



***PRO 3415***  
***Princípios de Gestão da Produção e***  
***Logística***

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

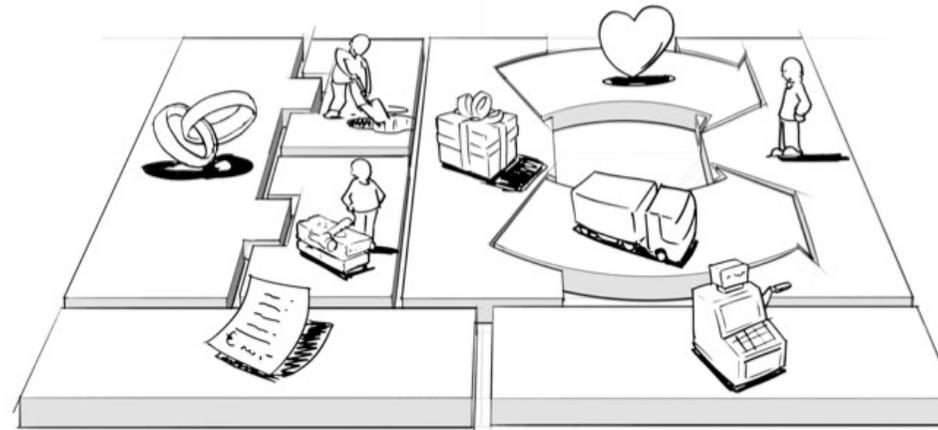
**LGP**  
[www.pro.poli.usp.br/lgp](http://www.pro.poli.usp.br/lgp)

# LGP

## Agenda

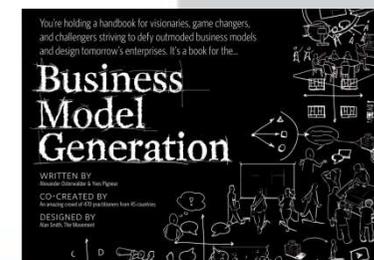
### ➔ 1. BM Canvas





(Osterwalder & Pigneur, 2009)

- # Um modelo de negócio descreve a lógica de como um organização cria, entrega, e captura valor.
- # O BM Canvas é descrito por nove blocos de construção básicos que abrangem quatro áreas: clientes, oferta, infraestrutura, e a viabilidade financeira.





