



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAÍSSA OHANA CABRAL LEITE

**ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA NEGÓCIO NA MODALIDADE
MEI – MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL POR MEIO DAS FERRAMENTAS
*BUSINESS MODEL CANVAS E DESIGN THINKING***

MOSSORÓ

2024

RAÍSSA OHANA CABRAL LEITE

**ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA NEGÓCIO NA MODALIDADE
MEI – MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL POR MEIO DAS FERRAMENTAS
*BUSINESS MODEL CANVAS E DESIGN THINKING***

Trabalho acadêmico apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

L533e Leite, Raissa Ohana Cabral.
ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA NEGÓCIO NA
MODALIDADE MEI (MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL) POR
MEIO DAS FERRAMENTAS BUSINESS MODEL CANVAS E
DESIGN THINKING / Raissa Ohana Cabral Leite. -
2024.
54 f. : il.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2024.

1. Plano estratégico. 2. Microempreendedor
individual. 3. Design Thinking. 4. Business Model
Canvas. I. Gurgel, Judson da Cruz, orient. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

RAÍSSA OHANA CABRAL LEITE

**ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA NEGÓCIO NA MODALIDADE
MEI – MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL POR MEIO DAS FERRAMENTAS
*BUSINESS MODEL CANVAS E DESIGN THINKING***

Trabalho acadêmico apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Defendida em: 23 / 04 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **JUDSON DA CRUZ GURGEL**
Data: 26/04/2024 18:04:23-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **SUELY XAVIER DOS SANTOS**
Data: 26/04/2024 18:09:44-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 **PAULO GUSTAVO DA SILVA**
Data: 26/04/2024 18:50:41-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Paulo Gustavo da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força, sabedoria e inspiração que me concedeu durante todo o processo de pesquisa e redação deste trabalho. Sua graça e providência foram essenciais ao longo desta jornada acadêmica.

Sou grata à minha família, cujo apoio incondicional e encorajamento foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios e alcançar meus objetivos, a fim de alcançar minha realização pessoal e profissional. Obrigada pelos puxões de orelha, por compreenderem minhas ausências, por me incentivarem nos momentos de desânimo e por celebrarem comigo cada conquista.

Ao meu professor e orientador Judson Gurgel, pela orientação dedicada, conselhos valiosos e paciência demonstrada durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Suas orientações foram cruciais para o desenvolvimento desta pesquisa, e sou imensamente grata por sua dedicação e expertise.

Às minhas colegas de faculdade, Alyne, Dháfiny, Fernanda, Gracielle, Geocleide, pela colaboração, troca de ideias e apoio mútuo ao longo desses anos, cuja amizade tornou esta jornada ainda mais enriquecedora e divertida. Juntas, enfrentamos desafios, compartilhamos ideias e crescemos academicamente. Aos meus colegas Matheus, Fábio e Nivânia, por sempre me motivar a buscar dar o meu melhor e me inspirar a nunca desistir.

À Empresa Júnior Quatro Elementos, pela oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula em projetos reais, cuja experiência adquirida foi fundamental para minha formação e para a conclusão deste trabalho. Sou agradecida pelo ambiente de aprendizado e pelas amizades que me proporcionou pelo caminho, em especial as de Celso, Ana Lúcia e Jorge.

À banca examinadora, composta pela professora Suely e pelo professor Paulo Gustavo, pela disponibilidade em avaliar este trabalho e pelos valiosos comentários e sugestões construtivas que contribuíram para sua qualidade e aprimoramento. Agradeço sinceramente pela oportunidade de apresentar e defender minhas ideias diante de profissionais tão qualificados.

Por fim, agradeço a todos os professores, colegas, amigos e familiares que, de alguma forma, apoiaram e contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal. A todos vocês, meu mais sincero e profundo agradecimento.

“O único homem que está isento de erros é
aquele que não arrisca acertar.”

Albert Einstein

RESUMO

Para os Microempreendedores Individuais (MEIs), um plano estratégico representa não apenas um guia para o sucesso de seus negócios, mas também uma ferramenta essencial para definir onde se deseja chegar e estabelecer as metas e objetivos específicos que se pretende alcançar. O objetivo principal deste estudo foi desenvolver um plano estratégico adaptado à realidade do MEI, que deseja oferecer serviços de aulas online, permitindo-lhes enfrentar os desafios do mercado atual e aproveitar as oportunidades emergentes no setor de educação online, utilizando uma abordagem inovadora que aplicou as metodologias de *Design Thinking* e *Business Model Canvas*. No embasamento teórico desta pesquisa buscou-se verificar de que maneira a literatura já publicada define o que é empreendedorismo, constatando a existência de várias teorias que entendem o termo como um processo de transformação de ideias e criação de valor. Foi realizada uma breve descrição a respeito da modalidade de negócio MEI, explicando sua origem e especificando suas características. Uma contextualização foi feita a respeito da educação online no Brasil, apontando as tecnologias e tendências para esse setor. Por fim, foram detalhadas as metodologias de *Design Thinking* e *Business Model Canvas* que possibilitaram a elaboração do plano estratégico inovador. Essa pesquisa se classifica como aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva, e os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que foi dividido conforme as etapas do *Design Thinking*. Foi realizada a fase de Empatia, que buscou identificar as necessidades, desejos e desafios do MEI interessado no plano estratégico. Em seguida, foi aplicada a etapa de Definição do Problema, que definiu o problema que iria ser resolvido. Na implementação da fase Ideação, foi realizada um *brainstorming* para escolha da melhor ferramenta que seguiria para a etapa de Prototipagem. Nessa etapa, foi escolhida a ferramenta *Business Model Canvas* para desenvolver um plano estratégico completo e coerente. Os resultados obtidos demonstraram a eficácia da combinação do *Design Thinking* e do *Business Model Canvas* na elaboração de um plano estratégico inovador, pois essas metodologias proporcionaram uma abordagem criativa, centrada no usuário e focada na prototipagem. Em suma, este trabalho oferece insights valiosos para microempreendedores individuais que buscam desenvolver planos estratégicos para seus negócios na era da educação online, fornecendo uma estrutura sólida e orientada para resultados que lhes permitirá adaptar-se às mudanças do mercado e criar valor para seus clientes.

Palavras-chave: Plano estratégico; Microempreendedor Individual; *Design Thinking*; *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

For individual microentrepreneurs, a strategic plan represents not only a guide to the success of their businesses but also an essential tool for defining where they want to go and establishing the specific goals and objectives they intend to achieve. The main objective of this study was to develop a strategic plan adapted to the reality of the individual microentrepreneur who aims to offer online tutoring services, enabling them to face the challenges of the current market and seize emerging opportunities in the online education sector, using an innovative approach that applied Design Thinking and the Business Model Canvas methodologies. The theoretical foundation of this research sought to examine how the literature already defines entrepreneurship, noting the existence of several theories that understand the term as a process of idea transformation and value creation. A brief description was made regarding the individual microentrepreneur business model, explaining its origin and specifying its characteristics. A contextualization was provided regarding online education in Brazil, highlighting the technologies and trends for this sector. Finally, the Design Thinking and Business Model Canvas methodologies that enabled the development of the innovative strategic plan were detailed. This research is classified as applied, qualitative, exploratory, and descriptive, and the procedures used were bibliographic research and case study, which was divided according to the stages of Design Thinking. The Empathy phase was conducted to identify the needs, desires, and challenges of the individual microentrepreneur interested in the strategic plan. Next, the Problem Definition stage was applied to define the problem to be solved. In the Ideation phase, brainstorming was conducted to choose the best tool to proceed to the Prototyping stage. In this stage, the Business Model Canvas tool was chosen to develop a comprehensive and coherent strategic plan. The results obtained demonstrated the effectiveness of combining Design Thinking and the Business Model Canvas in developing an innovative strategic plan because these methodologies provided a creative, user-centered approach focused on prototyping. In summary, this work offers valuable insights for individual microentrepreneurs seeking to develop strategic plans for their businesses in the era of online education, providing a solid, results-oriented framework that will enable them to adapt to market changes and create value for their customers.

Keywords: Strategic plan; Individual microentrepreneur; Design Thinking; Business Model Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– As cinco etapas do modelo d.school para <i>Design Thinking</i>	27
Figura 2	– <i>Business Model Canvas</i>	28
Figura 3	– Aplicação da ferramenta “Como podemos...?”	40
Figura 4	– Ideias propostas durante a sessão de <i>brainstorming</i>	41
Figura 5	– Modelo de negócios baseado no método <i>Canvas</i>	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Concepções teóricas sobre empreendedorismo	19
Quadro 2	–	Dimensões do <i>Canvas</i>	30
Quadro 3	–	Descrição dos nove blocos do Modelo <i>Canvas</i>	30
Quadro 4	–	Matriz de Posicionamento	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DT	<i>Design Thinking</i>
EAD	Educação a Distância
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD-C	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	17
2. REVISÃO TEÓRICA.....	19
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	19
2.1.1 O empreendedor e o uso de ferramentas gerenciais.....	21
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO MEI.....	22
2.2.1 Vantagens e limitações.....	22
2.3 EDUCAÇÃO ONLINE (EAD).....	23
2.3.1 Tendências nas aulas online.....	25
2.4 DESIGN THINKING.....	25
2.4.1 Business Model Canvas.....	28
3. METODOLOGIA.....	32
4. ESTUDO DE CASO.....	33
4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	33
4.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO.....	33
4.2.1 Etapa 1: Realizar a fase de Empatia.....	34
4.2.2 Etapa 2: Aplicar a fase da Definição do Problema.....	36
4.2.3 Etapa 3: Implementar a fase de Ideação.....	36
4.2.4 Etapa 4: Executar a fase de Prototipagem.....	37
4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	37
4.3.1 Etapa 1: Realizar a fase de Empatia.....	37
4.3.2 Etapa 2: Aplicar a fase de Definição do Problema.....	39
4.3.3 Etapa 3: Implementar a fase de Ideação.....	40
4.3.4 Etapa 4: Executar a fase de Prototipagem.....	42
5. CONCLUSÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	54

1. INTRODUÇÃO

Para que uma sociedade prospere economicamente e consiga garantir o bem-estar social a todos é necessário a participação de vários agentes sociais. Entre esses agentes o indivíduo empreendedor figura um papel essencial no crescimento e desenvolvimento econômico de uma nação. Essa importância pode ser atribuída em razão do empreendedorismo contribuir para a criação de novos empregos, introduzir inovação no mercado e ainda estimular a concorrência e competitividade (STOICA *et al.*, 2020).

No Brasil, temos observado uma força empreendedora em expansão vertiginosa, especialmente em virtude da economia se encontrar em recuperação. Segundo dados do boletim do Mapa de Empresas (BRASIL, 2022), no primeiro quadrimestre de 2022 foram abertas mais de 1,3 milhões de empresas no país, e isso pode ser atribuído ao fato da população estar mais otimista em relação ao cenário econômico dos próximos anos e na observação de ótimas oportunidade de investimento associadas a facilidade para a formalização de uma empresa.

A pandemia da COVID-19 trouxe uma série de desafios para os trabalhadores, porém observamos o surgimento de muitas iniciativas empreendedoras a fim de contornar os impactos econômicos que com ela vieram. Para além da saúde, seus impactos refletiram claramente na taxa de desemprego quando chegou a uma média de 13,5% em 2020, sendo a maior média registrada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-C), realizada pelo IBGE, que monitora esse índice desde 2012 (IBGE, 2021). Embora esse índice tenha observado uma queda em 2022, fechando o ano em 7,9% (FERRARI, 2023), as situações empregatícias não demonstraram tantas melhoras significativas; há ainda muitas situações de empregabilidade precárias e frente a esse cenário o empreendedorismo se apresenta como uma alternativa ao desemprego.

A crise pandêmica não só trouxe à tona a fragilidade econômica, mas também expôs a condição de informalidade no mercado de trabalho, no qual cerca de 40,1% dos brasileiros se encontravam no final de 2021, e que observou uma queda ínfima para 39,6% da população ocupada em 2022, segundo dados da PNAD-C (BRASIL, 2023). Embora os especialistas expliquem que os empregos formais estejam em recuperação, a taxa de informalidade segue em um patamar muito elevado, mas como um sinal da retomada do mercado de trabalho no cenário pós pandêmico. No entanto, essa tendência impacta de maneira negativa o crescimento econômico brasileiro, especialmente em virtude da baixa produtividade que acarreta num baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (ORTEGA, 2022).

Sem vínculo formal, o trabalhador não tem amparo da Previdência Social e mantém sua atividade irregular quanto a questão tributária. Como meio de sair da informalidade e garantir benefícios sociais, muitos empreendedores aderem ao Microempreendedor Individual – MEI, um porte de empresa que, como o nome deixa claro, possui apenas um indivíduo como fundador, sócio e prestador de serviços. Segundo dados do Sebrae (2023b), a maior parte das empresas ativas formalizadas, ou seja, registradas com CNPJ, são MEI, com 73,4% das empresas formais se enquadrando nesse porte.

