



PRO 3415
Princípios de Gestão da Produção e
Logística

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

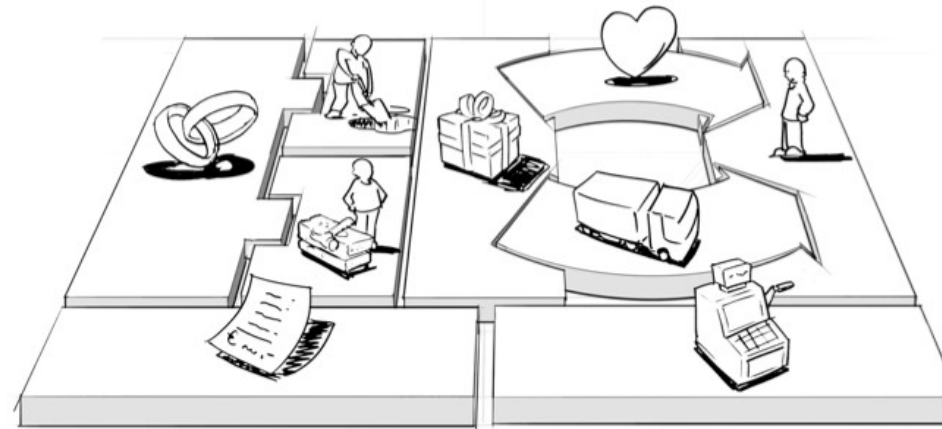
LGP
www.pro.poli.usp.br/lgp

LGP

Agenda

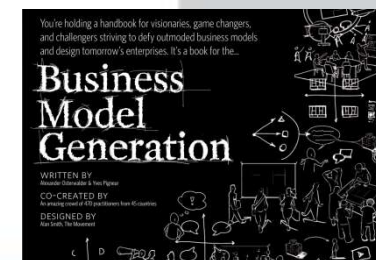
➔ 1. BM Canvas





(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.





