

**BOAS PRÁTICAS
PRIMÁRIAS:
CENTRADO NO SER
HUMANO**



Compreender a Empresa

O primeiro passo é olhar para a empresa afim de compreender melhor como ela funciona, quais são suas forças, onde estão suas fraquezas e como está organizada. Esse momento é para você empreendedor organizar e avaliar como está a empresa atualmente, as ferramentas utilizadas para isso é o Canvas e a Matriz SWOT.

CANVAS

A ferramenta Canvas irá lhe auxiliar a compreender rapidamente sem burocracia como está sua empresa, se possui um valor evidente, se compreende quem são seus clientes e toda a cadeia envolvida na entrega do seu produto/serviço.

19



Previsão de duração:
60 minutos.

Para preenchimento do Canvas siga o passo a passo ordenado por numeração. A ordem de preenchimento vai lhe ajudar no raciocínio e verifique as perguntas norteadoras que lhe auxiliarão no preenchimento.

Parcerias principais

Mostram a rede de fornecedores e parceiros que trazem atividades e recursos externos para a empresa.

8. Quem são seus fornecedores? Quem são seus aliados? Há terceirização?

Atividades-chave

São as atividades mais importantes que uma organização precisa executar.

7. Quais são as atividades mais importantes para fazer a empresa funcionar?

Recursos principais

São os ativos mais importantes necessários para oferecer e entregar as atividades-chave ao cliente.

6. Recurso físico, intelectual, humano, financeiro?

Proposta de valor

São baseadas numa porção de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente.

2. Qual necessidade do cliente vocês atendem? Com o que?

Estrutura de custos

Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

9. Quais são seus custos fixos e variáveis?

Relacionamento com clientes

Desenha o tipo de relacionamento estabelecido e mantido com cada segmento de cliente. Explica como os clientes são conquistados e mantidos.

4. O cliente se comunica com um representante? Um call center? Tem alguma estratégia de conquista do cliente?

Canais

Descreve como uma proposta de valor é comunicada com um segmento de cliente, distribuída e vendida para eles.

3. São canais próprios ou de parceiros?

Segmento de clientes

São os grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa alcançar com uma proposta de valor exclusiva.

1. Quem são nossos consumidores? Existe mais de um segmento?

Fonte de receitas

Como a organização gera valor com um preço que os clientes estão dispostos a pagar.

5. Pelo o que o cliente paga? Como? Assinatura, taxa de uso, licença, empréstimo?

Após finalizar o preenchimento, quais foram suas impressões? Teve alguma surpresa ao visualizar como cada etapa se relaciona?

Essa vai lhe ajudar a entender melhor como a empresa funciona hoje em dia.

Para auxiliar nessa análise, Osterwalder et al. (2019) levantou algumas perguntas:

É fácil para os clientes mudarem de empresa?
Possui vendas recorrentes ou cada venda é um novo esforço?
Como ganhar antes de gastar?
Como diminuir a estrutura de custos?
Como fazer que outros gerem receita para a empresa?
Como possibilitar a escalabilidade do negócio?
Até que ponto o medo de negócio protege a empresa da concorrência?

22



Anote todas as ideias que forem surgindo durante o processo.

Matriz SWOT

A Matriz SWOT tem a capacidade de ajudar ao gestor analisar a própria empresa em busca de perceber suas forças e reconhecer suas fraquezas, assim como sua relação com o mercado em respeito a oportunidades e ameaças ao seu redor.

