

## **USO DO DESIGN THINKING PARA A CRIAÇÃO DE MODELOS CANVAS VOLTADOS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM EDITAIS DE PATROCÍNIO**

**FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**

FPL EDUCACIONAL (FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO/MG)  
professorfrederico@yahoo.com.br

**CINTYA PEREIRA SOARES**

FPL EDUCACIONAL (FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO/MG)  
cintyapsoares@gmail.com

# USO DO DESIGN THINKING PARA A CRIAÇÃO DE MODELOS CANVAS VOLTADOS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM EDITAIS DE PATROCÍNIO

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) são consideradas de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico de um país (ROCHA, 2008), e cada vez mais têm sido foco de estudos e pesquisas, devido, primordialmente, ao seu potencial de geração de empregos e distribuição de renda, impactando diretamente no desenvolvimento regional. Outro ponto a ser considerado é a flexibilidade que tais empresas apresentam e a consequente habilidade de adaptação às exigências e demandas do mercado (CASAROTTO FILHO *et al.*, 2016). Lastres *et al.* (2003) já destacavam o paralelo entre as MPE e a característica da flexibilidade para aproveitamento das novidades do mercado, sendo mais suscetíveis à sua incorporação. O aspecto central é que essas empresas representam potencial de desenvolvimento quanto a formas de inovar, produzir e comercializar novos bens e serviços.

As capacidades de inovar e gerar inovações têm sido identificadas consensualmente como fatores-chave do sucesso de empresas e nações em geral (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003). Dessa maneira, Bonini e Sbragia (2011) afirmam que a implementação de ferramentas de gestão que incentivem e estimulem os colaboradores a desenvolverem novas soluções sistematicamente tornou-se um imperativo para as organizações no contexto atual, e para isso, a estruturação de processos que guiem e mobilizem os esforços das empresas para a inovação tornou-se também fundamental.

Para Orofino (2011), as transformações organizacionais têm se beneficiado da agilidade proveniente das novas tecnologias, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de transações comerciais entre empresas que veem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas. Neste contexto, o desenvolvimento de modelos de negócio representa melhor maneira de como uma organização cria, captura e gera um novo conceito de valor para o cliente.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

A preocupação com a geração de vantagem competitiva para as MPE tem se mostrado evidente nas ações de órgãos de apoio a este segmento, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tendo em vista que os empreendimentos deste porte sofrem, de forma mais contundente, os efeitos do acirramento da concorrência e da globalização dos mercados, em razão de sua maior fragilidade financeira, quando comparado aos empreendimentos de médio e de grande porte. A inovação é apontada como fonte para a geração de vantagem competitiva, à medida que permite à empresa desenvolver novas capacidades e recursos (CARVALHO *et al.*, 2015).

As MPE possuem uma série de dificuldades para se manterem no mercado, o que de certa forma, as coloca em uma posição desvantajosa em relação às empresas de maior porte (SANTOS *et al.*, 2014). Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as MPE inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios (PEREIRA *et al.*, 2009).

Macedo *et al.* (2015) salientam que desenvolver inovações é imprescindível para uma empresa manter a competitividade no mercado, e assim, o uso de modelos para gerar inovação é essencial para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos. O uso de modelos é justificado por Bonini e Sbragia (2011), por trazerem inúmeros benefícios para as empresas,

com relação ao desenvolvimento de inovações focadas no usuário e em suas necessidades, ainda que latentes.

### 2.1. Modelos de Negócios: evolução e conceitos

Barbieri (2003) apresenta um tipo de inovação focada na relação da empresa com o seu ambiente de negócios, que se traduz na reformulação dos modelos de negócios existentes a partir de orientações estratégicas corporativas novas ou melhoradas, adotados pela organização para desenvolver e comercializar seus produtos e/ou serviços. A aplicação de modelos de negócios pode ser direcionada a todo tipo de negócio e organização (LOBOSCO e MACCARI, 2014). Orofino (2011) afirma que não existe um consenso sobre uma definição única para a estruturação de um modelo de negócio, e apresenta um resumo dos diferentes conceitos de modelos de negócio identificados na literatura, classificados pelo ano em que foram publicados, evidenciando as alterações e a evolução que os mesmos tiveram ao longo do tempo, conforme apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1: Conceitos de Modelo de Negócios (1998-2011)**