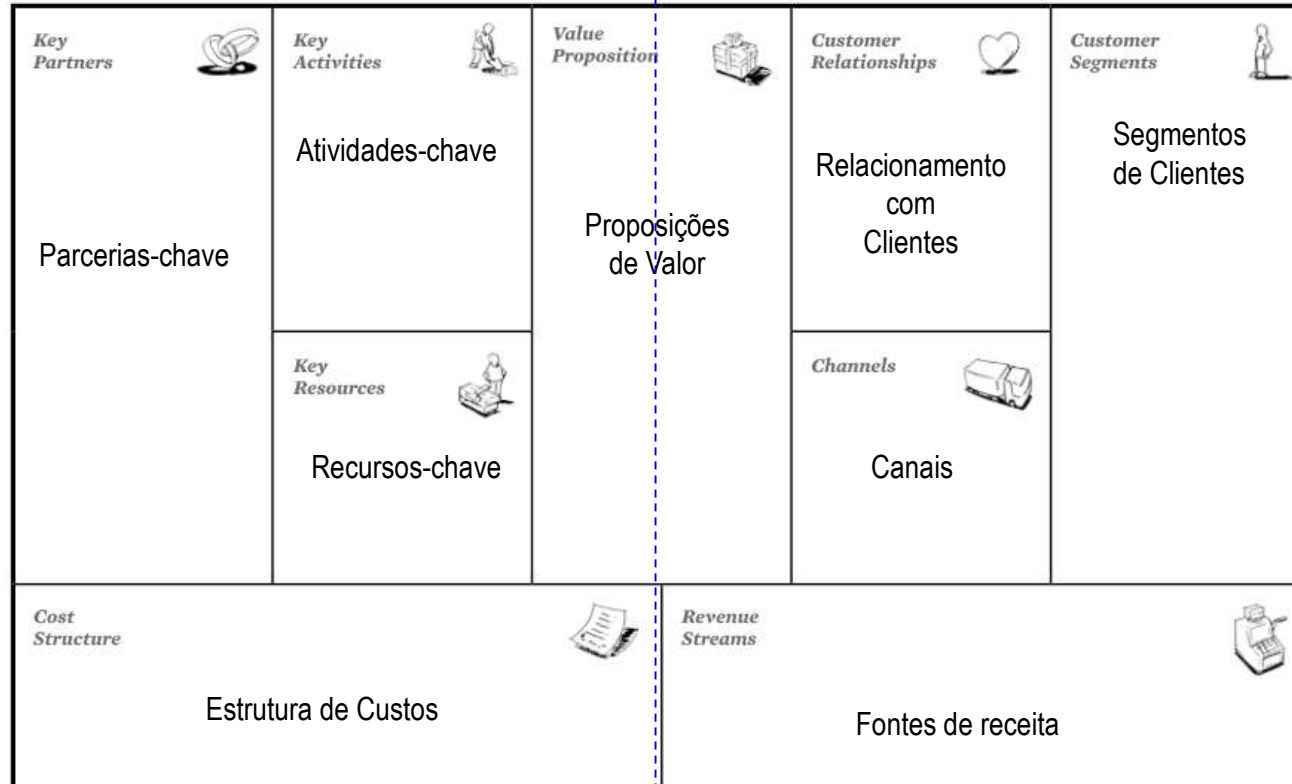
Business Model - Canvas



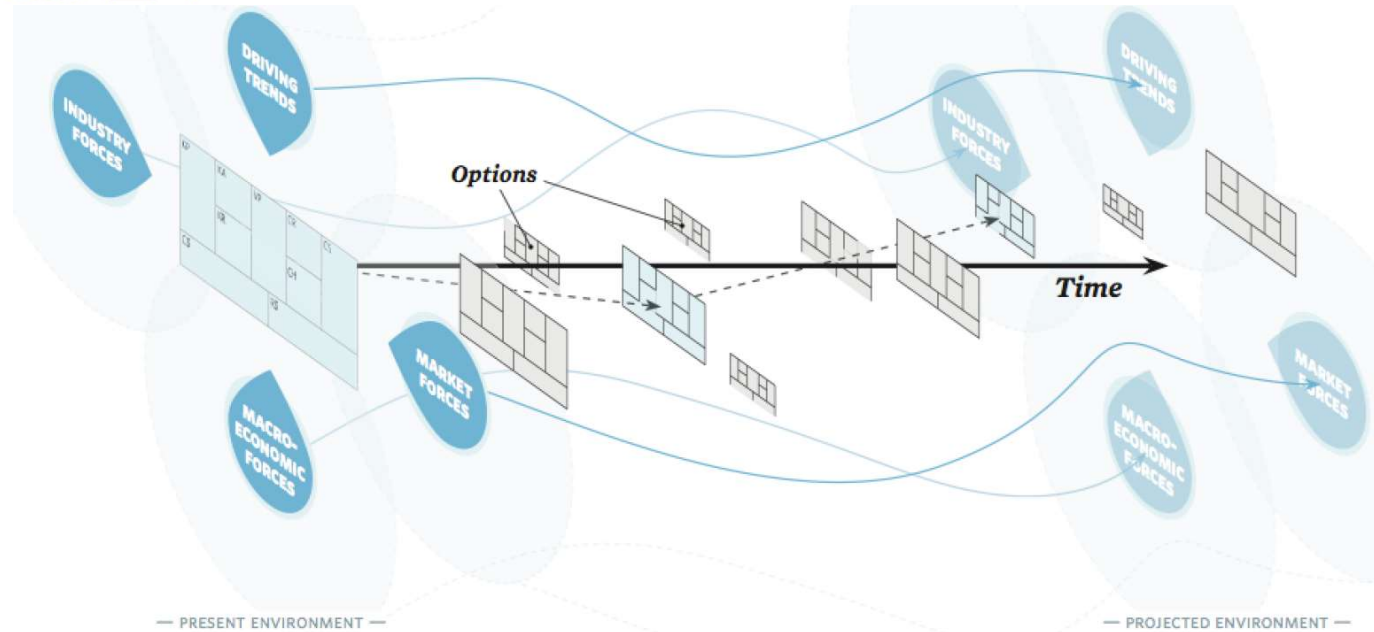
Lado esquerdo do cérebro

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

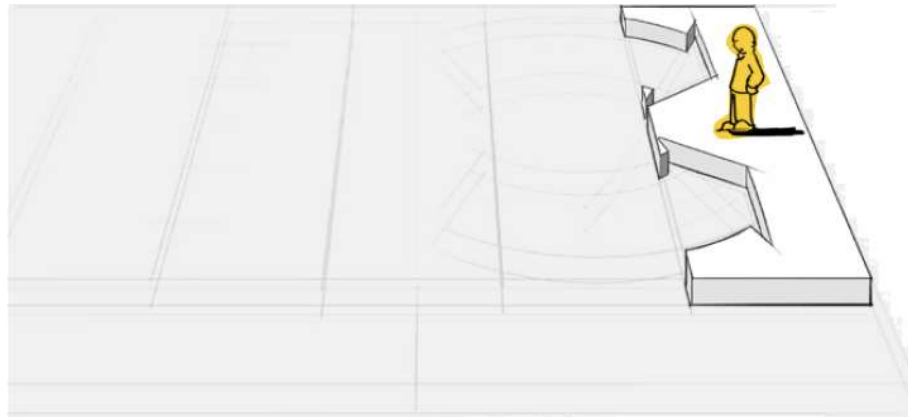
