



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE BELAS ARTES**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**RAÍSSA RIBEIRO SILVA SANTOS**

**APAOKÁ ESTÚDIO: CONSTRUINDO UMA  
EMPRESA CRIATIVA ATRAVÉS DO DESIGN**

Salvador  
2018

**RAÍSSA RIBEIRO SILVA SANTOS**

**APAOKÁ ESTÚDIO: CONSTRUINDO UMA  
EMPRESA CRIATIVA ATRAVÉS DO DESIGN**

Memorial descritivo apresentado à Banca Examinadora do Curso de Graduação em Design da Universidade Federal da Bahia (EBA-UFBA), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Design.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Erica Ribeiro de Andrade

Salvador  
2018

# APAOKÁ ESTÚDIO: CONSTRUINDO UMA EMPRESA CRIATIVA ATRAVÉS DO DESIGN

Memorial descritivo apresentado à Banca Examinadora do Curso de Graduação em Design da Universidade Federal da Bahia (EBA-UFBA), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Design.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Erica Ribeiro de Andrade

Salvador, Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Erica Ribeiro de Andrade

---

Prof.<sup>a</sup> Tamires Maria Lima Gonçalves Santos

---

Prof.<sup>a</sup> Livia Santana Fauze

*À todas as mulheres que me trouxeram até aqui.*

## RESUMO

O presente projeto visa estruturar um empreendimento criativo na cidade de Salvador, a partir da utilização de metodologias e ferramentas do design para desenvolver um modelo de negócio, desenhar os serviços e criar uma identidade visual adequados à proposta da empresa. O trabalho se fundamenta no estudo do cenário atual da economia criativa e na pesquisa qualitativa do público consumidor local. Este conteúdo é trabalhado a partir da abordagem do *Design Thinking*, a qual se desenvolve através de quatro espaços de projeto denominados: imersão, análise e síntese, ideação e prototipação. Durante este percurso são aplicados diferentes *Canvas*, como o *Project Model Canvas*, o *Canvas* de Proposta de Valor, o *Business Model Generation* e o *Blueprint* que auxiliam desde a gestão inicial do projeto até a sistematização das informações e validação dos resultados obtidos.

**Palavras-chaves:** Economia Criativa, Empreendedorismo, Design Thinking, Design de Serviço, Modelo de Negócio, Identidade Visual.

## **ABSTRACT**

The present project aims at structuring a creative enterprise in the city of Salvador through the use of design methodologies and tools to develop a business model, design the services and create the visual identity adequate to the enterprise's proposal. The work founds itself on the study of the current landscape of Creative Economy and on qualitative survey of the local consumer public. This content is developed from the Design Thinking approach, which develops itself through four project spaces named: immersion, analysis and synthesis, ideation and prototyping. During this trajectory different canvasses are applied, such as Project Model Canvas, Value Proposition Canvas, Business Model Generation and Blueprint, which assist from the initial management of the project to the systematization of the information and validation of the results obtained.

**Key-words:** Creative Economy, Entrepreneurship, Design Thinking, Service Design, Business Model, Visual Identity.

## AGRADECIMENTOS

São muitas amigas e amigos, familiares, professoras e professores e colegas as(os) quais preciso agradecer pelo apoio, amizade, compreensão, inspiração, incentivo e ensino durante o meu percurso acadêmico. Cada pessoa contribuiu de alguma forma e me ajudou a construir quem sou e conseqüentemente o trabalho que apresento aqui. Contudo, hoje, sinto a necessidade e o desejo de destinar este espaço para declarar a minha imensa gratidão e admiração às mulheres que provocaram dia a dia revoluções em mim, que me deram o amor e a força necessária para questionar e viver em nossa sociedade.

Agradeço à minha avó Kelu, que com imenso carinho me criou e passou todos os valores que carrego comigo, junto às minhas tias Maria e Helena, que a ajudaram nessa missão. À minha mãe e a sua garra e fé que sempre me incentivou. À minha irmã Kitiane que ainda cuida generosamente de mim. À minha vó Lucinha que sempre me incentivou a desbravar a capital e ser independente. Às minhas primas, Tarcilla e Bárbara pela amizade. À tia Rita e Enaide pelo importante apoio nos primeiros anos aqui em Salvador. À tia Norma, tia Grahcia, tia Sissi, tia Taninha e leié que me deram conforto de mãe em muitos momentos.

Agradeço à Amanda uma das primeiras inspirações da minha adolescência da mulher que gostaria de ser. Às minhas amigas Thaíse, Jenny e Gabi pelo enorme apoio. À Aléxia, Carla, Júlia, Mari e Matilde, amigas que estiveram ao meu lado durante muitos momentos importantes da faculdade. À minha Sol (Solimar) pela amizade, enorme inspiração que tenho do ser mulher e por possibilitar uma das maiores experiências que tive durante o curso na Eba, com a residência artística em Cachoeira. À Carolina por me ensinar o que é empatia e iniciar uma das mudanças mais necessárias em mim. À Paula Yoshie e à Juliana Rangel pelo apoio, inspiração e referências fundamentais para este trabalho. À Inaê, Carol, Clara, Poly e Ruth inspirações e amigas maravilhosas que encontrei em Recife e continuam no meu coração. À Monica e Luana (G.A.) pelos conselhos e amizade quando já não dava para suportar (e quando dava também). À Thais e Bia pela parceria e amizade. À minha amiga e companheira de vida lajima, pelo nosso crescimento juntas e pelos nossos sonhos.

Agradeço, também, às minhas chefes, Carol Bandeira, Flávia Goulart, Gabriela Nascimento, Fátima Finizola, Christiane Sousa e Aline Cruz que me inspiraram profundamente e me ensinaram além do trabalho de design o valor e os desafios de ser uma liderança feminina. À Silvinha, rainha de todos os estudantes de Design da UFBA. Às professoras Leila da Cruz, Erica Ribeiro, Priscila Lolata e Tamires Lima pela inspiração, conhecimento, orientação, compreensão e incentivo durante o curso. À Alice Barreto, Lídice Berman e Lala Deheizelin pelo conhecimento, referência, inspiração, e perspectivas que me transmitiram. À Ceres, pelo resgate no momento mais difícil. À Monja Coen por me mostrar que existem outros caminhos.

Todas essas mulheres compõem de inúmeras formas este trabalho. Agradeço à todas com todo meu carinho.

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 METODOLOGIA	5
1.4.1 <i>Design Thinking</i>	7
1.4.2 Design de Serviço	9
1.4.3 <i>Project Model Canvas</i>	11
1.4.4 <i>Business Model Generation</i>	13
1.4.5 <i>Canvas Proposta de Valor</i>	15
2 APAOKÁ E O CONTEXTO CRIATIVO DE SALVADOR	17
2.1 IMERSÃO	18
2.1.1 Pesquisa Desk	19
2.1.1.1 A Economia Criativa	19
2.1.1.2 Inovação do Mercado Criativo de Salvador	24
2.1.1.4 Referências de Empresas de Design Nacionais	28
2.1.1.5 Principais Meios de Formalizar um Pequeno Empreendimento Criativo	29
2.1.2 Pesquisa Exploratória	30
2.1.2.1 Ação Apaoká na Rua: Maria Felipa, Heroína Negra da Independência da Bahia	30
2.1.3 Entrevistas	34
2.1.3.1 Conhecendo Estúdios Criativos Locais	34
2.1.3.2 O Público	37
2.2 ANÁLISE E SÍNTESE	39
2.2.1 Mapa Mental	39
2.2.2 Mapa de Empatia	40
2.2.3 Personas	43
2.2.4 Análise SWOT com Quadro de Modelo de Negócios	47
2.2.5 Critérios Norteadores	53
2.2.6 <i>Canvas Proposta de Valor</i>	54

3	IDEAÇÃO E PROTOTIPAÇÃO DO ESTÚDIO	56
3.1	MODELO DE NEGÓCIO	56
3.1.1	Segmento de clientes	58
3.1.2	Proposta de valor	59
3.1.3	Canais	60
3.1.4	Relacionamento com cliente	62
3.1.5	Fontes de receitas	63
3.1.6	Recursos principais	64
3.1.7	Atividades principais	65
3.1.8	Parcerias principais	66
3.1.9	Estrutura de custos	68
3.2	DESENHO DE SERVIÇO	69
3.2.1	Mapa de Jornada do Usuário	69
3.2.1.1	Serviços Apaoká	70
3.2.1.2	Serviços Apaoká Lab	73
3.2.2	<i>Blueprint de Serviços</i>	75
3.2.2.1	Blueprint de Serviços da Apaoká	75
3.2.2.2	Blueprint de Serviços da Apaoká Lab	77
3.3	IDENTIDADE VISUAL DA APAOKÁ	80
3.3.1	Construção da Marca	81
3.3.2	Pontos de contato	91
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5	REFERÊNCIAS	97

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Para o filósofo Vilém Flusser (2007), a primeira Revolução Industrial marcou o início da era moderna, que se caracterizava pela materialidade, onde os interesses da sociedade eram centralizados nas coisas, nas máquinas e nos produtos. Contudo, na contemporaneidade, há uma nova configuração de ambiente se desenvolvendo, na qual “Nosso interesse existencial, desloca-se, a olhos vistos, das coisas para as informações. Estamos cada vez menos interessados em possuir coisas e cada vez mais querendo consumir informações” (FLUSSER, 2007 p. 55).

A análise de Flusser aponta para uma mudança radical na história, que é observada progressivamente, entre outros setores, nas formas de trabalho e produção. Vê-se “uma parcela cada vez maior da sociedade ocupar-se com a produção de informações, serviços, administração, sistemas e menos pessoas se dedicam à produção de coisas” (FLUSSER, 2007 p. 55). Este cenário também reflete as inúmeras transformações de mercado, principalmente, com o avanço das tecnologias de comunicação que oferecem mais visibilidade, acesso a informação e poder de escolha aos consumidores. A partir dessas mudanças o mercado se vê obrigado a inovar para atender os novos interesses e comportamentos de seu público. Como resultado, novos modelos de negócios estão sendo desenvolvidos e ganham cada vez mais adesão, enquanto empresas que não se atualizam estão minguando e fechando as portas.

Nesse momento de transição surge um espaço favorável para visualizar melhor o impacto positivo do setor criativo na economia e o reconhecimento do seu potencial de agente transformador ao dialogar diretamente com valores intangíveis, como conhecimento, cultura, experiência e serviços. Uma economia que se articula junto a essas bases pode contribuir para o fortalecimento da identidade cultural de um lugar, promover o desenvolvimento social e estimular a construção de modelos de consumo menos predatórios.

Howkins (2001) afirma que a criatividade não é nova e nem é a economia, mas o que é novo, é a natureza e a extensão da relação entre eles e como eles se combinam extraordinariamente para criar. Aumentando o foco para a cidade de Salvador, pode-se perceber nos últimos anos o impacto da economia criativa de diversas formas, através das feiras de empreendedores independentes, cada vez mais presentes em seus espaços públicos, do surgimento de lojas colaborativas e de *coworkings* - espaços de trabalho compartilhados e coletivos artísticos, por exemplo. Empreendedores locais se unem para pensar alternativas de produzir e oferecer uma nova experiência de compra e serviço para seus consumidores.

O design, compreendido como um campo amplo que agrega diversas áreas do conhecimento, está sempre em expansão e atualização tendo a capacidade de assimilar as transformações da sociedade e projetar soluções, como, produtos, interfaces, sistemas e serviços, que facilitam as relações humanas na sociedade e seu ambiente. Para isso, o designer possui diversas metodologias que o auxiliam no desenvolvimento de projetos, no campo da gestão de negócios as abordagens do *Design Thinking* e do Design de Serviço oferecem as ferramentas mais usadas atualmente para criar estratégias e estruturar modelos de negócios inovadores.

É diante deste cenário que o presente projeto visa desenvolver, através de metodologias de design, um modelo de negócio para o Estúdio Criativo Apaoká, um empreendimento que pretende oferecer serviços nas áreas de design, comunicação e arte na cidade de Salvador. São requisitos do projeto que o negócio seja adequado para o contexto e as demandas da atualidade, aproximando-se das bases da economia criativa e priorizando os desejos e comportamentos do seu público alvo, assim como buscar pela valorização da cultura e identidade locais. Também fazem parte deste trabalho a criação da identidade visual e o estudo dos serviços da empresa, elementos de essencial importância, que estão intrínsecos ao funcionamento do modelo de negócio.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de negócio para um Estúdio Criativo que pretende atuar na área de design, comunicação e arte na cidade de Salvador, assim como criar a identidade visual e definir os serviços da empresa, utilizando metodologias e ferramentas do *Design Thinking* e Design de Serviços no prazo de 16 semanas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Pesquisar modelos de negócios de estúdios criativos locais;
2. Identificar o público alvo para os serviços de design, comunicação e arte em Salvador;
3. Explorar as informações coletadas através das ferramentas do *Design Thinking*;
4. Estruturar um modelo de negócio apto para o Estúdio Apaoká a partir do *Business Model Generation*;
5. Definir os serviços oferecidos pelo Estúdio;
6. Criar a identidade visual da Apaoká.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio às mudanças de paradigmas que a contemporaneidade apresenta, o mercado começa a reconhecer a importância da criatividade como insumo e principalmente como valor estratégico para seu desenvolvimento. Os setores criativos têm se destacado no cenário econômico internacional e desde meados dos anos 1990 são foco de políticas públicas de incentivo em diversos países.

Em Salvador, cidade com grande fluxo criativo e título de celeiro cultural, percebe-se uma crescente movimentação de profissionais independentes dos setores criativos, entre outros, em torno do desenvolvimento de projetos colaborativos e propostas empreendedoras inovadoras. Compreendendo este contexto e as oportunidades emergentes, surge em 2016, a partir de observações, pesquisas e trocas de experiências entre três jovens, profissionais das áreas de arte, design e comunicação, o desejo de empreender, construindo o Estúdio Criativo Apaoká, tema para o presente projeto.

Dados publicados pelo Sebrae Bahia afirmam que “No Nordeste, baianos são os que puxam o carro do empreendedorismo. Respondendo por 31% dos microempreendedores de toda a região, o Estado mostra que a esperança no pequeno negócio já é um diferencial do seu povo”. (CONEXÃO BAHIA, abril de 2016, p. 4) Contudo, investir em um negócio requer muita pesquisa e planejamento, cada vez mais o mercado precisa se adequar aos comportamentos dos consumidores e isso demanda constantes inovações na forma de produzir, vender e comunicar propostas de valor. Além disso, com a acirrada concorrência e a instabilidade do cenário econômico em dias correntes, a falta de um estudo amplo de mercado e público alvo pode ocasionar a morte precipitada do empreendimento.

Junto à razão profissional, há entre as integrantes do estúdio a aspiração de contribuir com a valorização da identidade cultural local e de dar protagonismo à atuação das mulheres baianas na cena artística. Além de discutir, em trabalhos autorais, questões que permeiam suas vivências em Salvador como, o direito à cidade e o racismo. Hoje, a Economia Criativa é uma alternativa para se construir negócios que vão além da

produção de valores no setor financeiro. Nela o valor simbólico agregado ganha destaque e, muitas vezes, gera impacto nas áreas sociais e culturais. Segundo a pioneira em Economia Criativa no Brasil, Lala Deheizelin:

Ações para serem efetivas devem contemplar não apenas o aspecto econômico, mas as outras dimensões em que a Economia Criativa atua: o simbólico, o social e o ambiental. Ações cuja eficácia está vinculada à inovação, à visão de futuro, desenvolvendo modelos adequados ao século XXI, e à construção do mundo que desejamos. (REIS; DEHEIZELIN, 201?, p. 23)

Nessa perspectiva, o presente projeto se faz necessário para o estudo mais aprofundado dos setores criativos de Salvador e do seu público, visando desenvolver um modelo de negócio adequado, que compreenda as oportunidades e dificuldades do cenário e atenda às necessidades dos clientes e das proponentes do estúdio da melhor forma possível. Na busca por essa “solução encaixe” o *Design Thinking* é a chave de todo o projeto.

#### 1.4 METODOLOGIA

Ao se começar um projeto é essencial estabelecer quais procedimentos metodológicos serão aplicados para o desenvolvimento do trabalho. Eles têm a função de guiar o pesquisador durante todo o percurso do projeto e o auxiliar a alcançar objetivos em um determinado espaço de tempo. Para a escolha destes métodos é necessário identificar quais se adequam melhor ao objeto de pesquisa e são coerentes com a sua finalidade.

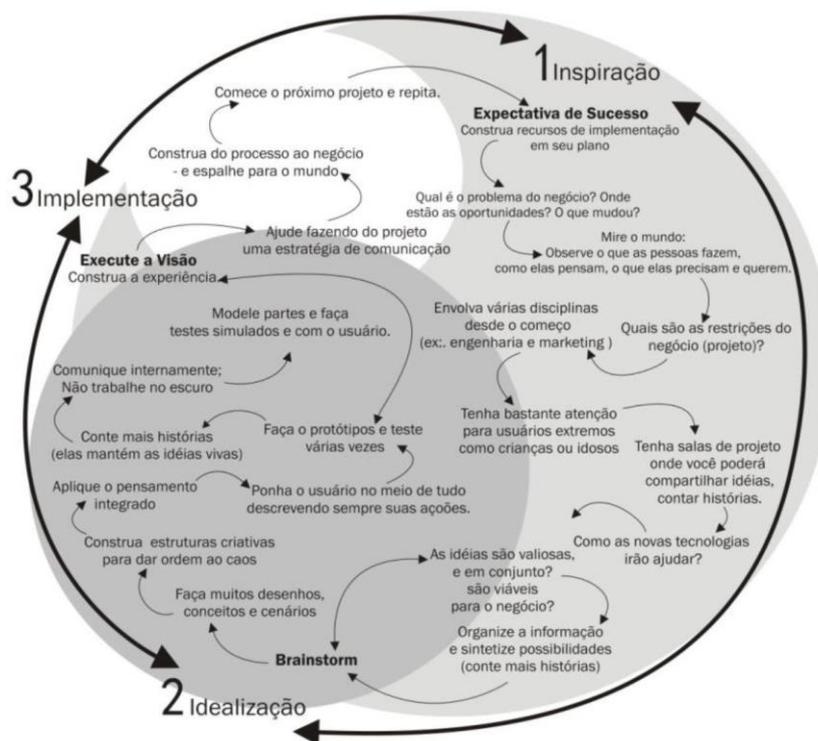
(...) o método é o conjunto das atividades sistemáticas, que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83)

No presente projeto, que tem como principais desafios o desenvolvimento de um modelo de negócio e o estudo de serviços para a criação de um estúdio criativo, percebeu-se a necessidade de aplicar mais de uma metodologia, a fim de compreender melhor os seus diferentes problemas, requisitos e objetivos. A primeira

escolha foi orientar-se pela abordagem do *Design Thinking*, que se apresenta em um processo dividido em três espaços de desdobramento do projeto, não lineares, nomeados de: imersão, ideação e prototipação. Conforme Tim Brown (2008), tais espaços combinam diferentes tipos de atividades e ferramentas que associadas formam o contínuo da inovação.

Durante a imersão, busca-se uma aproximação do contexto do projeto, coletando dados, fazendo pesquisas com o usuário e sintetizando essas informações. Posteriormente, passa-se para a ideação, onde são esboçadas as primeiras soluções, buscando gerar uma grande variedade de alternativas que poderão auxiliar no desenvolvimento da proposta final. Por fim, chega-se ao espaço de prototipação, onde as melhores ideias são selecionadas para serem materializadas e validadas. Contudo, é importante ressaltar que estes momentos projetuais podem ocorrer a qualquer instante, mesclando-se, sem necessariamente, seguirem a ordem sugerida aqui.

**Figura 1: *Design Thinking* (Espaços de projeto)**



Fonte: BROWN, 2008, adaptado por VAN DER LINDEN, *et al* (2010).

Com um caráter dinâmico, multidisciplinar, colaborativo e centrado no usuário, o *Design Thinking* é, hoje, amplamente empregado e discutido por diversos profissionais que buscam por soluções inovadoras, principalmente, no ambiente de negócios. No presente projeto utilizou-se como referência o livro *Design Thinking Inovação em Negócios*, (VIANNA; et al, 2012).

Apoia o desenvolvimento deste trabalho a ferramenta de gestão *Project Model Canvas* desenvolvida por José Finocchio Júnior, na qual é possível planejar sinteticamente todas as etapas de projeto de maneira visual e dinâmica. Utilizam-se, também, ferramentas de gestão de negócios como, o *Business Model Generation* projetado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que foca na modelagem de negócios inovadores a partir da análise de nove partes constituintes de um empreendimento, que estão entre proposta de valor, segmento de clientes, canais, estruturas de custo, parcerias etc. Além dos *canvas* de Mapa de Empatia e Proposta de Valor, propostos pelos mesmos autores, que auxiliam na compreensão do usuário final do produto/serviço, caracterizando seus perfis, desejos, necessidades e contextualizam com o negócio, identificando novas oportunidades e soluções para o mesmo.

É importante ressaltar que durante a prototipação do projeto, procura-se seguir os cinco princípios do *Design Thinking de Serviços*, discutidos na obra *Isto é Design Thinking de Serviços* (2014) de Marc Stickdorn e Jakob Schneider, que descrevem a importância de: se colocar o usuário no centro do processo de design, agregar perspectivas diferentes para o projeto a partir da cocriação, tornar os processos dinâmicos e evidentes, e ter uma visão holística. Ainda foi necessário o estudo de questões acerca da identidade visual, na qual a autora Alina Wheeler foi de extrema relevância, contextualizando a imagem de empreendimento no mercado.

#### **1.4.1 *Design Thinking***

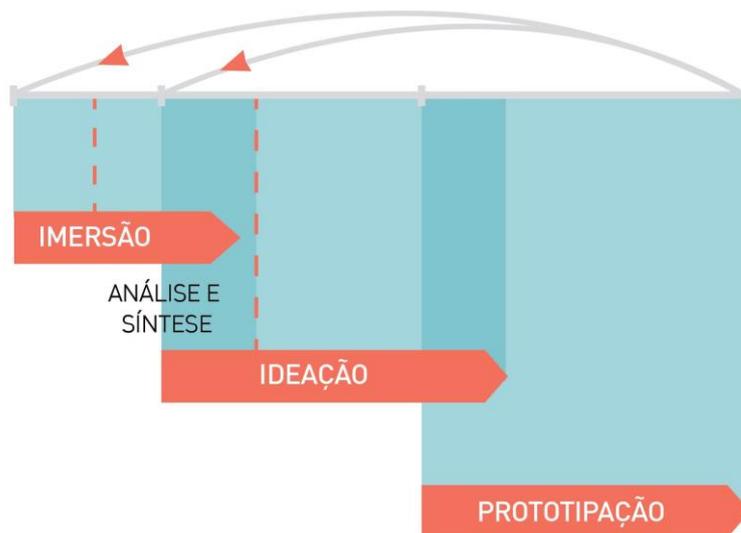
Dentro de uma sociedade complexa, na qual se exige cada vez mais um olhar criativo e multidisciplinar para buscar novas soluções projetuais, o raciocínio do design ganha destaque e é a base para o *Design Thinking*, uma abordagem que se propõe a

solucionar problemas de maneira estratégica, inovadora e, principalmente, centrada no usuário.

O designer sabe que para identificar os reais problemas e solucioná-los de maneira mais efetiva, é preciso abordá-los sob diversas perspectivas e ângulos. Assim, prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão e, assim, soluções inovadoras. (VIANNA et al, 2012, p. 13)

O pensamento é estruturado por 3 espaços de desdobramento de projeto, nomeados de: imersão, ideação e prototipação. Segundo Vianna (2012), durante a imersão, soma-se um momento de análise e síntese, que tem como objetivo organizar os dados obtidos de maneira visual, facilitando o reconhecimento de padrões que auxiliem a compreensão do todo, além da identificação de oportunidades e desafios no projeto.

**Figura 2: Esquema representativo dos momentos do *Design Thinking***



Fonte: Vianna *et al*, adaptado pela autora (2010).

A imersão consiste em um “mergulho” no problema de projeto, ela pode ser dividida em dois momentos, imersão preliminar e imersão de profundidade. Nesta fase se investiga todo o contexto do projeto, relacionando-o ao ponto de vista do usuário final, através de técnicas e ferramentas de pesquisa que geram uma base rica de informações. Em um momento posterior, são analisadas e sintetizadas de maneira visual e abductiva. Com as informações organizadas é possível fazer um mapeamento,

identificar padrões, traçar perfis, perceber oportunidades e restrições que servem de fonte para a ideiação, nela algumas atividades são sugeridas para que se gere o maior número de propostas como, sessões de *brainstorm* e *workshops*, até passar para a prototipação, que é o estágio destinado à construção e validação dos resultados.

