



## **Relatório Descritivo de Patente de Invenção**

### PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP

#### **Campo de aplicação**

**[0001]** A principal aplicação do processo é voltada para pessoas que desejam desenvolver um modelo de negócio para Startups, sendo um novo processo para definir requisitos operacionais de um modelo de negócio.

#### **Antecedentes da Invenção**

**[0002]** A patente US6601233, intitulada *Business Components Framework*, apresenta um processo para geração de softwares baseados nos componentes do negócio. Entretanto, esses componentes não são detalhados no nível dos elementos necessários para completar adequadamente cada um deles.

**[0003]** Já a patente CN106228369, intitulada, *Product Design and System innovation method based on service design thinking*, embora apresente um processo para inovação de produtos, foca apenas nas atividades necessárias, não entrando no detalhamento de quais são os elementos necessários a serem pesquisados e entendidos para que se tenha um aprofundamento de cada uma dessas atividades. Além disso, não define requisitos necessários para a construção de um modelo de negócio. Para que seja uma inovação, a solução deve ser implementada e aceita pelo mercado. Dessa forma, sem a modelagem do negócio e implementação no mercado, não é possível considerar um processo de inovação.

**[0004]** Já a patente US20160321034, intitulada *User Experience as Service*, propõe um processo par maximizar o design de experiência e necessidades dos usuários. Este invento foca principalmente na experiência do usuário, negligenciando o fator contexto. O diferencial do invento apresentado neste documento é que ele olha para as duas perspectivas de um problema: pessoas e contexto, como forma de maximizar resultados.

**[0005]** Em relação aos autores Brown e Katz (2009), do livro *Design Thinking*, eles trazem em seu livro a lógica de funcionamento do *Design Thinking* em três etapas principais, entretanto, não especificam as atividades detalhadas e sequenciadas para que se possa desenvolver um processo de inovação com base nesta abordagem. Além disso, não apresentam elementos claros que devem ser obtidos em cada uma dessas etapas.

**[0006]** Os autores Liedtka e Ogilvie (2012) apresentam um livro de ferramentas do *Design Thinking*. Entretanto, as ferramentas são apresentadas seguindo quatro etapas, mas sem um sequenciamento de uso destas ferramentas, sendo muitas delas repetidas em termos de conteúdo gerado por cada uma delas. O diferencial do invento apresentado neste documento é extrapolar as ferramentas, apresentando o sequenciamento em termos de atividades e elementos necessários a serem levantados nas principais atividades. Dessa forma, garante-se o sucesso do processo independente do uso das ferramentas.

**[0007]** A patente JP2010182287, chamada *Intelligent adaptive design*, apresenta um processo de combinação de hardware e software para a construção de um sistema colaborativo. A semelhança com o presente invento é que o processo descreve os outputs e inputs das atividades e descreve elementos para alcançar as atividades.

**[0008]** A patente BR102015026296-5, chamado *Método para tomada de decisão em projetos e negócios*, permite analisar e desenvolver a modelagem de um projeto ou negócio a partir do diagnóstico do contexto, usando ferramentas para suporte. Entretanto não estabelece elementos, mas apenas a descrição das atividades. O invento apresentado neste documento (Processo de Inovação) também faz o diagnóstico do contexto, mas utilizando uma terminologia diferente, chamando de identificação de elementos, uma vez que esse “diagnóstico” servirá como input para as atividades seguintes para a obtenção de um resultado final que é a geração de uma inovação por meio de um protótipo.

**[0009]** Os autores Osterwalder e Pigneur (2010) construíram um livro *Business Model Generation* onde apresentam um novo formato para uma modelagem rápida e simplificada de um modelo de negócio. Entretanto, não estabelecem todos os elementos necessários para o preenchimento de cada um dos tópicos necessários. Além disso, o livro parte de uma ideia já pré-concebida. A definição do modelo de negócio é tão importante quanto a definição clara da solução a ser gerada, que deve partir de problemas reais e relevantes.

### **Sumário da Invenção**

**[0010]** Os processos para desenvolvimento de modelos de negócio normalmente estão focados em desenvolver o modelo com base em uma ideia pré-concebida. Entretanto, muitas vezes o modelo de negócio falha, pois existe um problema na concepção do “o que” será modelado. Integrar o Design Thinking com o modelo de negócio ajuda a solucionar essa questão, pois se olha primeiro para os problemas para se ter certeza que está sendo gerada uma solução relevante o suficiente que aumente as chances de sucesso.

**[0011]** Além disso, os processos tanto para a geração de ideias e soluções como para modelar um negócio não estabelecem links e elementos claros. Estes links e elementos são a chave para o sucesso da implementação da solução, uma vez que garantem que os requisitos mínimos para cada uma das atividades tenham sido completados. Além disso, conhecer os links auxilia em tomadas de decisão mais rápidas, o que agiliza o processo de modelagem do negócio.

**[0012]** Dessa forma, o efeito técnico alcançado é a definição de requisitos operacionais de um modelo negócio voltada a formação de uma Startup. A definição desses requisitos operacionais faz com que se reduza tempo e custo de desenvolvimento de uma Startup, aumentando as chances de sucesso de implementação do modelo de negócio.

**[0013]** Dessa forma, as principais vantagens da invenção é conhecer os

elementos que compõem o desafio a ser solucionado, os elementos identificados em uma observação e entrevista, os elementos que garantem a geração de uma grande quantidade de ideias, os critérios relevantes para seleção de ideias, o conjunto de elementos necessários para construção de um protótipo, o conjunto de elementos a serem coletados para teste e *feedback* e os elementos necessários para a definição da segmentação de clientes. Além da identificação de cada um desses elementos, deve-se destacar a importância de ter o processo total em que conecta todos eles gerando um resultado único ao final, que é o modelo de negócio a partir de seus requisitos operacionais.

### **Breve descrição das Figuras**

**[0014]** A Figura 1 apresenta o primeiro módulo do processo total, caracterizado pela exploração do desafio, partindo do desafio até a identificação do problema.

**[0015]** A Figura 2 apresenta o segundo módulo do processo total, caracterizado pela definição da oportunidade, partindo do registro de dados à definição da oportunidade.

**[0016]** A Figura 3 apresenta o terceiro módulo do processo total, caracterizado pela geração de ideias, partindo da geração de ideias ao protótipo final.

**[0017]** A Figura 4 apresenta o quarto módulo do processo total, caracterizado pela modelagem do negócio, partindo da definição da segmentação de clientes aos requisitos operacionais do modelo de negócio.

**[0018]** A Figura 5 apresenta o detalhamento dos elementos que compõem o desafio, submódulo da exploração do problema.

**[0019]** A Figura 6 apresenta o detalhamento dos elementos da observação, submódulo da exploração do problema.

**[0020]** A Figura 7 apresenta o detalhamento dos elementos das entrevistas e empatia, submódulo da exploração do problema.

**[0021]** A Figura 8 apresenta o detalhamento dos elementos para gerar grande quantidade de ideias, submódulo da geração de ideias.

**[0022]** A Figura 9 apresenta o detalhamento dos elementos para a seleção de ideias, submódulo da geração de ideias.

**[0023]** A Figura 10 apresenta o detalhamento dos elementos para construção do protótipo, submódulo da geração de ideias.

**[0024]** A Figura 11 apresenta o detalhamento dos elementos para obter com o teste de ideias, submódulo da geração de ideias.