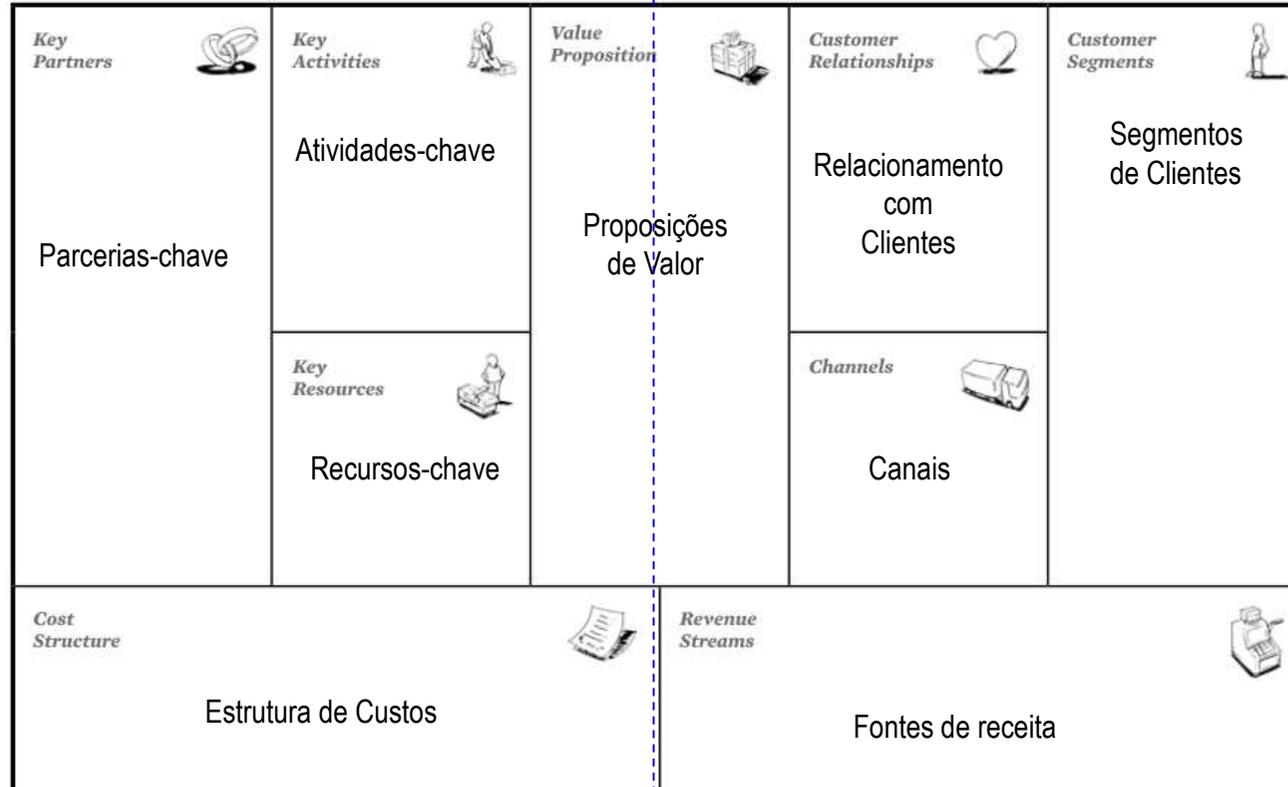
# Business Model - Canvas



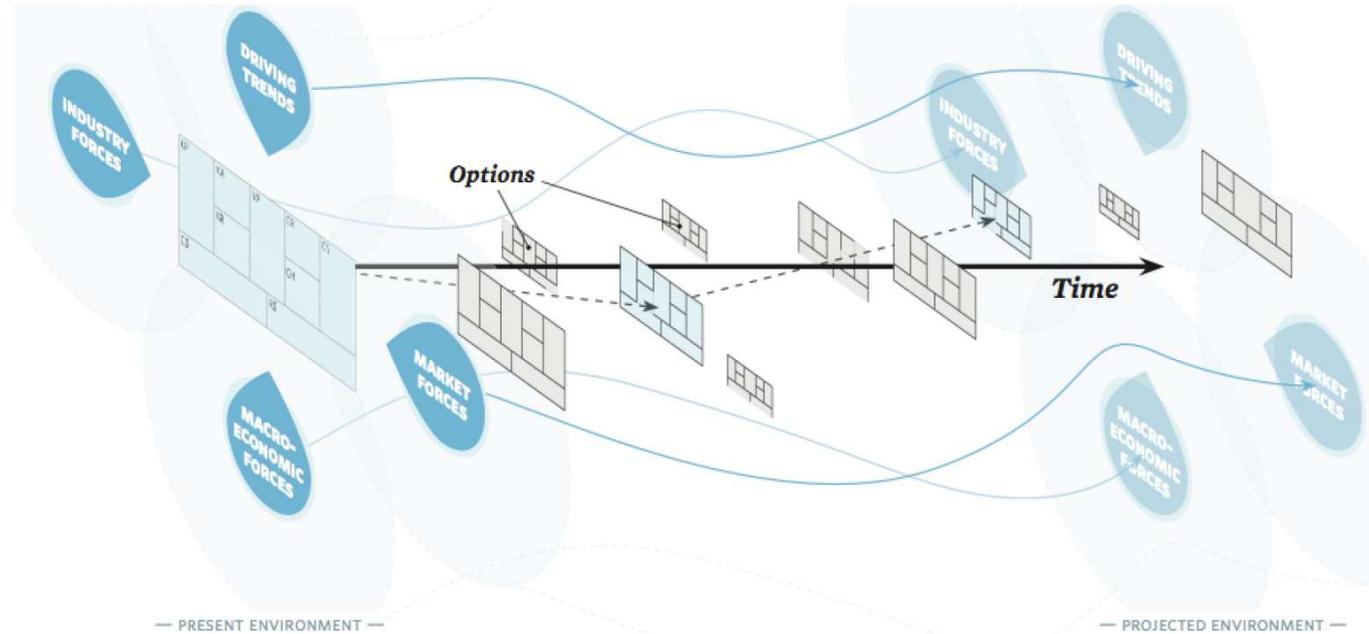
Lado esquerdo do cérebro

Lógica

Canvas Eficiência



Lado direito do cérebro  
Emoção  
Canvas Valor



(Osterwalder & Pigneur, 2009)