Forças competitivas

- # 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.

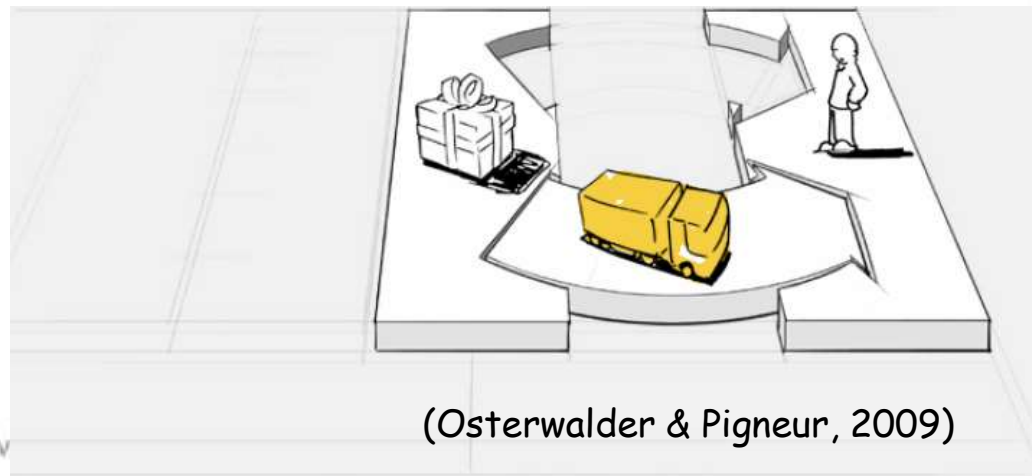
Ex:

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



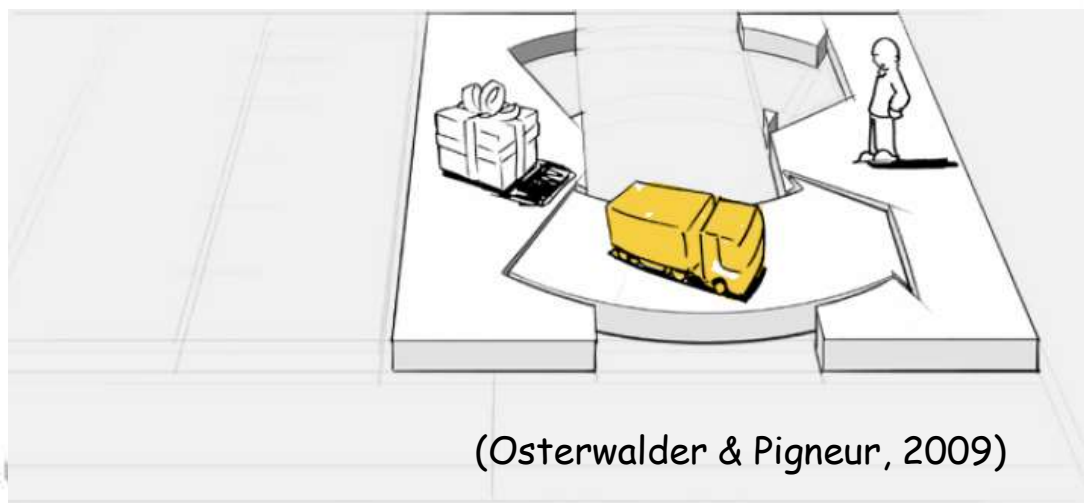
3. Canais (Channel - CH)