Contudo é importante deixar claro que os espaços de desenvolvimento do projeto no Design *Thinking* não são lineares, podem variar de acordo com as necessidades, permitindo que o designer transite entre as fases do projeto à medida que as informações e soluções são consolidadas. Além dessa flexibilidade, outro aspecto relevante desta metodologia, talvez o de maior importância, é o foco no ser humano e em sua experiência.

Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções. (VIANNA et al, 2010, p. 13)

Essas características menos engessadas do *Design Thinking* abrem espaço para a inovação e para cocriação, favorecendo que sua execução seja em equipe, o que possibilita uma diversidade de opiniões, conhecimentos e conseqüentemente soluções. Isso faz com que a metodologia obtenha cada vez mais sucesso em sua aplicação, principalmente, no meio empresarial.

#### **1.4.2 Design de Serviço**

O Design de Serviço é uma abordagem dinâmica e interdisciplinar, que reúne métodos, técnicas e ferramentas que auxiliam no desenvolvimento ou melhoramento de serviços, sistemas, ambientes e processos focados na experiência do usuário. Segundo Marc Stickdorn e Jakob Schneider (2014), referências no assunto, o Design de Serviço se fundamenta em cinco princípios:

1. Centrado no usuário: O objetivo intrínseco de um serviço é atender às necessidades do usuário. Dessa maneira, é indispensável compreender

verdadeiramente seu universo de hábitos, comportamentos, contexto, e assim ser mais assertivo ao desenvolver soluções e possibilitar ao usuário a melhor experiência do serviço.

2. Cocriativo: Na execução de único serviço podem estar envolvidos diferentes profissionais, fornecedores, funcionários e gestores, inseri-los no processo de design permite uma melhor interação entre os setores, dando a chance destes setores atribuírem maior valor agregado ao serviço, além de muitas vezes, promover uma sensação de copropriedade benéfica para a empresa.
3. Sequencial: Os serviços ocorrem dentro de uma determinada linha de tempo, na qual deve-se ter atenção, pois um serviço muito lento ou muito rápido pode gerar reações negativas em seus usuários. Indica-se, para um serviço ideal, “manter um senso de expectativa sem exigir esforço demais do usuário.”
4. Evidente: As evidências tangíveis podem valorizar a percepção que os usuários tenham de um serviço, prolongando a sua experiência e aumentando as chances de fidelização dos clientes e recomendação a outros. Essa evidência pode ocorrer de diferentes formas, como, correspondências, e-mails, placas, lembranças, entre outros.
5. Holístico: O objetivo na criação de um serviço deve ser buscar um entendimento integral dos fenômenos que influem no projeto, mapeando possíveis elementos e situações que contribuem e não contribuem para uma boa experiência do usuário.

A partir destes fundamentos, dispõe-se de uma série de ferramentas que orientam o designer na construção de soluções mais eficientes e centradas no usuário. No presente projeto foram utilizados para o estudo dos serviços a Jornada do Usuário e o *Blueprint* de serviços.

### 1.4.3 Project Model Canvas

Desenvolvido por José Finocchio Júnior, o *Project Model Canvas* é uma metodologia de gerenciamento de projetos inovadora, que teve sua criação inspirada pelo projeto de Osterwalder e Pigneur (2010), em conceitos do *Design Thinking*, da neurociência e na própria experiência do autor, professor e consultor do tema. Sua configuração remonta a um modelo de visualização mental de projeto, na qual possibilita um rápido entendimento de todas as etapas do projeto de uma única vez.

O *Canvas* é composto por 13 partes que descrevem as principais etapas de um projeto, respondendo cinco perguntas essenciais. A equipe de trabalho, tendo conhecimento prévio do projeto, deve preencher o quadro de forma objetiva, utilizando adesivos autocolantes que flexibilizam a mudança a qualquer momento.

**Figura 3: Perguntas e setores do Project Model Canvas**



Fonte: Faria (2016), adaptado pela autora (2018).

O *Project Model Canvas* é uma ferramenta que tem sido cada vez mais aplicada e difundida entre designers. No presente projeto, utilizou-se a versão adaptada pelo professor doutor Alessandro Faria, que foi fundamental para auxiliar na gestão das etapas de desenvolvimento do trabalho.

Figura 4: *Project Model Canvas* preenchido



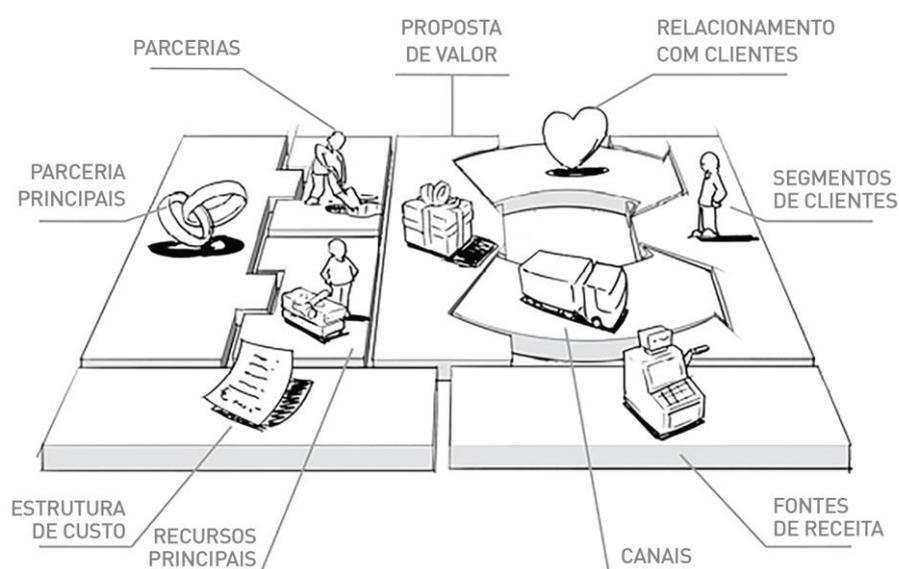
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 1.4.4 Business Model Generation

Criar um modelo de negócio para o cenário contemporâneo de mercado, cada vez mais competitivo e volátil requer pesquisa, planejamento e criatividade, para isso existem diversas ferramentas auxiliam o empreendedor nessa construção.

O presente projeto utiliza como uma de suas bases metodológicas o livro *Business Model Generation*, publicado em 2011 pelos autores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Ele se apresenta como um guia prático para empreendedores e interessados em inovação, que traz métodos de análises e técnicas para desenvolvimento ou remodelagem de negócios inovadores. Segundo os autores, “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). E para criação do mesmo, propõe-se como principal ferramenta o Quadro de Modelo de Negócios. Um *canvas* dividido em nove setores, que juntos cobrem as áreas fundamentais de um empreendimento: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Cada componente do quadro representa um elemento vital para estruturação de um modelo de negócio. São eles:

**Figura 5: Elementos do Quadro de Modelo de Negócios BMG**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011. Adaptado pela autora (2018).

1. Segmento de Clientes: É o componente que descreve para quem a empresa cria valor, sendo grupos de pessoas ou organizações. Estes clientes podem ser agrupados em diferentes segmentos de acordo com suas características e necessidades.
2. Proposta de Valor: Compreende o conjunto de benefícios que a empresa oferece aos seus clientes por meio de serviços e produtos. É essa proposta que diferencia um negócio de outro para o consumidor, tornando-a um componente vital para qualquer empreendimento.
3. Canais: Representa os canais de comunicação, distribuição e venda que o negócio utiliza para entregar valor a seus clientes. São os pontos pelos quais o cliente tem contato com a empresa, sendo um item de muita importância para a experiência do usuário.
4. Relacionamento com Clientes: Descreve o tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada grupo de clientes, podendo variar da automatizada até pessoal. Assim como os canais, o relacionamento com os clientes é um ponto de contato direto com o usuário, também de grande relevância para sua experiência.
5. Fontes de Receitas: É o componente que traduz como a empresa gera renda a partir da sua entrega de valor a cada segmento de cliente.
6. Recursos Principais: Especifica os recursos necessários para que o empreendimento funcione, podendo ser: financeiro, humano, físico ou intelectual.
7. Atividades-Chave: Descreve as tarefas essenciais que devem ser realizadas para que o modelo de negócio funcione.
8. Parcerias Principais: Reúne fornecedores e parcerias estratégicas que o empreendimento faz para viabilizar suas atividades.



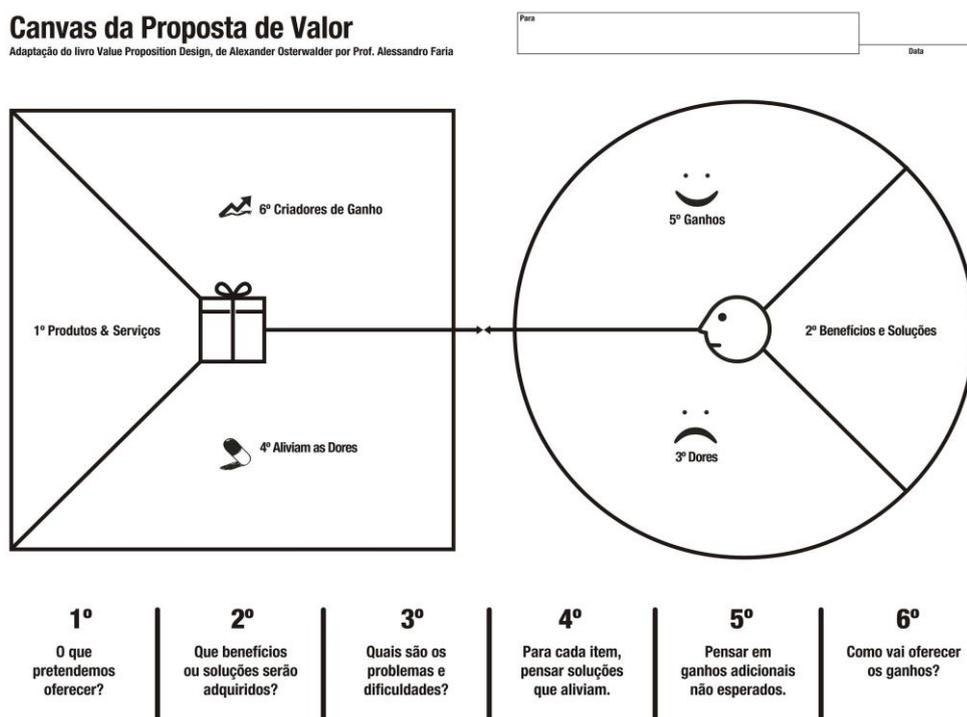
valores qualitativos, representados pelo design e pela experiência do cliente, por exemplo. A proposta representa o ponto decisivo para a escolha do consumidor.

Baseando-se em uma análise profunda dos componentes do *Business Model Generation* (explicado no item 1.4.3, p. 21): Segmento de Clientes e Proposta de valor, o *Canvas* de Proposta de Valor é uma ferramenta que tem o intuito de tornar visível e tangível possíveis soluções para um dado segmento de clientes. Ele se apresenta como um quadro dividido em duas partes, no qual as visões da empresa e do cliente estão lado a lado, permitindo estabelecer resoluções que se encaixem entre as dificuldades e as oportunidades de ambas as partes.

O *Canvas* de Proposta de Valor tem dois lados. Com o Perfil do Cliente, você esclarece a compreensão do cliente. Com o Mapa de Valor, você descreve como pretende criar valor para aquele cliente. Você consegue o Encaixe entre os dois quando um atende ao outro. (OSTERWALDER, 2009, p. 3)

É fundamental destacar o seu caráter iterativo, que possibilita uma contínua atualização e validação das soluções encontradas ao longo do projeto. A ferramenta é imprescindível na modelagem de um negócio de sucesso nos dias atuais.

**Figura 7: Canvas Proposta de Valor**



Fonte: Alessandro Faria.

## **2 APAOKÁ E O CONTEXTO CRIATIVO DE SALVADOR**

O Estúdio Criativo Apaoká surge da relação de três mulheres baianas, jovens, que atuam nas áreas da arte, design e comunicação. Em seus espaços de convivência, conversas em torno das possibilidades no campo do trabalho e desejos de interação com a produção artística e a cena cultural local, construíram a ideia de desenvolver o projeto de criação do Estúdio Criativo Apaoká.

O crescimento da visibilidade do mercado criativo e do empreendedorismo em Salvador foi fundamental para as escolhas que se sucederam na idealização e planejamento da Apaoká. O contexto já existente na região possibilita o crescimento do estúdio, com o suporte de públicos e redes de interação com artistas e produtores locais. Havia ainda, a vontade de impactar e contribuir nesse cenário.

O termo estúdio criativo, segundo dicionários, remete a uma oficina ou ateliê onde se praticam múltiplas linguagens artísticas. O conceito se encaixa com as aspirações do empreendimento, de unir os conhecimentos específicos das integrantes para oferecer soluções comerciais diferenciadas nos campos da arte, design e comunicação. Simultaneamente, pensa-se que o estúdio possibilite a produção artística autoral, prevendo um espaço na estrutura do mesmo destinado para a experimentação artística coletiva, a Apaoká Lab.

O nome Apaoká, refere-se à força feminina ancestral. Para cultos de religiões de matriz africana, é uma árvore que, no Brasil, é a jaqueira. Mãe do Orixá caçador Oxossi, é consagrada também por ser a morada das “mães ancestrais”, como afirma o Dicionário de folhas do Ilê Axé Opô Afonja. O desejo pelo protagonismo e reconhecimento da atuação das mulheres na arte e design fortaleceu a escolha do nome. A Apaoká é uma experiência e uma produção de mulheres.

## 2.1 IMERSÃO

A Imersão é o espaço de projeto em que se busca investigar o objeto de estudo e seu contexto, procurando entender suas características e coletando dados que irão orientar o desenvolvimento dos momentos posteriores do trabalho. Segundo a abordagem de Vianna (2012) do *Design Thinking*, a Imersão pode ser fragmentada em duas fases: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade.

No presente projeto, a fase preliminar foi realizada por meio de um levantamento inicial de referências, também chamada de Pesquisa *Desk*. Nela, buscou-se conhecer mais sobre os temas que circundam o projeto, tais como: Economia Criativa, Empreendedorismo e Modelos de Negócios, em livros, websites, artigos e vídeos. Em seguida, foram feitas algumas ações de contato mais direto com o tema, como uma Pesquisa Exploratória, onde, foi-se à campo observar o ambiente dos empreendedores criativos locais e o público alvo. Esse momento foi marcado pela aproximação com as feiras criativas da cidade, pela realização de um curso sobre Sociedade Criativa oferecido pelo programa Bahia Criativa e por uma ação artística desenvolvida por todas as integrantes da Apaoká.

Essas pesquisas e experiências auxiliaram no Reenquadramento do projeto. De acordo com Vianna, o Reenquadramento é feito “para olhar o problema sob outras perspectivas e definir as fronteiras do projeto” (VIANNA, 2012, p. 24). Neste trabalho, ele foi realizado diversas vezes ao longo da imersão, através de reuniões entre a equipe, onde os resultados obtidos eram discutidos e os rumos do projeto realinhados diante das limitações e oportunidades encontradas.

A Imersão em Profundidade é a fase em que o designer interage com os atores envolvidos no projeto. Nela foi feita uma pesquisa qualitativa, buscando um entendimento aprofundado do assunto, onde se aplicaram entrevistas semiestruturadas e presenciais. Conforme Vianna (2012, p. 37) sugere “Através das entrevistas, é possível expandir o entendimento sobre comportamentos sociais, descobrir as exceções à regra, mapear casos extremos, suas origens e consequências.” Esta pesquisa possibilitou identificar perfis de comportamento dos

segmentos de clientes e conhecer os modelos de negócios dos estúdios criativos da região de forma mais aprofundada.

Por fim, chega-se no momento de Análise e Síntese, nele, reuniu-se todas as informações obtidas nos processos anteriores para serem estudadas, mapeadas e sintetizadas através de ferramentas de análise, como o Mapa Mental, o Mapa de Empatia, a Análise SWOT e o *Canvas* de Proposta de Valor (previamente comentado no item 1.4), o que possibilitou contextualizar os dados coletados ao problema de projeto e fornecer suporte para o seu futuro desenvolvimento.

## **2.1.1 Pesquisa Desk**

### *2.1.1.1 A Economia Criativa*

Segundo Ana Fonseca (2002), o conceito de Economia Criativa tem origem no termo Indústrias Criativas, que surge no início da década de 1990, na Austrália, quando o primeiro-ministro Paul Keating faz um pronunciamento, intitulado *Creative Nation* (Nação Criativa), sobre a contribuição do trabalho criativo para a economia do país e as consequências benéficas do seu envolvimento com as áreas tecnológicas.

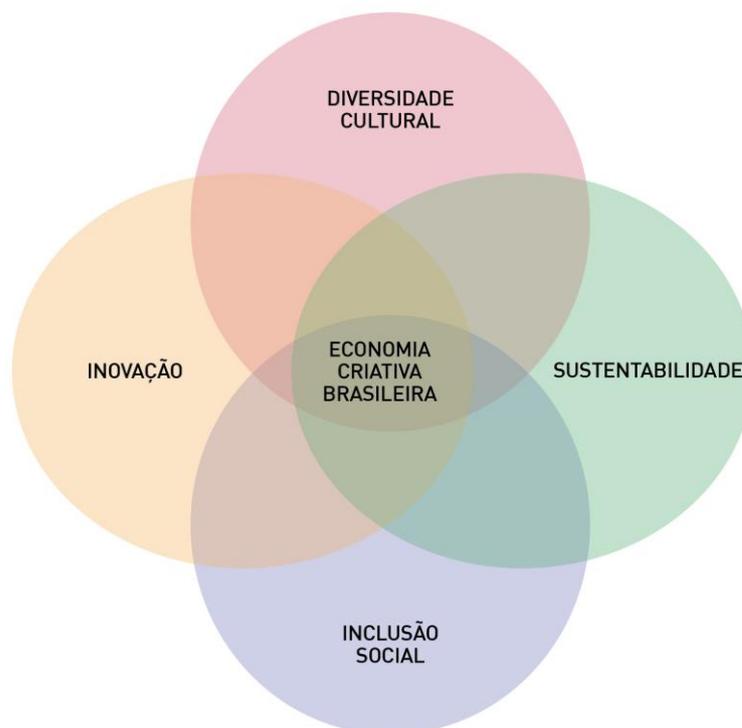
Alguns anos depois, em 1997, Tony Blair, no Reino Unido, em um contexto de forte competição econômica global, coloca a criatividade como pauta de governo, convocando uma força-tarefa com profissionais de diferentes áreas de atuação para identificar e analisar os setores criativos mais promissores com o intuito de potencializá-los e reposicionar a economia britânica. Foram identificados 13 setores, tais como, artes e antiguidades, artesanato, moda, cinema e vídeo, softwares interativos e de lazer, artes performáticas, publicações, computação e softwares, rádio e televisão, design, publicidade e arquitetura. A este conjunto de atividades foi dado o nome de indústrias criativas.

A implementação dessas medidas logo, tornaram-se conhecidas pelos bons resultados, transformando-se em exemplos para outros países. Dessa forma foi percebido que além dos resultados diretos, os estímulos às indústrias criativas

impactavam dinamizando outros setores, promovendo uma reação em cadeia de inovação e criatividade. Assim, definiu-se que a economia criativa abarca as empresas que têm origem na criatividade individual, na habilidade e no talento empreendedor e que têm potencial de geração de riqueza e criação de emprego através da exploração da propriedade intelectual (NESTA, 2008).

A dimensão econômica da cultura ganhou destaque nos últimos anos, dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento - UNCTAD (2015) revelaram que entre 2002 e 2012 houve um aumento de 8,3% ao ano no comércio de bens e serviços criativos, mesmo em um momento de crise em que outros setores da economia decrescem. Baseando-se neste movimento internacional, o Brasil começa a discutir acerca da Economia Criativa e logo foi percebido que o conceito trazido do Reino Unido não se aplicava totalmente à realidade local, pois não compreendia todas as potencialidades que o Brasil possuía. Buscando essa compreensão, em 2012, foi criada a Secretaria da Economia Criativa (SEC) pelo Ministério da Cultura com a finalidade de discutir um modelo dentro do contexto do país e se construir um Plano para a Economia Criativa no Brasil para viabilizar o desenvolvimento de diretrizes e ações de incentivo para a Economia Criativa local. Nele foi pensado que a Economia Criativa seria abordada por quatro princípios: sustentabilidade, inclusão social, inovação e diversidade cultural. O que gerou uma definição diferente da importada, mais amplificada e adequada às características do país.

**Figura 8: Economia criativa no Brasil**



Fonte: Plano de Economia Criativa Brasileira, adaptado pela autora (2018).

Segundo o MINC (2012), “São atividades criativas aquelas resultantes de ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção e riqueza cultural, econômica e social”. Neste conceito estabelecido no Plano de Economia Criativa Brasileira, a principal característica ressaltada é que ela parte de uma matéria prima simbólica individual ou coletiva e que seu resultado pode ser cultural, econômico e social. Também foram identificados os setores e categorias que integram essa economia no Brasil.

**Figura 9: Esquema representativo do Setores Criativos**

CATEGORIAS CULTURAIS	SETORES
No campo do Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimônio material</li> <li>• Patrimônio Imaterial</li> <li>• Arquivos</li> <li>• Museus</li> </ul>
No campo das Expressões Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanato</li> <li>• Culturas Populares</li> <li>• Culturas Indígenas</li> <li>• Culturas afro-brasileiras</li> <li>• Artes Visuais</li> </ul>
No campo das Artes e Espetáculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dança</li> <li>• Música</li> <li>• Circo</li> <li>• Teatro</li> </ul>
No campo do Audiovisual e do Livro, da Leitura e da Literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinema e Vídeo</li> <li>• Publicações e Mídia Impressas</li> </ul>
No campo das Criações Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moda</li> <li>• Design</li> <li>• Arquitetura</li> <li>• Arte Digital</li> </ul>

Fonte: Plano de Economia Criativa Brasileira - MINC (2011). Adaptado pela autora (2018).

Conforme a pesquisadora Daniele Canedo (2017) resume, pode-se dizer que a Economia Criativa tem como matéria prima a criatividade pessoal ou coletiva, ela representa a relação entre arte, cultura, economia e tecnologia, envolvendo um sistema de criação, produção, distribuição e consumo/fruição que geram bens e serviços com valor simbólico em diversas dimensões, como, a econômica, a social e a cultural. Contudo é importante esclarecer, como faz Ana Fonseca Reis no relatório Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento do Sebrae:

(...) a economia criativa não é apenas um apanhado de setores embalados em uma nova categoria, mas o emblema de um novo ciclo econômico, que surge como resposta a problemas globais renitentes, que motiva e embasa novos modelos de negócios, processos organizacionais e institucionais e

relações entre os agentes econômicos e sociais. Nesse novo paradigma, que traz a cultura em sua essência e a tecnologia como veículo propulsor, a organização dos mercados em redes, as parcerias entre os agentes sociais e econômicos, a prevalência de aspectos intangíveis da produção, o uso das novas tecnologias para a produção, distribuição e/ou acesso aos bens e serviços e a unicidade da produção, fortemente ancorada na singularidade, são traços característicos desse modelo que tem como pressuposto de sustentabilidade a melhoria do bem-estar e a inclusão socioeconômica. (REIS, 2008, p. 46,47)

O Ministério da Cultura elencou no Plano da Secretaria da Economia Criativa 2011-2014, 5 itens tidos como fundamentais para que a Economia Criativa tenha força enquanto política de desenvolvimento do país. Esses itens foram chamados de desafios a serem enfrentados, são eles:

1º Desafio – Levantamento de informações e dados da Economia Criativa: partindo do reconhecimento de uma insuficiência de dados e pesquisa em torno do setor criativo que dificulta um entendimento da real dimensão das potencialidades e deficiências do setor, o primeiro desafio apontado é o fomento de pesquisas para que seja realizado um levantamento mais qualificado e que permita uma ação mais efetiva do poder público.

2º Desafio – Articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos: reconhecendo a necessidade do acesso a recursos financeiros pelo setor criativo, tal qual os empreendimentos tradicionais, o documento aponta a necessidade do desenvolvimento de ferramentas, assim como um novo método de ação de bancos e estruturação de editais.

