

Criação e captura de valor



Rui Dias Ferreira



Universidade do Minho



accenture



Modelo de Negócio -Definição

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

Modelo de Negócio - Componentes



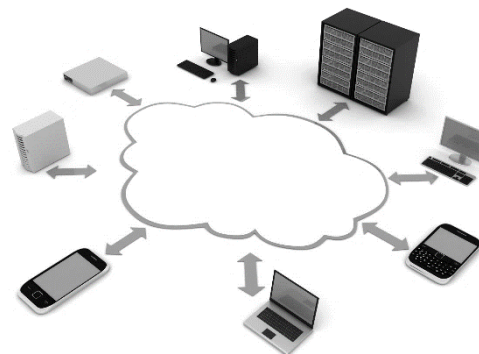
Clientes

Quem?



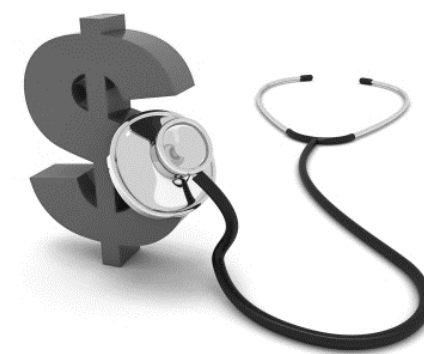
Oferta

O quê?



