



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO RÉGIO DIAS MARTINHO JÚNIOR

**FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

FORTALEZA

2020

ANTONIO RÉGIO DIAS MARTINHO JUNIOR

FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação do Prof.º Ms. Alexandre Pinho Pessoa de Hollanda.

FORTALEZA

2020

ANTONIO REGIO DIAS MARTINHO JUNIOR

FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Artigo TCC apresentado no dia 12 de junho de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Profº. Ms. Alexandre Pinho Pessoa de Hollanda
Orientador – Centro Universitário
Fametro

Profº. Esp. Ana Carla Cavalcante das Chagas
Membro - Centro Universitário
Fametro

Profº. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior
Membro Externo - Universidade
Federal do Ceará

FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Aluno: Antônio Régio Dias Martinho Júnior
Professor Orientador: Alexandre Pinho de Pessoa de Hollanda

RESUMO

O propósito deste estudo é apresentar uma proposta de modelo (*framework*) para criação de negócios inovadores em Instituições de Ensino Superior (IES). Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória, de caráter qualitativo, com a finalidade de compreender, dentre os diversos métodos existentes, entendimentos distintos quanto ao processo de construção de negócios de perfil inovador, principalmente, com aplicações à educação superior. Foram escolhidas duas grandes metodologias para referenciar o *framework* proposto: *Lean Startup* e *Customer Development*. Diversas outras metodologias, ferramentas e abordagens foram inseridas na composição do *framework*, com o intuito de primeiramente, solidificar a validade da pesquisa, e também direcionar o *framework* para maior eficácia em sua aplicação nas IES. Aspectos centrais que caracterizam negócios inovadores foram elencados para a construção do modelo, como por exemplo: fases de validação constantes, execução rápida e prototipação. Ao final do processo, foi estruturado um roteiro de criação de negócios inovadores que permeia quatro etapas que agrupadas formam o *framework* para construção de negócios inovadores em IES.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Inovação. Negócios.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Educação Empreendedora

Uma pauta que recentemente ganhou muita relevância no âmbito acadêmico foi o empreendedorismo, que naturalmente é trabalhado com mais frequência em cursos de gestão e negócios, mas áreas diversas vêm abordando tal tema. Segundo Hisrich (2009), o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes. Os conhecimentos e metodologias abordadas no ensino de empreendedorismo são interdisciplinares, assim encontra-se uma abertura para disseminação da cultura empreendedora no sistema de ensino superior como um todo, visto a não limitação de área de formação. O despertar pelo empreendedorismo está mais ligado ao perfil comportamental do indivíduo do que a área de formação propriamente dita, como afirma Dolabela (2006):

“O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive” DOLABELA(2006. p. 31”).

Já para Dornelas (2008), empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

O elemento empreendedor é um ser bem plural, trazendo em sua bagagem várias competências. Por vezes, pode-se desenhar um empreendedor como um super-herói, por enfrentar tantas adversidades e ainda assim permanecer motivado. Em outras ocasiões, vislumbra-se um artista, que externa tanta criatividade para solucionar dores. Em resumo, os empreendedores são pessoas normais, que tiveram no decorrer de sua jornada determinadas habilidades mais exploradas que outras, como podemos constatar quando Dolabela (2006. p. 29) afirma que “todos nascemos empreendedores. A espécie humana é empreendedora”.

De acordo com Chiavenato (2008, p.7) “o empreendedor é a pessoa que

consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”. Este fato, evidencia a crescente exponencial de adeptos à ciência que estuda a criação de novos negócios, e inseridos em uma sociedade globalizada, onde se têm interações com muitos, os sucessos alcançados acabam por estimular pessoas de diferentes grupos sociais a adentrar nesse universo empreendedor.

A pluralidade nos negócios, adentrou as instituições de ensino superior, tornando o empreendedorismo não somente um assunto de interesse por vários, mas como um componente curricular. Encontra-se, hoje, em cursos de saúde, tecnologia, educação e gestão, disciplinas, eventos e diversos conteúdos acadêmicos que trabalham o empreendedorismo. Considerando o empreendedorismo como uma frente da sociedade comum, a universidade possui algumas atribuições, e conforme explica Pimenta e Anastasiou (2002. p. 270) “a universidade desempenha funções como a criação, o desenvolvimento, a transmissão e a crítica da ciência, da técnica e da cultura; a preparação para o exercício de atividades profissionais que demandam a aplicação de conhecimentos e métodos científicos e para a criação artística; apoio científico e técnico ao desenvolvimento cultural, social e econômico das sociedades”.

Contudo, as instituições de ensino superior ainda buscam, mesmo que a passos curtos, encontrar um formato ideal de entregar valor significativo para seus alunos, quando a temática é o ensino de empreendedorismo, e o principal caminho utilizado para tratar o tema é a abordagem do empreendedorismo dentro da grade curricular.

De acordo com Oliveira (2006) é necessário formar empreendedores e a universidade tem um papel essencial, pois as Instituições de Ensino Superior (IES) podem criar um programa de formação empreendedora com disciplinas eletivas e/ou obrigatórias, cursos sequenciais, seminários e oficinas. Além destas abordagens, existem outros meios de explorar a educação empreendedora nas IES, como projetos e programas de extensão, programas de bolsas de estímulo ao empreendedorismo, órgãos institucionais de apoio ao empreendedorismo, incubadoras de negócios, ambientes de criatividade e prototipação, espaços de coworking para negócios em estágio inicial.

Segundo Tapscott (1999), as organizações dispõem de oportunidades sem

precedentes para poder desfrutar de novos mercados. Estas oportunidades, indicam um contexto de intensas mudanças, onde a educação empreendedora, principalmente nas esferas formais como as instituições de ensino superior torna-se uma realidade em várias frentes da sociedade.

As mudanças constantes no meio social provocaram uma repaginação no modo como os novos negócios são modelados. A necessidade de idealizar, validar e executar em um tempo curtíssimo, fez com que surgisse um novo caminho para estruturação de negócios. Segundo Ries (2012. p. 59) “o método *lean startup*” cria empresas eficazes em termos de capital, pois permite às *startups*¹ reconhecer mais cedo que é o momento de pivotar², gerando menos desperdício de tempo e dinheiro”.

O modelo *startup* enxuta apresenta uma nova roupagem para a modelagem de negócios. Negócios de caráter tecnológico e inovador, tendem a encaixar neste novo layout de estruturação. O ciclo idealizado por Eric Ries contempla 6 etapas: Ideias, Construção, Produto, Mensuração, Dados e Aprendizagem. O Ciclo *Lean Startup* propõe uma validação mais breve do negócio, evitando prejuízos principalmente de tempo, caso o modelo de negócio não seja ideal.

1.2 Objetivo Geral

- Apresentar uma proposta de modelo (*framework*) para criação de negócios inovadores em Instituições de Ensino Superior.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as principais abordagens, metodologias e ferramentas que estruturam o processo de criação de negócios inovadores.
- Ordenar as metodologias e ferramentas para a construção de negócios inovadores.

1.4 Justificativa

Pode-se justificar a pesquisa em cima do fato de que também as grandes organizações, estão abrindo espaço para negócios inovadores, e como exemplo,

¹ Startup é um negócio com base tecnológica, que possui alta capacidade de escalar e replicar seu modelo de negócios.

² Pivotar é um termo utilizado pelas comunidades de empreendedorismo que sugere mudança drástica de direção em algum aspecto.

podemos trazer grandes corporações, como Bradesco, Telefônica, Braskem e Natura (TAMAMAR; JAKITAS, 2015).

O roteiro das etapas do *framework* proposto buscará atender a necessidade de estudo prático de empreendedorismo, onde metodologias e ferramentas de criação de negócios inovadores serão exploradas na prática pelos discentes das instituições de ensino superior.

