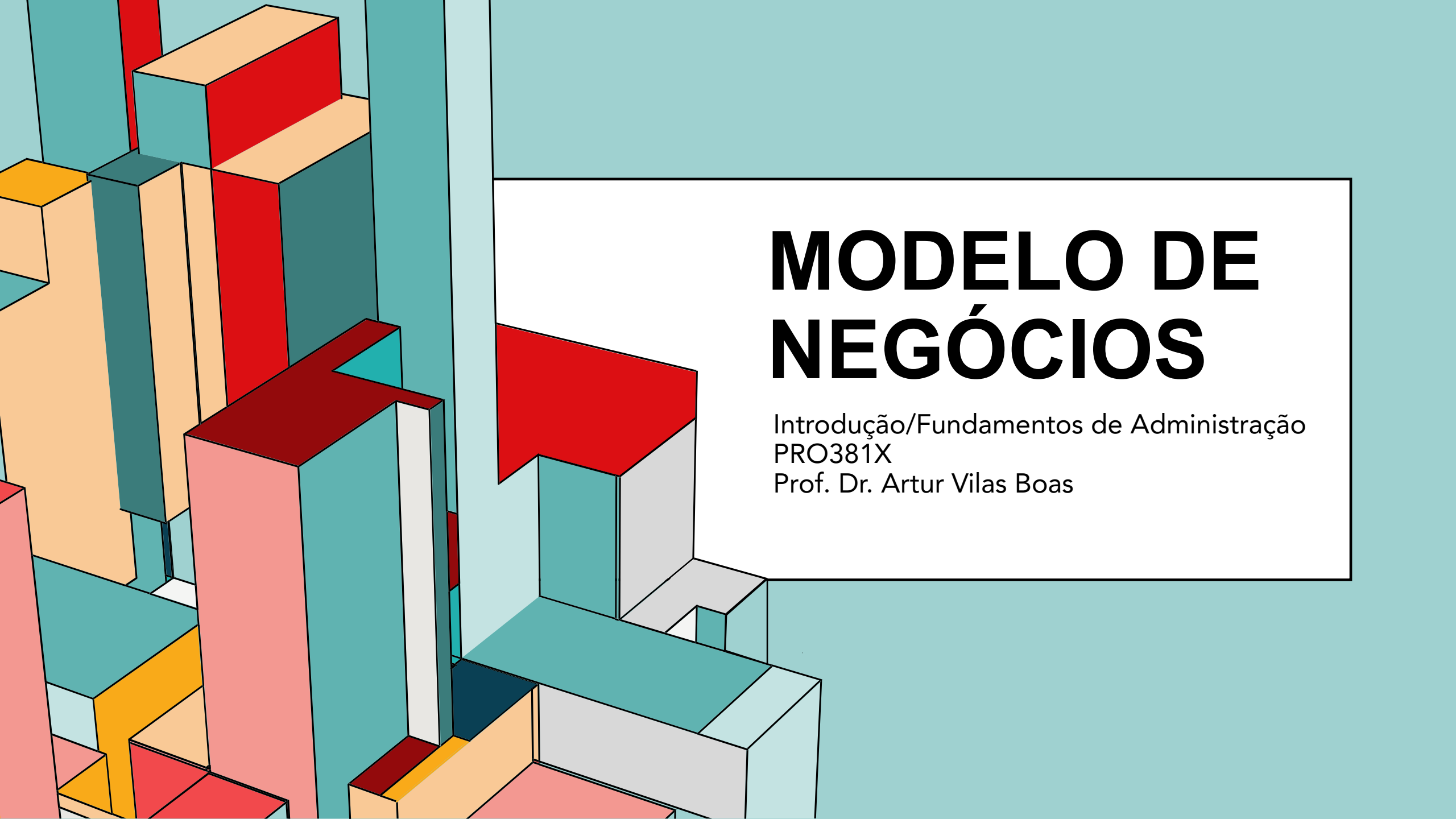




MODELO DE NEGÓCIOS

Introdução/Fundamentos de Administração
PRO381X

Prof. Dr. Artur Vilas Boas

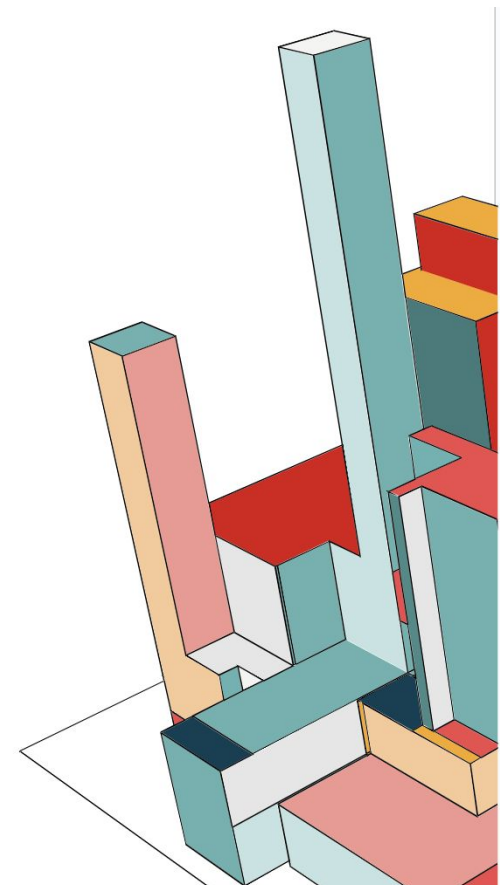
Como inovaram?



Modelo de Negócios

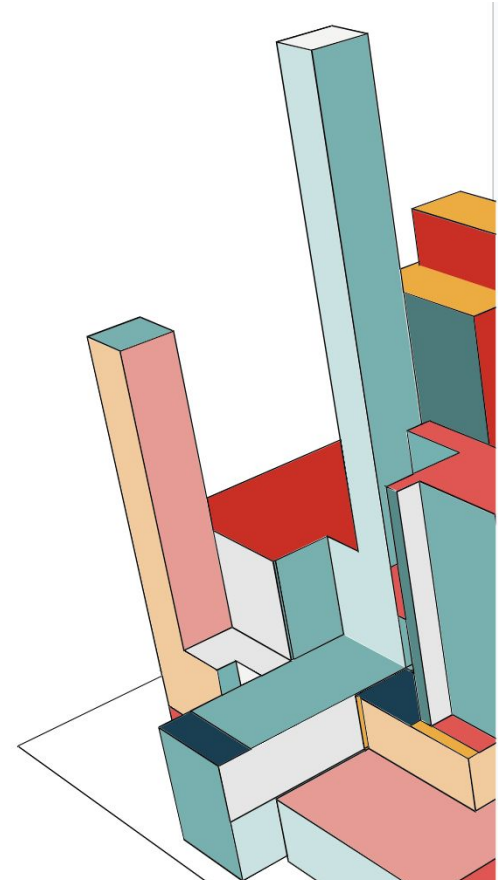
Quando olhamos para empresas famosas por terem “revolucionado o modelo de negócios do setor”, entendemos que há uma série de mudanças fundamentais nos negócios. Algumas:

- Estrutura de custos mais enxuta (sem agências, sem carros);
- Atividades fundamentais (suporte/agendamento/escolha);
- Modelo de receita (assinatura mensal, propagandas etc.);



Modelo de Negócios

- Zott, Amit & Massa (2011): a literatura em MN evoluiu falando sobre conceitos como "arquitetura", "peças interdependentes que criam a lógica do negócio", e "histórias que explicam como uma empresa funciona".
- Aspecto central da definição: elementos que compõem a maneira como uma organização cria, entrega e captura valor.
- Responde às perguntas: como cria valor? Para quem? Qual a fonte interna de vantagem? Como se posiciona? Como ganha dinheiro?