- # É possível gerar e testar vários modelos de negócio.
- # Confronte o BM com a análise macro em estratégia: forças macro-econômicas, forças da indústria, forças de mercado e mega-tendências

## # Forças Macro-Econômicas

- # Condições globais de mercado
- # Mercado de Capitais
- # Commodities e outros recursos
- # Infraestrutura econômica

## # Tendências-chave

- # Tendências tecnológicas
- # Tendências regulatórias
- # Tendências Sócio-culturais
- # Tendências Sócio-econômicas

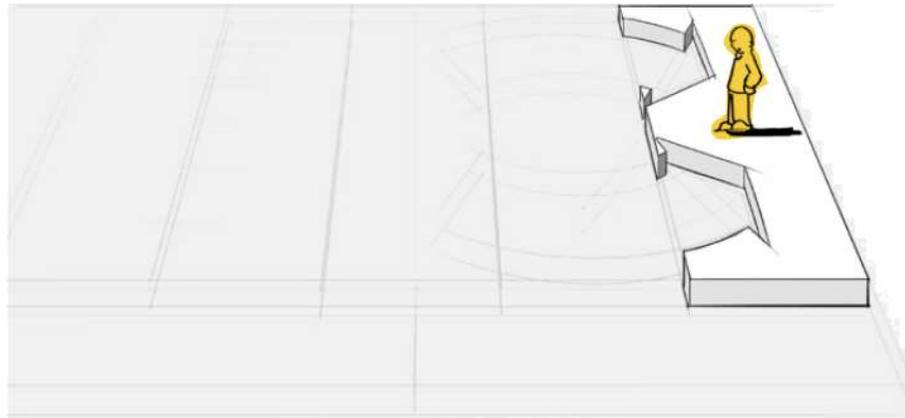
## # Forças competitivas

- # Atratividade da indústria
- # 5 forças de Porter

# 1. Segmentos de Clientes (Customer Segments-CS)

- # Uma organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais segmentos de ignorar.
- # Uma vez tomada essa decisão, um modelo de negócio pode ser projetado em torno de uma forte compreensão de necessidades específicas do cliente.

- # Ex:
  - # Mercado de massa
  - # Nicho de mercado
  - # Segmentado
  - # Diversificado
  - # Plataformas *Multi-sided*



(Osterwalder & Pigneur, 2009)

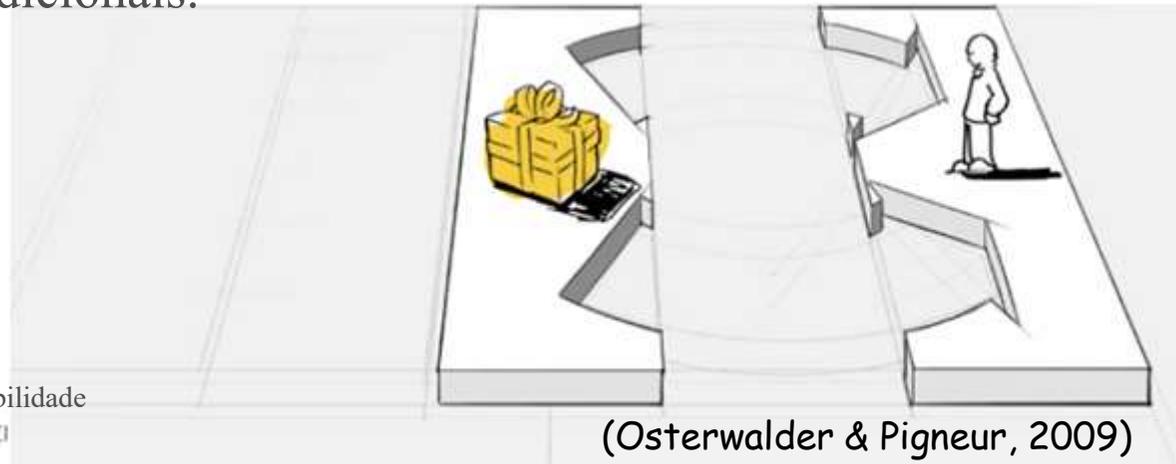
## 2. Proposições de Valor (Value Proposition - VP)