3º Desafio – Educação para competências criativas: a formação de profissionais que tenham um olhar múltiplo, sensível e empreendedor para o setor criativo é fundamental para seu desenvolvimento e para o fortalecimento da produção e cena cultural.

4º Desafio – Infraestrutura de criação, produção, distribuição/circulação e consumo/fruição de bens e serviços criativos: a importância do desenvolvimento de políticas que compreendam a diversidade contida no setor criativo, possibilitando seu desenvolvimento.

5º Desafio – Criação/adequação de Marcos Legais para os setores criativos: elaboração de marcos tributários que estejam de acordo com as necessidades e incentivando o desenvolvimento do setor

Ao se projetar um modelo de negócio, principalmente, no campo criativo nos dias atuais, é imprescindível compreender as oportunidades e desafios que constituem este cenário econômico em desenvolvendo. Para o presente projeto de modelagem do Estúdio Criativo Apaoká é de fundamental importância entender os conceitos da Economia Criativa e o setor que o empreendimento ocupará, assim como todas as categorias que poderão ser impactadas ao oferecer seus serviços, visando construir valores e estratégias mais adequadas, que possam fortalecer todas as partes envolvidas.

#### *2.1.1.2 Inovação do Mercado Criativo de Salvador*

Na Bahia, principalmente em Salvador, observa-se um crescente movimento em torno do tema Economia Criativa. Nos últimos anos foram criados projetos, como, o Observatório de Economia Criativa (OBEC) sediado na UFBA, a Incubadora Bahia Criativa e o programa de mapeamento de Territórios Criativos do SEBRAE-BA, que vêm estimulando a qualificação dos empreendimentos, o avanço da produção e difusão acadêmica sobre o assunto, a profissionalização de agentes culturais e a disseminação de informações que estão repercutindo em um maior engajamento do setor criativo no estado.

Pode-se perceber a prática dessa economia no cotidiano de Salvador, onde é cada vez mais frequente a realização de feiras artísticas, gastronômicas e empreendedoras em espaços públicos da cidade, algumas já consolidadas, acontecem há mais de dois anos, regularmente, com um público crescente. Há também mais espaços colaborativos como *coworkings*, lojas que agregam empreendedores independentes, espaços multidisciplinares abertos, além da formação de coletivos de artistas, entre outros profissionais criativos. Essas práticas são inovadoras diante do mercado tradicional. Elas propõem novas formas de se produzir e comercializar, gerando novos modelos de negócios.

Alguns exemplos são:

A Feira da Cidade foi criada em 2014 com mais de 100 edições realizadas de forma itinerante reocupando diversos espaços públicos de Salvador. Integra entretenimento, música, gastronomia, design, moda, artesanato e ideias, como um festival que agrega e dá visibilidade a dezenas de empreendedores criativos.

**Figura 10: A Feira da Cidade**



Foto: Divulgada na página do *facebook* da Feira da Cidade.

A Feira Pedra Papel Tesouro realizada desde 2016 reúne diversos coletivos e profissionais criativos baianos para comercializar seus produtos em espaços culturais da cidade, como o Palácio da Aclamação e o *Goethe Institut*. Tem como diretriz a apresentação de produtos originais feitos a partir de técnicas analógicas. A feira fortalece o movimento de produtores independentes e dá visibilidade a profissionais que muitas vezes são inacessíveis ao grande público e propõe uma experiência de compra de arte diferenciada na cidade.

**Figura 11: Feira Pedra Papel Tesouro**



Foto: Divulgada na página do Facebook da Feira PTT (2017).

A Nossa Casa Colaborativa é um espaço que fica localizada no bairro do Rio Vermelho. Consiste em um espaço compartilhado de trabalho voltado para empresas, coletivos, organizações e empreendimentos sociais que desenvolvam produtos e serviços com impacto social positivo. O uso da casa se dá através de contrapartidas financeiras e não financeiras, promovendo práticas da chamada “economia colaborativa”. A casa possui uma infraestrutura que possibilita o trabalho, interação, desenvolvimento de soluções e diversão.

**Figura 12: Nossa Casa Colaborativa**



Fonte: Divulgada no site (2017)

O Lalá é um ambiente criativo e multidisciplinar, localizado no bairro do Rio Vermelho. Abre espaço para o cenário alternativo das artes visuais, música, gastronomia e empreendedorismo criativo. “O conceito empregado é o *work in progress*, pois o objetivo da casa é ser regida pelo movimento e transformação constantes das criações e invenções de artistas e grupos criativos.”

**Figura 13: Lalá Multiespaço**



Fonte: Divulgação redes sociais (2017).

Essas são algumas das iniciativas inovadoras que vêm sendo realizadas na capital, percebe-se que uma grande quantidade de profissionais criativos está optando por empreender em novos formatos de negócio, tendo em vista a oportunidade oferecida na cidade de Salvador e a decadência dos modelos tradicionais de trabalho. Fica claro também, que esses novos modelos baseados em recursos intangíveis como, conhecimento, criatividade e cultura, estão promovendo pequenas transformações nos ambientes que atuam, oferecendo a população maior acesso à arte e cultura, dando uma maior visibilidade a pequenos empreendedores, promovendo a colaboração entre profissionais e conseqüentemente o fortalecimento do setor criativo.

#### 2.1.1.4 Referências de Empresas de Design Nacionais

Outros estados brasileiros também vivem o atual impulso e consequências da Economia Criativa, contudo, em diferentes estágios de desenvolvimento que estão ligados às particularidades sócio-políticas, econômicas e culturais de cada local. No presente trabalho dois empreendimentos de design de fora da Bahia são utilizadas como referências, a Corisco Design localizada em Recife-PE e a Questtonó Consultoria e Inovação, com sede em São Paulo-SP.

A Corisco Design é uma pequena empresa pernambucana fundada por dois jovens designers em 2000. Tem como foco o design gráfico, oferecendo serviços de design editorial, identidade visual, ilustração, sinalização, tipografia, *webdesign* e pesquisa em design. Entre as suas atividades comerciais o estúdio também visa a realização de projetos autorais, onde utiliza a marca Corisco Academia, com a qual oferecem oficinas criativas para público externo, desenvolvem pesquisas e projetos ligados à cultura local, por meio de editais públicos. Com 18 anos de existência a Corisco a sua proposta de valor é reconhecida nacionalmente pela valorização da cultura regional vernacular em seus trabalhos, que corrobora para o fortalecimento da identidade local e para a originalidade do design que desenvolve.

Já a Questtonó Consultoria e Inovação é uma grande empresa, localizada em São Paulo e Nova York. Surgiu da ideia de dois designers de produto que a fundaram em 1933. Ao longo dos anos a Questto se consolidou no mercado, e em 2008 uniu-se a Nó Design, um estúdio com bastante destaque na área de design de embalagem e que já experimentava algumas ferramentas de design estratégico. Assim nasceu a Questtonó, com uma visão mais global e sistêmica do design. Em 2015, iniciou uma expansão internacional com a inauguração de nosso estúdio em Nova Iorque no distrito do Brooklyn. Este ano completa 25 anos de funcionamento com boas perspectivas para o futuro, oferece os serviços de consultoria em inovação, *branding*, design estratégico, design de produto, design visual, *UX*, pesquisa avançada em design, *service design*, *business design*, design de embalagem, *design thinking*, *organizational design*. Se diferencia por uma entrega completa e consistente, com abordagem sistêmica e de inovação de negócios, processos, produtos, serviços e experiência. E pelo desenvolvimento de estudos e projetos por conta própria e para

seus clientes que buscam causar impacto positivo ao mercado e para a sociedade. Eles estão entre a estruturação de novos negócios ou voltados para a discussão de grandes questões da pauta da sociedade e de tendência e de propostas para soluções para um futuro possível.

#### *2.1.1.5 Principais Meios de Formalizar um Pequeno Empreendimento Criativo*

Dentro da pesquisa para o planejamento de uma empresa é importante se conhecer as maneiras legais de formalizá-la e qual das opções se adapta melhor ao seu modelo de negócio, limitações e estrutura. De acordo com o Módulo didático Formalização de Empreendimentos Criativos, publicado pela Bahia Criativa, um programa da Secretaria de Cultura da Bahia em 2014, têm-se:

A formalização do empreendimento criativo é o processo de legalização de uma atividade do âmbito cultural, individual ou coletiva, conforme as exigências do mercado, da sociedade e do Estado para seu reconhecimento público como um empreendimento sério e responsável. (p. 9)

Segundo o Sebrae (2014), a regularização de uma empresa garante a cobertura previdenciária, o registro do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a emissão de nota fiscal, facilidades de crédito, segurança jurídica, assim como o acesso a outros direitos e vantagens particulares de cada formato de empresa. Contudo é válido ressaltar que a burocracia e as altas taxas para manter uma empresa registrada no Brasil dificultam este processo e, muitas vezes, são os principais motivos de empreendedores se manterem na informalidade ainda hoje.

Nessa perspectiva, em julho de 2009, foi criada a Lei Complementar 128/2008 que tem como objetivo retirar mais pessoas da informalidade, regularizando os profissionais e empreendedores autônomos, que atuam em uma das mais de 400 atividades listadas neste segmento com faturamento de até 60 mil reais por ano, mediante a um pagamento fixo mensal de até 50 reais, conforme informações do portal virtual do Sebrae. O MEI (Microempreendedor Individual) atualmente atende cerca de 6 milhões de microempreendedores e entre eles estão muitos prestadores de serviços e profissionais do setor criativo.

Para além desta opção está o registro de Empresa Individual de Restrição Limitada (EIRELI), que “é constituída por uma única pessoa responsável por garantir a totalidade do capital social (valor do patrimônio total da empresa), devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País” (Módulo 5. Formalização. Bahia Criativa, p. 16). Nela o empresário não responde com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa, o capital social integralizado da empresa é usado para cobrir eventuais obrigações. O EIRELI pode se enquadrar como Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Há também as Sociedades, para os casos em que o negócio é formado por uma parceria, uma união de duas ou mais pessoas físicas em torno de um mesmo propósito, que é reconhecida pela legislação como uma Pessoa Jurídica. Na Sociedade, a pessoa jurídica responde com seu patrimônio pelas obrigações assumidas, preservando o patrimônio pessoal dos sócios quando constituem o formato Sociedade Limitada ou subsidiariamente com o patrimônio do sócio, quando no formato de Sociedade Ilimitada. Elas ainda podem se classificar em Sociedade Empresária e Simples, na primeira ocorre a união entre empresários e na segunda entre pessoas físicas.

## **2.1.2 Pesquisa Exploratória**

### *2.1.2.1 Ação Apaoká na Rua: Maria Felipa, Heroína Negra da Independência da Bahia*

Em julho de 2017, o coletivo das integrantes da Apaoká realizou sua primeira ação nas ruas de Salvador. Ela foi proposta nesse momento do projeto como uma atividade de experimentação e de observação do contexto e público que o estúdio pretende alcançar. A atividade foi desenvolvida durante os cortejos do 2 de julho - dia da Independência da Bahia, no centro histórico de Salvador, e consistiu na colagem de cartazes estilo lambe-lambe que exaltavam a figura de Maria Felipa em uma alusão ao oráculo do tarô, através da carta do sol.

Muito antes disso, havia nas reuniões do grupo, discussões a respeito da importância de que do coletivo conseguisse imprimir em seus trabalhos um olhar e uma reflexão

sobre questões relativas à autonomia, vida, direitos e liberdade da mulher e da mulher negra, por exemplo. Compreendendo a importância do estúdio para um estímulo à nossa livre experimentação artística, surge a ideia da Apaoká Lab, que será uma marca dentro do estúdio utilizada para conter produções e experimentos que pudessem perpassar nossas investigações, reflexões e trocas, além dos serviços que o estúdio pretende oferecer.

Para elaborar a arte do cartaz lambe-lambe, foi realizada uma primeira imersão do coletivo para as questões já descritas acima. As discussões sobre o peso do racismo para a elaboração da versão da história da sociedade brasileira e a invisibilização do papel da mulher negra foram as principais questões refletidas com a aproximação do dia 2 de julho, que, em Salvador, é um momento importante, no qual acontecem manifestações populares e o tradicional cortejo, com festa de largo.

Maria Filipa é uma das personagens da história da luta pela independência do Brasil na Bahia, período marcado por embates armados e participação popular. A Heroína Negra da Independência, como também é conhecida, era uma ex-escravizada, pobre que havia organizado um grupo de mulheres negras armadas com facão e cansaço em uma emboscada e ataque às tropas portuguesas na Ilha de Itaparica. Para o coletivo, a figura de Maria Felipa merecia ser exaltada por inspirar a força da negra e do negro no país, marcado pela violência racial que se expressa na negação de direitos, construção e disseminação de uma imagem de subordinação, silenciando a importância do povo negro no país.

Além das discussões, os encontros foram de pesquisa histórica, busca por referências visuais para se chegar na composição final. Após a elaboração e impressão dos cartazes, seguiu-se o dia da ação, realizada durante o cortejo no centro histórico. As pessoas demonstraram interesse pela imagem de imediato. Os cumprimentos, fotografias e repercussão da frase “Quantas anônimas guerreiras brasileiras, África liberta em tuas trincheiras?” utilizada no cartaz reforçam a importância da ação, visto a necessidade da exaltação da história de luta e conquistas do povo negro frente ao racismo.

Figura 14: Elementos para criação da arte



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

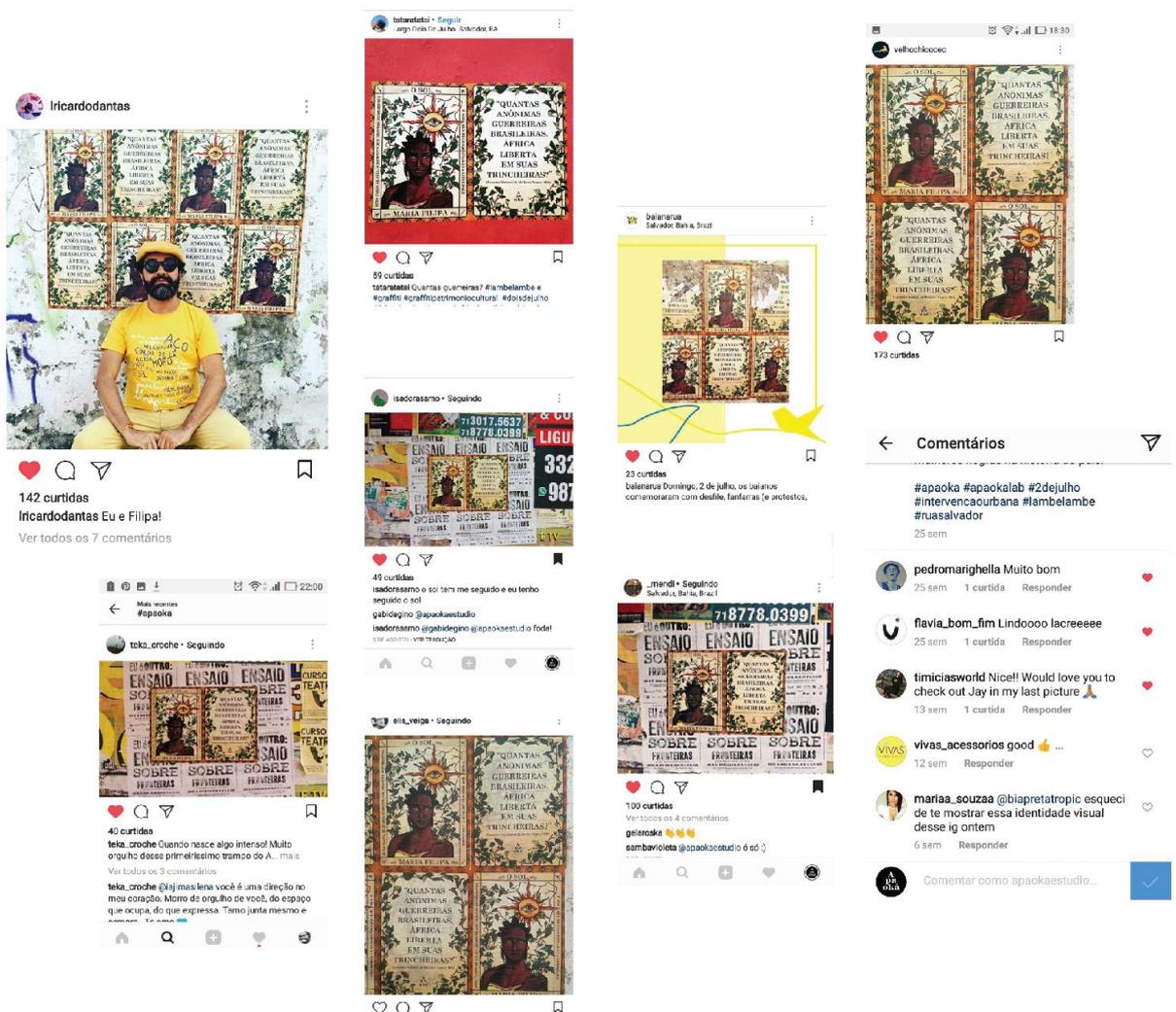
Figura 15: Cartaz Lambe-lambe Maria Filipa



Fonte: Acervo pessoal (2017).

Logo depois do dia 2 de julho foi lançada uma página de teste do Estúdio na rede social *Instagram*, para verificar o alcance da ação. Na página foi possível acompanhar mais sobre a repercussão, pois outras(os) usuárias(os) da rede registravam quando viam o cartaz e marcavam a página do Estúdio como uma forma de fazer referência. Muitos, também, perguntavam, através de mensagens nas redes se os cartazes estavam disponíveis para venda. A atividade possibilitou a validação da existência de um público que se identifica com as produções autorais pretendidas para a marca Apaoká Lab, além da utilização das redes sociais como um canal para a empresa.

**Figura 16: Repercussão nas redes sociais**



Fonte: Acervo pessoal (2017).

### 2.1.3 Entrevistas

A fim de identificar as peculiaridades do contexto e dos atores envolvidos no projeto, foram realizadas entrevistas presenciais semiestruturadas com três estúdios de design de Salvador: a Moringa Estúdio Criativo, a Manah Design e Branding, o Estúdio Duna. Além de mais 24 pessoas que representam diferentes segmentos de clientes dos serviços de arte, design e comunicação em Salvador. De acordo com Maurício Vianna:

Entrevistas são particularmente úteis para obter a história por trás das experiências de vida do entrevistado. (...) Através das entrevistas, é possível expandir o entendimento sobre comportamentos sociais, descobrir as exceções à regra, mapear casos extremos, suas origens e consequências. (VIANNA, 2012, p. 37)

Os estúdios foram escolhidos a partir de suas propostas de valor, variedade de perfis, e viabilidade da entrevista qualitativa. As entrevistas possibilitaram uma aproximação bastante direta com o ambiente das empresas criativas e seus clientes, onde foram percebidas as diferentes formas de atuação de um estúdio de design e sua estruturação enquanto um negócio na cidade, além da visão do usuário, detectando algumas carências e oportunidades de serviço.

#### 2.1.3.1 *Conhecendo Estúdios Criativos Locais*

O primeiro estúdio entrevistado foi a Moringa, uma empresa com cerca de 5 anos, formada pela sociedade de duas profissionais baianas da área de design gráfico e publicidade, que se propõem a trabalhar com arte e design, oferecendo os serviços de branding, fotografia, comunicação visual e assessoria de redes sociais.

Figura 17: Marca Estúdio Moringa



Fonte: Página de *Facebook* da Moringa Estúdio Criativo (2018).

Tem como diferencial, o atendimento do estúdio, que é feito de forma bastante personalizada com uma escuta atenciosa de cada cliente para o melhor entendimento e acolhimento de suas necessidades. Além da estética em seus trabalhos, que apresentam uma forte união da arte com o design e da regionalidade, que cada vez mais tem sido valorizada nas marcas soteropolitanas. Essas características fazem parte de sua proposta de valor. Seus clientes são de pequeno e médio porte e estão entre os empreendedores relacionados a atividades do setor criativo, como: moda, gastronomia, artesanato e cultura, estes que chegam à empresa através da divulgação “boca a boca”, nas redes sociais ou por meio de parcerias.

O estúdio começou com pouca estrutura, funcionando em *home office*, e durante esses cinco anos de desenvolvimento passou por diversas mudanças estruturais e físicas. Hoje, conta com a estrutura de um escritório no bairro Rio Vermelho, com dois funcionários fixos, um prestador de serviços e uma estagiária. Atende clientes com grande relevância na cena de Salvador como, o ICBA e o Festival Radioca.

A segunda empresa entrevistada foi a *Manah Design e Branding*, um escritório de design fundado por um casal de sócios que atuam na área de design e gestão em Salvador. O escritório foi totalmente planejado antes de sua abertura e hoje possui sete meses de existência. Oferece os serviços de *branding*, *webdesign* e consultoria, focando no atendimento de clientes de pequeno e médio porte dos segmentos de engenharia, saúde e culinária.

**Figura 18: Marca Manah Design e Branding**



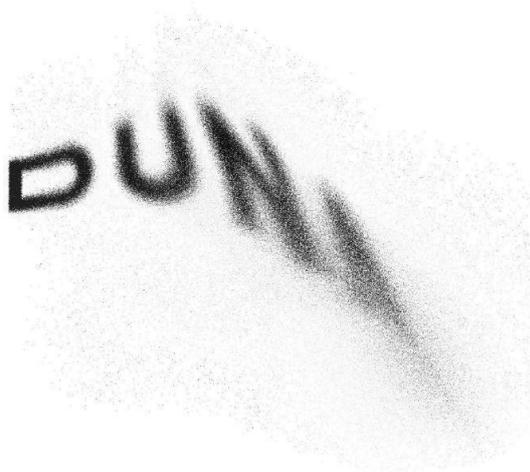
Fonte: Site Manah Design e Branding (2018).

O diferencial da empresa também está no atendimento mais “estrito” com o seu cliente e sua proposta de contrapartida social, tendo muitas parcerias com ONG’s e projetos sociais da região. Seu modelo de negócio tem uma estrutura tradicional, mas hoje se encontra em remodelagem tendo a perspectiva de inovar em alguns serviços no futuro. O escritório fica no bairro Itaipara, onde trabalham dois funcionários fixos e prestadores de serviços temporários, a depender da demanda de projetos.

Duna foi o terceiro entrevistado, um estúdio de design projetado para oferecer serviços voltados, especificamente, para branding. Com três anos de existência em Salvador é formado por apenas um designer. Atende clientes de diversos segmentos e portes, se diferenciando dos demais estúdios analisados por funcionar como um negócio *home office* e fazer sua divulgação e captação de clientes, quase que exclusivamente, pela internet, utilizando o portfólio online *Behance*.

O investimento nesse modelo de negócio fez o estúdio ter alcance internacional, hoje, a maior parte de seus clientes são de outros estados e países, o que influencia diretamente na forma como o estúdio se relaciona com seus clientes, onde o meio virtual se faz imprescindível e tornam necessários uma postura mais formal e contratual para passar confiança aos clientes e assegurar o sucesso para ambos os lados que não se conhecem.

**Figura 19: Marca Estúdio Duna**



Fonte: Página de Facebook do Estúdio Duna (2018).

#### *2.1.3.2 O Público*

Com auxílio das informações obtidas nas pesquisas de imersão foi possível identificar uma variedade de segmentos de clientes para os serviços de design e arte na cidade, o que permitiu a criação de dois formulários para esta segunda fase de entrevistas realizadas com o público.

Um formulário foi destinado para os grupos: instituições e associações, pequenas empresas e produtoras culturais procurando entender como estes clientes geram as demandas de design, qual importância desses serviços nos seus empreendimentos, como as executam e quais as expectativas para estes serviços. Já o segundo formulário para se entender o público da parte artística do Estúdio, a Apaoká Lab, onde procurou-se saber do público de feiras de arte da cidade, quais produtos ou obras se identificam mais, o que os atraem nesses espaços, quais suas queixas e motivações.

As entrevistas foram realizadas em campo entre os meses de setembro e novembro com 24 pessoas que fazem parte dos segmentos selecionados. Como resultado, pode-se observar que cada grupo apresenta tem peculiaridades, necessidades e desejos sutilmente diferentes, apesar de comporem partes de um mesmo cenário.