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Modelo de Negócio</b>	<b>Componentes de um Modelo de Negócio</b>
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.	Fluxos de produto, serviços e informações, descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, descrição dos benefícios para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.	Fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
Applegate (2001)	Descrição de um complexo negócio que possibilita o estudo de sua estrutura, do relacionamento entre os elementos estruturais, e de como ele responderá ao mundo real.	Conceito do negócio, capacidades da organização e geração de valor para a organização e para os stakeholders.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.	Conteúdo das operações; estrutura das operações e governança das transações.
Bovet e Martha (2001)	Novo formato organizacional caracterizado por um conjunto de empresas interdependentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas, denominadas, genericamente de “organizações em rede”.	Cinco elementos norteadores: proposta de valor, abrangência do negócio, obtenção do lucro, controle estratégico e execução.
Magretta (2002)	Análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.	Cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Lehmann <i>et al.</i> (2005)	É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro.	Três grandes blocos de componentes que se relacionam para gerar valor: proposição de valor, arquitetura de valor e modelo de receita.

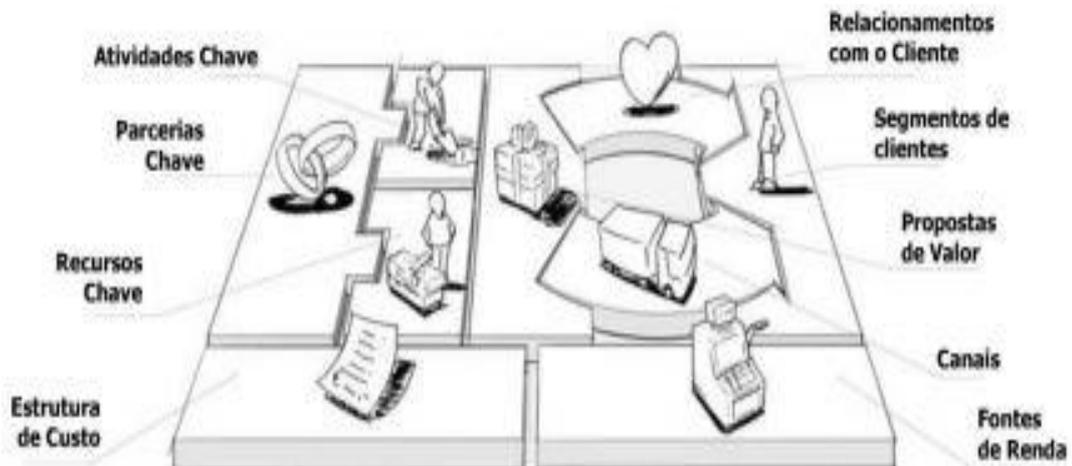
Shafer <i>et al.</i> (2005)	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.	Quatro componentes: escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valor.
Tikkanen <i>et al.</i> (2005)	Sistema manifestado em seus componentes relacionados aos aspectos materiais e cognitivos.	Rede de relacionamentos da empresa e seus processos: operacional, financeiro e administrativo.
Chesbrough (2007)	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua.	Seis elementos: proposição de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e receitas, network e estratégia competitiva.
Verstraete e Jouison (2007)	Representação de como o valor é gerado, remunerado e compartilhado, devendo tornar-se um acordo entre todas as partes envolvidas.	Três eixos norteadores: A visão baseada em recursos (RBV), a teoria dos stakeholders e a teoria das convenções.
Zott e Amit (2009)	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.	Quatro grandes dimensões (NICE): i) Novidade: Medidas inovadoras em conteúdo, estrutura e governança; ii) Lock-In: Construir uma estrutura para reter stakeholders interessados no modelo de negócio, os clientes; iii) Complementaridade: Criar novas atividades para gerar mais valor; iv) Eficiência: Reorganizar as atividades para reduzir custos das transações.
Teece (2010)	Define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.	Seis elementos: clientes, tecnologia, mercado, receita, rede de valor e captura de valor.
Osterwalder e Pigneur (2011)	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.	Nove conjuntos de elementos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais, estrutura de custo.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Lobosco e Maccari (2014, p.5-6).

O modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011), identificado como *Business Model Generation*, ou 'Modelo Canvas', descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor, e funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas. A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

Para Carrasco *et al.* (2014), o 'Modelo Canvas' é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor uma visão geral da empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira., conforme Figura 1:

**Figura 1: Representação do Ambiente de Negócios no Modelo Canvas**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

De uma forma didática, os autores adaptaram a representação do ambiente de negócios de uma organização em um quadro, e criaram uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, conforme Figura 2, e a denominaram como “*Business Model Generation*”, ou 'Modelo Canvas'.

**Figura 2 - The Business Model Generation (Modelo Canvas)**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os nove blocos do 'Modelo Canvas' são denominados conforme Quadro 1:

**Quadro 1: Os Nove Blocos do Modelo Canvas**

<b>Bloco</b>	<b>Segmento</b>	<b>Descritivo</b>
1	Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
2	Proposição de Valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
3	Canais	Descreve como uma empresa se comunica e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
4	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
5	Fontes de Receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
6	Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
7	Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
8	Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
9	Estruturas de Custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Malhotra (2000), a geração de novos modelos de negócio deve considerar o novo ambiente de negócios caracterizados pelo ritmo dinâmico, descontínuo e radical de mudança. Para Morris *et al.* (2005) o desenvolvimento de modelos de negócio implica em colocar uma atenção nos processos internos e de infraestrutura a fim de que a organização crie valor, incluindo as variáveis de decisão, entre elas processos e métodos de prestação de serviços, fluxos de logística, administrativo e financeiro além dos processos de gestão do conhecimento. E na visão de Heinrichs e Lim (2003), para uma organização mantenha vantagem competitiva, requer a combinação do desempenho de pessoas qualificadas, uma cultura organizacional focada em inovação e a utilização de ferramentas de vanguarda da tecnologia da informação para uma eficaz gestão do conhecimento.

## **2.2. Design Thinking**

Brown (2010) descreve o Design Thinking como o caminho para conseguir a solução ideal para desvendar a necessidade dos clientes ao avaliar soluções tecnologicamente confiáveis e elaborar uma estratégia de negócio viável, de modo a ser convertido em valor, para o consumidor, e em oportunidade de mercado, para a empresa. Para Cavalcanti (2014), na perspectiva da inovação de produtos, o Design Thinking é definido como um processo influenciado por fatores sociais e que incluem a atenção, a memória e a aprendizagem o que leva à concepção de objetos esteticamente atraentes.

Quando se procura obter informações acerca do que é o Design Thinking em veículos de acesso universal como a Internet, é comum encontrar definições do tipo: “o design thinking é um conjunto de métodos e processos...”; “o design thinking é uma ferramenta...”; “o design thinking é um processo...”; “o design thinking é uma metodologia...”. Diante disso, Pinheiro e Alt (2011) conceituam o Design Thinking como um plano de pensamento que tem como principal objetivo a produção criativa de soluções inovadoras.

Segundo Tschimmel (2012), o design sempre foi um catalisador para os processos de inovação no desenvolvimento de produtos e serviços por ser entendido como uma forma de

pensar que leva à transformação, evolução e a novas formas de gerenciar os negócios. O Design Thinking oferece uma oportunidade para que os colaboradores desenvolvam novas ferramentas que ajudem as organizações a se mover com mais criatividade e eficiência nos processos de inovação. Mas o que é criatividade? A criatividade pode ser definida como a capacidade de pensar de forma original para conceber produtos, processos, serviços e solução de problemas (Cavalcanti, 2015).

Baeck e Gremett (2011) explicam que o Design Thinking, possui alguns atributos inerentes, descritos no Quadro 2.

**Quadro 2: Atributos do Design Thinking**

<b>Atributo</b>	<b>Descrição</b>
Ambiguidade	Capacidade de lidar com as situações complexas e cuja solução não é clara.
Colaboração	Trabalho em equipe durante o desenvolvimento de projeto que visa encontrar soluções para um problema.
Construção	Criação de novas e melhores ideias que são construídas a partir de ideias existentes. No Design Thinking as soluções concebidas podem ser novas ou incrementais.
Curiosidade	Aproximação de situações e temas, a partir de uma visão curiosa, que muitas vezes são desconhecidos.
Empatia	Capacidade de ver e entender um problema a partir do ponto de vista de outro ser humano que esteja envolvido no contexto estudado.
Holístico	Necessidade de enxergar o contexto que está sendo estudado de forma integral e holística.
Iterativo	Adoção de um processo cíclico e não linear que visa à concepção de soluções ou ideias inovadoras.
Não crítico	Criação de um ambiente onde as pessoas possam conceber e propor novas ideias sem serem criticadas por outros membros da equipe de trabalho.
Flexível	Abordagem que pode ser adotada em praticamente qualquer contexto, uma vez que seu processo, <i>mindsets</i> , métodos e ferramentas são aplicáveis a diversas situações e contextos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Cavalcanti (2015).