- # Descreve o pacote de produtos - serviços que criam valor para um Segmento de Cliente específico
- # PV combina elementos distintos para atender as necessidades desse segmento.
- # Valor pode ser quantitativo (ex: preço, velocidade do serviço) ou qualitativo (ex: design, experiência do cliente).
- # A proposição de valor é a razão por que os clientes escolhem a empresa em detrimento dos concorrentes.
- # Algumas proposições de valor podem ser inovadoras e outras podem ser semelhantes às ofertas existentes no mercado, mas com recursos e atributos adicionais.

# Ex:

- # Novidade
- # Desempenho
- # Customização
- # Design
- # Marca / status
- # Preço
- # Redução de custo
- # Redução do risco
- # Acessibilidade
- # Conveniência / usabilidade

Escola Politéc



(Osterwalder & Pigneur, 2009)

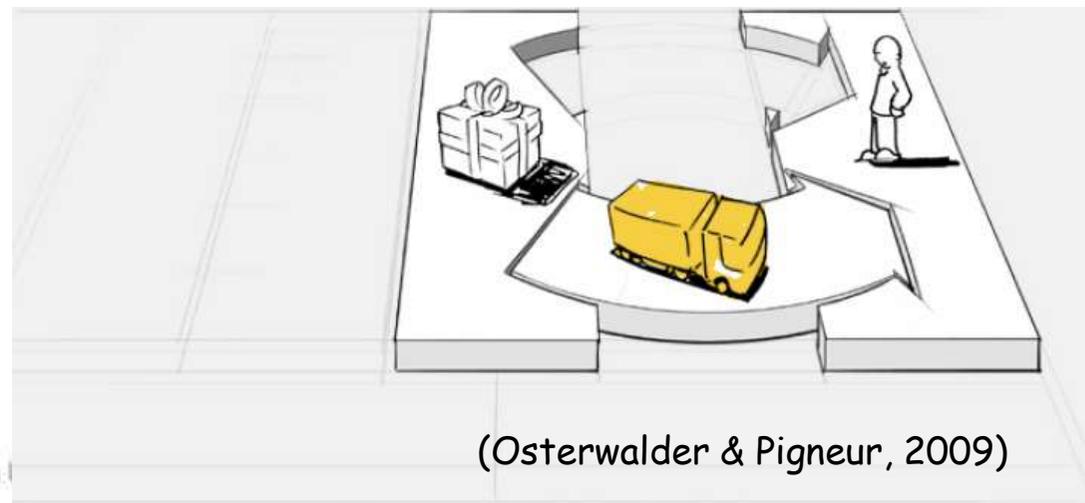
## 3. Canais (Channel - CH)

- # Propostas de valor são entregues aos clientes através de uma comunicação, distribuição e canais de vendas
- # Canais servem a várias funções, incluindo:
  - # Sensibilizar os clientes sobre os produtos e serviços de uma empresa
  - # Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor da empresa
  - # Permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos
  - # Fornecem suporte pós-venda ao cliente



# 3. Canais (Channel - CH)

| Tipos de Canal |          |                     | Fases de Canal   |   |  |   |   |
|----------------|----------|---------------------|--|---|--|---|---|
| Próprio        | Direto   | Força de vendas     | 1. Conscientização   | 2. Avaliação  | 3. Compra  | 4. Entrega  | 5. Pós-venda  |
|                |          | Vendas na web       |  |   |  |   |   |
| Parceria       | Indireto | Lojas próprias      | Como podemos aumentar a conscientização sobre os produtos e serviços da nossa empresa? | Como podemos ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor da nossa organização? | Como podemos permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos? | Como vamos entregar uma proposta de valor para os clientes? | Como podemos fornecer suporte pós-venda ao cliente? |
|                |          | Lojas com parceiras |  |   |  |   |   |
|                |          | Atacadista          |  |   |  |   |   |



(Osterwalder & Pigneur, 2009)

## 4. Relacionamento com Clientes (Customer Relationship -CR)

- # A empresa deve esclarecer o tipo de relação que pretende estabelecer com cada segmento de clientes.
- # Relacionamentos podem variar de pessoal para automatizado.
- # Motivações: aquisição de clientes, fidelização de clientes, impulsionar as venda.