**Parcerias
Principais**



**Atividades
Principais**



**Proposta
de Valor**



**Relacionamentos
com os Clientes**



**Segmentos
de Clientes**



**Recursos
Principais**



**Canais de
Acesso**



**Estrutura
de Custos**

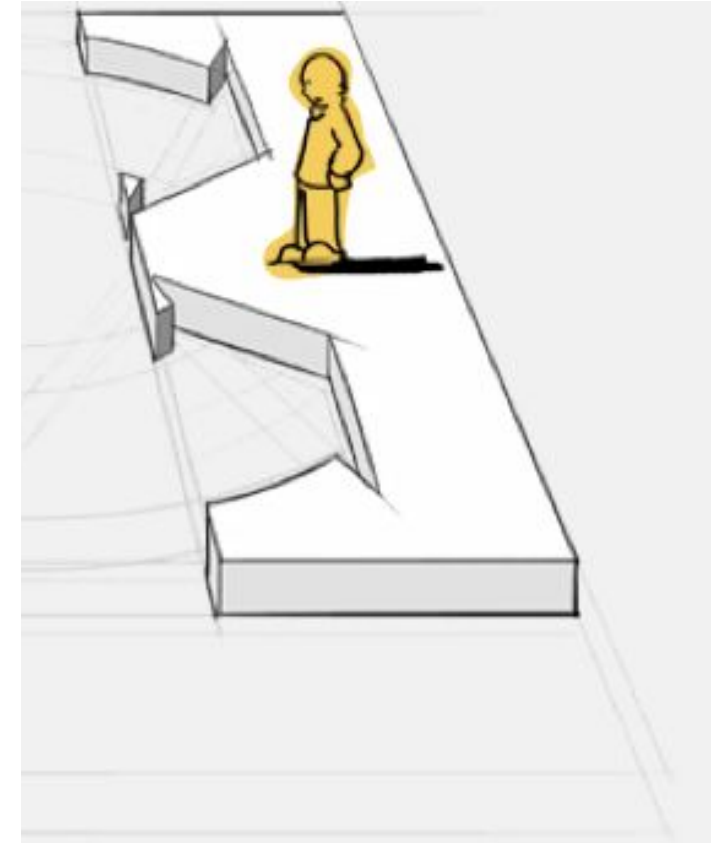


**Modelo de
Receitas**



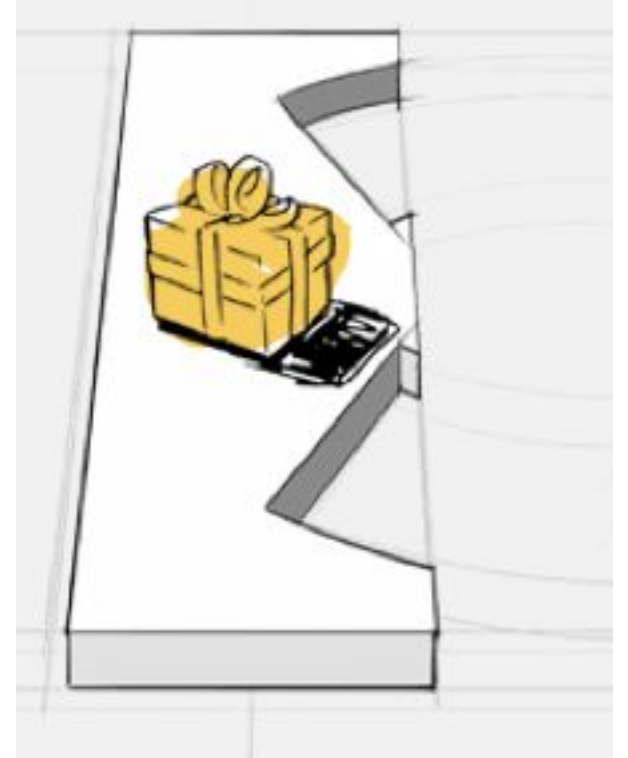
Segmento de clientes (customers)

- É o coração do modelo de negócios.
- Fala sobre desejos, comportamentos, características etc.
- Responde a um processo de priorização: a organização deve decidir quem atender e quem não atender.
- O recorte precisa ser muito bem feito e rígido, levando a uma separação clara (ex: uma faixa de renda ou de idade).



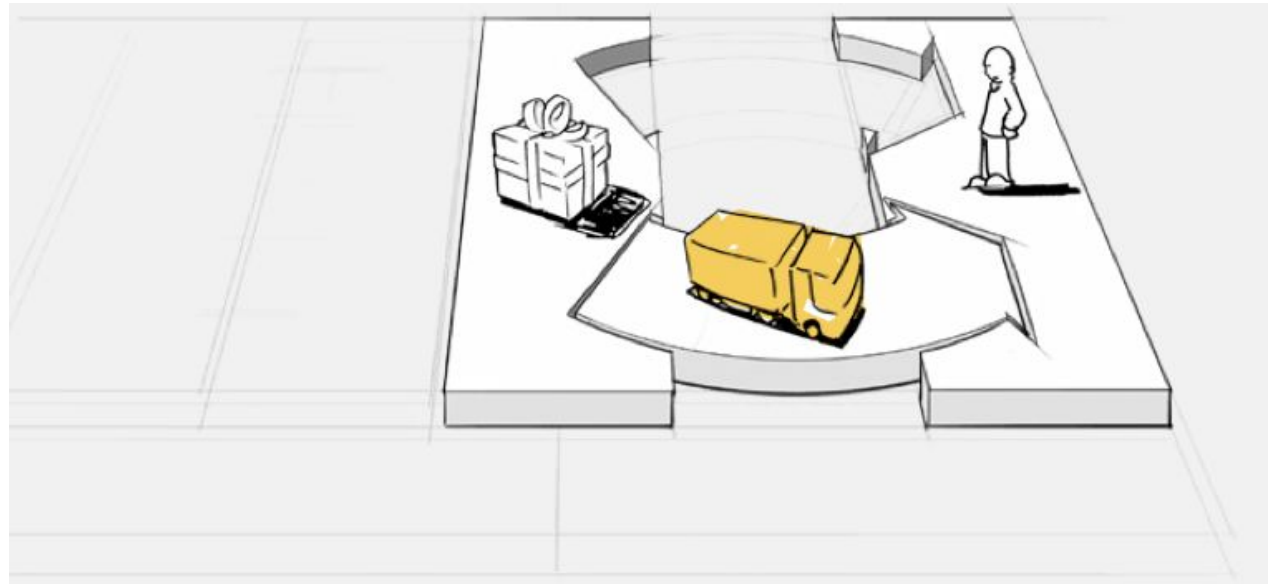
Proposta de valor (value proposition)

- Organizações nascem para resolver problemas de clientes.
- Bons gestores/empreendedores se apaixonam pelo problema, não pela solução. A proposta de valor se adapta.
- Tipos de proposta de valor: novidade; performance; customização; design; marca; preço; redução de custo/risco; acessibilidade; conveniência/usabilidade.



