

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS

-> Business Model Canvas

Professor: Msc. Robson A. M. S. Carmo

GESTÃO DE PRODUTOS DIGITAIS

**BUSINESS
MODEL
CANVAS**

Robson Carmo



Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos pelo Centro Paula Souza, possui 3 MBAs (Inovação e Transformação Digital – XP Educação, Gestão de Empresarial - FGV, Engenharia de Software - UFRJ). Instrutor de certificações SAFE (Scaled Agile Framework), coautor de 4 livros, mais de 20 anos de experiência em TI, fundador da ISY.ONE, professor em cursos de Tecnologia e Engenharia na Faculdade Oswal Cruz e Centro Universitário FMU.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8753112683856964>



Nossa Agenda

Parte 1: As Origens do Design Centrado no Usuário

- John E. Arnold no MIT e a fundação do pensamento de Design de Produto.
- O papel do Product Manager na intersecção entre Desejabilidade, Viabilidade e Praticidade Técnica.

Parte 2: Mapeamento de Personas

- Alan Cooper e a personificação do "Usuário Abstrato" em arquétipos reais.
- Estrutura, benefícios e anatomia de um Mapa de Personas focado em empatia.

Parte 3: O Canvas da Proposta de Valor

- Alexander Osterwalder e o encaixe cirúrgico de mercado (Product-Market Fit).
- Diferenciação prática e conceitual entre Aliviadores de Dor (Remédios) e Criadores de Ganho (Vitaminas).

Parte 4: Modelagem com o Business Model Canvas (BMC)

- A evolução dos planos de negócios estáticos para estruturas sistêmicas em uma página.
- A jornada em 4 fases de preenchimento e os erros clássicos de conectividade que destroem projetos.

Parte 5: Atividade Prática

- Workshop prático: desdobrando as necessidades do projeto final.

Gestão de Produtos



1940

Capitaneado por John E. Arnold, psicólogo e engenheiro, ao organizar seminários e cursos de **Design de Produto** no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT)

Atitudes criativas e **valores humanos** são críticos para o desenvolvimento e design de novos produtos.

Questionar, Observar, Associar e Prever.

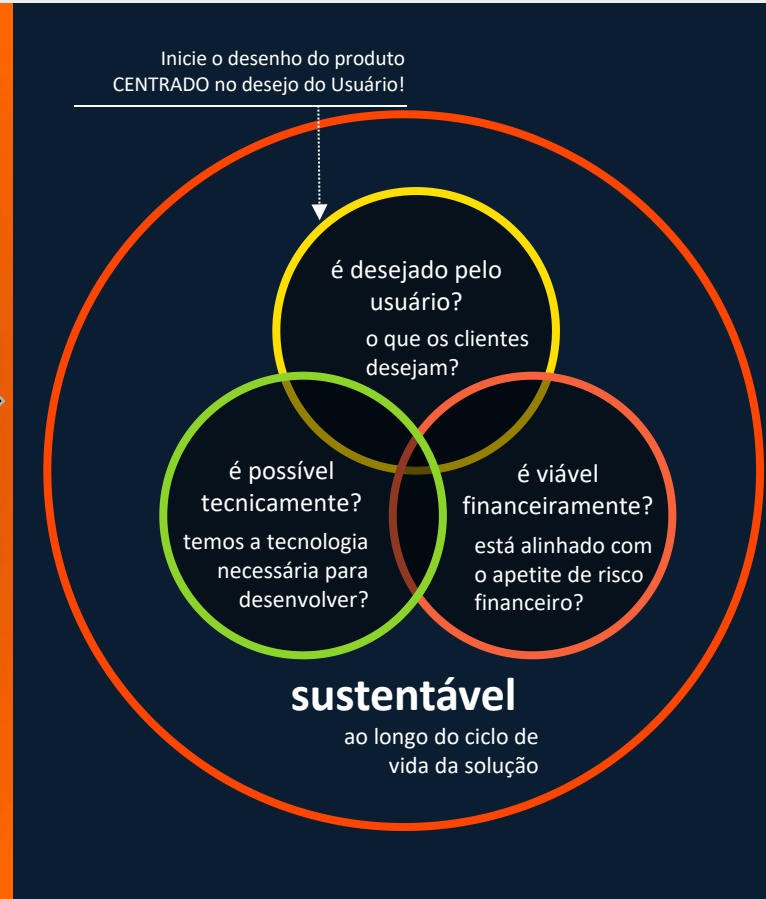
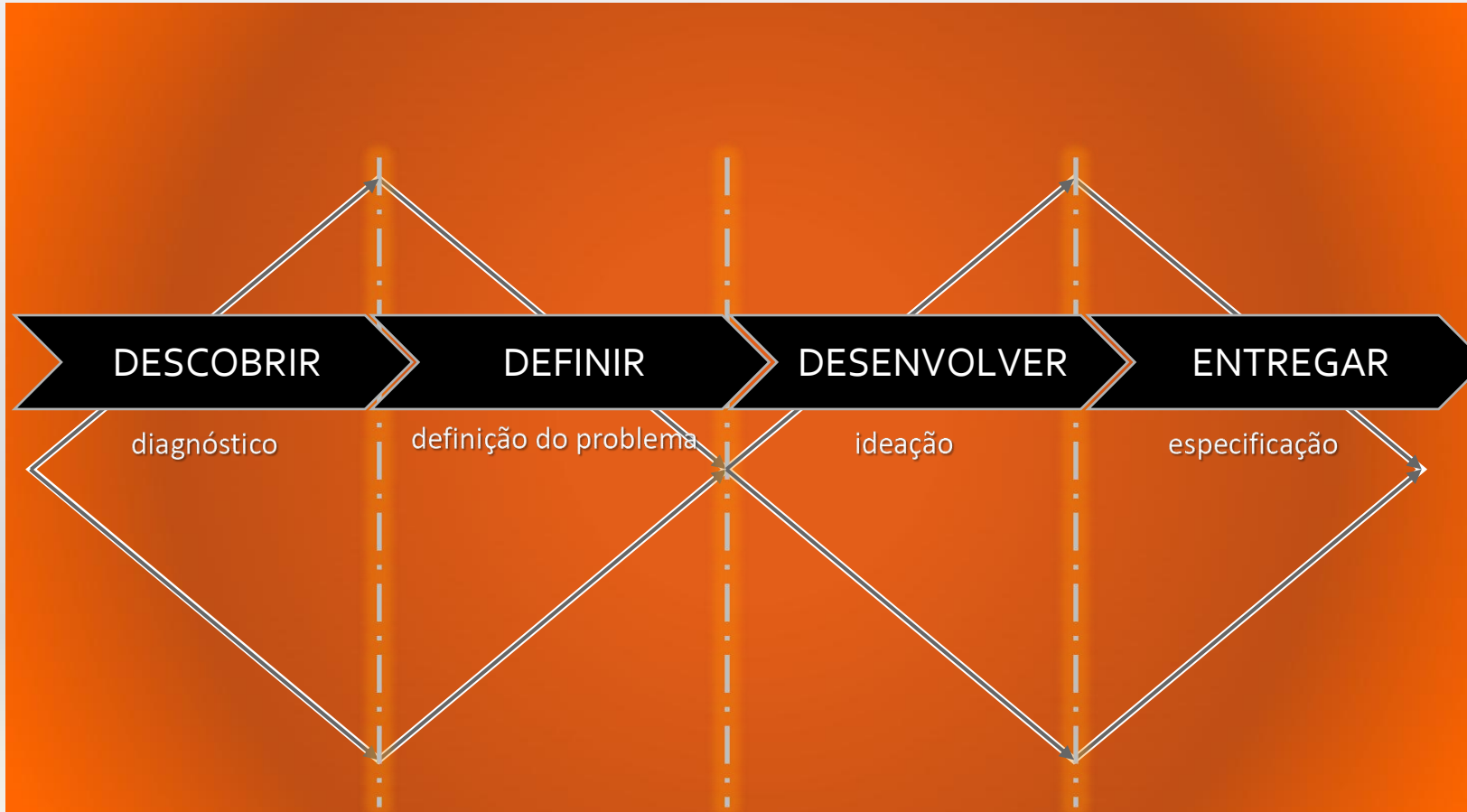
É um processo cognitivo e científico.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Design Thinking