Na visão de Vianna *et al.* (2012) o Design Thinking é a ideia de que é possível aproximar ainda mais o negócio dos usuários. Isso porque o design lida com o objetivo de transformar as necessidades das pessoas em soluções inovadoras. Os autores dividem o Design Thinking em quatro pilares - empatia, visualização, colaboração e tangibilização (QUADRO 3) - e em três etapas - imersão, ideação e prototipagem (FIGURA 3) (QUADRO 4).

**Quadro 3: Pilares do Design Thinking**

<b>Pilar</b>	<b>Descrição</b>
Empatia (foco no ser humano)	É necessário olhar nos extremos e ir nos detalhes, colocar-se no lugar de usuários reais e não meramente idealizados ou olhados de forma panorâmica.
Visualização (comunicação e conexão de informação)	É importante organizar os dados para identificar padrões e detectar novas oportunidades a partir da conexão de diferentes tipos de informação.
Colaboração (diversidade)	A valorização da colaboração multidisciplinar aumenta as chances de verificar oportunidades de melhorias e gerar ideias mais elaboradas.
Tangibilização (testar e obter <i>feedback</i> )	Para gerar uma inovação propriamente dita e ter sucesso no mercado, é preciso tirar do campo das ideias e tornar o projeto algo concreto.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Vianna *et al.*, (2012).

**Figura 3: Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking**



Fonte: Vianna *et al.*, 2012

**Quadro 4: Etapas do Design Thinking**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Imersão	Fase de aproximação do problema. A imersão pode ser dividida em: i) Preliminar: quando há um primeiro contato com o problema e; ii) Profundidade: quando se inicia o levantamento das necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto.
Ideação	Fase do <i>brainstorming</i> (a 'tempestade cerebral'), quando as ideias são apresentadas sem nenhum julgamento. É o momento de começar a propor soluções para o problema.
Prototipação	Fase de validação das ideias geradas. Prototipar é tangibilizar uma ideia, é a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. Apesar de ser apresentada como fase final, a prototipação pode acontecer em paralelo às outras fases. Conforme as ideias forem surgindo elas podem ser prototipadas, testadas e, em alguns casos, até implementadas.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Vianna *et al.*, (2012).

Embora o Design Thinking tenha sido projetado para aumentar a inovação e a criatividade, é, em última instância, uma abordagem orientada para os resultados. Há uma tendência para a ação. O pensamento de design integra as necessidades das pessoas, a possibilidade de tecnologias e os requisitos para o sucesso do negócio (OVERBY, 2017).

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

De acordo com dados fornecidos pelo SEBRAE-MG (SEBRAE, 2017), são atendidos cerca de 1.185 (um mil cento e oitenta e cinco) micro e pequenos empresários por semana, nos 55 (cinquenta e cinco) pontos de atendimentos distribuídos pelo Estado de Minas Gerais. Várias temáticas são demandadas diariamente pelos clientes, dentre elas a necessidade de entendimento sobre editais de patrocínio. Segundo a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR, 2017), editais de patrocínio são aqueles voltados para eventos e/ou publicações e buscam a valorização e visibilidade da marca do patrocinador.

Percebendo esta dificuldade por parte das MPE em participarem, de forma efetiva e obterem sucesso, em editais de patrocínio e, identificando os benefícios em termos de competitividade que o entendimento sobre esses editais representaria a essas empresas, a instituição passou a direcionar esforços para o desenvolvimento de modelos que orientassem tal demanda. Como o SEBRAE-MG não dispunha de nenhuma ferramenta que auxiliasse no atendimento dessa demanda, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de novos modelos inovadores. Nas organizações, a origem do valor está na criação de conhecimento e na utilização do conhecimento dos clientes e colaboradores, que determinam o design da inovação do modelo de negócio (WANG, 2009).