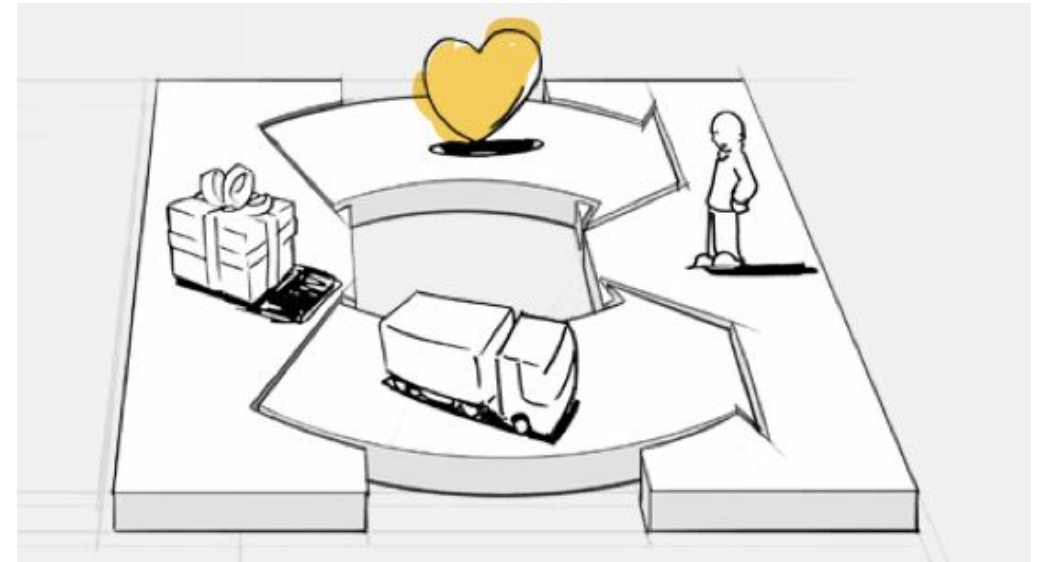
Canais de acesso (channels)

- Os canais falam sobre a forma em que a proposta de valor é entregue aos seus clientes;
- Canais de comunicação, distribuição e vendas.
- Tipos: venda direta; vendas online; lojas próprias; revendedores; aplicativo etc.
- Quem inova bem aqui?



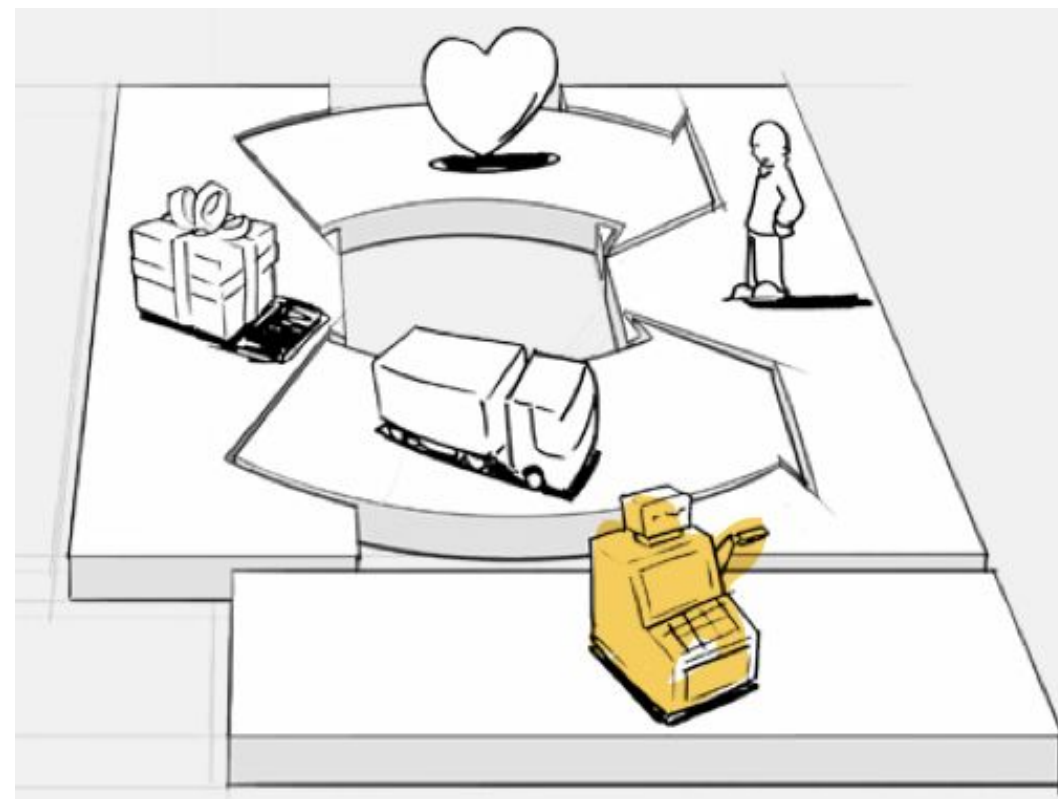
Relacionamento com clientes (custom. relat.)

- Fala sobre a maneira como nos relacionamos com os clientes;
- Como você conquista? Como você atende?
- Tipos de relacionamento: personalizado; self-service; automatizado; baseado em comunidades; co-criação etc.
- Quem inova bem aqui?



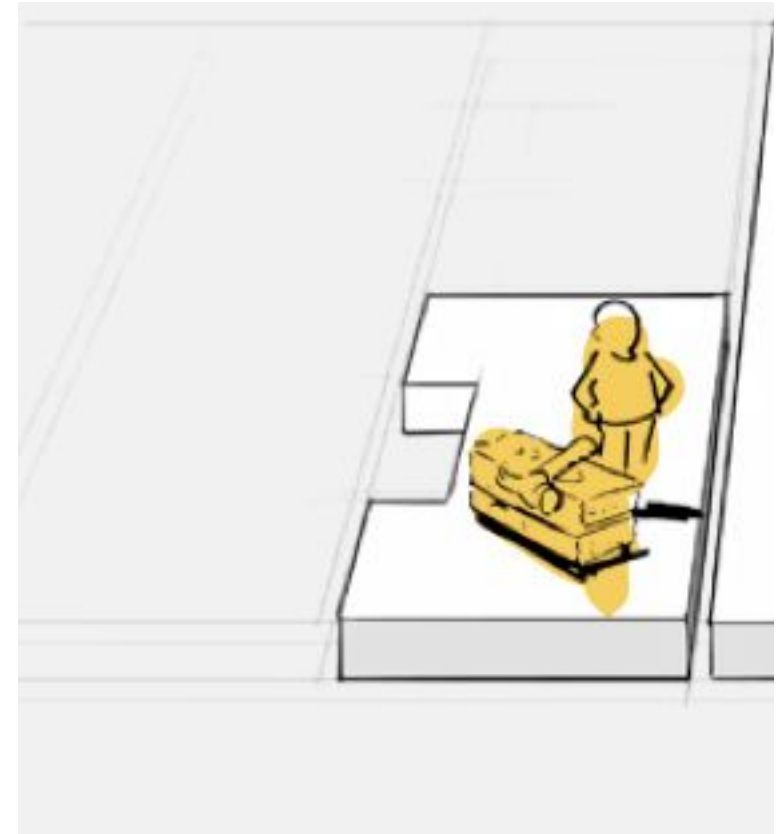
Modelo de receita (revenue)

- É o momento da captura de valor, no qual a empresa ganha com o resultado de uma entrega efetiva do valor.
- Tipos: venda de bem; taxa por uso; assinatura mensal; aluguel ou licenciamento; taxa por transação; advertising. Além disso, temos modelos mistos (venda de bem com assinatura de manutenção).



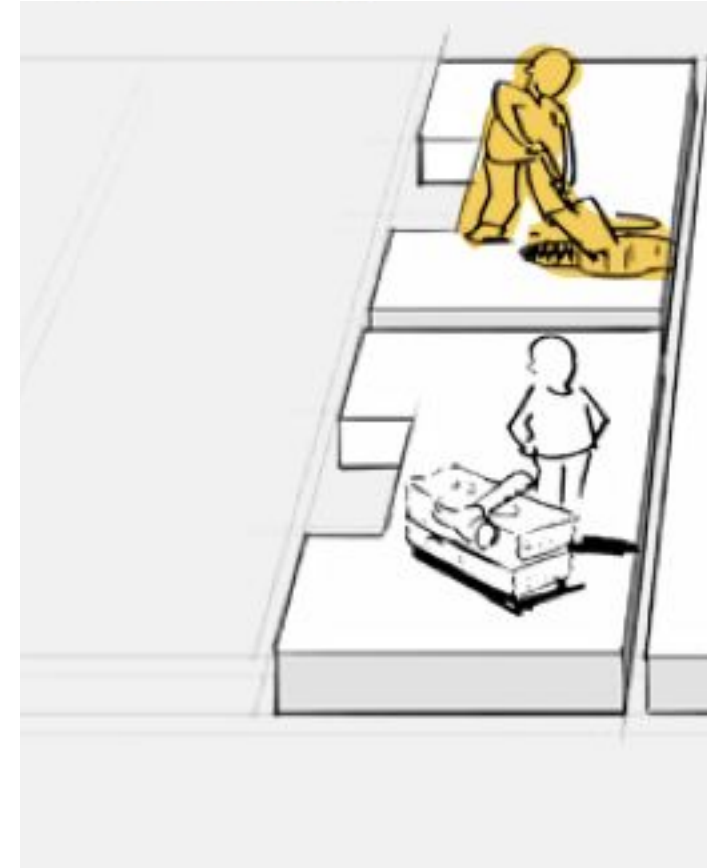
Recursos principais (key resources)

- São os principais ativos envolvidos na criação de valor.
- Muitas vezes, são a peça-central de todo o modelo de negócios (ex: patente do Ozempic pela NovoNordisk).
- Podem ser tanto tangíveis (equipamentos) quanto intangíveis (marca, patente, parcerias etc.).