**[0025]** A figura 12 apresenta o detalhamento dos elementos para definir a segmentação dos clientes, submódulo da modelagem do negócio.

### **Descrição Detalhada da Invenção**

**[0026]** Este processo teve como base inicial o Design Thinking. Entretanto, identificou-se que, segundo Carlgren et al. (2016) o Design Thinking é um conceito difícil de ser estruturado devido à falta de coerência entre teoria e prática, sendo visto apenas como um processo ou conjunto de ferramentas sem conexões entre si.

**[0027]** Dessa forma, o presente processo / invento busca criar as relações entre a teoria e a aplicação prática do Design Thinking, extrapolando para o conhecimento de gestão do processo de inovação, por meio de um fluxo de atividades e do estabelecimento de elementos necessários para alcançar essas atividades com sucesso, no menor tempo possível. Além disso, um dos grandes diferenciais do Design Thinking é o processo de exploração que precede à geração de ideias. A tendência é, ao lançar um desafio, convergir rapidamente para uma solução. Dessa forma, este processo busca deixar claro o que é a exploração (insights) e o que são as ideias.

**[0028]** Este processo está compreendido em quatro grandes módulos: módulo de exploração do desafio, módulo de definição da oportunidade, módulo de geração de ideias de solução e módulo de modelagem do negócio. Esses quatro módulos estão divididos em dois grandes momentos: geração de insights (módulo de exploração do desafio e módulo de definição da oportunidade) e geração de soluções (módulo de geração de ideias de solução

e módulo de modelagem do negócio). Os insights são o entendimento do desafio por meio de uma perspectiva novas até então não pensada. Já as soluções são as ideias que serão transformadas em protótipos. As figuras 1, 2 e 3 são a sequência do processo apresentado neste relatório.

**[0029]** Dessa forma, dentro do primeiro módulo, o processo inicia a partir do estabelecimento de um desafio a ser solucionado (item 1, figura 1). Este desafio pode ser um problema interno à empresa ou uma mudança no mercado – seja por novas leis, novas tecnologias ou transformações político-sociais – que deverá ser transformada em uma inovação. A parti disso, inicia-se o processo que se diferencia dos modelos tradicionais de inovação. Este desafio deverá ser explorado e entendido. O entendimento ocorre a partir da expansão dos horizontes do problema, desenvolvendo um novo olhar sobre as pessoas e contexto (IDEO, 2015; Goodspeed et al, 2016; Luchs, 2016; Jiao e Zhang, 2015; Carlgren et al., 2016; Vianna et al., 2012; Ferreira et al., 2015). O objetivo é inspirar-se nas pessoas, coletando histórias e engajando-se com os usuários, identificando o problema real que será traduzido em oportunidades (IDEO, 2015; Goospeed et al., 2016; Liedtka e Ogilvie, 2011; Vianna et al., 2012). A etapa de exploração é associada à imersão no problema, buscando explorar fatores associados às pessoas e ao contexto (Jiao e Zhang, 2015; Seidel e Fixson, 2013; IDEO, 2015; Liedtka e Ogilvie, 2011; Vianna et al., 2012). Em relação às pessoas, busca-se entender como elas vivem, trabalham, relacionam-se umas com as outras, seja por meio de observações, entrevistas ou colocando-se no lugar do outro (empatia) (Ferreira et al., 2015; Jiao e Zhang, 2015; Davis, 2010; Goodspeed et al., 2016; Brown e Katz, 2009). Em relação ao contexto, existem fatores que podem ajudar a revelar também dificuldades, oportunidades e outros elementos importantes para a imersão no contexto (Seidel e Fixson, 2013; Vianna et al., 2012; Ferreira et al., 2015; Goodspeed et al., 2016). Para isso, algumas atividades são sugeridas.

**[0030]** Duas atividades devem marcar o início dessa exploração, que devem ocorrer paralelamente: (i) identificar os Stakelholders (item 2.2, figura 1) e (ii)

realizar uma pesquisa secundária (item 2.1, figura 1). Como consequência dessas atividades, obtém-se três submódulos, conforme seguem: (i) identificação dos elementos da observação, (ii) identificação dos elementos das entrevistas e empatia e (iii) identificação dos elementos que compõem o desafio.

**[0031]** A primeira atividade, identificar e mapear os Stakeholders (item 2.2, figura 1), é realizada paralelamente a uma pesquisa secundária. Conhecer os Stakeholders pode ajudar a direcionar essa pesquisa, mas essa pesquisa também pode ajudar a identificar alguns stakeholders ainda não identificados. Além disso, o mapeamento dos Stakeholders serve para entender quem são as pessoas envolvidas no problema para que todas possam ser ouvidas, observadas e consideradas seus pontos de vista (Sitckdorn e Schneider, 2011). A pesquisa secundária (item 2.1, figura1) é realizada sobre o desafio e alguns elementos devem ser identificados (item 4.1, figura 1; figura 5) para que se tenha uma visão clara do problema: (i) concorrentes; (ii) tendências, (iii) ameaças, (iv) soluções já existentes, (v) fatores sociais, (vi) fatores geográficos, (vii) fatores políticos, (viii) fatores econômicos, (ix) fatores tecnológicos, (x) fatores legais e (xi) fatores culturais.

**[0032]** Paralelamente à pesquisa secundária, realiza-se a identificação e mapeamento dos Stakeholders. Após isso, tem-se um ponto de decisão que é selecionar quem são os Stakeholders diretos e relevantes que devem ser considerados durante o processo e usados como fonte de levantamento de informações (item 2.3, figura 1). Após selecioná-los, segue-se para a realização de três atividades: (i) observar (item 3.1., figura 1), (ii) entrevistar (item 3.2, figura 1) e (iii) colocar-se no lugar do usuário (empatia) (item 3.3, figura 1). Para a empatia, pode-se usar algumas estratégias que são simular uma situação ou experimentar de fato o que o usuário faz para mudar as perspectivas, apontando fatos inesperados.

**[0033]** Para a Observação (item 4.2, figura 1), alguns elementos devem ser levantados (figura 5) : (i) dificuldades (IDEO, 2015), (ii) adaptações (IDEO,



2015), (iii) necessidades (IDEO, 2015; Luchs, 2016; Carlgren et al., 2016; Vianna et al., 2012), (iv) restrições (Liedtka e Ogilvie, 2011), (v) padrões (Ferreira et al., 2015), (vi) problemas (Liedtka e Ogilvie, 2011), (vii) relacionamentos (como se relacionam com outras pessoas, hábitos solitários, atividades em grupo, uso de redes sociais) (Ferreira et al., 2015) e (viii) interações (como interação com pessoas, animais, objetos) (IDEO, 2015).

**[0034]** Para as entrevistas e empatia (item 4.3, figura 1), os elementos a serem levantados (figura 7) são: (i) sentimentos; (ii) expectativas, (iii) medos, (iv) tomadas de decisão, (v) aspirações, (vi) pensamentos e (vii) aspectos culturais (Luchs, 2016; Jiao e Zhang, 2015; IDEO, 2015; Seidel e Fixson, 2013).