### **Instituições e Programas:**

É o grupo que reúne instituições públicas ou privadas, programas, associações e projetos sociais e culturais. Caracterizam-se pela necessidade de comunicar suas missões, valores e práticas para seus públicos, a fim de fortalecer suas imagens e gerar maior adesão às causas que defendem. A maioria depende de financiamento público ou de patrocínio de empresas, aos quais precisam prestar contas e visibilizar suas marcas, demandando serviços de design, como, criação de identidade visual, relatórios de atividades, revistas, fotografia e peças para publicação em redes sociais. Esse público relata uma dificuldade em acessar profissionais da área de design, resultando muitas vezes em trabalhos inadequados que não atendem completamente os objetivos finais ou de baixa de baixa qualidade estética formal. Nesse setor, estão encarregados de gerir estas demandas, profissionais na faixa de 35 a 60 anos, que ocupam cargos de gestão e comunicação.

### **Pequenas empresas ligadas à economia criativa:**

Representam as empresas de pequeno porte que buscam novas formas de se consolidar no mercado. Atuam entre as áreas da economia criativa, (listar) e em grande maioria têm orçamento limitado para destinar a serviços de comunicação e design. Necessitam de consultoria estratégica de marca, branding, material gráfico, site, fotografia e gestão de redes sociais. Dependem essencialmente da apresentação e divulgação para chegar ao seu público, mas muitas vezes não sabem como acessar profissionais responsáveis por esse serviço ou temem os custos. São empreendedores de perfis e idades variadas que visam profissionalizar suas marcas, ter uma maior visibilidade nos canais que atua, alcançar mais segmentos de clientes e um maior número de vendas.

### **Agentes culturais:**

Consiste em produtoras, agências, grupos artísticos e culturais ou mesmo pessoas que atuam nesse setor. É um grupo amplo, mas que possui interesses em comum, por exemplo, a autopromoção, a visibilidade nas mídias, a formação de público e o fortalecimento da cena cultural. Necessitam de serviços de comunicação visual e design, como, criação de portfólio, identidade visual para projetos, peças para redes sociais, material gráfico, peças editoriais, fotografia e ilustração. É um público diverso

entre 22 e 55 anos, em sua grande maioria possui elevado grau de escolaridade e entendem o valor da comunicação, do design e da arte como parte de seus trabalhos. Utilizam cada vez mais as redes sociais como ferramentas de trabalho, divulgação e portfólio.

### **Público de feiras artísticas:**

É um nicho mais específico de pessoas, formado por jovens e adultos de 18 a 60 anos que se interessam ou trabalham com arte. Este público busca por novas referências visuais, troca de conhecimento e novas experiências e alternativas de compra, se identificando com as propostas das feiras de artes que vêm sendo realizadas na cidade. A decisão da compra desses clientes é por motivos como a originalidade, a causa que apresenta, a técnica artística e o preço.

## **2.2 ANÁLISE E SÍNTESE**

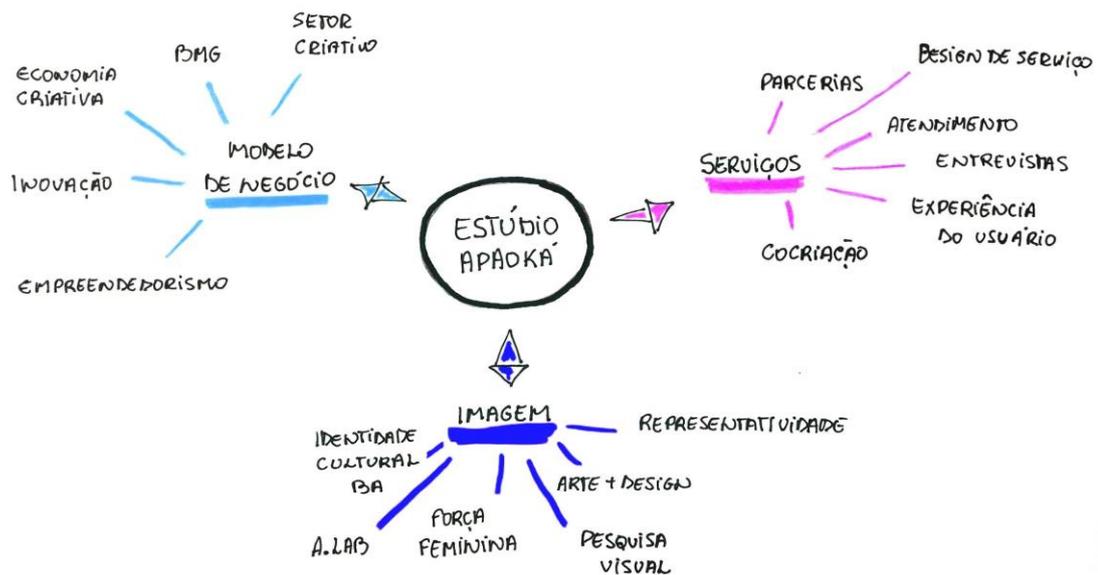
Depois do momento de Imersão, tendo posse de uma grande quantidade de informações e dados é preciso organizar e sintetizar todo o material, a fim de poder entendê-lo, analisá-lo e posteriormente conseguir tomar decisões de projeto mais assertivas. Para isso, o *Design Thinking* indica uma série de ferramentas e técnicas que auxiliam nesse processo. Neste trabalho, para esta etapa, utilizou-se o Mapa Mental, o Mapa de Empatia, a criação de Personas e a Análise SWOT associada com o Quadro de Modelo de Negócios.

### **2.2.1 Mapa Mental**

O Mapa mental é uma técnica bastante presente na prática dos designers, criada pelo psicólogo Tony Buzan. Traduz-se em uma forma de “pesquisa mental”, na qual se explora, rapidamente, um problema, tema ou ideia central com a finalidade de mapear imagens e assuntos que estão associados a eles.

Segundo o Ellen Lupton (2014), para fazer um mapa mental basta escrever no centro de uma folha de papel o tema principal e ligar à imagens e palavras que fazem associações com o mesmo, criando assim, ramificações que constituem o assunto. Aqui, o mapa foi importante para orientar e fazer conexões entre os principais assuntos abordados no projeto, de maneira rápida e visual.

**Figura 20: Esboço de Mapa Mental**



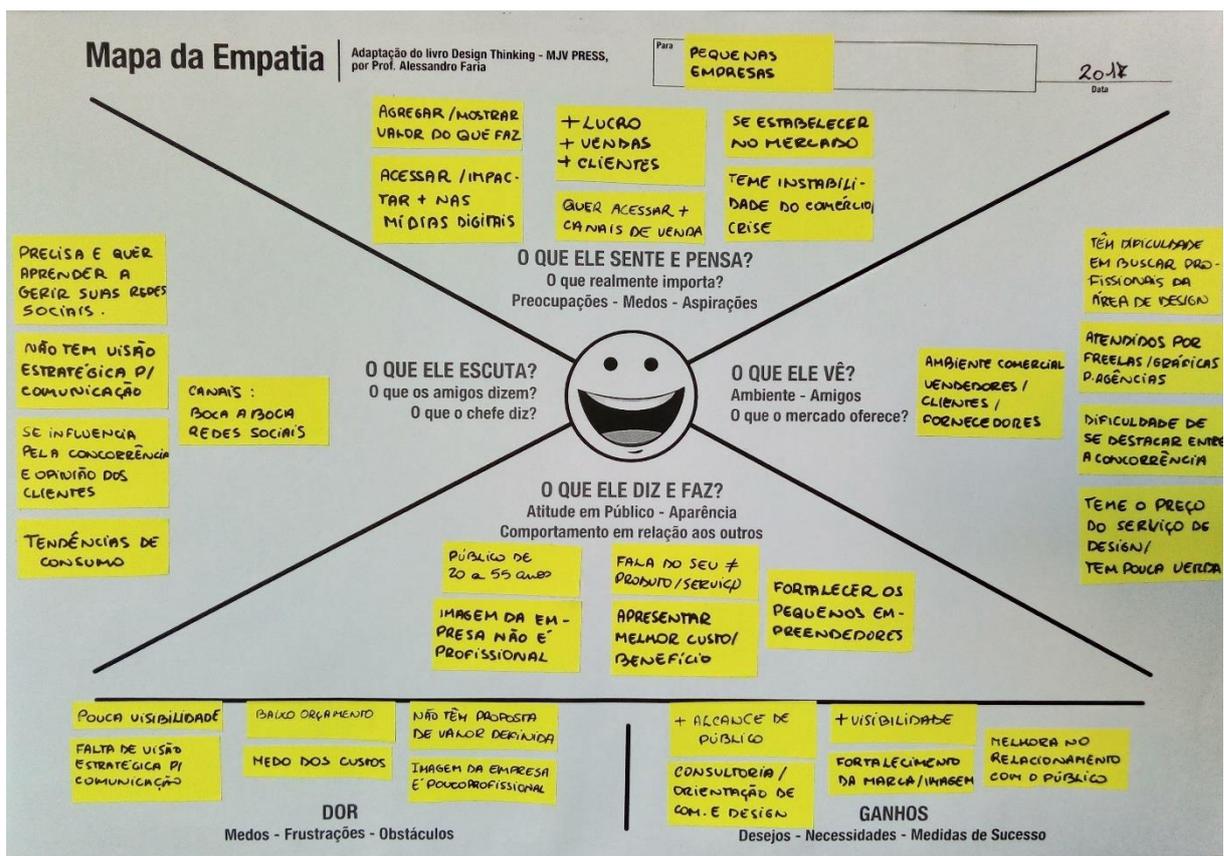
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

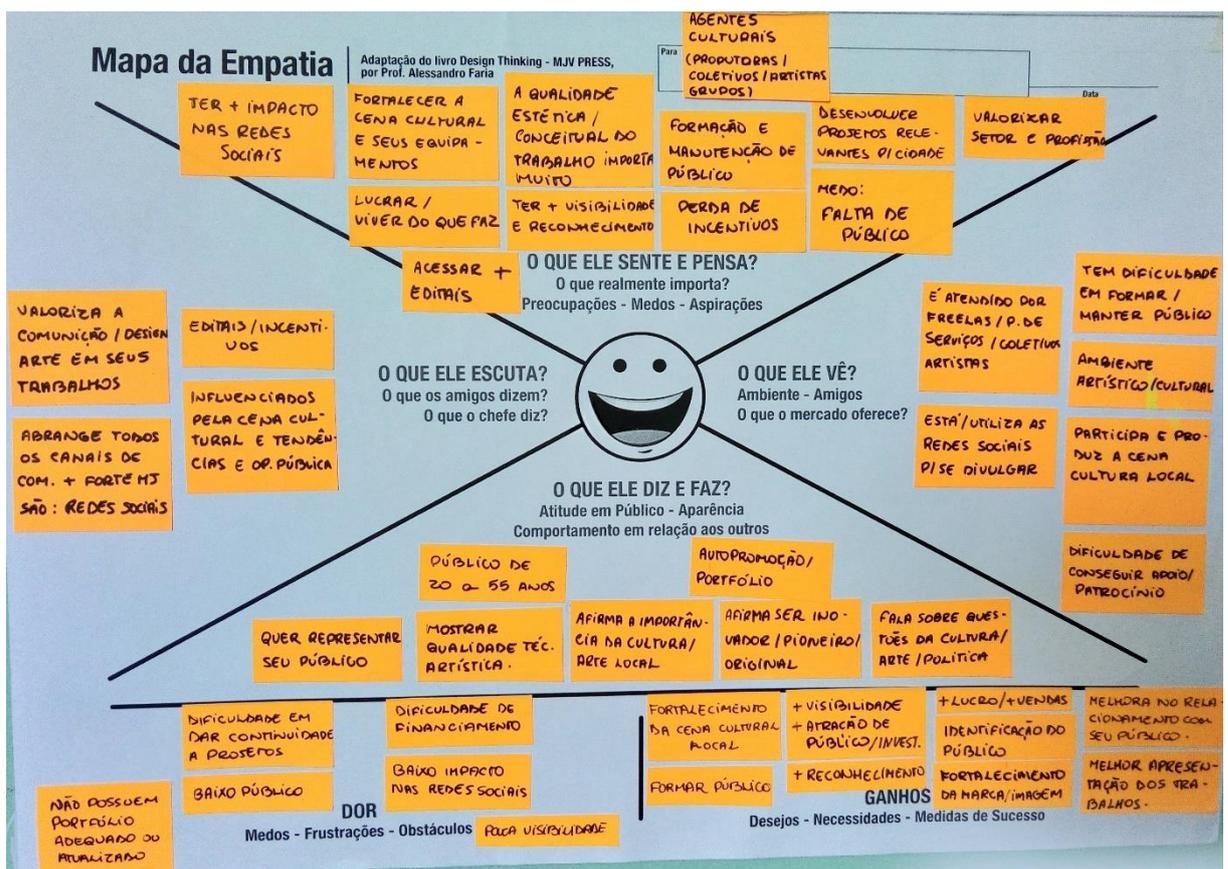
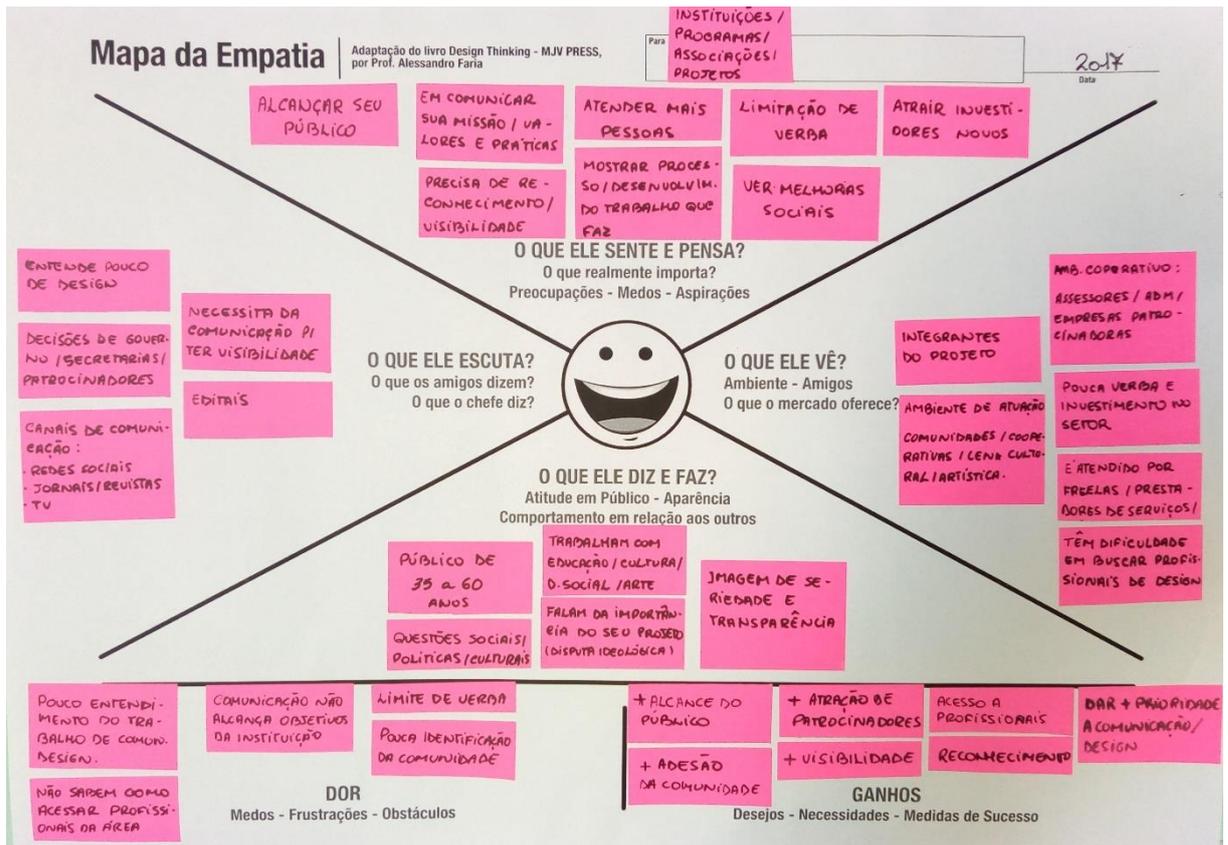
### 2.2.2 Mapa de Empatia

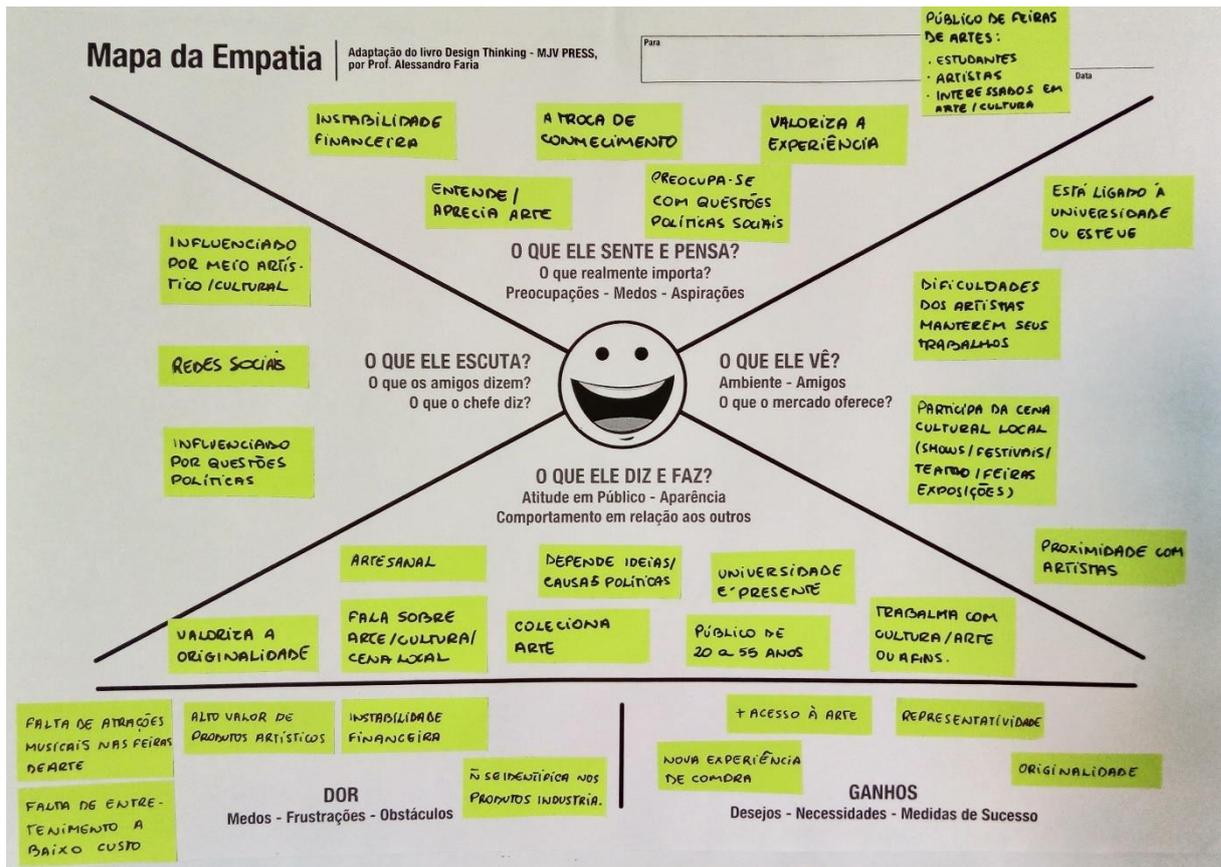
O Mapa de Empatia é uma ferramenta criada pela companhia do pensamento visual XPlane. Ele consiste em um *canvas* que auxilia no entendimento do ponto de vista do cliente para quem a empresa cria valor, de forma sintética, visual e dinâmica. A ferramenta propõe que a equipe de projeto responda as perguntas: “O que ela vê?, O que ela escuta?, O que ela pensa e sente?, O que ela diz e faz?, Qual suas dores e Quais seus ganhos?”, com as informações dos clientes, coletadas nas etapas anteriores. Ao final é possível chegar em um painel de informações que traduz os perfis dos clientes ou de segmentos de clientes, viabilizando o uso posterior de outras ferramentas como o Canvas de Proposta de Valor e o Quadro de Modelo de Negócios.

A utilização do mapa foi extremamente importante para o projeto, depois de concluído foi possível identificar, nos grupos de clientes, suas principais características e demandas, facilitando o surgimento de ideias de valor para cada um. O mapa continuou presente auxiliando em outros momentos do projeto, onde pôde-se verificar se a proposta de valor do estúdio compreendia realmente as necessidades dos usuários, permitindo a criação de estratégias específicas e o aperfeiçoamento do modelo de negócio.

Figura 21: Mapas de Empatia







Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 2.2.3 Personas

A criação de personas é técnica muito utilizada em projetos de design centrados no usuário. Compreende uma representação de grupos de clientes feita por meio da construção narrativa de personagens fictícios com arquétipos elaborados a partir da observação de comportamentos e características dos mesmos. Vianna afirma que, “Elas auxiliam no processo de design porque direcionam as soluções para o sentido dos usuários, orientando o olhar sob as informações e, assim, apoiando as tomadas de decisão”. (VIANNA *et al*, 2012, p. 80)

Para a construção das personas deve-se analisar, na pesquisa com o público, quais as polaridades encontradas nos comportamentos e aspectos dos usuários, combinando-os em personagens e assim, atribuir-lhes nome e uma história para facilitar o entendimento pelo grupo. No presente trabalho foram criadas 4 personas:

## **Marcelo**

Marcelo tem 45 anos, é de Belo Horizonte, mas mora em Salvador há 5 anos. Trabalha como coordenador de comunicação em um programa público/privado de ensino de música para jovens em situação vulnerável. Comanda uma equipe reduzida e várias vezes recorre a prestadores de serviços e agências externas para executar algumas demandas do programa, como publicações editoriais, identidade visual de eventos e material gráfico. Marcelo tem como principal responsabilidade comunicar a missão e os valores do programa à comunidade e se preocupa em como fazer isso de maneira que valorize os jovens que integram o programa e a cultura local. Dessa maneira deseja investir mais no design, mas tem dificuldade em buscar profissionais da área, não encontra portfólios e acaba por aceitar alguma indicação de pessoas próximas que nem sempre dão atenção a essas peculiaridades e o resultado não alcança o objetivo esperado.

Dores de Marcelo:

- Dificuldade em encontrar profissionais de design
- Dificuldade em conseguir em achar profissionais que atendam as peculiaridades dos objetivos do programa

Como a Apaoká pode ajudar Marcelo?

- Investindo em canais de comunicação que alcancem esses clientes
- Oferecendo um atendimento mais atencioso, que acolha as necessidades do cliente
- Criando peças que valorizem a identidade local

## **Fernanda**

Fernanda tem 31 anos, mora em Salvador, formou-se em produção cultural na UFBA aos 24 e na faculdade já trabalhava fazendo *freelas* de produção de eventos, shows, festivais, onde fez muitos contatos profissionais e começou a ser conhecida entre os profissionais da área. Assim que terminou a faculdade se formou foi convidada a trabalhar em uma produtora local de um antigo chefe, depois de dois anos trabalhando na produtora decidiu fazer uma sociedade com uma amiga e fundou a sua própria empresa. Elas sempre apostaram na cena cultural de Salvador e adoram promover artistas locais, produzir festivais, eventos que fortalecem a imagem da cidade, mas

com as dificuldades que o setor carrega precisam viabilizar seus projetos de diversas formas, captando recursos por meio de editais setoriais, federais, leis de incentivo fiscal, é uma vida bastante corrida. Fernanda sabe que é fundamental fazer uma boa apresentação de seus projetos e investir na comunicação visual de seus eventos. Hoje seu público alvo está mais fácil de alcançar com as redes sociais, mas precisa se destacar na profusão de eventos que acontecem todos os dias, é preciso fazer com que essas pessoas se identifiquem e se mantenham interessadas para conseguir dar visibilidade aos artistas e assim poder dar continuidade aos projetos. Na correria da produtora, entre tantas demandas, tem dificuldade em gerir as páginas de cada projeto e manter esse diálogo ativo com o público depois que acontecem os eventos.

Dores de Fernanda:

- Precisa que seu público se identifique e se mantenha interessado nos eventos e projetos que promove
- Sua produtora não dá conta do trabalho de gestão das redes sociais
- Quer ajudar a fortalecer a cena cultural da cidade

Como a Apaoká pode ajudar Fernanda?