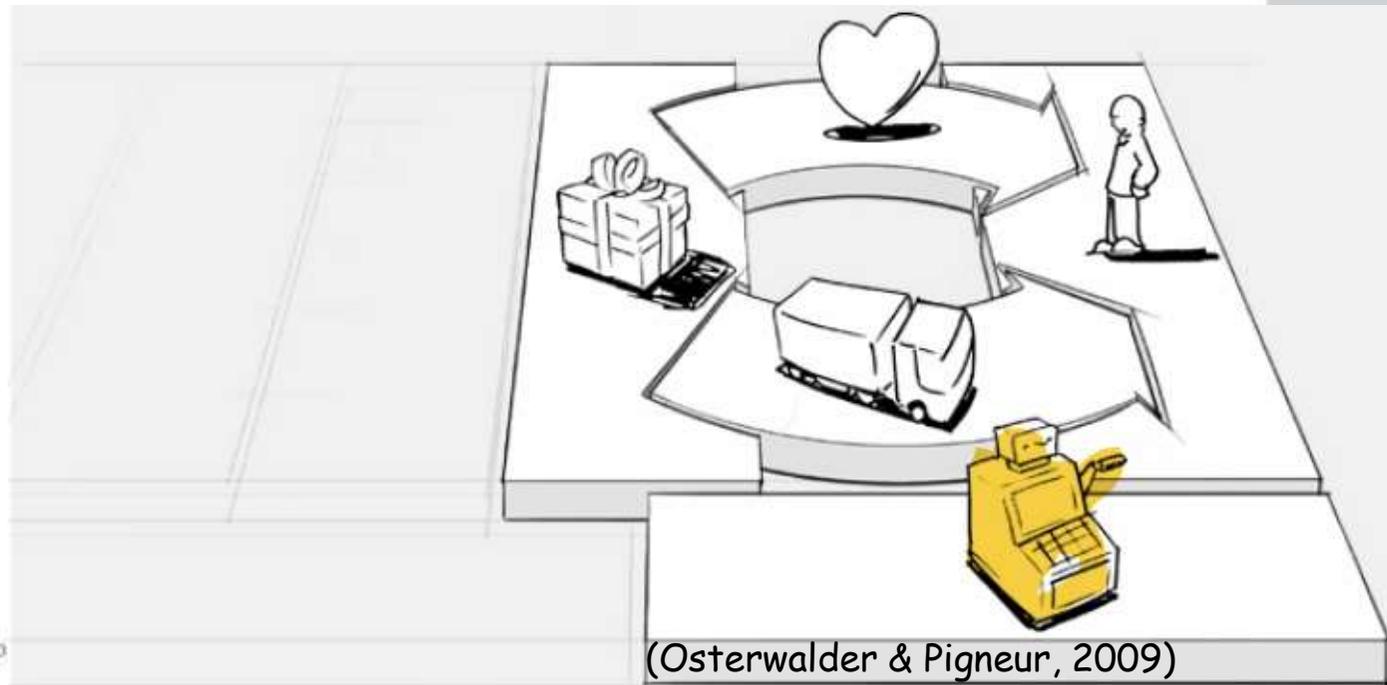
# Ex:

- # Assistência com pessoal dedicado
- # *Self service*
- # Serviços automatizados
- # Co-criação



## 5. Fontes de receita (Revenue streams - R \$)

- # As fontes de receita representa o caixa que uma empresa gera de cada segmento de clientes (custos deve ser subtraído da receita para criar lucros)
- # Se os clientes são o coração de um modelo de negócio, as fontes de receita são as suas artérias.