**[0035]** Em posse dessas informações, tanto das observações, entrevistas e empatia, quanto da pesquisa secundária, os dados devem ser registrados (item 5, figura 2) e posteriormente agrupados (item 6, figura 2), com o objetivo de organizar as informações e identificar possíveis semelhanças ou inconsistências entre os dados, culminando no segundo módulo (definição da oportunidade). Isso permitirá: (i) priorizar os elementos que compõem o desafio, identificando o que é realmente relevante (item 7.1, figura 2); (ii) desenvolver um mapa visual descrevendo a jornada do usuário, pois isto pode revelar possíveis interações, dificuldades e tomadas de decisão até então não pensadas (item 7.2, figura 2); e (iii) criar um personagem que represente o desafio, com o objetivo de sintetizar as informações e ter uma referência para o restante do processo (item 7.3, figura 2). Com isso, como forma de convergir para um desafio específico e relevante, selecionam-se os principais problemas, dificuldades e necessidades associados ao desafio (item 8, figura 2). Entretanto, estes ainda são dados e informações. Com o objetivo de gerar insights inspiradores, devem ser buscadas as causas raiz dos principais problemas identificados (item 9, figura 2). Além disso, essas causas raiz devem ser conectadas para que dessas conexões surjam os insights (item 10, figura 2) e finalmente a identificação da lacuna ou oportunidade de mercado a ser

atacada (item 11, figura 2). Até aqui, tem-se uma grande etapa que é a exploração e entendimento do desafio e definição da oportunidade.

**[0036]** Com a lacuna identificada, pode-se partir para a geração soluções, que é o terceiro módulo do processo, composto por quatro submódulos: (i) geração de grande quantidade de ideias, (ii) critérios de seleção de ideias, (iii) construção do protótipo e (iv) teste e feedback. A criatividade pode ser estimulada com uso adequado de ferramentas e com o trabalho integrado das pessoas, por meio de brainstormings, por exemplo (Vianna et al., 2012; Seidel e Fixson, 2013). Neste momento, quanto maior o número de ideias, melhor. Torna-se importante construir encima das ideias dos outros, sem se apaixonar por nenhuma delas, buscando novas possibilidades, tendências e abraçando mudanças e incertezas (Kelley e Kelley, 2014; Liedtka e Ogilvie, 2011; Davis, 2010). É o momento de não julgar e também não ter medo da crítica e do fracasso, dois aspectos que podem bloquear o processo de desenvolvimento de soluções criativas (Kelley e Kelley, 2014).

**[0037]** O foco no primeiro momento de geração de ideias (item 12, figura 3) é focar na quantidade para aumentar as chances de se ter uma inovação. Para isso, como forma de desenvolver a confiança criativa das pessoas, alguns elementos podem ser utilizados para estimular a criatividade e o pensamento disruptivo (figura 7): (i) relacionar o desafio com temas genéricos, não necessariamente relacionados, como fome, internet, telefone; (ii) gerar as piores ideias como forma de vencer o medo da crítica e do fracasso, permitindo o surgimento de ideias ousadas; (iii) usar palavras aleatórias para estimular a criatividade, como pano, chuva, chapéu e bola; (iv) usar desenhos básicos para construir soluções com eles, como por exemplo, um círculo, um quadrado ou uma lua.

**[0038]** Duas atividades devem seguir a geração das ideias: (i) conectar as ideias já geradas (item 13.1, figura 3) e (ii) desenhar as ideias (item 13.2, figura 3). A conexão de ideias tem como objetivo refinar a melhorar as ideias existentes e se possível apontar novas possibilidades. O desenho das ideias,

de uma forma diferente possui o mesmo objetivo, pois o desenho leva à tangibilização das ideias e também o desenvolvimento de uma visão comum a todos, que até então não existia. Isso faz com que seja estimulada uma nova discussão sobre o que é cada uma das ideias e um refinamento de cada uma delas.

**[0039]** A etapa seguinte busca o compartilhamento das ideias com o grupo (item 14, figura 3). Esta atividade deve ser feita desde o início, mas alguns grupos preferem trabalhar mais individualmente. Dessa forma, esse seria o momento crucial que as ideias deveriam ser compartilhadas, uma vez que o confronto de ideias entre pessoas diferentes pode levar a melhores possibilidades.

**[0040]** Com todas as ideias compartilhadas, deve-se seguir para a seleção de ideias (item 15, figura 3). A seleção de ideias deve ocorrer conforme alguns critérios a serem estabelecidos. Sugere-se o uso dos três critérios do Design Thinking: (i) pessoas, (ii) tecnologias e (iii) negócio (Brown, 2009; Olsen, 2015; Liedtka e Ogilvie, 2012; Luchs, 2016) (figura 9). A dimensão das pessoas tem a ver com a desejabilidade, isto é, se elas desejam pagar pela solução. Entretanto, a desejabilidade é composta por três elementos básicos que devem ser considerados: (i) usabilidade, (ii) utilidade e (iii) prazer (figura 9). A usabilidade corresponde a quão fácil é interagir com a solução. A utilidade tem a ver com o que a solução faz ou oferece ao usuário no nível funcional. O prazer tem a ver com o quanto é prazerosa a interação no nível emocional (Stickdorn e Schneider, 2011).

**[0041]** Em relação à segunda dimensão, tecnologias, deve-se observar se é viável tecnicamente. Sobre este aspecto existem alguns fatores a observar. A disponibilidade de informações tem a ver com a existência de tecnologias e se estas tecnologias estão acessíveis. Além disso, deve-se observar as capacidades da empresa e a existência de fornecedores que possam atender às necessidades para o desenvolvimento da solução. Existindo as tecnologias disponíveis, é necessário que existam pessoas com as competências

necessárias para implementar a solução, isto é, a empresa deve estar apta para produzir e entregar a solução (Olsen, 2015; Liedtka e Ogilvie, 2012; Luchs, 2016).

**[0042]** A terceira dimensão, do negócio, tem a ver com a viabilidade, isto é, se a solução vai contribuir para entregar benefícios financeiros e estratégicos, fazendo parte de um modelo de negócios sustentável. Porém, é importante lembrar de manter o foco nos insights identificados no entendimento do problema para que se entregue valor aos usuários (Brown e Katz, 2009; Olsen, 2015; Liedtka e Ogilvie, 2012; Luchs, 2016).

**[0043]** Aliado a esses três critérios, sugere-se um quarto critério, que faz pensar desde cedo sobre a sobrevivência do negócio que é “como posso ganhar dinheiro com isso?”. A junção desses quatro critérios passa a ser fundamental no momento inicial, antes da prototipação, pois podem apontar para necessidades de melhorias ou mudanças de caminho antes que o custo para mudança se torne muito alto. Sugere-se a seleção de uma até, no máximo três ideias nessa etapa, caso tenha mais de uma com potencial para desenvolvimento, pois o processo de detalhamento, prototipação e teste da ideia pode ajudar nessa escolha caso haja dúvidas.

**[0044]** Para essa etapa, desenvolveu-se um sistema para quantificação e hierarquização das principais ideias. O sistema compreende o estabelecimento de pesos para cada um dos critérios, conforme importância e prioridade e escores desses critérios para cada uma das ideias. Isso vai gerar um ranking das ideias que mais atendem aos critérios, funcionando como um sistema para suporte à decisão na escolha das ideias.

**[0045]** Dessa etapa, segue-se para o desenvolvimento e detalhamento da ideia (item 16, figura 3). Para o detalhamento inicial, quatro aspectos podem ser utilizados: (i) descrição do conceito, (ii) necessidades dos usuários e benefícios entregues, (iii) execução (o que é necessário para executar a ideia) e (iv) benefícios para o negócio.