- # 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 compre 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



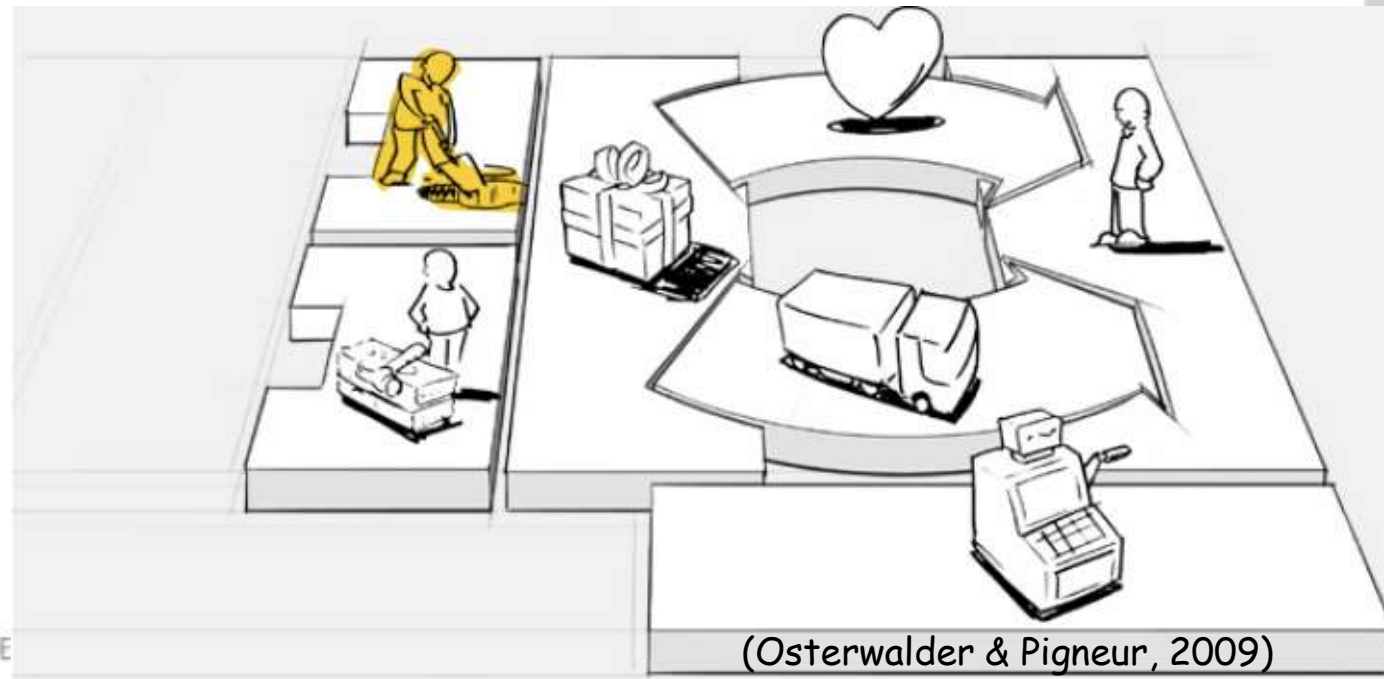
6. Recursos-chave (Key Resources - KR)

- # 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.