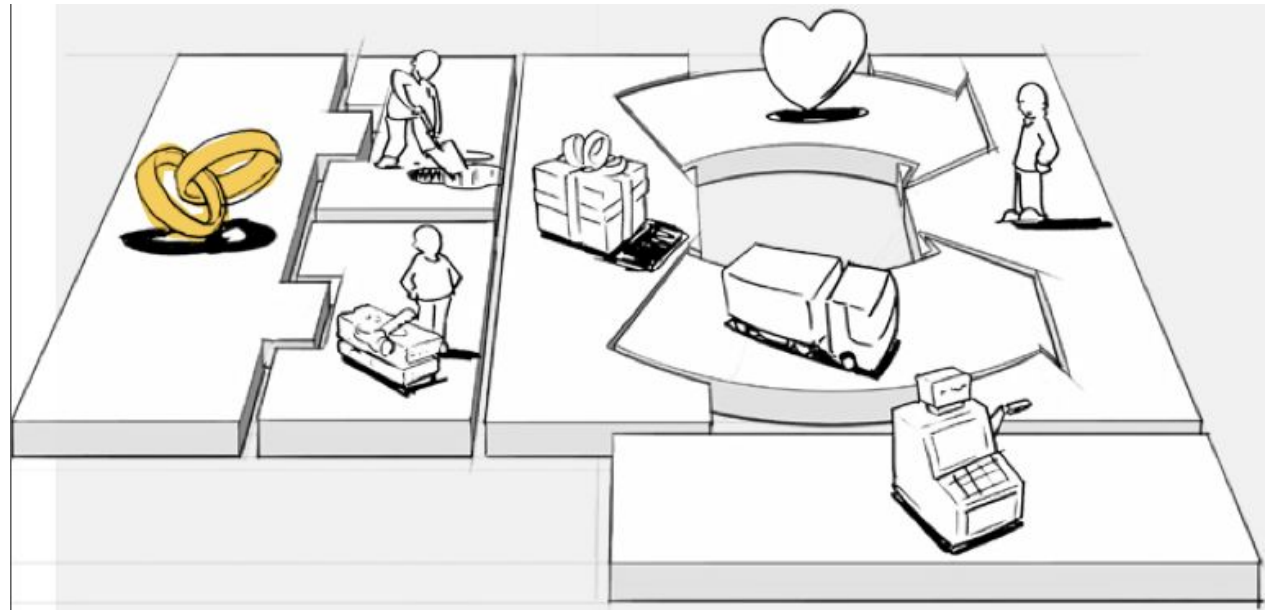
Atividades principais (key activities)

- São as operações/processos/tarefas necessárias para transformar os recursos principais em valor.
- Alguns hospitais, por exemplo, são reconhecidos pela excelência no cuidado – que geralmente é garantido por uma série de atividades bem planejadas.



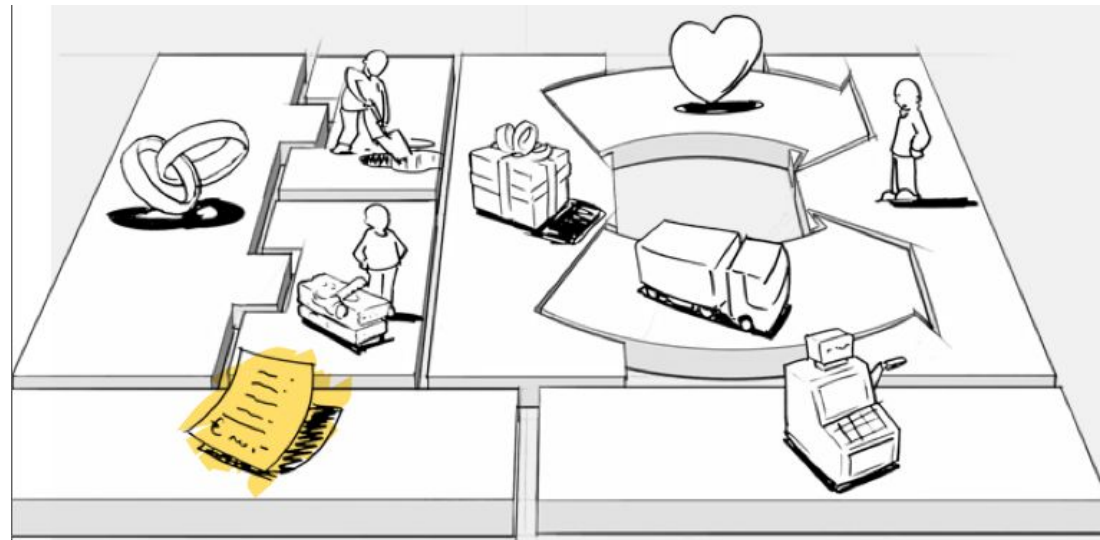
Parcerias principais (key partnerships)