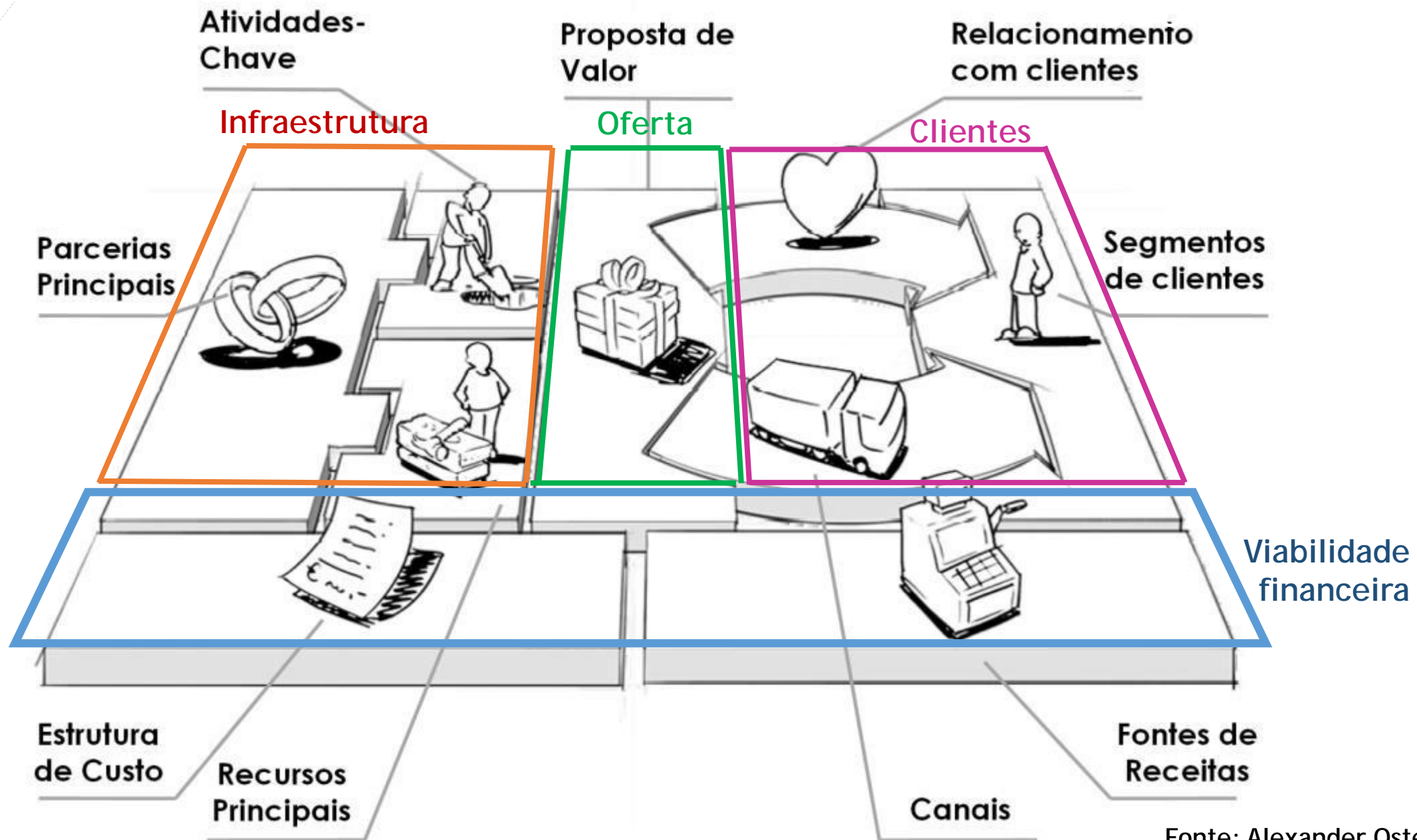
Infraestrutura e Processos

Como?



Viabilidade Financeira

€€€



Fonte: Alexander Osterwalder

Modelos de pricing para startups

“The single most important decision in evaluating a business is pricing power.

If you’ve got the power to raise prices without losing business to a competitor, you’ve got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by 10 percent, then you’ve got a terrible business.”

Warren Buffet, CEO Berkshire Hathaway

“O preço adequado para um produto ou serviço é o mais alto possível considerando aquilo que os clientes estão dispostos a pagar, sobretudo atendendo ao fator concorrência e soluções alternativas”

