

ANÁLISE DE VALOR

Susana Nicola
ISEP Instituto Superior de Engenharia do Porto



departamentodematemática

BUSINESS MODEL OF CANVAS

Susana Nicola
ISEP Instituto Superior de Engenharia do Porto



departamentodematemática

Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons.

Modelo de negócio é como a empresa gera e captura valor do mercado.

Estendendo um pouco mais, é a definição de quem é o cliente, qual é o problema dele, como o produto atende esse problema e como se ganha dinheiro com isso.

<http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>



On: Day Month Year
Iteration:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

1) Segmentos de Clientes: Diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende servir, com necessidades ou comportamentos comuns, claramente definidos. São o “coração” de qualquer modelo de negócio.

Para uma Startup com recursos limitados, quanto maior o Segmento (nicho), melhores são as hipóteses de identificar e atender as necessidades reais dos clientes, porém esse nicho deve ser grande o suficiente para formar um negócio potencial atrativo. No entanto, no início das iterações os empreendedores ainda não têm evidências suficientes para tomar uma decisão consciente de quais Segmentos a empresa pretende servir e quais deve deixar de fora. Deve-se começar com uma visão e ir adequando-a na medida que se avança com o aprendizado.

Perguntas importantes:

- Para quem estamos criando valor?
- Quais são as características deste(s) segmento(s)?
- Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?



2) Proposta de Valor: Este bloco representa os pacotes de produtos e serviços que geram valor para os Segmentos de Clientes específicos. Esses produtos e serviços são a forma como as necessidades e os desejos desses clientes são atendidos, ou seja, os benefícios oferecidos pela empresa. São exemplos de Proposições de Valor: Novidade, Performance, Customização, Funcionalidade, Design, Marca/Status, Preço, Redução de Custos, Redução de Riscos, Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade, Geração de Receita, etc.

Percebe-se que algumas proposições de valor são bastante subjetivas, e geralmente essas têm um apelo maior para produtos B2C . É importante pensar no que a sua oferta ajuda a empresa cliente a **aumentar receitas, diminuir custos ou melhorar o serviço/produto**

Perguntas importantes:

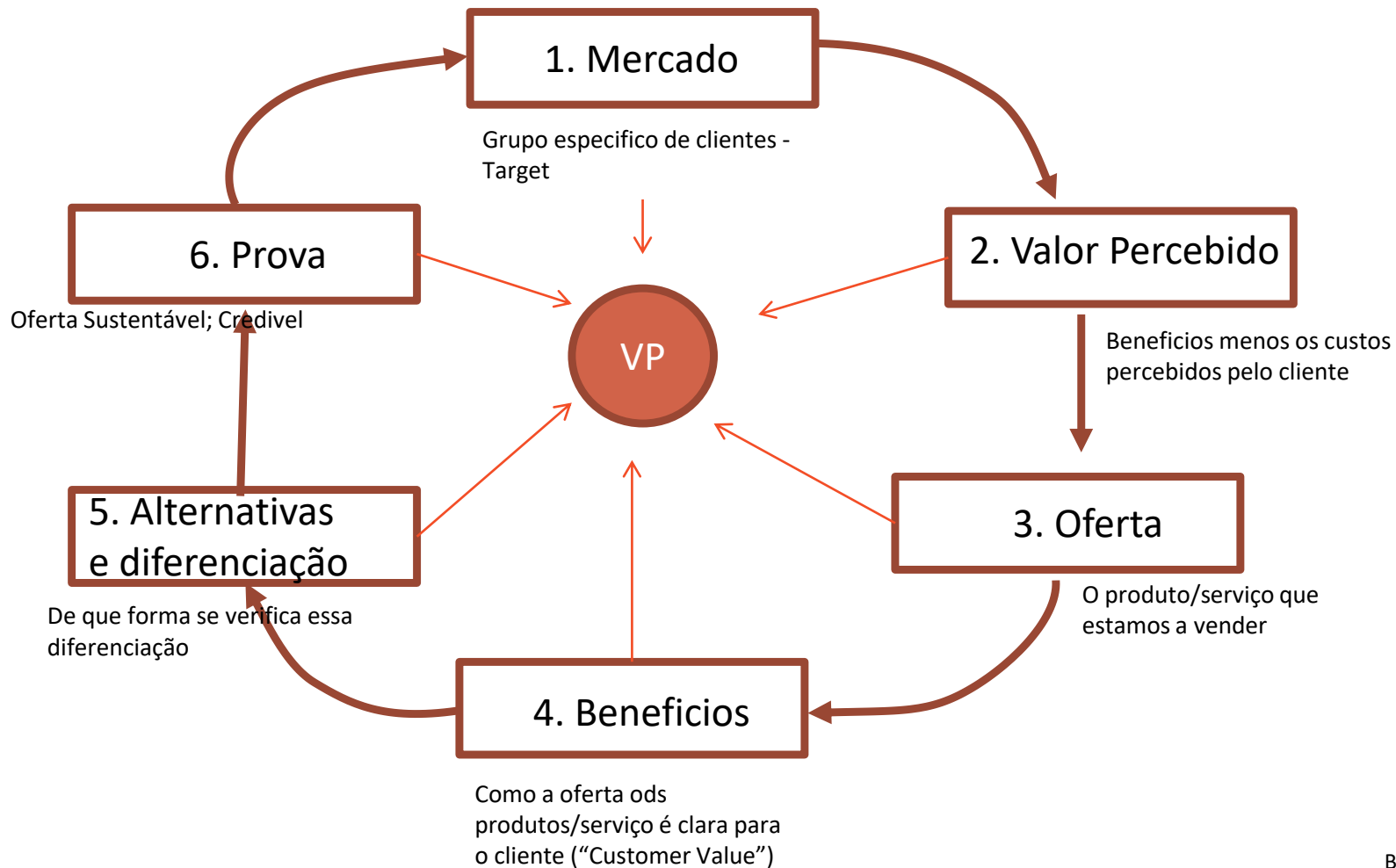
- Que valor nós entregamos para o cliente?
- Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades dos cliente nós estamos satisfazendo?
- Que pacotes de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?