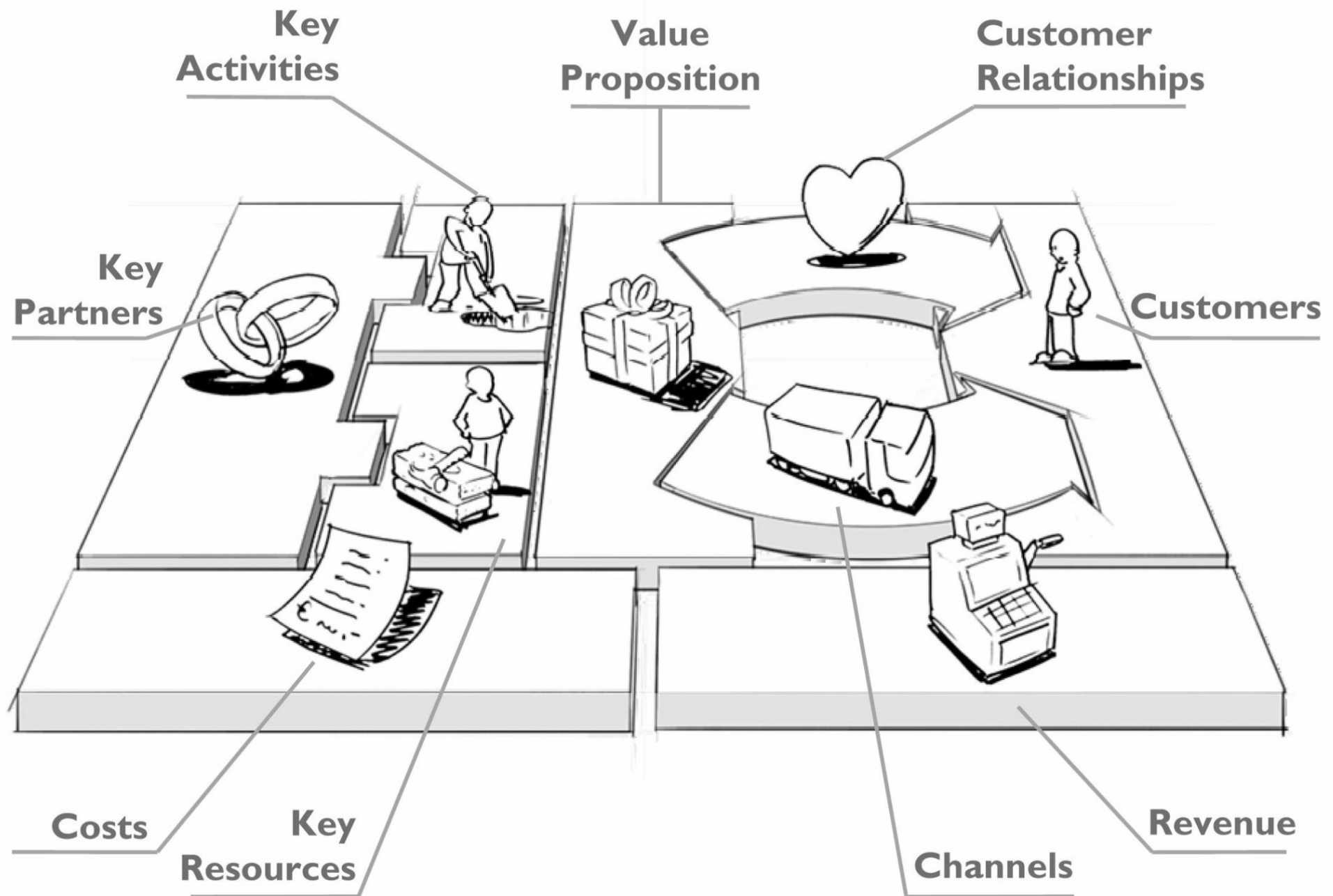
- Fala sobre a rede de fornecedores e parceiros que fazem o negócio funcionar. Em muitos casos, a terceirização de algumas tarefas/recursos para terceiros é melhor para o negócio.
- Comuns: lojas de apps; logística; comunidade de desenvolvedores; vendedores terceirizados; centros de pesquisa; agências reguladoras.



Estrutura de custos (cost structure)

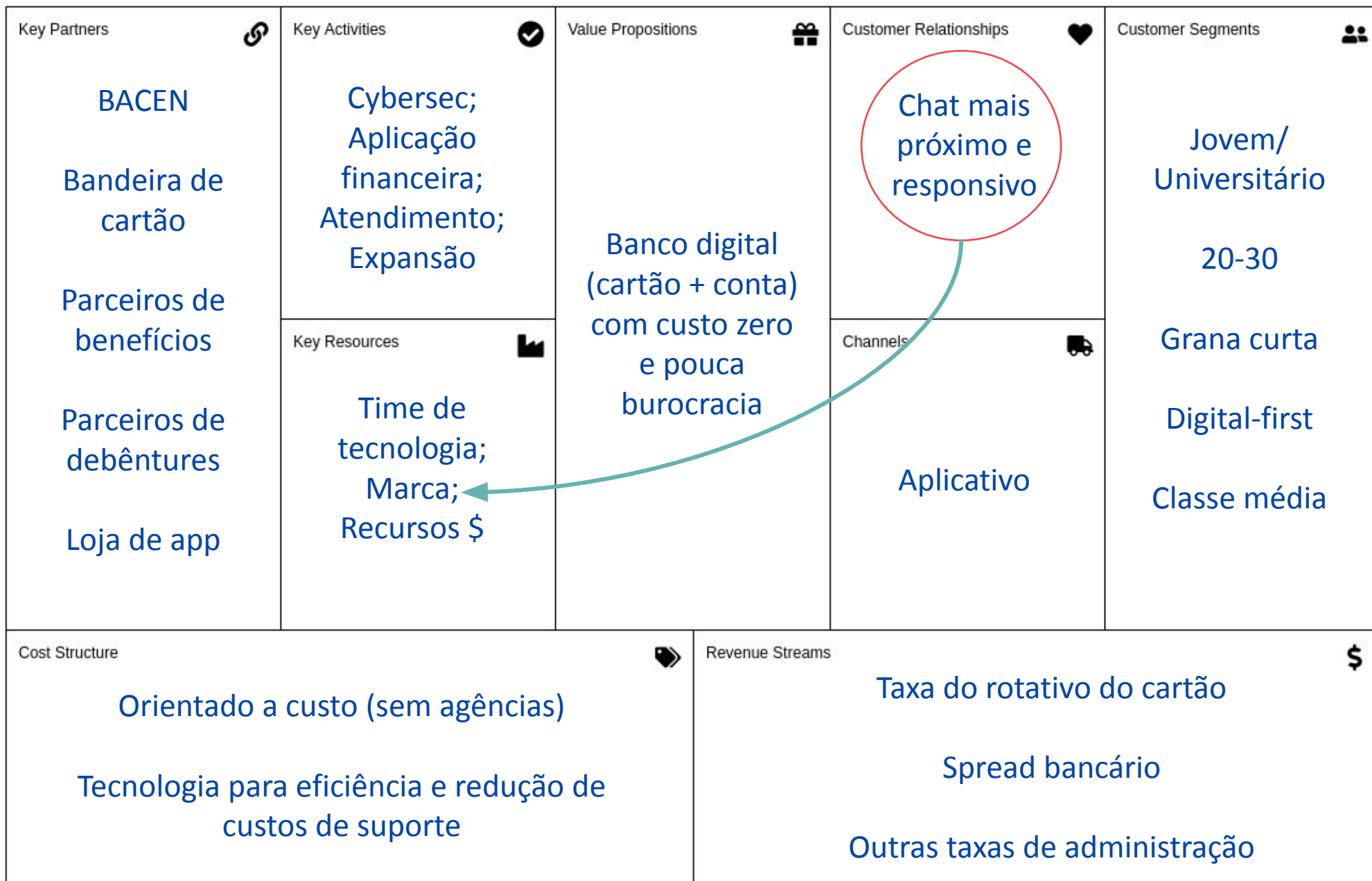
- Espaço onde os custos das atividades principais, dos recursos principais e das parcerias principais se traduz em um elemento do negócio.
- Empresas podem adotar uma orientação a custo baixo (cost-driven) ou a valor (value-driven), não havendo certo ou errado.







