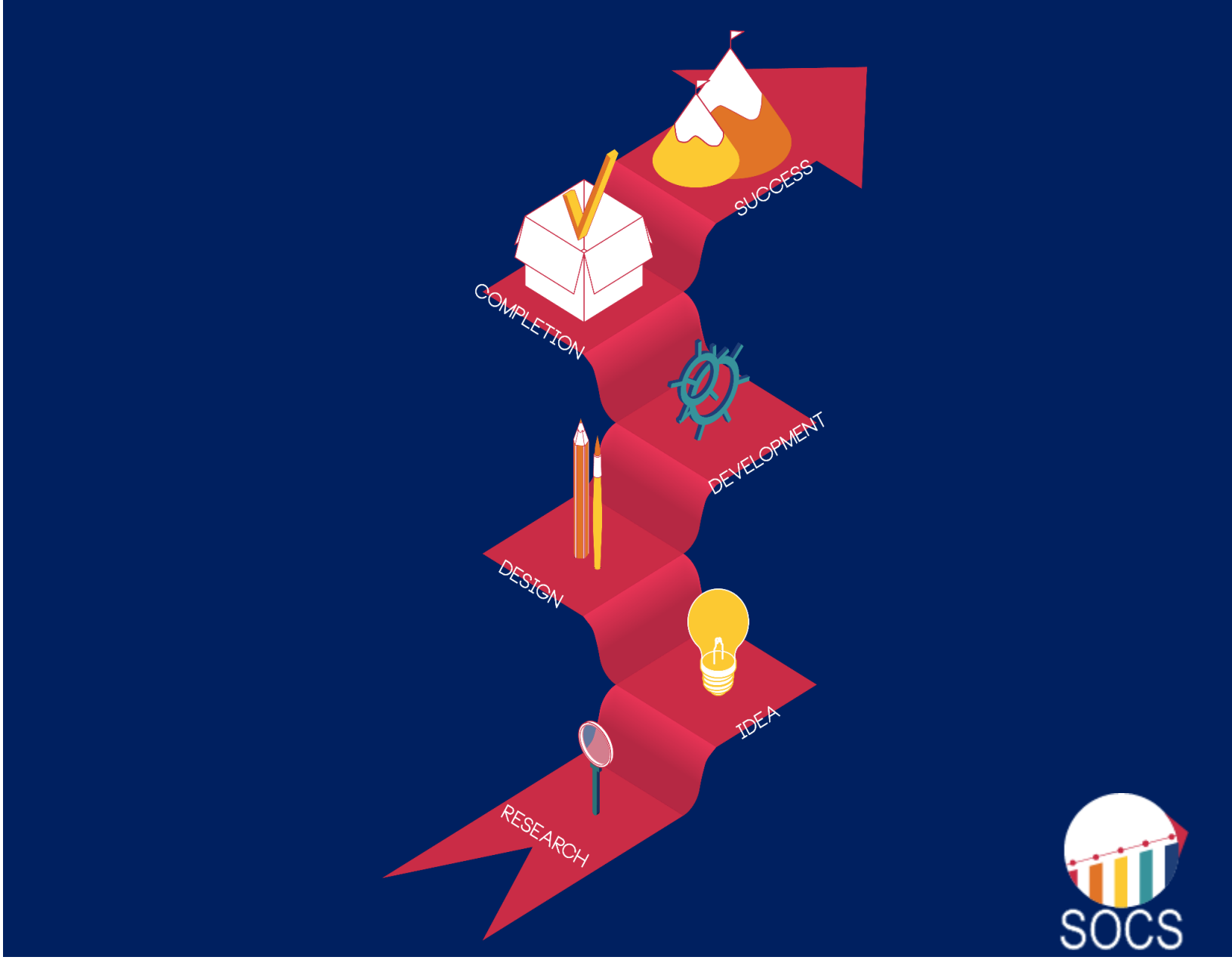


IO1 Desenvolvimento empresarial

Instrumento 1: Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos (Modelo Canvas)