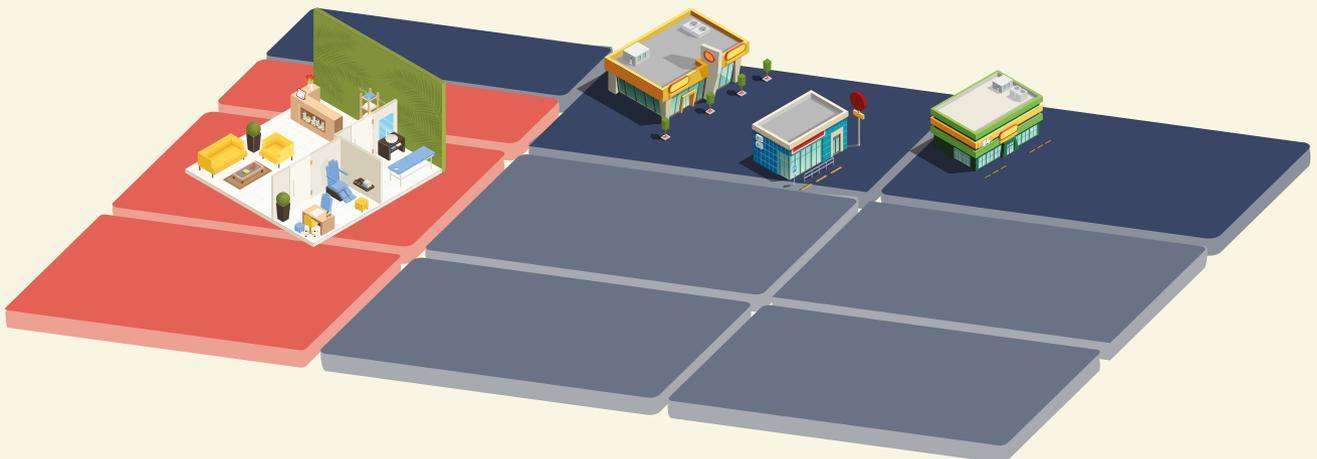
Para preenchimento da SWOT inicie pela força e fraqueza da empresa, em seguida vá para a áreas de oportunidade e ameaças. Para facilitar o preenchimento dos quadros, responda às perguntas norteadoras, mas entenda que elas não são obrigatórias e nem são as únicas, você pode ter outras ideias que atendam cada quadro.

23

Prepare o ambiente antes, imprima ou desenhe um modelo de SWOT vazio. Utilize material de papelaria. Vai fazer online? Utilize o Miro, uma plataforma colaborativa com acesso livre.



Previsão de duração:
60 minutos.



MATRIZ SWOT

MERCADO

OPORTU

EMPRESA

Como está nossa infraestrutura?

Como estão nossos processos?

Nossa equipe é capacitada?

FORÇAS

Somos melhores em que?

O que os funcionários gostam na empresa?

O que os clientes gostam na empresa?

Qual a nossa vantagem em relação aos outros?

Somos bons em que?

Quais os nossos melhores recursos?

FRAQUEZAS

Não somos bons em que?

O que os funcionários gostariam que melhorasse na empresa?

O que impede nosso desenvolvimento?

Quais desvantagens nossa equipe enfrenta?

O que a concorrência tem feito melhor?

Quais recursos estamos em falta?

Político

Social

Ambiental

Legal

Tecnológico

OPORTUNIDADES

Quais oportunidades de mercado ainda não aproveitamos?

Que mudança de regulamentação poderia nos ajudar?

Os custos estão caindo?

Estratégias para aproveitar as oportunidades por meio de nossos pontos fortes

Estratégias para aproveitar as oportunidades para minimizar as fraquezas

AMEAÇAS

As regulamentações poderiam nos prejudicar?

O custo da mercadoria está aumentando?

Nosso fornecedor é confiável?

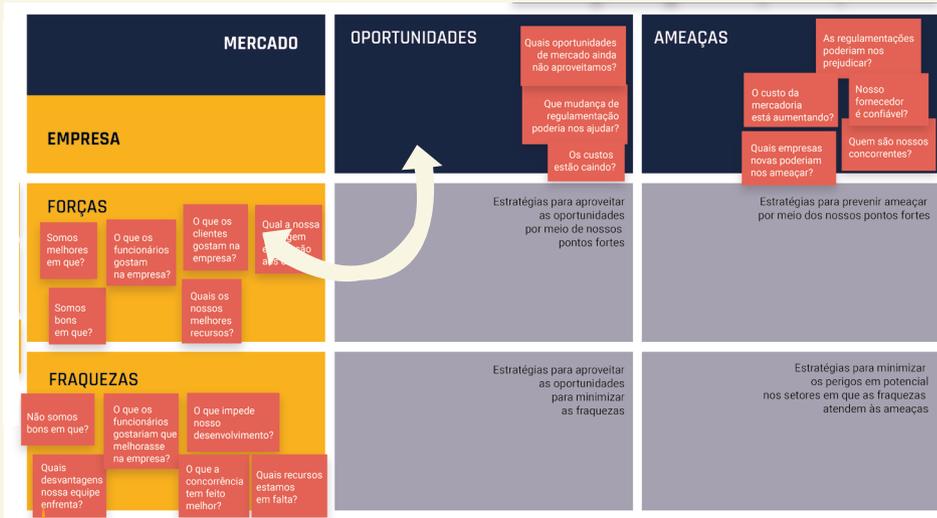
Quais empresas novas poderiam nos ameaçar?