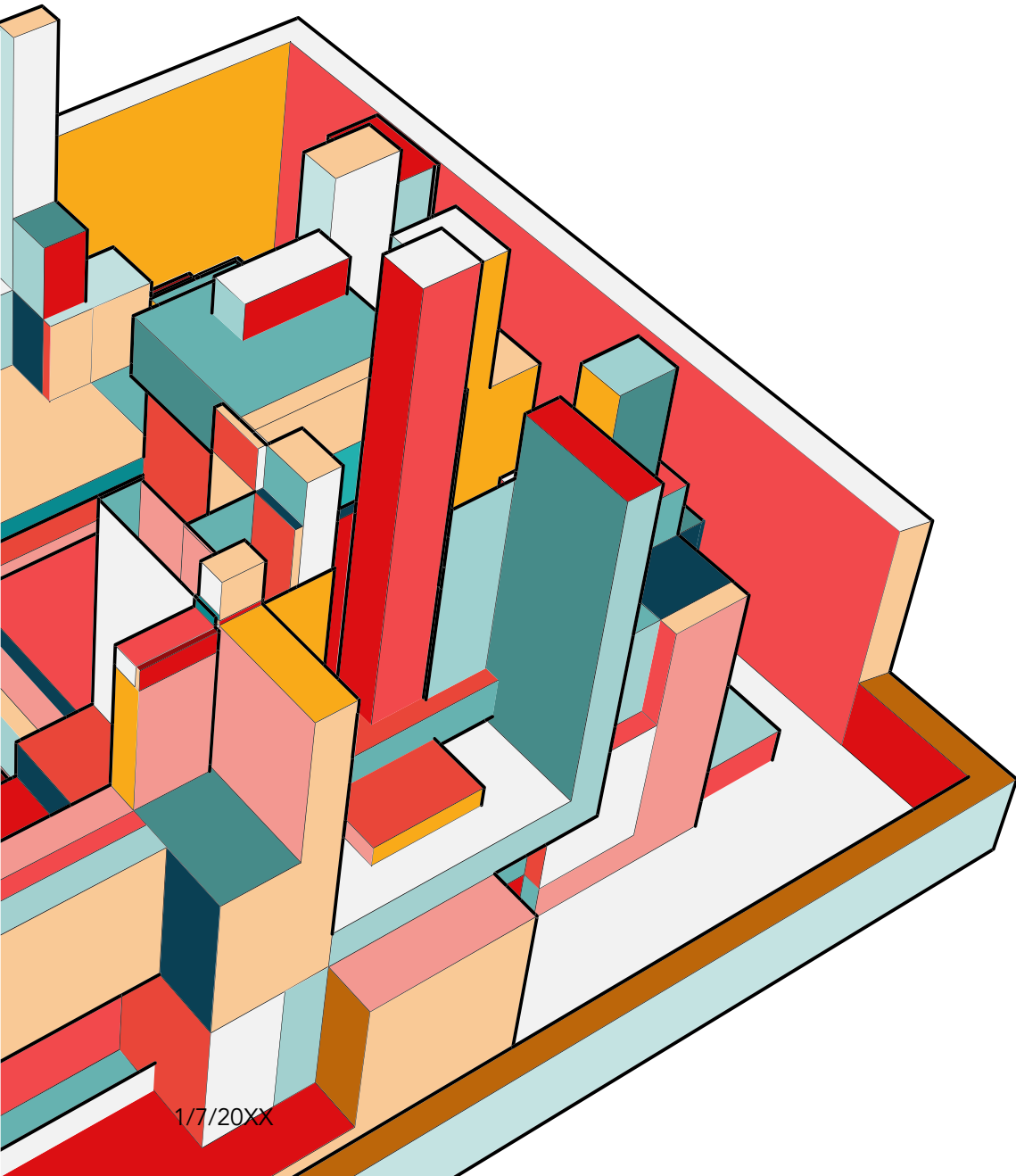
Key Partners Parceiros de pagamento; Ações parceiras (“se beber não dirija”) Parceiros corporativos Motoristas Loja de app	Key Activities Seleção de motoristas; Marketing; TI e Cybersec; Suporte. Key Resources Time de tecnologia; Algoritmos; Marca; Robotaxis?	Value Propositions Transporte individual privado mais acessível e confiável	Customer Relationships Automatizado + chat para urgência “Frio” Channels Aplicativo	Customer Segments “Novos ricos”: 25-35 anos Sem carro Classe alta
Cost Structure Orientado a custo (motorista parceiro) Tecnologia para eficiência e redução de custos de suporte			Revenue Streams B2C – Pagamento por uso (distância vs horário) + Veículos premium B2B – Similar.	





ST★R+

Key Partners Parceiros de produção; Produtoras e estúdios; Parceiros de conteúdo (ex: NBA) Parceiros de ativação	Key Activities Produção; Gestão de contratos; Marketing; Compressão Key Resources Marca(s); Exclusividade e parcerias; Algoritmos; Fanbase.	Value Propositions Biblioteca infinita de filmes/séries com muita comodidade	Customer Relationships Self-service Channels Aplicativo(s)	Customer Segments Jovem/ Universitário 20-30 Grana curta Digital first Classe média
Cost Structure Orientado a valor? Produção de alta qualidade devido à competição; parceiros valiosos.	Revenue Streams Mensalidade Advertising Licenciamento			



BUSINESS MODEL CANVAS NA PRÁTICA:

O QUE MUDA?

Plano de digitalização do Itaú é notável no papel. Mas será, também, na prática?



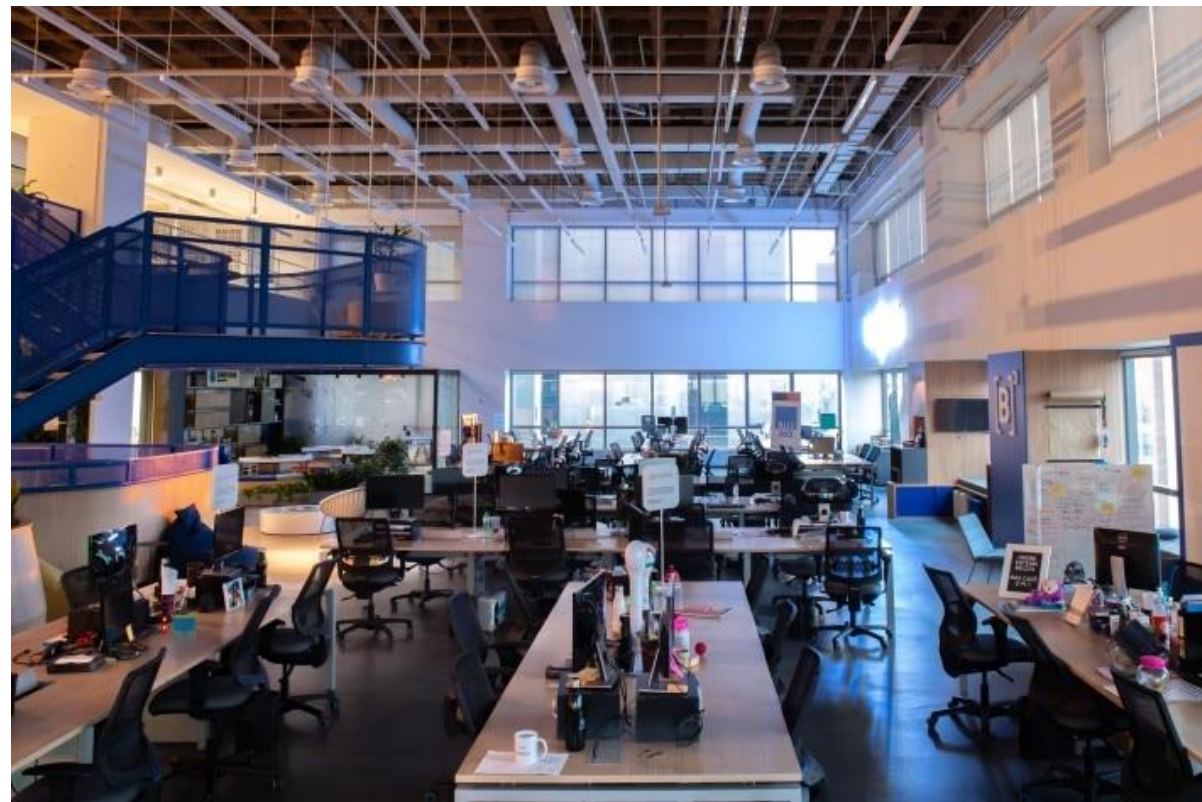
Por Márcio Juliboni | 30/11/2020 - 17:27