CONECTAR COM O CLIENTE

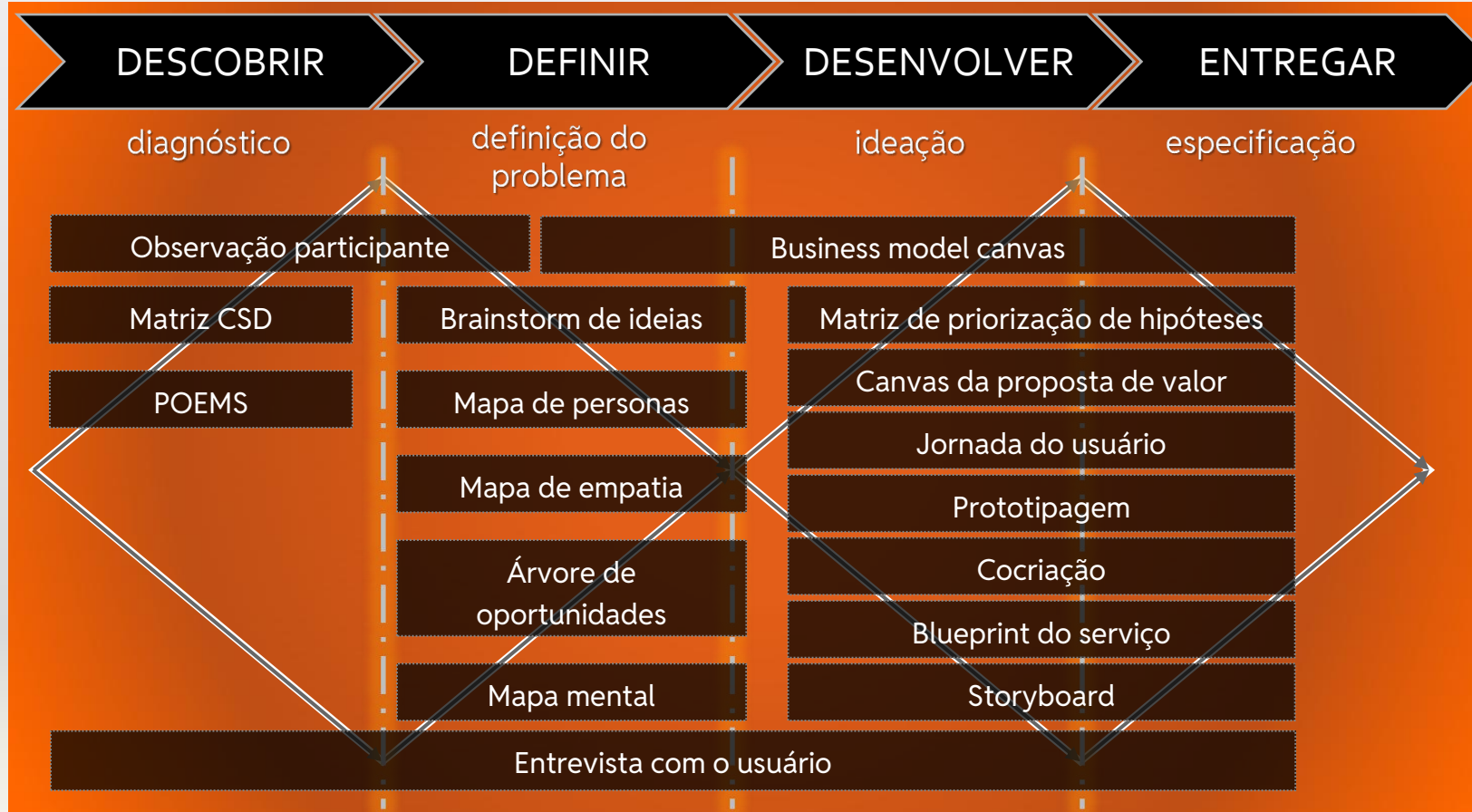


O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Design Thinking

CONECTAR COM O CLIENTE



O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Design Thinking

Mapa de Personas

Canvas da Proposta de Valor

Business model canvas

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

- O conceito de Persona foi introduzido no universo da tecnologia por **Alan Cooper** (conhecido como o "Pai do Visual Basic") em seu livro pioneiro de 1999, "**The Inmates Are Running the Asylum**" (Os Manicômios estão Sendo Gerenciados pelos Internos). Cooper percebeu que a engenharia de software criava sistemas genéricos e complexos porque projetava para um usuário abstrato chamado "O Usuário". Ele propôs personificar esse usuário em um personagem fictício, com nome, foto e comportamentos reais, para guiar o design de produtos.
- Mais tarde, o formato visual e colaborativo de Canvas/Mapa de Persona foi amplamente difundido por consultorias Globais de Design Thinking e UX (como a IDEO e a XPLANE de Dave Gray, criador do Mapa de Empatia), transformando a criação da Persona em uma dinâmica visual de post-its ideal para times multidisciplinares.