1.5 Iniciativas Existentes

Existem algumas propostas de desenhos de *framework* de criação de negócios, porém com abordagens mais generalistas. No meio acadêmico, a Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP), estruturou um modelo com esta finalidade em seu projeto pedagógico institucional, porém, pouco direcionado, com conceitos gerais de gestão e criação de negócios inovadores. (FIAP, 2017)

Outro *framework* para criação de negócios inovadores com relação acadêmica, foi desenvolvido no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), este possui composição mais robusta, com 24 etapas que permeiam desde fases iniciais a etapas de escala do negócios. (MEDIUM, 2016)

O modelo sugerido neste estudo, possui configuração voltada ao perfil do estudante universitário das IES, com etapas que apontam para as características desse público. As fases do *framework* proposto nesta pesquisa irão explorar os momentos iniciais do processo de criação de um negócio inovador, adaptando-se às necessidades e características do público que utilizará o roteiro.

A preparação para o mercado de trabalho, geralmente, ocorre na universidade, e tornar a criação de negócios algo mais acessível a cursos que não possuem relação com negócios através de um *framework* enriquece ainda mais a formação do discente.

1.6 Estrutura da pesquisa

No decorrer do trabalho, serão percorridas as etapas de elaboração da pesquisa, inicialmente será apresentada o arcabouço teórico que embasa cientificamente a proposta do estudo, em seguida, o método de desenvolvimento da pesquisa será explanado, logo após os resultados e a análise dos dados serão expostos, e por fim as ponderações finais acerca do projeto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Serão percorridas neste capítulo as definições das metodologias, conceitos e ferramentas estruturais na criação de um negócio inovador, bem como o detalhamento de suas aplicações e peculiaridades, buscando sempre realizar analogia do contexto teórico com a prática vivenciada nas rotinas das organizações.

2.1 DEFINIÇÃO DE STARTUP

As abordagens que serão realizadas nesta seção tem como público central os interessados em negócios de perfil inovador e *startups*, logo, para contextualizar os campos que serão percorridos neste capítulo, precisa-se entender primeiramente o conceito de *startup*.

Uma *startup* possui na grande maioria dos casos base tecnológica em sua operação, além de trabalhar com modelos de negócio que possuem possibilidade de escala, e esses fatores geram certo risco para o negócio. Ries (2012) o define e como sendo uma “instituição projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, dentro ou fora de uma grande empresa.

De acordo com Barreto (1998) “empreendedorismo é a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada”, e esse ponto de partida sugere o cenário de riscos e incertezas pautado no parágrafo anterior. Porém, o risco pode dependendo da situação, ser o grande atrativo, por ele apresentar um retorno exponencial. Todo esse gerenciamento de risco deve ser friamente analisado, pois da mesma forma que ele pode ser um elemento de alavancagem, pode se tornar a via de fracasso de um negócio.

Uma *startup* possui, literalmente, um perfil de negócio bem mais enxuto em sua estrutura e processos do que empreendimentos tradicionais, e Ries (2012) acrescenta em sua conceituação de *startup* afirmando que o maior objetivo de uma *Startup* é descobrir a coisa certa a se criar; ou seja, o que os clientes querem e pagarão para tê-lo; o mais rápido possível e sem desperdícios.

2.2 LEAN STARTUP

Com o conceito de *startup* claro, precisa-se entender a outra forma da abordagem da metodologia neste capítulo, a filosofia *Lean*. O Lean Startup é

a metodologia que auxilia a startup a alcançar o seu objetivo, que segundo Ries (2012. p. 21) é descobrir o produto certo a criar – isto é, o produto que os clientes querem e pelo qual pagarão – o mais rápido possível. A visão que a filosofia *Lean* carrega é a da diminuição máxima de custos não necessários em uma organização – cortando todos os tipos de desperdício – consequentemente, deixar a empresa com as finanças mais equilibradas, e assim tornar o modelo de negócio mais competitivo.

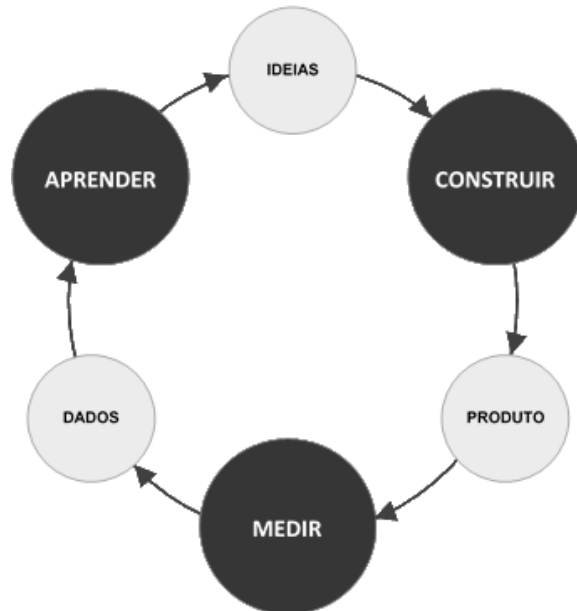
Murman (2002) explica a teoria que sustenta a filosofia *Lean*, o pensamento enxuto – *Lean Thinking*, que é descrita como dinâmica baseada no conhecimento e o processo focado no cliente, por meio do qual todas as pessoas, em uma definida empresa, eliminam continuamente os desperdícios com o objetivo de criar valor. Com a experimentação, e validação da filosofia, pode-se observar ao longo do tempo, que a filosofia *Lean* poderia ser aplicada a qualquer setor ou segmento de negócio.

O processo de criação de negócios inovadores e startups precisam ser rápidos, e a utilização da filosofia *Lean* apresentou-se como uma possibilidade. Foi criada uma abordagem enxuta para criação de negócios, o *Lean Startup*, de Eric Ries, que possui como finalidade cortar os desperdícios a partir de uma jornada de compreensão do cliente. O próprio autor descreve que a tarefa do *Lean Startup* é encontrar “uma síntese entre a visão da empresa e o que os clientes aceitariam: não se render ao que os clientes acham que querem ou dizer aos clientes o que eles devem querer” (RIES, 2012. p. 41).

A proposta de Ries, basicamente, é uma metodologia de rápida execução, que permeia por ciclos de Construir – Medir – Aprender, tornando ideias de produtos em protótipos e medindo as respostas dos clientes, para então decidir entre manter o produto idealizado ou pivotar. Outro fator importante são os processos da empresa, que por sua vez devem ser mapeados de modo a acelerar esse ciclo de feedback e possuírem alto nível de acompanhamento, a fim de manter atualizadas as métricas de evolução constantemente elevadas, o que o autor denomina de contabilidade para inovação. Esta metodologia, tornou válida a abordagem científica de desenvolvimento de *startups*, ressignificando a temática e criando um novo conceito para criação de negócios. Na representação gráfica abaixo, na Figura 1, se pode observar a disposição do

ciclo de feedback proposto na metodologia.

Figura 1 - Figura 1: Ciclo de Feedback – CONSTRUIR, MEDIR E APRENDER



Fonte: Adaptado de Ries (2012).