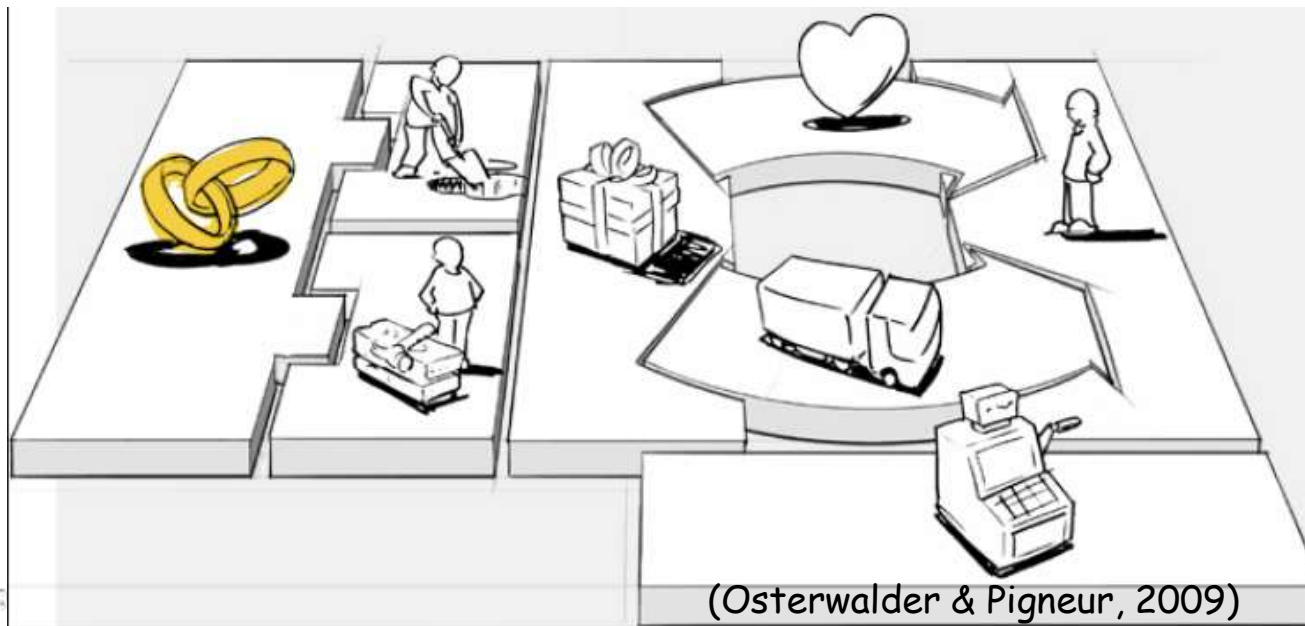
7. Atividades-chave (Key Activities - KA)

- # 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 ...



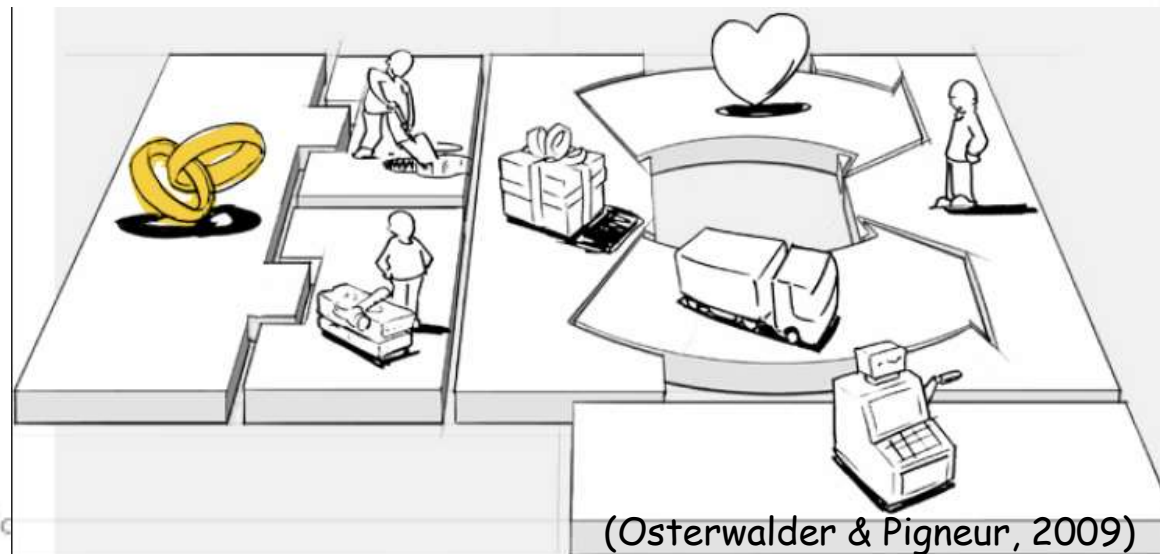
8. Parcerias-chave (Key Partners - KP)