Mapa de Personas



O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Mapa de Personas



- No Design Thinking, uma **Persona** é uma representação **fictícia** e **arquetípica** (modelo) do seu **usuário ideal**, criada a partir de dados reais de pesquisas.
- É uma síntese de **padrões de comportamento, necessidades, dores e objetivos** observados em um grupo significativo de usuários.
- É um **documento visual** que consolida todas essas informações de forma clara e acessível. Ele **dá "vida" ao usuário**, transformando dados abstratos em um personagem com o qual a equipe pode se relacionar e empatizar.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Mapa de Personas

Elementos Comuns

- **Nome e Foto:** Um nome e uma foto que tornam a persona mais real e memorável.
- **Dados Demográficos:** Idade, ocupação, localização, estado civil, etc. (apenas o que for relevante para o contexto do problema).
- **Personalidade:** Traços de personalidade que influenciam seu comportamento.
- **Citações:** Frases marcantes que a persona diria, resumindo suas atitudes ou dores.
- **Background/História:** Um breve contexto sobre sua vida, carreira ou situação relevante.
- **Objetivos/Metas:** O que a persona deseja alcançar (relacionado ao problema que você está tentando resolver).
- **Dores/Frustrações:** Os desafios, obstáculos, medos e problemas que a persona enfrenta.
- **Necessidades:** O que a persona realmente precisa para atingir seus objetivos ou aliviar suas dores.
- **Comportamentos:** Como a persona age em relação ao problema ou contexto em questão.
- **Canais de Preferência:** Onde ela busca informações, como se comunica.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Mapa de Personas

Benefícios do Mapa de Personas:

- **Foco e Alinhamento:** Ajuda a equipe a ter um entendimento comum e focado em quem eles estão projetando.
- **Tomada de Decisão Empática:** Permite que as decisões de design e produto sejam baseadas nas necessidades reais do usuário, e não em suposições ou opiniões pessoais.
- **Comunicação Eficaz:** Facilita a comunicação sobre o usuário para todos os stakeholders envolvidos no projeto.
- **Geração de Ideias Relevantes:** Ao entender profundamente a persona, a equipe consegue gerar soluções mais inovadoras e adequadas às suas necessidades.
- **Priorização:** Ajuda a priorizar funcionalidades e esforços com base no impacto que terão para as personas mais importantes.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Mapa de Personas

 1 Fulano, Gerente XXX (PME do setor de serviços - 45 funcionários) Idade: XX anos - Localização: XX, SP Estado Civil: XXX		8 “Eu preciso ...”		
7 Background/História: X				
6 Personalidade: • X	5 Objetivos/Metas: • X	4 Dores/Frustrações: • X	3 Necessidades: • X	2 Comportamentos: X

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Contexto de Negócios

O Cenário de Mercado

No ecossistema brasileiro de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o mercado de **Varejo e Serviços** representa uma das maiores forças motoras da economia. No entanto, essas organizações sofrem historicamente com uma dor crônica: a **paralisia operacional por fragmentação de sistemas**. Grandes ERPs de mercado exigem licenças com custos proibitivos para o fluxo de caixa de uma PME, enquanto sistemas mais baratos são engessados e não cobrem a caótica e complexa legislação tributária brasileira. O resultado prático é um abismo operacional: times financeiros sobrecarregados, enterrados em planilhas manuais paralelas para cruzar vendas, controlar estoques e tentar emitir notas fiscais sem cometer erros regulatórios.

A Oportunidade e a Hipótese de Negócio da Isy.One

Percebendo esse enorme gap de mercado, a Isy.One (<http://isy.one/>) nasceu com uma estratégia disruptiva e baseada em eficiência Lean: em vez de desenvolver um software do zero gastando milhões em engenharia, a startup **adaptou o Odoo Community 19** (uma das plataformas de código aberto mais robustas do mundo) e construiu uma camada proprietária de localização e inteligência fiscal brasileira.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Mapa de Personas



Fernanda Silva, Gerente Financeira
(PME do setor de serviços - 45 funcionários)
Idade: 38 anos - **Localização:** São Paulo, SP
Esta Civil: Casada, 2 filhos (8 e 12 anos)

“Eu preciso de um sistema que funcione e me ajude a controlar tudo, sem dor de cabeça, para que eu possa focar no que realmente importa: o crescimento da empresa e minha família.”

Background/História: Fernanda começou na empresa há 10 anos como assistente financeira e, com dedicação e proatividade, cresceu até se tornar Gerente Financeira. Ela vivenciou a transição da empresa de planilhas manuais para o primeiro ERP e agora busca otimizar ainda mais os processos. É uma profissional muito engajada, que se preocupa com a eficiência e a saúde financeira da empresa, mas também valoriza seu tempo pessoal e familiar. Sente-se sobrecarregada com tarefas repetitivas e a necessidade de conferir informações em diferentes sistemas.

Personalidade:

- Pragmática e orientada a resultados
- Preocupada com a organização e a precisão
- Um pouco cética com promessas de "solução mágica"
- Valoriza a praticidade e a economia de tempo
- Proativa e busca constantemente melhorias

Objetivos/Metas:

- Ter uma visão clara e em tempo real da saúde financeira da empresa.
- Reduzir erros manuais e retrabalho em conciliações e lançamentos.
- Automatizar tarefas rotineiras para focar em análises estratégicas.
- Integrar as áreas de vendas, estoque e financeiro para evitar gargalos.
- Gerar relatórios gerenciais completos e confiáveis para a diretoria.
- Minimizar o tempo gasto com fechamentos mensais e auditorias.
- Conseguir sair do trabalho no horário para buscar os filhos.