Quem são nossos concorrentes?

Estratégias para prevenir ameaçar por meio dos nossos pontos fortes

Estratégias para minimizar os perigos em potencial nos setores em que as fraquezas atendem às ameaças

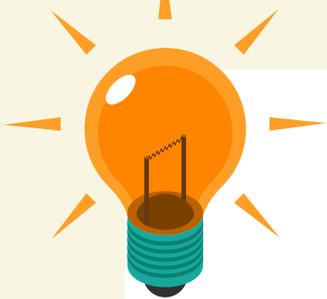
A análise da matriz funciona com o cruzamento das informações de cada quadrante entre si. Essa relação ajuda a ter novos insights encontrando soluções a partir daquilo que você já conhece. Cada quadrante já possui um texto explicando como realizar as relações.



Procure relacionar as informações de um quadro com o outro, um por um;

Sugere-se copiar os post-its para não esquecer de onde pegou;

Procure usar cores diferentes para cada quadro. Organização visual ajuda a organizar o pensamento.



Anote suas ideias de soluções, mas não se preocupe que ainda não é o momento de definir as ações que vais realizar pois é preciso direcionar sua solução para o que o seu cliente de fato precisa.

Compreender as necessidades do seu público

Essa etapa é direcionada a ouvir e perceber o que o público-alvo está necessitando. É nesse ponto que ocorre a comprovação ou complementação da sua proposta de valor. É o momento de verificar se o que você entrega de valor é de fato o que seu público precisa.

Mapa de Empatia

Essa ferramenta foi desenvolvida pela companhia *XPlane*. Existem duas possibilidades de execução, a primeira é se imaginar no lugar do cliente e ir preenchendo o mapa. A segunda opção é a mais recomendada por trabalhar com informações de um possível cliente, pois é necessário marcar uma reunião com um consumidor do produto. Não precisa ser necessariamente seu cliente, mas alguém que precisa o que você entrega. Se houver diferentes grupos de clientes, é interessante realizar a atividade com pelo menos outro interessado que se enquadre no perfil de cliente. Veja alguém próximo que se enquadre nesse perfil e marque uma reunião.

27

Ferramenta com fácil aplicação e baixo custo.

Outras ferramentas sugeridas: formulário online.



Previsão de duração: 40 minutos.



Recomenda-se iniciar pelo quadro: “O que você vê?”. Verifique as perguntas norteadoras, mas não se limite a usar apenas elas. Seja o melhor ouvinte que puder.

Quem é o cliente?

**O que você realmente
SENTE E PENSA?**

O que lhe motiva
no trabalho?

**O que você
ESCUTA?**

Quais meios você busca
informações sobre sua área?

O que os seus
amigos da área falam
sobre o assunto?

O que o ajudou a
decidir por determinado prestador
de serviço?



**Qual a sua
DOR?**

Que risco teme
enfrentar?

Qual a sua maior
frustração nesse
assunto?

O que precisa fazer?

Já teve alguma
experiência boa ou ruim?
O que sentiu ou pensou?

O que realmente é
importante para você?



O que você VÊ?

Quais problemas
encontra?

Como é o
seu ambiente?

O que você DIZ E FAZ?

Como hoje você
resolveu seu problema?

O que GANHA o cliente?

O que realmente quer receber nessa área?

Análise: Revise as informações preenchidas e perceba o que há em comum com os perfis de clientes e o que há de diferente. Para isso, organize os post-its e agrupe-os. Isso lhe trouxe alguma ideia nova? Anote e reveja suas anotações anteriores.