A partir desse diagnóstico da situação problema, foi sugerido utilizar o processo inovador do Design Thinking para construir, de forma adaptativa, 'Modelos Canvas' com dois propósitos: i) de compreender os editais de patrocínio e ii) de permitir a participação efetiva das MPE nestes editais. Para Vianna *et al.* (2012), “inovar é o ato de recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas até então não atendidas. E isso de um ponto de vista de selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em tempo hábil”.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

O presente artigo tecnológico tem como objetivo apresentar os resultados obtidos com a utilização dos fundamentos do Design Thinking para construção de 'Modelos Canvas' a serem utilizados pelo SEBRAE-MG e as MPE mineiras para compreensão e participação em editais de patrocínio, de forma a obterem êxito na captação de recursos a partir destes editais.

Para viabilizar a intervenção proposta, foi realizada uma reunião com as empresas participantes de editais para ouvir e mapear as dificuldades enfrentadas por elas no processo de sintetização das informações que compõem os editais e, assim, propor as intervenções. Para a proposta de melhoria foram utilizados o Design Thinking e a modelagem de negócios (*Business Model Canvas*) para a elaboração dos modelos, denominados “Canvas Edital de Patrocínio” e “Canvas de Edital”. Para viabilizar a construção dos modelos, foram realizadas sete oficinas de capacitação, tendo como metodologia orientadora o Design Thinking, junto aos proprietários/representantes de MPE mineiras, entre os meses de fevereiro a maio de 2017, com duração de aproximadamente 4 (quatro) horas cada uma, com o objetivo de capacitar os empresários sobre a finalidade, funcionalidade e instruções de uso dos modelos. A equipe do SEBRAE-MG esteve em Juiz de Fora, Ipatinga, Divinópolis, Uberaba, Uberlândia e Belo Horizonte, capacitando, aproximadamente, 131 (cento e trinta e um) micro e pequenos empresários mineiros interessados em participar de editais de patrocínio.

#### **5. RESULTADOS OBTIDOS**

Após a realização das oficinas junto aos micro e pequenos empresários mineiros, cujo nível de aceitação e aprovação da metodologia proposta ficou em torno de 93%, foi elaborado um guia com as principais instruções para auxiliá-los no preenchimento do “Canvas Edital de Patrocínio”. O grau de aceitação e aprovação obtido nas oficinas confirma um dos princípios do Design Thinking, conforme Brown (2010), que afirma que o Design Thinking deve propor soluções tecnologicamente viáveis, condizente com a estratégia de negócios da empresa, que gere valor para o cliente e oportunidade de mercado para a organização.

Abaixo seguem discriminadas as orientações para preenchimento das informações:

1. Em primeiro lugar deve-se identificar o evento e o proponente;
2. Em seguida é aconselhável agendar uma reunião inicial (quando possível e/ou necessário);
3. Caso o evento seja de interesse e a empresa tenha condição de assumir a entrega conforme os prazos estabelecidos no edital, a próxima etapa é preencher o “Canvas de Patrocínio” (1º modelo proposto);
4. Deve ser realizada uma busca nos editais em aberto para identificar em qual o evento irá se encaixar;
5. Caso identifique algum edital em aberto, o “Canvas de Edital” (2º modelo desenvolvido no projeto) deve ser preenchido;
6. Após a realização destas etapas, o formulário do edital deve ser preenchido para a submissão da proposta junto à instituição proponente.

O 1º modelo elaborado, denominado “Canvas Edital de Patrocínio”, foi idealizado a partir da adaptação do *Business Model Canvas*, obedecendo a representação do ambiente original para geração de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), conforme representado pela Figura 4.

