daqueles negócios, as motivações, os porques. E foi muito bacana porque a gente fez uma narrativa utilizando Storytelling com os empreendedores... e como os empreendedores as vezes são caras muito técnicos, não conseguem se comunicar direito, são pouco flexíveis e daí eles tem problema em comunicar as coisas direito.

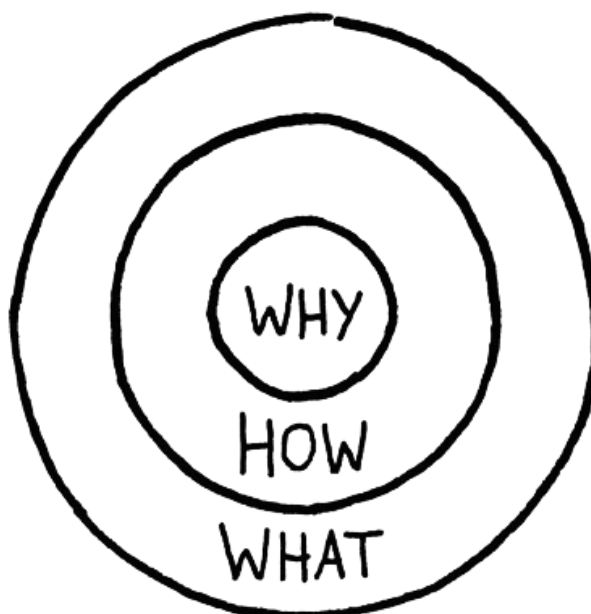
E comentando sobre a comunicação no processo de encantamento de clientes, Lourenço compartilhou uma ferramenta interessante na formatação de narrativas, o *Golden Circle*:

Eu acho que isso do feeling, storytelling e como construir uma narrativa que seja interessante, eu daria o gancho do Golden Circle, que é uma ferramenta que eu uso pra tudo, pra projetos. Acho que ela ajuda a comunicar muito bem, o lance de começar pelo Porquê, ela é uma

ferramenta em si que te ajuda a comunicar, mas ela traz dentro dela uma linha de pensamento que te faz pensar em outras coisas, na tua proposta de valor, em coisas que tu vai aplicar, além do que simplesmente o que tu faz né?.

O *Golden Circle* (SINEK, 2012), apresentado na Figura 7, criado por Simon Sinek, basicamente inverte a ordem das informações em um modelo de negócios. Em seu livro “Por Quê?”, Sinek (2012) entende que o *Golden Circle* é uma ferramenta que ajuda empreendedores a influenciarem outras pessoas sobre seus negócios: “[...] é uma perspectiva alternativa para as suposições existentes a respeito do por que de alguns líderes e organização conseguirem atingir um grau de influência tão desproporcional”.

Figura 7 – O *Golden Circle*



Fonte: (SINEK, 2012)

A ferramenta, de entendimento simples e aplicação complexa, é composta por três pilares:

1. *Why* / Por quê
 - Qual a sua motivação para empreender?
 - Quais as razões para se dedicar a esta ideia de negócio?
2. *How* / Como
 - Qual o seu diferencial em relação à concorrência?

- Que características, habilidades ou tecnologias emprega para desenvolver o seu negócio?

3. *What* / O quê

- Que tipo de produtos ou serviços deseja oferecer ao mercado?

De acordo com o portal *Startup Sebrae Minas* (2015), “[...] uma ferramenta para ajudar a criar a proposta de valor de uma ideia ou negócio de sucesso. Essa é uma ferramenta muito simples, mas de grande impacto, que sugere que os negócios sejam criados de maneira contrária ao que geralmente é feito, começando pelo por quê e não pelo o quê.

Relacionado a isso, Lorenço compartilhou sua visão sobre negócios da indústria criativa:

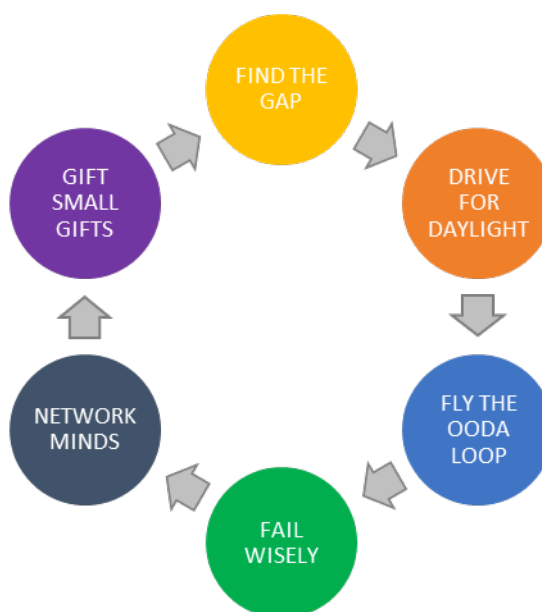
[...] pra mim o que ficou que a indústria criativa tem como pilar principal ter negócios baseados no propósito, no que as pessoas acreditam e pra mim esse é o futuro dos negócios, a indústria criativa é a solução de grande parte dos problemas que a gente vive hoje.

Eduardo ainda complementou, falando sobre a importância da presença do empreendedor neste propósito:

[...] eu acho que todo processo de modelar, tem um processo de se conectar e de presença mesmo, de estar presente fazendo o que se faz e olhando pra aquilo e, além de todo racional, que a gente sabe, que a gente conhece sobre o negócio, tem o que a gente sente dele.

Todos os participantes compartilharam, de alguma forma, os caminhos que percorreram e as ferramentas que utilizaram para modelarem seus negócios. No livro *The Creators Code*, onde Amy Wilkinson entrevistou 200 empreendedores Americanos e descobriu o caminho em comum percorrido pelos mesmos, sugere-se um passo-a-passo para a abertura de negócios de sucesso (FIGURA 8).

Figura 8 – The Creators Code



Fonte: (WILKINSON, 2015)

Amy buscou, no Código dos Criadores, explorar e promover os 6 passos percorridos pelos maiores empreendedores americanos na construção de seus negócios. Conforme Wilkinson (2015), fundadores de empresas como Airbnb, Paypal e UnderArmor participaram da pesquisa e deram vida a este passo-a-passo:

1. *Find the Gap* (Encontre uma Oportunidade): empreendedores ficam alertas, procurando por oportunidades que outras pessoas não conseguem ver;
2. *Drive for Daylight* (Dirija para a Luz do Dia): empreendedores tem foco, apenas de estarem em ambientes muito dinâmicos, continuam com o foco n horizonte;
3. *Fly the OODA Loop* (Voe o Ciclo OODA): todo empreendedor passa por quatro estágios na criação de seus negócios: observar, orientar, decidir e agir;
4. *Fail Wisely* (Falhe com Sabedoria): empreendedores entendem que precisam ter diversas experiências. Assim, sabem que falhas pequenas e frequentes são essenciais;
5. *Network Minds* (Pense na Rede): para resolver problemas e criar novas soluções, empreendedores buscam em suas redes pessoas e grupos para servirem de suporte para seus projetos;
6. *Gift Small Goods* (Seja Generoso): empreendedores, ao decorrer da criação de seus negócios, servem de suporte também para que outras pessoas possam buscar seus sonhos e alcançarem seus objetivos.

Nota-se, porém, uma grande subjetividade nos 6 passos encontrados pela autora. Nenhum deles traz, em sua essência, as ferramentas que foram utilizadas pelos empreendedores para percorrer a construção de seus negócios. Wilkinson, ao contrário, traz no seu livro comportamentos e habilidades que tais empreendedores demonstraram ter.

Através deste grupo focal, pode-se sugerir também um caminho em comum, porém muito mais simples e objetivo, pois utiliza ferramentas de funcionalidade já comprovadas para dar suporte a negócios. Criou-se, primeiramente, uma tabela (TABELA 2) contendo as ferramentas de modelagem usadas pelos empreendedores que participaram do grupo focal, suas vantagens, desvantagens e principais atribuições e objetivos (através da percepção dos participantes). Assim, podemos entender para que serve cada tipo de ferramenta e em qual momento podemos utilizá-las.