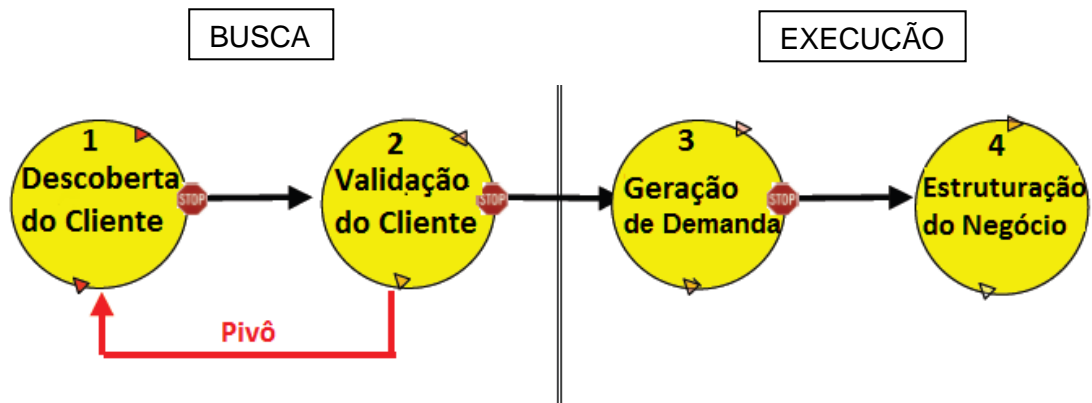
2.3 CUSTOMER DEVELOPMENT

O conceito de desenvolvimento de clientes foi apresentado por Steve Blank em seu livro *The Four Steps to Epiphany*³ (2006) e desenvolvido mais detalhadamente, alguns anos depois, por Blank e Dorf no livro *Startup Owner's Manual*⁴ (2012). A ideia central de sua proposta consiste em validar hipóteses através das seguintes etapas: 1: Definição das hipóteses, 2: Criar experimentos, 3: Teste e 4: Criar soluções. Seguindo este fluxo, as várias e consecutivas trocas com os clientes e o mercado, faz com que as hipóteses sejam validadas com eficiência e agilidade, logo as tomadas de decisões são mais assertivas e, principalmente, mais ágeis. Se pode observar a ordenação disposta no *customer development* na Figura 2 a seguir:

³ Obra do professor Steve Blank, traduzida para o português como: Quatro passos para a epifania

⁴Obra do professor Steve Blank, traduzida para o português como: Startup: O manual do empreendedor

Figura 2 - Processo de desenvolvimento de clientes



Fonte: Adaptado de BLANK & DORF (2012),

Duas fases contemplam o processo de desenvolvimento de clientes, e cada fase possui mais duas etapas. No *Startup Owner's Manual* de Blank e Dorf (2012) a primeira fase é a mais enfatizada pelos autores, justamente por ser, geralmente, parte bem crítica para o empreendedor. Os círculos de setas recursivas em cada etapa, conforme apresenta a Figura 2, explica o perfil iterativo de cada etapa, que pode ser repetida inúmeras vezes até que seja encontrado um ponto, e então sinalizar que está apta a prosseguir.

Desenvolvendo um pouco sobre as etapas trabalhadas no *Customer Development*, na fase de busca, o objetivo deve ser definir o marco inicial na jornada empreendedora, onde a proposta de negócio é colocada em prova em testes rápidos e baratos. Blank e Dorf (2012) se ouve que as respostas estão “fora do escritório”, na interação com os clientes e o mercado, e que o primeiro plano raramente sobrevive à primeira iteração com os clientes. Dessa forma, devem-se fazer diversas iterações no modelo de negócios de forma a ajustá-lo. O mais importante neste momento é compreender que a ideia de negócio é somente um motivador para iniciar o processo, e que sua proposta, o próprio problema é quem deve ser verdadeiramente validado junto aos clientes, que são quem garantirão a sustentabilidade do negócio.

A segunda fase da metodologia de desenvolvimento de clientes é,

literalmente, a execução. Onde estão alocadas as etapas de geração de demanda e desenvolvimento da empresa. No que concerne à criação e aquisição de clientes, a ideia geral é que após a etapa de validação de clientes, o negócio já possua capacidade financeira de traçar estratégias de aquisição de clientes, que por sua vez, serão específicas de acordo com o perfil do negócio.

Já a última etapa da metodologia é entendida como a graduação do negócio, quando se encontra um modelo de negócios que seja repetível e escalável. Blank e Dorf (2012) mencionam que a partir desse momento a *startup* torna-se uma empresa de fato. É importante a criação de uma cultura de missão para a gestão e ter certeza de que a empresa está preparada para a passagem de uma empresa focada em aprender para uma empresa focada na execução.

2.4 METODOLOGIAS COMPLEMENTARES

Para o desenvolvimento de um negócio estruturado e com etapas bem validadas, a utilização de métodos e ferramentas diversas torna o processo de modelagem do negócio bem mais rico. Em seguida, serão abordados alguns conceitos que contribuem para a configuração de um negócio inovador.

Quando se inicia a empreitada de um novo negócio, o primeiro grande desafio é a etapa de idealização do “problema x solução”. Brown (2013) cita que a missão do *design thinking* é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas. Nesse contexto, entende-se que a abordagem *design thinking* possui características que atendem esta primeira fase do negócio. Não há definição própria para o *design thinking*, o que torna seu conceito um pouco abstrato, e isso justifica-se por ser uma abordagem de certa forma recente. A primeira sugestão da abordagem foi feita pela agência de design norte-americana IDEO, referência na área de design e inovação na década de 1990. Tim Brown, CEO da agência e autor do livro *Change by Design*⁵, sugere a seguinte definição em seu livro:

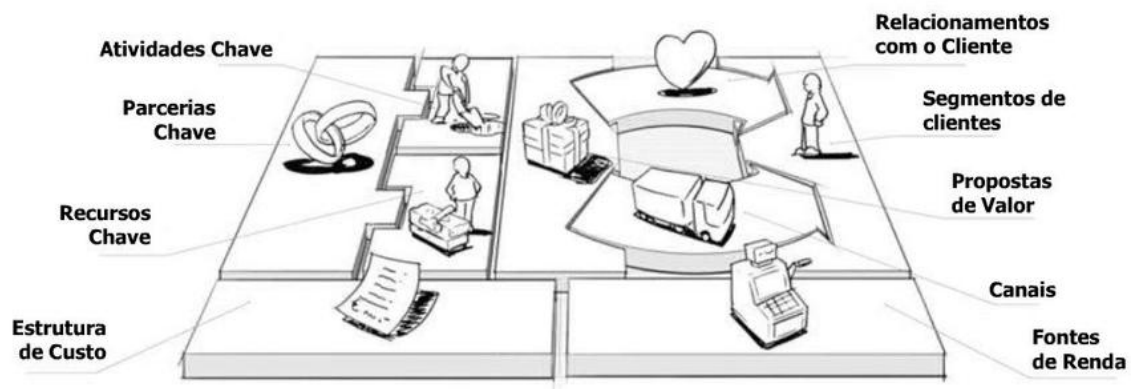
O design thinking começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos

⁵ Livro do autor Tim Brown. Tradução: Mudança pelo design.

que usufruímos hoje. O *design thinking* representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas (BROWN, T. 2010. p. 03).

Uma ideia sem execução é somente uma ideia, levando os empreendedores à necessidade de estruturação da ideia em modelo. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), na obra *Business Model Generation*⁶, definem modelo de negócios como a base lógica na qual uma organização cria, entrega e captura valor. O livro foi escrito com a proposta de fornecer *insights* sobre a natureza dos modelos de negócio em ambientes muito competitivos. Para isso, é proposta uma metodologia capaz de auxiliar empreendedores a transformarem as ideias em ações. Existem algumas metodologias para modelagem de negócios, e duas delas são o *Business Model Canvas* e o *Lean Canvas*. A Figura 03 apresenta a organização dos nove blocos do *Business Model Canvas*.

Figura 3 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011 p.18-19)

Já a abordagem *Lean Canvas*, apresenta uma versão dos 9 blocos, com certo ajuste a negócios inovadores, de acordo com a Figura 4. O *Lean canvas* toma como referência principal o *Business Model Canvas*. A proposta do *Lean Canvas* é tornar a modelagem do negócio mais ágil, e o idealizador deste conceito explica que muitas empresas criam projetos inovadores, gastando tempo e dinheiro sem ter conhecimento ao certo se o cliente realmente vai querer aquele produto/serviço e devido a isso, a maioria das empresas falham

⁶ Livro dos autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Tradução: Geração de modelo de negócios

(MAURYA, 2012).