A VALUE PROPOSITION can be understood as the statements of benefits that are delivered by the firm to its external constituencies (Bagchi and Tulske 2000). We describe it as the definition of how items of value, such as products and services as well as complementary value-added services, are packaged and offered to fulfil customer needs (Kambil et al. 1997).

the VALUE PROPOSITION element is an overall view of a firm's bundle of products and services that together represent *value for* a specific CUSTOMER SEGMENT. It describes the way a firm differentiates itself from its competitors and is the reason why customers buy from a certain firm and not from another.





Builder TM

3) Canais: Descreve quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente.

Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente. Servem para ajudar o cliente a conhecer e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo e posteriormente receber suporte e assistência. Encontrar a combinação correta de canais – próprios e/ou através de parceiros – é essencial para conseguir entregar Valor para o público-alvo.

Perguntas importantes:

- Por quais Canais nossos Segmentos de Clientes podem/querem ser abordados?
- Como esses Canais estão integrados?
- Qual é o Custo/Benefício da utilização de cada Canal?

4) Relacionamento com Clientes: Esse bloco refere-se aos tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com os seus Segmentos. Mais do que comunicar com o Segmento específico como um todo, esse bloco refere-se aos tipos de relacionamento individuais que a empresa estabelece com os seus clientes e potenciais clientes. É o programa de Customer Relationship Management (CRM) em seu sentido mais amplo (e não no sentido do software de CRM, como geralmente o termo é utilizado). São exemplo de CRM as atividades de assistência pré e pós-venda com equipe dedicada, serviços automatizados, fóruns e comunidades de suporte, co-criação de conteúdo, etc.

Perguntas importantes:

- Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como isso está integrado ao Modelo de Negócio como um todo?
- O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e up-selling (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?



5) Fontes de Receita: Representa as possibilidades de geração de dinheiro que a empresa pode obter com cada Segmento de Clientes. É a medição de quanto e como o Cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor gerada.

Há uma série de fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelas empresas. Alguns exemplos são: Venda de Produtos, Preço por uso do produto, Preço por assinatura, Aluguel, Licença, Arbitragem (intermediação, agenciamento), Publicidade, Leilão, etc.

Perguntas importantes:

O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar?

O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?

De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado?

Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?



6) Recursos-Chave: São os ativos fundamentais necessários para fazer o Modelo de Negócio funcionar.

Exemplos: Ativos físicos, intelectuais, recursos humanos, recursos financeiros,

Perguntas importantes:

Que Recursos-Chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os Canais? E para os relacionamentos com os Clientes? E para implementar as Fontes de Receita?

7) Atividades-Chave: As coisas mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o Modelo de Negócio funcione.

Exemplos: Produção de bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, etc.

Perguntas Importantes:

Que Atividades-Chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os Canais? E para os relacionamentos com os Clientes? E para implementar as Fontes de Receita?



6) Recursos-Chave: São os ativos fundamentais necessários para fazer o Modelo de Negócio funcionar.

