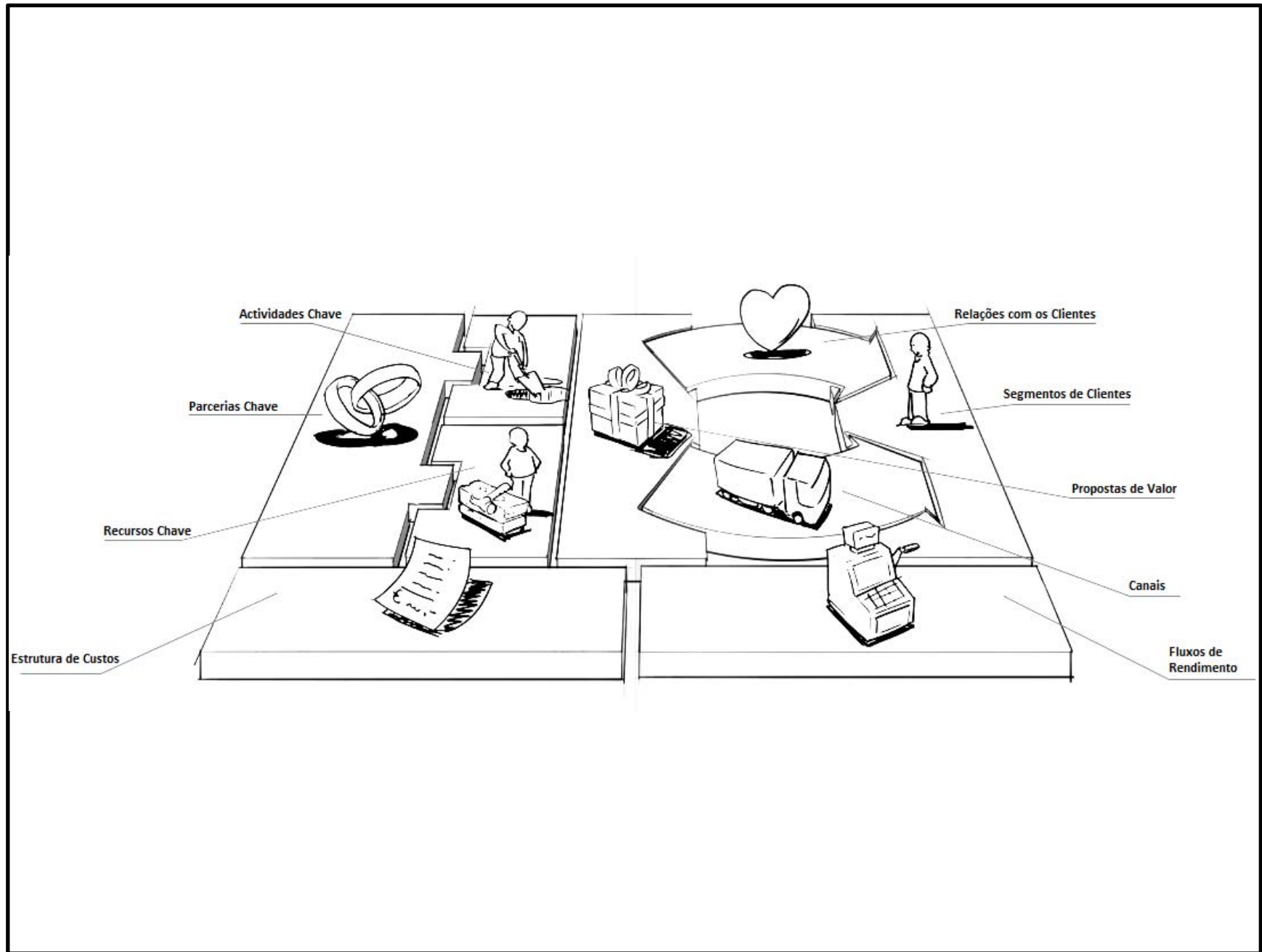




Concretizar ideias e Criar Modelos de Negócios

(Osterwalder & Pigneur, 2010)

Luís Mira da Silva





Segmentos de Clientes

Uma organização serve um ou vários Segmentos de Clientes

- Mercado de Massas
- Nicho de Mercado
- Segmentado
- Diversificado
- Plataformas multilaterais

Para quem estamos a criar valor?