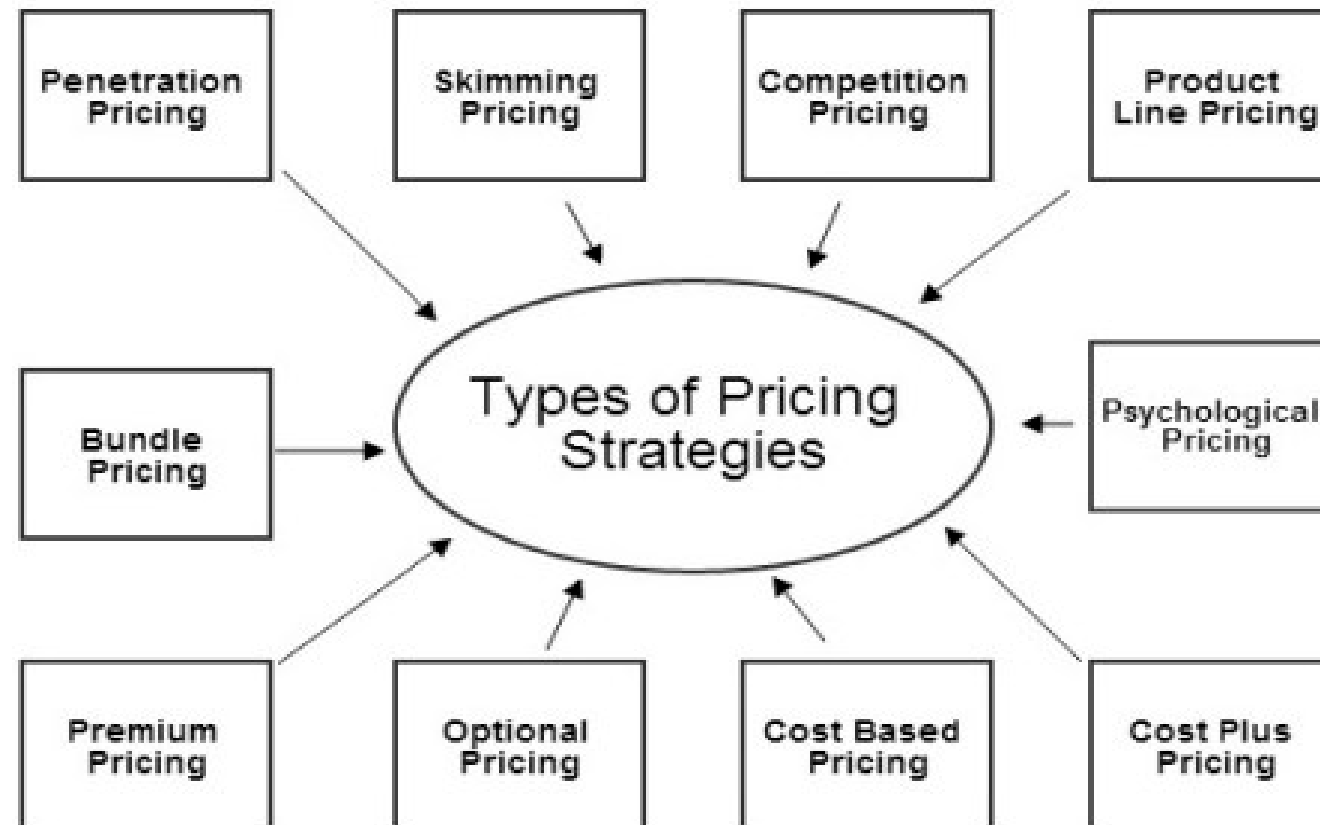
Rui Dias Ferreira

Diferença entre Pricing Model e Marketing Model:

O modelo e negócio interage de perto com o plano de marketing mas são peças independentes.⁶

Numa startup o Marketing é necessário para ter visibilidade e acesso ao mercado, mas o Pricing é que define como é que se vai fazer dinheiro a médio prazo.

10 Modelos de pricing para startups



A - A receita vem da publicidade, o produto ou serviço é grátis

- É o modelo mais popular nas Internet startups.
- O serviço é grátis e as receitas advêm de publicidade, normalmente no modelo click-through advertising.
- É bom para os clientes, adequado para angariar utilizadores/clientes rapidamente, mas dificilmente sustentável, já que exige lutar pelas audiências e para isso é normalmente necessário captar uma comunidade de utilizadores de milhões

B - O produto é grátis, o cliente só paga o serviço

- O produto é oferecido grátis e os clientes pagam serviços como a instalação, a customização, formação e outros serviços.
- Adequado para negócios de serviços, para quem o produto seja visto como um custo de marketing
- É normalmente visto com o um modelo “pé na porta”, ie. do qual os clientes depois não se conseguem livrar

C - “Freemium” model

- Existem inúmeras variações neste modelo mas em todas há um serviço base que é oferecido grátis e depois são propostos serviços Premium disponíveis a troco de um pagamento adicional
- A seguir á Publicidade, será o modelo mais popular, mas também exige um elevado investimento em atingir uma massa crítica de utilizadores e um trabalho aturado para diferenciar a vender os premium services
- Normalmente exige levar os clientes a uma situação de elevadíssima satisfação ou falta de alternativas/ captura (“locked-in”)

D - Modelo baseado no Custo

- É o modelo tradicional na economia tradicional off-line
- O preço é fixado aplicando uma margem ao custos total do produto (até chegar às mãos do cliente).
- Se o produto é uma “commodity”, a margem pode ser de apenas uns quantos pro cento
- Utilizador quando a tecnologia em causa traz uma vantagem competitiva enorme, nomeadamente em termos de escala.
- A evitar quando já existem muitos competidores no segmento

E - Modelo baseado no Valor gerado

- Modelo adequado para quando é possível quantificar o valor entregue ou as poupanças a obter pelo cliente por via da utilização do serviço/produto
- O preço é então calculado em porção do valor entregue ao cliente
- É um modelo adequado por exemplo para novos medicamentos inovadores que trazem cura para doenças críticas. Não é adequado para tudo o que é "nice to have"