Exemplos: Ativos físicos, intelectuais, recursos humanos, recursos financeiros,

Perguntas importantes:

Que Recursos-Chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os Canais? E para os relacionamentos com os Clientes? E para implementar as Fontes de Receita?

7) Atividades-Chave: As coisas mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o Modelo de Negócio funcione.

Exemplos: Produção de bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, etc.

Perguntas Importantes:

Que Atividades-Chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os Canais? E para os relacionamentos com os Clientes? E para implementar as Fontes de Receita?



8) Parcerias-Chave: Rede de fornecedores e parceiros essenciais que garantem o funcionamento do Modelo de Negócio.

Exemplos: Alianças estratégicas entre não-concorrentes, redes de cooperação entre concorrentes, joint ventures, parcerias de exclusividade, etc.

Perguntas importantes?

Quais devem ser nossos parceiros-chave? E os fornecedores estratégicos?

Quais recursos-chave estamos obtendo deles? E quais atividades-chave eles produzem?

9) Estrutura de Custos: descreve todos os principais custos embutidos na operação do Modelo de Negócio

Exemplos: Custos fixos, custos variáveis, economias de escala, comissões, etc.

Perguntas importantes:

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?



Business Model Canvas (pt)

Elaborado para:

Elaborado por:

Em: dd/mm/aaaa

Iteração #

Principais Parceiros

Quem são os nossos Principais Parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores?
Que Recursos Principais nós estamos adquirindo dos parceiros?
Quais Atividades Principais os parceiros realizarão?



Adicione Texto Aqui

Adicione Texto Aqui

Principais Atividades

Quais Principais Atividades nossas Proposições de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fluxos de Receita exigem?



Adicione Texto Aqui

Principais Recursos

Quais Principais Recursos nossas Proposições de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fluxos de Receita exigem?



Adicione Texto Aqui

Proposições de Valor

Qual o valor que nós entregamos para o cliente?
Quais os problemas dos nossos clientes que estamos ajudando a resolver?
Quais as necessidades dos clientes que estamos satisfazendo?
Que pacotes de produtos e serviços que estamos oferecendo para cada segmento de clientes? Quais os diferenciais (características)?



Adicione Texto Aqui

Adicione Texto Aqui

Relacionamento com os Clientes

Que tipo de relação que cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera de nós para estabelecer e manter com eles? Quais estão estabelecidos?
Como eles custam?
Como eles são integrados com o resto do modelo de negócio?



Adicione Texto Aqui

Canais

Através de que canais que nossos Segmentos de Clientes querem ser alcançados? Como é que vamos alcançá-los agora?
Como os nossos canais estão integrados? Quais funcionam melhor?
Quais têm o melhor custo-benefício? Como estamos integrando-os com as rotinas do cliente?



Adicione Texto Aqui

Segmentos de Clientes

Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?



Adicione Texto Aqui

Adicione Texto Aqui

Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
Quais Recursos Principais que são mais caros?
Que Atividades Principais são mais caras?

Adicione Texto Aqui

Fluxos de Receita

Que valor os nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como eles estão pagando atualmente?



Adicione Texto Aqui

1- Selecione "Fazer uma cópia..." do menu "Arquivo" para começar as suas alterações.

2- Um clique duplo permite editar o conteúdo do texto.

3- Mantenha apertada a tecla 'Ctrl' ao deslizar uma nota para criar uma nova.

4- Apague essas notas introdutoras.
Boa modelagem para seus negócios!