Entre o período de 2014 a 2022 o número de formalizações como MEI teve um crescimento de 215%, chegando a totalizar 14,6 milhões de microempreendedores individuais no país. A formalização não só garante acesso à previdência, mas impacta positivamente na renda do MEI que pode chegar a ser três vezes maior que a dos trabalhadores informais. Além do benefício individual, segundo informações da Agência Sebrae (2023), a economia se beneficia também pois são injetados entre R\$19,8 a R\$69,5 bilhões de reais por ano no país com as formalizações, segundo a avaliação feita pelo Sebrae em conjunto com a FGV.

A pandemia trouxe ainda uma situação ímpar para a sociedade: a necessidade de buscar novos modos de aprender e ensinar. Às pressas, os processos educacionais tiveram que se transformar e adaptar, e as tecnologias de informação precisaram avançar em tempo recorde para se adequar a demanda desse novo cenário. A educação a distância (EAD) que se encontrava em crescimento acelerado antes da pandemia, ficou ainda mais em evidência no contexto pandêmico, tornando-se uma modalidade de aprendizado muito procurada.

Embora algumas empresas de serviço de hospedagem de cursos online reportem uma queda na procura após a pandemia, segundo uma pesquisa realizada pela Google junto com a Educa Insights em 2022, dos 1.000 entrevistados, dois terços disseram que tinham interesse em cursos com alguma carga horária em EAD. As pessoas continuam buscando essa modalidade por ela oferecer, entre outras coisas, horários que se adaptam melhor a rotina, preços que cabem no bolso e a possibilidade de aprender de qualquer lugar do mundo (GIBIN *et al.*, 2023).

De acordo com informação do jornal O Liberal (2022), na pandemia observou-se que a procura por aulas particulares cresceu, seja para reforço escolar ou para iniciar os estudos em uma área de conhecimento específica, ou ainda para aprofundar os estudos em determinada área com as mentorias especializadas. Essa procura continua em tendência, visto que mesmo com a disponibilização de conteúdo online sobre os mais diversos assuntos, muitos condensados em cursos online assíncronos pagos ou gratuitos, as pessoas ainda sentem a necessidade de um guia que aponte o melhor caminho de aprendizado, assim como requerem

uma atenção especial que se adeque às suas necessidades específicas e prefiram um contato mais pessoal com o instrutor.

Os benefícios de se aprender uma segunda língua já são bem conhecidos, sejam eles neurológicos, profissionais ou mesmo sociais. O bilinguismo pode proporcionar o desenvolvimento das funções cognitivas, favorecer a evolução do estudante no mundo acadêmico, posicionar melhor o profissional no mercado de trabalho e até oferecer oportunidades de intercâmbio culturais dos mais variados, por exemplo (SWAIN, 1986). Em uma pesquisa realizada pela Google Survey em 2022, dos 1.500 participantes, 25% demonstraram interesse em fazer um curso de idiomas, ficando atrás apenas da opção de cursos livres ou de curta duração. Quando analisadas as buscas por marcas de educação e genéricas entre 2019 a 2022, a busca por aprendizado de idiomas cresceu mais de 50%, segundo dados internos do Google (GIBIN *et al.*, 2022).

Hoje o domínio do inglês deixou de ser uma preferência e passou a ser indispensável para certas áreas e posições no mercado de trabalho. Em um mundo globalizado e extremamente conectado no qual vivemos hoje, o idioma inglês ainda se sobressai como língua franca em qualquer lugar do mundo. Embora cresça o interesse em aprender outros idiomas não comuns, como o mandarim, o inglês permanece sendo o idioma universal que conecta cerca de 1,35 bilhões de pessoas em todo o mundo que falam o idioma em algum nível, e desses apenas 370 milhões são nativos, segundo dados da Statista (FERNÁNDEZ, 2023).

Embora a abertura de empresas siga a pleno vapor, não se pode ignorar um fato alarmante: o número de empresas que não conseguem sobreviver aos primeiros anos de abertura segue muito alto. Segundo uma pesquisa feita pelo Sebrae, identificou-se que um dos fatores que contribuíram para o fechamento de vários negócios foi um planejamento deficiente. Entre as empresas fechadas em 2020, 17% não fizeram nenhum planejamento e muitos não buscaram informações pertinentes para a criação do negócio (SEBRAE, 2023a). Desse modo, conclui-se que empreender não abrange apenas a identificação de uma ótima oportunidade de negócio, é necessário o desenvolvimento de um plano que funcione como um mapa para a tomada de decisões.

Tendo em vista a importância de um planejamento, o plano de negócios se apresenta como uma ferramenta imprescindível para embasar qualquer decisão a ser feita. Segundo Dornelas (2021), o plano de negócios “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa.” De maneira geral, este constitui um documento que visa delinear a estrutura da empresa, delimitar o ambiente em

que se pretende empreender e elencar as ações que deverão ser realizadas a fim de alcançar o propósito do empreendimento.

Para pequenos negócios, em especial os do tipo MEI, um extenso documento como o plano de negócios tradicional pode ser muito custoso para fazer e pouco prático para se utilizar, considerando a baixa complexidade do negócio e ainda, em alguns casos, a escolaridade do microempreendedor. Para Chiavenato (2012) “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões [...] que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos.”, considerando isso, optar por um plano estratégico enxuto em vez de um plano de negócios para MEIs, é uma escolha acertada em virtude daquele oferece uma abordagem mais flexível e adaptável às rápidas mudanças do mercado, possibilitando que o MEI tome decisões de maneira mais segura e célere.

A identificação do público-alvo, proposta de valor e fontes de receita, permite aos MEIs direcionar seus esforços para áreas críticas sem se perder em detalhes excessivos, possibilitando o foco no faturamento e expansão do negócio (DOS SANTOS *et al.*, 2012). Um plano estratégico é mais escalável e pode ser facilmente ajustado à medida que o negócio dos MEIs cresce e se desenvolve, garantindo que permaneçam ágeis e focados em suas metas de longo prazo. Temos à disposição várias ferramentas que tornam a formulação de um planejamento mais prático e enxuto.

A *Design Thinking* (DT) é uma metodologia que se popularizou recentemente entre as empresas de tecnologia do Vale do Silício. Esta é orientada a inovação e se caracteriza por utilizar uma abordagem interativa, focando na experiência do usuário e buscando soluções criativas para os problemas. A DT pode ser aplicada em qualquer setor e funciona tanto para problemas triviais como para problemas complexos. Para Pinheiro e Alt (2011) a DT é um modelo mental que oferece uma proposição de procedimentos com foco nos desejos e necessidades das pessoas para assim chegar às soluções inovadoras. Para o MEI, a DT permite a criação de um planejamento estratégico mais sólido e estabelece uma base para inovação contínua e o sucesso a longo prazo.

Uma das ferramentas de fácil elaboração e que permite uma visualização muito didática de um negócio é o *Business Model Canvas* (BMC), ou Quadro de Modelo de Negócios, que oferece uma visão geral da empresa funcionando como um guia para a implementação de uma estratégia. A proposta da ferramenta segundo os criadores Osterwalder & Pigneur é que a mesma permita a qualquer pessoa criar ou modificar seu modelo de negócio. Desse modo, essa ferramenta se aplica perfeitamente à realidade de um MEI, em vista da simplicidade que em geral constitui um empreendimento desse porte.

Considerando essas informações a respeito do empreendedorismo, do mercado EAD, da relevância do idioma inglês e da importância de um planejamento, este trabalho pretende responder a seguinte questão: “De que maneira os princípios do *Design Thinking* e a ferramenta do *Business Model Canvas* podem ser aplicados na elaboração de um plano estratégico para MEI que oferece aulas online, considerando as características do MEI e as demandas dos alunos, visando a criação de uma proposta de valor inovadora e sustentável no mercado de educação a distância?”

1.1 OBJETIVO GERAL

O objeto deste trabalho é elaborar um plano estratégico inovador para o microempreendedor individual (MEI) que ofereça aulas online, utilizando as abordagens de *Design Thinking* e *Business Model Canvas*, com o intuito de criar uma proposta de valor diferenciada e que se sustente no contexto do mercado de educação a distância.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as necessidades da parte interessada;
- Aplicar a metodologia do *Design Thinking* e a ferramenta *Business Model Canvas*;
- Elaborar um plano estratégico para a realidade do MEI.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A importância deste trabalho para a sociedade se traduz bem em dois objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030: ODS 4 – Educação de qualidade, pois o serviço que se deseja estruturar por meio deste promove oportunidade de aprendizagem para todos, e a ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, visto que tem como objetivo auxiliar o profissional que irá implementar o plano, garantindo o emprego pleno, produtivo e digno. O serviço então buscará auxiliar no aprendizado e ensinar indivíduos a fim de que alcancem seus objetivos com o conhecimento do idioma inglês, ao passo que o plano estratégico oferecerá a base para as atividades que deverão ser desempenhadas para o melhor oferecimento desse serviço, contribuindo para uma boa colocação do empreendimento no mercado.

Quanto à originalidade do trabalho, se observou uma escassez de planos estratégicos para a realidade do MEI, especificamente para o setor de educação. Além disso, embora se especifique que o serviço será o ensino de inglês, é possível a adaptação do plano para o ensino de qualquer outro idioma ou disciplina de qualquer área de conhecimento.

Por fim, quanto à viabilidade do trabalho, existe uma bibliografia vasta que servirá de embasamento teórico, especialmente no que diz respeito às ferramentas que serão aplicadas para a formulação do plano estratégico. Além da parte interessada no plano possuir experiência neste ramo de atividade, buscar-se-á conciliar o conhecimento teórico e prático aprendido ao longo do curso de graduação em Administração, tanto na elaboração do plano como na sua implementação.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O vocábulo empreender, derivado do latim *imprehendere*, pode ser traduzido como “tentar executar uma tarefa” (BAGGIO; BAGGIO, 2015). Se considerarmos essa definição de modo amplo, podemos datar as primeiras ações empreendedoras desde os primórdios da vida humana e observá-las ao longo de toda história baseando-se, por exemplo, nas evidências arqueológicas encontradas das ferramentas de caça, passando pela invenção da roda, até chegar nos registros das rotas comerciais e das grandes navegações. Na capacidade humana para realizar tarefas a fim de promover o progresso, seja social, econômico ou cultural, da raça humana, observamos as ações frutos do espírito empreendedor, podendo-se concluir que isto é algo intrínseco do ser humano.

O termo empreendedorismo é uma tradução livre da palavra inglesa *entrepreneurship*, que por sua vez deriva do francês *entrepreneur* “alguém que empreende ou gerencia” somado ao sufixo inglês *ship* que pode ser traduzido como “habilidade ou perícia” (BAGGIO; BAGGIO, 2015). Vários autores desenvolveram concepções teóricas a respeito do que é empreendedorismo, e embora eles terminem por enfatizar um aspecto ou outro deste termo, de modo geral, percebe-se que há concordância quanto ao empreendedorismo ser um processo que envolve transformação de ideias e a criação de algo de valor (VALE, 2014). No quadro abaixo podemos observar algumas dessas concepções:

Quadro 1 – Concepções teóricas sobre empreendedorismo

Autor	Concepção Teórica
Schumpeter (1988)	“é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.”
Barreto (1998)	“Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada.”
Dornelas et al (2008)	“envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.”
Dolabela (2010)	“um processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.”

Stokes et al (2010)	“processo social e econômico que cria valor para diferentes pessoas em vários contextos.”
----------------------------	---

Fonte: Baggio & Baggio (2015); Ferreira & Pinheiro (2018).

A importância do empreendedorismo geralmente está associada ao papel fundamental que desempenha ao estimular o crescimento econômico de um país. Degen (1989) enfatiza essa importância destacando sua capacidade de impulsionar o crescimento da produção nacional, visto que a riqueza de uma nação está atrelada a sua capacidade de produzir bens e serviços essenciais.

No entanto, Dolabela (2006), ao falar sobre a mortalidade das empresas, menciona que a criação de empresas é essencial para a economia, mas também para o desenvolvimento social. A influência do empreendedorismo no desenvolvimento social se observa na melhoria da qualidade de vida e bem-estar das pessoas, pois além de agir na estrutura do negócio, inicia e constitui mudanças na estrutura da sociedade, como corrobora Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

O aumento significativo no número de micro e pequenas empresas (MPEs) ao longo dos anos tem contribuído ainda mais para a relevância das ações empreendedoras. Muitos governos e políticos já compreenderam o papel fundamental dos empreendedores na sociedade e com o passar do tempo temos observado a criação de várias políticas públicas a fim de promover e apoiar os empreendedores existentes e aspirantes. Entre as políticas que podemos destacar aqui no Brasil temos: a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, sancionada em 2006, tendo como objetivo fornecer um tratamento diferenciado para empresas que se encaixem nesse porte; e a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que pode ser considerado um órgão essencial no apoio dos micro e pequenos empreendedores.