F - Portfolio pricing

- Este modelo é relevante no caso de se pretender vender simultaneamente diversos produtos e serviços, cada um com um custo, margens, utilidade e lealdade dos clientes, muito díspares entre si.
- O objetivo é fazer dinheiro com o portfolio como um todo, na medida em que alguns dos produtos e serviços dificilmente são vendidas isoladamente
- Exige elevadas competência de gestão de marketing de preços

G - Preços por escalões

- No B2B, quando o produto ou serviço pode ser vendido a diferentes escalas, desde um utilizador até centenas ou milhares
- Unidades típicas são: número de utilizadores, volumes de utilização
- Não adequado no B2C

H - Posicionamento competitivo

- Em ambientes altamente competitivos há quem opte pela ideia de que o preço tem de ser competitivo, não importa qual o custo, volume ou prejuízo.
- É um eufemismo para “dumping” para obrigar os concorrentes a saírem do Mercado. A estratégia é subir (muito?) os preços uma vez a concorrência seja muito menor
- Competir apenas em preço é uma estratégia perigosa e potencialmente suicida para uma startup

I - Pricing baseado em extras (features)

- Modelo adequado quando é possível vender o produto “no osso” por um preço muito competitivo e depois fazer subir o preço final convencendo o cliente a comprar funcionalidade adicionais
- Pode constituir uma abordagem muito competitiva mas exige que o produto/ serviço seja muito bem desenhado e construído para este fim, por exemplo oferecendo um nível adequado de satisfação em cada nível mas tornando claro a falta de serviço do nível de cima.

J - “Modelo Lâmina de babear”

- Neste modelo, o produto base é oferecido abaixo do custo, para depois ir buscar uma elevada receita recorrente através da venda de consumíveis caros, necessários ao produto base
- É outro modelo que exige elevado investimento na criação de uma base de clientes, pelo que pode ser problemático para uma startups.