Figura 4 - Representação dos nove blocos do lean canvas, apresentando a ordem de priorização



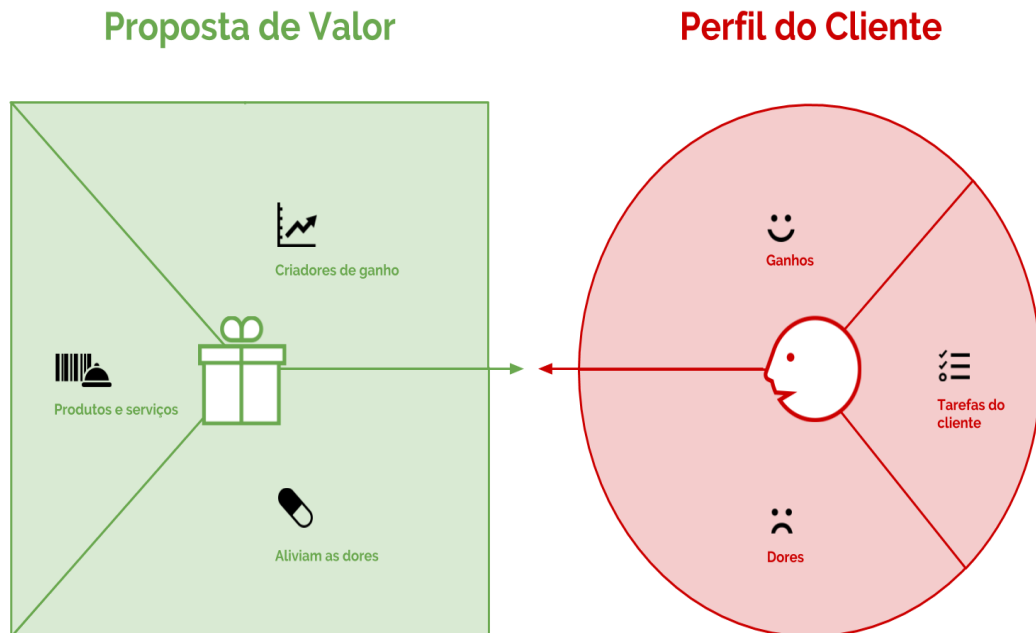
Fonte: Ash, Maurya. Running Lean, (2010. p. 250).

Aspecto importante no desenvolvimento de um negócio é conhecer o caminho por onde o empreendedor irá caminhar e, entendendo essa importância, analisar e segmentar os mercados que influenciarão em sua jornada empreendedora é primordial. Las Casas (2006) diz que antes de oferecer um produto o mercado deve ser segmentado para distinguir quais os melhores segmentos (mercado-alvo) devem ser trabalhados. Entendida a relevância deste ponto, uma ferramenta que possui a finalidade de segmentar o mercado de atuação do negócios e subsidiar o empreendedor de informações comerciais é a classificação *SAM*, *SOM* e *TAM*, que basicamente subdivide o mercado atuante da empresa. *SAM* significa *Serviceable Available Market*, e indica a real fatia de mercado que o negócio tem potencial para atingir. *SOM* deriva do termo *Serviceable Obtainable Market*, que é a parte do mercado alcançável que realmente se pode atender, é visto como mercado de visão

realista. Já o TAM quer dizer *Total Available Market*, o mercado macro de atuação, onde pode ser também denominado de nicho. validação é primordial para negócios inovadores, sendo um pilar de sua prosperidade ou não, e validar o possível cliente também é preciso.

O *Customer Value Canvas* é mais uma ferramenta que deriva do *Business Model Canvas*, e de certa forma o complementa, trazendo foco especificamente na criação de valor. Este Canvas funciona na verdade como um *zoom-in*, uma espécie de detalhamento, dos blocos Segmentos de Clientes e Proposta de Valor do *Business Model Canvas*, conforme a Figura 5. Desta forma torna-se explícito como está sendo criado valor para o cliente. Ele ajuda a desenhar produtos e serviços que os clientes querem (MACHADO, 2015).

Figura 5 - Representação do canvas da proposta de valor



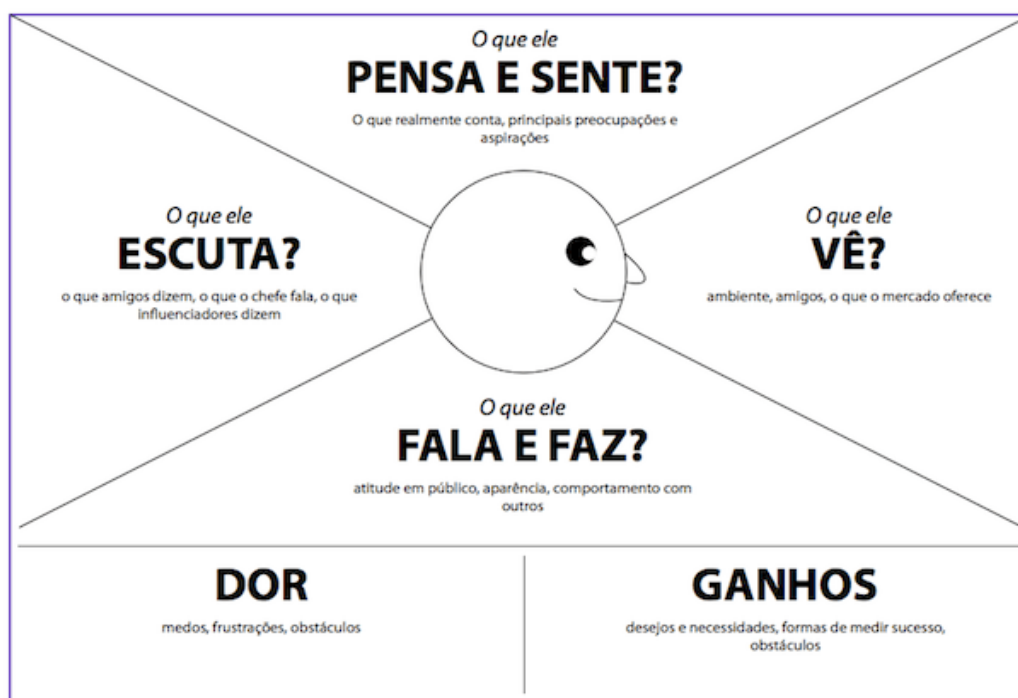
Fonte: OSTERWALDER, A. Value Proposition Design. 2014.

Ainda sobre validação do possível cliente, existe a ferramenta Mapa da Empatia. Se trata de uma ferramenta criada pela consultoria de *Design Thinking*

Xplane, a ferramenta exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de uma empresa, juntamente com a ferramenta *Business Model Canvas*. Segundo Pereira (2017), a XPlane desenvolveu o Mapa da Empatia como parte de um conjunto de ferramentas de design centrado no ser humano que eles chamam de *Gamestorming*. A ferramenta foi criada com o objetivo de ajudar equipes a desenvolver uma compreensão profunda, compartilhada e empática de clientes que exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de da empresa, e principalmente subsidia o empreendedor sobre o perfil do seu consumidor.

Semelhante à abordagem realizada pelo *Design Thinking*, pensando com o prisma do design, buscando os detalhes da experiência do cliente. Segundo Quaiser (2017) é uma forma de pensar: ágil, lúdica e criativa para negócios já existentes e propostas de novos negócios, e o autor complementa que o mapa de empatia é um método que ajuda a imaginar a persona (personagem) que representa os seus clientes. Não importa o nome, o importante é conhecer a fundo o cliente para conseguir ter empatia com ele. Como o próprio nome se refere: Mapa de Empatia, ou seja, coloque-se no lugar do seu cliente experimente ver a vida através do universo do cliente. (QUAISER, 2017). A Figura 6 apresenta o diagrama proposto.