Tabela 2 – Comparativo de Ferramentas de Modelagem do Grupo Focal

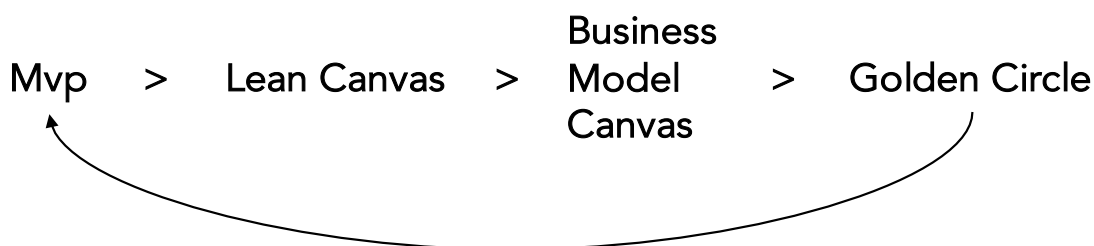
Metodologias	Empresas	Objetivos	Vantagens	Desvantagens
Plano de Negócios	Nenhuma	Detalhar e planejar todas as faces dos negócios	Detalhamento e planejamento a longo prazo	Muito longo, muito esforço e muito engessamento
Business Model Canvas	Todas	Modelar o negócio dinamicamente através de 9 campos preenchíveis	Dinâmico, visual e objetivo	Muito limitado, não possui um passo-a-passo específico
Lean Canvas	Loop, Ventiur, WoW	Testar hipóteses através de um BMC mais simples e objetivo	Dinâmico, visual e objetivo	Muito raso e para momentos iniciais
MVP	Todas	Criar um produto ou serviço com os mínimos detalhes para testar no mercado	Custo baixo e simplicidade	Muito raso e para momentos iniciais
Design Thinking	Reframe, Loop	Alinhar produtos e serviços com demandas do mercado	Alinhamento de expectativas com o público alvo, colaborativo, sustentável e visual	Muito longo, muito esforço e processos de lançamento e retirada de produtos e serviços do mercado
PDCA	Nenhuma	Planejar, gerenciar e executar projetos	Não há elementos suficientes para elencar vantagens e desvantagens desta ferramenta	
Dragon Dreaming	Reframe, Loop	Planejar, gerenciar e executar projetos através de uma percepção colaborativa	Colaborativo e sustentável	Muito longo, requer um grupo para ser feito
Golden Circle	Ventiur, Loop, WoW, Estribo, Eureka	Criar narrativas e estruturas para encatamento e venda	Rápida, pode ser utilizada individualmente	Muito raso e não contempla pontos específicos do modelo de negócio

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Sugere-se, portanto, o uso atrelado de quatro ferramentas (que foram utilizadas por praticamente todos os participantes do grupo focal): *Lean Canvas*, MVP, *Business Model Canvas* e *Golden Circle*. Cada uma possui uma função específica e tem um momento ideal para ser utilizada:

1. *Lean Canvas*: organiza as ideias em um primeiro estágio e mostra ao empreendedor hipóteses e formatos para serem validados;
2. MVP: constrói protótipos de produtos e serviços que, quando colocados no mercado, serão “cobaias” no processo de construção de um modelo de negócio ideal;
3. *Business Model Canvas*: organiza as ideias já em um estágio mais avançado, quando o empreendedor já possui um foco sobre seu produto ou serviço (através do MVP);
4. *Golden Circle*: cria uma narrativa encantadora e pode auxiliar o empreendedor a vender mais o seu negócio no mercado, utilizando o propósito como gatilho principal.

Figura 9 – Passo-a-passo criado pelo autor



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Assim, entende-se que empreendedores devem viver um ciclo entre lançar negócios no mercado, tentar encantar o consumidor final e, com seus feedbacks e reações, voltar aos testes para que as ideias sejam melhor modeladas e relançadas. A principal contribuição deste modelo é a possibilidade de alinhar expectativas constantemente com o mercado, entregando produtos e serviços de valor percebido ao público alvo.

5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS

Os objetivos geral e específicos do estudo foram alcançados: elencou-se as principais ferramentas de modelagem utilizadas por empreendedores da indústria criativa e detectou-se uma informalidade na modelagem de negócio desta indústria. Entendeu-se neste estudo que existe um processo em comum na modelagem destes negócios da Indústria Criativa, que inclusive foi sugerido pelo autor.

O resultado final da pesquisa demonstra as 4 ferramentas utilizadas pelas empresas participantes e as coloca em ordem de utilização: MVP, Lean Canvas, BMC e Golden Circle. Todos os participantes do grupo focal, de alguma forma, passaram por estágios semelhantes e utilizaram estas ferramentas de modelagem em comum para alcançarem um certo nível de maturidade e formalizarem seus negócios. Além disso, mapeou-se as ferramentas menos utilizadas e suas características.