Caso de Estudo

Modelo de negócio

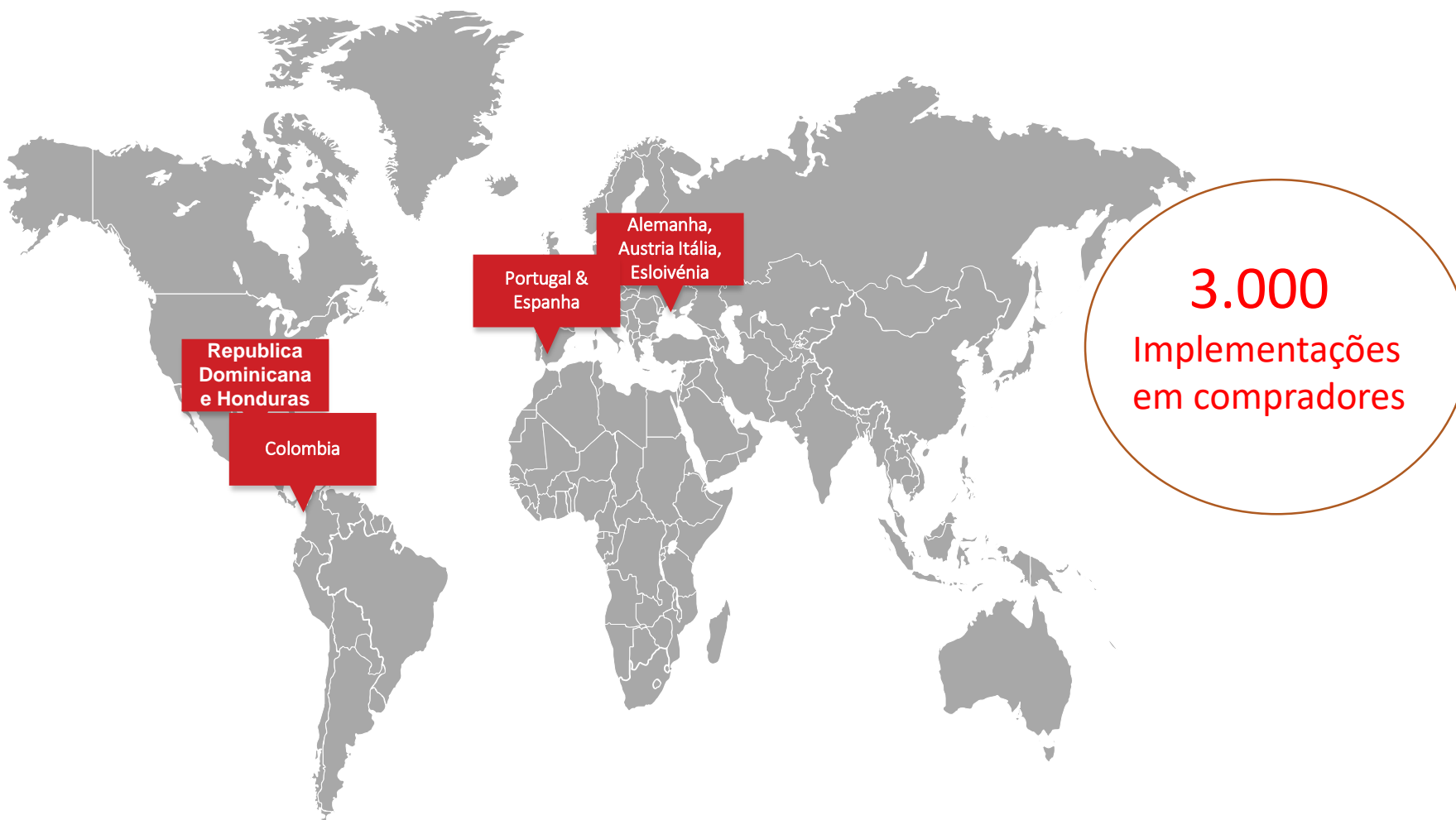


A Vortal é um dos maiores operadores mundiais de plataformas eletrónicas de compras para G2B2B (*Government to Business to Business*).

A plataforma da Vortal liga em rede milhares de empresas, ajudando-as a aumentar a eficiência dos processos de compra, a reduzir os custos de aquisição e a aceder diariamente a mais oportunidades de negócio.

A presença internacional da Vortal e a sua orientação para processos de *sourcing* estratégico garantem à sua comunidade de utilizadores a realização de negócios mais rápidos, eficientes e competitivos.





Mais de
300.00
Empresas
fornecedoras

14
Milhões de euros
de receitas em
2008

Mais de
1,7 Milhões
de propostas
enviadas através
da Plataforma

Mais de
25 Milhões
de € adjudicados

econstroi,

O desenvolvimento do comércio eletrónico apresenta-se no ano 2000 com grandes oportunidades de sucesso, especialmente **no setor da construção, com grande dimensão e muito fragmentado.**

O econstroi inicia a preparação de uma estratégia de apresentação e formação, assente nas potencialidades das novas tecnologias, com o **intuito de agregar num e-Marketplace compradores e fornecedores.**

Numa era em que **muitas empresas ainda não tinham computador** e em que a internet ainda não tinha atingido a cobertura que hoje conhecemos, a equipa da Vortal ajudava as empresas do mercado da construção a progredirem na economia digital, tendo mesmo estabelecido acordos para a instalação dos serviços de internet em empresas que precisavam deste auxílio.

2000



2007



2013



Proposta de Valor

Combinação específica de elementos orientados para as necessidades de cada segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, rapidez do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência dos clientes).

- **Compradores**

- Melhoria da Competitividade; **melhores preços**
- Conhecer **mais fornecedores**
- Maior conhecimento de soluções e produtos substitutos

- **Fornecedores**

- Acesso a **mais oportunidades** com menor esforço de prospeção
- Acesso a **novos clientes**
- Contribuir com alternativas criando diferenciação