Vale observar principalmente qual a **dor** que o cliente relatou ter ou que você compreendeu que ele tem. Para identificar uma dor repare no discurso do cliente se ele sinaliza uma necessidade, uma falta, um problema ou sentimento ruim. A partir desse quadro das dores é que as demais etapas serão desenvolvidas, portanto agrupe as dores similares para a próxima etapa.

30

Traçar Objetivos

Para gerar objetivos direcionados às necessidades do seu público, duas ferramentas são recomendadas. A primeira, “Como nós poderíamos...?” levanta questões que irão direcionar as soluções propostas no “Crazy 8”.

Mas antes, para ajudar nas próximas etapas, nomeie as dores com um título que a identifique, rotule com um tema.

Confiabilidade

Dificuldade de encontrar um profissional confiável

Visibilidade

Prestadores de pequenos serviços são difíceis de encontrar

Proatividade

O profissional não prevenir o problema que pode aparecer

Não se preocupe, mais a frente você irá rever o que escreveu. Rotular vai lhe ajudar a se organizar no meio de todas as informações adquiridas.

Como nós poderíamos...?

Marque uma reunião com o gestor responsável. É fundamental a participação dele.

Para cada dor agrupada anteriormente, recomenda-se criar pelo menos uma pergunta. As questões irão lhe ajudar a direcionar suas soluções.

A estrutura básica para criar perguntas interessantes está disposta a seguir.

Como nós poderíamos _____
(ação)

(o quê)

para _____
(usuário)

a fim de _____ ?
(a mudança)

31



Previsão de duração:
30 minutos.

Não procure respostas nesse momento. Preocupe-se em questionar o que poderia ser feito para resolver aquela dor.

Proatividade

O profissional não prevenir o problema que pode aparecer

Como nós poderíamos prever os problemas que podem aparecer no equipamento a fim de evitar danos maiores ao cliente?

Crazy 8

Por meio das informações geradas anteriormente inicie essa etapa. É possível executar essa ferramenta com a participação de outro gestor ou alguém que conheça a empresa para trazer outro ponto de vista. As etapas para a execução dessa ferramenta está disposta a seguir:



*Previsão de duração:
25 minutos.*

*Material necessário: papel A4; canetas/
lápiz; post-its da sessão anterior*

32



Nessa etapa é necessário representar sua ideia por meio de desenho. Isso pode intimidar alguns participantes, mas comece explicando três pontos:

- Toda ideia é importante e relevante;
- Não se preocupe com a beleza do desenho, mas em demonstrar sua ideia;
- O foco está na solução do problema, então não tenham medo de arriscar.

1 Pegue uma folha de papel A4, dobre-a ao meio, e em seguida faça três dobras de modo que ao abrir o papel forme oito quadros pequenos.

2 Cada quadrado será uma solução para uma das questões levantadas anteriormente. Se forem poucas as perguntas, pode gerar mais de uma alternativa por questionamento se for o contrário, você pode repetir o processo mais uma vez.



3 Essa atividade exige um tempo limite para que possa exercitar a criatividade e encontrar soluções práticas, pode ser de 8 minutos até 20 minutos, não aumente muito o tempo para não perder o foco. Compartilhe o tempo para todos visualizarem.



4 Terminou o tempo! Agora cada um vai explicar sua solução criativa para cada dor do público-alvo. Se houver mais de um participante, lembre que não há ideia errada, mas peça para anotarem a ideia que considerarem viável e interessante de quem estiver apresentando.

Ideia: Para votação você pode usar a técnica Six Hat ou Dot Voting.

5 Hora de votar! Exponha todas as ideias em local visível. Cada participante irá votar em duas ideias principais. Vocês podem definir alguns critérios antes, mas deixe livre a votação.



6 Cada dor deve ter uma sugestão de solução. Agora prepare-se para a próxima etapa, na qual irá relacionar as soluções com a inovação.

Não se preocupe se o Gestor escreveu a ideia, ao invés de desenhar. Mas estimule-o a arriscar no desenho.

Dez Tipos de Inovação

Nessa etapa você irá direcionar suas ações para a inovação mais viável ao seu mercado. O Gestor pode participar dessa etapa, mas não é obrigatório logo no início, mas sim na apresentação dos resultados. Cada área do quadro corresponde a um tipo de inovação possível na empresa, de acordo com Keeley et al. (2013). Para compreender cada parte, leia um resumo a seguir:

34



Modelo de Lucro enfatiza o desejo do cliente e usuário em busca de novas oportunidades de receita e precificação.