Tutorial

Hafelekar

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

O apoio de Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui a subscrição do seu conteúdo, o qual vincula exclusivamente os autores, não podendo a Comissão ser responsabilizada pela utilização que dele possa for feita.
[Projeto número: 2019-1-ES01-KA202-064348]

Título:	*IO1 Desenvolvimento empresarial* Instrumento 1: Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos (Modelo Canvas)
Resultado do Projeto (Produto Intelectual - IO 1)	*Tutorial sobre como utilizar o Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos (Modelo Canvas)*
Descrição	*Objetivos e Etapas do Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos (Modelo Canvas).*
Instituição parceira	*Hafelekar*
Responsável pela preparação deste documento	Leonie Cammerlander, Paul Schober
Data de criação	*10.09.2020*
Língua	*Português (tradução)*
Creative Commons	*ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0)*

Índice

Imagens-chave 3
Pares e grupo de suporte inter-pares 5
Material 6
Processo de Implementação 6
Fase 0 – Operacionalização 6
Fase 1 – Acolhimento e Clarificação do Tópico 7
Fase 2 – Inserção no trabalho 8
Fase 3 – O cliente e o produto/serviço 9
Fase 4 – recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave 10
Fase 5 – Custos & Receitas 12
Fase 6 – Acordo sobre ações a realizar 13
Anexo – Etapas do Counselling 14
Anexo – Material de Formação 15
Anexo – Lista de Símbolos 17

Desenvolvimento Empresarial

Imagens-chave

Nome do instrumento: **Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos (Modelo Canvas)**

O método do Quadro de Modelo de Negócios foi desenvolvido por Alexander Osterwalder, poster disponível para download em: https://www.strategyzer.com (Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0)

Aplicação

Desenvolvimento empresarial

Objetivo Principal

Conseguir um esboço, um “panorama geral” da ideia de negócio, definindo resultados da inovação de processos e produtos

Âmbito de Aplicação

Desenvolvimento Empresarial para Start-ups, empresários, inovação de processos e produtos de PMEs constituídas.

Enquadramento do Instrumento

O Quadro de Modelo de Negócios é um modelo de gestão estratégica e de arranque lean para o desenvolvimento de novas empresas. Trata-se de um gráfico visual com elementos descritivos da proposta de valor, da infra-estrutura, dos clientes e das finanças de uma firma ou produto. Neste projeto, utilizamos este instrumento com ajuda de símbolos. Os materiais possibilitam todo o tipo de cenários e potenciam a criatividade. Os símbolos e recursos deste instrumento proporcionam aos clientes uma linguagem adicional e uma forma única de interpretação e comunicação. Assim, as ideias, os sonhos e os objetivos tornam-se transparentes.

Concebido para utilizar com todo o tipo de Startups, empresários, inovação de processos e produtos para PMEs. Pode ser utilizado num ambiente individualista, mas também em grupos. Os clientes deverão vir à sessão com a sua própria e primeira ideia. Uma sessão de consultoria com este material demora cerca de 60 a 75 minutos. No counselling, faz diferença trabalhar individualmente com um cliente ou ter o apoio de um grupo de suporte inter-pares. Ao trabalhar

individualmente, as três etapas (perguntas factuais, perceção, interpretação) estão implícitas. Por isso, analise as perguntas mentalmente e verbalize apenas o que for necessário. No entanto, ao trabalhar com um grupo de suporte inter-pares, é importante explicar cada uma das etapas e abordá-las explicitamente. Assim, formule cada etapa.

Pares e grupo de suporte inter-pares

Esta intervenção é bastante adequada com a presença de pares ou um grupo de suporte inter-pares. Para Startups, por exemplo, podem comparecer 3-5 clientes. Estes podem sempre tomar o lugar de pares nas outras sessões. Em empresas instituídas, tanto o departamento como a equipa podem ser utilizados como grupo de suporte inter-pares. Algo também bastante informativo é incluir clientes ou fornecedores relevantes. Isto oferece uma variedade de possibilidades para aumentar o potencial.