**[0046]** Esses aspectos ajudarão na etapa seguinte que é a prototipação da

ideia (item 17, figura 3). O protótipo inicial a ser desenvolvido deve ser principalmente funcional, mas deve atender também minimamente a outros aspectos para que o teste possa apontar melhorias gerais à solução. Para isso ele deve conter os seguintes elementos (figura 10): (i) funcionalidade, (ii) confiabilidade, (iii) usabilidade e (iv) apelo emocional. Dessa forma, o protótipo estará preparado para a penúltima etapa do processo, que é o teste. O teste (item 18, figura 3) deve ter como foco experimentar esse protótipo com os usuários buscando obter feedback sobre: (i) o que ele gostou, (ii) o que ele não gostou, (iii) dúvidas (o que não entendeu) e (iv) sugestões de melhorias (figura 11). Finalizado teste, o protótipo deve ser melhorado, devendo ser compartilhadas as informações com o grupo e revisando o que for necessário, para assim que tiver pronto para ir para o processo de desenvolvimento da solução para o mercado e construção do modelo de negócio para verificar a viabilidade conforme os requisitos operacionais para se ter uma startup (item 19, figura 3).

**[0047]** Para iniciar o modelo de negócio, quarto módulo, é necessário retomar um ponto já abordado anteriormente, que são os clientes, compondo o sumódulo segmentação de clientes. Neste momento, busca-se uma visão mais aprofundada, olhando para os clientes e usuários, detalhando os elementos mínimos para que se tenha segmentado de forma clara e completa. Para isso, são definidos os seguintes elementos: (i) tipo de mercado (Figura 12, item 19.1), (ii) características do cliente (Figura 12, item 19.2), (iii) comportamento do cliente (Figura 12, item 19.3), (iv) fatores de decisão de compra (Figura 12, item 19.4), (v) onde estão os clientes (Figura 12, item 19.5) e (vi) concorrentes (Figura 12, item 19.6).

**[0048]** Em relação às características dos clientes (Figura 12, item 19.2), podem ser definidos os elementos: (i) faixa etária, (ii) gênero, (iii) estrutura familiar, (iv) trabalho, (v) poder aquisitivo, (vi) escolaridade, (vii) onde vive, (viii) do que gosta, (ix) como se sente e (x) necessidades, expectativas e dores.

**[0049]** Em relação ao comportamento do cliente (Figura 12, item 19.3), os

elementos a serem definidos são: (i) quantidade de compra, (ii) frequência de compra, (iii) local de compra e (iv) o quanto pagam.

**[0050]** Em relação aos fatores de compra (Figura 12, item 19.4), os elementos a serem identificados são: (i) preço, (ii) qualidade, (iii) prazo de entrega, (iv) prazo de pagamento e (v) atendimento.

**[0051]** Definidos todos esses elementos, segue-se para a definição da proposta de valor (Figura 4, item 20). A definição da proposta de valor perpassa pela definição da oferta de valor ao cliente, definindo o que e porque o cliente irá consumir determinado produto ou serviço. Após definida a proposta de valor, deve-se verificar se ela realmente atende às necessidades dos clientes segmentados. Caso não atenda, deve-se reavaliar a segmentação e ajustar a proposta de valor para então seguir para a etapa seguinte.

**[0052]** Definida a proposta de valor, deve-se definir o fluxo de receitas (Figura 4, item 22), de será determinado como será comercializado o produto ou serviço, qual o preço e volume desejado. Ao final dessa etapa, deve ser pensado se o cliente está disposto realmente a pagar por isso. Caso seja identificado que não, a proposta de valor deve ser reavaliada a adequada à realidade do cliente. Caso contrário, segue-se para a definição dos canais de distribuição (Figura 4, item 24.1) e dos canais de comunicação (Figura 4, item, item 24.2) que darão suporte à geração de receitas. Com essas informações, devem-se definir os recursos e atividades necessários para a operacionalização do modelo de negócios (Figura 4, item 25). Com base em todas as informações geradas, passam a ser definidos os custos (Figura 4, item 26), pois todos os demais itens irão dar subsídios para que sejam considerados a maior parte dos custos associados ao modelo de negócio. Entretanto, para garantir que o modelo de negócio seja viável, é necessário fazer a análise do ponto de equilíbrio (Figura 4, item 27), verificando se as receitas projetadas são capazes de cobrir os custos do negócio. Em caso afirmativo, os requisitos operacionais mínimos para o sucesso do modelo de negócio forma alcançados. Caso não sejam alcançados, deve-se voltar ao fluxo

de receitas (Figura 4, item 22), redefinindo a forma como a solução será monetizada e revisando as etapas seguintes que deverão ser reajustadas.

### Reivindicações

1. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, **caracterizado por** integrar Design Thinking e modelo de negócio, através da definição de elementos que representam os requisitos operacionais para um modelo de negócio para Startup, compreendido pelos seguintes módulos sequenciais:
  - a. módulo de exploração do desafio,
  - b. módulo de definição da oportunidade,
  - c. módulo de geração de ideias de solução,
  - d. módulo de modelagem do negócio
2. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com a reivindicação 1, **caracterizado pelo** módulo de exploração do desafio ser constituído pelos seguintes submódulos:
  - a. submódulo de identificação dos elementos da observação,
  - b. submódulo de identificação dos elementos das entrevistas e empatia,
  - c. submódulo de identificação dos elementos que compõem o desafio
3. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 2, **caracterizado pelo** submódulo de identificação dos elementos da observação compreender dificuldades, adaptações, necessidades, restrições, padrões, problemas, relacionamentos e interações
4. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 2, **caracterizado pelo** submódulo de identificação de elementos das entrevistas e empatia compreender sentimentos,



expectativas, medos, tomadas de decisão, aspirações, pensamentos e aspectos culturais.

5. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 2, **caracterizado pelo** submódulo de identificação dos elementos que compõem o desafio compreender concorrentes, tendências, ameaças, soluções pré-existentes, fatores sociais, fatores geográficos, fatores políticos, fatores econômicos, fatores tecnológicos, fatores legais e fatores culturais
6. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com a reivindicação 1, **caracterizado pelo** módulo de geração de ideias ser constituído pelos seguintes submódulos:
  - a. submódulo de geração de grande quantidade de ideias,
  - b. submódulo de critérios de seleção de ideias,
  - c. submódulo de construção do protótipo,
  - d. submódulo de teste e feedback
7. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 6, **caracterizado pelo** submódulo geração de grande quantidade de ideias ser compreendido por relacionar o problema com temas genéricos, gerar as piores ideias, usar palavras aleatórias e usar desenhos básicos
8. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 6, **caracterizado pelo** submódulo de critérios para seleção de ideias ser compreendido por fornecer uma hierarquização das ideias através de pesos e escores
9. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com

reivindicações 1 e 6, **caracterizado pelo** submódulo de construção do protótipo ser compreendido por funcionalidade, confiabilidade, utilidade e apelo emocional

10. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com reivindicações 1 e 6, **caracterizado pelo** submódulo de teste e feedback do protótipo com os usuários ser compreendido por: o que gostou, o que não gostou, o que não entendeu e o que sugeriu
11. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com a reivindicação 1, **caracterizado pelo** módulo de modelagem do negócio ser constituído por submódulo de definição da segmentação de clientes
12. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1 e 11, **caracterizado pelo** submódulo segmentação de clientes ser compreendido por elementos tipo de mercado, características dos clientes, comportamento do cliente, fatores de decisão de compra, localização dos clientes e concorrentes
13. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1, 11 e 12, **caracterizado pelos** elementos necessários para definir as características dos clientes serem compreendidos por faixa etária, gênero, estrutura familiar, trabalho, poder aquisitivo, escolaridade, onde vive, do que gosta, como se sente, e necessidades, expectativas e dores
14. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1, 11 e 12, **caracterizado pelos** elementos necessários para definir o comportamento do cliente serem compreendidos por quantidade de compra, frequência de compra, local de compra e quanto paga

15. PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP, de acordo com as reivindicações 1, 11 e 12, **caracterizado pelos** elementos necessários para definir os fatores de decisão de compra serem compreendidos por preço, qualidade, prazo de entrega, prazo de pagamento e atendimento.

