

GESTÃO DE NEGÓCIOS DE MODA

CALINE MIGLIATO



escola
britânica de
artes criativas
& tecnologia

BUSINESS MODEL CANVAS

AGENDA

Construindo o Business Model Canvas - Parte I;

Construindo o Business Model Canvas - Parte II;

Construindo o Business Model Canvas - Parte III.

CONSTRUINDO O BUSINESS MODEL CANVAS

PARTE I

O QUE É O BUSINESS MODEL CANVAS

- Elaborar um plano de negócios exige um **mapeamento** de todas as áreas estratégicas da empresa.
- Para isso foram criados **canvas**, ou seja, **ferramentas visuais** que auxiliam nesse processo de mapeamento.
- Existem diferentes tipos de canvas, como Jornada do Cliente, Mapa de Empatia, Percepção dos Clientes; Matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas), Golden Circle, etc. Todas se **complementam**.

O QUE É O BUSINESS MODEL CANVAS

- O canvas mais utilizado no mercado por justamente dar essa visão geral do negócio é o **Canvas de Modelo de Negócio**, uma ferramenta comum para descrever, avaliar e alterar modelos de negócios.
- Ele foi criado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur + 470 pessoas de 45 países.

Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams



SEGMENTOS DE CLIENTES

**DEFINE OS DIFERENTES GRUPOS DE PESSOAS OU ORGANIZAÇÕES
QUE UMA EMPRESA BUSCA ALCANÇAR OU SERVIR.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

SEGMENTOS DE CLIENTES

Grupos de clientes representam **segmentos distintos** se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

SEGMENTOS DE CLIENTES

Para **quem** você está criando valor? Quem são os seus consumidores mais importantes?

- Mercado de massa;
- Nicho de mercado;
- Segmentado;
- Diversificado;
- Mercados multilaterais.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

SEGMENTOS DE CLIENTES

Mercado de massa	Não há distinção entre diferentes Segmentos de Clientes. Grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares
Nicho de mercado	Atendem segmentos de clientes específicos e especializados. Muito comum na relação entre fornecedores e compradores.
Segmentado	Fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.
Diversificada	Serve segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes.
Mercados multilaterais	Servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Ambos segmentos são necessários para fazer o modelo de negócio funcionar.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



PROPOSTA DE VALOR

DESCREVE O PACOTE DE PRODUTOS E SERVIÇOS QUE CRIAM VALOR PARA UM SEGMENTO DE CLIENTES ESPECÍFICO

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

PROPOSTA DE VALOR

Que valor você entrega para o cliente? **Qual problema você o ajuda a resolver?** Que necessidade você está satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços você está oferecendo para cada segmento de clientes?

- Novidade;
- Desempenho;
- Personalização;
- Design;
- Marca/status;
- Preço;
- Redução de preço;
- Redução de risco;
- Acessibilidade;
- Conveniência/usabilidade.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

PROPOSTA DE VALOR

Novidade	Quando a proposta satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares.
Desempenho	Oferecer um melhor desempenho de produtos e serviços é a maneira mais tradicional de criar valor.
Personalização	A adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes gera valor.
Design	Apesar de importante, é difícil de se medir. Um produto pode se destacar por seu design superior. Na moda, o design tem peso significativo.
Marca/Status	Os clientes podem considerar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca específica.
Preço	Oferecer valores similares por um preço menor é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes aos quais esse fato interessa. Valor de preço baixo tem implicações importantes no resto do modelo de negócio.
Redução de custo	Ajudar os clientes a reduzir custos é uma forma importante de gerar valor.
Redução de risco	Clientes valorizam a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços.
Acessibilidade	Tornar produtos e serviços acessíveis à clientes é outra maneira de criar valor. Pode vir da inovação de modelos de negócios, novas tecnologias ou uma combinação de ambos.
Conveniência/ Usabilidade	Deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar pode criar valor substancial.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



CANAIS

**DESCREVE COMO UMA EMPRESA SE COMUNICA E ALCANÇA SEUS
SEGMENTOS DE CLIENTES PARA ENTREGAR UMA PROPOSTA DE VALOR.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

CANAIS

Os canais servem a diversas **funções**, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma proposta de valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