As razões para empreender são diversas, no entanto, uma maneira de classificar o que leva alguém a fazê-lo, e que tem grande destaque na literatura, se dá pela dicotomia “empreendedorismo por necessidade *versus* oportunidade”. Se entende por empreendedorismo por necessidade quando não há oferta de trabalho e a única opção que resta é ter o próprio negócio a fim de garantir a própria sobrevivência. Por outro lado, no empreendedorismo por oportunidade acontece a identificação de uma oportunidade de negócio, porém existiam outras opções de carreira ou trabalho (VALE *et al.*, 2014).

O primeiro é o menos desejável, economicamente falando, visto que traz um atraso no desenvolvimento econômico, contribuindo para o aumento da atividade informal, devido à falta de estudo e planejamento. Já o segundo, possui mais chances de sucesso em razão de haver planejamento prévio e os indivíduos estarem mais qualificados para gerir o negócio. O relatório executivo da GEM de 2022 reportou uma redução no empreendedorismo por necessidade no Brasil comparado ao ano de 2020, quando a maioria dos empreendedores iniciais nesse ano passaram a empreender por conta da pandemia.

2.1.1 O empreendedor e o uso de ferramentas gerenciais

Ao longo da história vários indivíduos se destacaram por solucionar problemas de maneira criativa, movidos pela inconformação com conceitos ultrapassados e a busca por mudanças, movimentos estes que estão no cerne do espírito empreendedor. Para Drucker (1998) os empreendedores não causam mudanças, na verdade estes aproveitam as oportunidades que as mudanças causam. Desse modo, o empreendedor seria um indivíduo que detecta e explora uma oportunidade criando um negócio a partir dela (DORNELAS, 2021).

Nas últimas duas décadas vários autores apresentaram suas definições a respeito do que é ser um empreendedor. Embora não exista um consenso, observou-se que os principais conceitos de empreendedor possuem as seguintes características em comum:

“1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.” (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

O sucesso de um empreendimento recai majoritariamente sobre o empreendedor, em especial quando se trata de empresas de pequeno porte, especialmente em razão da tomada de decisão se restringir ao empreendedor (BRESSAN; TOLEDO, 2014). É comum ver várias funções sendo exercidas por ele, principalmente no início do negócio, seja por falta de pessoal qualificado ou por corte de custos, por exemplo. Desse modo, é essencial que o empreendedor busque ferramentas e técnicas que possam auxiliar na criação e agregação de valor ao negócio e permita uma gerência dos recursos a disposição de forma eficiente e eficaz.

É importante que o empreendedor esteja ciente da posição estratégica que a empresa irá adotar, elencando os objetivos a serem alcançados e com quais meios serão alcançados, a fim de ser bem sucedido na realização do propósito da empresa. Dificilmente um empreendedor terá sucesso sem que domine algumas técnicas gerenciais, no entanto, a necessidade de se capacitar e manter-se atualizado tem sido muito negligenciada mesmo

reconhecendo-se a importância de um planejamento, por exemplo (JÚNIOR *et al.*, 2006, FEIL; HABERKAMP, 2020); a falta de planejamento segue sendo um dos principais motivos decisivos na falência de muitos empreendimentos (SEBRAE, 2023a).

Há várias ferramentas a disposição que podem ser aplicadas à realidade das MPes, como análise SWOT, plano de negócios, diagrama de Ishikawa, matriz BCG, quadro de modelo de negócios (BMC), 5W2H, matriz GUT, Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), entre outras. O uso dessas ferramentas vem a ser muito benéfico no gerenciamento de uma empresa, pois facilita a tomada de decisões, ganha-se produtividade e auxilia na redução de custos.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO MEI

Em 2008, foi sancionada a Lei Complementar nº 128 que regulamenta o Programa do Microempreendedor Individual. Buscava-se com esta lei oferecer a oportunidade de formalização a fim de que aqueles que exerciam o seu ofício de maneira irregular, fossem amparados pelos benefícios previdenciários e tivessem acesso a uma carga tributária reduzida. Fraporti *et al.* (2018) define o MEI como uma “empresa em que a pessoa trabalha sozinha, por conta própria, de forma regularizada.”

Segundo Souza e Schaurich (2013) esse tipo de empresa resultou em muitos benefícios àqueles que empreendiam de forma irregular, sendo uns dos atrativos para a formalização a isenção de taxas de abertura e a redução dos tributos a serem pagos. O MEI possibilitou aos trabalhadores autônomos um meio de formalizarem seu negócio, com menos burocracia, estimulando o aprimoramento profissional, oferecendo a possibilidade de elevar o ganho financeiro e impactando positivamente a economia nacional (CRUZ, 2018).

No ano de 2023 o MEI contempla 466 atividades econômicas permitidas, abrangendo os setores de serviços, comércio e indústria, fixando o faturamento anual no limite máximo de R\$81.000,00. A empresa pode exercer até dezesseis atividades cadastradas sob os códigos da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), desde que estes códigos se apliquem ao MEI, sendo uma a atividade principal e as outras quinze consideradas secundárias.

2.2.1 Vantagens e limitações

Dentre os benefícios que são oferecidos ao trabalhador informal que atestam a posição vantajosa na qual se é colocado ao se formalizar, podemos citar: ao se inscrever no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o MEI possui facilidade na abertura de contas

bancárias, nas solicitações de empréstimo e na emissão de notas fiscais. O regime tributário que se aplica é o Simples Nacional, no qual há a isenção de vários impostos federais aplicados a outros portes de empresas. A declaração de faturamento da empresa é feita anualmente de forma gratuita por meio da plataforma disponibilizada pela Receita Federal. Tanto para formalizar quanto para dar baixa na empresa não se faz necessário o pagamento de taxas e quaisquer que sejam os processos escolhidos, estes podem ser feitos pela Internet.

Segundo informações do Sebrae, para garantir a seguridade social é feito um pagamento mensal por meio de um Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) no qual o valor é calculado a partir de uma taxa de 5% sobre o valor do salário mínimo do ano vigente somado a um valor fixo de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) ou de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (SEBRAE, 2012). A desvantagem com relação a esse aspecto é que, independentemente de ter havido faturamento ou não, esse documento precisa ser pago, caso contrário incorrerá em multas e juros por atraso e tornará o cadastro do MEI irregular

Entre outras limitações podemos citar: o MEI não pode ser titular ou sócio de outra empresa; somente lhe é permitido a contratação de apenas um funcionário que precisa ser devidamente registrado e que deve receber o salário mínimo ou o piso da categoria que se enquadra; a aposentadoria será calculada pelo critério da idade e somente receberá um salário mínimo, sendo necessário a complementação junto ao INSS caso deseje receber mais (BRASIL, 2008). Embora existam algumas desvantagens em relação ao enquadramento do MEI, a formalização ainda é muito mais vantajosa e benéfica a longo prazo para o trabalhador informal.

Mesmo com tantos benefícios a disposição, a taxa de informalidade segue muito alta no Brasil, e uma das razões para isto pode ser explicada devido à baixa escolaridade, falta de conhecimento e capacitação dos empreendedores informais quanto aos procedimentos para se formalizar e o que é necessário para se manter regular (DORNELAS, 2015). No entanto, o empreendedor informal pode estar procurando o apoio do Sebrae, cujo objetivo é estimular o empreendedorismo e está preparado para orientar a criação e o desenvolvimento sustentável de um negócio, e o faz oferecendo serviços gratuitos, desde consultorias, cursos até inclusive o auxílio no processo de formalização e enquadramento no MEI.

2.3 EDUCAÇÃO ONLINE (EAD)

Nas últimas duas décadas observamos avanços tecnológicos que outras gerações jamais poderiam conceber. Hoje quando mencionamos quais as necessidades básicas a

qualquer ser humano, se inclui na lista o acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pois não se pode ignorar que vivemos rodeados da presença da *Internet* e dos *smartphones* e os utilizamos para auxiliar-nos em todas as áreas da nossa vida (ROCHA *et al.*, 2020). Em qualquer lugar, a qualquer hora, no idioma que se desejar temos acesso a um acervo de informações sobre o passado, o presente e o que esperar do futuro, que não seria possível caber em uma estrutura física como uma biblioteca. O acesso ao conhecimento hoje está na palma da mão e isso tem influenciado as formas de ensino e de aprendizado, tornando os métodos tradicionais cada vez mais obsoletos.

As rápidas mudanças tecnológicas não demoraram para alcançar o setor da educação, e a EaD viria a ser uma modalidade de ensino empregada em diversos níveis e categorias da educação. Embora essa modalidade não seja recente no Brasil e viesse crescendo a passos largos desde o início do século 21, durante a pandemia da COVID-19 observamos um aumento significativo na procura por aulas online.

É possível conceituar a EaD sob vários pontos de vista, seja quanto ao aspecto regulamentar, científico ou normativo. Do ponto de vista científico, muitos autores ao conceituar essa modalidade de ensino enfatizam o distanciamento físico entre os participantes. Gonzalez (2005, apud Borba *et al.*, 2020) cita como as principais características da EaD: “a separação entre professor e aluno em espaço e/ou tempo; o controle do aprendizado realizado com maior intensidade pelo aluno; e a comunicação mediada por documentos impressos ou alguma forma de tecnologia.”

Valente (2003a, 2003b, apud Borba *et al.*, 2020) diferencia três modelos de cursos oferecidos a distância: 1) um-para-um ou *broadcast*, no qual há pouco ou nenhum contato com o professor; 2) um-para-muitos ou virtualização da escola tradicional, no qual o ensino ocorre de forma similar a sala de aula tradicional, e 3) muitos-para-muitos, modelo que permite o acompanhamento contínuo dos alunos com atividades síncronas e assíncronas. Dentre os recursos utilizados para comunicação podemos destacar os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) que dispõe de áudio e vídeo, fóruns para perguntas e respostas, aplicativos de comunicação instantânea, e-books, entre outros; estes influenciam qualitativamente o ensino buscando sempre enfatizar a interação que, consequentemente, proporciona uma aprendizagem de maneira diferenciada.

Na EaD o professor pode assumir diferentes papéis para além do conteudista tradicional, possibilitando sua atuação como tutor. Essa possibilidade se consolida visto que essa modalidade requer mais autonomia do aluno, e desse modo o tutor age reforçando a responsabilidade deste, assumindo uma posição de acompanhamento e reforço.

2.3.1 Tendências nas aulas online

Embora a literatura na área de EaD foque na educação básica e no ensino superior, a demanda por conhecimento e aprimoramento está indo em direção a um leque maior de possibilidades de aprendizado no universo educacional. Nem todas as pessoas que concluem o ensino médio tem a oportunidade de cursar o ensino superior e assim terminam por procurar outras modalidades de ensino. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela Google Survey, 29 milhões de pessoas demonstraram ter interesse por cursos livres, de pouca duração, disponibilizados online e não regulados, e desse número cerca de 26 milhões estão interessados em fazer algum curso de idiomas (GIBIN *et al.*, 2022). Outros fatores que explicam essa procura estão associados à conveniência para equilibrar a educação com compromissos já existentes, seja com a família, o trabalho ou as obrigações domésticas.

Ainda que tenha se observado a maneira como o avanço tecnológico tenha impactado a EaD, a educação ainda não foi capaz de aproveitar todo o potencial da tecnologia. O *mobile learning* (ou aprendizagem como mobilidade) é uma forte tendência na EaD, dada a utilização massiva do celular no nosso cotidiano. Essa ferramenta oferece uma experiência de estudo muito mais abrangente, influenciando a maneira como os usuários aprendem e interagem, como Rocha *et al.* (2020) bem destaca:

“A tecnologia móvel e sem fio admite a troca de informações, o compartilhamento de ideias e experiências, resolução de dúvidas e acesso a uma vasta gama de recursos e materiais didáticos, incluindo texto, imagens, áudio, vídeo, e-books, artigos, notícias on-line, conteúdos de blogs, microblogs, jogos, Ambientes Virtuais de Aprendizagem, de forma a interagir com colegas e professores em diferentes contextos.”

Outra tendência que se fortalecerá no EaD é o aprendizado personalizado possibilitado pela utilização de *big data* a fim de adaptar o conteúdo ao ritmo do aluno, considerando suas habilidades e preferências (JUNIOR; DE MEIRA, 2023). Não se pode deixar de mencionar o uso da Inteligência Artificial (AI) e *machine learning* que permitirá uma maior personalização de conteúdo e a integração da realidade virtual e da realidade aumentada a fim de oferecer experiências imersivas.