No caso de trabalho com grupos de suporte inter-pares, as três etapas da metodologia do trabalho com símbolos que se seguem devem ocorrer de forma explícita:

1. Perguntas Factuais

Estas perguntas são apenas perguntas factuais. Não há espaço para perguntas de interpretação ou explorativas como “porquê” ou “poderia falar um pouco mais sobre”, etc.). Apenas perguntas sobre o que foi precisamente dito são permitidas (“não ouvi”, “não entendi”, “pode repetir”, etc.)! As perguntas são colocadas só e diretamente ao membro da equipa que falou.

2. Perceção

Nesta fase, o consultor e o grupo de suporte inter-pares verbalizam, dirigindo-se diretamente à equipa, o que percecionaram da apresentação. As perceções dizem respeito apenas ao que foi ouvido e observado (aspetos verbais e não-verbais). Apenas os factos importam! (Por ex.: “Vi que…”, “Ouvi que…”, “Reparei que…”)

3. Interpretação

Na fase da interpretação, o consultor e o grupo de suporte inter-pares verbalizam o que interpretaram do que viram e ouviram. A interpretação pode incluir perspetivas sobre razões, factos, consequências e impactos, soluções, emoções, dificuldades, etc.

Se houver um grupo de suporte inter-pares, o consultor e o grupo de suporte inter-pares falam apenas entre si, nunca se dirigindo diretamente ao cliente nem verbalizando, nem estabelecendo contacto visual. Falam entre si como se a equipa nem sequer estivesse presente. Até a posição corporal do consultor e do grupo de suporte inter-pares deve reforçar esta postura.

Material

- Mala de símbolos n.º 4 ou cerca de 200 símbolos
- Quatro folhas grandes de papel (pessoa, presente, chave, custos e receitas)
- Sete folhas pequenas de papel (Proposta de Valor, Relações, Segmentos, Meios, Atividades, Parceiros, Recursos)
- Uma almofada para cada pessoa

Processo de Implementação

Fase 0 – Operacionalização

- Assegure um espaço confortável onde a equipa caiba convenientemente.
- Prepare um ambiente informal (por exemplo com almofadas, puffs, tatami, tapetes) sem barreiras (como mesas ou secretárias) para permitir que o chão seja utilizado como base de trabalho.
- O profissional/consultor/counsellor deve, a esta altura, considerar se é pertinente, ou não, ter duas pessoas mais para integrar o processo de facilitação como suporte. Se o consultor optar por incluir, então esta configuração deve ser explorada com o cliente: se o cliente concorda e que pessoas poderiam assumir este papel (outros consultores, alguém da organização, parceiros, outras partes interessadas, colegas, pares, ... tudo dependerá do contexto específico de cada intervenção).

as suas observações:

Fase 1 – Acolhimento e Clarificação do Tópico

Vídeo: 01:22

- Dê as boas-vindas ao cliente e pergunte-lhe sobre a sua ideia de negócio ou objetivo.
- Explique, brevemente, a metodologia do trabalho com símbolos e o quadro de modelo de negócios.

Exemplos de perguntas e comentários

→ Qual é a sua ideia de negócio?
→ Pode, por favor, criar um título para a sua ideia?
→ Hoje iremos começar por pensar sobre como prosseguir a partir daí.

as suas observações:

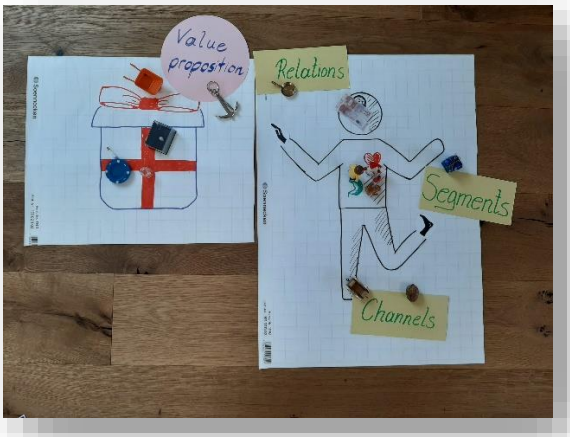
Fase 2 – Inserção no trabalho

Vídeo: 01:50

- Nesta fase, o counsellor começa pelas duas primeiras folhas (o **Presente** para a ***Proposta de Valor*** e a **Pessoa** para o ***Cliente***)
- A folha para a pessoa é útil para identificar o cliente ou o grupo-alvo. Aqui estão diferentes meios para aprovar alguém: cérebro (nível cognitivo), coração, estômago, mãos, pés.
- Ao lado deles coloque a folha com o presente para o produto/serviço. Deixe o cliente explicar os principais benefícios ou valor-acrescentado do produto/serviço.
- Peça ao cliente para escolher alguns símbolos e deixe-o sozinho durante cinco minutos.
- Essa é a altura ideal para informar os Pares ou o Grupo de Suporte

Exemplos de perguntas e comentários

→ Quem tem interesse no seu serviço?
→ Por favor, identifique o seu cliente com a maior especificidade possível.
→ Pense numa visão muito concreta do seu produto/serviço.
→ Agora peço-lhe que escolha alguns símbolos, sempre com a intenção de representar o produto/serviço e o cliente.



as suas observações:

Fase 3 – O cliente e o produto/serviço

Vídeo: 03:54

- Deixe o cliente apresentar todos os símbolos.
- Acrescente o cartão com o termo ***Proposta de Valor*** e explique-o. Deixe o cliente escolher símbolos para este cartão.
- Acrescente mais três cartões (***Segmentos, Relações, Meios***) e explique-os. Mais uma vez, deixe o cliente escolher símbolos e explicá-los.

Exemplos de perguntas e comentários

→ Descreva cada um dos símbolos, o que representam?
→ Em primeiro lugar, como criar valor para os seus clientes, isso significa algo em que o cliente está de facto interessado.
→ O que acha, que proposta de valor tem para oferecer?
→ Como contacta os seus clientes?
→ Como presta o seu serviço?
→ Quais são os principais meios a que pode recorrer para prestar os seus serviços?
→ Como constrói relação com os seus clientes?

as suas observações:

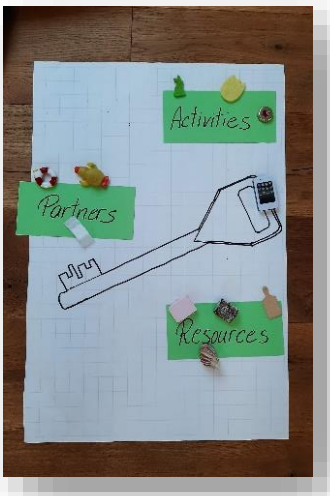
Fase 4 – recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave

Vídeo: 13:40 (etapa 2)

- A próxima folha de papel com a **chave** é mostrada.
- Agora, os pedaços de papel com os termos ***Recursos, Atividades, Parceiros*** são dispostos e explicados um depois do outro.
- Deixe o cliente a sós durante mais 5 minutos.

Exemplos de perguntas e comentários

→ Como produzir um produto?
→ Como prestar um serviço?
→ Agora falamos sobre recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave.
→ Como poderia prestar o seu serviço?
→ Vou deixá-lo(a) a sós, novamente.



as suas observações:

Analisando recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave em profundidade

Vídeo: 15:45

- Deixe o cliente explicar os símbolos recém-acrescentados.
- Fale em detalhe sobre cada um dos termos novamente, e chame à atenção do cliente para pontos fulcrais.
- Construa uma ponte com o cliente para outras áreas deste quadro de modelo de negócios