- Desenvolvendo projetos gráficos que dialoguem com seu público e valorizem a cultura local, fazendo com que os mesmos se identifiquem e queiram participar
- Produzindo conteúdo para manter o interesse do público páginas das redes sociais e cuidando da gestão das mesmas

## **Ticiania**

Ticiania tem 35 anos, mora em Salvador, se formou em administração, mas desde a adolescência teve que trabalhar no que aparecia para conseguir se sustentar e ajudar sua mãe que é costureira em casa. Ticiania é uma mulher muito comunicativa, cheia de amigos, que há um ano perdeu o emprego em uma empresa grande e começou a pesquisar outras possibilidades de ganhar dinheiro. Percebendo a quantidade de pessoas que estavam empreendendo por conta própria utilizando as redes sociais para se promover, colocou uma ideia antiga em prática, juntar-se a sua mãe e montar o ateliê que sempre sonhou para ela. As clientes já tinham sugerido muitas vezes que

criasse uma página no Instagram para facilitar a comunicação e divulgação do trabalho da mãe, mas no emprego ela não tinha tempo. Então tomou coragem e lançou a página nas redes sociais, mais clientes foram aparecendo e ela fazia o que podia para fotografar as peças, administrar as demandas e ajudar a mãe. Com o tempo, contratou uma assistente de costura para a mãe e o negócio ganhou mais corpo e hoje, Ticiania até começou a participar de uma feira de empreendedores criativos da cidade, vendendo numa pequena banquinha a produção do ateliê, mas sempre fica insatisfeita com a imagem do ateliê, sabe que precisa profissionalizar o serviço para continuar crescendo. As fotos nem sempre ficam boas e a marca do ateliê foi feita por uma amiga que desenha, ela gosta, mas observa as de sua concorrência e está claro que pode ser melhor.

Dores de Ticiania?

- Precisa profissionalizar a imagem da empresa
- Necessita de ajuda para gerir as redes sociais

Como a Apaoká pode ajudar Ticiania?

- Chegando até Ticiania através de parcerias com os agentes culturais que promovem as feiras para atender os empreendedores
- Oferecendo pacotes de serviços com valores flexíveis
- Fazendo consultoria estratégica para identificar como a imagem do negócio de Ticiania pode melhorar
- Criando uma identidade visual adequada para o negócio

## **Luana**

Luana faz mestrado em arquitetura, tem 27 anos e ama profissão que escolheu. Desde nova percebe as cidades com uma sensibilidade diferente, com um olhar curioso e atento para a composição dos prédios, os ornamentos urbanos. Seus pais sempre a levavam para o interior nas férias para visitar seus avós e ela adorava ver como as pessoas das cidades pequenas interagiam e valorizavam diferente os seus espaços, mais tarde entendeu que queria viver disso e entrou no curso de arquitetura e urbanismo na UFBA. Mudou-se para o Santo Antônio, onde divide uma casa com uma amiga, lá consegue se manter a lembrança do lugar de seus avós, e ainda tá próxima

do lado mais artístico e boêmio de Salvador. Luana vive a cidade e estuda para defender esse direito. Nos finais de semana ela quer um local para passear com seus amigos, trocar ideias, comer, mas não gosta do ambiente dos shoppings e vê como uma boa alternativa as feiras criativas que vêm acontecendo, muitas no seu próprio bairro. Nelas, ela aproveita para conhecer novos artistas, buscar referências visuais artísticas para o seu trabalho e procurar produtos para decorar sua casa ou alguma obra acessível que ela se identifica.

Dores de Luana:

- Busca estar em lugares que sejam coerentes com o modo que pensa
- Procura por obras e produtos acessíveis que se identifique
- Buscar por referências visuais artísticas

Como a Apaoká pode ajudar Luana?

- Participando das feiras criativas locais
- Oferecendo obras e produtos originais que retratem a identidade cultural de Salvador
- Trabalhando em colaboração com outros artistas baianos e oferecendo mais variedade de estilos, referências e formatos de trabalhos artísticos.

#### **2.2.4 Análise SWOT com Quadro de Modelo de Negócios**

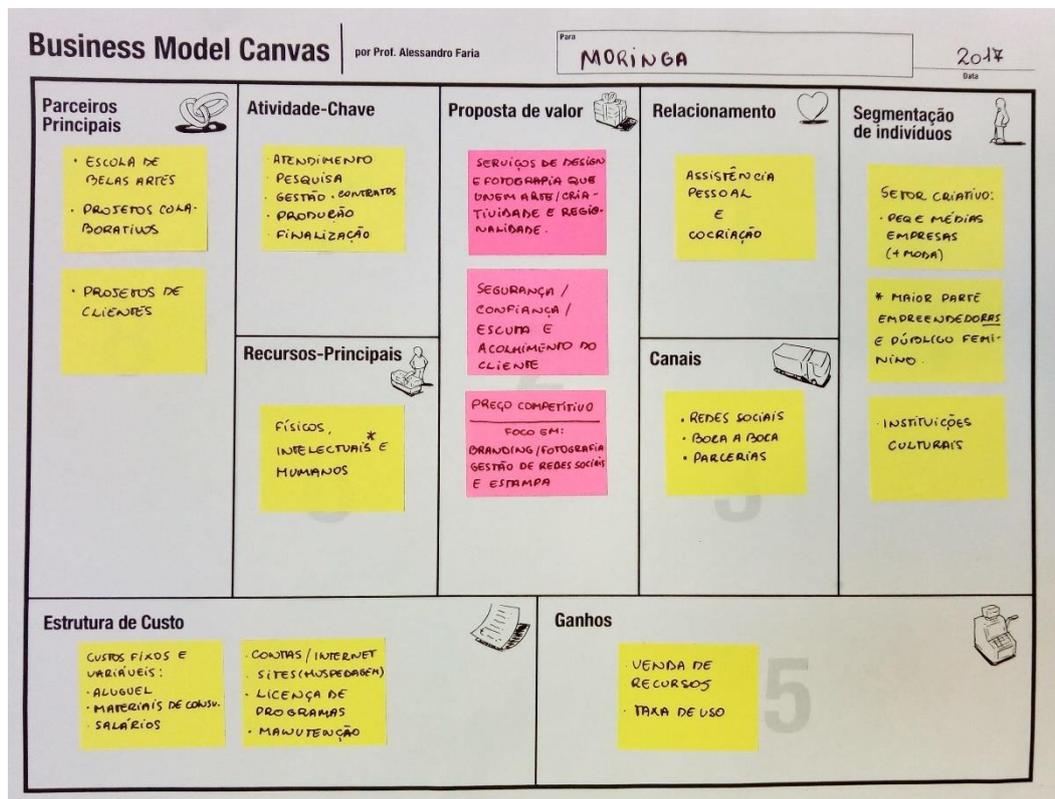
Para fazer um estudo mais aprofundado dos estúdios de design entrevistados, entendendo as características de seus modelos de negócios dentro do cenário de mercado local, optou-se por empregar dois métodos de análises juntos, a Análise SWOT com o Quadro de Modelo de Negócios, como sugerem Osterwalder e Pigneur no livro *Business Model Generation* (2011).

Analisar a consistência do seu Modelo de Negócios é crucial, mas observar seus componentes em detalhes também pode revelar interessantes caminhos para a inovação e renovação. Uma maneira eficiente de se fazer isso é combinando a clássica análise de forças, fraquezas oportunidades e ameaças (SWOT – na sigla em inglês) com o Quadro de Modelo de Negócios. A SWOT permite uma análise e uma avaliação focadas no Modelo de Negócios de uma organização e seus componentes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 216)

Seguindo esta orientação foram construídos os Quadros de Modelo de Negócios de cada estúdio entrevistado, a fim de os sintetizar visualmente e facilitar a análise proposta. Posteriormente, buscou-se avaliar detalhadamente as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades de cada elemento do modelo de negócio dos estúdios e a partir dela identificar os principais pontos a serem colocados nas tabelas da Análise SWOT.

### Moringa Estúdio Criativo

Figura 22: Quadro de Modelo de Negócio da Moringa Estúdio Criativo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

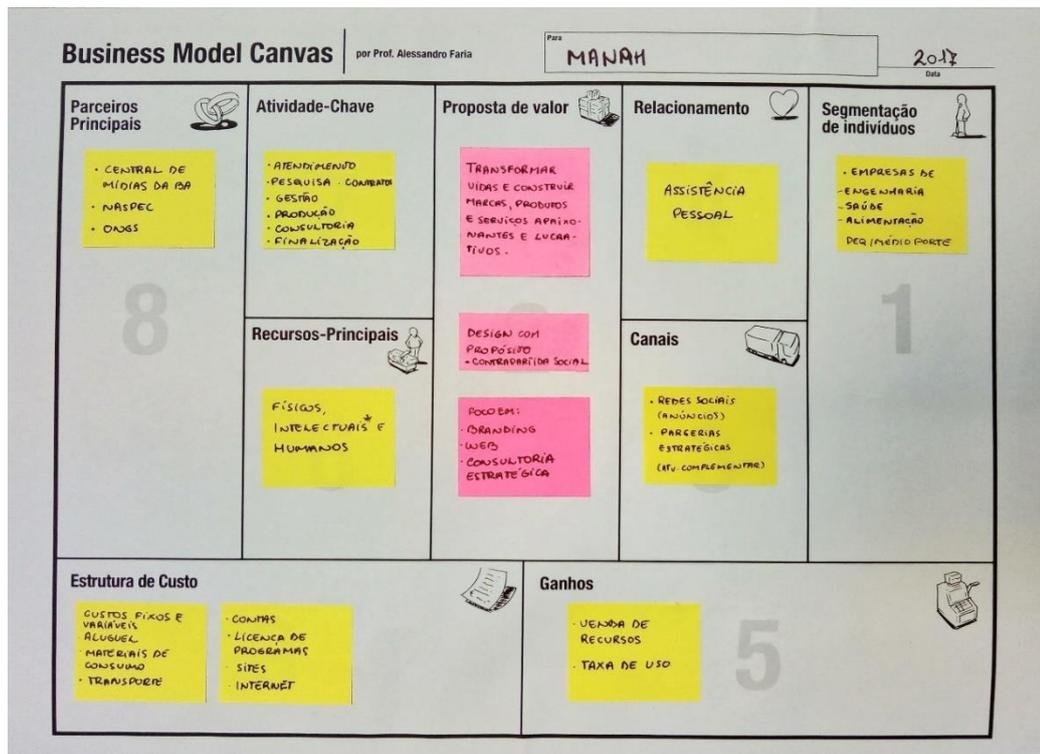
**Tabela 1: Análise SWOT Moringa Estúdio Criativo**

	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PROPOSTA DE VALOR BEM ALINHADA COM SEGMENTO DE CLIENTES</li> <li>- VARIEDADE DE SERVIÇOS OFERECIDOS</li> <li>- VALORES COMPETITIVOS</li> <li>- ESTÉTICA DIFERENCIADA DOS DEMAIS ESTÚDIOS CONCORRENTES</li> <li>- ATENDIMENTO PERSONALIZADO</li> <li>- CLIENTES RECORRENTES</li> <li>- ESTRUTURA FÍSICA</li> <li>- FORTES PARCERIAS</li> <li>- EXPERIÊNCIA DE MERCADO</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SITE INACABADO</li> <li>- PERDAS DE PRAZOS FREQUENTES</li> <li>- CUSTOS FIXOS ELEVADOS</li> <li>- RECEITA IMPREVISÍVEL</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATENDER A NOVOS SEGMENTOS DE CLIENTES</li> <li>- EXPANDIR ATUAÇÃO PARA FORA DA CIDADE</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IMPREVISIBILIDADE DOS CANAIS QUE PODEM PERDER A RELEVÂNCIA COM O TEMPO</li> <li>- ALTA CONCORRÊNCIA NOS CANAIS QUE ATUA</li> </ul>
<b>INTERNO</b>		
<b>EXTERNO</b>		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Manah Design e Branding**

**Figura 23: Quadro de Modelo de Negócio da Manah Design e Branding**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

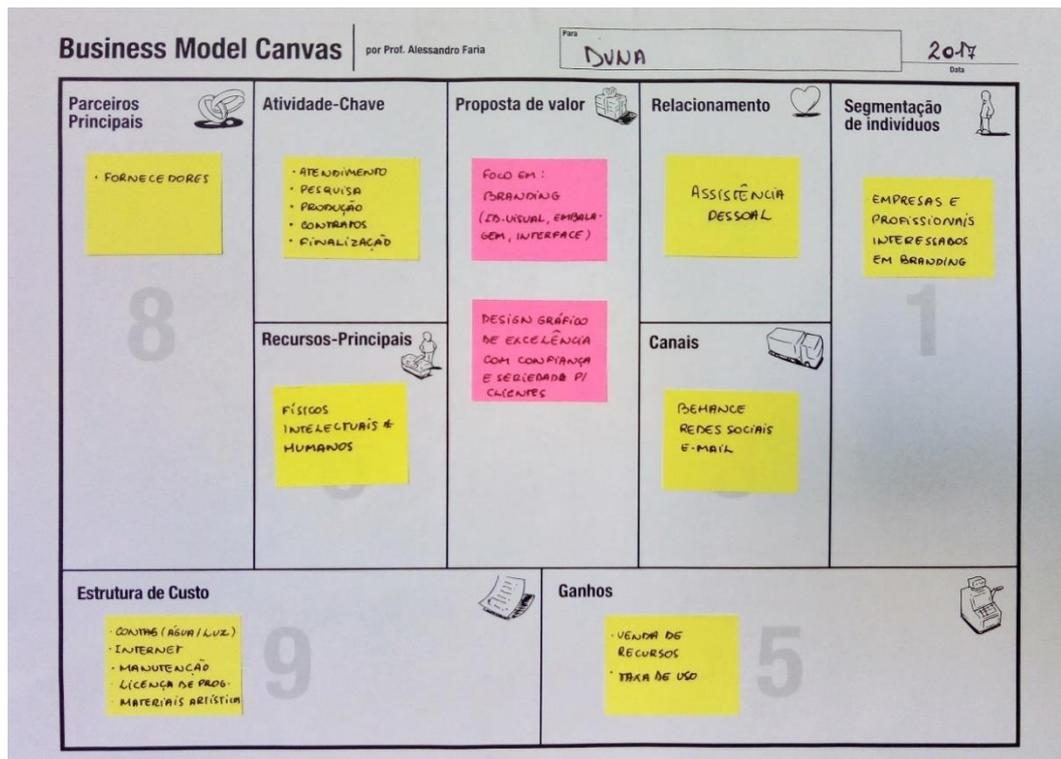
**Tabela 2: Análise SWOT Manah Design e Branding**

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PROPOSTA DE VALOR BEM ALINHADA COM OS SEGMENTOS DE CLIENTES</li> <li>- PROPOSTA DE CONTRAPARTIDA SOCIAL</li> <li>- VARIEDADE DE SERVIÇOS OFERECIDOS</li> <li>- VALORES COMPETITIVOS</li> <li>- PARCERIAS ESTRATÉGICAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SITE INACABADO</li> <li>- CUSTOS FIXOS ELEVADOS</li> <li>- RECEITA IMPREVISÍVEL</li> <li>- POUCO TEMPO NO MERCADO</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- APROVEITAR MELHOR A ESTRUTURA QUE POSSUI (COWORKING, ALUGUEL)</li> <li>- OFERECER OFICINAS, PALESTRAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FONTE DE RECEITA NÃO DIVERSIFICADA</li> <li>- CONCORRÊNCIA NOS SEGMENTOS DE CLIENTES QUE A EMPRESA FOCA</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## Estúdio Duna

**Figura 24: Quadro de Modelo de Negócio Duna**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Tabela 3: Análise SWOT Estúdio Duna**

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALCANCE DE PÚBLICO ESPECIALIZADO</li> <li>- VALORES COMPETITIVOS</li> <li>- PRATICIDADE</li> <li>- CUSTOS FIXOS REDUZIDOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SITE INACABADO</li> <li>- PERDAS DE PRAZOS FREQUENTES</li> <li>- CUSTOS FIXOS ELEVADOS</li> <li>- RECEITA IMPREVISÍVEL</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ATUAR EM MAIS CANAIS</li> <li>- FAZER PARCERIAS ESTRATÉGICAS</li> <li>- OFERECER MAIS SERVIÇOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FONTE DE RECEITA NÃO DIVERSIFICADA</li> <li>- IMPREVISIBILIDADE DOS CANAIS QUE PODEM PERDER A RELEVÂNCIA COM O TEMPO</li> <li>- CONCORRÊNCIA NOS CANAIS QUE ATUA</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base nas análises acima, verificou-se como a proposta de valor é um fator determinante para todos os estúdios e influi diretamente nos clientes que a empresa alcança. Entre a variedade entrevistada cada estúdio busca se diferenciar por suas propostas e elas estão entre as principais forças encontradas. Destacam-se, a Moringa propondo o design unido a arte com uma estética original e regional e a Manah com uma visão do design como um meio de transformação social.

No relacionamento com os clientes todos prezam pelo atendimento pessoal, mas a Moringa se coloca como “casa do cliente” e busca acolher e ouvir as necessidades dos seus segmentos em um trabalho de cocriação, atraindo os pequenos empreendedores que muitas vezes desconhecem o trabalho do designer, dificuldade que a Manah também procura sanar.

A variedade de serviços também é uma força, se a empresa suportar a maior quantidade de demanda, no caso da Duna, por se tratar de um único designer em um estúdio home office, focar-se em um único serviço é mais adequado para o seu funcionamento, que o possibilitou ter uma abertura a mais segmentos de clientes a baixos custos fixos. Os valores dos serviços em geral baseiam-se entre as médias das tabelas disponibilizadas pela ADEGRAF e o que a concorrência oferece, buscando

por valores competitivos, mas que também são flexíveis, variando a depender da quantidade de trabalho, o porte do cliente e até mesmo a relação dele com a empresa. O que favorece, principalmente, os pequenos empreendedores.

Outro ponto forte dos estúdios são as parcerias que eles estabelecem, a Manah procura fazer alianças estratégicas com empresas de áreas complementares às atividades design, assim como ONG's e instituições que fortalecem sua proposta de valor. A Moringa tem uma parceria com a Escola de Belas Artes da UFBA que proporciona uma troca e atualização de conhecimentos, além da parceria em projetos dos próprios clientes que possibilita uma força e uma longevidade maior nas relações com os clientes. Já a Duna faz parcerias apenas com fornecedores, o que limita um pouco as oportunidades que este quesito oferece atualmente, mas garante uma etapa do serviço seja feita com qualidade.

Os canais de conhecimento e avaliação mais utilizados pelas empresas têm sido as redes sociais, realmente são os meios mais fáceis de divulgar os trabalhos e se comunicar atualmente, porém eles estão sujeitos às tendências do meio digital, a concorrência e ao controle de empresas externas, que podem perder a relevância com o tempo, configurando uma ameaça. Dessa forma se faz necessário ter um site próprio, mas todos os entrevistados apresentaram problemas nesse quesito e suas páginas se encontram em manutenção, apesar de acreditarem na potência de alcance do site. A Duna se diferencia por investir no *Behance* - site internacional de portfólios de designers, ilustradores e artistas online, como um dos seus principais canais, onde é possível atrair clientes mais especializados, como grandes empresas, agências de alcance internacional. Uma oportunidade que não é utilizada pelos outros entrevistados.

Os recursos principais do estúdio estão principalmente no intelectual e humano, com profissionais, habilidades e conhecimentos específicos, licenças de programas, mas é o recurso físico que gera mais custos fixos, normalmente com o aluguel de escritórios e a compra de equipamentos e materiais. É uma oportunidade cada vez usual o compartilhamento de locais de trabalho, abrindo mais chances de troca de conhecimentos, experiência e equilíbrio dos custos. Outra opção para se começar um

negócio é uma estrutura *home office*, que reduz largamente os custos, mas cria a demanda de buscar por outros espaços para realização de reuniões etc.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) “Ideias para inovar podem vir de qualquer lugar, e cada um dos nove fundamentos pode ser um ponto de partida”. Percebe-se que apesar dos estúdios possuírem modelos de negócios estruturalmente tradicionais eles buscam, continuamente, inovar e se diferenciar em suas práticas internas, o que os mantém atualizados para atuar no mercado criativo de Salvador. A observação dessas empresas permitiu um entendimento mais coeso acerca do funcionamento destes empreendimentos e a relação com o mercado, clientes, e o reconhecendo do que está acontecendo, hoje, para poder mudar, criar e inovar no planejamento do modelo de negócio para o Estúdio Apaoká.

#### **2.2.5 Critérios Norteadores**

Na avaliação das informações obtidas durante a Imersão por empreendedores e clientes, ficaram evidentes alguns pontos essenciais que não poderiam ser perdidos ou precisariam ser trabalhados melhor no projeto. A partir deles foi possível estabelecer diretrizes balizadoras para guiar o desenvolvimento das etapas seguintes de projeto, principalmente, na construção da Proposta de Valor, do Modelo de Negócio e Identidade Visual do Estúdio. Criar esses critérios é um exercício muito importante para não perder o foco durante a elaboração de estratégias e soluções para o projeto, principalmente, quando se tem um tempo limitado. De acordo com Maurício Vianna, “Os critérios norteadores devem estar sempre presentes durante o desenvolvimento de um projeto porque parametrizam e orientam as soluções, evidenciando sua adequação ao escopo que deve ser respeitado”. (VIANNA, 2012, p. 78)

Definiu-se como critérios norteadores para o projeto:

- Diferenciar o Estúdio entre a concorrência por sua proposta de valor
- Valorizar a identidade cultural regional e local
- Buscar pela utilização de técnicas artesanais nos trabalhos da Apaoká
- Criar uma identidade visual original que dialogue com o público alvo

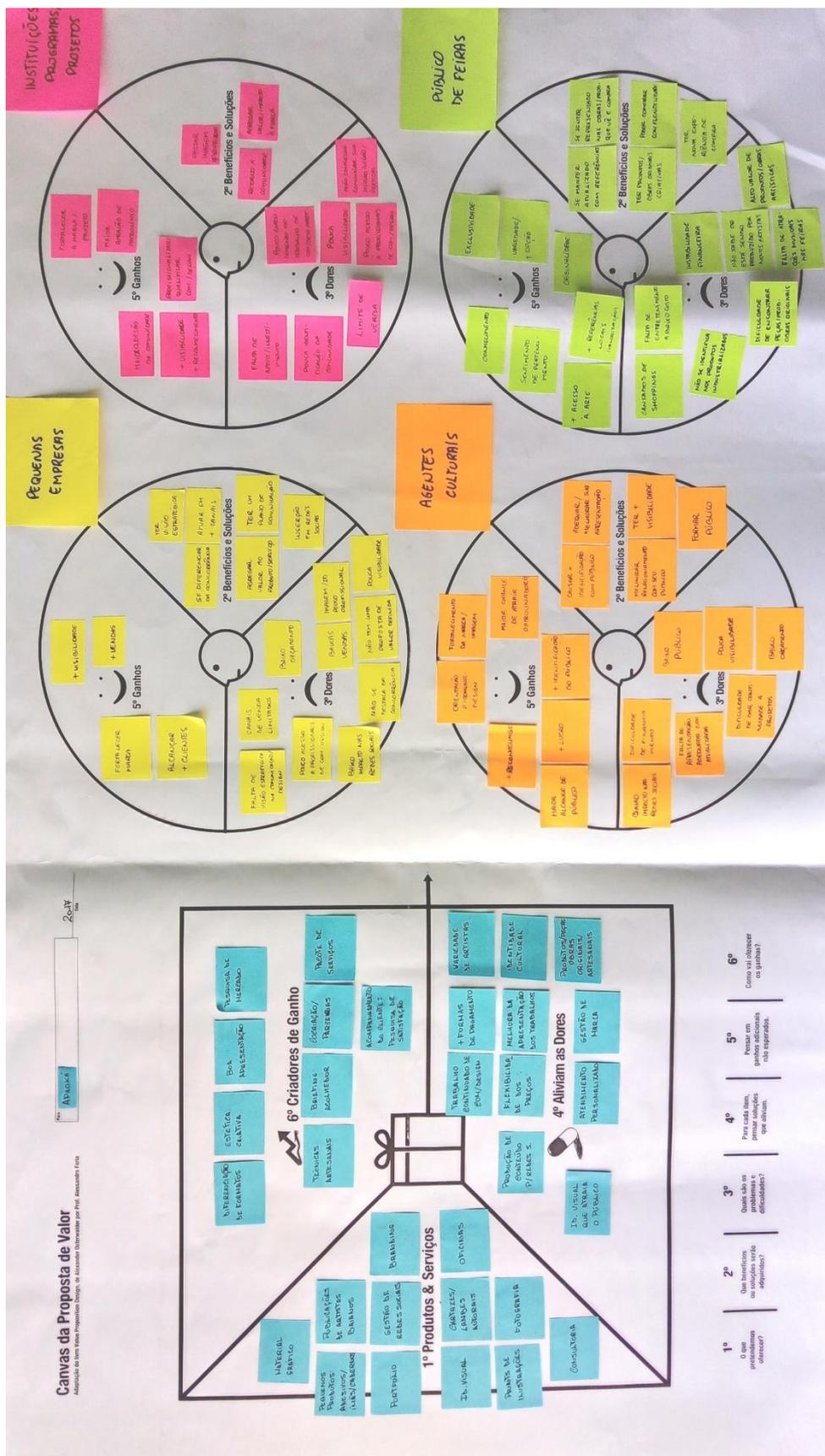
- Buscar fortalecer o setor criativo e cultural nas atividades da Apaoká
- Valorizar as pautas que o Estúdio defende em sua comunicação
- Priorizar um atendimento acolhedor às necessidades do cliente
- Ter impacto nas redes sociais
- Buscar a fidelização de clientes

### 2.2.6 Canvas Proposta de Valor

Conforme os autores Osterwalder e Pigneur descrevem no livro *Value Proposition Design* (2014), o *Canvas* de Proposta de Valor se divide em dois lados: Perfil do Cliente e Mapa de Valor. O primeiro apresenta um determinado segmento de cliente, destrinchando suas tarefas, dores e ganhos, o segundo, descreve uma proposta de valor, detalhando-a em produtos, serviços analgésicos e criadores de ganho. Para criar propostas de valor mais adequadas é necessário que duas partes se encaixem, uma atendendo a sua correspondente.