Dores/Frustrações:

- Dados Fragmentados
- Erros Manuais
- Relatórios Demorados e Imprecisos
- Curva de Aprendizagem Complexa
- Suporte Ineficiente.
- Custo Elevado

Necessidades:

- Uma plataforma unificada que centralize todos os dados financeiros e operacionais.
- Automação de processos repetitivos (contas a pagar/receber, conciliação bancária).
- Relatórios personalizáveis e acessíveis em tempo real.
- Integração fluida entre módulos (CRM, ERP, estoque).
- Um sistema intuitivo, com boa usabilidade e flexibilidade.
- Suporte técnico eficiente e acessível.
- Boa relação custo-benefício.

Comportamentos:

- Pesquisa ativamente por soluções de software no mercado.
- Pede recomendações a colegas de outras PMEs.
- Participa de webinars e demonstrações de sistemas.
- É prática, prefere soluções que possa ver funcionando rapidamente.
- Valoriza a segurança dos dados e a conformidade fiscal.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

- O Canvas da Proposta de Valor foi criado pelo teórico de negócios suíço **Alexander Osterwalder**, em coautoria com Yves Pigneur, Alan Smith e Greg Bernarda. Lançado globalmente no livro "**Value Proposition Design**" (2014) como uma **extensão oficial do Business Model Canvas**, o modelo nasceu da necessidade de dar um "zoom" cirúrgico nos dois blocos mais importantes de qualquer negócio: **o Segmento de Clientes e a Proposta de Valor**.

Canvas da Proposta de Valor



O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

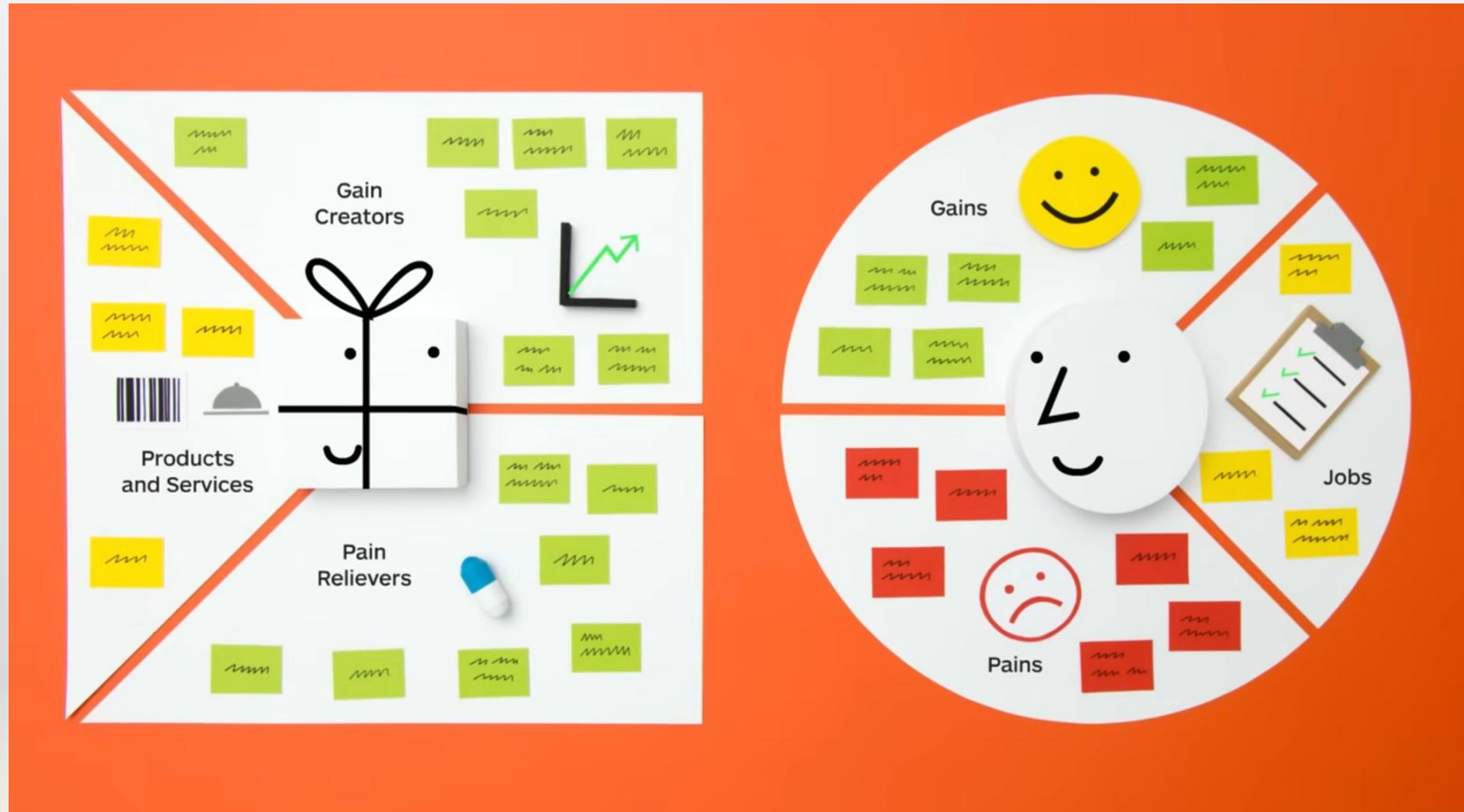
Canvas da Proposta de Valor

Benefícios do Canvas da Proposta de Valor:

- **Foco no Product-Market Fit (Encaixe de Mercado):** Permite que os times de Design, Engenharia e Produtos resolvam problemas reais do cliente, evitando o desperdício de criar soluções que ninguém quer comprar.
- **Linguagem Unificada:** Alinha a comunicação entre os times envolvidos na criação do Produto - Desenvolvimento (TI), User Interface (UX), Engenharia (Design) e Área de Negócios.
- **Redução do Risco de Inovação:** Permite testar hipóteses de valor de forma barata e rápida antes de gastar recursos escrevendo código ou contratando fornecedores.
- **Validação da Proposta de Valor:** Possibilita a realização de entrevistas com clientes em potencial para validar a proposta de valor em estudo.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