Figura 6 - Representação da ferramenta mapa de empatia



Fonte: Blog do Analista Modelo de Negócios.⁷

Como já foi citado, conhecer bem o cliente, suas preferências e características munem a organização de informação para a melhor tomada de decisão, e uma ferramenta que colabora para este fim é *Job To Be Done*⁸. O conceito de Jobs to Be Done foi popularizado por Clayton Christensen, professor de Administração na Harvard Business School e conhecido pelos seus estudos em inovação. Seu primeiro livro, Clayton Christensen, “*The Innovator’s Dilemma*” (1997), tornou-se um clássico. Em linhas gerais, a abordagem busca analisar as diversas circunstâncias que levam os consumidores a querer comprar determinado produto ou serviço, e não somente o consumo do produto final, e para realizar este mapeamento, são feitas diversas perguntas em cima da experiência do cliente, que reunidas, geram o resultado esperado, que é a descoberta das motivações dos clientes.

Idealização e validação já foram percorridas e embasadas por várias metodologias neste trabalho, e percorrendo a jornada de criação de negócios, se chega na fase de prototipação, onde se comprova a solução de negócio proposta. Testes de hipóteses indicam os riscos que os negócios podem trazer e são basicamente possibilidades que são testadas antes da operação propriamente dita. Vale ressaltar que as hipóteses podem ser divididas em hipóteses de valor e de crescimento. (RIES, 2012)

A hipótese de valor testa se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes. Está diretamente ligada a forma com a qual o mercado irá absorver a novidade proposta. Afinal, o serviço oferecido deve ser atrativo e útil aos seus usuários. “A hipótese de valor é formulada para testar se o produto ou serviço de fato oferece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando” (RIES, 2012, p. 56). Já a hipótese de crescimento válida como os novos clientes descobriram aquele produto. Logo, ao iniciar esse caminho é necessário começar a pensar nas estratégias de marketing que serão usadas para chegar

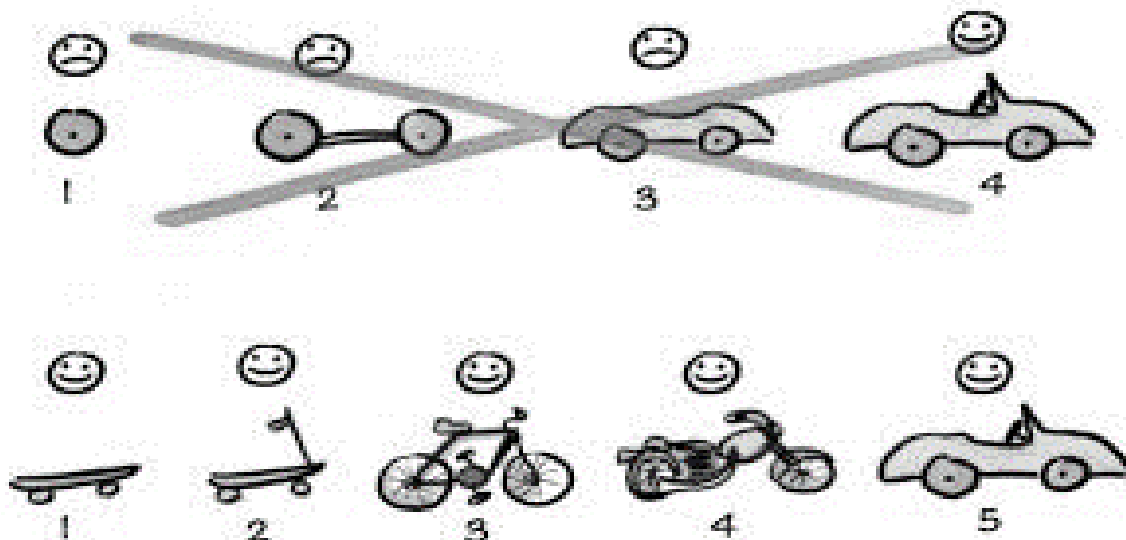
⁷ <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>

⁸ Conceito de gestão fundamentado por Clayton Christensen. Tradução: Trabalho a ser feito

até o público desejado e o autor a define da seguinte forma: “A hipótese de crescimento é formulada para testar como os novos clientes descobrirão um produto ou serviço” (RIES, 2012, p. 56).

A maior validação de uma proposta concreta de um negócio ocorre quando uma versão do produto é consumida e aprovada, e esta comprovação acontece com o desenvolvimento de um MVP, *minimum viable product*. Nas palavras de Eric Ries em seu blog *Startup Lessons Learned 5*⁹, o MVP é “a versão de um novo produto que permite à equipe coletar a maior quantidade de informação validada sobre os clientes, com o mínimo esforço”. (RIES, 2009). A primeira versão de um produto inovador deve ser um MVP, onde além de coletar dados para melhorias futuras, se válida a solução materializada. A Figura 7 apresenta graficamente a metodologia MVP.

Figura 7 - Representação da metodologia MVP



Fonte: blog Na Prática¹¹

Todo o caminho de criação de negócio indicado no decorrer da pesquisa é muito denso, e um negócio inovador tem como premissa a agilidade, desta forma, uma maneira criada de condensar as informações do negócio para apresentação do mesmo é o *pitch deck*. Segundo a Associação Brasileira de

⁹ <http://www.startuplessonslearned.com/>

Startups (2017) Um *Pitch Deck* é uma apresentação que mostra um panorama geral do seu negócio para investidores e fundos de investimento.

Normalmente são slides simples e muito sintéticos. RIGONATTI (2015), no blog da Endeavor¹⁰, publicou um artigo com 7 elementos que não podem faltar em um pitch, e eles são: 1° Introdução do business core da empresa; 2° Formação da equipe e distribuição das funções; 3° A oportunidade atacada com o negócio, ou seja o tamanho do problema; 4° O tipo de solução que está sendo sugerida; 5° Quem e quantos concorrentes no mercado; 6° Estrutura do modelo de negócio e 7° Qual o objetivo do pitch apresentado, seja investimento, parcerias, network, dentre outros.

No decorrer no referencial metodológico foram explorados 10 constructos teóricos que foram dispostos na Tabela 01 abaixo.

Tabela 01 - Arcabouço teórico do framework

Metodologia/Ferramenta/Abordagem	Autor/Obra
<i>Lean Startup</i>	Eric Ries, 2012: <i>The Lean Startup</i>
<i>Customer Development</i>	Steve Blank, 2012: <i>Four Steps To The Epiphany</i>
<i>Design Thinking</i>	Tim Brown, 2009: <i>Change by Design</i>
<i>Lean Canvas</i>	Ash Maurya, 2012: <i>Running Lean</i>
<i>Business Model Canvas</i>	Alexander Osterwalder, 2010: <i>Business Model Generation</i>
<i>Customer Value Canvas</i>	Alexander Osterwalder, 2014: <i>Value Proposition Design</i>
Mapa de Empatia	Dave Gray, 2010: <i>Xplane Consultoria</i>
<i>Jobs To Be Done</i>	Clayton Christensen, 1997: <i>The Innovator's Dilemma</i>
<i>Minimum Viable Product</i>	Eric Ries, 2012: <i>The Lean Startup</i>

¹⁰ <https://endeavor.org.br/dinheiro/7-elementos-que-nao-podem-faltar-no-seu-pitch-para-investidores/>

¹¹ <https://www.napratica.org.br/mvp-como-validar-sua-ideia-antes-de-investir-tempo-ou-dinheiro-nela/>

3 MÉTODO

A temática tratada nesta pesquisa, provocou a necessidade de levantamento de metodologias de que abordam a criação de negócios inovadores, e a aplicação destes conceitos na idealização de um *framework* para criação de negócios inovadores.