**Figura 4: Canvas Edital de Patrocínio**

<b>Nome do Evento</b>		<b>Data</b>	<b>Local</b>	
<b>Justificativa</b> Quais necessidades não são atendidas no momento. <b>1</b>		<b>Objetivo</b> O que se pretende com o evento. <b>2</b>		
<b>Benefícios</b> Descrever o que a empresa irá conquistar após a implantação do evento. <b>3</b>	<b>Requisitos</b> Definição quanto à qualidade que o evento deverá apresentar para ter valor para o participante.	<b>Entregas/Pré Evento</b> Infraestrutura Alvarás Divulgação Convites Inscrições Treinamento Montagem <b>8</b>	<b>Programação</b> Datas que irão ocorrer as entregas de acordo com cada grupo de entrega.	<b>Orçamento</b> Quanto será aplicado para concluir este projeto?  É importante distribuir os custos pelos grupos de entregas pré-definidos.
<b>Restrições</b> Limitações do evento, de qualquer natureza e origem, que impactam no desenvolvimento do trabalho da equipe. <b>4</b>	<b>5</b>	<b>Entregas/Evento</b> Feira Palestra Seminário Stand Organização <b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Equipe</b> Todos os participantes responsáveis por produzir as entregas do projeto. <b>6</b>	<b>Riscos</b> Eventos futuros e incertos que têm relevância para o evento. <b>7</b>	<b>Entregas/Pós Evento</b> Desmontagem Avaliação Prestação de contas <b>10</b>	<b>Cotas de Patrocínio</b> Cotas proveniente de espaço em mídia, aporte financeiro, ocupação de espaços físicos e demais ações promocionais (oportunidade de comunicação e relacionamento para o patrocinador). <b>13</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A orientação para preenchimento do “Canvas Edital de Patrocínio” é dada através da indicação das etapas, representadas pelos números de 1 (um) a 13 (treze). O preenchimento deve começar pela etapa de número 1 (justificativa) e ser finalizado pela etapa de número 13 (cotas de patrocínio). Caso seja identificado algum edital em aberto, a partir do preenchimento deste 1º modelo, é indicado que o empresário realize o preenchimento do 2º modelo, o “Canvas de Edital”, visando auxiliá-lo na visualização de todos os requisitos que deverão ser cumpridos para a submissão da proposta, antes de realizar a candidatura em determinado edital.

É importante ressaltar que o 2º modelo - “Canvas de Edital” - tem a finalidade de facilitar a organização das informações antes da submissão da proposta. Portanto, não serve para análise de vantagens ou desvantagens ao optar por editais de patrocínio. Esse processo de tomada de decisão acontece no momento do preenchimento do 1º modelo, o “Canvas de Edital de Patrocínio”.

O 2º modelo também foi idealizado a partir da adaptação do *Business Model Canvas*, obedecendo a representação do ambiente original para geração de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), conforme representado pela Figura 5.

**Figura 5: Canvas de Edital**

<b>EDITAL   Nome do Evento</b>		<b>Data</b>	<b>Local</b>
<b>Justificativa</b> Quais necessidades não são atendidas no momento. <b>1</b>		<b>Objetivo</b> O que se pretende com o evento. <b>6</b>	
<b>Fases</b> Fases e suas datas limite. <b>2</b>	<b>Requisitos do Edital</b> Critérios de Análise e itens de avaliação.  <i>Ex:</i> Programação Capacidade técnica Tradição do evento Inovação Estimativa de público Abrangência Estrutura física Intercâmbio de experiências Pesquisa de Opinião Estratégia de comunicação e promoção Acessibilidade Exclusividade Visibilidade Relevância das contrapartidas Criatividade/originalidade Sustentabilidade Brasileiridade <b>5</b>	<b>Entregas</b> Ações de resposta aos requisitos do Edital. <b>7</b>	<b>Programação</b> Quando vão ocorrer as entregas referente aos grupos de entregas. <b>8</b>
<b>Categorias, Áreas Temáticas ou Público-Alvo definido</b>  Evento Cultural Evento de Negócios <b>3</b>			<b>Orçamento</b> Quanto será solicitado para concluir este projeto?  É importante distribuir os custos pelos grupos de entregas pré-definidos.  Verificar se o edital contempla todas as despesas requeridas. <b>9</b>
<b>Obrigações</b> Itens obrigatórios estabelecidos pelo patrocinador. <b>4</b>			<b>Contrapartida</b> Ações de contrapartida financeira e/ou econômica do proponente como oportunidade de comunicação e relacionamento para o patrocinador. <b>10</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A orientação para preenchimento do “Canvas de Edital” é dada através da indicação das etapas, representadas pelos números de 1 (um) a 10 (dez). O preenchimento deve começar pela etapa de número 1 (justificativa) e ser finalizado pela etapa de número 10 (contrapartida).

A criação destes modelos facilita a entrada de organizações que desejam captar recursos. A partir da facilidade e entendimento gerados, mais empresas irão participar de editais de patrocínio, contribuindo para a criação de sentido sobre a utilização dos modelos.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Com a apresentação da ferramenta para viabilizar a participação das MPE em editais de patrocínio, entende-se que o objetivo proposto foi alcançando, visto que a proposta de utilização dos modelos foi aceita e aprovada por cerca de 93% dos empresários e representantes que participaram das oficinas de Design Thinking em todo o Estado de Minas Gerais para a concepção e capacitação sobre os modelos gerados.