## FIGURAS

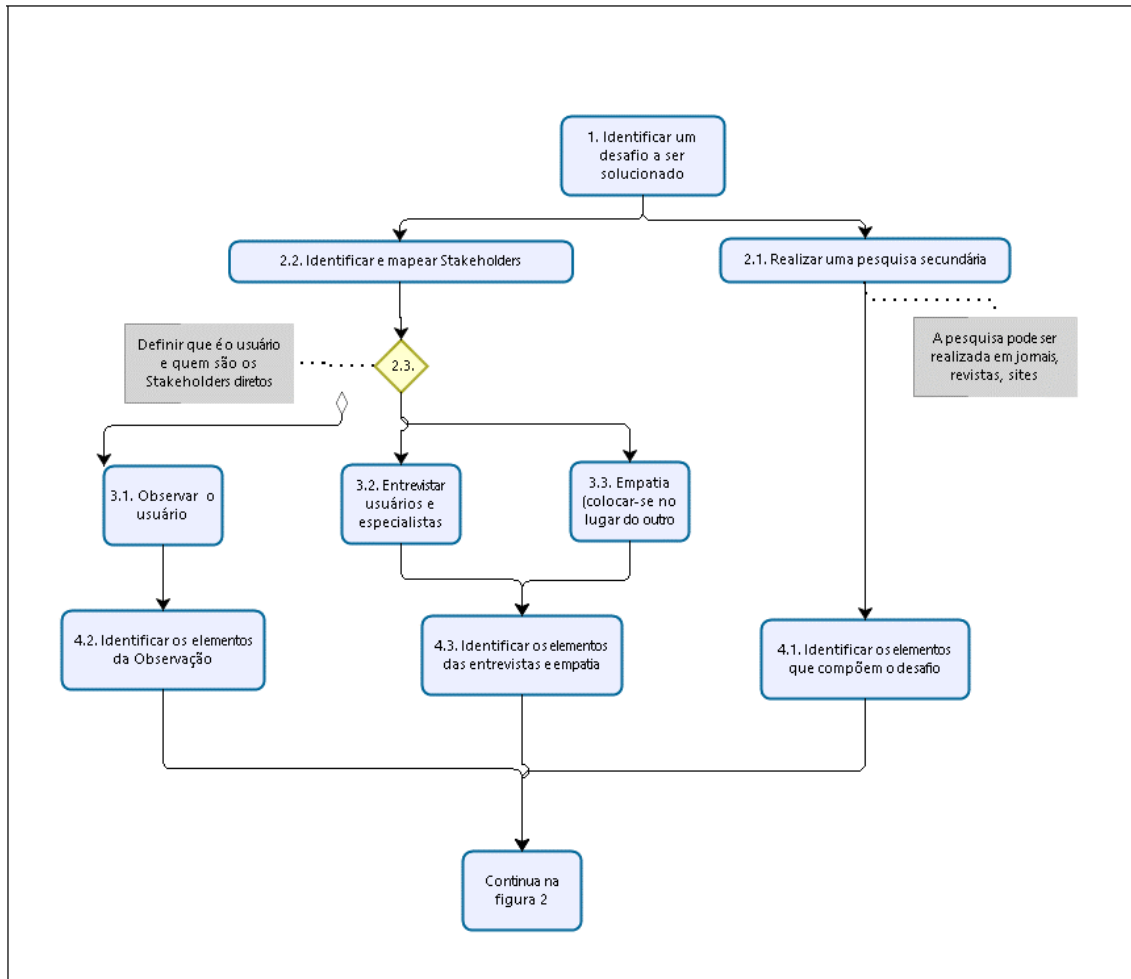


Figura 1

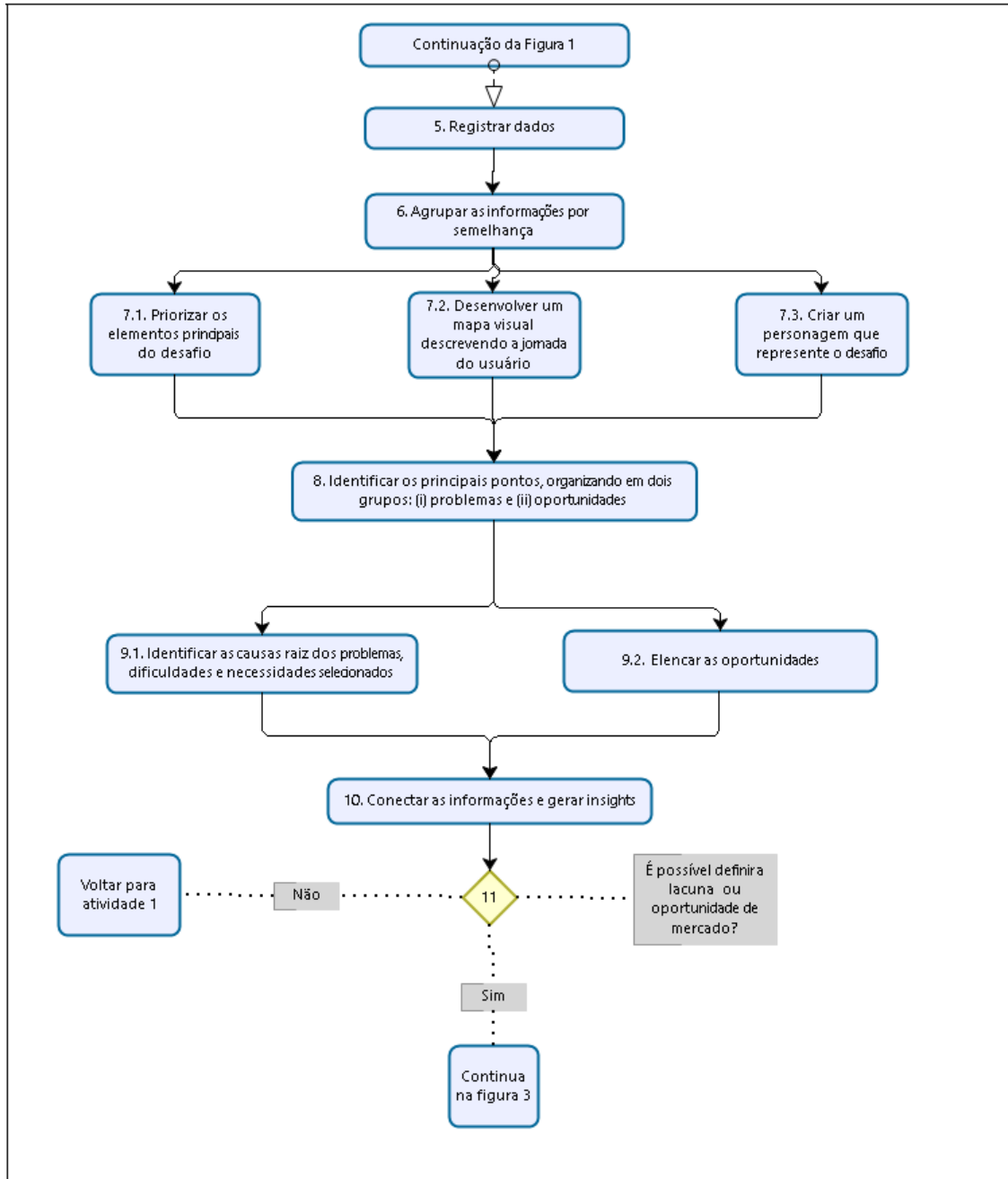


Figura 2

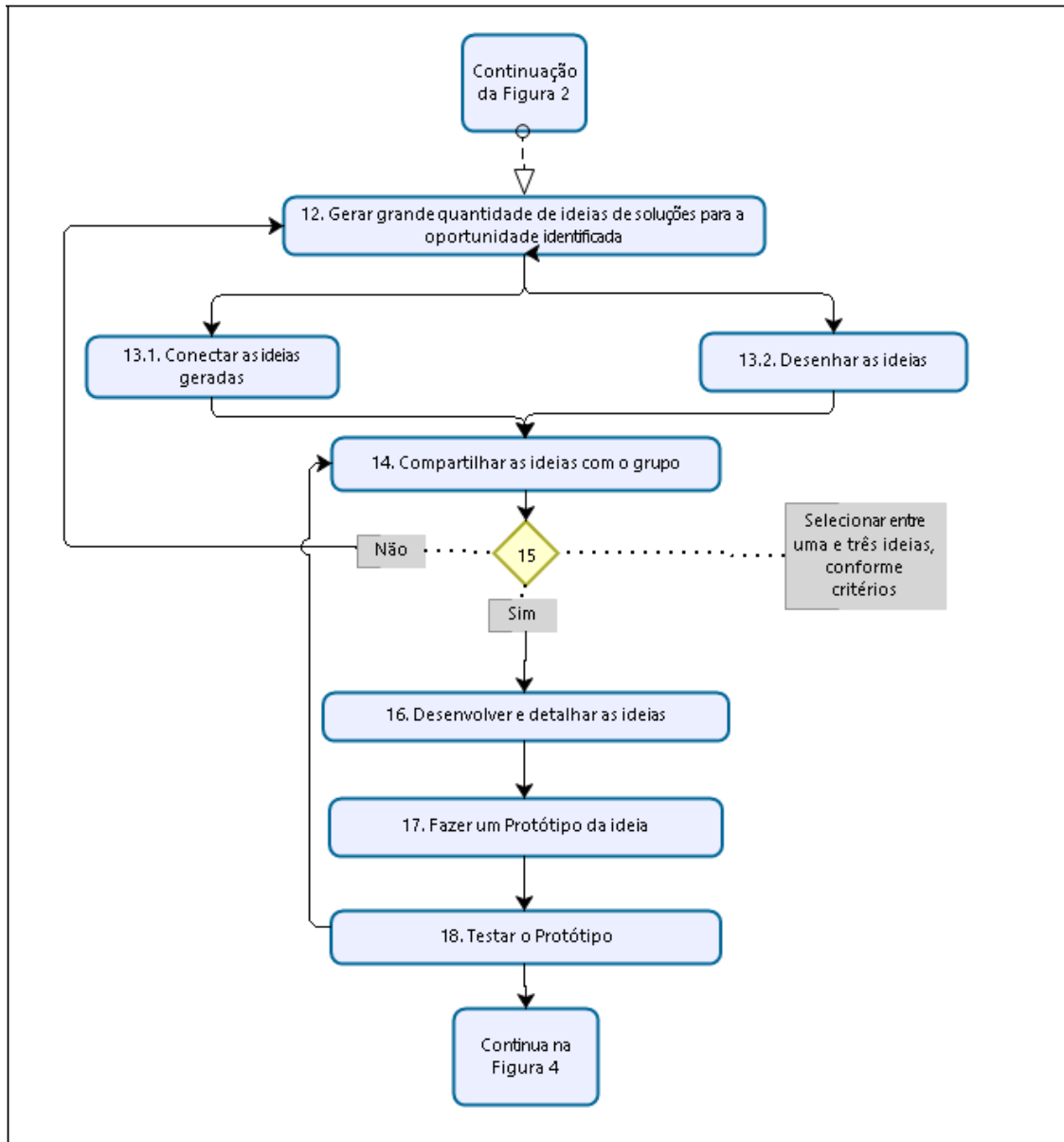


Figura 3

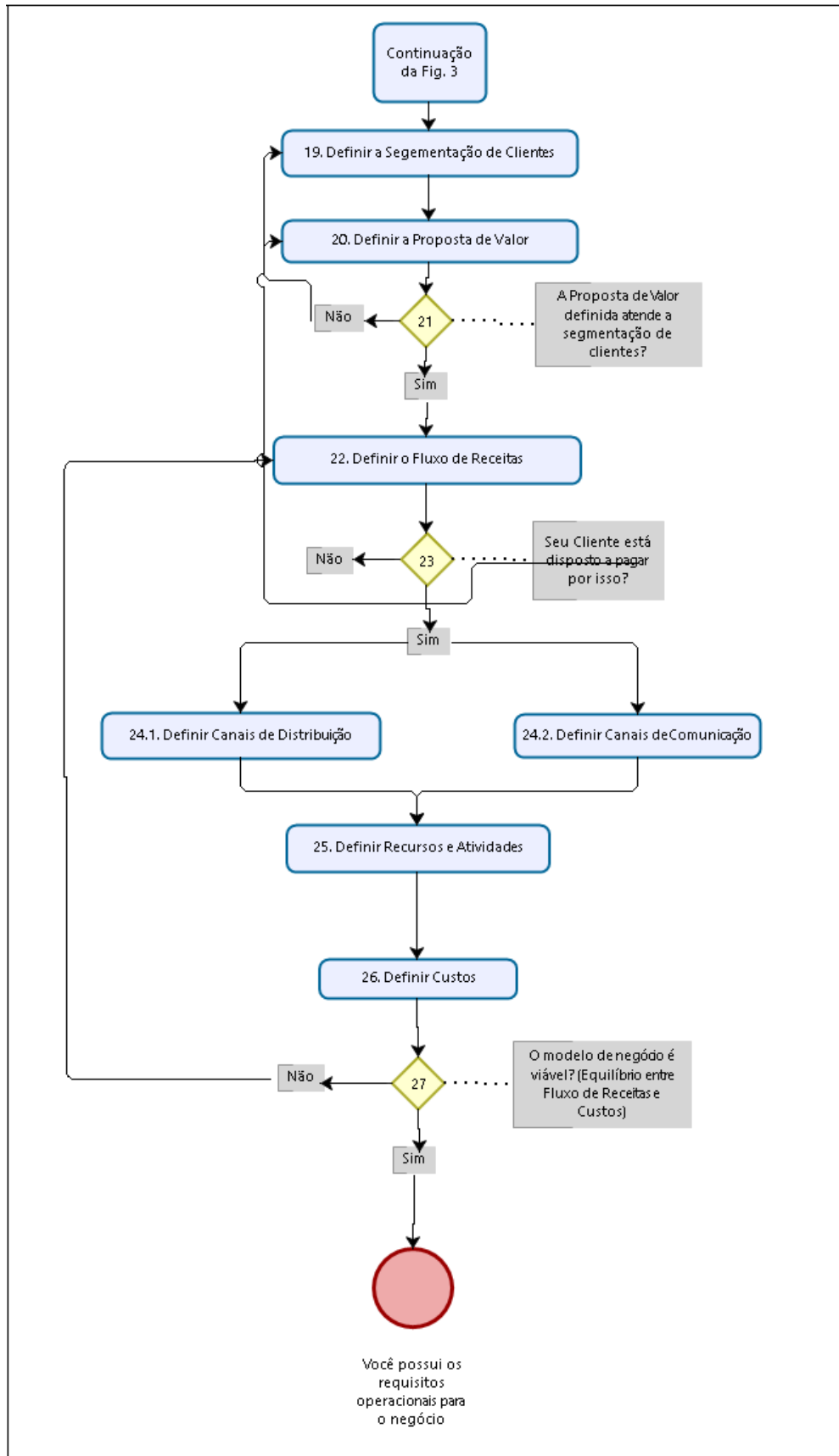


Figura 4

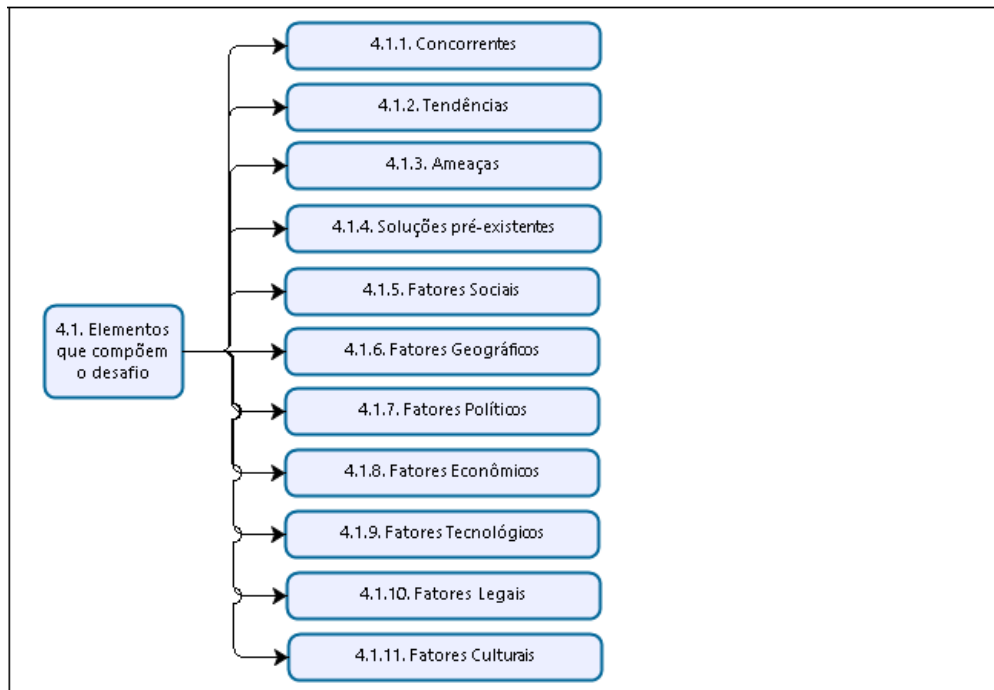


Figura 5



Figura 6