Exemplos de perguntas e comentários

→ Aprofunde as questões de que precisa para gerir o seu negócio
→ Vou dar-lhe alguns exemplos de recursos: um gabinete, um programa de gestão de relacionamento com o cliente, software de gestão de dados, equipamento.
→ Relacionado com atividades. Já está bem preparado para prestar o seu serviço? Tem de preparar algum material?
→ Que mais pode ser importante?
→ Talvez possa escolher um símbolo para o trabalho em rede? …….. O que representa isto?
→ Precisa de alguém com quem colaborar?
→ Estou a ver que está claramente decidido(a), e isso é ótimo.

as suas observações:

Fase 5 – Custos & Receitas

Vídeo: 22:00 (etapa 3)

- Deixe o cliente escolher símbolos para os custos e receitas.
- O cliente explica os símbolos escolhidos
- Faça perguntas concretas e chame à atenção do cliente para pontos fulcrais

Exemplos de perguntas e comentários

→ Etapa final, por um lado tem as receitas (de onde provém o dinheiro), por outro lado tem os custos.
→ Pense sobre as principais fontes de custos e receitas durante um ou dois minutos.
→ De onde provêm o dinheiro para o teu negócio?
→ Que custos tem já em consideração?
→ Onde quer ganhar dinheiro para o seu negócio?

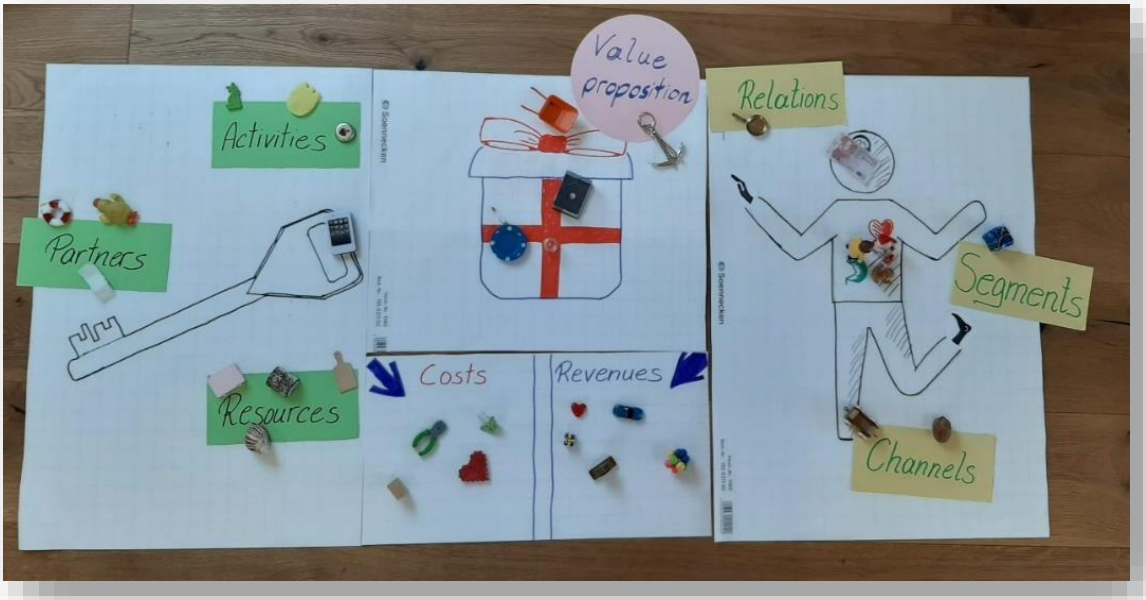
as suas observações:

Fase 6 – Acordo sobre ações a realizar

Vídeo: 28:16

Esta fase leva a um debate entre o cliente ou a equipa e o consultor sobre futuros passos e apoio necessário para que o negócio atinja os seus objetivos. As partes devem chegar a acordo sobre ações muito concretas. No final, os clientes devem ficar vinculados às ações com que concordaram. As ideias que se seguem devem servir como inspiração:

- Tirar fotografias ao trabalho com símbolos
- Preencher o quadro de modelo de negócios em papel (o consultor pode disponibilizar isso)
- Utilizar uma folha de cálculo Excel para calcular custos e receitas



as suas observações:

Tudo de bom para o início do seu negócio!