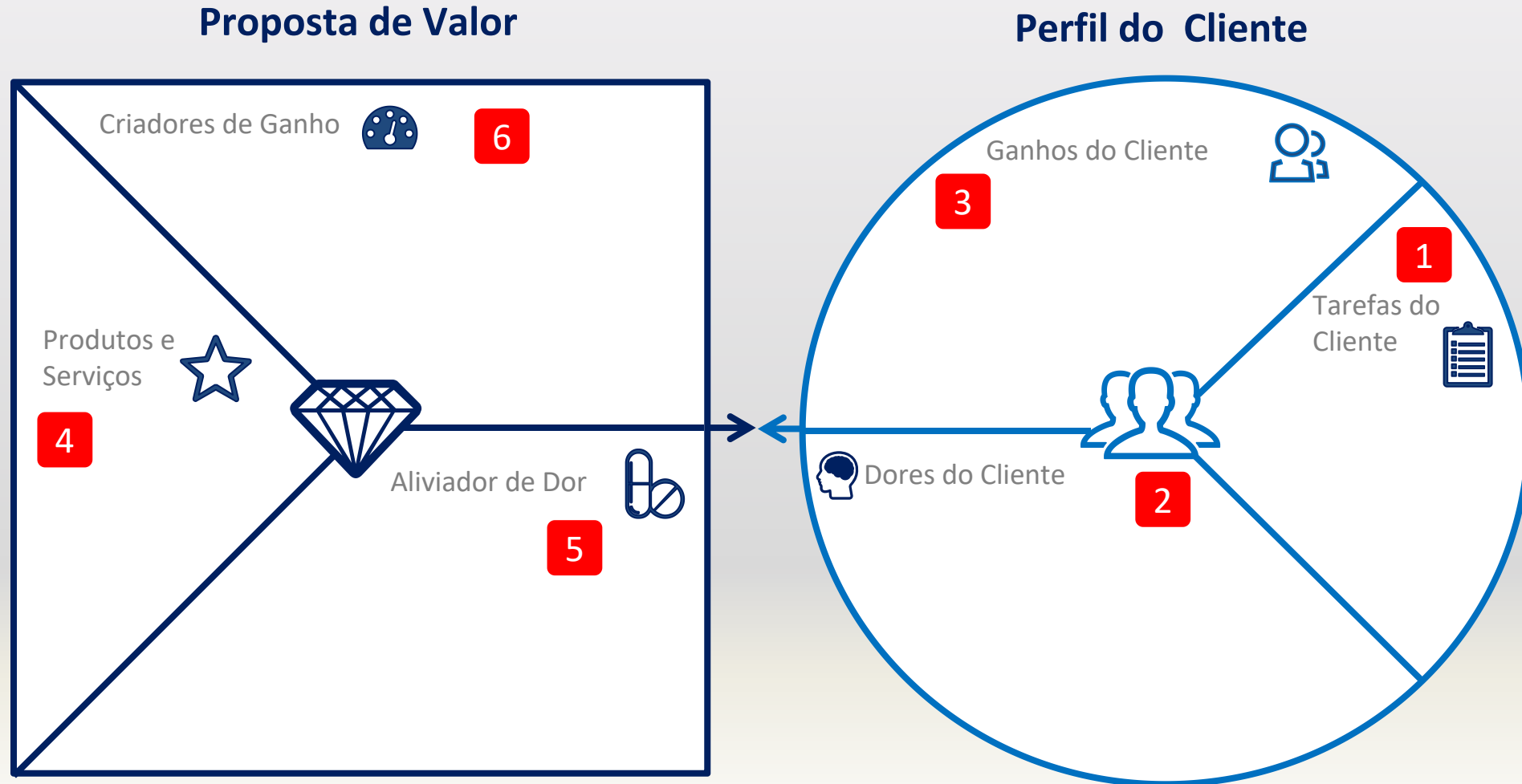


<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

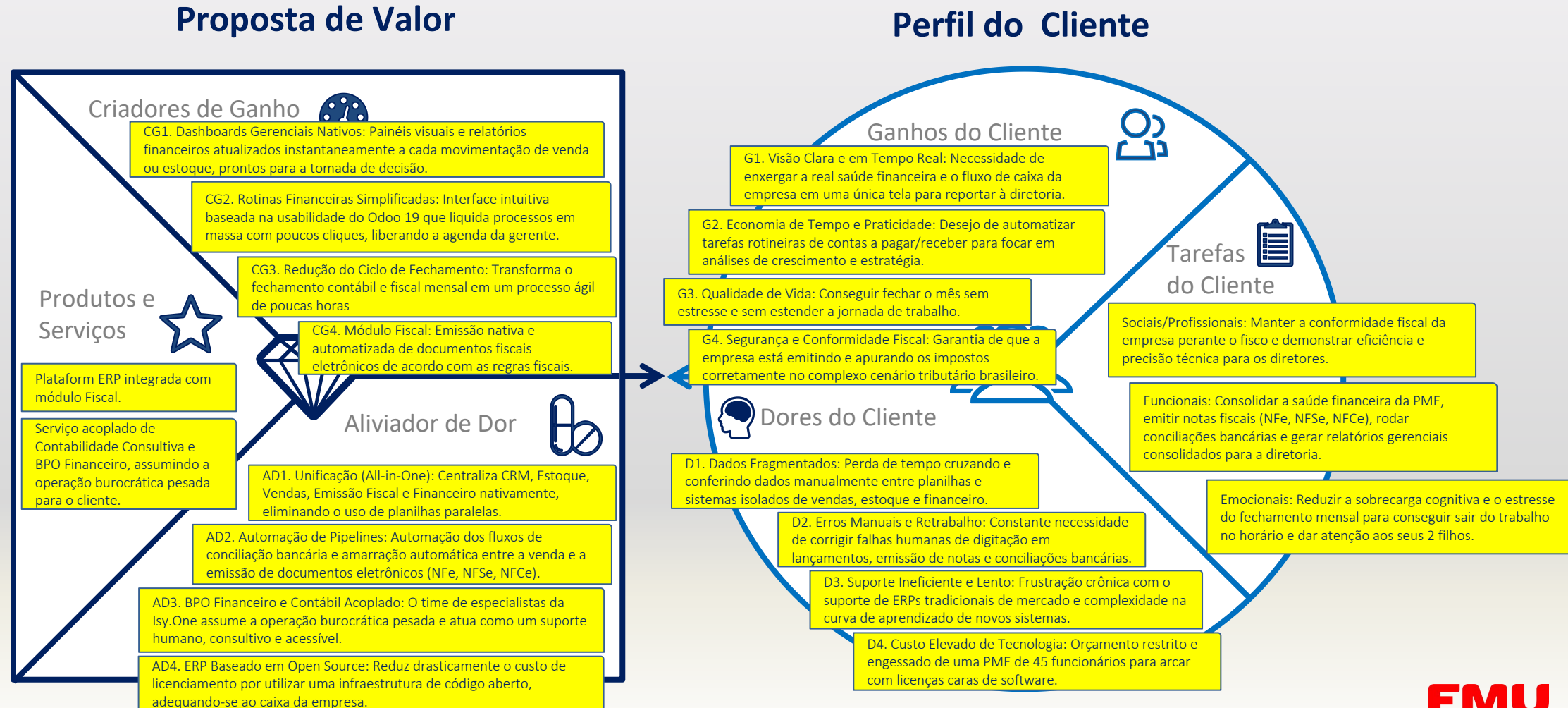
Canvas da Proposta de Valor



O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Canvas da Proposta de Valor



escreva aqui.

escreva aqui.

escreva aqui.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Lado Direito: O Perfil do Cliente

1. **Tarefas do Cliente (Customer Jobs):** O que o seu cliente está tentando realizar no dia a dia profissional ou pessoal? São tarefas funcionais (ex: migrar um banco de dados), sociais (ex: parecer inovador perante o conselho) ou emocionais (ex: sentir-se seguro contra ciberataques).
2. **Dores (Pains):** Quais são os riscos, obstáculos, emoções negativas ou custos que incomodam o cliente antes, durante ou depois de tentar realizar essas tarefas?
3. **Ganhos (Gains):** Quais são os resultados positivos, benefícios concretos, economias ou surpresas que o cliente espera ou deseja alcançar?

Canvas da Proposta de Valor

Lado Esquerdo: O Mapa de Valor

1. **Produtos e Serviços:** Quais são as soluções, plataformas ou ferramentas que você oferece para ajudar o cliente a realizar aquelas tarefas?
2. **Aliviadores de Dor (Pain Relievers):** Como, exatamente, o seu produto ou serviço elimina, reduz ou atenua as dores específicas que você mapeou no lado direito?
3. **Criadores de Ganho (Gain Creators):** Como a sua solução maximiza, cria ou potencializa os ganhos que o cliente deseja obter?

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

1. Aliviadores de Dor (Pain Relievers) (MVP)

Os Aliviadores de Dor são remédios. Eles olham para o lado direito do Canvas e focam estritamente **em eliminar, reduzir ou neutralizar algo que já está incomodando, machucando ou gerando custo/risco para o cliente hoje.**

A lógica: O cliente está em um estado "negativo" ou de estresse devido a um problema, e a sua solução o traz de volta para o estado "neutro" (zero a zero).