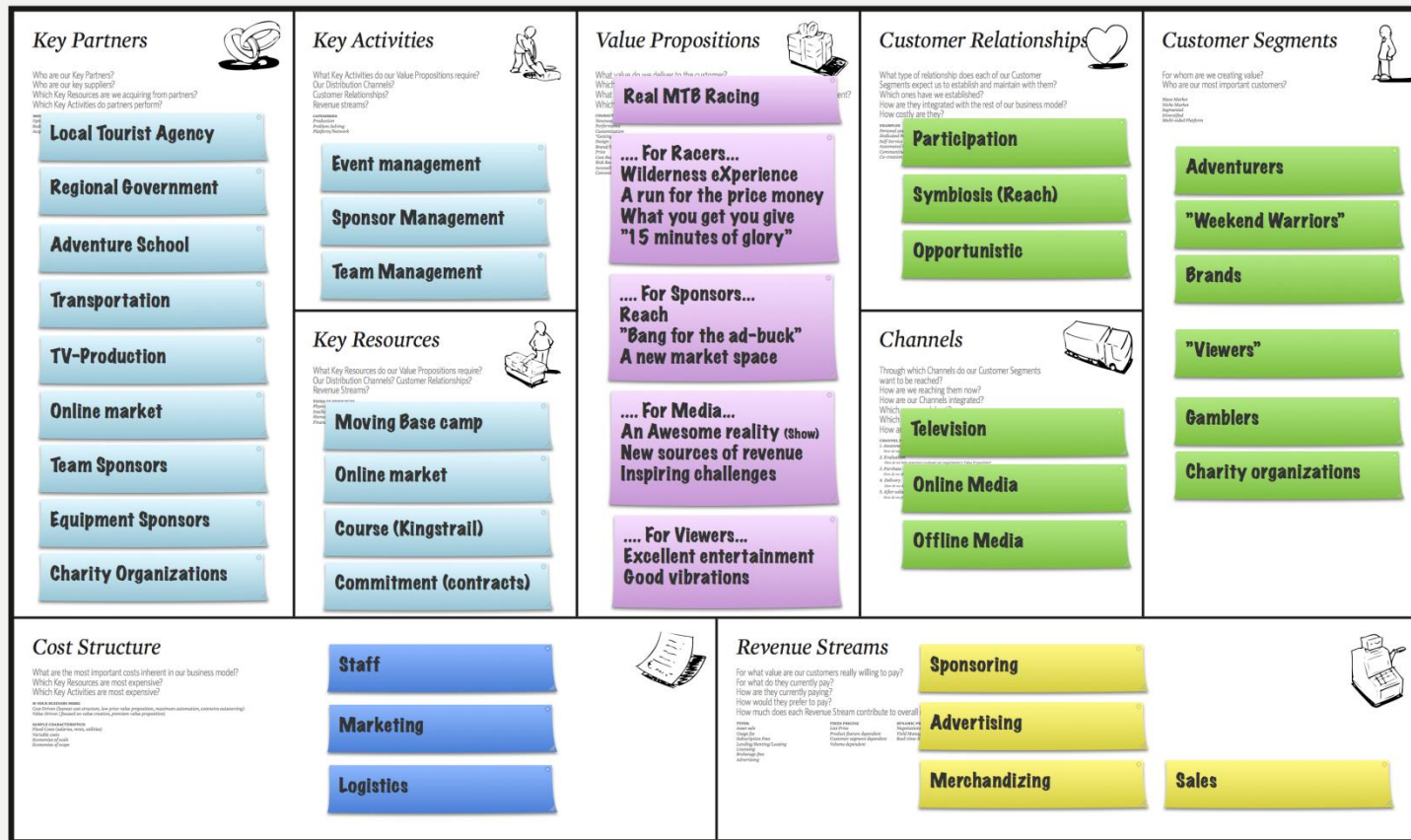


The Business Model Canvas

Designed for:
Trans Sweden MTB Stage Race

Designed by:
Jörgen Dahlberg

On: 20 10 2010
Iteration: 2

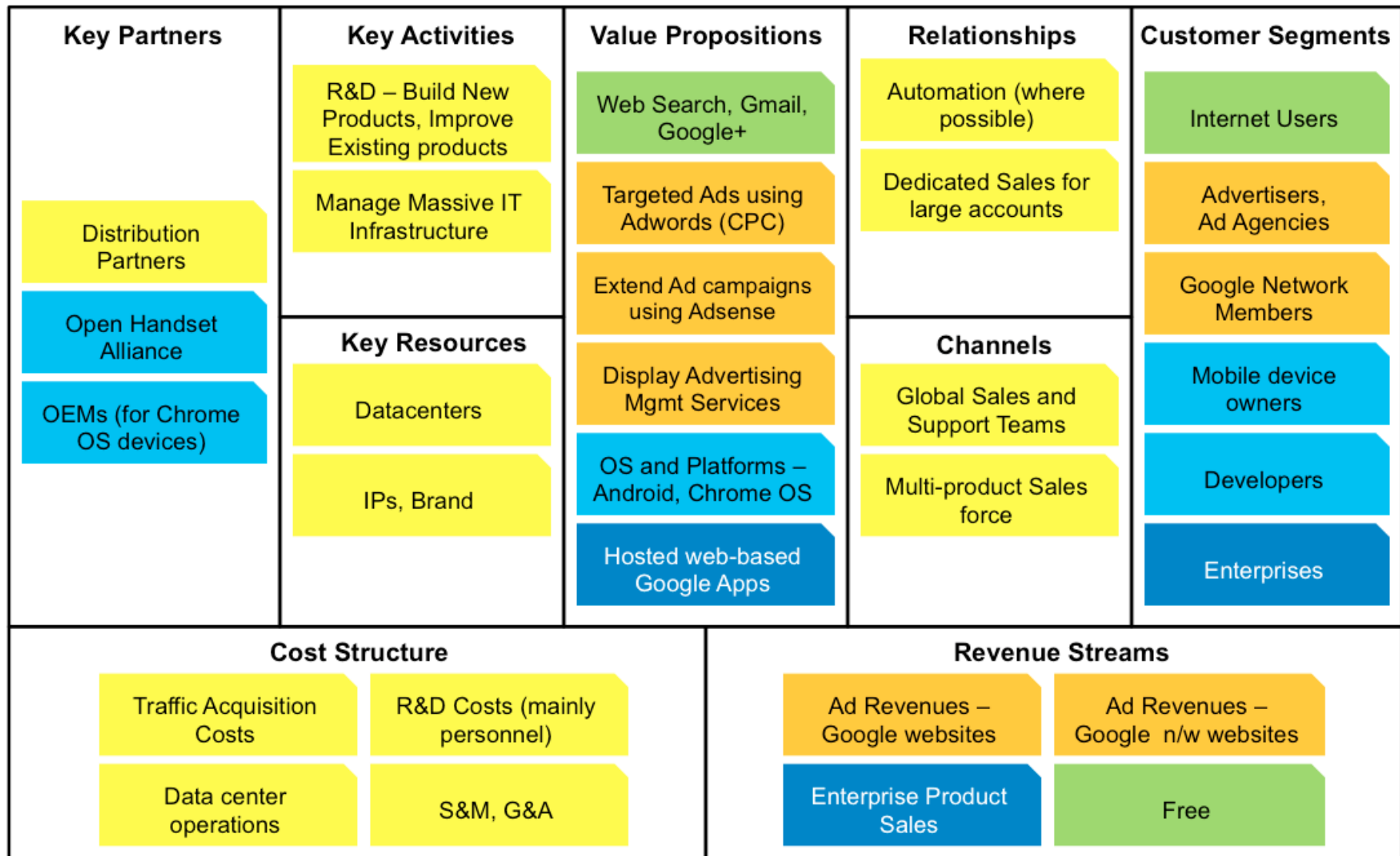


www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Google Business Model

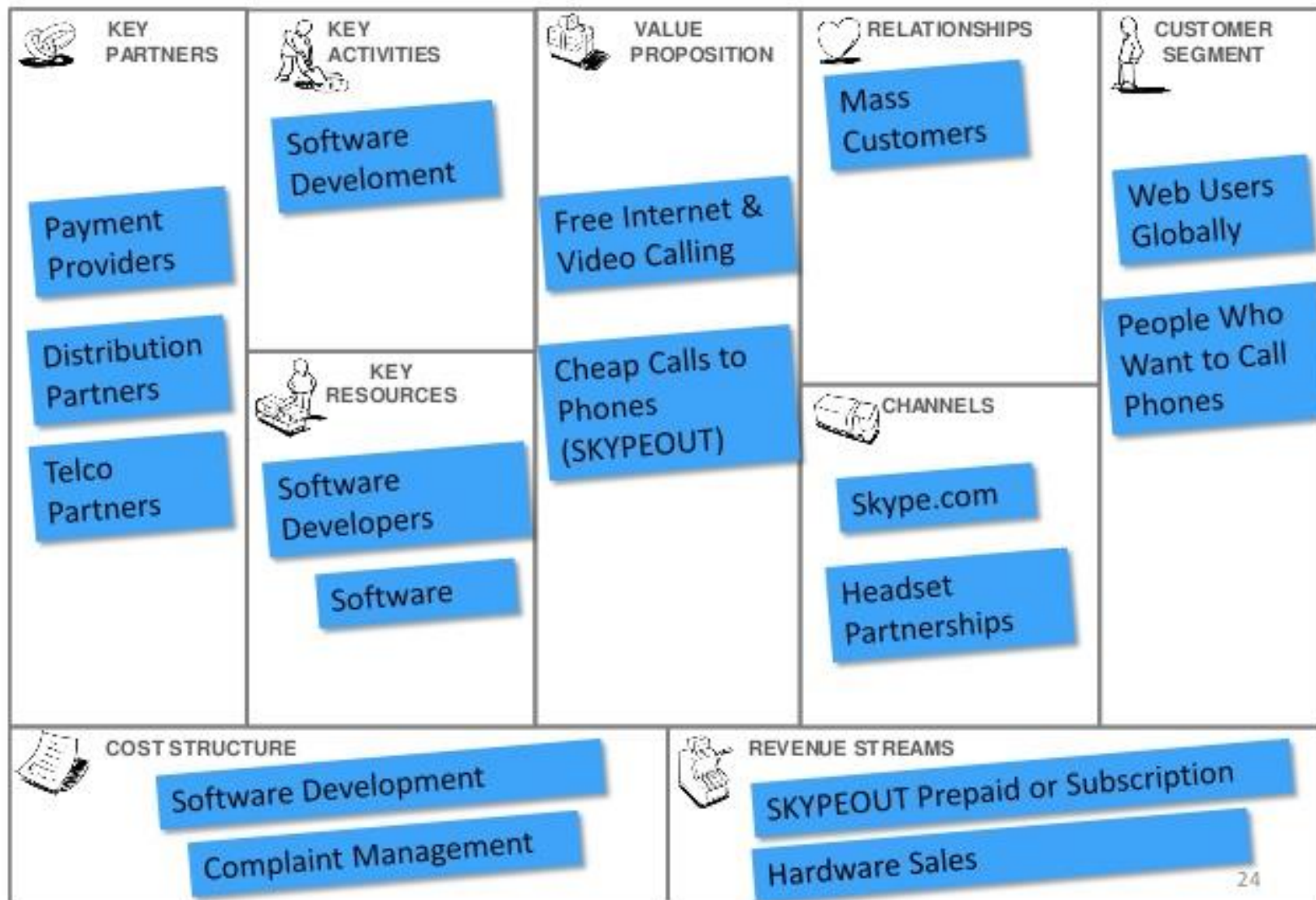


www.businessmodelgeneration.com

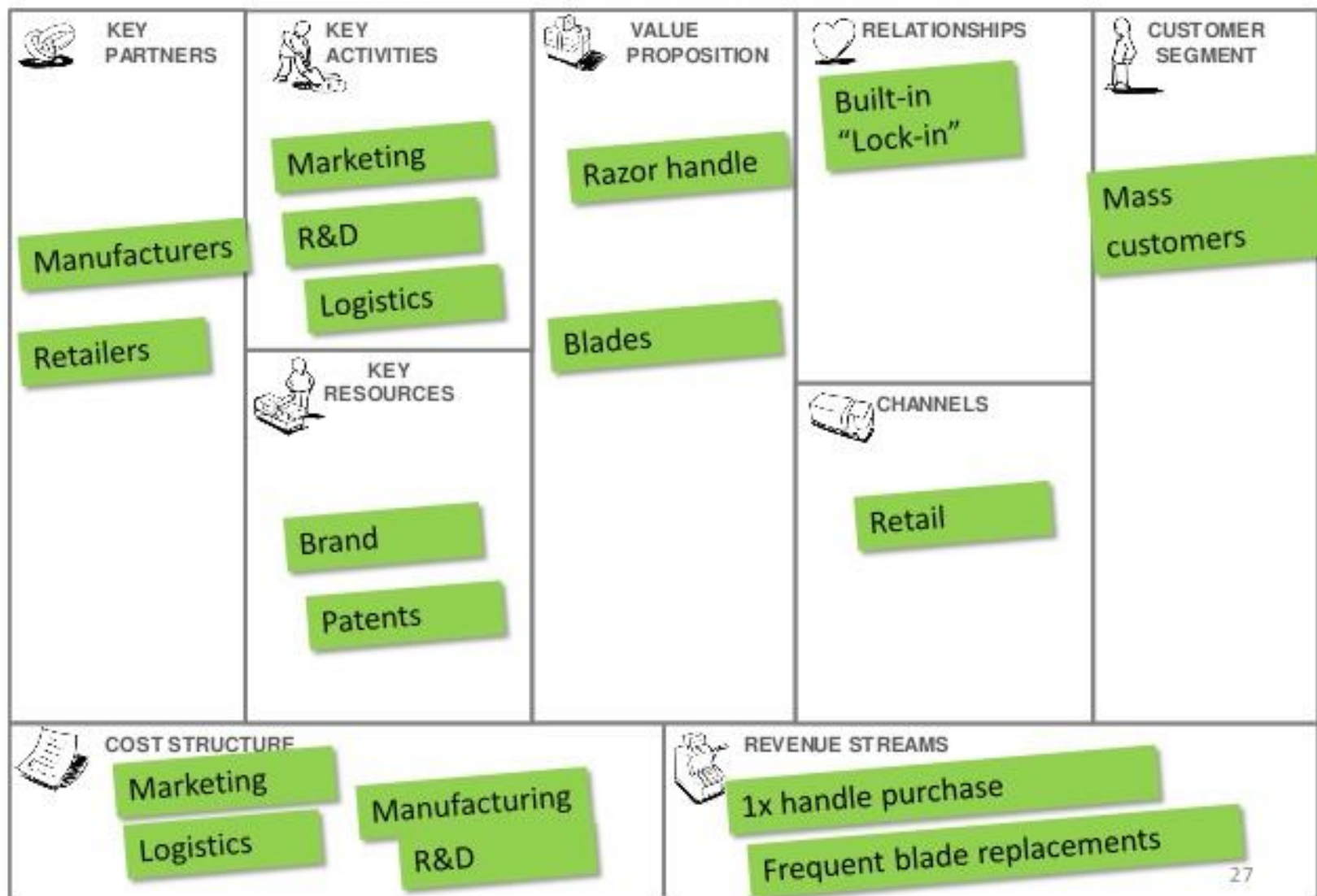


departamentodematemática

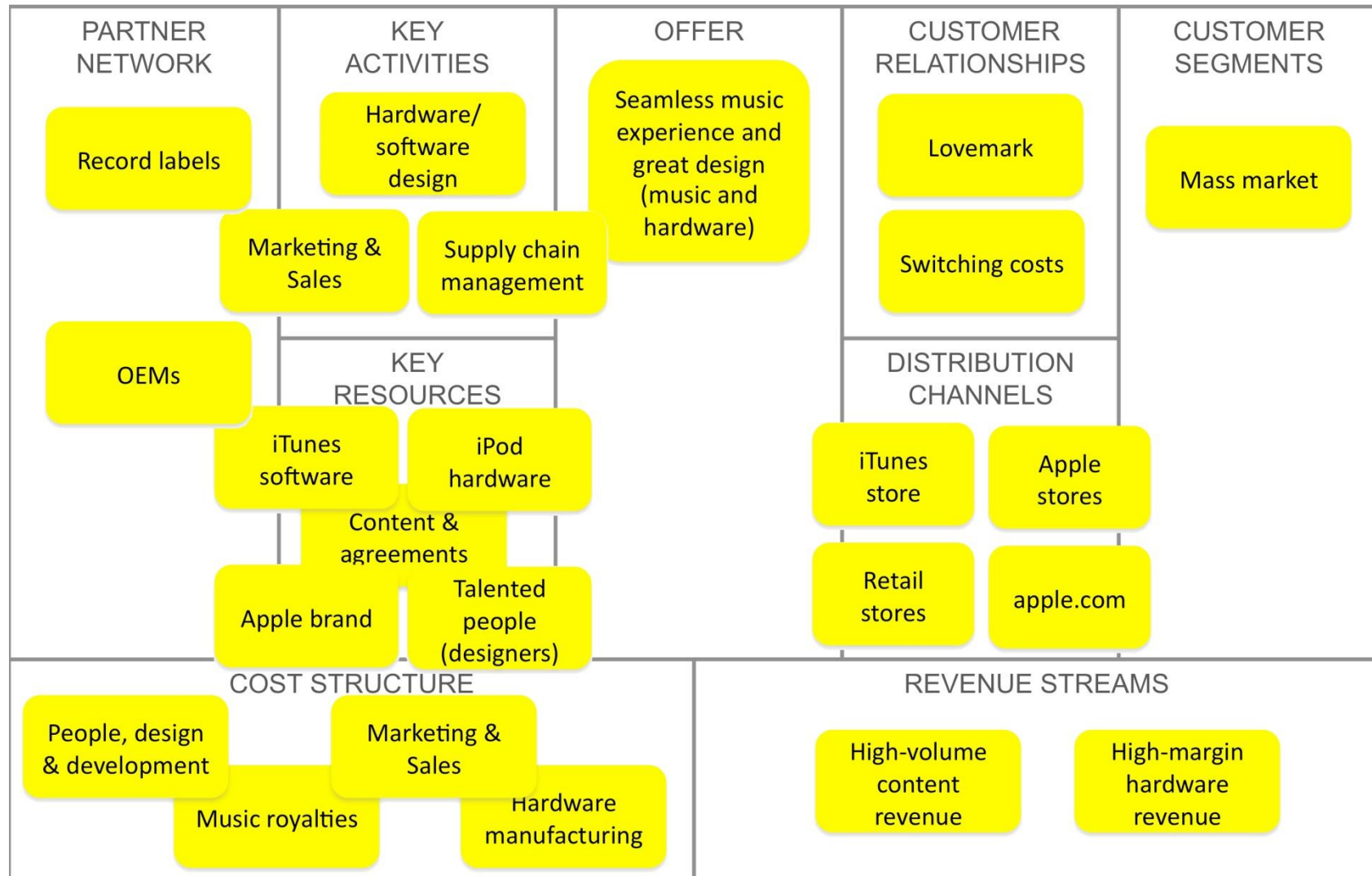
Skype












Gillette: Razors & Blades



The Business Model of iTunes



<p><i>Key Partners</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Record companiesRight holdersIndependent musicians	<p><i>Key Activities</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Maintenance of PC software program / web / mobile appManagement of music libraryContent acquisitionContract negotiationsMarketing	<p><i>Value Proposition</i></p>  <p><u>Subscribers/free users</u></p> <ul style="list-style-type: none">Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads)Instant access to music through streaming service <p><u>Advertisers</u></p> <ul style="list-style-type: none">Effective advertising platform i.e. marketers can utilise the emotive power of musicAbility to reach active “free user” base of around 40 million	<p><i>Customer Relationships</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Website, WordPress, Facebook, TwitterSpotify’s streaming platforms3rd party APIs	<p><i>Customer Segments</i></p>  <ul style="list-style-type: none">AdvertisersSubscribersFree users
	<p><i>Key Resources</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Contracts with key partnersBrandContentEmployees	<p><i>Channels</i></p>  <ul style="list-style-type: none">PC software programWeb appMobile app		

<p><i>Cost Structure</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Music royaltiesSalariesOperation costs related to service delivery	<p><i>Revenue Streams</i></p>  <ul style="list-style-type: none">Subscription feesAdvertising revenue
--	--

Starbucks Canvas <https://www.youtube.com/watch?v=3TWfp1pvxHY>

Zara Canvas https://www.youtube.com/watch?v=13Zltq8r_g0



Videos Youtube:

TINA: <http://www.youtube.com/watch?v=8PEPO9RH8RY>

Negotiation: <http://www.youtube.com/watch?v=1FeM6kp9Q80>

WinWin: <http://www.youtube.com/watch?v=hqn4azeHikc>

Canvas: <http://www.youtube.com/watch?v=8GlbCg8NpBw>

Value Proposition <http://www.youtube.com/watch?v=PyG5k0QtKOQ>

Value Proposition <http://www.youtube.com/watch?v=djSsG8Ldu20>

<http://www.slideshare.net/seurge/design-thinking-and-the-business-model-canvas-for-the-mobile-economy>

Value Network: <http://www.youtube.com/watch?v=KGMxJW-4nL0>

Value Network: <http://www.youtube.com/watch?v=VC7W8cMiVFo>