Os autores deste artigo tecnológico entendem que a proposta irá facilitar a visualização de todos os requisitos a serem atendidos nos editais de patrocínio, além de fornecer o contexto e as razões para as escolhas a serem feitas pelas empresas através da avaliação dos pontos fortes e fracos de cada oferta. Com a utilização dos modelos elaborados, novas oportunidades de negócio podem ser geradas.

Entende-se como limitação deste artigo tecnológico o fato deste não apresentar resultados efetivos a partir de intervenções reais, uma vez que, para a utilização dos modelos gerados, os editais precisam estar abertos para a submissão de propostas, além de ficar, a critério de cada empresário, a utilização ou não dos modelos sugeridos pelo SEBRAE-MG.

## REFERÊNCIAS

- ABCR. **Associação Brasileira de Captadores de Recursos**. Disponível em: <<http://captadores.or.br>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- BAECK, A.; GREMETT, P. Design thinking. In: DEGEN, H.; YUAN, X. **UX Best Practices How to Achieve More Impact with User Experience**. McGraw-Hill Osborne Media, 2011.
- BARBIERI, J.C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.
- BONINI, L.A.; SBRAGIA, R. O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v.2, n.1, p.03-25, jan./jun. 2011.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARRASCO, L.C.; SILVA, R.A.; NUNES, M.A.S.; CERQUEIRA, C.E.M.; ROSAS, T.M.C. Uma análise da aplicação do Business Model Canvas-BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio-uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel. In: **XXIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, 2014, Belém. **Anais...** Belém: ANPROTEC, 2014.
- CASAROTTO FILHO, N.; MINUZZI, J.; SANTOS, P.da C.F. Competitividade sistêmica de distritos industriais no desenvolvimento regional: uma comparação. **Revista da FAE**, Curitiba, v.9, n.2, p.121-134, jul./dez. 2006.
- CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L (orgs.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.
- CAVALCANTI, C.M.C. **Contribuições do *Desing Thinking* para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no ser humano**. 2015. 254f. Tese (Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- CARVALHO, G.D.G.; SILVA, W.V.; PÓVOA, A.C.S. CARVALHO, H.G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.12, n.4, p.162-186, 2015.
- HEINRICHS, J. H.; LIM, J.S. Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management. **Decision Support Systems**, v.35, n.1, p.103-112, 2003.
- LASTRES, H.M.M.; ARROIO, A.; LEMOS, C. Políticas de apoio a pequenas empresas: do leito de Procusto à promoção de sistemas produtivos locais. In: Lastres, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L (orgs.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.
- LOBOSCO, A.; MACCARI, E.A. Estudo do modelo de negócios das incubadoras de empresas brasileiras e portuguesas com foco na autossustentabilidade de incubadoras de empresas de base tecnológica. In: **Seminários em Administração, XVII SEMEAD**, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2014.
- MACEDO, M.A.; MIGUEL, P.A.C.; CASAROTTO FILHO, N. A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.12, n.3, p.157-182, 2015.
- MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. **Information Resources Management Journal**, v.13, n.1, p.1-31, 2000.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v.58, n.6, p.726-735, 2005.

OROFINO, M.A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 194 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OVERBY, S. **How design thinking can transform IT outsourcing**. 2017. Disponível em: <<https://www.cio.com.au/article/618249/how-design-thinking-can-transform-it-outsourcing/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

PEREIRA, M.F; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.L.; TRÊS, D.L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.6, n.1, p.50-65, 2009.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para as pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROCHA, M. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição 60, v.14, n.2, p.420-440, 2008.

SANTOS, D.F.; PESCADOR, S.V.B.; SILVA, W.V.; DEL CORSO, J.M.; GIMENEZ, F.A.P. Micro e Pequenas Empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no ENANPADS de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v.12, n.2, p. 631-647, ago./dez. 2014.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

TSCHIMMEL, K. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2012.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking: Business Innovation**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WANG, Y. Knowledge-Intensive Service Business Model Research from Innovative Perspective. In: Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on. IEEE, **Anais...** 2009.