2.4 DESIGN THINKING

É comum logo ao ouvirmos a palavra *design* a associarmos à aspectos estéticos ou gráficos de algum produto. No entanto, o vocábulo remete a idealização, planejamento e desenvolvimento de um produto ou serviço antes que ele venha a ser materializado ou

implementado. O *design* consiste em um processo orientado para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras que estejam alinhadas às particularidades dos produtos e serviços e às exigências do cliente e da empresa, buscando harmonizar-se com as demandas e oportunidades de negócio (SEBRAE, 2014).

Embora o *Design Thinking* seja um conceito popularizado pela IDEO, empresa de *design* fundada por Tim Brown em 1991 na Califórnia, tem suas raízes nos trabalhos acadêmicos dos anos 90, conforme apontam Pinheiro e Alt (2011). A *Design Thinking* é uma metodologia que coloca o usuário como foco ao procurar a solução de problemas, buscando compreender a fundo o contexto em que este está inserido considerando as suas necessidades (BROWN, 2009).

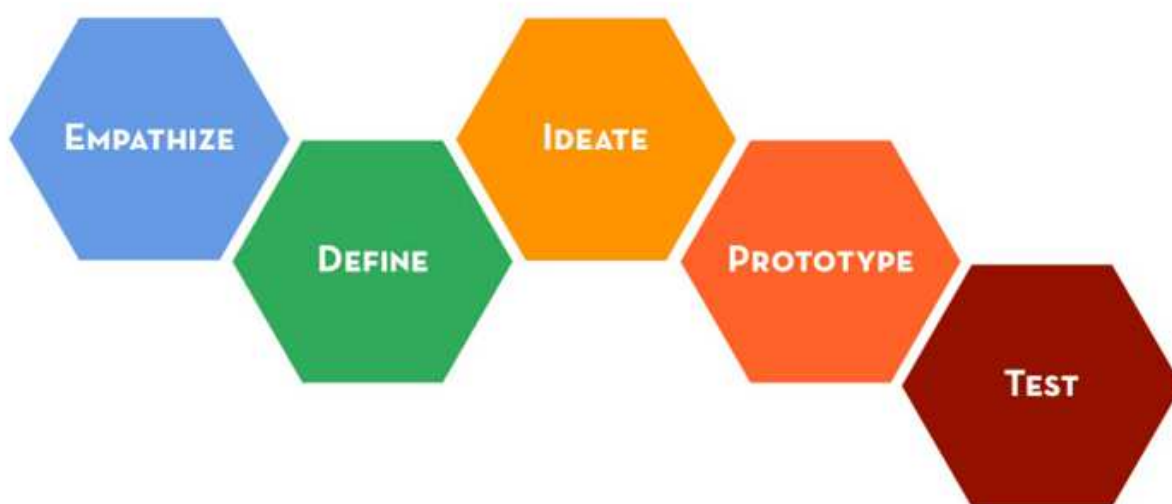
Pinheiro e Alt (2011) descreve o DT como uma abordagem que enfatiza o uso da criatividade e empatia, na qual a participação dos usuários na criação de soluções permite que estas já nasçam com maior potencial de adoção e implementação. Para Brown (2010), além da DT ser focada no ser humano, é uma abordagem humana em si mesma, pois se baseia na intuição, no reconhecimento de padrões e desenvolvimento de ideais que vão além do funcional. O autor ainda destaca que é uma metodologia baseada na prototipagem, pois se pretende construir algo sobre essa ideia promissora.

Embora qualquer pessoa possa ser um *design thinker*, pois essa é uma habilidade natural do ser humano segundo Vianna *et al.* (2012), é fundamental que se possua conhecimento sobre vários assuntos, mas que domine uma área específica. Brown (2008) cita como características importantes para um *thinker*: empatia, pensamento integrativo, otimismo, colaboração e experimentação. O *designer* busca solucionar problemas de maneira criativa apoiando-se na interdisciplinaridade de seus conhecimentos, colocando-se no lugar do outro a fim de compreender o contexto do problema e encontrar e testar soluções.

Para encontrar uma solução adequada faz-se necessário observar três critérios sobrepostos para boas ideias, que são a base do *Design Centrado no Ser Humano* (HCD). Primeiro a desejabilidade, se é desejável, se atende as necessidades dos usuários e para isso “se utilizam de empatia, imersão e muita pesquisa qualitativa com as pessoas e os usuários, para identificar oportunidades e ideias e assim pensar em soluções.”, como destaca Conforto (2015). Depois são avaliados a praticabilidade, se é tecnicamente possível, e a viabilidade, se será economicamente sustentável, pois estes funcionam “como um frame, um molde necessário para que a solução desenhada ganhe concretude e seja reproduzível e escalável” (ECHOS, 2017a).

Na literatura se encontra uma variedade de divisões e visualizações do processo de DT. Um dos modelos do processo mais conhecido e utilizado no mundo é o da Escola de Design da Stanford University (d.school). O modelo d.school, como podemos observar na figura abaixo, possui cinco etapas: empatia, definição de problema, ideação, prototipagem e teste. Este não é necessariamente um processo linear no qual se seguirá rigidamente cada uma das etapas, pois é possível que algumas etapas sejam repetidas, puladas ou sobrepostas umas às outras, sendo assim flexível para alterações. Essas lentes funcionarão como “facilitadores ou modos de pensar em vez de passos lineares concretos” (DAM & SIANG, 2018, trad. nossa).

Figura 1 - As cinco etapas do modelo d.school para *Design Thinking*



Fonte: Nessler (2016).

A primeira etapa, Empatia, consiste em observar e compreender as necessidades e desejos das pessoas inseridas no contexto do problema, desse modo, faz-se necessário a utilização de ferramentas como entrevistas, imersão ou personas para obter uma compreensão do problema que se está buscando resolver (GITAHY, 2010). Na etapa seguinte ocorre a Definição do Problema, com o apoio máximo das informações coletadas anteriormente, na qual é feita a enunciação do problema de maneira ampla (OROFINO, 2011). Para esse estágio pode-se utilizar ferramentas como a “5 Por quês” ou a “Como podemos?”, por exemplo.

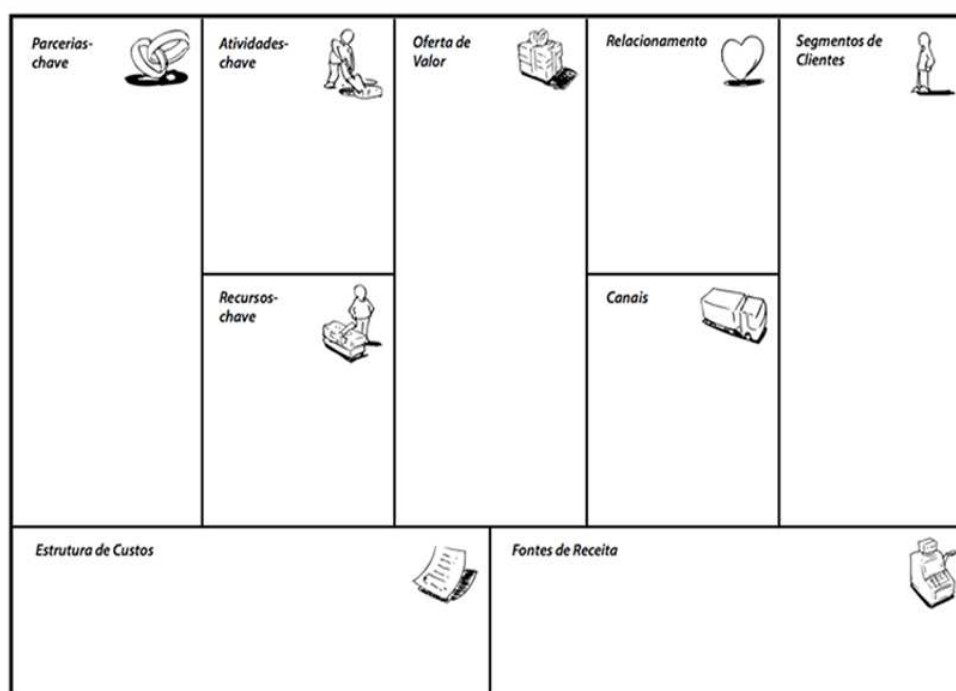
O terceiro facilitador é a Ideação, no qual, segundo Brown (2008) ocorre um processo de geração e seleção de ideias que serão prototipadas, sendo a *brainstorming* uma das técnicas mais utilizadas nessa fase. De acordo com Bonini e Sbragia (2011), nessa fase é feita a avaliação dos pontos fortes e fracos da proposta. A fase da Prototipagem é o momento para colocar as ideias em prática, na qual será criado algum material, seja físico ou digital, que possibilite a validação da ideia escolhida (BROWN, 2008). Por fim, o protótipo de versão

inicial de baixo custo passará para a fase de Teste, a fim de identificar pontos de melhoria e limitações a partir de críticas e sugestões, podendo envolver ou não os usuários finais, e oferecer a oportunidade de aperfeiçoamento da solução (GITAHY, 2010).

2.4.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC), popularmente chamado de *Canvas*, é uma ferramenta de gestão estratégica que surgiu como resultado de uma colaboração entre Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Sua origem remonta ao início dos anos 2000, quando os dois pesquisadores começaram a explorar maneiras mais eficazes de descrever e planejar modelos de negócios. Sua primeira aparição ocorreu em 2004, quando foi apresentado em workshops e seminários (FRITSCHER; PIGNEUR, 2015). Com a constatação de que os modelos de negócios tradicionais, geralmente apresentados em documentos extensos e detalhados, muitas vezes não eram práticos nem acessíveis para empreendedores e gestores, buscando simplificar esse processo e torná-lo mais visual e colaborativo, Osterwalder e Pigneur desenvolveram o *Business Model Canvas*, que pode ser observado na figura abaixo.

Figura 2 - *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Posteriormente, em 2010, o BMC foi formalmente introduzido ao público em geral no livro "Business Model Generation", escrito pelos próprios autores em colaboração com uma comunidade de praticantes (FRITSCHER; PIGNEUR, 2015). Desde então, o BMC se tornou uma ferramenta amplamente adotada por empreendedores, startups e empresas de todos os

tamanhos, devido à sua simplicidade, eficácia e capacidade de fornecer uma visão abrangente e estruturada de um modelo de negócios.

A importância do *Business Model Canvas* (BMC) reside na sua capacidade de proporcionar aos empreendedores e gestores uma visão clara e concisa dos elementos essenciais do modelo de negócios, facilitando a identificação de oportunidades de inovação e a tomada de decisões estratégicas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Também ajuda as empresas a desenvolverem modelos de negócios mais eficazes e competitivos, sendo uma ferramenta poderosa para alinhar a estratégia de negócios com as iniciativas de inovação (ZOTT, AMIT, 2010).

O *Canvas* detalha a lógica que uma organização utiliza na criação, entrega e captura de valor, servindo como um mapa para a criação de novos negócios e projetos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O BMC permite criar ou modificar seu próprio modelo de negócio, e por ser uma ferramenta que facilita a visualização do negócio, sua vantagem está na facilidade e rapidez que oferece para testar vários modelos de negócio ou projeto, pois permite a prototipagem fazendo com que sejam analisados e colocados para teste de forma rápida (BLANK; DORF, 2012).

Em uma única folha de papel é possível ter uma visão geral do negócio dividido em nove blocos, mostrando com clareza como se pretende gerar valor aos clientes. Esses blocos se comunicam e elencam as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (BONAZZI; MEIRELLES, 2015). O *Canvas* pode-se ainda ser dividido em dois *stages*: em *Front-stage*, compreende aqueles blocos que estão diretamente relacionados ao cliente, e o *Back-stage*, cujas áreas focam no processo do negócio (HARIANTO; SOENARDI, 2022). No quadro abaixo podemos observar melhor essas dimensões:

Quadro 2 – Dimensões do *Canvas*

ÁREA	DIMENSÃO	DIVISÃO
Clientes	Segmento de Clientes	<i>Front-stage</i>
	Relacionamento com clientes	
	Canais	
Oferta	Proposta de Valor	
Viabilidade	Fonte de Recursos	<i>Back-stage</i>
	Estrutura de Custos	
Infraestrutura	Parcerias-Chave	
	Atividades-Chave	
	Recursos-Chave	

Fonte: Elaboração própria (2024).

O quadro abaixo descreve resumidamente o que cada bloco busca definir, conforme a ordem proposta para o preenchimento do *Canvas*:

Quadro 3 – Descrição dos nove blocos do Modelo *Canvas*

Bloco	Descrição
Proposta de Valor	Benefícios que criem valor para um segmento específico de clientes.
Segmento de Clientes	Grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
Relacionamento com clientes	Tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
Canais	Ponto de contato da empresa com seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
Parcerias-Chave	Rede de relacionamento com fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio funcione.
Atividades-Chave	Atividades mais importantes que devem ser executadas a fim de fazer o modelo de negócio funcionar.