Anexo – Etapas do Counselling

Preparação

Fase 0 - Operacionalização

Assegure um espaço confortável, um ambiente informal

Fase 1 - Acolhimento e Clarificação do Tópico

Tópico: Título / objetivo do negócio

Fase 2 – Inserção no trabalho

Mostre duas folhas (pessoa e presente)

5 minutos para desenvolvimento individual / em simultâneo: informar os pares e o grupo de suporte

Implementação

Fase 3 – O cliente e o Produto/Serviço

Repita o título e deixe explicar todos os símbolos, acrescente 4 cartões

(proposta de valor, segmentos, relações, meios)

Fase 4 – recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave

a) Mostre a "chave", acrescente 3 cartões (recursos, atividades, parceiros)
b) Analisando recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave, chame à atenção do cliente para pontos fulcrais

Fase 5 – Custos & Receitas

Mostre a última folha e deixe escolher os símbolos para custos e receitas

Explique e faça perguntas concretas

Seguimento

Fase 6 – Acordo sobre ações a realizar

Próximos passos: Tire uma fotografia, preencha o Plano de Ação e o Quadro de Modelo de Negócios, …

Anexo – Material de Formação

O material de formação, imprescindível para facilitar o Quadro de Modelo de Negócios com Símbolos, está descrito abaixo com maior detalhe:

Símbolos

Mala de símbolos n.º 41 ou cerca de 200 símbolos.

Os mesmos símbolos podem ser oferecidos mais do que uma vez pois podem ter significados indeterminados, por isso não poderá entender o propósito antes de este ser explicado.

Uma lista de símbolos é também disponibilizada em anexo.

Quatro folhas grandes de papel

- Pessoa (tamanho aprox.: 50x70)
- Presente (tamanho aprox.: 25x70)
- Chave (tamanho aprox.: 50x70cm)
- Custos e Receitas (tamanho aprox.: 25x70)

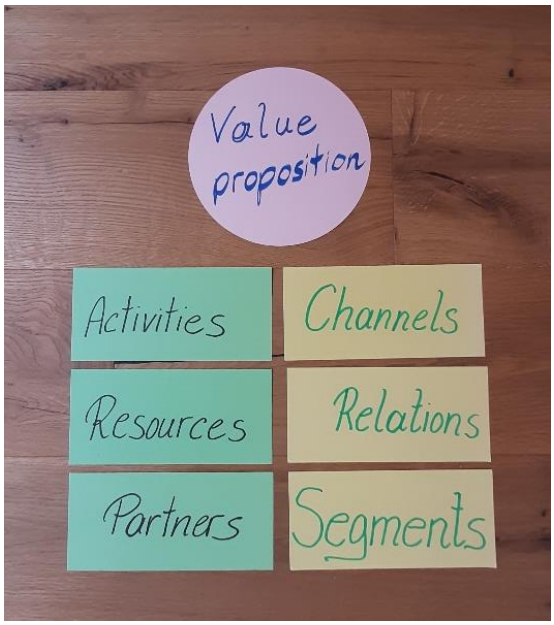
Todas as notas em conjunto serão do tamanho de 1,5 folhas de cavalete (flipchart). Pode utilizar as suas fotografias como modelo onde desenhar, ou imprimi-las no tamanho real.

[1]Pode ser comprado: http://schneider-therapiekoffer.de/therapiekoffer4.htm

Sete cartões adicionais

Estes sete cartões são necessários para uma descrição mais clara dos campos individuais. Estes também podes ter um nome, ser imprimidos ou escritos manualmente por si. Como pode ver na imagem, devem ser utilizadas três cores para os cartões. Estes têm cerca de 20x10cm.

descrição suplementar	
utilizar em conjunto com a folha	**cartão**
Presente	**Proposta de valor**
Pessoa	**Relações**
Pessoa	**Segmentos**
Pessoa	**Canais**
Chave	**Atividades**
Chave	**Parceiros**
Chave	**Recursos**



Almofadas

Prepare um ambiente informal (por exemplo com almofadas, puffs, tatami, tapetes) sem barreiras (como mesas ou secretárias) para permitir que o chão seja utilizado como base de trabalho. É necessário uma almofada para cada pessoa, para que todos possam sentar-se confortavelmente.