CANAIS

Por meio de quais canais os segmentos de **clientes querem ser contatados**? Como você pode alcançá-los agora? Como todos os canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

- Equipes de venda;
- Vendas na web;
- Lojas próprias;
- Lojas parceiras;
- Atacado.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

CANAIS

Particulares		Parceiros		
Direto		Indireto		
Equipes de venda	Vendas na web	Lojas próprias	Lojas parceiras	Atacado

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



CONSTRUINDO O BUSINESS MODEL CANVAS PARTE II

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

DESCREVE OS TIPOS DE RELAÇÃO QUE UMA EMPRESA ESTABELECE COM SEGMENTOS DE CLIENTES ESPECÍFICOS.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes **motivações**:

- Conquista do cliente;
- Retenção do cliente;
- Ampliação das vendas.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Que **tipo** de relacionamento cada um dos seus segmentos de clientes espera que você estabeleça com eles? Quais você já estabelece? Qual é o custo de cada um? Como se integram ao restante do Modelo de Negócio?

- Assistência pessoal;
- Assistência pessoal dedicada;
- Self-service;
- Serviços automatizados;
- Comunidades;
- Cocriação.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Assistência pessoal	Baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda e/ou depois que a compra esteja completa.
Assistência pessoal dedicada	Envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. É mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período e tempo.
Self-service	A empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
Serviços automatizados	É uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Exemplo: perfis pessoais on-line dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Podem reconhecer clientes individuais e suas características e oferecer informações sobre pedidos e transações.
Comunidades	Cada vez mais empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes e prospects e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades on-line que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes.
Cocriação	Muitas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



FONTES DE RECEITA

REPRESENTA O DINHEIRO QUE UMA EMPRESA GERA A PARTIR DE CADA SEGMENTO DE CLIENTES (OS CUSTOS DEVEM SER SUBTRAÍDOS DA RENDA PARA GERAR O LUCRO)

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

FONTES DE RECEITA

Um modelo de negócio pode envolver **dois tipos diferentes** de fontes de receita:

- Transações de renda resultantes de pagamento único;
- Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

FONTES DE RECEITA

Quais valores os clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

- Venda de recursos;
- Taxa de uso;
- Taxa de assinatura;
- Empréstimos/aluguéis/leasing;
- Licenciamento;
- Taxa de corretagem;
- Anúncios.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

FONTES DE RECEITA

Vendas de recurso	A fonte de receita mais amplamente reconhecida é resultado da venda do direito de posse de um produto físico.
Taxa de uso	É gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga.
Taxa de assinatura	Gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço.
Empréstimos/aluguéis/ leasing	Dá direito temporário exclusivo a um recurso particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. Para quem aluga, isso traz a vantagem de rendas recorrentes.
Licenciamento	Dá ao cliente a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. Permite ao portador os direitos de gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço.
Taxa de corretagem	Tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes.
Anúncios	Resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

FONTES DE RECEITA

Mecanismos de Precificação

Precificação Fixa

Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas

<i>Preço de Lista</i>	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.
<i>Dependente da característica do produto</i>	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i>	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.
<i>Dependente de volume</i>	O preço fica em função da quantidade comprada.

Precificação Dinâmica

Os preços mudam com base nas condições do mercado

<i>Negociação (barganha)</i>	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Gerenciamento de Produção</i>	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Mercado em tempo real</i>	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Leilões</i>	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



RECURSOS PRINCIPAIS

**DESCREVE OS RECURSOS MAIS IMPORTANTES EXIGIDOS
PARA FAZER UM MODELO DE NEGÓCIO FUNCIONAR.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

RECURSOS PRINCIPAIS

Que recursos principais a proposta de valor requer? Seriam os canais de distribuição? O relacionamento com os clientes? Fontes de receita?