Recursos-Chave	Ativos indispensáveis para que o modelo de negócio funcione, podendo ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
Estrutura de Custos	Todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.
Fontes de Receita	Lucro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Ao completar o preenchimento dos blocos, se tem um mapa que servirá de base para definir as ações necessárias que conduzirão a realização da entrega mínima da proposta de valor que o negócio propõe. Por ser uma ótima ferramenta para prototipagem e teste é possível que com o amadurecimento do negócio as sugestões sejam modificadas com o passar do tempo a fim de se adaptar a situação em que a empresa se encontrar.

3. METODOLOGIA

Segundo Silveira e Córdova (2009) as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto à natureza, pode-se dividir em pesquisa básica, cuja intenção é ampliar o conhecimento sem a previsão de aplicação na prática, e em pesquisa aplicada, que busca gerar conhecimentos a fim de solucionar problemas específicos cujos resultados serão aplicados na prática. Este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois teve por objetivo produzir resultados que tenham relevância e utilidade para microempreendedores e suas empresas.

Com relação à forma de abordagem, pode-se categorizar uma pesquisa em qualitativa e quantitativa. Enquanto esta se baseia em dados numéricos e estatísticos, ou seja, dados que podem ser quantificados, focando na objetividade e utilizando-se de instrumentos padronizados, aquela busca compreender a fundo fenômenos sociais, culturais e humanos e tenta explicar o porquê desses fenômenos, analisando dados não-numéricos (FONSECA, 2002; SILVEIRA, CORDOVA, 2009). Neste trabalho, a pesquisa pode ser considerada uma pesquisa qualitativa, pois não se preocupou com a representatividade numérica, visto que os dados analisados não são métricos, concentrando-se na compreensão profunda a respeito da experiência e percepção de uma empreendedora.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (2007), uma pesquisa pode ser classificada em: 1) exploratória; 2) descritiva; ou, 3) explicativa. Esta é uma pesquisa exploratória pois buscou proporcionar maior familiaridade sobre determinado assunto, gerando novos *insights* sobre o tema, e também descritiva, visto que deu ênfase na descrição detalhada das ferramentas utilizadas.

Por fim, o procedimento técnico inicial utilizado para o presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica, visto que consulta a bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, seja livros, monografias, artigos, teses, notícias, relatórios, etc, busca apoiar o pesquisador sobre tudo o que já foi estudado a respeito de determinado assunto (FONSECA, 2002). Desse modo, buscou-se, a partir da consulta a livros e artigos publicados em periódicos, conhecer os conceitos de *Design Thinking* e *Business Model Canvas* a fim de aprofundar o conhecimento a respeito da metodologia e da ferramenta em estudo. Este trabalho também se classifica como um estudo de caso, pois procurou “conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002).

4. ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio que dará origem a uma empresa do porte MEI, será dedicado ao ensino de inglês online, oferecendo aulas personalizadas e interativas para pessoas de todas as idades e níveis de proficiência. O objetivo é proporcionar uma experiência de aprendizado dinâmica e envolvente, adaptada às necessidades individuais de cada aluno, oferecendo um acompanhamento individualizado para cada aluno, garantindo seu progresso contínuo e sucesso no aprendizado do idioma. Além das aulas, contará com material didático personalizado além do oferecimento de outros infoprodutos como e-books, audiobooks, infográficos. Visando oferecer um serviço para aqueles que desejam aprimorar seu inglês no conforto de suas casas, contará com ampla flexibilidade de horários permitindo que os alunos agendem suas aulas de acordo com sua disponibilidade e conveniência.

O serviço será operado por uma única funcionária especializada em ensino de inglês, sendo ela mesma a fundadora, sócia e prestadora de serviços, e as atividades do negócio serão executadas na residência da mesma.

A razão social será registrada conforme as diretrizes para o cadastro MEI, sendo o nome fantasia de escolha da parte interessada usado nas comunicações de redes sociais. Nesse porte de empresa não é necessário contrato social nem registro na junta comercial, pois ao se inscrever como MEI, o empreendedor já é inscrito automaticamente na Receita Federal, recebe seu CNPJ, é registrado no município e recebe o alvará de funcionamento com poucos dias.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Para a elaboração desse estudo de caso este trabalho propõe uma divisão em etapas detalhadas a fim de facilitar a compreensão. Primeiramente serão aplicadas as etapas do método *Design Thinking*. A primeira etapa consistirá na fase de Empatia, na qual se buscará identificar as necessidades, desejos e desafios da parte interessada no plano estratégico. Em seguida, será feita a Definição do Problema usando as informações da fase anterior aplicando a metodologia do “Como podemos...?”.

Na terceira fase do DT que consiste na Ideação, se dedicará uma oportunidade de fazer um *brainstorming* com o intuito de gerar ideias e selecionar aquela que será desenvolvida na fase de Prototipagem. Por último, será criado algum protótipo para a validação da ideia, que posteriormente será aplicado pela parte interessada. Este trabalho não contemplará a fase de Teste.

4.2.1 Etapa 1: Realizar a fase de Empatia

Nesta primeira fase a autora se reunirá com a parte interessada e será feita a aplicação de uma entrevista semiestruturada como parte inicial da investigação, a fim de se identificar a fundo quais as motivações, percepções e necessidades, com intuito de que essas informações sirvam de base para a elaboração do plano estratégico. Nessa fase será possível conhecer qual o motivo para empreender, qual formação profissional possui e sua experiência no ramo, como enxerga o mercado, entre outras coisas.

A entrevista semiestruturada é uma abordagem de coleta de dados que segue um roteiro pré-determinado, conferindo flexibilidade para se explorar temas adicionais permitindo, portanto, uma investigação mais aprofundada do tema de interesse e uma maior compreensão das percepções e experiências do entrevistado. Nessa abordagem se dá mais ênfase às informações coletadas do que a standardização, porém é necessário que alguns objetivos específicos tenham sido alcançados ao final da conversa (FONSECA, 2002).

Além das características anteriormente mencionadas, esse tipo de entrevista também foi escolhida em razão da parte interessada possuir conhecimentos administrativos, desse modo tendo familiaridade com as metodologias e ferramentas que serão utilizadas, não sendo necessário uma entrevista mais detalhada como a estruturada. No Apêndice 1 é possível observar as perguntas que guiarão o momento. Com a conclusão desta etapa, terão sido reunidas as informações essenciais para a elaboração do plano estratégico.

Para o questionário da entrevista semiestruturada, considerou-se uma variedade de tópicos relevantes à pesquisa. Conforme Dolabela (2010), o empreendedorismo é uma jornada que transforma sonhos em realidade, orientando as questões sobre os motivos e aspirações da parte interessada. Diante da dicotomia "empreendedorismo por necessidade versus oportunidade", busca-se compreender profundamente as motivações da parte interessada em iniciar seu próprio negócio. Essa abordagem permite uma análise abrangente e detalhada dos fatores que influenciam a decisão de empreender, enriquecendo as informações obtidas durante as entrevistas.

Segundo Ribas (2011), o sucesso do empreendedor vai além das metas empresariais, envolvendo a realização pessoal. Nesse contexto, torna-se imprescindível explorar as expectativas da parte interessada em relação ao empreendimento, considerando aspectos emocionais e aspiracionais. Ao compreender profundamente essas expectativas, será possível não só identificar os objetivos empresariais, mas também alinhar o planejamento estratégico

do negócio às aspirações pessoais do empreendedor, contribuindo para uma visão mais abrangente e integrada do processo empreendedor.

De acordo com Baggio e Baggio (2015), a experiência prévia no mercado de trabalho e nos negócios é uma característica frequentemente observada em empreendedores, pois reflete seu histórico profissional e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Portanto, surge a necessidade de investigar a experiência e preparação da parte interessada no contexto empreendedor, pois o entendimento a respeito desse histórico e nível de preparação proporciona insights valiosos para avaliar a capacidade e aptidão do empreendedor.

Conforme destacado por Bhide (2002) e Guedes (2009), a seleção de mercados, produtos ou serviços geralmente é influenciada pela experiência e conhecimento prévio do empreendedor, combinados com as oportunidades identificadas no mercado. Diante disso, torna-se relevante indagar sobre os serviços e produtos que a parte interessada pretende oferecer, pois essa investigação permite compreender as escolhas estratégicas do empreendedor e como elas se alinham às suas habilidades, expertise e às demandas do mercado.

Segundo Rocha *et al.* (2020), o EAD está intrinsecamente ligado à inovação nas práticas educacionais, especialmente devido à expansão da internet, que proporciona uma variedade de interfaces digitais. Dado que o serviço será oferecido online, é essencial investigar as percepções sobre as ferramentas tecnológicas disponíveis e aquelas que a parte interessada pretende utilizar, pois isso reflete a importância de compreender a infraestrutura digital e as estratégias tecnológicas planejadas para viabilizar e aprimorar a experiência de ensino e aprendizagem online.

Gianesi e Corrêa (1994, citados por Sertek, 2012) afirmam que as estratégias competitivas devem priorizar a diferenciação, uma vez que conquistar e satisfazer os consumidores por meio de elementos distintivos em relação à concorrência é essencial para o planejamento estratégico das operações de serviço (SERTEK, 2012). Diante desse cenário, surge a necessidade de questionar como a parte interessada planeja se destacar em um mercado tão competitivo, a fim de se compreender as estratégias de diferenciação que serão adotadas e como elas contribuirão para a conquista e fidelização dos clientes.

Por fim, considerando que o empreendedor é caracterizado por sua capacidade de explorar oportunidades decorrentes das mudanças e sua coragem para enfrentar desafios (DRUCKER, 1998, BAGGIO; BAGGIO, 2015), torna-se relevante indagar sobre as percepções da parte interessada em relação às oportunidades e desafios que prevê enfrentar. Desse modo, busca-se compreender a visão do empreendedor em relação ao ambiente de

negócios, identificando as oportunidades que pretende aproveitar e os desafios que planeja superar, contribuindo para uma análise mais abrangente da viabilidade e do potencial do empreendimento.

4.2.2 Etapa 2: Aplicar a fase da Definição do Problema

A segunda etapa buscará, a partir das informações coletadas na etapa anterior, definir o problema que guiará a elaboração do plano estratégico, pois a ênfase nesse momento é entender qual o real problema que se deseja resolver. Para isso, será utilizada a ferramenta “Como podemos...?”, recomendada para resolução de problemas, pois estimula o pensamento criativo e pode ser usada como pontapé inicial para uma sessão de *brainstorming*, sendo uma grande aliada nesta etapa da DT.

Essa ferramenta propõe três perguntas simples a fim de se chegar ao problema-chave a ser resolvido, que são: 1) O que é?, que busca responder qual a ação que será realizada para resolver o problema; 2) Para quem?, que delimita quem será alcançado pela ação; e 3) Qual o objetivo?, que consiste em definir o que se deseja alcançar com a ação. Essa fase será realizada individualmente pela autora, que ao final dessa etapa terá o problema que guiará a fase de Ideação.

4.2.3 Etapa 3: Implementar a fase de Ideação

Nesta etapa, acontecerá a geração do máximo de ideais possíveis e a seleção daquela(s) que será(ão) prototipada(s), neste momento as ideias serão julgadas conforme sua viabilidade técnica e econômica, além da originalidade e potencial. A abordagem selecionada para essa fase será o *brainstorming*, pois é uma técnica que permite a geração de ideias de forma rápida e criativa em grupo, podendo ser aplicada às mais diversas áreas.

Desse modo, será realizada uma sessão de *brainstorming* que será guiada pelo problema-chave definido na etapa anterior e contará com a participação da parte interessada, em virtude de seu conhecimento a respeito de técnicas gerenciais, como também pelo fato dessa fase ser mais favorecida quanto mais diversificada e maior for a quantidade das ideias.

Para eleger a melhor ideia, será feita uma análise a partir de uma matriz de posicionamento, na qual se utilizará os critérios do HCD: Desejabilidade, Praticabilidade e Viabilidade. Ao final desta etapa, terá sido elaborado um quadro de ideias e será selecionada aquela que mais se adequa a responder a pergunta elaborada anteriormente.

4.2.4 Etapa 4: Executar a fase de Prototipagem

Com a conclusão da fase anterior, ao escolher a melhor ideia esta deverá ser transformada em protótipo tangível e testável, pois é nessa fase que as ideias devem sair do âmbito conceitual para a realidade, ou seja, postas em prática. Nesta etapa deverá ser definido o que se busca validar com o protótipo e quais são as características essenciais que ele deve incluir.

O ideal é que o protótipo seja simples e de baixo custo, podendo ser usado papel, cartolina e até um esboço digital ou modelo 3D, visto que o importante é que, seja o protótipo físico ou digital, este permita uma interação para validar uma ideia. Essa fase será executada apenas pela autora do estudo, porém o protótipo poderá passar por alterações antes de ser colocado em teste, se a parte interessada assim desejar. Após a criação do protótipo, este será apresentado à parte interessada a fim de que essa possa aplicar e testar com clientes-alvo.