Figura 7

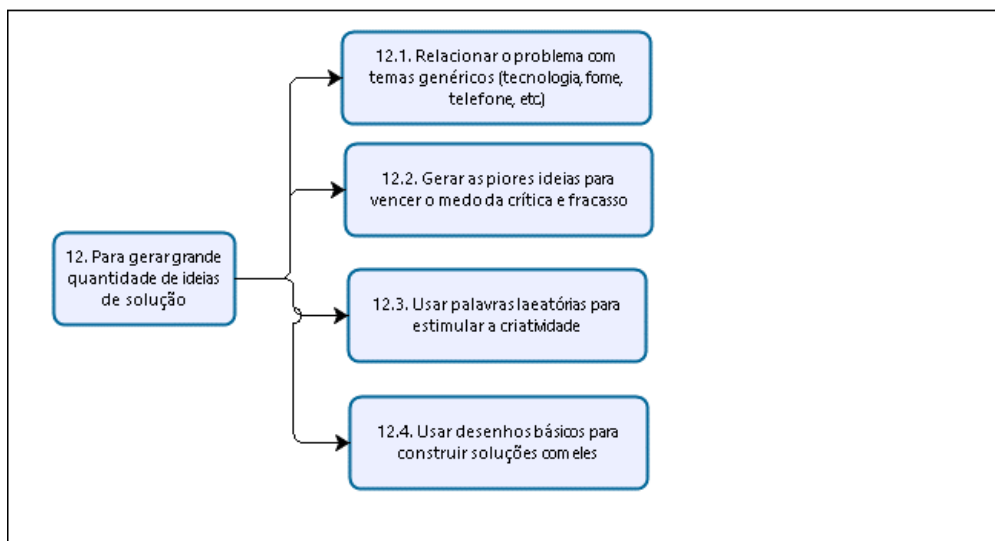


Figura 8

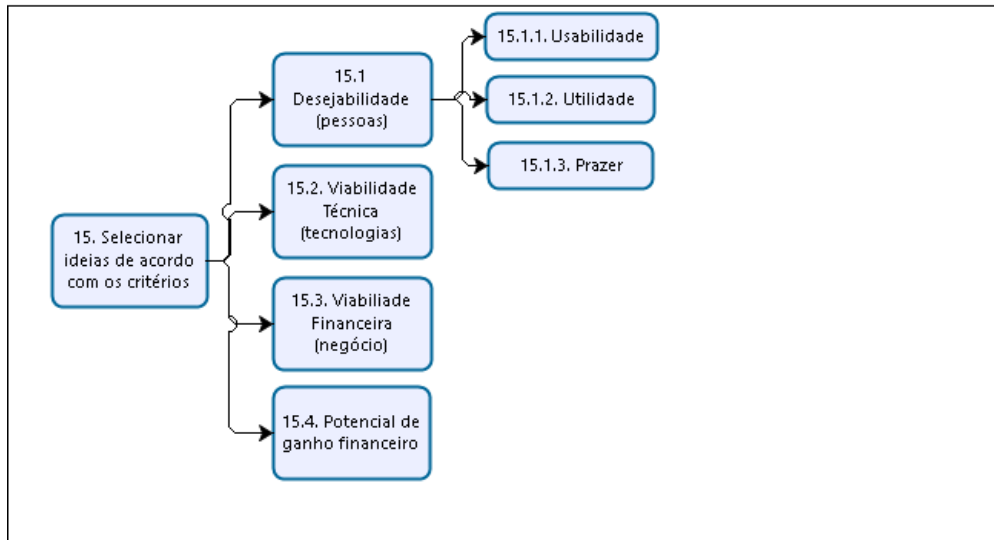


Figura 9

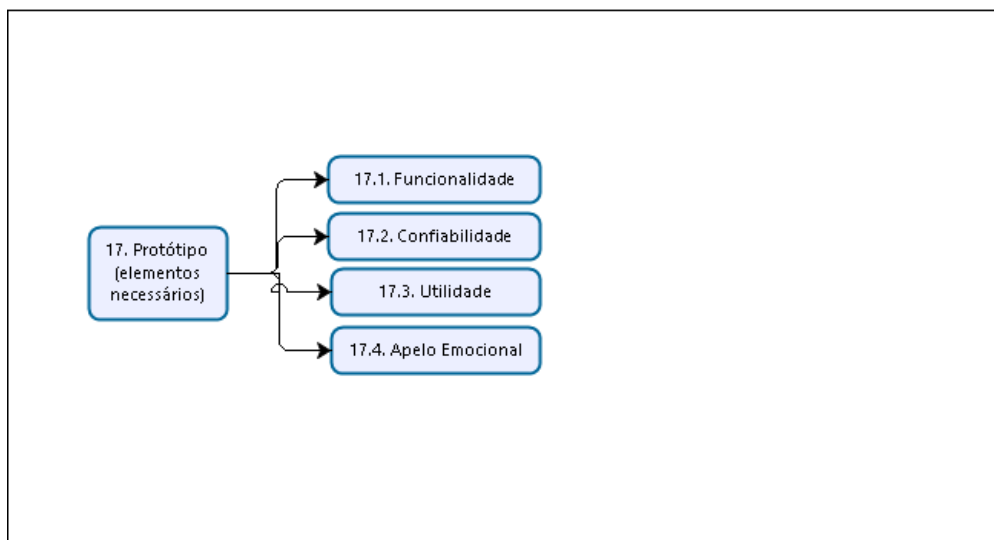


Figura 10

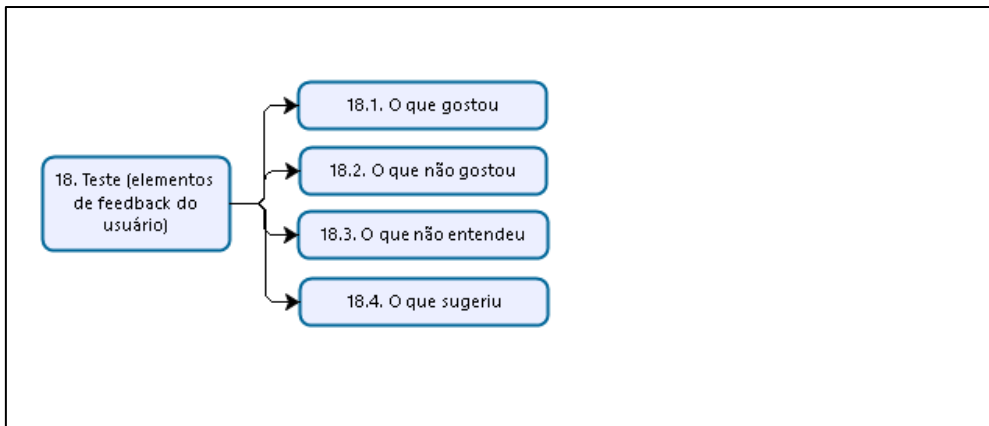


Figura 11

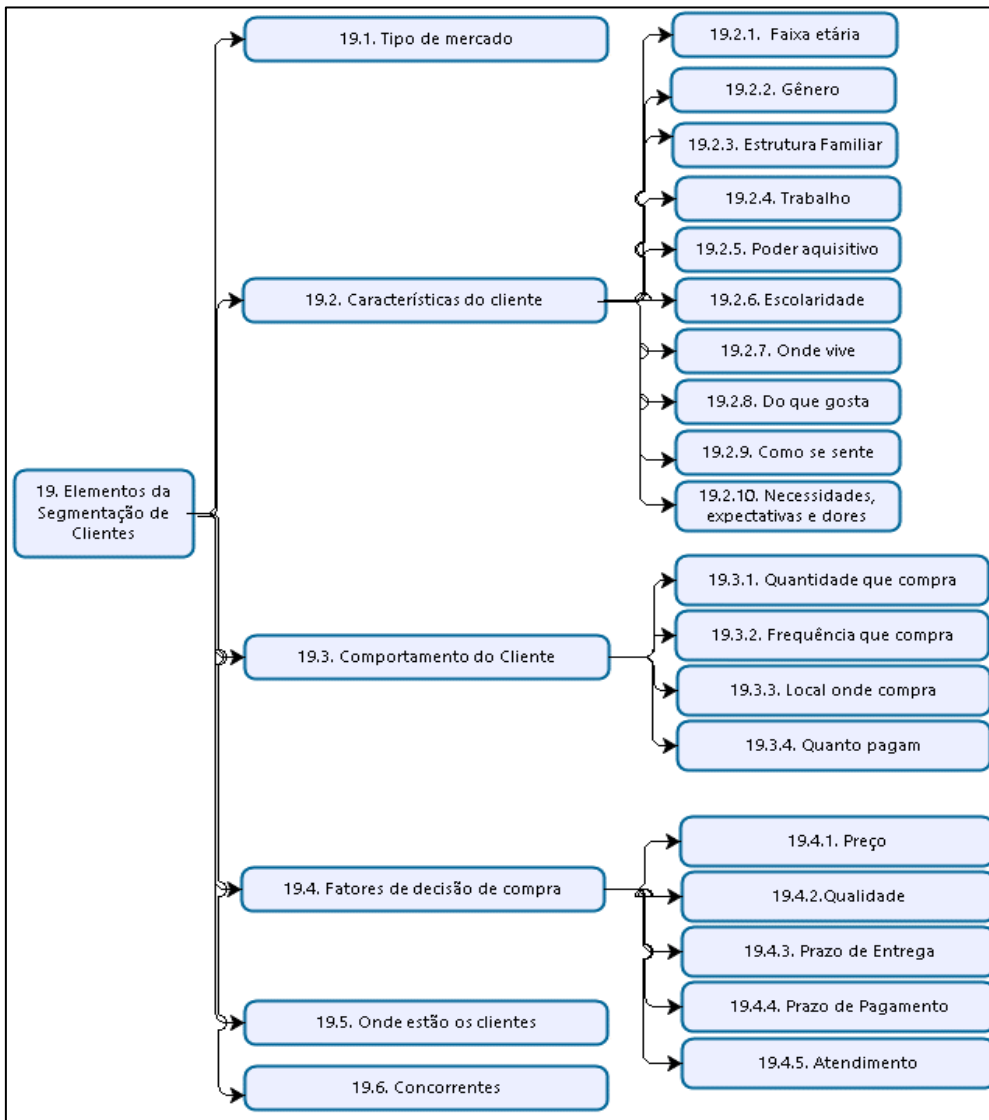


Figura 12

**Resumo**

**PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE REQUISITOS OPERACIONAIS PARA UM  
MODELO DE NEGÓCIO PARA STARTUP**

O processo apresentado integra o Design Thinking ao modelo de negócio, buscando melhorar resultados, reduzindo custos e tempo de desenvolvimento de um processo de inovação. Dessa forma, o processo é apresentado buscando identificar requisitos operacionais para o desenvolvimento de um modelo de negócio para Startup. Além disso, as atividades e requisitos são sequenciadas e conectadas de tal forma que os outputs de uma atividade sirvam como inputs para a outra atividade.