Foco: Remover fricção, riscos, barreiras, perdas de tempo causadas por processos ruins ou dores de cabeça burocráticas.

O teste da verdade: Se você remover esse recurso do seu produto, o cliente continuará sofrendo com o problema original? Se sim, é um alivador de dor.

Exemplo Prático: A Fernanda Silva perde horas cruzando planilhas e errando digitações. O ERP da Isy.One automatiza a conciliação bancária é um Aliviador de Dor, pois tira dela o estresse do retrabalho e o risco de inconsistência fiscal.

Canvas da Proposta de Valor

2. Criadores de Ganho (Gain Creators) (DIFERENCIAIS)

Os Criadores de Ganho são vitaminas ou alavancas. Eles olham para as ambições, desejos e objetivos de sucesso do cliente. Eles focam em **entregar um benefício extra, uma melhoria incremental ou um resultado positivo que o cliente deseja ou que o surpreenda de forma positiva.**

A lógica: O cliente já realizou a tarefa básica (está no estado neutro) e a sua solução o eleva para um estado "positivo" (ganho de performance, status, tempo livre ou escala).

Foco: Maximizar utilidade, gerar economias extraordinárias, criar vantagens competitivas, gerar prazer ou dar status.

O teste da verdade: Se você remover esse recurso, o produto ainda funciona e resolve o problema básico, mas o cliente deixa de ter uma experiência excepcional ou um salto de performance? Se sim, é um criador de ganho.

Exemplo Prático: A Fernanda quer gerar relatórios gerenciais fáceis para impressionar a diretoria e quer sair no horário para buscar os filhos. Os dashboards financeiros visuais em tempo real e o encurtamento do ciclo de fechamento mensal são Criadores de Ganho, pois elevam o status profissional dela e devolvem qualidade de vida e tempo familiar.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Canvas da Proposta de Valor