A pesquisa realizada apresenta uma configuração de bibliográfica e exploratória, além de caráter qualitativo. A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza, segundo Severino (2007), a partir do:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p.122).

Entendendo a peculiaridade do tema tratado, optou-se, também, pelo caráter exploratório de pesquisa, que na perspectiva de Appolinário (2011, p. 75), a pesquisa ou estudo exploratório tem por objetivo “aumentar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido, ou de um problema de pesquisa ainda não perfeitamente delineado”. Podemos dizer que essa modalidade de pesquisa é prospectiva.

Nesta fase de realização da pesquisa, é válido recapitular o objetivo central do estudo, que em linhas gerais, é apresentar uma proposta de modelo (*framework*) para criação de negócios inovadores em IES.

A análise de como os conceitos trabalhados na bibliografia utilizada na pesquisa foram norteadores de como se daria a proposta deste *framework*. Cada metodologia trabalhada neste estudo possui particularidades evidenciadas por seus aplicadores, onde essas especificidades fazem com que elas consigam atender a finalidade deste estudos em momentos distintos da criação de um negócio, e cada uma com sua devida utilidade.

No decorrer do estudo, em especial do referencial teórico, pode-se se observar momentos específicos que o negócio em sua jornada de desenvolvimento certamente passará, e para cada momento é possível realizar uma abordagem metodológica que consiga atender os objetivos para cada fase.

Qualquer negócio, seja de perfil inovador ou não, tem como ponto de partida uma proposta de solução, popularmente conhecida como ideia. Entendendo a perspectiva de que a ideia, quase que por regra geral, é o marco inicial da empreitada empreendedora, foi estruturada uma primeira etapa de criação de negócios, denominada como descoberta, onde ferramentas que estimulam a ideação de novos negócios compõem esta etapa inicial.

Seguindo a ordem de como a aplicação dos insumos de pesquisa utilizados se apresentavam, e foi compreendido que após o processo de descoberta devidamente realizado, validar o que se foi idealizado era o próximo passo. E foi justamente validação o título escolhido para a segunda etapa do *framework*.

A pesquisa bibliográfica realizada confirmou a máxima de que um negócio, principalmente de caráter inovador, precisa ser validado durante o processo de formulação do mesmo. O processo de validação de um negócio, apresenta-se em três etapas de validação, do cliente, do mercado e para problema, e foram elencadas ferramentas que abordam estas três etapas da fase de validação.

Para validação do problema, foi formulado um *check list* para entrevistas de validação, onde perguntas feitas a possíveis consumidores testificam a solução proposta, ou não. Quanto a validação do mercado consumidor, se estabeleceu a ferramenta de classificação de mercados *SAM*, *SOM* e *TAM*, onde se pode enxergar os mercados que permeiam o negócio, e segmentar seus clientes utilizando essa informação. Com problema e mercado validados, a validação do cliente fecha esta fase, e para sua execução, três ferramentas foram definidas, sendo a primeira o *Customer Value Canvas*, ferramenta derivada do *business model canvas*, que tem como foco enfatizar o valor que sua solução gera para aquele cliente. A segunda abordagem para validação do cliente é o mapa de empatia, que é uma ferramenta que mapeia os hábitos, características e preferências dos possíveis clientes. Por fim, o *Jobs To Be Done* é a última ferramenta para validação do cliente, onde perguntas são formuladas para entender a motivação do consumidor.

Com as fases de idealização (descoberta), e de validação já mapeadas, com suas respectivas ferramentas definidas, se inicia a terceira fase da proposta de *framework*. Entendemos na pesquisa que após todas as frentes do modelo de negócio validadas, prototipar o produto é o próximo passo, para testar uma

versão real da solução, dessa forma, a próxima fase do *framework* é a prototipação. Nesta etapa, será construída uma versão real da solução proposta, e a validar.

A metodologia *Minimum Viable Product* (MVP) foi a definida para este momento, onde se avalia as entregas que o produto se propõe, e concentra as mínimas entregas necessárias em um protótipo para teste no mercado. Com MVP criado, validar a solução é próximo o objetivo, e para isso duas ferramentas são necessárias, a primeira é a entrevista de validação, onde um formulário com índices de satisfação da solução são medidos, e o outro, é a hipótese crítica de valor e crescimento, que basicamente levantam possibilidades em duas perspectivas, a de valor, que analisa o real benefício que a solução tá trazendo para o mercado que atua, e a de crescimento, que estuda os caminhos de crescente no seu mercado.

A prototipação e validação da solução já compõem a reta final do *framework*, porém, existe uma última parte primordial para estruturação do mapa de criação de negócios inovadores, que é o *pitch deck*. Esta quarta fase, nada mais é que os elementos que elencam a montagem de uma boa apresentação do seu modelo de negócio, principalmente para fins comerciais e de parcerias.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 OBJETO DE ESTUDO

Se tratando de uma pesquisa de caráter bibliográfico, foram reunidos diversos insumos científicos da área de gestão e criação de negócios inovadores, que direcionados ao objetivo desta pesquisa, proporcionou o planejamento e execução deste estudo. Dois conceitos nortearam a pesquisa: *Lean Startup*, metodologia criada pelo teórico do Vale do Silício Eric Ries (2012), e o *Customer Development*, pelo professor da Universidade de Stanford Steve Blank (2012). No decorrer da abordagem realizada no trabalho, pode-se observar a aplicação de outras abordagens, ferramentas e metodologias que também contribuíram para a estruturação do framework proposto.

Em todo estudo, foram trabalhadas diretamente um total de 10 construtos teóricos de desenvolvimento de novos negócios. As metodologias definidas para composição da pesquisa, abordaram de certo modo a finalidade de criar um novo negócio, porém, se observou a necessidade da organização destas ideias para atender plenamente a finalidade do estudo. A ilustração gráfica da Tabela 01 recapitula o referencial metodológico explorado no projeto.

Tabela 01 - Arcabouço teórico do framework

Metodologia/Ferramenta/Abordagem	Autor/Obra
<i>Lean Startup</i>	Eric Ries, 2012: The Lean Startup
<i>Customer Development</i>	Steve Blank, 2012: Four Steps To The Epiphany
<i>Design Thinking</i>	Tim Brown, 2009: Change by Design
<i>Lean Canvas</i>	Ash Maurya, 2012: Running Lean
<i>Business Model Canvas</i>	Alexander Osterwalder, 2010: Business Model Generation
<i>Customer Value Canvas</i>	Alexander Osterwalder, 2014: Value Proposition Design
Mapa de Empatia	Dave Gray, 2010: Xplane Consultoria

<i>Jobs To Be Done</i>	Clayton Christensen, 1997: The Innovator's Dilemma
<i>Minimum Viable Product</i>	Eric Ries, 2012: The Lean Startup
Hipótese Crítica: Valor e Crescimento	Eric Ries, 2012: The Lean Startup

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

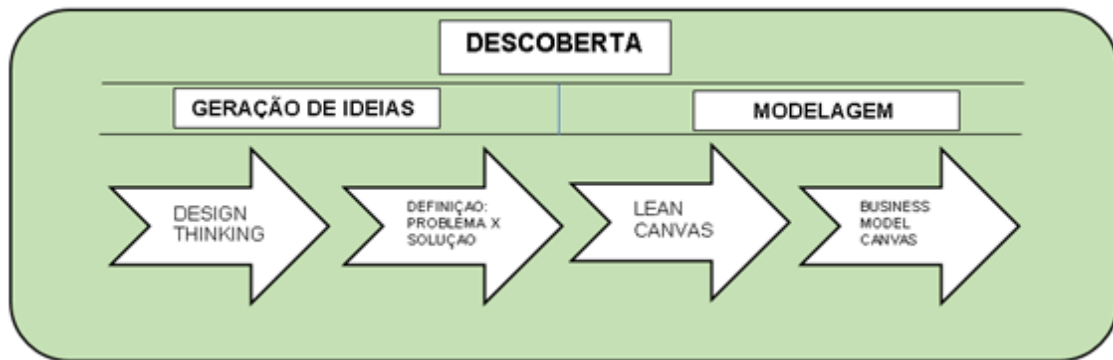
A organização da disposição destes conceitos para a criação do *framework* foi baseada na aplicação dos mesmos em momentos reais vivenciados no processo de criação de um negócio. A composição do modelo foi fortemente baseada na primeira parte da metodologia *customer development*, alinhados aos conceitos trabalhados na metodologia *lean startup*. O roteiro da jornada proposta é bem enxuta, e direcionada as primeiras fases de um novo negócio.