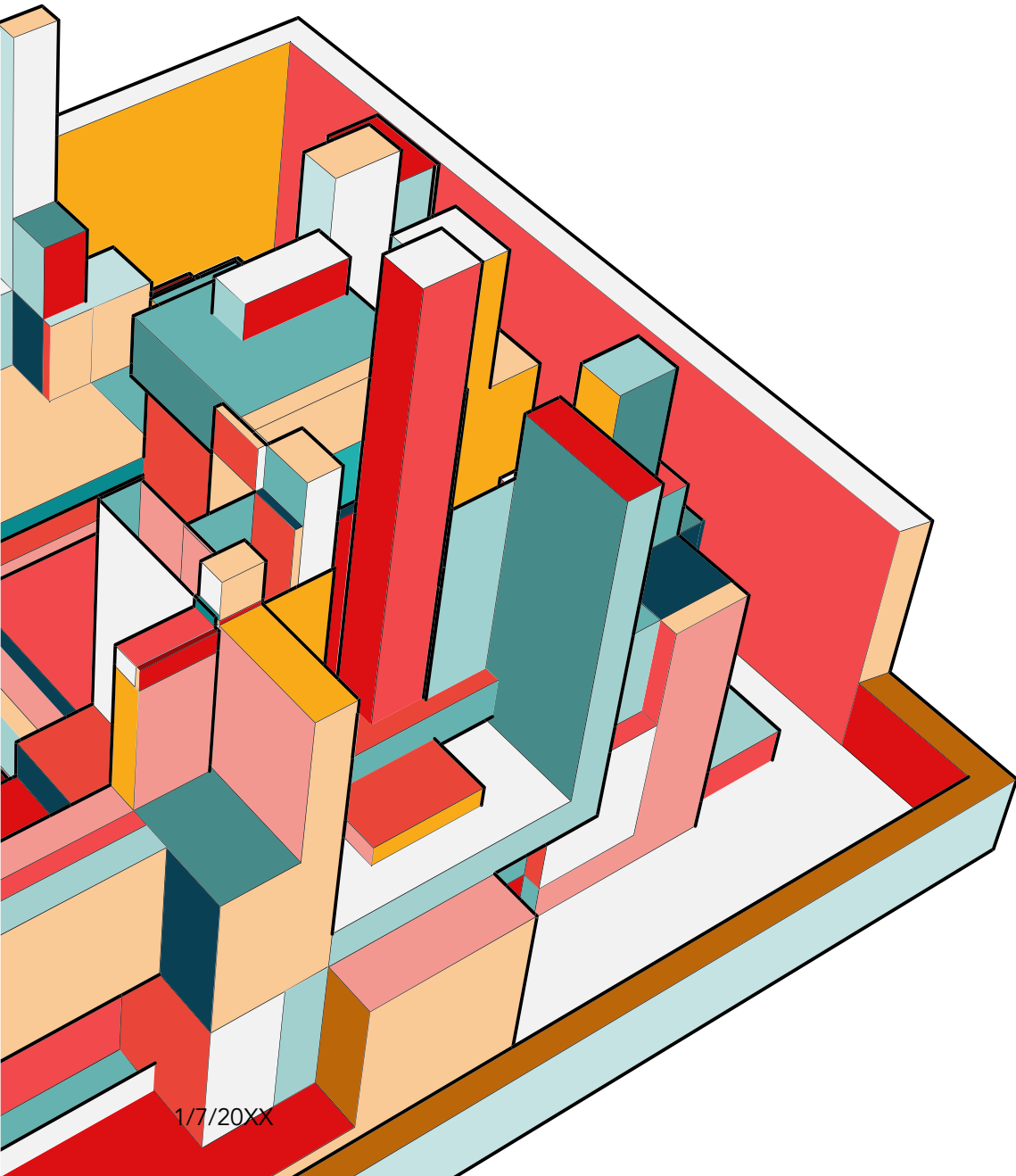


Cara nova: Itaú migrará área estratégica para nuvem da Amazon (Imagem: LinkedIn/ Itaú Unibanco)

O **Itaú Unibanco** (**ITUB4**) atraiu a atenção do mercado com um plano ousado para migrar seus negócios para o mundo digital. Em vez de construir uma operação paralela, como o **Bradesco** (**BBDC4**) e seu banco digital **Next**, o Itaú decidiu digitalizar a si mesmo.

O primeiro passo foi a assinatura de um acordo com a **Amazon**. O contrato de dez anos prevê a migração de todos os sistemas de tecnologia da informação do Itaú Unibanco para a nuvem mantida pela gigante americana de e-commerce e serviços de TI.





**COMO TAIS MUDANÇAS
IMPACTAM O MODELO DE
NEGÓCIOS DO ITAÚ?**

**Parcerias
Principais**



**Atividades
Principais**



**Proposta
de Valor**



**Relacionamentos
com os Clientes**



**Segmentos
de Clientes**



**Recursos
Principais**



**Canais de
Acesso**



**Estrutura
de Custos**



**Modelo de
Receitas**

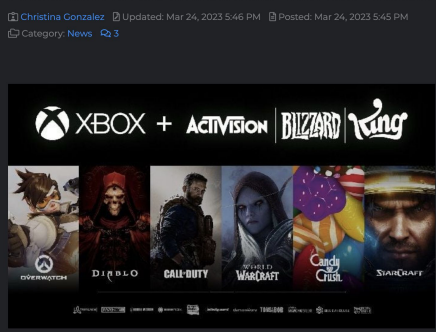


Microsoft's Share Price Quadrupled Under Satya Nadella

Microsoft's stock performance since Satya Nadella was named CEO in February 2014*



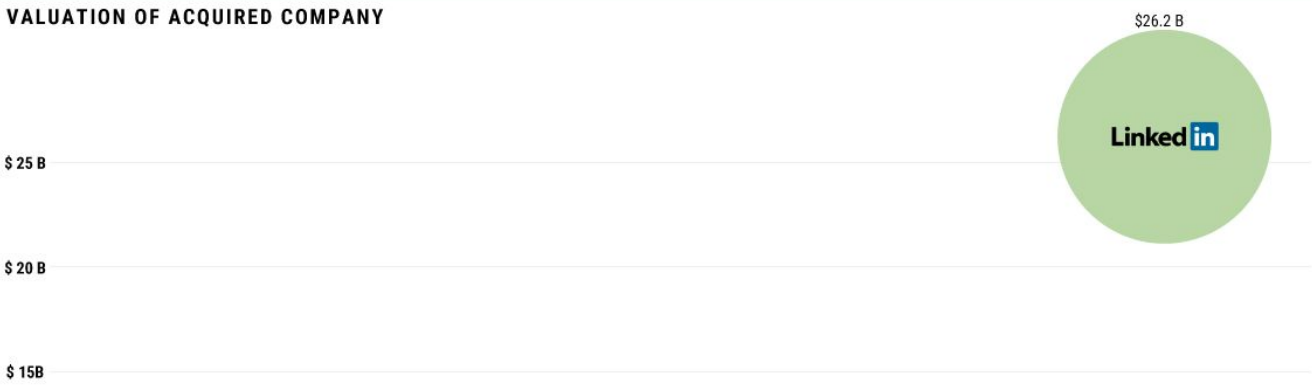
UK CMA Says Concerns Over Competition Are Narrower in Activision Blizzard Microsoft Deal After New Evidence



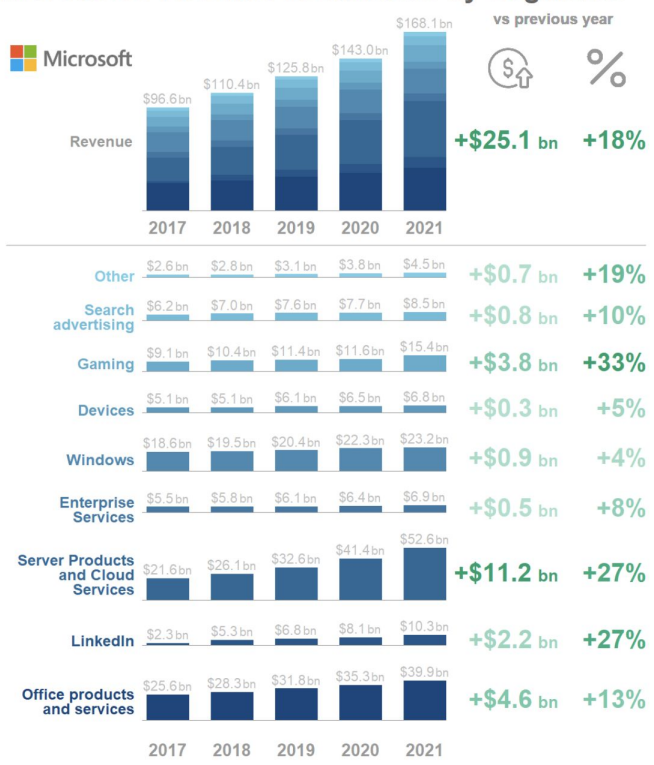
MICROSOFT'S ACQUISITION TIMELINE

Bubble size represents maximum valuation. Clear bubbles represent undisclosed valuation.