- Físico;
- Intelectual;
- Humano;
- Financeiro.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

RECURSOS PRINCIPAIS

Físico	Inclui recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição.
Intelectual	Recursos intelectuais como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são componentes cada vez mais importantes em um forte modelo de negócio.
Humano	Toda empresa exige recursos humanos, por isso as pessoas são particularmente importantes em certos modelos de negócio como em indústrias criativas e de conhecimento.
Financeiro	Alguns modelos de negócio exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



CONSTRUINDO O BUSINESS MODEL CANVAS

PARTE III

ATIVIDADES-CHAVE

DESCREVE AS AÇÕES MAIS IMPORTANTES QUE UMA EMPRESA DEVE REALIZAR PARA FAZER SEU MODELO DE NEGÓCIO FUNCIONAR.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

ATIVIDADES-CHAVE

Que atividades-chave a proposta de valor requer? Os canais de distribuição? Relacionamento com clientes? Fontes de receita?

- Produção;
- Resolução de problemas;
- Plataforma/rede.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

ATIVIDADES-CHAVE

Produção	Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura.
Resolução de problemas	Relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos.
Plataforma/rede	Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

SHOP'2GETHER

BUSCA



FEMININO

MASCULINO

BEST FRIDAY

WHAT'S NEW

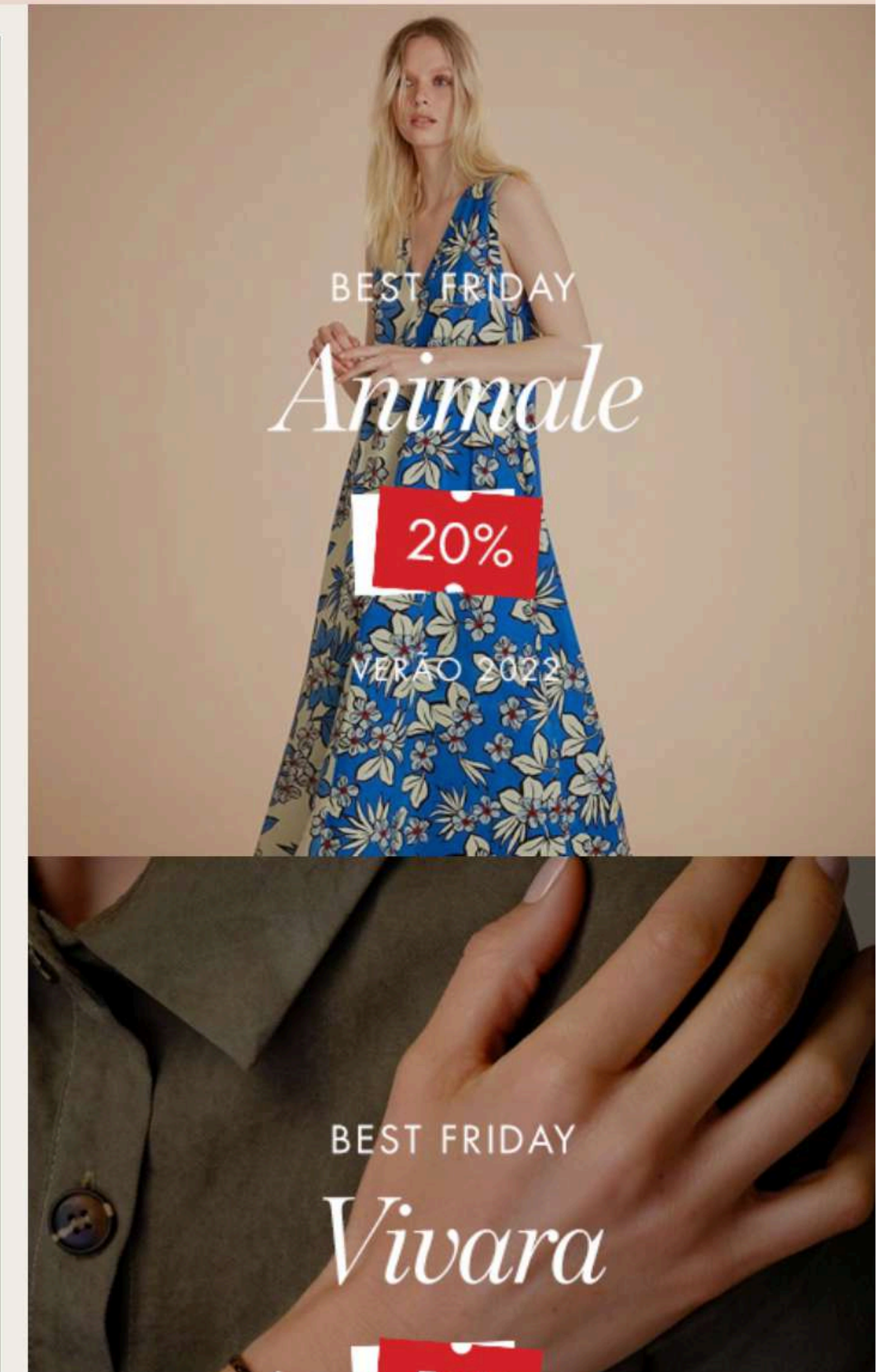
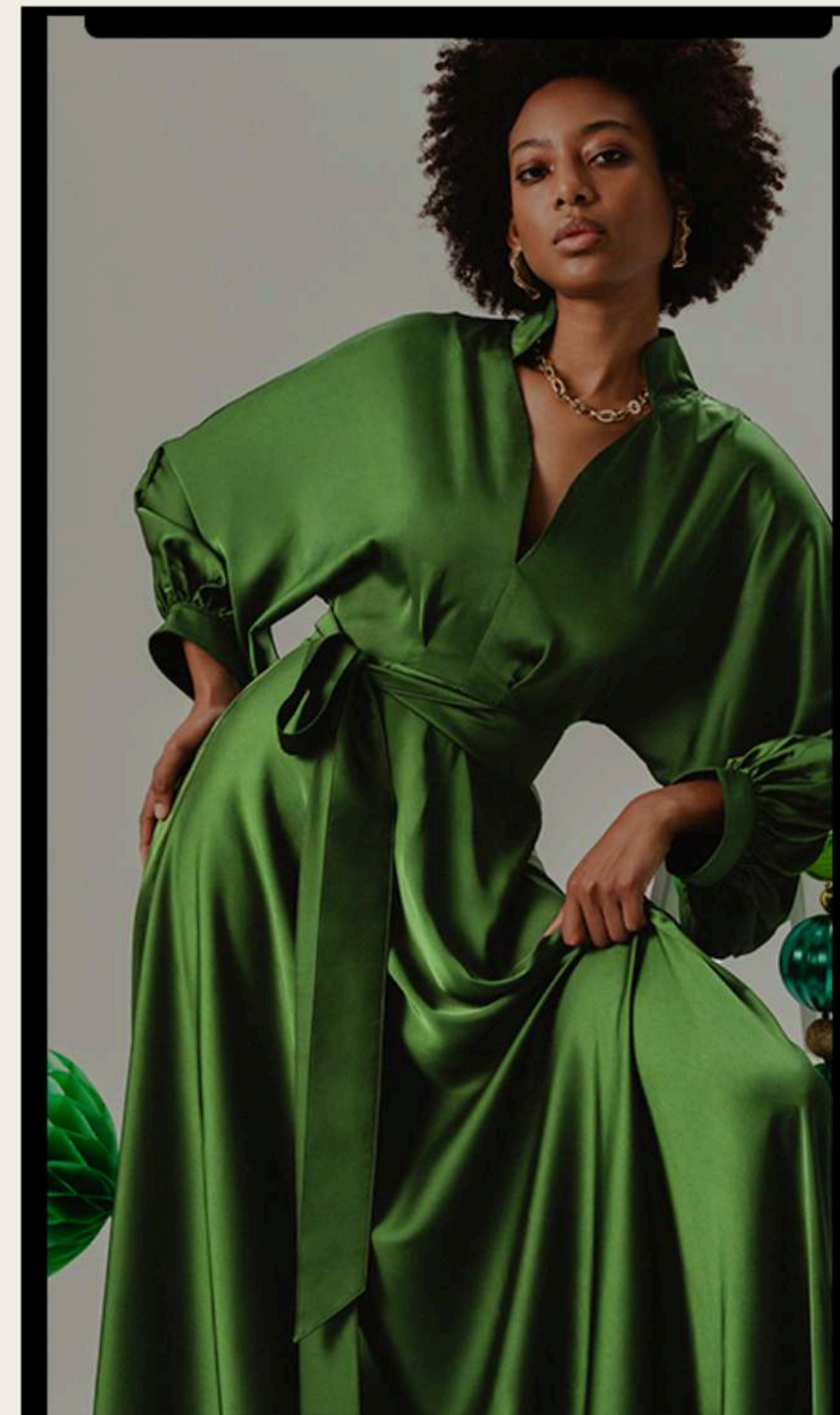
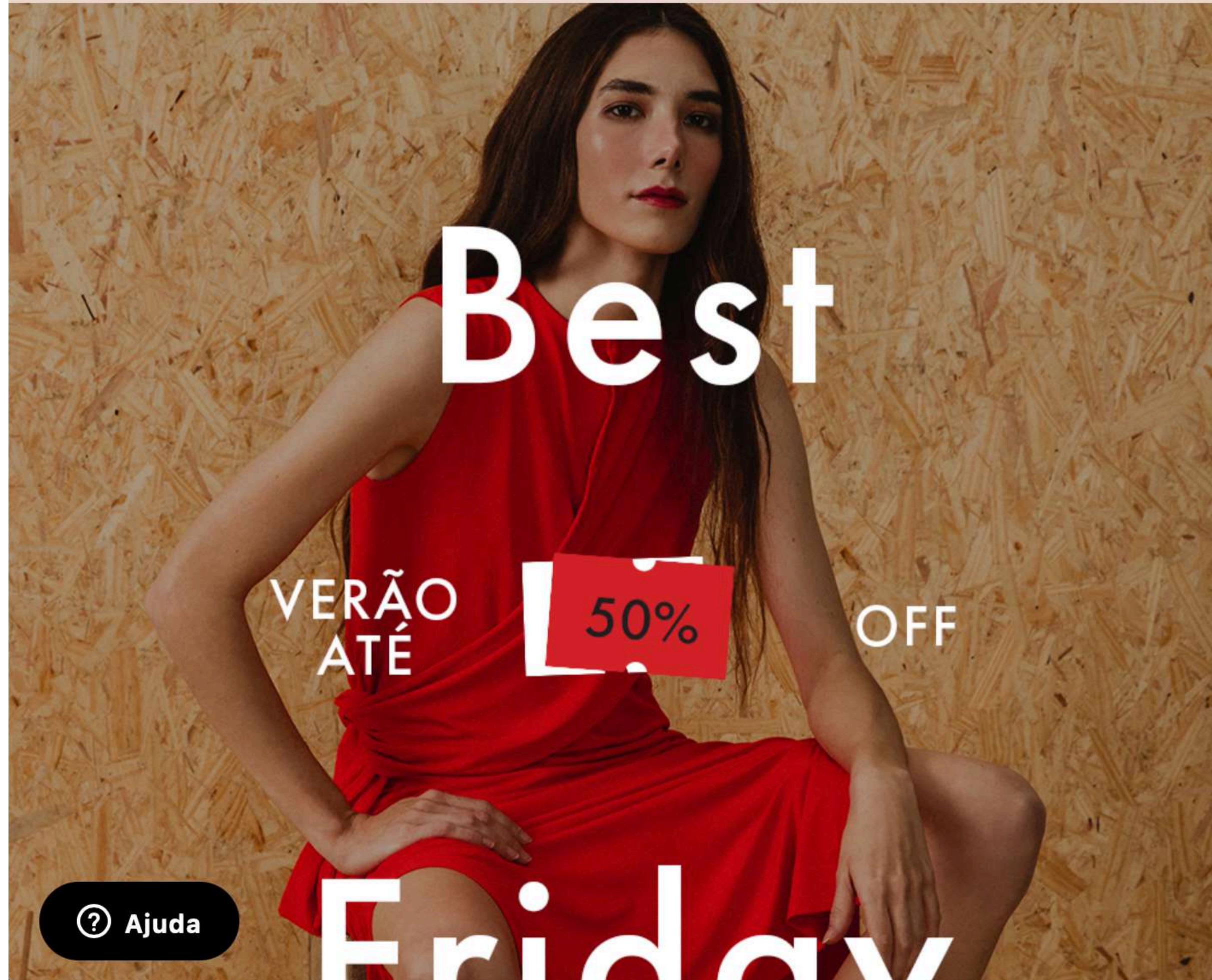
MARCAS