Mundialmente, durante todo o ano, ocorre o Techstars Startup Weekend, um evento propõe a criação de um negócio inovador dentro de 54 horas. Este evento aborda diversas ferramentas e metodologias, que inclusive foram utilizadas nesta pesquisa, que conduzem a criação de negócios inovadores, porém, a disposição das fases do *framework* construído neste estudo, foi idealizada de modo a atender a realidade de condições e de tempo do público para qual o modelo foi direcionado, os frequentadores das instituições de ensino superior, a fim de tornar a experiência empreendedora do usuário mais proveitosa.

4.2 DESCOBERTA

A idealização de uma solução para uma dor da sociedade, geralmente, é o ponto de partida para a criação de um novo negócio. Fazendo uso das ferramentas escolhidas estruturou-se a primeira etapa do *framework*, denominada por DESCOBERTA que foi subdividida em duas frentes, a geração de ideias e modelagem de negócio, conforme apresenta a Figura 8.

Figura 8 - Representação visual da primeira etapa do framework



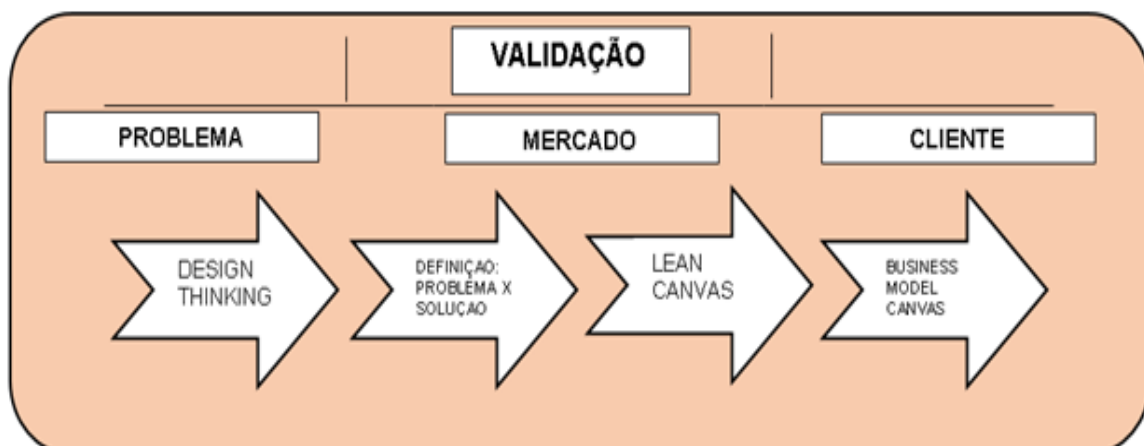
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.3 VALIDAÇÃO

A segunda etapa foi estruturada com metodologias que propõem a validação do que foi descoberto na primeira fase do *framework*. O objetivo desta segunda etapa é basicamente comprovar a validade da ideia de negócio proposta, utilizando ferramentas que testificam a validade ou não da ideia.

A validação evita que tomadas de decisão levianas, sem embasamento em dados, pois em seu processo ela verifica com o mercado os aspectos que permeiam a proposta de solução. Segundo Maurya (2012), pode-se utilizar uma entrevista de problemas para validar as hipóteses levantados acerca do par “problema – segmento de clientes”.

Figura 9 - Representação visual da segunda etapa do framework



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.4 PROTOTIPAGEM

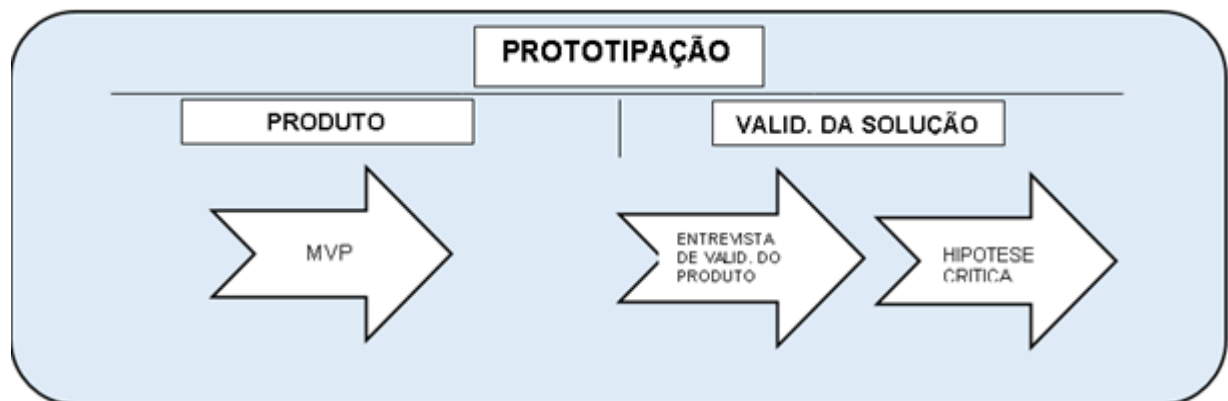
Na fase anterior, a de validação, os esforços foram concentrados na comprovação da ideia de negócio construída na primeira etapa, entretanto, chega-se o momento de construção real da proposta que, em tese, é válida.

Serão explorados dois aspectos neste momento, o prisma do produto, e a validação desta solução prototipada. A principal metodologia utilizada para a terceira etapa de prototipação é o MVP, *Minimum Viable Product*, que aborda a construção de um protótipo da solução proposta, com as mínimas funcionalidades básicas sendo executadas. A ideia do MVP é validar na prática, de modo rápido e barato, de a solução tem real valor para o mercado.

Concluindo esta fase do *framework*, encontra-se a necessidade de como validar esta solução devidamente prototipada. Uma entrevista de validade da solução é uma das maneiras de comprovar ou não a solução. Esta entrevista deve seguir alguns parâmetros para que se extraia o resultado real da solução criada, onde o escopo da entrevista depende de cada caso e características do negócio, porém as diretrizes básicas são: foco em validar a solução e não vender o produto; entrevistas presenciais para o melhor entendimento das percepções dos entrevistados; entrevista com pessoas do mercado que deseja atacar.

Por fim, existe a hipótese crítica de valor e de crescimento, que encerra a etapa de prototipação sugerindo criação de hipóteses com base na solução definida. A hipótese de valor testa se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes, e possui ligação com a forma que o mercado irá absorver a novidade proposta. Já a hipótese de crescimento válida como os novos clientes descobrirem aquele produto, logo, ao iniciar esse caminho é necessário começar a pensar nas estratégias de marketing que serão usadas para chegar até o público desejado.