Com a conclusão dessa fase, terá sido alcançado o objetivo dessa pesquisa: o protótipo que dará embasamento para o plano estratégico que será implementado pela parte interessada.

4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.3.1 Etapa 1: Realizar a fase de Empatia

O *Design Thinking* (DT) destaca-se como uma abordagem centrada no ser humano, segundo Brown (2009), enfatizando a compreensão profunda do contexto em que o usuário está inserido para encontrar soluções inovadoras e relevantes. Assim, durante esta fase, visando identificar as necessidades e os desejos da parte interessada no plano estratégico, foi realizada uma entrevista semiestruturada, caracterizada por uma conversa aberta e empática. Esse processo não só permitiu uma coleta rica de informações, mas também estabeleceu uma base sólida para as etapas subsequentes do processo de design.

Após se apresentar e falar brevemente a respeito de sua relação com o idioma inglês, a parte interessada informou que embora não possua licenciatura, a mesma já exerce o ensino da língua inglesa há mais de um ano em um curso online de inglês para crianças. Além disso, salientou que para entrar no mercado e se posicionar de forma mais qualificada, pretende obter certificações oficiais que comprovem a proficiência no idioma, assim como certificações que corroborem as habilidades necessárias para o ensino de inglês. O motivo para querer empreender partiu da necessidade de ter mais flexibilidade de horários, aumentar e variar a cartela de clientes, assim como também elevar o ganho financeiro.

Com relação às expectativas do futuro negócio, disse que espera que a demanda por serviços de ensino de inglês online continue crescendo, considerando a globalização e a

necessidade de proficiência em inglês para o mercado de trabalho, assim como acredita que pode atrair clientes que valorizam a flexibilidade de horários e a conveniência de acessar aulas de qualquer lugar com uma conexão à internet e que dão importância a uma abordagem personalizada e adaptada às necessidades individuais de aprendizado, incluindo aulas sob medida, materiais de estudo personalizados e feedback individualizado para maximizar seu progresso no idioma.

Quanto às expectativas pessoais, acredita que como proprietário de um negócio MEI poderá encontrar satisfação pessoal ao compartilhar seu conhecimento e ajudar os alunos a atingirem seus objetivos de aprendizado de inglês e que a flexibilidade para definir os próprios horários de trabalho permitirá equilibrar as responsabilidades profissionais com outras atividades pessoais e compromissos familiares. Embora o negócio inicialmente possa ser pequeno como MEI, acredita que ele tem potencial para crescer ao longo do tempo, à medida que venha a ganhar reputação e experiência no mercado, podendo diversificar os serviços oferecidos.

Os serviços e produtos que planeja oferecer inicialmente inclui as aulas individuais de estudo, sessões de conversação e pronúncia, material didático, mentoria para alunos avançados, infoprodutos como e-books, audiobooks e infográficos sobre tópicos específicos de inglês, como gramática, vocabulário, expressões idiomáticas, entre outros.

Como se trata de um serviço que será oferecido online, as ferramentas digitais serão essenciais na experiência de aprendizado dos alunos e proporcionará uma abordagem mais personalizada e adaptativa ao ensino, permitirá alcançar um público global de alunos interessados em aprender inglês, eliminando barreiras geográficas, viabilizará flexibilidade tanto para o instrutor quanto para os alunos em termos de horário e local de estudo, facilitará uma gestão mais organizada e automatizada de tarefas administrativas e ajudará na diferenciação competitiva do negócio MEI em relação a concorrência ao oferecer uma experiência de aprendizado única para os alunos.

Quanto a diferenciação e competitividade, a parte interessada destacou que além de garantir a qualidade de ensino, outras características fundamentais para se destacar no mercado são o oferecimento de um atendimento personalizado para cada aluno, investir em ferramentas tecnológicas modernas e inovadoras, dispor de preços competitivos e justos para os serviços e produtos ofertados e trabalhar em cima de um feedback regular para realizar melhorias contínuas, tudo isso irá posicionar bem o negócio no mercado, atrair uma base sólida de alunos e alcançar o sucesso a longo prazo.

Alguns dos desafios destacados foram: se destacar em meio a concorrência do mercado de ensino de inglês devido a alta competitividade que existe, garantir altos padrões na qualidade de ensino em um ambiente online, manter os alunos engajados e motivados ao longo do curso e dificuldades relacionadas à infraestrutura tecnológica necessária para oferecer um serviço de ensino de inglês online de qualidade, como acesso à internet estável e equipamentos adequados. Além disso, a parte interessada percebeu uma demanda por aulas particulares de inglês ao ser contactada através de suas redes sociais por pessoas interessadas em estudar o idioma.

Por fim, a parte interessada destacou que apesar de conhecer o mercado e compreender os desafios que terá de enfrentar e as oportunidades que pode aproveitar, sua principal dificuldade no momento seria começar, dar o passo inicial, daí a razão pela qual entendeu que para isso precisaria de um plano que funcionasse como mapa a fim de delinear quais os passos deveria dar. Embora a mesma possua conhecimentos gerenciais, tendo ponderado a respeito de um plano de negócios, observou a necessidade de um plano mais enxuto considerando o porte da empresa ser MEI e não ser um serviço muito complexo.

4.3.2 Etapa 2: Aplicar a fase de Definição do Problema

Uma das fases mais desafiadoras do Design Thinking é a definição do problema, que servirá como foco para solução, pois requer a síntese do entendimento sobre o usuário a partir das informações coletadas na etapa anterior (DAM; SIANG, 2024). Na segunda etapa do processo, foi delineado precisamente qual é o verdadeiro problema a ser resolvido, a fim de que ele oriente o desenvolvimento da fase subsequente com clareza e direcionamento. Essa etapa foi crucial para garantir que os esforços se concentrem no desafio mais relevante e que a solução proposta atenda efetivamente às necessidades do usuário.

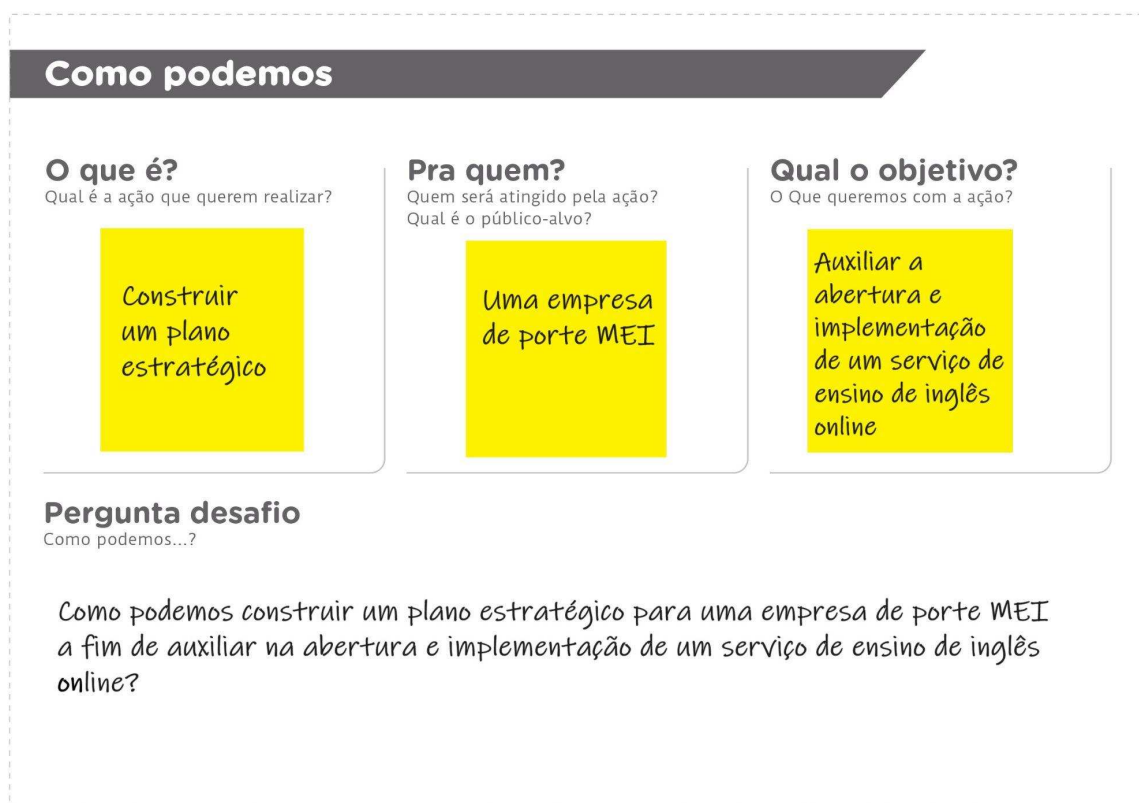
Conforme as informações coletadas anteriormente, o que se destacou como mais urgente foi a necessidade de um plano estratégico para auxiliar a parte interessada no início do negócio, para isso, foi aplicada a ferramenta do “Como Podemos...?” com o intuito de delimitar qual será o problema específico que se procura solucionar. Primeiramente, ao ser respondida a pergunta “O que é?”, foi definido que a ação principal que se deseja realizar é a construção de um plano estratégico.

Na segunda pergunta “Para quem?”, foi estabelecido que quem será alcançado por essa ação é a futura empresa de porte MEI. Para responder a última pergunta “Qual o objetivo?”, delimitou-se que a ação principal irá auxiliar a abertura e implementação de um serviço de ensino de inglês online. Após responder essas perguntas, foi possível chegar ao

problema-chave seguinte: “Como podemos construir um plano estratégico para uma empresa de porte MEI a fim de auxiliar na abertura e implementação de um serviço de ensino de inglês online?”.

Essa etapa foi realizada com o auxílio de um quadro que delimitava as perguntas a serem respondidas e de post-its para respondê-las. Na figura abaixo podemos observar de maneira ilustrada como se deu a aplicação da ferramenta e qual é a pergunta desafio que irá orientar a próxima fase do DT.

Figura 3 – Aplicação da ferramenta “Como podemos...?”



Fonte: Adaptado pela autora (2024).

4.3.3 Etapa 3: Implementar a fase de Ideação

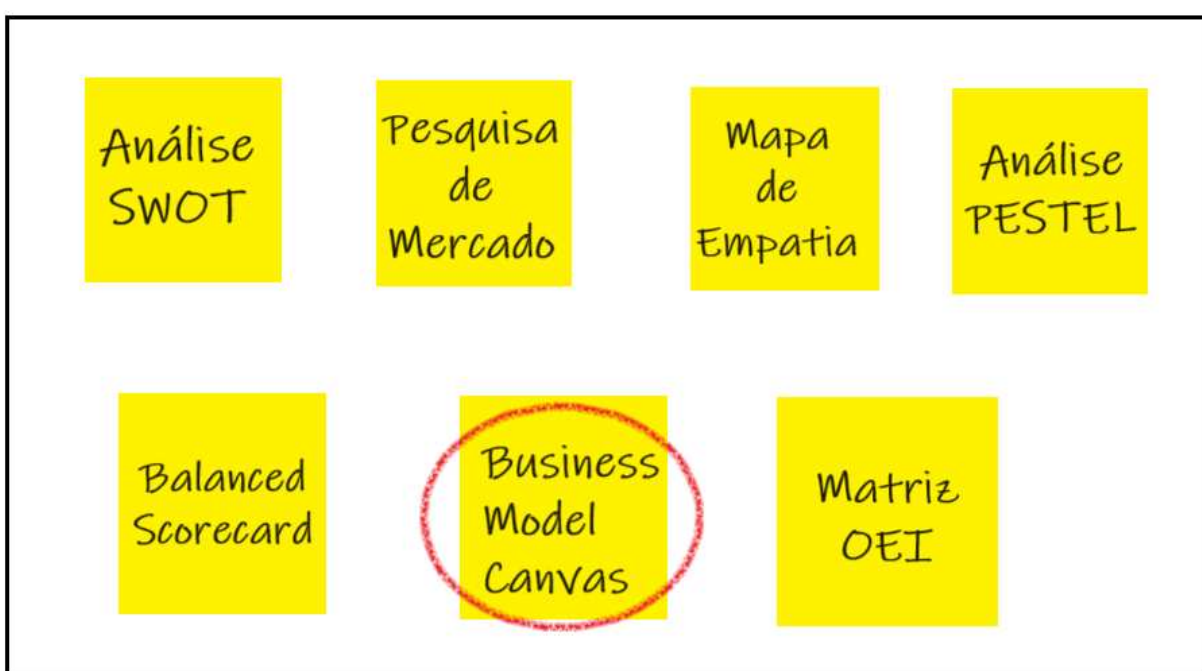
Conforme Brown (2008), a ideação é um processo para gerar ideias, que busca explorar, desenvolver e testar uma variedade de conceitos para descobrir soluções inovadoras. Durante essa etapa, o foco estava em cultivar um ambiente propício à criatividade, incentivando a colaboração e a diversidade de perspectivas. O objetivo não foi só encontrar uma ideia, mas sim identificar aquela que apresentava o maior potencial para impulsionar o sucesso do plano estratégico, garantindo assim sua viabilidade e eficácia na prática.