## 5. Fontes de receita (Revenue streams - R \$)

- # Um modelo de negócio pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: transações resultantes de pagamentos únicos ou de pagamentos frequentes.
- # Ex:
  - # Venda de produtos
  - # Taxa de uso
  - # Taxas de assinatura
  - # Aluguel/ Leasing
  - # Licenciamento
  - # Taxas de corretagem
  - # Publicidade



## 6. Recursos-chave (Key Resources - KR)

- # Recursos-chave são os ativos necessários para oferecer e fornecer a proposta de valor do modelo de negócio
- # Diferentes recursos-chave são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio.
- # Recursos-chave podem ser físico, financeiro, propriedade intelectual ou humano.
- # Recursos-chave podem ser próprias ou arrendadas pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.



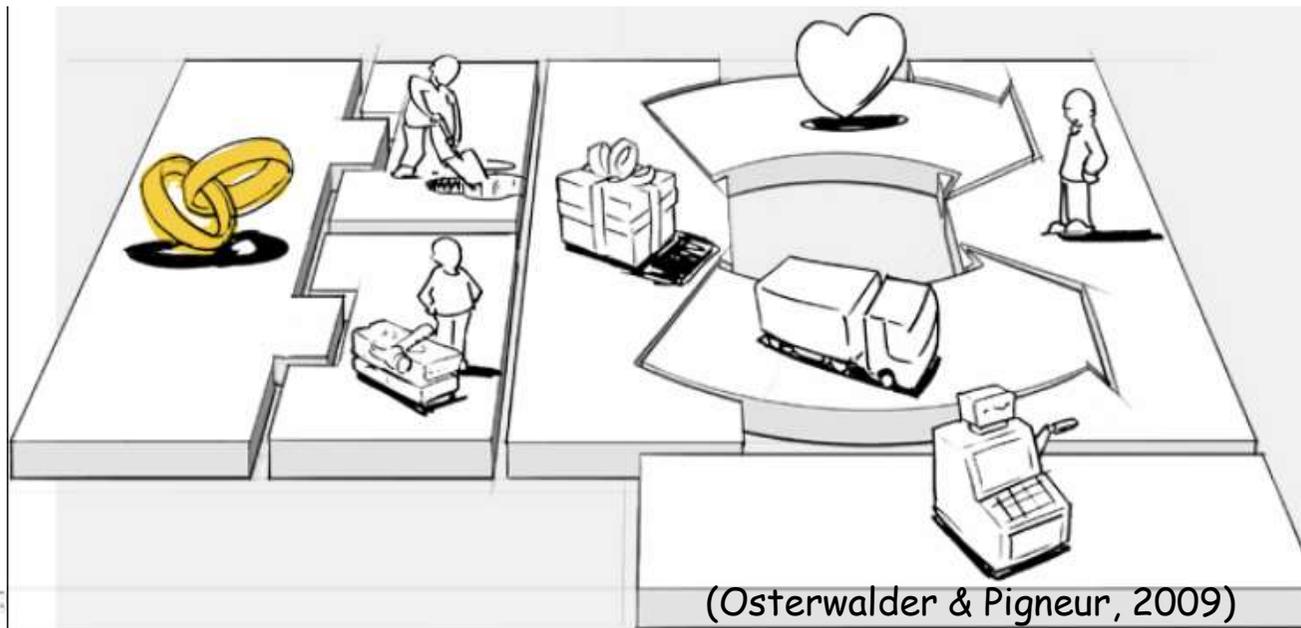
## 7. Atividades-chave (Key Activities - KA)

- # As atividades-chave são as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para o modelo de negócio e variam de acordo com o modelo de negócio.
- # Podem ser: produção, solução de problemas ...