Através do grupo focal, foi possível entender que a busca por profissionalização influencia na formalização da modelagem destes negócios. E essa, por sua vez, gera resultados mais satisfatórios quando bem estruturada, como foi visto nos participantes da pesquisa.

A indústria criativa é um mercado muito diferente dos tradicionais. Por se tratar de produtos e serviços que tangem o subjetivo, notou-se uma dificuldade por parte dos empreendedores em modelarem seus negócios de forma que os mesmos tenham valor de mercado percebido pelos consumidores finais. O mesmo fato se dá também pela não padronização desta indústria, que conta com poucos sindicatos, tabelas de precificação e órgãos regulamentadores.

Através destas ferramentas, assim, será possível profissionalizar a indústria criativa em termos de modelagem, mas não em termos de gestão. Utilizando minimamente as quatro ferramentas sugeridas, empreendedores conseguem modelar e lançar de forma mais assertiva seus negócios no mercado, desapegando de julgamentos pessoais e opiniões formadas apenas pelo próprio dono do negócio.

Ainda assim, é imprescindível falarmos sobre o amadorismo da gestão desta indústria, que cria negócios através de atividades de base criativa, normalmente de gosto pessoal do empreendedor, como as artes, música, serviços audiovisuais e diversos outros. É necessário, então, uma sensibilização destes empreendedores para o uso mais adequado de ferramentas de gestão e negócios, o qual pode ser

feito através de consultorias e órgãos nacionais como o SEBRAE, incubadoras, aceleradoras e universidades.

O trabalho tem uma certa importância dentro da academia para níveis introdutórios do tema, pois pouco se fala em modelagem de negócios especificamente para a indústria criativa. Através deste estudo, entende-se que este mercado precisa ter maior visibilidade por parte da academia e pode desenvolver-se através de pesquisas como esta, analisando experiências passadas de empreendedores e analisando suas características, pontos positivos e pontos negativos.

Empreendedores podem, inicialmente, fazer uso deste estudo para modelarem seus negócios em fase embrionária. Através desta pesquisa, pode-se vislumbrar um norte para a modelagem e a gestão de novos negócios, de forma que os mesmos busquem, em outros estudos e fontes, maior embasamento e detalhamento para que possam seguir alcançando resultados almejados.

O estudo teve como limitação principal a escolha de um método exploratório qualitativo como o grupo focal para analisar os dados, visto que nesse tipo de análise as interpretações das falas e percepções dos participantes podem sofrer influências da perspectiva do mediador. Além disso, o número de participantes e o fato da pesquisa ter operacionalizado apenas um grupo focal é suficiente, mas não possibilita a generalização do estudo para toda indústria criativa.

Assim será possível, em trabalhos futuros, validar as hipóteses levantadas no grupo focal através de um estudo quantitativo com o objetivo de analisar se as ferramentas de modelagem citadas neste estudo também são usadas em larga escala por outros empreendedores criativos da cidade de Porto Alegre.

Além disso, não se descarta a possibilidade de expandir a pesquisa internacionalmente, criando conexões com indústrias criativas de outros países e analisando suas diferenças, especificações e pontos em comum, com o objetivo de desenvolver a indústria criativa local adaptando modelos consagrados (como o modelo Americano e Inglês).

REFERÊNCIAS

PORTAL ADMINISTRADORES. **Por que a maioria das empresas fecha as portas em menos de um ano?** Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/por-que-a-maioria-das-pequenas-empresas-fecha-as-portas-em-menos-de-um-ano/101377/>> Acesso em: 10 jul. 2017.

BARBOUR, R. S.; KITZINGER, J. **Developing focus group research**. London: Sage, 1999.

BECK, U. **Individualization**. London: Sage, 2002.

BECK, U. **The brave new world of work**. Cambridge: Polity, 2000.

BENAVIDES ESPINOSA, M. D. M.; GARCIA, I. S. **El estudiante universitario como emprendedor: um análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados**. 2004. Disponível em: <<http://www.uv.es/motiva/libromotiva/24BenavidesSanchez.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

BENVENUTTI, M. **Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras**. São Paulo: Gente, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Incans%C3%A1veis.html?id=TAwKDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 maio 2017.