Com a participação da parte interessada, foi realizada uma sessão de *brainstorming*, com intuito de se poder produzir a maior quantidade de ideias possíveis, tendo como pontapé

inicial a pergunta elaborada na etapa anterior: “Como podemos construir um plano estratégico para uma empresa de porte MEI a fim de auxiliar na abertura e implementação de um serviço de ensino de inglês online?”.

Era preciso pensar de que maneira poderia ser feita a criação de um plano estratégico para MEI considerando a fase inicial do negócio. Decidiu-se então por pensar em ferramentas práticas que pudessem auxiliar nessa criação. Com a ajuda de um quadro e de post-its foram selecionadas algumas ferramentas conhecidas pelas participantes da sessão de *brainstorming*, como podemos observar na figura ilustrativa abaixo.

Figura 4 – Ferramentas propostas durante a sessão de *brainstorming*



Fonte: Elaboração própria (2024).

A fim de eleger a melhor ideia, foi feita uma análise das ferramentas através de uma matriz de posicionamento que usou os três critérios do HCD: Desejabilidade, se atende as necessidades do usuário; Praticabilidade, se é tecnicamente aplicável; e Viabilidade, se é financeiramente viável, além de dois votos individuais para cada participante para desempate. A matriz pode ser observada no quadro abaixo:

Quadro 4 - Matriz de Posicionamento

	Desejabilidade	Praticabilidade	Viabilidade	Participante 1	Participante 2
Análise SWOT		X	X	X	
Análise PESTEL		X	X		
Balanced			X		X

Scorecard					
<i>Business Model Canvas</i> (BMC)	X	X	X	X	X
Mapa de Empatia		X	X		
OKRs		X	X		
Pesquisa de Mercado					

Fonte: Elaboração própria (2024).

Em conclusão, após a análise, a ferramenta escolhida foi a *Business Model Canvas* (BMC), pois obteve a maior pontuação, e não por acaso, pois é uma ferramenta que atende diretamente a necessidade da parte interessada, visto que permite visualizar os principais componentes de um negócio, acessível devido o baixo custo para elaboração e flexível em virtude da facilidade com que se pode fazer ajustes sem passar por processos burocráticos complexos, além de sua implementação ser descomplicada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

4.3.4 Etapa 4: Executar a fase de Prototipagem

Para Brown (2010), o *Design Thinking* é uma abordagem centrada na prototipagem, destacando a importância de não se descartar uma ideia promissora, mas buscar desenvolvê-la e aprimorá-la, sendo este um processo dinâmico que valoriza a experimentação contínua e a iteração rápida. Desse modo, na etapa final desse estudo de caso, a elaboração do protótipo não foi apenas um exercício de construção física, mas sim uma oportunidade de testar e refinar conceitos, incorporando as valiosas informações coletadas junto à parte interessada desde o início do processo.

Com o auxílio de um quadro, foram feitas as demarcações dos nove blocos que compõem o *Canvas* e a seguir, usando post-its, foram sendo preenchidos os blocos conforme a seguinte ordem recomendada: Proposta de valor, Segmento de clientes, Relacionamento com clientes, Canais, Parceiros-chave, Atividades-chave, Recursos-chave, Estrutura de custos e Fontes de receita. Assim, foi feita a elaboração do modelo de negócios aplicando a ferramenta *Canvas* (BMC), cujos blocos estão descritos de maneira resumida a seguir e estão ilustrados na figura abaixo:

a) Proposta de Valor:

O objetivo do negócio é ensinar a língua inglesa proporcionando o conhecimento acerca de outras culturas, oferecendo um ensino personalizado conforme as necessidades de

cada aluno, permitindo que o aluno estude de onde quiser, utilizando algum dispositivo eletrônico que permita acesso à Internet.

b) Segmento de Clientes:

Os clientes abrangem a população em geral em qualquer lugar do país, desde crianças em idade de alfabetização até pessoas aposentadas, que se interessem por aprender inglês ou que desejem avançar nos seus estudos do idioma a fim de alcançarem a fluência.

c) Relacionamento com clientes:

O contato com os alunos se dará através de aulas individuais ao vivo por meio da plataforma de aprendizagem conforme os dias e horários pré-estabelecidos. O acompanhamento dos alunos e o canal para dúvidas e feedbacks, será feito individualmente por meio do Whatsapp. Será utilizado um canal para o compartilhamento de vídeos e materiais com dicas de estudo para todos os alunos e grupos moderados para interação dos alunos no Whatsapp.

d) Canais:

Os meios pelos quais serão feitos a entrega da proposta de valor e venda do serviço são as redes sociais e por listas de e-mails cadastrados. A comunicação com os alunos será feita através da plataforma de aprendizagem e pelo Whatsapp.

e) Parceiros-chave:

Os principais parceiros serão as empresas que oferecem o serviço de hospedagem da plataforma de aprendizagem, a empresa que oferece o serviço de Internet, a operadora telefônica e a empresa de serviço de pagamentos.

f) Atividades-chave:

As atividades mais importantes serão o ensino da língua inglesa, a criação de materiais para aula e estudo e o acompanhamento individual do progresso do aluno.

g) Recursos-chave:

Os recursos essenciais para o funcionamento do negócio são:

- Plataforma de aula virtual;
- Dispositivos eletrônicos: computador, fone de ouvido, webcam, roteador, no-break, etc;
- Móveis: escrivaninha, cadeira de escritório;
- Software de edição de documentos;
- Plano de Internet;
- Plano telefônico;
- Serviço de pagamentos.

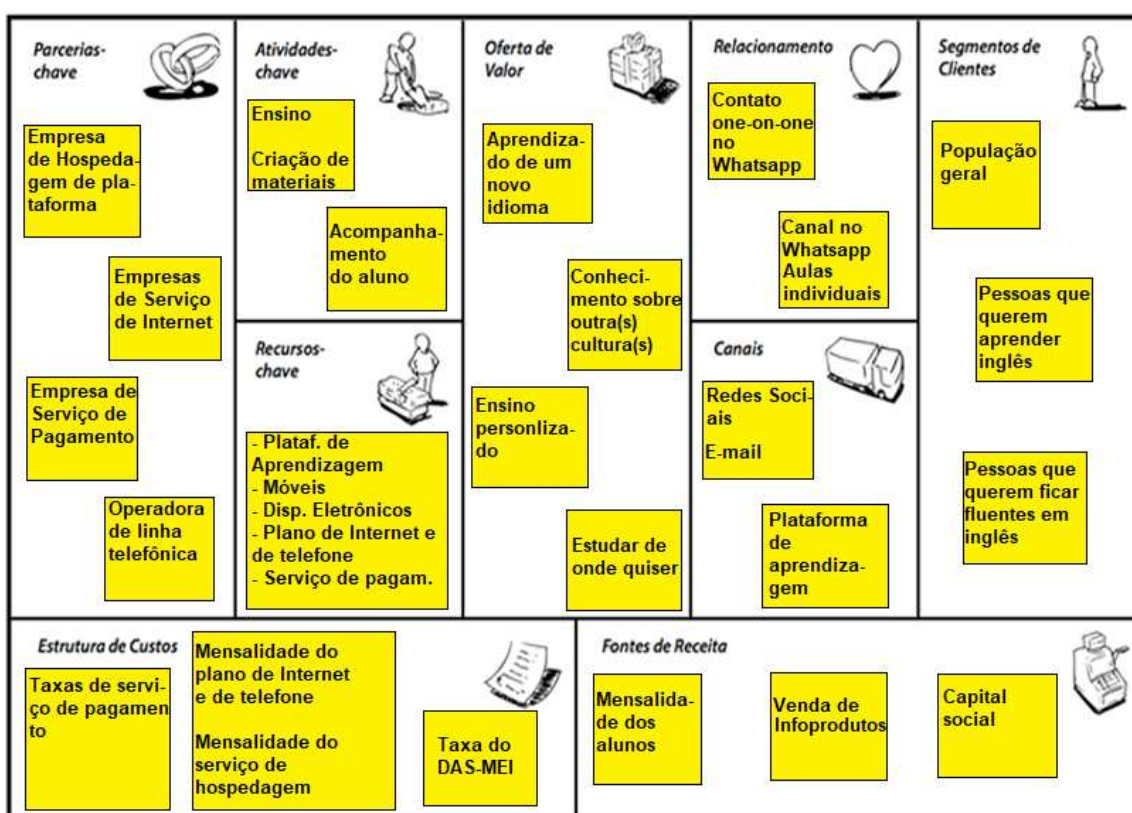
h) Estrutura de custos:

Os custos principais envolvem as taxas para uso dos recursos anteriormente citados, como taxa de serviço de pagamentos, taxa de hospedagem de plataforma, mensalidade de plano de internet, mensalidade de plano telefônico, além da taxa pelo qual o MEI paga os tributos através do DAS.

i) Fontes de receita:

Os meios pelos quais o negócio irá se sustentar serão inicialmente por meio do capital social, e a longo prazo se dará por meio das mensalidades dos alunos e através da venda de infoprodutos tanto para alunos como para possíveis clientes.

Figura 5 – Modelo de negócios baseado no método *Canvas*



Fonte: Elaboração própria (2024).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), “um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Portanto, ao finalizar essa etapa, foi possível desenvolver uma representação visual que delineia essa lógica, oferecendo uma visão clara e sucinta de como a empresa pretende operar, gerar receita e proporcionar valor aos clientes. Essa representação gráfica simplifica o processo de planejamento e facilita a tomada de decisões estratégicas, fornecendo uma estrutura tangível para a análise e o aprimoramento contínuo do modelo de negócios.

5. CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo, foi explorada a aplicação das metodologias de *Design Thinking* e *Business Model Canvas* na elaboração de um Plano Estratégico para um negócio na modalidade MEI que ofereça aulas online. O objetivo principal foi desenvolver um plano estratégico inovador que capacitasse o microempreendedor individual a enfrentar os desafios do mercado atual e aproveitar as oportunidades emergentes no setor de educação online.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível alcançar os objetivos específicos propostos, que foram fundamentais para a elaboração de um Plano Estratégico eficaz e adaptado à realidade do Microempreendedor Individual (MEI). Inicialmente, procurou-se identificar as necessidades da parte interessada, além de suas expectativas e de que maneira enxerga o mercado de ensino de inglês. Esse processo nos permitiu identificar não só os desafios e oportunidades que serão enfrentados pelo MEI no contexto das aulas online de inglês, mas também qual a principal dificuldade que a parte interessada enfrenta nessa fase inicial de empreendedorismo.

A aplicação das metodologias do *Design Thinking* e do *Business Model Canvas* foi fundamental para o desenvolvimento de um plano estratégico inovador e alinhado com a realidade do MEI. O *Design Thinking* proporcionou uma abordagem criativa e centrada no usuário, permitindo identificar suas necessidades e desenvolver soluções criativas para atendê-las. Por sua vez, o *Business Model Canvas* ofereceu uma estrutura visual abrangente e sistêmica para a análise e definição dos principais componentes do negócio, como uma proposta de valor única, escolha do segmento de clientes e dos canais de distribuição, identificação de fontes de receita sustentáveis e a análise de custos e recursos necessários para a operação. A integração dessas metodologias tornou viável a elaboração de um plano estratégico completo e coerente, que abordou todos os aspectos essenciais para o sucesso do negócio do MEI.

Desse modo, pode-se concluir que a combinação do *Design Thinking* e do *Business Model Canvas* é uma abordagem eficaz e inovadora para o desenvolvimento de planos estratégicos adaptados à realidade do MEI voltados a serviços no setor de educação. Essas metodologias proporcionam uma base sólida para a criação de um negócio sustentável e bem-sucedido, capaz de se adaptar às mudanças do mercado, atender às necessidades dos clientes de forma eficaz e criar valor para os seus clientes, pois oferecem uma estrutura flexível e orientada para resultados.

No entanto, é importante ressaltar que o sucesso do plano estratégico dependerá não apenas da sua formulação, mas também da sua implementação e execução efetiva pelo microempreendedor individual. Desse modo, recomenda-se que o MEI esteja comprometido e preparado para colocar em prática as estratégias delineadas, buscando sempre aprimorar e adaptar seu plano estratégico às demandas e oportunidades do mercado e as necessidades dos clientes, aplicando continuamente essas metodologias em seu processo de tomada de decisão.