Customer : <http://vimeo.com/15395760>

Game Theory <http://www.youtube.com/watch?v=s4jryziVjNE>

Filzmoser, M. and R. Vetschera (2008). "A classification of bargaining steps and their impact on negotiation outcomes." Group Decision and Negotiation **17**(5): 421-443.

Robinson, W. N. and V. Volkov (1998). "Supporting the negotiation life cycle." Communications of the ACM **41**(5): 95-102.

Bellucci, E. and J. Zeleznikow (1998). A comparative study of negotiation decision support systems. System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on, IEEE.

De Moor, A. and H. Weigand (2004). "Business negotiation support: theory and practice." International Negotiation **9**(1): 31-57.



Weigand, H., M. Schoop, et al. (2003). "B2B Negotiation Support: the need for a communication perspective." Group Decision and Negotiation **12**(1): 3-29.

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons.

Nicola, S., E. Pinto Ferreira, et al. (2012). "A Novel Framework For Modelling Value For The Customer, An Essay On Negotiation." International Journal of Information Technology & Decision Making.

Nicola, S., E. Pinto Ferreira, et al. (2010). "VALUE MODEL FOR SUPPORTING NEGOTIATION IN COLLABORATIVE NETWORKS."
474-478.

Chen, H. (2004). A research based on fuzzy AHP for multicriteria supplier selection in supply chain. . Department of industrial management, University of Science and technology.

Chen, M.-F., G. H. Tzeng, et al. (2005). "Fuzzy MCDM Approach For Evaluation Of Expatriate Assignments." International Journal of Information Technology & Decision Making **4**(2): 277-296.

Deng, H. (1999). "Multicriteria analysis with fuzzy pairwise comparison." International Journal of Approximate Reasoning **21**(3): 215-231.

Carnevale, P. J. and D. G. Pruitt (1992). "Negotiation and mediation." Annual review of psychology **43**(1): 531-582.