Anexo – Lista de Símbolos

Exemplos de símbolos (aprox. 300)

(Fonte: Wilfried Schneider: Instruções de funcionamento 2008)

Garrafas de álcool, ambão, pesos de pesca, âncora, relógios de pulso, olho, ponto de exclamação (íman), @ sinal(íman).

Urso, árvores, bebés-chorões (a gatinhar, sentados, etc.), bebés-chorões de cor preta, bananas, pilha, talheres, jerrican, machado, copo de cerveja, rolha de cerveja, foles, caixa de alumínio, lápis, trovão, flor, cuba (madeira), letra (íman), caixa de correio, ferro, livro, livro pequeno, castelo, botão "céus, és feio".

Che Guevara (botão).

"A favor!" e "Contra!" (dois botões), golfinho, notas em escudos ($), Nível, Coração Duplo, Duche.

Alianças de casamento, Anjos, Compras (íman), carrinho de compras, serra de ferro, Patos, Burro, notas de Euro, símbolo do € (íman).

Bilhete(s), Aro, Pelo, Extintor, Camião de bombeiros 112, Camião de bombeiros com escada, Anel, Peixe, Garrafa, Grade de garrafas, Bolas de pelo, morcego, Avião, ? (Íman) sapo, sapo com coroa, bolo, "Nunca há motivo para um beijo!" (botão), futebol.

Garfo, moeda (estrangeira), fantasma (grande e pequeno), regador, grelha, recipiente de vidro, globo, lingote de ouro, lâmpada, ouro.

Frango, mão (2 x), algemas, telemóvel, gancho de cabelo, arlequim, casas, casa com torre, corações, bruxa, bruxa em vassoura, madeira, miçanga de madeira, homem de madeira, aro de madeira (vermelho, amarelo), ferradura, helicóptero, cão.

Corrente com bola, cone (pontiagudo), elos de corrente (dois), carrinho de bebé, piano, botão, bússola, osso, caçarola, preservativo, pião, cruz, coroa, jarro, vaca, galinha e ovo.

Farol, batom, painel publicitário, colher.

Homem (branco da Playmobil), rato, ratoeira, faca, rapariga, motociclo, harmónica, conchas (azuis), conchas.

Máquina de costura, ninho com pinto e ovo, "Cego, Surdo e Mudo", rebite, corrida, clave, rolo da massa.

Cesto de fruta, autocarro.

Embalagem, carros, frascos de perfume, frigideira, teclado de computador, tubo, cavalo, cogumelo, pistola, balas, sinal "mais", troféu.

Borracha, rádio, máquina de calcular, bóia de salvação, anéis, cavaleiro, robot, mochila.

Serra, ampulheta, caixão, sirene, óculos de sol, prancha de skate, esqueleto, boneco sorridente, sol, sol com cara, espelho, máquina de slot, figuras de jogo (natureza), seringas, dispensador de doces. Caixa redonda com tampa, ovelha, baloiço, cadeira de baloiço, pinça, tesoura, navios, cobra, trenó, chave, chave pequena, borboleta, porca e parafuso, chave inglesa, chupeta, sapato, sacola, ovelha negra, porco. Pedras, pedra com buraco, estrelas, leme, botas, pirete, travão, caixa de fósforos, código de barras.

Abeto, lanterna, pomba, diabo, termos, tigre, torradeira, sanita, crânio, funil, trompete.

Relógio.

Pássaro.

Balança, botija de água quente (metal), mola da roupa (pequena e grande), lavatório com espelhos, chaleira, garrafão de água, despertador, Pai Natal, copo de vinho, caixa de ferramentas, garrafas de vinho, vespa, importante (íman), cubo.

Rodas dentadas, dedo indicador, "Para fazer" (íman)