Rede estão as empresas que colaboram entre si, com seus pontos fortes para desenvolvimento de produtos, serviços ou empreendimentos.

Estrutura trata da organização exclusiva e incomum da equipe, dos materiais ou equipamentos que utiliza.

Processo é uma inovação da forma com que se produz algo diferente do que tem sido feito no mercado.



Desempenho de Produto trata de produto físico e serviço. Para produto físico significa um produto novo, que não existe. Para serviço significa mudar atributos e funcionalidade de um serviço.

Sistema de Produto se preocupa com um ecossistema que trabalhe em conjunto com produtos e serviços, e que mantenha o cliente envolvido na oferta.



Serviços tratam diretamente com os pontos de contato do cliente com a empresa, de modo a facilitar sua comunicação para contornar seus dilemas de forma inovadora, garantindo a segurança em se envolver com o produto.

Canal, refere-se à inovação no modo de facilitar a aproximação do cliente com a oferta, sensíveis ao contexto e ao cliente.

A **Marca** deve inovar ao se destacar de todas as outras do mesmo ramo criando uma identidade única para a empresa.

Envolvimento do Cliente, basicamente busca estimular o cliente no seu contato direto com o produto durante o seu uso

Agora analise: as ações que você precisa executar estão mais direcionadas para qual tipo de classificação da inovação?

FIQUE ATENTO

Lembre-se que inovação não é invenção, são conceitos diferentes. As vezes mudar algo de lugar, trazer um método de outro mercado já pode ser inovador. Fique atento, pois sua inovação pode estar mais acessível do que imagina.

- 1 Reveja os rótulos que classificou as dores, anteriormente. Verifique se a classificação que escolheu define bem aquela área de necessidade, se achar necessário mude;
- 2 Agora relacione cada um dos tipos de solução com um tipo de inovação. Você pode repetir o tipo de inovação para diferentes soluções.
- 3 Agora você tem uma visão de onde irá atuar para inovar no seu negócio. Você está pronto para elaborar ações direcionadas para inovação.



Plano de Ações

Chegou o momento de unir as ideias que surgiram até aqui, e para ajudar a organizá-las siga as etapas indicadas.

Revise seu propósito

VISÃO

Ser referência em negociação para serviços de manutenção de equipamentos até 2025.

VISÃO

Tornar-se a marca mais confiável em soluções para serviços profissionais de Manaus até 2025.

Sua missão, visão e valores podem sofrer alterações até aqui a partir do esclarecimento que você teve ao chegar nessa etapa. Portanto, é fundamental revisar se o que pensou no início continua condizente com o que aprendeu a partir das informações que coletou. Lembre-se que a missão e visão devem ser formadas por frases simples e inspiradoras.

Por meio da Visão será possível hierarquizar as soluções para as dores encontradas. A prioridade está para as ações que direcionam para o que a Visão deseja alcançar.

Os valores definirão a cultura que sua empresa pode desenvolver.

Anotou as ideias que teve? Revise-as!



Junte todas as ideias e veja se elas se encaixam nas classificações que gerou no momento das dores. Vá enquadrando em cada classificação. Se surgirem outras ideias durante esse processo, também adicione.

A partir da Visão, faça um filtro de quais ações condizem com o caminho que você quer chegar.

Não tenha medo de descartar as ações inviáveis.



Agora defina datas para os primeiros passos. Assim, você terá de fato um passo a passo do que deve ser feito para chegar até onde você visualizou para sua empresa.

Prepare uma apresentação sobre as ações organizadas, com previsão de prazos para uma reunião futura com o Gestor. Mas calma, siga para as próximas etapas antes da reunião, para que possa aproveitar a mesma reunião para apresentar todas as ações.

37

Para a apresentação, exponha todo o processo de construção das ações e deixe claro que são sugestões, que ele pode e deve contribuir na classificação do que seria mais viável para iniciar.

Peça para ele revisar os prazos e atualiza-los para a realidade dele. Os prazos irão auxiliar na gestão das ações e acompanhamento dos resultados.