Os 4 Principais Erros no Preenchimento

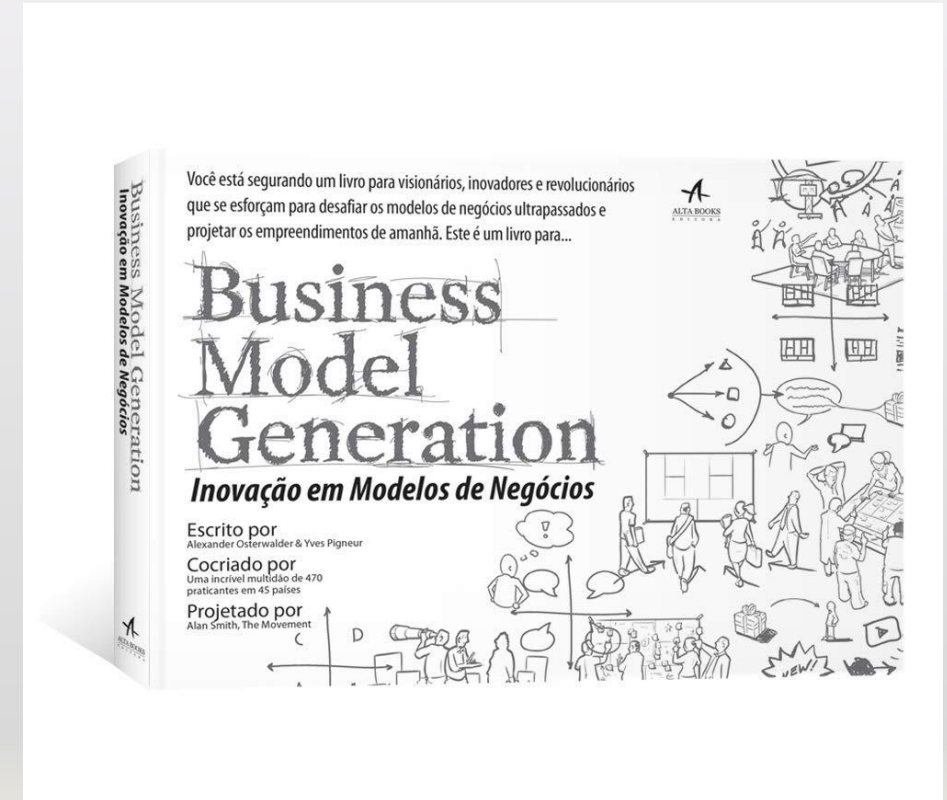
- **Erro 1:** Listar dores e ganhos que não se conectam às tarefas. O preenchimento vira uma lista de desejos aleatórios. Se uma dor ou ganho não atrapalha ou ajuda o cliente a realizar uma tarefa mapeada, ela deve ser descartada.
- **Erro 2:** Tentar resolver todas as dores e criar todos os ganhos. Propostas de valor de alta performance focam no que é essencial. Tentar abraçar o mundo gera produtos complexos e propostas de valor confusas.
- **Erro 3:** Preencher o lado esquerdo sem olhar para o lado direito. É o clássico "fazer engenharia reversa" para justificar uma ideia técnica que o time já tinha na cabeça, em vez de escutar o cliente de verdade.
- **Erro 4:** Confundir características do produto com aliviadores de dor. Dizer que um sistema "tem criptografia pós-quântica" é uma característica; o aliviador de dor é "proteger dados confidenciais contra vazamentos e espionagem futura sem paralisar a operação".

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

- O Business Model Canvas foi codesenvolvido pelo teórico de negócios suíço **Alexander Osterwalder** e pelo cientista da computação **Yves Pigneur**. O modelo foi o resultado de uma pesquisa de doutorado global que envolveu 470 coautores em 45 países, culminando no lançamento do livro seminal "Business Model Generation" (2010).
- Osterwalder e Pigneur revolucionaram o mercado ao transformar planos de negócios estáticos de centenas de páginas em uma ferramenta visual, dinâmica e colaborativa de apenas uma página.

Business Model Canvas



O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Business Model Canvas

Benefícios do Business Model Canvas:

- **Visão Holística e Sistêmica:** Permite enxergar as interdependências do negócio. Mudar um canal de distribuição afeta instantaneamente a estrutura de custos e os recursos necessários.
- **Agilidade e Pivotagem:** Por ser preenchido com post-its, o modelo permite testar, errar, arrancar e refazer hipóteses de negócios em minutos, antes de investir capital real.
- **Alinhamento Executivo (Fim do Abismo):** Traduz a complexidade da infraestrutura técnica e dos processos de TI em uma linguagem puramente orientada a valor, receitas e clientes, alinhando a engenharia com a mesa diretora.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Business Model Canvas

Parceiros Chaves 8 	Atividades Chaves 7 Recursos Chaves 6	Proposta de Valor 2 	Relacionamento com Clientes 4 Canais 3	Segmento de Clientes 1 
Estrutura de Custos  9		Fontes de Receita  5		

escreva aqui.

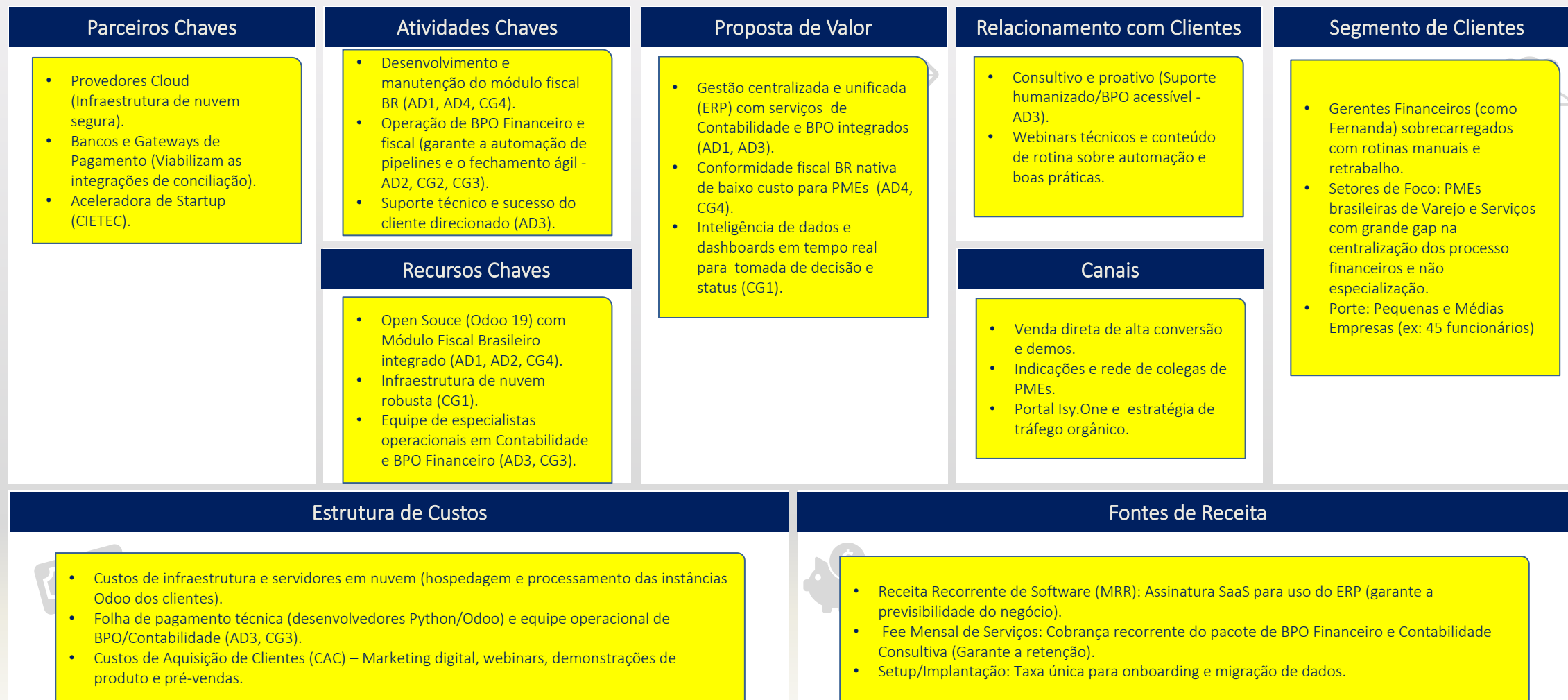
escreva aqui.