Diante da variedade de clientes que o Estúdio Apaoká pretende atender, foi necessário a construção de 4 *Canvas*. Um para cada segmento selecionado: Pequenas empresas criativas, Agentes culturais, Instituições e programas, Público de feiras artísticas. Nos *Canvas*, o Perfil dos Clientes foi preenchido a partir dos comportamentos e características analisados no Mapa de Empatia. Já o Mapa de Valor foi desenhado buscando o encaixe ideal, entre a necessidade do cliente e o que o Estúdio oferecer. A partir deste ponto, uma parte do Modelo de Negócio da Apaoká ganha forma.

Figura 25: Canvas Proposta de Valor



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3 IDEIAÇÃO E PROTOTIPAÇÃO DO ESTÚDIO

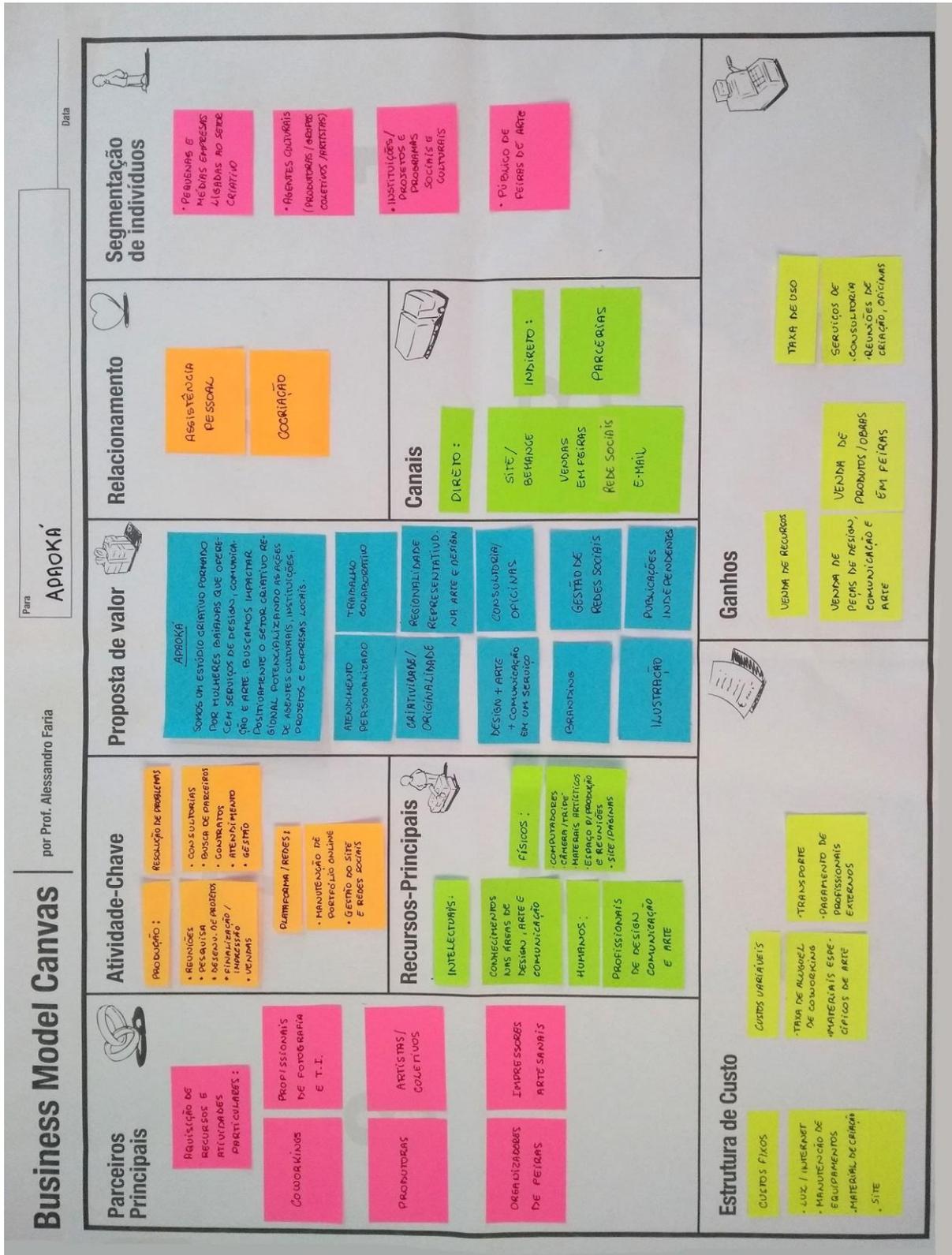
#### 3.1 MODELO DE NEGÓCIO

Conforme os autores Osterwalder e Pigneur (2011) explicam no livro *Business Model Generation* um Modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Com o suporte das informações, dados e ideias adquiridas através das pesquisas e análises realizadas nas fases anteriores deste projeto, chega-se o momento de começar a estruturar o Modelo de Negócio para a Apaoká. O *Canvas* de Modelo de Negócio foi a ferramenta escolhida para desenvolver o protótipo seguindo na abordagem do *Design Thinking* e suas premissas.

Para os autores é possível identificar quatro epicentros de inovação em Modelo de Negócios: a partir dos recursos, da oferta, dos clientes ou das finanças, cada um desses epicentros pode servir de ponto de partida para uma grande mudança no modelo que impactará nos outros componentes do *canvas*. No presente projeto, buscou-se orientar a construção do quadro a partir da compreensão do segmento de clientes e suas necessidades. O preenchimento foi feito junto às outras integrantes do Estúdio a fim de agregar mais pontos de vistas, a partir de suas diferentes experiências. Dessa forma, foram reunidos os *canvas* anteriores para poder relembrar e validar sugestões durante o processo e começou-se a desenhar o Modelo.

Definiu-se para os componentes do BMG do Estúdio Apaoká:

Figura 26: Canvas BMG preenchido



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.1 Segmento de clientes

Os clientes aos quais um empreendimento se dedica são o âmago de qualquer negócio. Um grupo de clientes pode ser representado a partir de necessidades similares ou divergentes, como, renda, características, desejos, canais de comunicação que utiliza, entre outros. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a escolha de quais segmentos o empreendimento deve focar e quais ignorar precisa ser uma decisão tomada de forma bastante consciente, pois é a partir desta definição que se torna possível compreender para quem se está projetando, adequando os serviços e ofertas ao público determinado.

Pode-se eleger um único segmento ou vários, são cinco tipos existentes: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataforma multilateral. Segundo Osterwalder e Pigneur “Alguns Modelos de Negócios fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 21)

Devido a complexidade do empreendimento criativo aqui projetado, no qual abarca também a Apaoká Lab, uma “marca” do estúdio destinada ao desenvolvimento de pesquisa e produtos artísticos para venda com um público específico, somando-se a sua característica colaborativa para oferecer parte de seus serviços, criando valor a outros profissionais do setor, constatou-se, a partir da construção do Mapa de Empatia e do *Canvas* de Proposta de Valor, que os clientes e envolvidos no estúdio estão todos dentro de um mesmo macro contexto que é o artístico e cultural de Salvador, contudo existem algumas diferenças de necessidades, que, como explicado anteriormente, podem caracterizar grupos distintos de clientes. Dessa forma, define-se para o Modelo de Negócio da Apaoká o tipo segmentado, no qual o estúdio serve propostas de valor aptas a quatro segmentos de clientes: pequenas empresas de áreas criativas, agentes culturais, instituições, e público de feiras artísticas. Além dos parceiros, que fazem parte fundamental para o funcionamento pleno dos serviços.

**Figura 27: Detalhe de Segmento de clientes do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

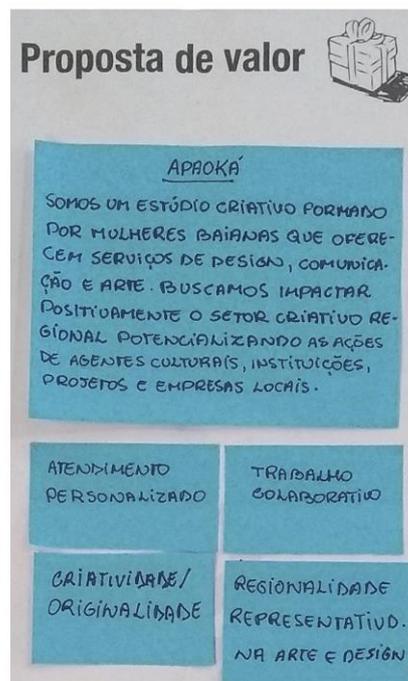
### 3.1.2 Proposta de valor

A proposta de valor é o pilar central de qualquer reflexão estratégica. Ela pode se fundamentar em elementos como: novidade, desempenho, personalização, “fazendo o que tem que ser feito”, design, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade. A proposta desenvolvida, aqui, teve como premissa sanar algumas dores recorrentes que foram identificadas em seus segmentos de clientes e no cenário de mercado, por exemplo, a dificuldade de acesso à profissionais de design, a dificuldade de formar público e a oportunidade de agregar uma maior representatividade da identidade baiana nas marcas.

Dessa forma, definiu-se entre os principais valores da Apaoká a personalização e o design. Busca-se oferecer um atendimento diferenciado com uma escuta mais atenciosa de cada segmento de clientes, trazendo-o para cocriar resultados. O design está na estética imprimida nos trabalhos que priorizam a união da arte e do design, diferenciando-se em meio as tendências que acabam por criar uma imagem padrão que não causam identificação com o público. Soma-se, ainda, a marca Apaoká Lab, que através de parcerias com outros artistas visa valorizar a cena artística e cultural

local trazendo diversidade de olhares e temas para os trabalhos produzidos. Conforme os autores Osterwalder e Pigneur afirmam “Em anos recentes, os conceitos de customização em massa e cocriação ganham importância. O método permite a customização de produtos e ainda tira vantagem competitiva da economia em larga escala”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23)

**Figura 28: Detalhe de Proposta de Valor do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.3 Canais

Os canais são a interface da empresa com seus clientes, servem para comunicar, distribuir e vender a proposta de valor do negócio, podendo ser distinguidos entre canais diretos e indiretos; e particulares e parcerias. Autores do tema afirmam que “Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27). É importante frisar que eles devem estar integrados para oferecer a melhor experiência possível a seus clientes.

Para o modelo de negócio em questão, optou-se por mesclar a variedade de tipos de canais, particulares e parceiros, a fim de ampliar a visibilidade do Estúdio e, possivelmente, sanar a dificuldade encontrada por alguns segmentos em acessar e conhecer o trabalho de profissionais especializados na área de design. Assim, foram definidos como canais para a Apaoká: site, redes sociais (*Facebook e Instagram*), e-mail, parcerias estratégicas, portfólio *Behance*, além de feiras e eventos artísticos. Osterwalder e Pigneur (2001) também mencionam as cinco etapas recorrentes de aplicação dos canais utilizados por uma empresa, constituindo-se por: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-venda. Para os canais do Estúdio Apaoká, propôs-se a seguinte estratégia:

1. Conhecimento: Em uma fase inicial de funcionamento da Apaoká, a empresa buscará fazer parcerias com empreendimentos de atividades complementares, coletivos de feiras e artistas. Em seguida começará as suas primeiras produções autorais, fazendo produtos artísticos, intervenções urbanas e participando de feiras, buscando criar conteúdo para alimentar suas redes e portfólio, além de promover a divulgação da proposta de valor da empresa para o prospectar clientes.

2. Avaliação: Por meio das redes sociais, site e *Behance* todo trabalho produzido pelo estúdio será publicado e ficará acessível ao público para fazer uma avaliação, postar comentários e tirar dúvidas, gerando conteúdo e facilitando a análise para os futuros clientes, assim como o melhoramento dos serviços.

3. Compra: Através do e-mail será possível contatar o estúdio, solicitar orçamento, tirar dúvidas e fazer o agendamento de reuniões. O atendimento será feito preferencialmente de forma personalizada, priorizando o contato por meio de reuniões a fim de fazer uma escuta mais apurada das necessidades dos clientes. A compra de produtos e ou serviços, que serão efetuadas por estes canais e nas feiras, sendo feitas com dinheiro, cartão, depósito em conta ou transferência.

4. Entrega: A entrega dos serviços será feita por meio virtual, pelo e-mail e serviço de armazenamento virtual (nuvem) do estúdio, ou presencial - no caso de consultorias,

nos espaços de trabalho acordados, *coworking*, empresas, escritório e para os produtos de forma presencial nas feiras ou pelos correios.

5. Pós-venda: No momento posterior à realização dos serviços e venda de produtos a empresa manterá o contato com cliente por e-mail e redes sociais buscando o feedback dos clientes e atualizando-os dos novos projetos da Apaoká, assim como oferecendo serviços, promoções do estúdio.

**Figura 29: Detalhe dos Canais do Canvas de Modelo de Negócios**



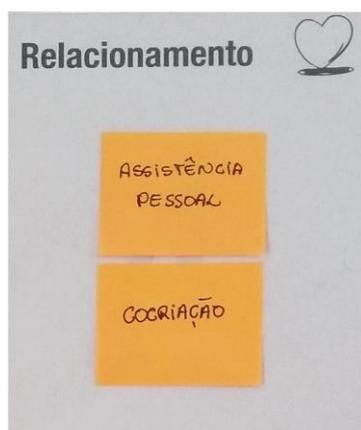
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.4 Relacionamento com cliente

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o tipo de relacionamento que uma empresa estabelece com seu público é extremamente importante para a experiência e imagem que ele deseja propiciar ao usuário. Esta relação é, muitas vezes, responsável pela conquista e manutenção de clientes e conseqüentemente para a ampliação de vendas. Pode-se distinguir seis categorias de relacionamento com os clientes, são elas: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação.

Visando prestar um atendimento personalizado, que acolha as necessidades dos clientes, fazendo-os se sentirem parte do processo de desenvolvimento do trabalho e contribuindo para a manutenção destes em futuros projetos, foram definidos para o Modelo de Negócio da Apaoká o relacionamento pessoal e a cocriação. A cocriação também é uma importante chave para a relação do estúdio com seus parceiros, principalmente, para a Apaoká Lab que prevê como uma de suas propostas o desenvolvimento de trabalhos em colaboração com outros artistas.

**Figura 30: Detalhe do Relacionamento com Clientes do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

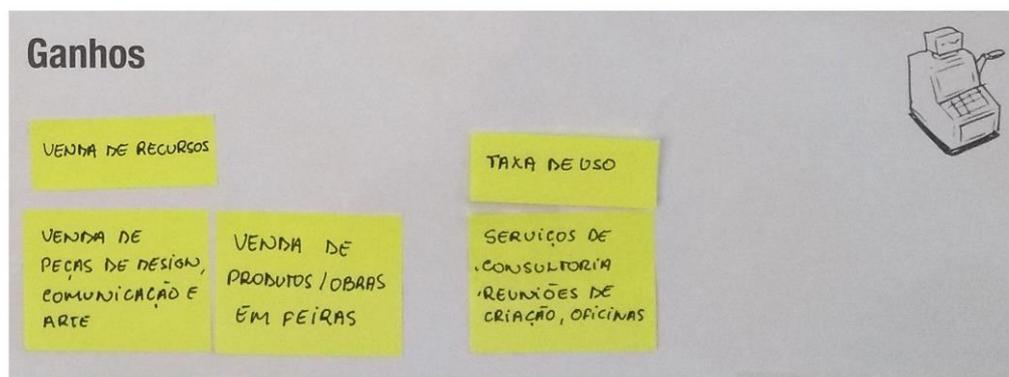
### 3.1.5 Fontes de receitas

Representam as fontes de lucro que um negócio gera a partir dos segmentos de clientes que atende. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), há dois tipos de fontes de receitas, as feitas por transações de renda que resultam em um pagamento único e as que resultam em pagamentos constantes, que configuram a renda corrente. Tais tipos de fontes podem se originar de sete maneiras: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimo/aluguéis/leasing, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

As fontes de receitas do modelo de negócio aqui proposto, advém da venda de recursos e da taxa de uso do serviço. Na venda de recursos, a Apaoká será paga pelas peças de design e comunicação (físicas ou digitais) produzidas, como

identidades visuais, material gráfico, publicações, somando-se a produção da Apaoká Lab que será vendida em feiras artísticas e canais virtuais da empresa. Para a taxa de uso o estúdio é remunerado a partir do tempo de uso de um serviço, como em consultorias e oficinas.

**Figura 31: Detalhe das Fontes de Receitas do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.6 Recursos principais

Os recursos mais importantes necessários para o funcionamento de um empreendimento são classificados em quatro grupos: físico, intelectual, humano e financeiro. Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) reiteram a importância dos recursos principais para criar e oferecer valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com segmentos de clientes e obter receita dentro de um negócio. Estes recursos podem ser comprados e alugados pela empresa ou obtidos a partir de parceiros.

No Modelo de Negócio da Apaoká o recurso mais relevante é o humano, os profissionais criativos são imprescindíveis para criar e entregar a proposta de valor do Estúdio, assim como é essencial o recurso intelectual, os conhecimentos específicos e habilidades das áreas de design, comunicação e arte. Já os principais recursos físicos estão entre os espaços para o desenvolvimento dos projetos, no caso um escritório *home office*, *coworkings* para reuniões com clientes, e equipamentos e materiais, como: computadores, site, mesa digitalizadora, câmera fotográfica profissional e materiais artísticos.

Figura 32: Detalhe dos Recursos Principais do Canvas de Modelo de Negócios

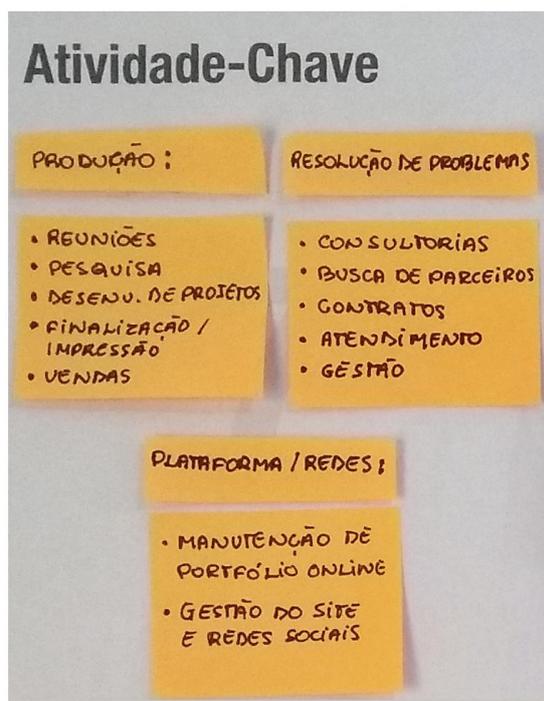


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.7 Atividades principais

Correspondem à série de ações efetuadas para criação, desenvolvimento e entrega da Proposta de Valor de uma empresa. Elas podem ser classificadas em: produção, resolução de problemas e plataforma/rede. As atividades-chave do estúdio Apaoká compreendem as três classificações citadas. A produção consiste em atividades de: reuniões, pesquisa, desenvolvimento dos projetos, finalização dos projetos, e vendas. A resolução de problemas refere-se a atividades de: consultorias, busca de parceiros, definições de contrato, atendimento e gestão. Já a Plataforma/rede são as atividades de manutenção do site, manutenção das redes sociais e do portfólio online.

Figura 33: Detalhe das Atividades Principais do Canvas de Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.8 Parcerias principais

As parcerias auxiliam no melhor funcionamento dos Modelos de Negócios, para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 38) “As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios”. Os autores descrevem quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição (parcerias entre concorrentes), *joint ventures* (parcerias estabelecidas para desenvolver novos negócios) e a relação comprador-fornecedor que facilita no suporte de provisões confiáveis ao negócio. As motivações para se buscar por essas parcerias nos negócios estão entre a otimização e a economia de escala; a redução de riscos e incertezas; e a aquisição de recursos e atividades particulares.

Diante da proposta de valor, da estrutura e dos critérios norteadores que o Modelo de Negócio da Apaoká prevê, as parcerias representam o perfil colaborativo do Estúdio e são uma chave essencial para pleno funcionamento do Modelo. Desta forma, foram

definidos para finalidade de aquisição de recursos e atividades particulares para Apaoká, as seguintes parcerias:

1. Alianças estratégicas com empresas de atividades complementares, como produtoras musicais e líderes de feiras criativas, visando oferecer os serviços do Estúdio a seus clientes.
2. Coopetição com artistas e coletivos locais a fim de desenvolver projetos coletivos.
3. Relação comprador-fornecedor com gráficas e impressores artesanais locais para garantir a qualidade da execução dos trabalhos.

**Figura 34: Detalhe das Parcerias Principais do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.9 Estrutura de custos

Este componente descreve os custos mais relevantes que estão envolvidos no funcionamento de um empreendimento. Osterwalder e Pigneur destacam que em um Modelo de Negócio, “Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 40) As Estruturas de Custos podem ser direcionadas por dois interesses principais: custo e valor. O modelo definido para a Apaoká se direciona principalmente pelo valor que é agregado ao serviço. A originalidade, a personalização, o formato colaborativo e a visão de valorização da cultura baiana são características que diferenciam o Estúdio. Contudo, esse direcionamento não significa que a empresa não se preocupa com custos, os autores citados acima, destacam que, naturalmente todos os Modelos de Negócios devem minimizar seus custos.

Além do direcionamento, as Estrutura de Custos podem se caracterizar por: custos fixos, custos variáveis, economias de escala, economias de escopo. Na Apaoká há os custos fixos são referentes à manutenção de equipamentos, contas de energia, água, internet, hospedagem do site, materiais artísticos e pró-labore das profissionais e os custos variáveis, os quais dependem da demanda do projeto, são as taxas de uso do coworking, a taxa cobrada para participação em feiras, pagamento de profissionais parceiros, gastos com transporte, e impressão externa. A priori a Estrutura desenvolvida aqui se encontra em fase preliminar, sendo necessária a consulta de um profissional especializado para apoiar a realização de um estudo mais aprofundado do item, que é de extrema importância para o pleno funcionamento do modelo de negócio e longevidade do Estúdio.

**Figura 35: Detalhe das Estruturas de Custos do Canvas de Modelo de Negócios**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2 DESENHO DE SERVIÇO

Visando estruturar o Estúdio Apaoká de forma mais tangível, o presente projeto também tem como objetivo definir e desenhar os serviços que a empresa irá oferecer. Nesta fase, com a Proposta de Valor e o Modelo de Negócios delineados, torna-se possível estabelecer como a empresa executará e oferecerá suas atividades para os segmentos de clientes desejados. Tendo em vista a abordagem do Design de Serviços, previamente comentada neste memorial (Item 1.4.2 p. XX) e o suporte teórico de Marc Stickdorn e Jakob Schneider (2014), buscou-se pautar o desenvolvimento dos serviços nos cinco princípios relacionados pelos autores: Centrado no usuário, Cocriativo, Sequencial, Evidente e Holístico, materializando estes através de duas ferramentas, o Mapa Jornada do Usuário e o *Blueprint* de Serviços, aprofundadas nos subtópicos seguintes.