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. San Diego: K&S Ranch Press, 2007.

BLOG DA CRIA. **Golden Circle: o que é o porquê do seu negócio?** Disponível em: <<http://blog.criafmg.com.br/index.php/2017/05/11/golden-circle-o-que-e/>>. Acesso em: 29 maio 2017.

BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. **JADE**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

BONNELL, V. E; HUNT, L. (Ed.). **Beyond the cultural turn**. Berkeley, CA: University of California Press, 1999.

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

CASTELLS, M. **The rise of the network society: economy, society and culture**. Malden, MA: Blackwell, 2000.

CASTILHO, T. O business model canvas. **HSM experience**, 05 set. 2016. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/lean-canvas>>. Acesso em: 02 maio 2017.

CASTILHO, Thomaz. *Lean Canvas*. **HSM Education**. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/lean-Canvas/>>. 2016. Acesso em: 9 de jun de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLARK, T.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model you**: o modelo de negócios pessoal – o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=FOWVAAQBAJ&pg=PA11&lpg=PA11&dq=business+model+you+clark+tim+2013&source=bl&ots=gQ_Q0jlE2K&sig=paTdc0lo8H_TkG1KJdEOlopJ_AU&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjcxamo0dbUAhWK6SYKHf2HAec4ChDoAQhTMAc#v=onepage&q=business%20model%20you%20clark%20tim%202013&f=false>. Acesso em: 02 maio 2017.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). **Creative industries mapping document**. Disponível em: <http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998>. Acesso em: 09 jun. 2017.

DEMING, W.E.: **Out of Crisis**, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, Boston, 1986.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORF, B.; BLANK, S. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&Ranch, Inc. Publishers 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Como fazer o plano estratégico do negócio do seu plano de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/artigoscientificos/2950-entendendo-a-finalidade-e-a-eficacia-do-plano-de-negocios>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRAGON DREAMING BR. **Celebrando o confestival dragon dreamig Brasil 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/blog-do-dragao.html?start=23>>. Acesso em: 02 maio 2017.

PROJETODRAFT. **O que é Dragon Dreaming**. 2016. Disponível em: <<http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-dragon-dreaming>>. Acesso em: 09 jun. 2017.

_____. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração**. Nobel, 2002.

DUISENBERG, E. S. A economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável? In: REIS, A.C. F. (Org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

ENDEAVOR BRASIL. **Design Thinking e inovação**. Disponível em:

<<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>>. 2016. Acesso em: 09 jun. de 2017a.

_____. **Lean Startup**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/lean-startup/>>. 2016. Acesso em: 09 jun. 2017b.

FIRJAN. **A cadeia da indústria criativa no Brasil: estudos para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2008.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life**. New York: International Edition, 2002.

GIBSON, C; KLOCKER, N. The 'Cultural Turn' in Australian regional economic development discourse: neoliberalising creativity? **Geographical Research**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 93-102, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p

GOMES, M. E. S.; BARBOSA, E. F. **A técnica educativa de grupos focais para obtenção de dados qualitativos**. 1999. Disponível em:

<http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf> Acesso em: 27 jun. 2017.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. London: Sage, 2002.

HISRICH, R.D.; PETERS, M. P.; SHEAPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOWKINS, J. **The creative economy: how people make money from ideas**. 2. ed. London: Penguin Books, 2007.

HOWKINS, J. **The creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin, 2001.

IERVOLINO, SA.; PELICIONI, MCF. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 35, n.2, p.115-21, jun./2001.

INNOVATIVA BRASIL. **MVP e Startups**. 2015. Disponível em:

<<http://www.inovativabrasil.com.br/mvp-startup/>>. Acesso em: 09 jun. 2017.

IPEA. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

FINOCCHIO JR, J. **Project Model Canvas: Gerenciamento de Projetos sem burocracia**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard business review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, janeiro-fevereiro 1992.

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The anatomy of the business model: a syntactical review and research agenda. In: SUMMER CONFERENCE 2010 – OPENING UP INNOVATION. **Anais...** London: Imperial College London Business School, 2010.

LASH, S; URRY, J. **Economies of sign and space**. London: Sage, 1994.

LIMA, R. de A. **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística**. Ouro Preto: UFOP, 2006.

LUZ GERAÇÃO EMPREENDEDORA. **Panorama das start-ups brasileiras**. [s. l., s. n.], 2013.