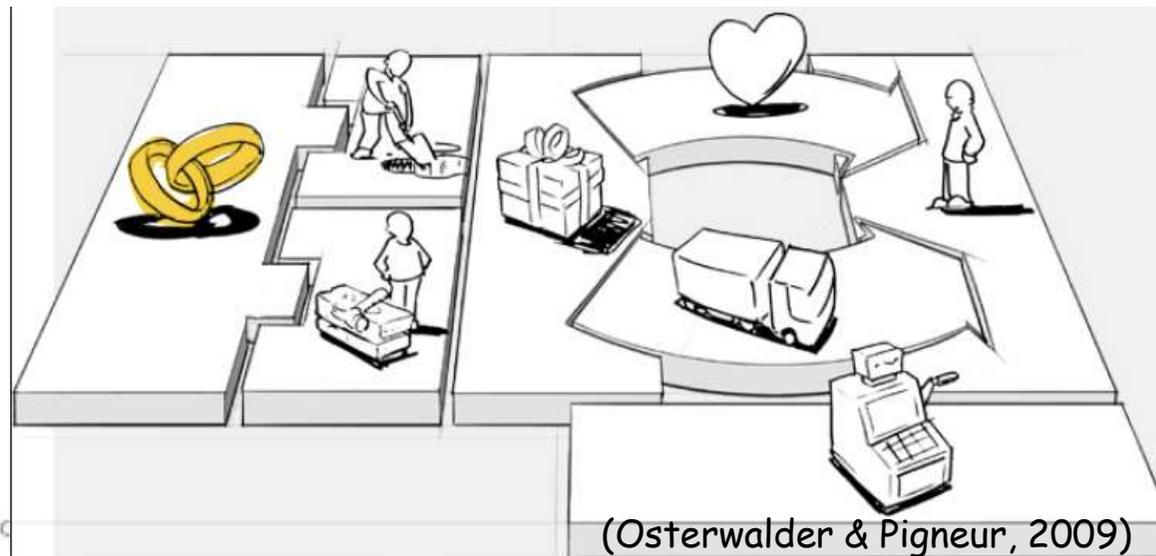
## 8. Parcerias-chave (Key Partners - KP)

- # As parcerias-chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros que a realizar o modelo de negócio.
- # Empresas criam alianças para: otimização e economia de escala, redução de risco, ou aquisição de recursos e atividades relevantes.



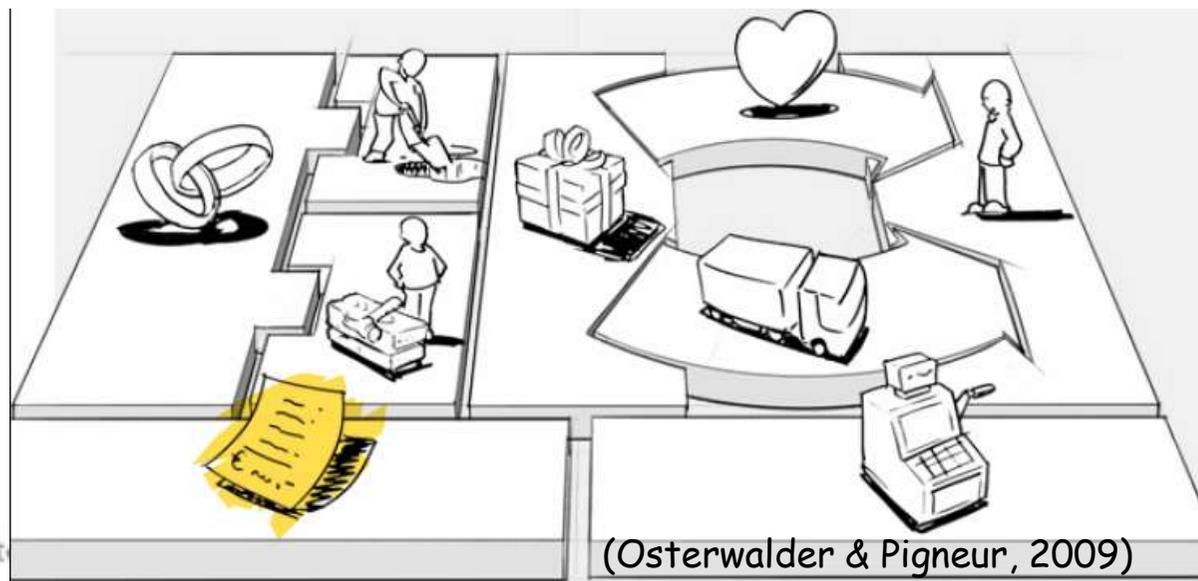
## 8. Parcerias-chave (Key Partners - KP)