**Quem são os nossos clientes
mais importantes?**



Propostas de Valor

Procura resolver os problemas dos clientes e/ou satisfazer as necessidades dos clientes com propostas de valor

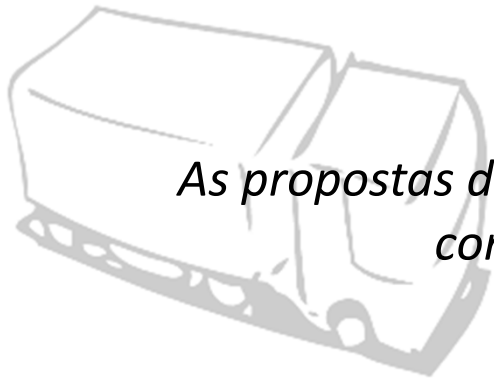
- Novidade
- Desempenho
- *Customization*
- “Fazer o trabalho”
- Design
- Marca/estatuto social
- Preço
- Redução de Custos
- Redução do Risco
- Acessibilidade
- Conveniência/facilidade de uso

Que valor entregamos aos clientes?

De entre os problemas dos nossos clientes, qual é o que estamos a ajudar a resolver?

Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?

Que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes?



Canais

As propostas de valor são entregues aos clientes através de comunicação, distribuição e vendas

- Consciência
- Avaliação
- Aquisição
- Entrega
- Pós-venda

**Através de que Canais é que os nossos
Segmentos de Clientes querem ser
contactados?**

Como é que são contactados actualmente?

**Como é que os nossos Canais podem ser
integrados?**

Quais são os que funcionam melhor?



Relações com os Clientes

São estabelecidas e mantidas com cada Segmento de Clientes

- Assistência pessoal
- Assistência pessoal dedicada
- *Self-service*
- Serviços automatizados
- Comunidades
- Co-criação

**Que tipo de relação é que cada um dos
nossos Segmentos de Clientes espera
que estabeleçamos e mantenhamos com
eles?**

Quais é que nós estabelecemos?

São muito onerosas?

**Como é que se integram com o resto do
modelo de negócio?**



Fluxos de Rendimento

Resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes

- Venda de activos
- Taxa de utilização
- Assinaturas
- Empréstimo/Arrendamento/Leasing
- Licenciamento
- Comissões de intermediação
- Publicidade

**Por que valor estão os nossos clientes
realmente dispostos a pagar?**

Estão a pagar pelo quê agora?

Como é que estão a pagar?

Como é que preferiram pagar?

**Quanto é que cada Fluxo de Rendimento
contribui para o rendimento global?**



Recursos Chave

São os activos necessários para produzir, oferecer e entregar os elementos anteriormente descritos

- Físicos
- Intelectuais
- Humanos
- Financeiros

**De que Recursos Chave é que as nossas
Propostas de Valor necessitam?**

Quais os Canais de Distribuição?

Quais as Relações com os Clientes?

Quais os Fluxos de Rendimento?



Actividades Chave

...graças à execução de um certo número de actividades chave

- Produção
- Resolução de problemas
- Plataforma / Rede

**Que Actividades Chave são exigidas pela
nossa Proposta de Valor?**

Quais os Canais de Distribuição?

Quais as Relações com os Clientes?

Quais os Fluxos de Rendimento?



Parcerias Chave

Algumas actividades são colocadas no exterior (outsourced) e alguns recursos são adquiridos fora da empresa

TIPOS

- Alianças estratégicas entre não-concorrentes
- Cooperação entre concorrentes
- Empreendimentos conjuntos em novos negócios
- Relações comprador-fornecedor

OBJECTIVOS

- Optimização e economias de escala
- Redução de risco e da incerteza
- Aquisição de recursos e actividades específicas

Quem são os nossos Parceiros Chave?

Quem são os nossos fornecedores chave?

**Que Recursos Chave estamos a adquirir aos
nossos parceiros?**

**Que Actividades Chave é que os parceiros
levam a cabo?**



Estrutura de Custos

Os elementos do modelo de negócio têm como resultado uma estrutura de custos

TIPOS

- Movidos pelos custos
- Movidos pelo valor

CARACTERÍSTICAS

- Custos fixos
- Custos variáveis

- Economias de escala
- Economias de âmbito

**Quais são os custos mais importantes
inerentes ao nosso modelo de negócio?**

Quais são os Recursos Chave mais caros?

**Quais são as Actividades Chave mais
caras?**