escreva aqui.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Business Model Canvas



escreva aqui.

escreva aqui.

escreva aqui.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Fase 1: O Coração do Negócio (Herdado do Canvas da Proposta de Valor)

- **1. Segmento de Clientes:** Para quem estamos criando valor? (Alimentado pela sua Persona).
- **2. Proposta de Valor:** Que pacotes de produtos e serviços resolvem os problemas e entregam os ganhos que o cliente valida? (Alimentado pelo lado esquerdo do seu Canvas da Proposta de Valor).

Business Model Canvas

Fase 2: O Mercado e o Relacionamento (A Frente da Operação)

- **3. Canais:** Através de quais caminhos a Proposta de Valor chega, é comunicada e entregue ao cliente? (Ex: APIs, Portal Web, App, Força de Vendas).
- **4. Relacionamento com Clientes:** Como conquistamos, retemos e ampliamos nossa base? O atendimento é self-service, automatizado por IAs agênticas ou dedicado?
- **5. Fontes de Receita:** Como o negócio captura valor financeiro? (Ex: Assinatura mensal SaaS, pagamento por uso/token, licenciamento).

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Fase 3: A Engenharia e os Bastidores (A Infraestrutura de TI e Processos)

- **6. Recursos Principais:** Quais ativos estratégicos são indispensáveis para o modelo funcionar? (Ex: Plataforma de dados em nuvem, algoritmos proprietários, servidores híbridos quânticos, talentos seniores).
- **7. Atividades Chaves:** Quais ações contínuas a empresa precisa executar para entregar o valor? (Ex: Desenvolvimento de software, governança de dados via Data Mesh, segurança contra ataques Y2Q).
- **8. Parcerias Principais:** Quem são os parceiros externos e fornecedores necessários? (Ex: Provedores de nuvem como AWS, consultorias de cibersegurança pós-quântica).

Business Model Canvas

Fase 4: A Linha de Chegada Financeira

- **9. Estrutura de Custos:** Quais são os maiores gastos gerados para operar esse ecossistema? (FinOps de IA, custos de infraestrutura, salários das squads). Dica: Se há uma Atividade ou Recurso Chave mapeado, ele obrigatoriamente gera um custo aqui.

O PRODUCT MANAGER:

Conectar Com o Cliente

Business Model Canvas

Os 4 Principais Erros no Preenchimento

- **Erro 1:** Blocos órfãos (Falta de conectividade). Listar um "Parceiro Principal" que não executa nenhuma "Atividade Chave", ou um "Recurso Principal" que não apoia a "Proposta de Valor". Cada post-it deve ter uma linha lógica de conexão com os outros blocos.
- **Erro 2:** Confundir Proposta de Valor com Recursos Técnicos. Escrever no bloco central "Banco de dados PostgreSQL e APIs em Python". Isso não é valor; é Recurso ou característica. O valor é "Redução de 40% no tempo de conciliação fiscal".
- **Erro 3:** Listar apenas custos fixos óbvios. Esquecer de incluir os custos invisíveis de escala tática que matam projetos, como o TCO oculto de tokens e custos variáveis de processamento de dados em nuvem (FinOps).
- **Erro 4:** O Canvas "Lista de Supermercado". Encher o quadro com dezenas de post-its genéricos que tentam abraçar múltiplos modelos de negócios ao mesmo tempo. Se a empresa vende para B2B e B2C, use cores diferentes de post-its ou crie dois Canvas separados.

MBA EM GESTÃO DE DESIGN

Atividade
Prática

ATIVIDADE PRÁTICA



MBA EM GESTÃO DE DESIGN

Recapitulando

Recapitulando

- **A Persona é a Âncora do Processo:** Aprendemos com Alan Cooper que projetar para um "usuário genérico" é o primeiro passo para o fracasso do produto. O Mapa de Personas humaniza os dados de pesquisa, transformando metas, frustrações e comportamentos em um guia de desenvolvimento claro e focado.
- **O Encaixe Perfeito (Product-Market Fit):** Compreendemos que o Canvas da Proposta de Valor serve para dar um zoom no cliente. Identificamos que Aliviadores de Dor curam os estresses e gargalos atuais da operação (trazendo o cliente para o nível neutro), enquanto Criadores de Ganho entregam alavancas de performance e status que impulsionam o sucesso (nível positivo). O valor nasce do espelhamento direto entre os dois lados.
- **A Visão Sistêmica do Business Model Canvas:** Evoluímos o encaixe do produto para a sustentabilidade do ecossistema inteiro através do BMC. Entendemos que os nove blocos não são uma lista isolada; eles são engrenagens interdependentes onde cada escolha operacional nos bastidores (Atividades e Recursos) gera impacto direto na estrutura de custos e nas fontes de receita.
- **Da Teoria ao Chão de Fábrica com a Isy.One:** Consolidamos os três artefatos resolvendo o desafio real da Fernanda Silva. Provamos que a engenharia eficiente baseada em código aberto (Odoo 19) e o braço de serviço de BPO Financeiro só ganham tração no mercado porque curam cirurgicamente as dores de dados fragmentados e entregam o ganho de tempo e conformidade que o cliente valoriza e está disposto a pagar.



Obrigado!