#### 3.2.1 Mapa de Jornada do Usuário

De acordo com os autores Marc Stickdorn e Jakob Schneider (2014) o Mapa de Jornada do Usuário consiste em uma representação visual detalhada e estruturada da experiência do usuário de um serviço. Para a sua construção é necessário reconhecer todos os pontos de contato em que o consumidor interage com o serviço e ter em mãos uma base de informações dos usuários e contexto, advinda de entrevistas,

pesquisas, *stakeholders* ou mesmo, pelo próprio usuário que pode participar desta concepção de forma colaborativa. Em seguida, deve-se fazer conexões entre os pontos definidos, detalhando as ações e as evidências físicas necessárias para a evolução das etapas e conclusão do serviço.

Na elaboração das Jornadas de Usuários deste trabalho, utilizou-se os conhecimentos, ideias, personas, cenário e critérios desenvolvidos no espaço de imersão, contando com a colaboração da professora orientadora deste projeto e as integrantes da Apaoká. Todos os serviços e produtos que a empresa oferecerá foram identificados na construção do *Canvas* de Proposta de Valor e separados em dois grupos, estabelecidos de acordo com as suas naturezas e pontos de confluências de desenvolvimento, assim, definiu-se: os Serviços Apaoká - serviços de design e comunicação visual e consultoria; e os Serviços Apaoká Lab - produção artística com parceiros e venda em eventos e feiras.

Na fase inicial foram desenhadas inúmeras linhas do tempo de forma manual, com cartolinas e adesivos autocolantes, buscando mapear e encontrar os percursos mais satisfatórios para os usuários em harmonia com a proposta de valor da empresa. Após definidas, foram criados infográficos para facilitar o entendimento dos mesmos.

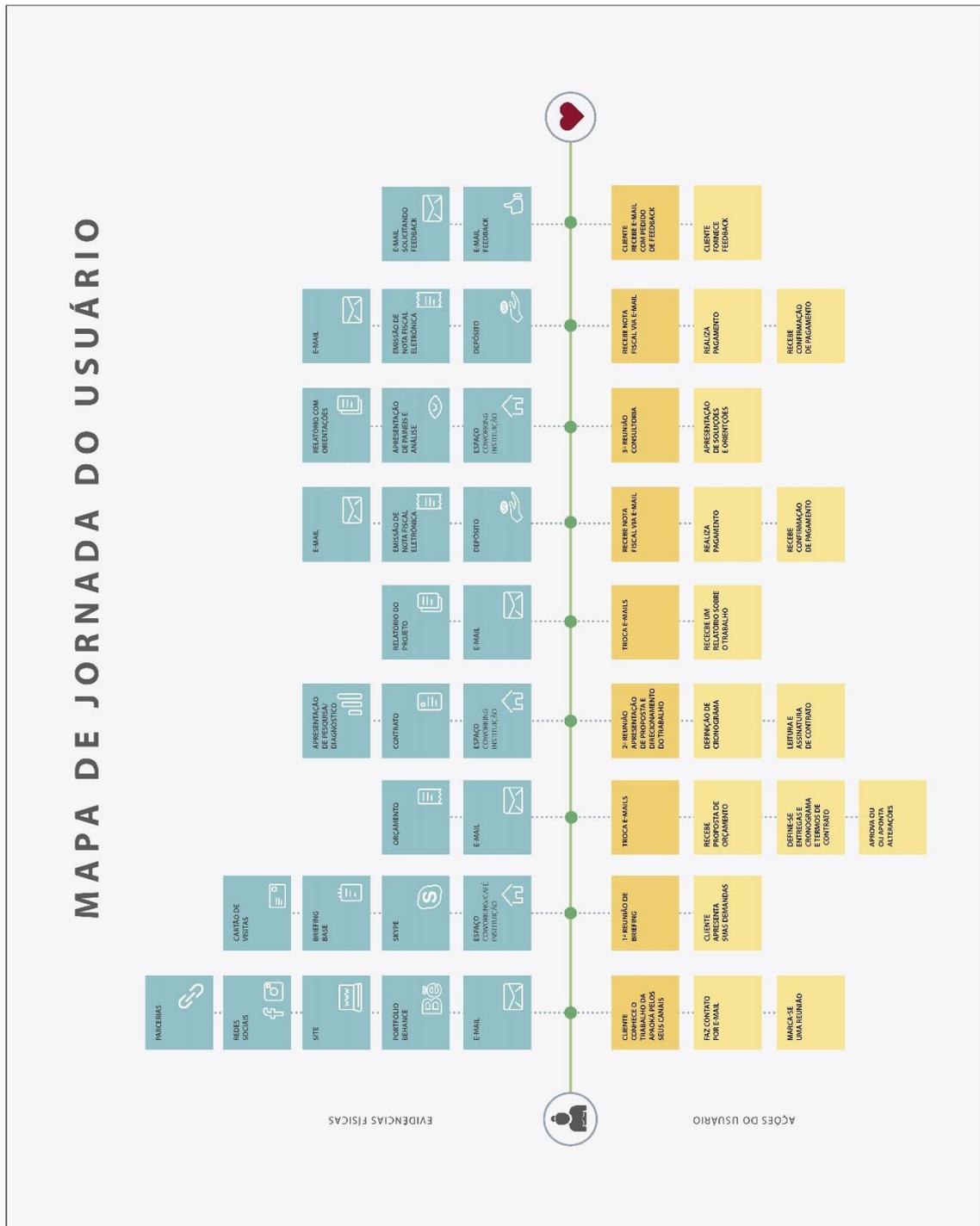
### 3.2.1.1 *Serviços Apaoká*

Este grupo de serviços oferecidos pelo Estúdio Apaoká compreende a realização de consultorias de design, produção de materiais gráficos e peças digitais de design e comunicação visual, criação de identidade visual, portfólios e *branding*. Apesar das peculiaridades de cada produto final os seus desenvolvimentos perpassam pelas mesmas etapas de atendimento, produção, finalização e entrega. Sendo assim, buscou-se idealizar duas jornadas aptas para a execução destes serviços, incluindo todas as variedades de canais que os usuários podem vir a se comunicar com a Apaoká e as opções de transações, processos e evidências geradas durante a experiência.



No Mapa de Jornada do Usuário para o serviço de consultorias, relacionadas a design e comunicação, o trajeto do usuário é similar ao apresentado anteriormente, diferenciando-se por haver menos etapas de ajustes e finalização e foco na apresentação de soluções e orientação do cliente.

Figura 37: Mapa de Jornada do usuário para serviços de consultoria



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2.1.2 Serviços Apaoká Lab

Nos serviços promovidos pelo estúdio, reservados a marca Lab, estão previstas a produção e venda de peças autorais e realizações artísticas, a exemplo as intervenções urbanas. Para esta produção serão estimuladas a parceria e cocriação com outros artistas, portanto foi desenvolvida uma jornada para estes que, aqui, também são usuários. Nela, foi pensado como o artista parceiro será selecionado, conhecerá ou buscará o serviço, além das etapas de conceituação, ideação e produção da obra.

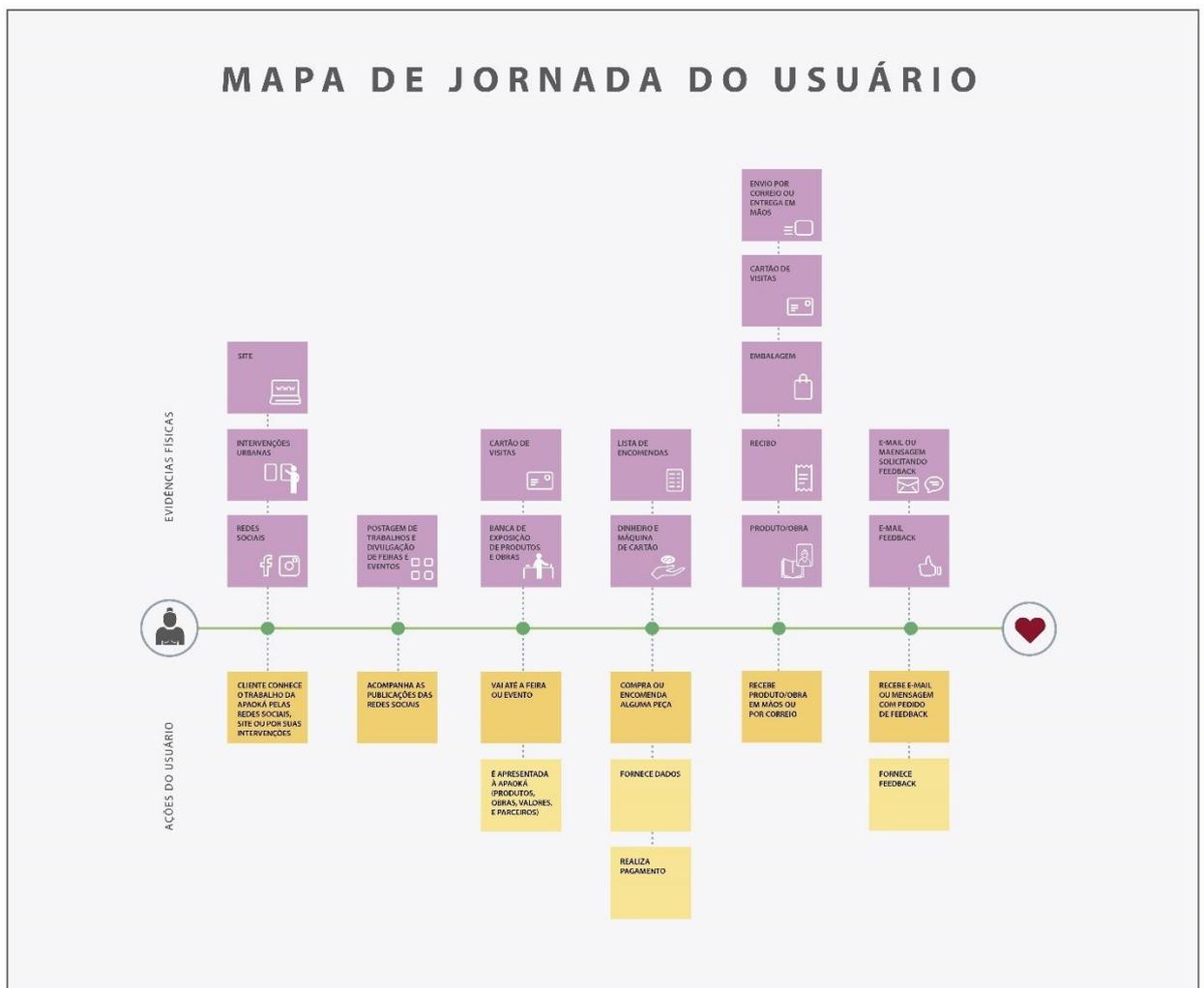
Figura 38: Mapa de Jornada do usuário para produção artística em parceria



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Um dos serviços e canais de contato com o público, exposição e venda da produção do estúdio é a participação de feiras de arte e eventos. Desse modo, também foi desenvolvido um mapa de jornada descrevendo como o usuário pode conhecer e comprar as peças e obras da Apaoká Lab, no qual é priorizado um atendimento de qualidade que apresente a proposta de valores do estúdio e prospecção de novos públicos e clientes.

**Figura 39: Mapa de Jornada do usuário para venda em eventos e feiras**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 3.2.2 *Blueprint de Serviços*

Segundo Marc Stickdorn e Jakob Schneider (2014) o *Blueprint* de serviço é uma ferramenta que detalha o funcionamento de cada aspecto de um serviço, sendo capaz de representar além da perspectiva do usuário, as ações de retaguarda que são desenvolvidas pelo provedor. Ele é elaborado a partir de esquemas visuais, feitos de modo colaborativo, onde se gera grande documento que se apresenta como um “raio-x do serviço como um todo”. Indica-se, também, que o *blueprint* seja revisado frequentemente, para garantir que a perspectiva do usuário ao longo do tempo se mantenha atualizada.

Neste trabalho a ferramenta possibilitou a percepção do serviço antes de implementá-lo, facilitando a identificação de tudo que precisa ser produzido e organizado para criação e o funcionamento das atividades da empresa no futuro. Na figura abaixo estão o processo de construção dos *Blueprints* de serviços desenvolvidos para o Estúdio Apaoká.

#### 3.2.2.1 *Blueprint de Serviços da Apaoká*

Para os serviços de design, comunicação e consultorias oferecidos pela Apaoká, comentados anteriormente nos itens 3.2.1.1, foi criado um único *blueprint* a partir dos mapas de jornada de usuários já desenvolvidos, acrescentando a perspectiva do estúdio, o que se deve realizar na linha de frente do serviço - ações em que o estúdio interage com o usuário, ações de retaguarda - atividades desenvolvidas internamente e o suporte que viabiliza tais ações.

Neste *blueprint*, vale ressaltar que há espaços diferenciados por cor que destacam as atividades para os diferentes serviços, que aqui são apresentados juntos.



### 3.2.2.2 *Blueprint de Serviços da Apaoká Lab*

Nos serviços descritos no item 3.2.1.2, (pg. 73) da Apaoká Lab foram elaborados dois *blueprints*, seguindo a mesma metodologia aplicada para o desenvolvimento dos mapas apresentados anteriormente. Para o serviço de produção em parcerias foram descritas as etapas comuns de planejamento de uma obra de diferentes naturezas (produtos, publicações, intervenções etc.), estabelecendo o que deve ser realizado por cada uma das partes.

**Figura 41: Esquema de *Blueprint* de Serviço de Produção Artística em Parceria**





### 3.3 IDENTIDADE VISUAL DA APAOKÁ

Na contemporaneidade as pessoas são “bombardeadas” por imagens, propagandas e produtos que divulgam marcas a todos os instantes. Para cada segmento do mercado existem inúmeras empresas oferecendo os mesmos serviços e produtos em uma concorrência cada vez maior. Segundo Wheeler (2008), a identidade dá apoio, expressão, comunicação, sintetiza e visualiza uma marca. O investimento em uma forte identidade pode ajudar a construir o valor da marca, gerenciar a percepção de uma empresa e a diferenciar de seus concorrentes.

Nessa perspectiva, o presente projeto exige a criação de uma identidade visual para que o Estúdio funcione em seu mercado de atuação. Tendo em vista todos os resultados obtidos durante o desenvolvimento do trabalho realizado até aqui, onde já foram feitos o estudo do contexto de mercado, as análises dos segmentos de clientes, a proposta de valor e o modelo de negócio, chega-se no momento de criar uma marca que dê suporte visual à empresa e transmita os valores pretendidos aos seus clientes. “Uma forte identidade de marca vai ajudar a construir o valor da marca através do aumento do reconhecimento, da consciência e da fidelidade do consumidor, que por sua vez ajudam a tornar a empresa mais bem-sucedida” (WHEELER, 2008, p. 23)

É importante ressaltar que o processo de ideação da identidade visual para o Estúdio Apaoká se deu de forma colaborativa entre as integrantes do grupo, onde buscou-se unir as diferentes ideias, referências e conceitos para construir uma imagem que além de cumprir às demandas do projeto, também pertencesse e representasse todo o grupo.

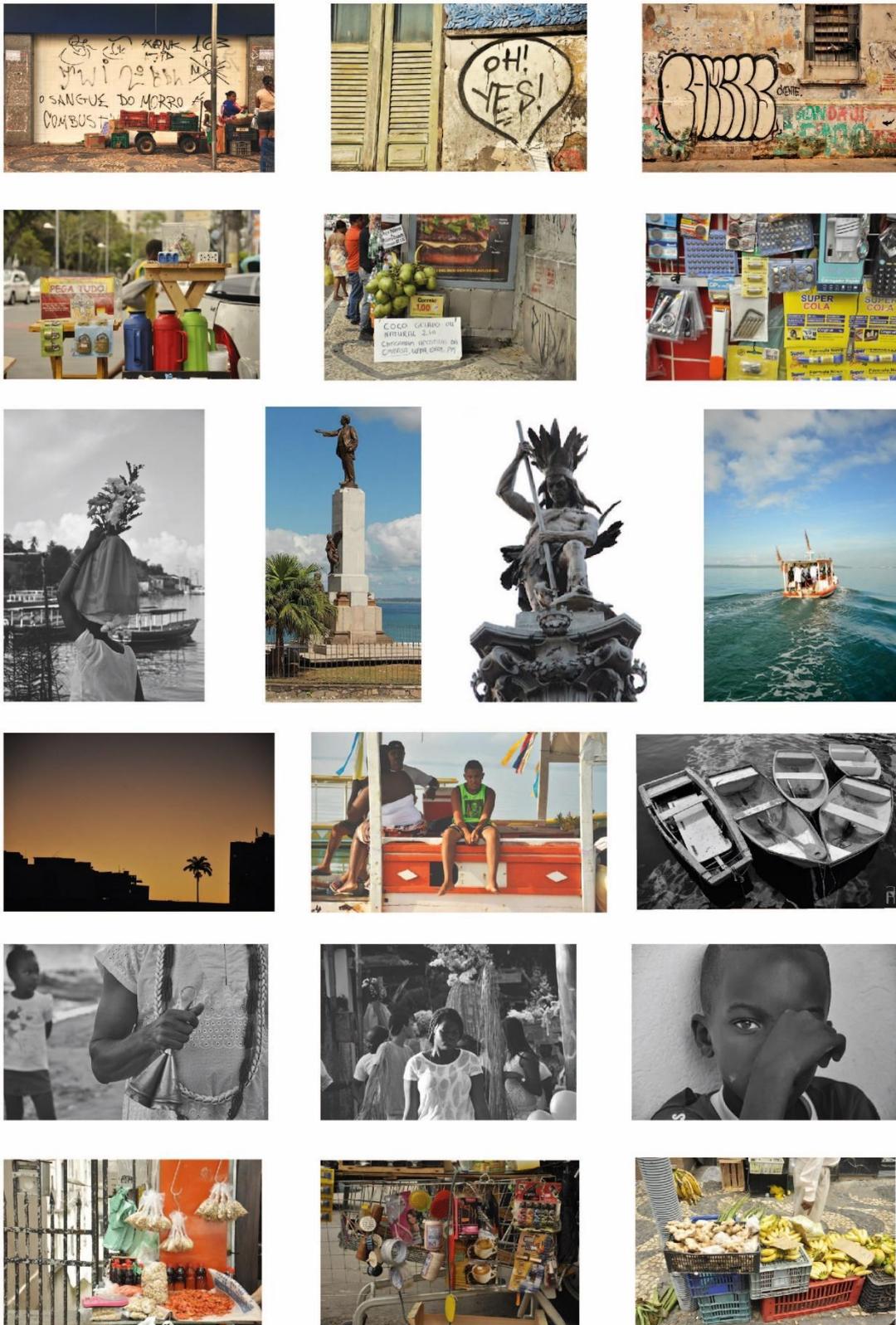
### 3.3.1 Construção da Marca

A palavra Apaoká tem origem africana, uns dos seus significados é “morada das mães ancestrais” remetendo à força da feminina. O nome foi escolhido para o Estúdio por conter em si uma grande carga simbólica que traduz os desejos e valores que queríamos transmitir com o Estúdio. Além de ser uma palavra forte e diferente que causa, à primeira vista, uma curiosidade e interesse do público. Alina Wheeler afirma que:

As melhores marcas representam alguma coisa: uma grande ideia, uma posição estratégica, um conjunto definido de valores, uma voz que se destaca. O significado inspira o processo criativo e é transmitido por meio de um símbolo, uma palavra, uma ação. (WHEELER, 2008, p. 28)

Alguns critérios norteadores estabelecidos para o Estúdio como, buscar valorizar a identidade cultural local e prezar pela utilização de técnicas artesanais, foram somadas às necessidades da marca em si de versatilidade, autenticidade, entre outros aspectos, para serem diretrizes na construção da identidade visual da Apaoká. Com esse entendimento fizemos uma busca de referências através de passeios fotográficos no centro de Salvador, da pesquisa em acervos pessoais e na internet, reunindo paisagens, signos e símbolos presentes no cotidiano da cidade que possibilitaram a composição de um painel semântico mais diverso e original para a marca.

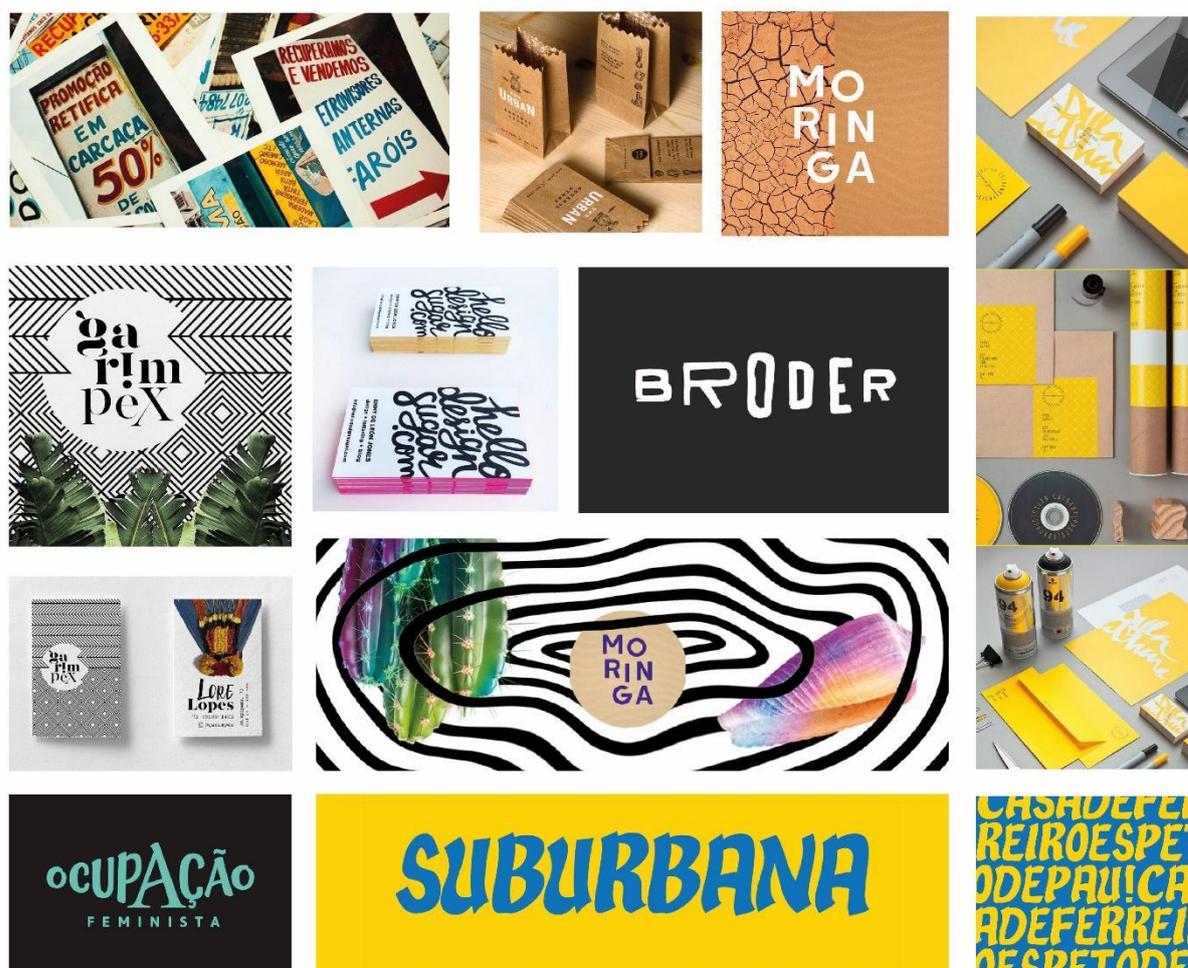
Figura 43: Painel semântico - A cidade de Salvador



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A partir da análise do primeiro painel semântico identificamos características, cores e estilos que poderiam ser adequados para desenvolver a identidade visual. Percebeu-se que a linguagem da colagem e o estilo mais urbano, remetendo a aspectos visuais do centro da cidade, seriam pertinentes para passar uma imagem forte, original e local ao Estúdio, favorecendo a identificação dos segmentos de clientes que se deseja atingir. Por consequência, passamos para uma segunda pesquisa, realizada através da rede social *Pinterest*, onde coletamos marcas e elementos visuais que se aproximam das características e conceitos pretendidos.