MAIS DISCÍPULO. **Ferramentas de análise PDCA**. Disponível em: <<http://maisumdiscipulo.com/ferramentas-de-analise-pdca/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

MARÍLIA DE LIMA. **Business model canvas**. Disponível em: <<http://mariliadelima.com.br/business-model-canvas/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

Morgan, D. L. (1997). **Focus group as qualitative research (2nd ed.)**. Thousand Oaks, California: Sage.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. Lausanne: Université de Lausanne, 2004.

_____; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PEREIRA, D. **O que é business model canvas**. 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

PETERS, P. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

PIRES, E. M.; QUEIROZ, R. J. G. B. **Consolidando o business model framework: estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

PROJECT BUILDER. **A diferença entre o plano de projeto e o project model canvas**. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/categories/listings/dicas#blog>>. Acesso em: 02 maio 2017.

QUADROS, F. Z. et al. A. Strategies for digital entrepreneurship. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 6., 2004, Cidade do Porto. **Proceedings...** Cidade do Porto: [s. l.], 2004.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

RIES, Eric. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, S. A. dos; PEREIRA, H. J. P. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982

SEBRAE MG. **O nascimento do Canvas e a morte do plano de negócios**. 2015. Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/o-nascimento-do-Canvas-e-a-morte-do-plano-de-negocios/>>. Acesso em 09 jun. 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2009. Disponível em: <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/planneg_.pdf>. Acesso em 09 jun. 2017.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil – GEM**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 08 set. 2016.

SHALEYNIKOV, A. MVP for startups: efficient use of time 'n' money. **I am wire**, 15 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.iamwire.com/2017/03/mvp-for-startups-efficient-use-of-money-and-time/149804>>. Acesso em: 02 maio 2017.

SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship**: the individual-opportunity nexus. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

SILVA, J. A. da. **Apostila de Controle da Qualidade I**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SILVA, Lorena Campelo de Oliveira. A aplicabilidade do plano de negócios às startups. 2014. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas, Universidade de

Brasília, Brasília, 2014. Disponível em:
<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/5397/1/21139812.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2016.

SINEK, S. **Start with why**: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Penguin, 2012. Disponível em:
<https://www.google.com.br/search?q=penguin&rlz=1C1PRFC_enBR652BR653&oq=penguin&aqs=chrome.0.0l6.3961j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 02 maio 2017.

STEVENSON, H. H. **New business ventures and the entrepreneur**. Boston: Irwin, 1993.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

UNESCO. **Creative economy**: report 2010. Nova York: United Nation, 2010.

UP2U COWORKING. **Café empreendedor**: junho 2015. Disponível em:
<<http://www.up2ucoworking.com.br/cafe-empreendedor-jun2015/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

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

WILLIAMS, R. **Keywords**. London: Fontana Paperbacks, 1983.

WILKINSON, Amy. **The Creator's Code**. Simon & Schuster, 2015

WINNICOTT, D. W. **O brincar e a realidade**. Porto Alegre: Artmed, 1975.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, [s. l.] v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro do grupo focal

Objetivos:

1. Identificar quais são as ferramentas de modelagem de negócio que empreendedores utilizaram/utilizam;
2. Identificar a formalização destes negócios;
3. Verificar a influência das ferramentas de modelagem na sustentabilidade dos negócios.

Questão 1: Segundo o SEBRAE, quase 50% dos pequenos empresários do Brasil não sabem precisar se têm lucro ou prejuízo. Esses dados nos fazem constatar que as empresas fecham por falta de uma gestão adequada ou planejamento dos seus recursos. Você utilizou algum tipo de ferramenta para planejar e gerir o seu negócio? Quais?

Questão 2: Que dificuldades a indústria criativa enfrenta na modelagem de negócios?

- a. Quais são as diferenças deste mercado para mercados mais formais?

Questão 3: Um estudo realizado pela aceleradora Startup Farm aponta que 74% das startups brasileiras fecham após cinco anos de existência e 18% delas antes mesmo de completar dois anos, sendo um dos principais motivos o desalinhamento entre a proposta de valor e o interesse do mercado. Como você acredita que ferramentas de modelagem e planejamento ajudam o empreendedor a alinhar melhor o seu negócio com o desejo do consumidor e ter resultados mais sustentáveis?