Proposta de Valor - Plataforma Multilateral

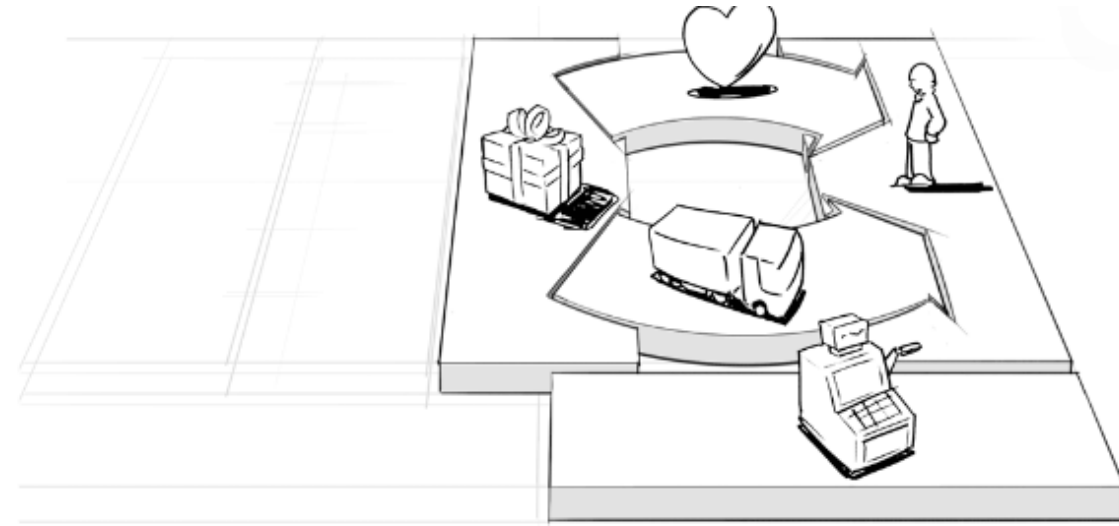
- **Criam valor como intermediários ligando segmentos de clientes.**
- A Plataforma deve **atrair e servir todos os segmentos** ao mesmo tempo para criar valor.
- O valor do **econstroi para o segmento de compradores depende substancialmente do número de fornecedores** que estão na plataforma. Por isso, as plataformas multilaterais defrontam-se frequentemente com o dilema da “galinha e do ovo”.
- Uma das formas de resolver o problema é através da subsidiação de um segmento de clientes. Embora existam custos para servir todos os segmentos é frequente atrair um segmento recorrendo a propostas de valor tendencialmente gratuitas com o objetivo de atrair também utilizadores para outro segmento. **A dificuldade é compreender que lado devem subsidiar** e como devem fixar os preços para atrair clientes adequadamente.

Modelo de Princing

Para fornecedores – Subscrições freemium Principal

Modelo Software as a Service (SaaS).

Venda de acesso contínuo ao serviço, tanto no caso dos clientes Compradores como de Fornecedores.



Licenciamento – Modelo excecional para grandes clientes compradores (Governos)

É vendida aos clientes uma licença, normalmente perpétua para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual sem terem de fabricar o produto

Modelo de Freemium (free+premium)

Proporcionar o básico gratuitamente, pagar para ter mais

- Aplicável para atrair utilizadores para um segmento de forma massiva; no caso do econstroi vários modelos freemium foram adotados para o segmento de fornecedores:
 - **Aderente 900€** - gratuito por tempo ilimitado até ter uma adjudicação superior a 900€
 - **Aderente+**, gratuito apenas por 3 meses, tornando-se Aderente Limitado continuando a receber convites;
- Estes utilizadores, na sua maior parte, não se tornam clientes pagantes regulares; só uma parte, usualmente menos de 10%. Esta base de utilizadores pagantes subsidia os utilizadores gratuitos.
- As **variáveis chave** a observar são:
 - (1) o custo médio dos serviços por utilizador gratuito e
 - (2) o preço ao qual os utilizadores gratuitos se convertem em clientes pagantes.

Leituras adicionais:

<https://www.businessinsider.com/ten-top-product-pricing-models-for-startups-2010-12#product-or-service-is-free-revenue-from-ads-and-critical-mass->

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-your-options-proven-pricing-strategies-and-how-they-work> 1

<https://blog.upscope.io/25-companies-show-you-their-best-saas-pricing-models/>

<https://www.linkedin.com/in/rui-dias-ferreira-20975911/>