Figura 44: Painel semântico - Identidade visual criativa e regional



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Analisando as marcas e as referências coletadas dentro do contexto do projeto decidimos explorar a potência que a palavra Apaoká possui, definindo que a marca seria representada pelo próprio nome, configurando-se em um logotipo.

Um logotipo é uma palavra ou palavras independentes. Pode ser o nome de uma empresa ou acrônimo. Os melhores logotipos impregnam uma palavra legível (ou palavras) com características distintivas de uma fonte tipográfica e podem integrar elementos abstratos ou pictóricos. (WHEELER, 2008, p. 64)

Com as decisões iniciais tomadas partimos para uma pesquisa de possíveis tipografias para a marca. Nesse momento, já começamos a gerar os primeiros esboços e testes. Buscou-se gerar a maior quantidade de alternativas possíveis, pois essas opções podem apresentar soluções que contribuem com o resultado final. No processo, utilizou-se o *software Adobe Illustrator*.

**Figura 45: Esboços e testes iniciais para a marca Apaoká**



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a fase inicial de pesquisa tipográfica e geração de alternativas, foi feita uma triagem minuciosa, na qual selecionamos a fonte que apresentou as características mais relevantes para a finalidade da marca, visando explorar mais suas formas, fazendo aperfeiçoamentos até chegar em um resultado satisfatório.

A fonte *Brag Stencil* se destacou entre os testes para ser usada no logotipo, pois sua aparência “*bold*” confere um forte impacto visual. O estilo *stencil* se refere a uma técnica artística muito popular entre grafiteiros e artistas de rua e por isso, muito presente na paisagem urbana, a fonte em questão traz essa mesma simbologia. Assim que definida a fonte foi adquirida na plataforma digital *MyFonts* para usarmos no desenvolvimento da marca da Apaoká.

Figura 46: Primeiras alternativas da marca Apaoká



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A partir dos resultados alcançados detectamos alguns problemas, como a pouca legibilidade da marca que poderia causar dificuldade na compreensão do usuário e impossibilitar a aplicação da mesma em formatos menores. Dessa forma, procuramos gerar outra alternativa que preservasse a fonte e os valores desejados, mas que sanasse os problemas encontrados.

Feitas as alterações chegamos em um resultado satisfatório, a marca se configura em um logotipo com uma mancha visual bastante forte, mas sutilmente delicada com curvas, aberturas e serifas arredondadas que conferem personalidade à marca. Definido o logotipo, foram criados os seus desdobramentos: uma versão com a palavra “Lab” - referente a parte do estúdio destinada a produção e pesquisa artística autoral, e monogramas para favorecer a versatilidade da marca. Conforme Wheeler “A letra isolada é frequentemente usada pelos designers como um ponto focal gráfico como uma marca. (...) O monograma age como um instrumento mnemônico, isto é M para Motorola.” (WHEELER, 2008, p. 66)

Figura 47: Alternativas finais da marca Apaoká



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

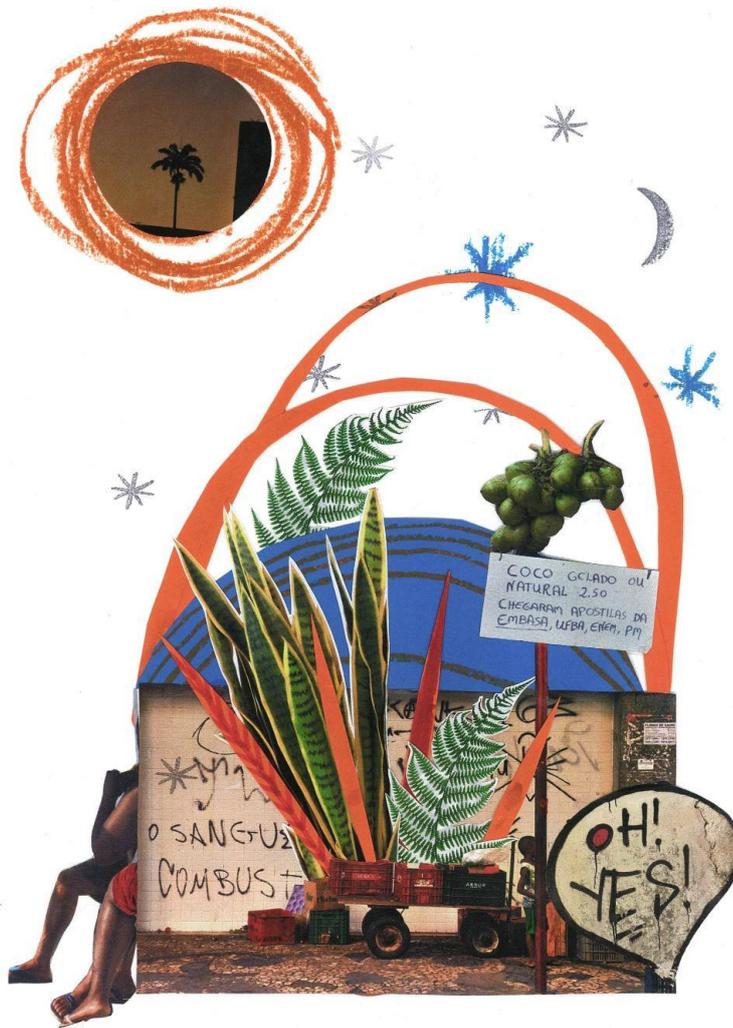
Figura 48: Resultado final da marca Apaoká



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

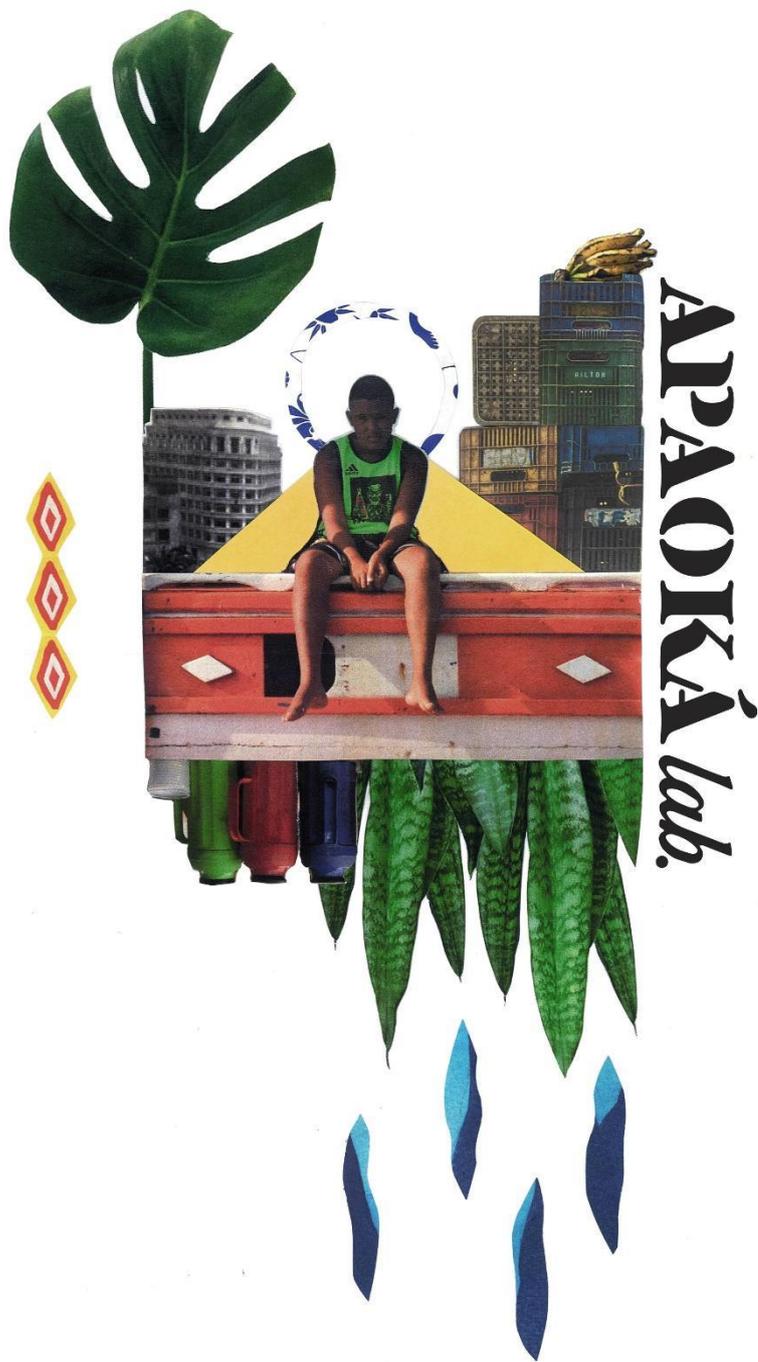
Com a marca pronta sentimos a necessidade de criar imagens que dialogassem e dessem suporte às futuras aplicações da marca. Desse modo, foi proposto para a equipe um exercício de criação coletiva, na qual resgatamos as referências imagéticas coletas nas primeiras pesquisas, discutimos e intervimos no material, transformando-os em colagens. A técnica da colagem já havia sido identificada anteriormente como uma linguagem apropriada para o projeto pela sua originalidade e a possibilidade do processo manual. O exercício resultou em quatro colagens que foram digitalizadas e tratadas utilizando o software Adobe Photoshop. Posteriormente aplicamos a marca de maneiras variadas testando a sua versatilidade. A ideia é que a identidade seja dinâmica, as imagens de suporte vão sendo atualizadas com o tempo.

Figura 49: Marca aplicada a colagens



**APAOKÁ**

ESTÚDIO CRIATIVO



**APAOKÁ lab.**



**A** lab.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 3.3.2 Pontos de contato

Para uma marca ser lembrada em meio a densa concorrência atual é fundamental projetá-la de forma ampla, pensando na experiência dos seus clientes em cada ponto de contato com a marca. Segundo Wheeler (2008), todo contato é uma oportunidade de fortalecer e comunicar a essência da marca.

Stickdorn e Schneider (2014) ressaltam que os pontos de contato são potencializados com evidências físicas, prolongando a experiência do serviço para além do período de execução. Com estas premissas foram desenvolvidos alguns pontos de contato para o Estúdio Apaoká considerando as necessidades dos seus principais canais: redes sociais, site, feiras e eventos.

**Figura 51: Pontos de contato de uma marca**

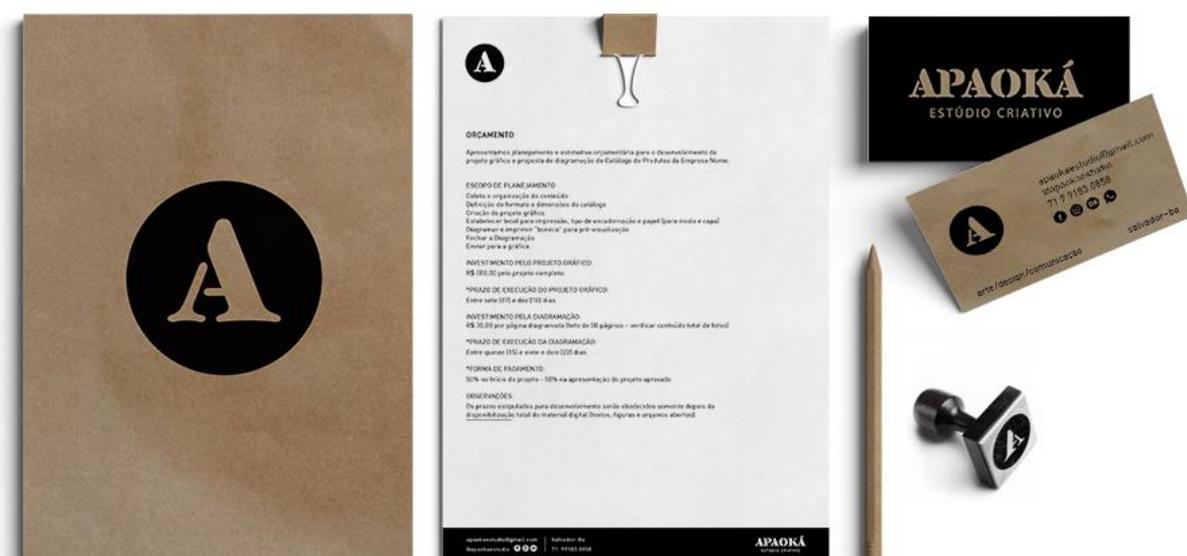


Fonte: Wheeler (2008)

## Papelaria

Uma marca forte necessita ter unidade e coerência visual em toda a sua identidade, desde suas aplicações para uso interno da empresa, para a Apaoká foi planejada uma papelaria que consiste em papel timbrado, cartão de visitas, pasta e envelope. O cartão de visita é um recurso de comunicação popular e eficiente, nele pode-se apresentar uma marca e seus principais dados, como nome, telefone e endereços, facilitando um contato posterior do cliente. Buscando apresentar o Estúdio Apaoká de forma diferenciada, pensou-se em utilizar a técnica de impressão da serigrafia em uma única cor, o que viabiliza uma produção artesanal a baixos custos. O layout é simples, priorizando a visualização da marca e legibilidade das informações, mas é valorizado pelo papel e textura da impressão.

Figura 50: Papelaria Apaoká

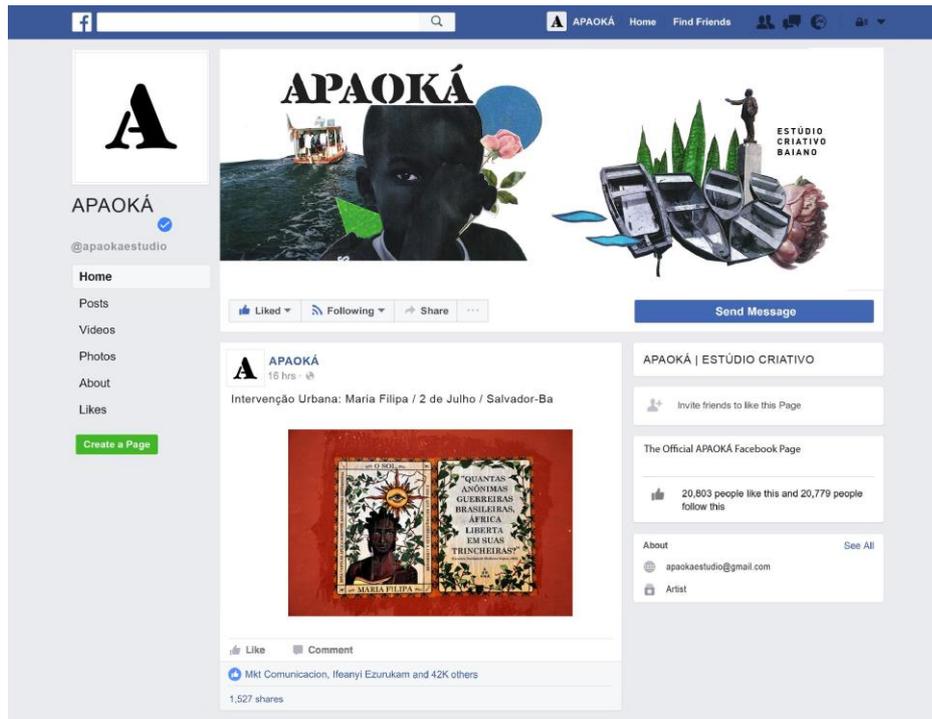


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Redes Sociais

Como identificado na etapa de imersão, a maioria dos segmentos de clientes que a Apaoká pretende alcançar ou está inserida nas redes sociais. O *Facebook* e o *Instagram* configuram, hoje, importantes ferramentas de trabalho, na qual empresas de diversos setores as utilizam como canal de vendas, divulgação de portfólio e meio de relacionamento com clientes. Para o Estúdio Apaoká não é diferente, sendo imprescindível o cuidado contínuo da imagem da empresa nessas páginas.

Figura 51: Fanpage Apaoká



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Figura 52: Instagram Apaoká



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Embalagem

As sacolas são embalagens direcionadas para as vendas da produção da Apaoká Lab nas feiras de arte da cidade. Elas têm a função de abrigar os produtos (cartazes, livros, camisas, fotografias etc.) durante a locomoção. Para manter uma coesão visual entre todos os pontos contatos tangíveis, a impressão permanece sendo em serigrafia com uma única cor sobre papel Kraft.

**Figura 53: Sacola**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

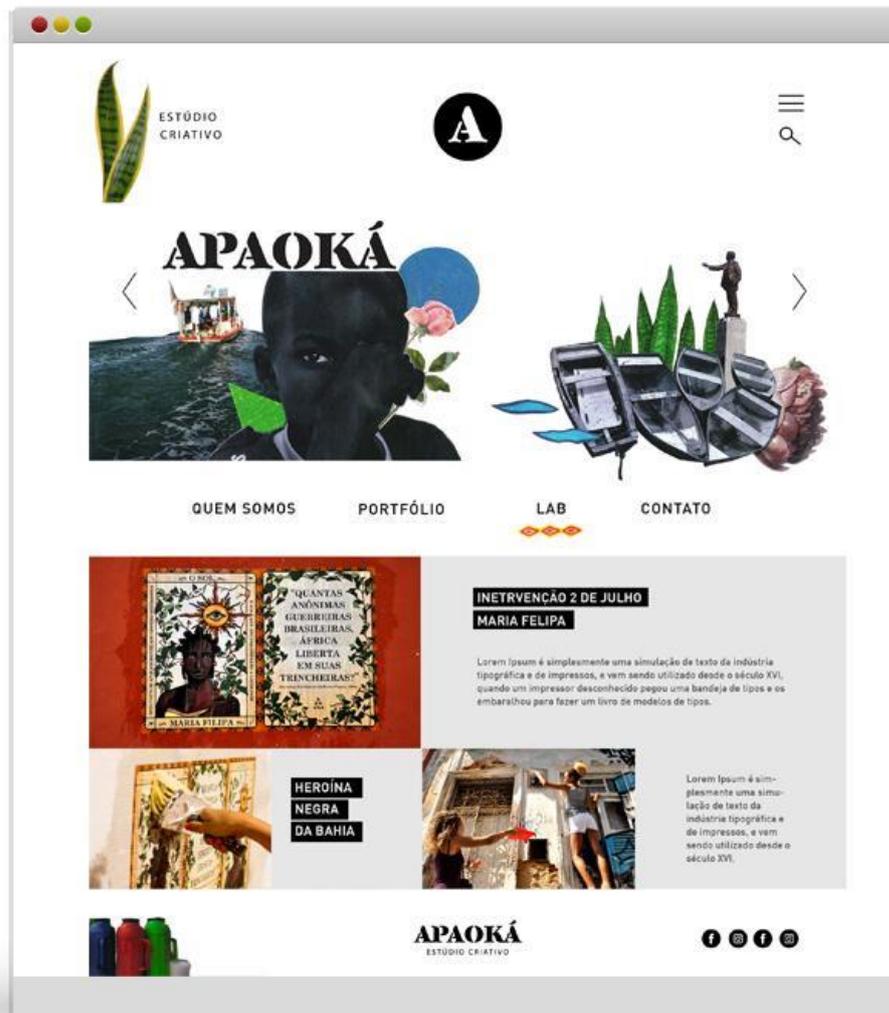
## Site

O site oficial do Estúdio Apaoká é uma plataforma de extrema importância para o alcance mais efetivo de clientes. Nele o usuário poderá ter acesso a informações, portfólio, assim como à agenda da Apaoká Lab e os outros contatos da empresa, funcionando como uma ponte para se conectar às redes sociais e o e-mail, e se comunicar diretamente com a Apaoká, tirar dúvidas e solicitar orçamentos. Wheeler (2008) afirma que a internet proporciona a comodidade de analisar um produto ou serviço sem dificuldades externas, isso corrobora para o interesse pela marca. Contudo, essa plataforma precisa ser muito bem planejada para facilitar a navegação do usuário e para que o mesmo não desista e busque um concorrente.

Dessa forma, faz-se necessário um estudo mais aprofundado para se criar este ponto de contato, o qual não coube no presente projeto e ficará para um momento futuro. Aqui foi feita apenas uma proposta de layout que servirá como base para o seu planejamento, apresentando um formato responsivo que facilita a visualização em diversos dispositivos e

aspectos visuais que dialogam e fortalecem a identidade da marca, com simplicidade junto a inserção das colagens e áreas de texto que trazem o contexto e conceito das imagens.

Figura 54: Layout inicial do site



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como proposta estruturar um empreendimento criativo para atuar na cidade de Salvador, através da utilização de metodologias e ferramentas de design em todas as suas etapas, buscando incluir a perspectiva do usuário nas tomadas de decisões de projeto. A realização deste estudo servirá como uma base sólida para a futura concretização do Estúdio Criativo Apaoká, após o desenvolvimento mais detalhado do seu planejamento financeiro, assim como a realização de testes e validações para a posterior implementação dos serviços aqui delineados.

Com este projeto também foi possível tangenciar assuntos de relevância para a Salvador, como valorização da sua identidade e cultura, o novo contexto econômico do setor criativo que vem se desenvolvendo atualmente e as questões sociais que atingem grande parte dos moradores, como a discriminação racial, o direito à cidade e o machismo.

Desenvolver este TCC foi um grande desafio que me proporcionou ter experiências e acesso a conhecimentos que foram muito além do que traz este memorial. Desde o desafio de gerir o meu desejo pessoal e expectativas para o projeto, colocar em prática diversos aprendizados adquiridos ao longo da graduação, liderar um grupo de profissionais, superar medos, dificuldades de expressão e comunicação, compreender outros contextos de trabalho, abraçar novas perspectivas de mundo, a encarar metodologias e ferramentas do design ainda novas para mim, por tudo isso, sinto-me muito feliz com o resultado deste trabalho, como uma estudante e como uma mulher.

Espero que outras alunas e alunos se inspirem a empreender em suas ideias e principalmente a acreditarem em si mesmos, assim como foram para mim, os trabalhos da colega Paula Yoshie, e dos colegas Ruanivalson Santos e Tácio Resende.

## 5 REFERÊNCIAS

BROWN, Tim. **Design Thinking**. Harvard Business Review, p. 84-92

CANEDO, Daniele. Aula01#Economia criativa - Daniele Canedo. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=-zUahwMYA68>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify. 2012. 264 p.

DEHEIZELIN, Lala. **Desejável Mundo Novo/ Desirable New World**. São Paulo: Ed. Do Autor, 2012.

DICIONÁRIO DE FOLHAS DO ILÊ AXÉ OPÔ AFONJA. Disponível em <<http://culturadigital.br/dicionariodefolhas/apaoka/>>. Acesso em: jun de 2017.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

JÚNIOR, José Finocchio. **Project model canvas**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 229 p.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de estilo acadêmico**: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses / Nídia M. L. Lubisco; Sônia Chagas vieira. 5. ed. – Salvador : EDUFBA, 2013. 145 p.

LUPTON, Ellen. **Intuição, Ação, Criação** - Graphic Design Thinking.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2003

NARITA, Paula Yoshie de Carvalho. **Estudyo**: o design como ferramenta de redesenho e gestão de modelo de negócio. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Belas Artes, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016.

NESTA POLICY&RESEARCH UNIT. **Beyond the creative industries**: making policy for the creative economy. BCI/20. Fevereiro de 2008. Disponível em: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/beyond\\_the\\_creative\\_industries.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/beyond_the_creative_industries.pdf) Acesso em: 1 jan. 2017

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Altabooks, 2011. 300 p.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design**: *como construir propostas de valor inovadoras*. Tradução: Bruno Alexander. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

**Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014 Brasília, Ministério da Cultura, 2011. 148 p.

REIS, Ana Carla Fonseca; DEHEIZELIN, Lala. **Cadernos de Economia Criativa**: Economia Criativa e Desenvolvimento Local. Sebrae ES. 201?. Disponível em <<http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Cadernos%20de%20Economia%20Criativa.pdf>>. Acesso em: jan de 2018.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. – São Paulo : Itaú Cultural, 2008. 267 p.

SANTOS, Ruanivalson. **Estúdio de fotografia autoral**: design de identidade e modelo de negócio. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Belas Artes, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2017.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (Org.). **Isto é design thinking de serviços**. Fundamentos - Ferramentas - Casos. Tradução: Mariana Bandarra. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VIANNA, Mauricio... [et al.] **Design Thinking**: inovação em negócios | Maurício Vianna... [et al.]. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 320 p.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2010**. Genebra: UNCTAD, 2010.