ROUPAS

CALÇADOS

ACESSÓRIOS

'2HOME



PARCERIAS PRINCIPAIS

**DESCREVE A REDE DE FORNECEDORES E OS PARCEIROS
QUE PÕEM O MODELO DE NEGÓCIO PARA FUNCIONAR.**

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

PARCERIAS PRINCIPAIS

Podemos distinguir **quatro tipos diferentes** de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Joint ventures para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

PARCERIAS PRINCIPAIS

Quem são seus principais parceiros? Quem são seus principais fornecedores? Quais recursos principais está adquirindo dos seus parceiros? Quais atividades-chave os parceiros executam?

- Otimização e economia de escala;
- Redução de riscos e incertezas;
- Aquisição de recursos e atividades particulares.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

PARCERIAS PRINCIPAIS

Otimização e economia de escala	A forma mais básica de parceria ou relação comprador-fornecedor é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades.
Redução de riscos e incertezas	As parcerias podem ajudar a reduzir os riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas. Não é incomum que concorrentes formem alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra.
Aquisição de recursos e atividades particulares	Poucas empresas possuem todos os recursos ou executam todas as atividades descritas em seus modelos de negócio. Elas estendem suas próprias capacidades, dependendo de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades. Tais parcerias podem ser motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento, licenças ou acessos aos clientes.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011



SANTACONSTANCIA - HÁ 70 ANOS TECENDO INOVAÇÕES

ESTRUTURA DE CUSTO

DESCREVE TODOS OS CUSTOS ENVOLVIDOS NA
OPERAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

ESTRUTURA DE CUSTO

Quais são os custos mais importantes no modelo de negócio? Quais recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?

- **Classes de estrutura de custo:**
 - Direcionadas pelo custo;
 - Direcionadas pelo valor.
- **Características:**
 - Custos fixos;
 - Custos variáveis;
 - Economias de escala;
 - Economias de escopo.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

ESTRUTURA DE CUSTO

Classes de estrutura de custo	
Direcionadas pelo custo	Concentram-se em minimizar custo sempre que possível, utilizando propostas de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas.
Direcionadas pelo valor	Algumas empresas estão menos preocupadas com os custos de um modelo de negócio, por isso se concentram na criação de valor. Propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócio direcionados pelo valor.
Características	
Custos fixo	Nessas estruturas, as despesas do negócio são sempre as mesmas, independentemente do tamanho da produção. Os custos são limitados pelo tempo, como é o caso de salários e aluguéis.
Custos variáveis	Nessas estruturas, os custos dependem muito do volume de produção. Se você não produz, por exemplo, não existem custos variáveis. São custos, portanto, sensíveis à demanda e difíceis de serem previstos, já que aumentam proporcionalmente à elevação de trabalho bem como de capital. Envolvem as despesas com serviços e matéria-prima, por exemplo.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

ESTRUTURA DE CUSTO

Características	
Economias de escala	Aqui, quanto maior o volume da produção, menor o custo total por unidade. A maioria das grandes empresas com alta cota de produção caracteriza-se por essa estrutura de custo. Isso acontece porque os custos totais são divididos pela quantidade de artigos produzidos. Então, o custo médio por unidade fica menor. É por isso que, geralmente, uma empresa maior tem um custo unitário inferior a uma empresa de pequeno porte. E essa economia normalmente é transferida ao consumidor final, que consegue pagar um preço menor no mercado.
Economias de escopo	Nessa estrutura, os custos são reduzidos quando a empresa investe em mercados variados ou em um maior escopo de operações. Isso porque os diferentes produtos compartilham recursos e processos.

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

O CANVAS DO IPOD/ITUNES

CRIADO PARA:

EM: ___/___/___

O iPod/iTunes veio antes da BMG, em 2001, mas o livro de Osterwalder e Pigneur utiliza seu modelo de negócio para ilustrar a ferramenta. Os nove blocos são explicados e exemplificados

CRIADO POR:

INTERAÇÃO:












EXERCÍCIO

- Elabore um **business model canvas** preliminar. Se você fosse ter seu próprio negócio ou se você já tem seu negócio próprio, como você preencheria cada um dos espaços?

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		

CC BY SA This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 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.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com