VALUATION OF ACQUIRED COMPANY

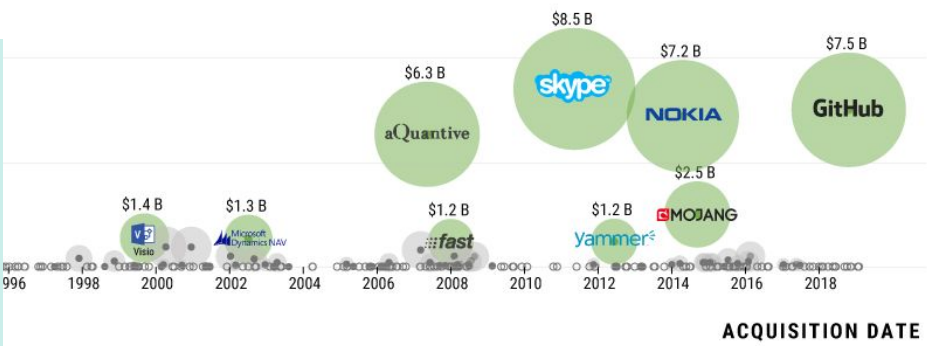
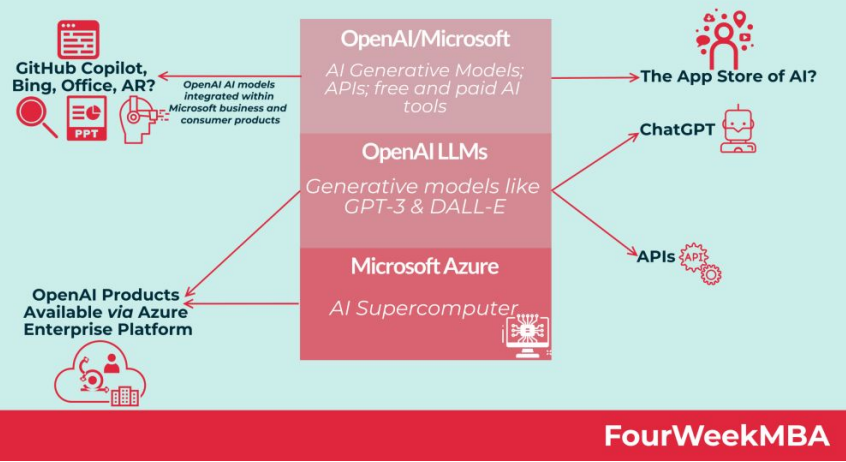


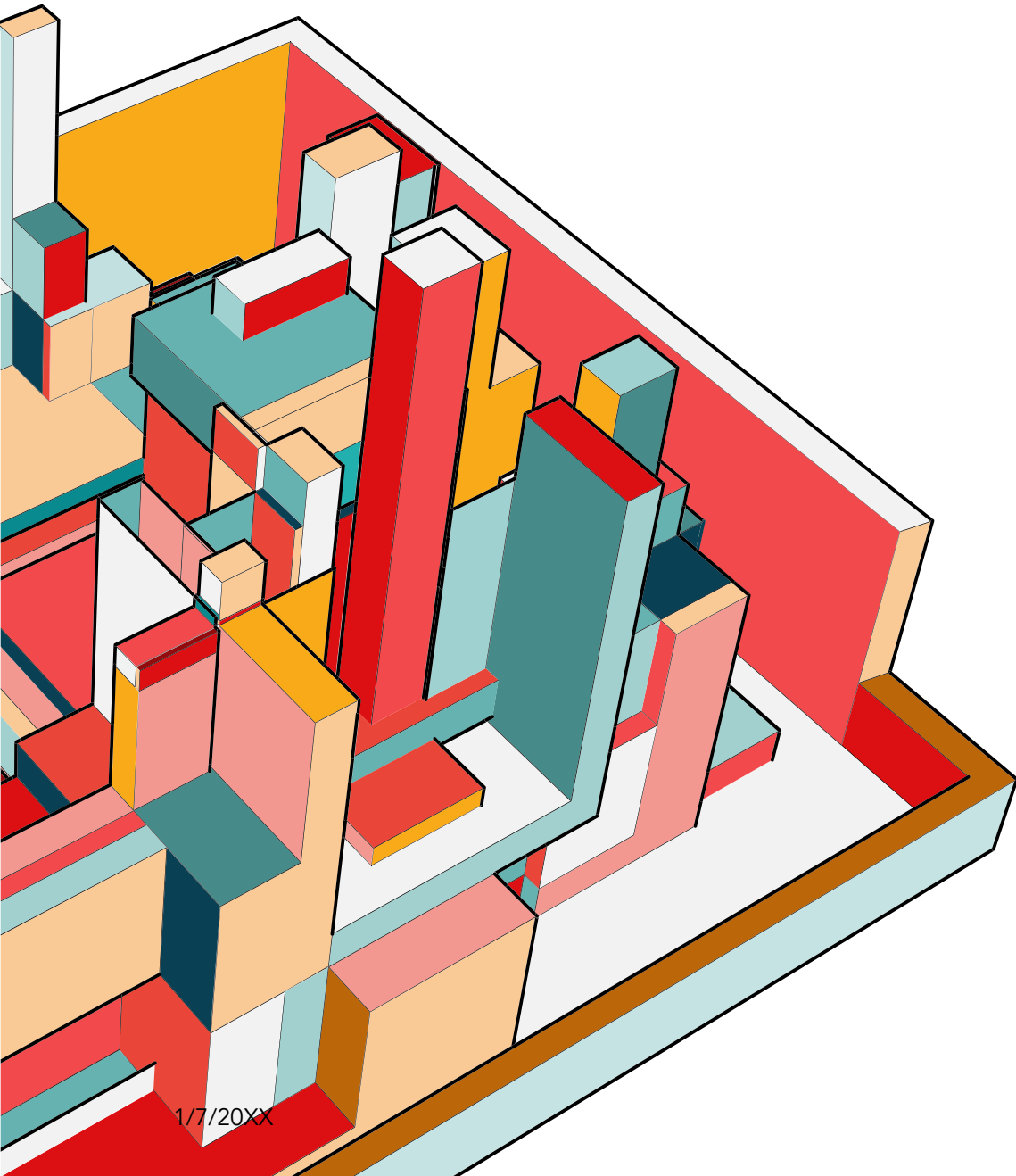
Microsoft's Revenue Breakdown by Segments



OpenAI/Microsoft Partnership

OpenAI and Microsoft have a partnership that started back in 2016, and it was further strengthened in 2019, as OpenAI transitioned from non-profit to a hybrid model, where an LP, called OpenAI LP, would be in charge of commercializing the products developed by the OpenAI research lab. In 2019, Microsoft placed a billion dollars in the partnership to enable, via its Microsoft Azure AI supercomputing technology, as an underlying infrastructure for the training of GPT models. And in 2022, this partnership is further strengthened with a ten billion dollars investments by Microsoft.





**COMO TAIS MUDANÇAS
IMPACTAM O MODELO DE
NEGÓCIOS DA
MICROSOFT?**

**Parcerias
Principais**



**Atividades
Principais**



**Proposta
de Valor**



**Relacionamentos
com os Clientes**



**Segmentos
de Clientes**



**Recursos
Principais**



**Canais de
Acesso**



**Estrutura
de Custos**



**Modelo de
Receitas**



REFERÊNCIAS E COMPLEMENTOS

- 1.. Livro: Business Model Generation. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010)
2. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
3. Livro: The Invincible Company. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Etienne, F; & Smith, A. (2020)
- [4. Business Model Generation – Book Preview](#)
- [5. The \(not failing\) New York Times](#)