- # Tipos de parcerias:
  - # Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes
  - # Coopetition: parcerias estratégicas entre concorrentes
  - # As *joint ventures* para desenvolver novos negócios
  - # Relacionamentos entre compradores e fornecedores para garantir o abastecimento confiável



## 9. Estrutura de Custos (Cost Structure - C\$)

- # A estrutura de custo descreve os custos mais importantes incorridos ao operar um modelo de negócio.
- # Pode-se distinguir duas classes da estrutura de custos: de valor agregado e orientado a custo (muitos modelos de negócios se situam entre estes dois extremos)
- # Características das estruturas de custo: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo





# Business Model - Canvas



Tendências

Forças Competitivas

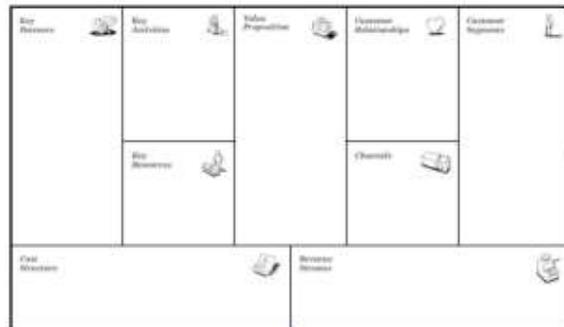
|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p><b>Key Partners</b></p>  <p><b>Parcerias-chave</b></p> <p>Ex:<br/>Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes</p> <p>Coopetition: parcerias estratégicas entre concorrentes</p> <p>Joint ventures para desenvolver novos negócios</p> <p>Relacionamentos entre compradores e fornecedores</p> | <p><b>Key Activities</b></p>  <p><b>Atividades-chave</b></p> <p>Ex:<br/>Produção,<br/>Solução de Problemas<br/>Plataforma / Rede</p> | <p><b>Value Proposition</b></p>  <p><b>Proposições de Valor</b></p> <p>Ex:<br/>Novidade<br/>Desempenho<br/>Customização<br/>"Getting the job done"<br/>Design<br/>Marca / status<br/>Preço<br/>Redução de custo<br/>Redução do risco<br/>Acessibilidade<br/>Conveniência / usabilidade</p> | <p><b>Customer Relationships</b></p>  <p><b>Relacionamento com Clientes</b></p> <p>Ex:<br/>Assistência pessoal<br/>Assistência com pessoal dedicado<br/>Self service<br/>Serviços automatizados<br/>Comunidades<br/>Co-criação</p> | <p><b>Customer Segments</b></p>  <p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Ex:<br/>Mercado de massa<br/>Nicho de mercado<br/>Segmentado<br/>Diversificado<br/>Plataformas <i>Multi-sided</i></p> |
| <p><b>Cost Structure</b></p> <p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Ex:<br/>Fixo,<br/>Variável,<br/>Economias de escala<br/>Economias de escopo</p>   |   | <p><b>Revenue Streams</b></p>  <p><b>Fontes de receita</b></p>  |   | <p>Ex:<br/>Venda de ativos<br/>Taxa de uso<br/>Taxas de assinatura<br/>Aluguel/ Leasing<br/>Licenciamento<br/>Taxas de corretagem<br/>Publicidade</p>                                       |

Mercado

Forças Macro-Econômicas



# Plano de Negócio



## SUMÁRIO EXECUTIVO

EQUIPE (Perfil e competências)

## MODELO DE NEGÓCIOS

Missão, Visão e Valores

Como funciona o Modelo

Proposta de Valor

Mercados Alvo e Plano de Marketing

Recursos e Atividades Principais

Planilhas Financeiras

## ANÁLISE FINANCEIRA

Vendas e Projeções

Gastos

Financiamento e Investimento

Análise do Macroambiente

## AMBIENTE EXTERNO

Economia

Análise de Mercado e Tendências

Análise da Concorrência

Vantagens competitivas do Modelo

Plano de Implantação

## MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO

Projetos e Marcos

Análise SWOT e de Incertezas

## ANÁLISE DE RISCO

Fatores limitantes e obstáculos

Fatores críticos de Sucesso

## CONCLUSÃO



# Estudo de Caso

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3>