- # 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.



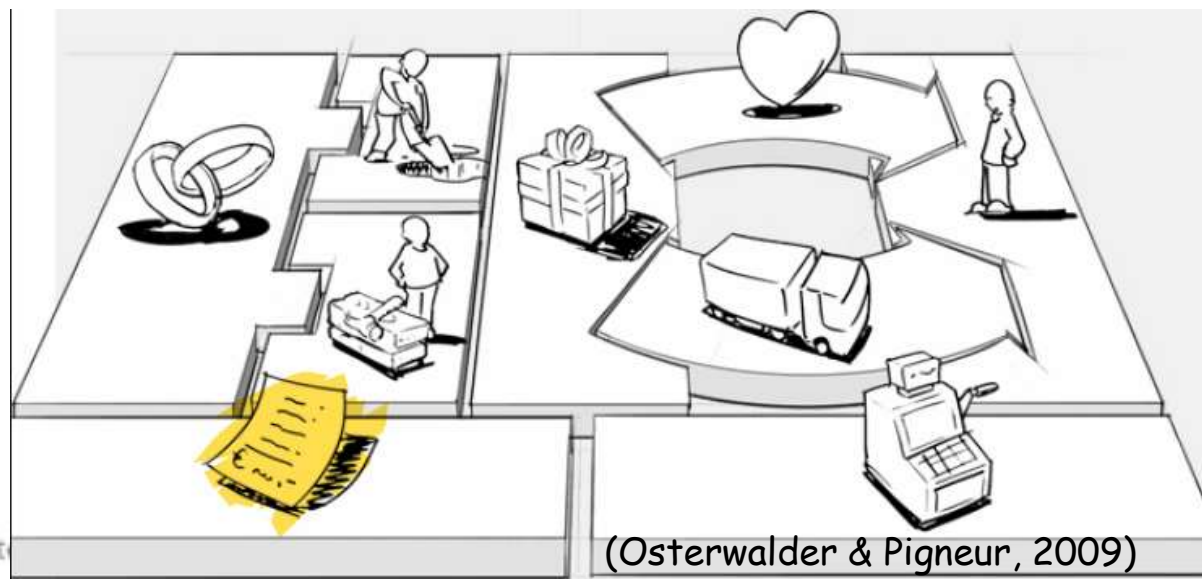
8. Parcerias-chave (Key Partners - KP)

- # 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

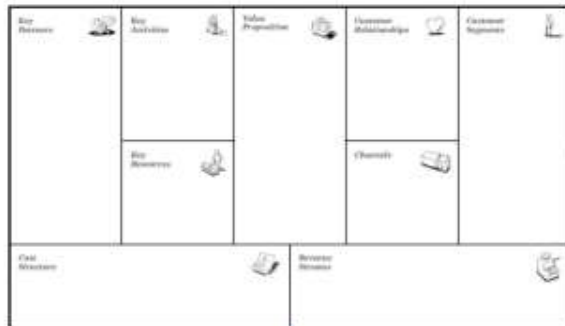
<p>Key Partners</p>  <p>Parcerias-chave</p> <p>Ex: Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes</p> <p>Coopetition: parcerias estratégicas entre concorrentes</p> <p>Joint ventures para desenvolver novos negócios</p> <p>Relacionamentos entre compradores e fornecedores</p>	<p>Key Activities</p>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