Algumas sugestões para trabalhos futuros que podem contribuir para o avanço do conhecimento sobre a elaboração de planos estratégicos para MEIs utilizando ferramentas como o *Design Thinking* e o *Business Model Canvas* são:

- Implementação e Avaliação do Plano Estratégico: Realizar a implementação do plano estratégico desenvolvido no estudo e avaliar sua eficácia na prática, a fim de monitorar o desempenho do negócio, ajustar estratégias conforme necessário e medir os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos.
- Comparação de Metodologias: Comparar diferentes metodologias de elaboração de planos estratégicos para MEIs, além do *Design Thinking* e do *Business Model Canvas*, e avaliar sua eficácia e adequação para diferentes tipos de negócios e contextos.
- Análise de Tendências de Mercado: Realizar uma análise aprofundada das tendências de mercado no setor específico do MEI em questão (por exemplo, educação online, serviços de consultoria, comércio eletrônico) e como essas tendências podem influenciar a elaboração de planos estratégicos.
- Desenvolvimento de Ferramenta Específica: Desenvolver ferramentas específicas baseadas no *Design Thinking* e no *Business Model Canvas*, adaptadas às necessidades e características únicas dos MEIs, visando simplificar e facilitar o processo de elaboração de planos estratégicos para esse público-alvo.
- Capacitação e Treinamento: Desenvolver programas de capacitação e treinamento para MEIs sobre como utilizar as ferramentas de *Design Thinking* e *Business Model Canvas* para elaboração de planos estratégicos.

As limitações deste estudo se observam no fato dos resultados desta pesquisa serem aplicáveis especificamente a microempreendedores individuais interessados em fornecer aulas online, o que limita sua generalização para outros tipos de negócios ou setores. Metodologicamente, o estudo se concentrou principalmente em entrevistas e metodologias específicas, excluindo outras abordagens que poderiam enriquecer a análise. Em virtude do escopo restrito da pesquisa, aspectos importantes, como questões legais, financeiras ou de

marketing, não puderam ser abordados, enquanto as limitações de tempo e recursos impactaram na validação prática, visto que o estudo não contemplou a implementação e avaliação do plano.

Uma das contribuições significativas para o campo acadêmico que se destaca é a demonstração da aplicação prática e integrada das metodologias de *Design Thinking* e *Business Model Canvas* na elaboração de um plano estratégico para MEIs, especialmente no contexto de serviços de educação online, contribuindo para o desenvolvimento teórico e aplicado dessas metodologias. Além disso, a identificação das necessidades específicas enfrentadas pelos MEIs interessados em ingressar no mercado de educação online contribui para uma compreensão mais profunda desse segmento de mercado, ampliando o conhecimento e fornecendo insights valiosos para pesquisas futuras.

Quanto às contribuições para a gestão, esse estudo oferece uma abordagem orientada para o desenvolvimento de planos estratégicos adaptados à realidade dos MEIs, ajudando-os a estabelecer uma direção clara para seus negócios e a identificar os passos necessários para alcançar o sucesso. Por fim, a pesquisa ainda destaca a importância da flexibilidade para os MEIs, reconhecendo como essa característica pode ser uma vantagem competitiva no mercado atual.

REFERÊNCIAS

- Agência Sebrae. **MEI geram ganho adicional na economia de até R\$ 69,5 bilhões.** Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/mei-geram-ganho-adicional-na-economia-de-ate-r-695-bilhoes/>. Acesso em: 09 ago. 2023.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições.** Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo.** Educação Brasileira, 20(41), pp. 189-197. (1998).
- BHIDE, A. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo.** In: Empreendedorismo e Estratégia. São Paulo: Campus, 2002.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.** John Wiley & Sons. (2012).
- BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. **Modelo de Negócio: uma Abordagem Evolutiva no Setor de SVA sob a Ótica do Método Canvas.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 14, n. 3, p. 32-48, 2015.
- BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. (2011). **O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico.** Revista de Gestão e Projetos, 2(1).
- BORBA, M. C.; MALHEIROS, A. P. S.; ZULATTO, R. B. A. **Educação a distância online.** Autêntica Editora, 2020.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008.** 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm . Acesso em: 23 set. 2023.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade (ed.). **Mapa de Empresas: boletim do 1º quadrimestre/2022.** Boletim do 1º quadrimestre/2022. 2022. Disponível em: <https://gov.br/mapadeempresas>. Acesso em: 11 jun. 2023.
- BRESSAN, Flávio; TOLEDO, Geraldo Luciano. **As escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais do empreendedor.** EGEPE–ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, v. 8, 2014.
- BROWN, T. **Design Thinking.** Harvard Business Review, Jun. 2008.
- _____. (2009). **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.** Harper Business.
- _____. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012. 281 p.

CONFORTO, E. **Design Thinking: Uma poderosa ferramenta para projetos de inovação**. MundoPM, n.62, p.10-16, abr./ mai. 2015.

CRUZ, R. B. C. X. **Microempreendedor individual no município de João Pessoa-PB**.

2018. 35f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

DAM, R. F.; SIANG, T. Y. **Design Thinking: A Quick Overview**. Interaction Design Foundation. Denmark, 2018. Disponível em: <https://www.interactiondesign.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>. Acesso em: 23 ago. 2023.

_____. **Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results**. Interaction Design Foundation - IxDF. 2024. Disponível em:

<https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-of-fine-the-problem-and-interpret-the-results> . Acesso em: 23 fev. 2024.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. (2006) **O Segredo de Luísa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura.

_____. (2010). **A corda e o sonho**. Revista HSM Management, 80, pp. 128-132.

DORNELAS, J. C. A. (2015) **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.

_____. (2021). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. (8a ed.). São Paulo: Empreende.

DORNELAS, J. C. A., *et al.* (2008). **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier.

DOS SANTOS, D. S.; RODRIGUES, M. D.; DA SILVA, J. C.. **A Formalização do Empreendedor Individual e seus Benefícios**. Revista de Iniciação Científica da Libertas, v. 2, n. 1, 2012.

DRUCKER, P. F. (1998). **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira.

ECHOS. **Novas formas de resolver problemas: Conheça o Design Thinking, Lean UX e Agile UX**, 2017. Disponível em: <https://materiais.escoladesignthinking.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2023.

FEIL, Alexandre André; HABERKAMP, Angela Maria. Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 3, p. 120-133, 2020.

FERNÁNDEZ, Rosa (ed.). **Los idiomas más hablados en el mundo en 2023**. 2023. Disponível em: <https://es.statista.com/estadisticas/635631/los-idiommas-mas-hablados-en-el-mundo/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FERRARI, Hamilton. **Brasil fecha 2022 com a menor taxa anual de desemprego em 8 anos**. 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/brasil-fecha-2022-com-a-menor-taxa-anual-de-desemprego-em-8-anos/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FERREIRA, Flavio Mangili; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. *Gestão & produção*, v. 25, p. 854-865, 2018.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAPORTI, S. *et al.* Teoria Geral da Empresa. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Extending the business model canvas: A dynamic perspective. In: **Proc. International Symposium on Business Modeling and Software Design**. ScitePress, 2015. p. 86-96.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Relatório executivo 2022 - Empreendedorismo no Brasil. Brasília: SEBRAE; ANGEPE, 2022. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

GIBIN, André *et al.* **Hipercognitivos: entenda quem é a nova geração de estudantes e como a tecnologia é usada por eles**. 2023. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/transformacao-digital/educacao-tecnologia/>. Acesso em: 07 jul. 2023.

GIBIN, André *et al.* Para além da graduação: quais são as novas fronteiras do mercado de educação? 2022. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/tendencias-de-comportamento/educacao-mercado-crescimento-potencial/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITAHY, Y. *Startup: entenda o que é modelo de negócios*. [S.l.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUEDES, S. A. *A carreira do Empreendedor*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Programa de pós-graduação em Administração da USP, São Paulo, p. 88, 89, 95, 98, 110 e 111, 2009. 160 p.

HARIANTO, Eric; SOENARDI, Eny. *Creating New Strategy For Business Sustainability Through Business Model Canvas (Bmc) Evaluation in Paper Manufacturing*. 2022.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. AMGH Editora, 2014.

IBGE. **Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012**. 2021. Editoria: Estatísticas Sociais, Elaborado por Alerrandre Barros. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30130-desemprego-recua-para-13-9-no-quarto-trimestre-mas-e-o-maior-para-o-ano-desde-2012>.

Acesso em: 11 jun. 2023

IBGE. COORDENAÇÃO DE TRABALHO E RENDIMENTO. (ed.). **PNAD Contínua (Retrospectiva 2022)**. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36336-pnad-continua-em-2022-taxa-media-anual-de-desocupacao-foi-de-9-3-enquanto-de-taxa-de-subutilizacao-foi-de-20-8>. Acesso em: 11 jun. 2023.

JÚNIOR, João Benjamim Cruz et al. *Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática*. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, 2006.

JUNIOR, Nadir Teixeira; DE MEIRA, Aline Fátima. *Educação a distância no Brasil e suas tendências para os próximos anos*. **Cadernos Acadêmicos Unina de Educação**, v. 3, n. 1, 2023.

NESSLER, D. **How to apply a design thinking, HCD, UX or any creative process from scratch**. 2016. Digital Experience Design. Disponível em: <https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>. Acesso em: 30. set. 2023.

O Liberal. *Busca por aulas de reforço cresceu ao longo da pandemia*. 2022. Disponível em: <https://www.oliberal.com/economia/busca-por-aulas-de-reforco-cresceu-ao-longo-da-pandemia-1.523324>. Acesso em: 30 set. 2023.

OROFINO, M. A. R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ORTEGA, F.. **Trabalho informal bate recorde no país e afeta avanço do PIB, dizem economistas**. 2022. Disponível em:

<https://investnews.com.br/economia/informalidade-e-tendencia-no-pais-e-compromete-avanc-o-do-pib-dizem-economistas/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PINHEIRO, T., ALT, L. (2011). Design thinking brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Elsevier.

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.

ROCHA, S. S. D.; JOYE, C. R.; MOREIRA, M. M. A Educação a Distância na era digital: tipologia, variações, uso e possibilidades da educação online. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, p. 89, 2020.

SCHUMPETER, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo, Nova Cultura.

SEBRAE/RS. Cartilha Para Registro de Empresa. 2012. Porto Alegre. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/cartilha_sebrae_empresa.pdf . Acesso em: 23 set. 2023.

SEBRAE. **O que é design e como ele influencia na rotina de uma empresa**. 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-design-e-o-que-ele-pode-fazer-pela-sua-empresa,c636797d9ed77410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2023

_____. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2023a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2023.

_____. Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais. 2023b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempree ndedores-individuais,e538151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2023.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Editora Ibpx, 2012.

SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SOUZA, R. F.; SCHAURICH, C. M. **Empreendedor individual: impactos financeiros para o Brasil**. Revista Ajes, n. 4, 2013.

STOICA, O. *et al.* **The Nexus between Entrepreneurship and Economic Growth: A Comparative Analysis on Groups of Countries**. *Sustainability* **2020**, *12*, 1186. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su12031186>>. Acesso em: 23 set. 2023.

STOKES, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). **Entrepreneurship**. Hampshire: Cengage Learning.

SWAIN, Merrill. Bilinguismo sem lágrimas. CUMMINS, J. e SWAIN, Merrill **Bilingualism in Education: aspects of theory, research and practice**. Tradução: Wilmar R. D'angelis, 1986. Disponível em: http://www.portalkaingang.org/no_tears.pdf . Acesso em: 23 set. 2023.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 874-891, 2014.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. **Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 311-327, 2014.

VIANNA, M. *et al.* **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model design: An activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Introdução:

- Apresentação do entrevistador e explicação do objetivo da entrevista.

1. Informações gerais:

- a) Poderia compartilhar um pouco sobre seu interesse em empreender no segmento de ensino de inglês online?
- b) Quais são suas expectativas em relação ao negócio que pretende iniciar como MEI?

2. Experiência e Preparação:

- a) Qual é a sua formação acadêmica e experiência profissional relacionada ao ensino de inglês?
- b) Como você está se preparando para ingressar no mercado de ensino de inglês online?

3. Serviço e Produtos:

- a) Quais serviços ou produtos você planeja oferecer aos seus alunos?

4. Tecnologia e Plataforma Online:

- a) Quais são suas expectativas em relação ao uso de ferramentas tecnológicas para o seu negócio?

5. Diferenciação e competitividade:

- a) Como você pretende diferenciar seu serviço de ensino de inglês online em um mercado competitivo?
- b) Quais os aspectos que você considera fundamentais para se destacar no mercado?

7. Desafios e oportunidades:

- a) Quais desafios você prevê ao iniciar um negócio MEI de ensino de inglês online?

8. Considerações finais e agradecimento

- Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre suas ideias e planos para o seu futuro negócio de ensino de inglês online?
- Agradecimento pelo tempo dedicado à entrevista e encerramento da conversa.