Figura 10 - Representação visual da terceira etapa do framework



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.5 MODELO DE NEGÓCIOS E VENDAS

A criação de um novo negócio exige muito esforço, e esse trabalho precisa ser expresso de modo organizado e claro. Seja para realizar uma venda, buscar uma rodada de investimento ou quem sabe apresentar o negócio para possíveis parceiros, para todos estes fins, exige-se um cronograma de apresentação. *Pitch Deck* é o nome dado a este cronograma de exposição do seu modelo de negócio. Existem alguns pontos essenciais para um pitch de sucesso, e esses pontos juntos formam o pitch deck. Sete elementos elencam um *pitch deck* ideal, e eles são:

1° INTRODUÇÃO: exposição da proposta de valor do negócio, mercado e dor tratada. Também vale pontuar na introdução um pouco da história e a essência do negócio.

2° TIME: quem ouve o pitch precisa achar a equipe empolgante, plural, energética, ideal para executar o plano de solucionar tal dor, por isso, enfatizar as qualidades do time é primordial.

3° OPORTUNIDADE: as pessoas precisam enxergar e entender qual o grande problema que este time está se propondo a solucionar. Se é um problema que se cura com vitamina, ou seja, problema de baixo impacto na vida das pessoas, ou se é um problema que precisa de analgésico, que nesse caso é essencial que seja resolvido. Outro ponto importante é apresentar o tamanho da fatia de mercado disponível para a solução, que sugira prosperidade ao negócio.

4° SOLUÇÃO: que nada mais é como será resolvida a dor expressa no

ponto anterior. Quais mecanismos e logística serão utilizadas no processo.

5° **COMPETIÇÃO**: apresentar quem concorre com seu negócio, e pode dividir este mercado com seu produto.

6° **MODELO DE NEGÓCIOS**: o resumo do negócio. Como será a monetização, os canais, recursos, atividades, dentre outros aspectos da operação do negócio.

7° **OBJETIVO DO PITCH**: o que se deseja com esse pitch? É para um investidor? Um *Advisor*¹¹? Enfim, finalize a apresentação com a ideia clara do que se busca com a apresentação.

Figura 11 - Representação visual da quarta etapa do framework



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.5 FRAMEWORK

As etapas percorridas se reunidas formam uma proposta de *framework* para criação de negócios inovadores no ensino de empreendedorismo no Ensino Superior. As etapas abordadas se complementam, e mitigam os riscos do desenvolvimento de negócios. Abaixo está a representação gráfica do modelo final do *framework* indicado para criação de negócios inovadores nas instituições de ensino superior.

¹¹ *Advisor*: Se trata de uma pessoa de confiança em um negócio que atua como um conselheiro. A tradução literal do termo é **ORIENTADOR**.

Figura 12 - Representação do desenho final do framework proposto



Fonte: Elaborada pelo autor

4.7 APLICABILIDADE

A aplicação do modelo pode ocorrer em programas de empreendedorismo acadêmico, onde discentes vivenciam a jornada de criação de um novo negócio. O Centro Universitário Unifametro propõe um programa de empreendedorismo em seus cursos chamado MUDE, *Mindset*¹² Universitário para Desenvolvimento de Empreendedores, onde as etapas de desenvolvimento de negócios para negócios inovadores são trabalhadas na prática. O modelo desenvolvido nesta pesquisa pode ser aproveitado no programa.

O uso do modelo também orienta os profissionais, sejam discentes ou não, os caminhos que devem ser percorridos no processo de criação de um negócio. Importante salientar que o modelo alcançado com esta pesquisa é altamente adaptável de acordo as especificidades de cada contexto.

¹² Mindset: Significa mentalidade. Termo corriqueiramente utilizado no ambiente de negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa proporcionou a visualização panorâmica das principais ferramentas utilizadas no processo de desenvolvimento de novos negócios, além de instruir o melhor caminho de desenvolver negócios inovadores através de um *framework*. A organização das etapas que compõem o framework foi dividida em quatro fases, cada uma delas abordando momentos diferentes do processo geral de desenvolvimento de novos negócios, que possibilitou a explanação dos detalhes de como criar um negócio em uma ordem lógica, desde o momento de surgimento das ideias de negócio, até a modelação, comprovação de validade e apresentação do pitch final.

Foram escolhidas ferramentas que permeiam a realidade do meio acadêmico, para que o processo de criação de negócios, além de eficiente, esteja de acordo com as necessidades do público das instituições de ensino superior. Um ponto que vale salientar é o respaldo e prestígio das ferramentas elencadas na estrutura do framework, que são corriqueiramente utilizadas em projetos de novos negócios, não somente na academia, mas também no mercado. Artigos científicos comprovam a validade das ferramentas selecionadas para este *framework*, o que torna o processo de criação de negócios que seguir este roteiro de desenvolvimento de negócios mais seguro.

A elaboração deste modelo promove uma nova visão quanto ao estudo geral do empreendedorismo, principalmente no nível superior. Por muitas vezes a educação empreendedora é abordada de maneira muito teórica, que não condiz com a realidade do universo do empreendedorismo. O *framework* de modelagem de novos negócios desenvolvido nesta pesquisa entregará o que mais se exige para o estudo de empreendedorismo, que é a aplicação prática, seja por discentes dos cursos de graduação, ou interessados que utilizem o espaço acadêmico para aprofundamento nos conhecimentos e técnicas de criação de negócios inovadores.

Portanto, conclui-se que as metodologias e ferramentas trabalhadas neste estudo são ideais para o objetivo de criar um novo negócio de perfil inovador dentro do ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino

superior, e essa afirmativa acontece por conta de alguns fatores, como: a distribuição correta das ferramentas em etapas próprias de cada momento da criação de um negócio; a escolha de metodologias de eficiência comprovada de forma científica e por práticas de mercado; montagem de um roteiro de rápida execução, que é característica de negócios de caráter inovador.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**, 2012.

BLANK, S. **Four Steps To The Epiphany**, 2nd ed., Cafepress, 2006.

BROWN, T., **Change By Design: How Design Thinking Transforms Organizations And Inspires Innovation**, 1 st ed., HarperCollins, 2010. de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. 312p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 9ª reimpressão, 2005.

FIAP. **Projeto pedagógico institucional PPI**. Disponível em: <https://www2.fiap.com.br/informacoesacademicas/a1.pdf>. Acesso em: 25 de mai. 2020

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAS CASAS, A. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MACHADO, Vinícius. **Canvas da Proposta de Valor, o que é e como usar**. 2015.

MAURYA, A. **Running Lean : iterate from plan A to a plan that works**. " O'Reilly Media, Inc.", 2012.

MEDIUM. **Como é o framework de desenvolvimento de startups criado no**

MIT e o que você pode aprender com isso. Disponível em: <https://medium.com/deep-wylinka/como-%C3%A9-o-framework-de-desenvolvimento-de-startups-criado-no-mit-e-o-que-voc%C3%AA-pode-aprender-com-isso-6e91976fa57f>. Acesso em: 25 de mai. 2020

MURMAN E. **Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative.** Palgrave, New York., 2002.

OLIVEIRA, J. M. **Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao empreendedorismo no âmbito das universidades: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** (Tese) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2006.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., **Business Model Generation.** 1st ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PEREIRA, D. **Mapa de Empatia: O que é.** O Analista de modelos de negócios. [S.l], 2017. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior.** São Paulo: Cortez, 2002.

QUAISER, P. **Mapa de Empatia, o que é?.** Canvas Academy. [S.l], 2017.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas –** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIGONATTI, E. **7 elementos que não podem faltar no seu pitch para investidores.** 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

TAMAMAR, G.; JAKITAS, R. **Empresas se aproximam de startups em busca da inovação.** 2015. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-se-aproximam-de-startups-em-busca-de-inovacao,5722p>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

TAPSCOTT, D. **Economia digital.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ZAMBRANA, L. Associação Brasileira de Startup: **10 pitch decks lendários para você se inspirar.** 2017. disponível em: <<https://abstartups.com.br/10-pitch-decks-lendarios-para-voce-se-inspirar/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.