

Estratégia Empresarial



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Telmo Francisco Vieira

(ISEG – Universidade Lisboa, Management Department)
tfv@iseg.ulisboa.pt

"CANVAS"

**FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ESTRUTURAR NOVOS NEGÓCIOS OU
NEGÓCIOS JÁ EXISTENTES**

**CRIADO EM 2010 POR OSTERWALDER, PIGNEUR
E OUTROS AUTORES.**

MODELO DE NEGÓCIO

UM **DIAGRAMA** QUE EVIDENCIA COMO A EMPRESA
SE RELACIONA COM AS ENTIDADES EXTERNAS (FORNECEDORES,
CLIENTES, PARCEIROS E DISTRIBUIDORES),
USA OS RECURSOS INTERNOS
OPERACIONALIZA AS DIVERSAS ACTIVIDADES INTERNAS
E CRIA VALOR PARA O CLIENTE.

"CANVAS"

PROPÕE 9 BLOCOS DE ANÁLISE DIVIDIDOS POR 4 SECÇÕES

INFRAESTRUTURA: RECURSOS CHAVE, PARCEIROS CHAVE E ACTIVIDADES CHAVE

OFERTA: PROPOSTA DE VALOR

CLIENTES: SEGMENTOS DE CLIENTES, CANAIS E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

FINANÇAS: ESTRUTURA DE CUSTOS E FLUXOS DE RECEITA

"CANVAS"

Modelo de Negócios

Elaborado para:










Elaborado por:

Data:

Versão:



agência de
cocriação

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Oferta de Valor 	Relacionamento 	Segmentos de Clientes 
	Recursos-chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 	

ZONA DA OFERTA

Proposta de valor

PROPOSTA DE VALOR

📊 QUE VALOR ENTREGAMOS AOS NOSSOS CLIENTES?

📊 QUE PROBLEMAS DOS CLIENTES AJUDAMOS A RESOLVER?

📊 QUE CONJUNTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECEMOS AOS NOSSOS CLIENTES?

📊 QUE NECESSIDADES DOS CLIENTES ESTAMOS A SATISFAZER?

CARACTERÍSTICAS:

📊 NOVIDADE

📊 DESEMPENHO

📊 CUSTOMIZAÇÃO/PERSONALIZAÇÃO

📊 DESIGN

📊 MARCA/ESTATUTO

📊 PREÇO

📊 REDUÇÃO DE CUSTO E DE RISCO

📊 ACESSIBILIDADE

📊 CONVENIÊNCIA

"CANVAS"

Modelo de Negócios

Elaborado para:










Elaborado por:

Data:

Versão:



agência de
cocriação

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Oferta de Valor 	Relacionamento 	Segmentos de Clientes 
	Recursos-chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 	

ZONA DA INFRAESTRUTURA

Parcerias chave	Atividades chave
	Recursos chave

ZONA DA INFRAESTRUTURA

Parcerias chave	Atividades chave
	Recursos chave

PARCERIAS CHAVE

▣ QUEM SÃO OS NOSSOS PARCEIROS CHAVE?

▣ FORNECEDORES CHAVE?

▣ QUE RECURSOS CHAVE RECEBEMOS DOS PARCEIROS?

▣ QUE ACTIVIDADES CHAVE REALIZAM OS PARCEIROS?

MOTIVAÇÕES PARA PARCERIAS:

▣ OPTIMIZAÇÃO E ECONOMIA

▣ REDUÇÃO DE RISCO E INCERTEZA

▣ AQUISIÇÃO DE RECURSOS E ACTIVIDADES ESPECIAIS



ZONA DA INFRAESTRUTURA

<p>Parcerias chave</p>	<p>Atividades chave</p>
	<p>Recursos chave</p>

ACTIVIDADES CHAVE

- QUE ACTIVIDADES CHAVE A NOSSA PROPOSTA DE VALOR REQUER?
- E OS NOSSOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO?
- E AS NOSSAS RELAÇÕES COM OS CLIENTES?
- E AS NOSSAS FONTES DE RECEITA?

CATEGORIAS:

- PRODUÇÃO
- RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
- PLATAFORMA E REDES



ZONA DA INFRAESTRUTURA

Parcerias chave	Atividades chave
	Recursos chave

RECURSOS CHAVE

- 📊 QUE RECURSOS CHAVE A NOSSA PROPOSTA DE VALOR REQUER?
- 📊 E OS NOSSOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO?
- 📊 E AS NOSSAS RELAÇÕES COM OS CLIENTES?
- 📊 E AS NOSSAS FONTES DE RECEITA?

TIPOS DE RECURSOS:

- 📊 FÍSICOS / TÉCNICOS
- 📊 HUMANOS
- 📊 FINANCEIROS
- 📊 INTELECTUAIS



"CANVAS"

Modelo de Negócios

Elaborado para:










Elaborado por:

Data:

Versão:



agência de
cocriação

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Oferta de Valor 	Relacionamento 	Segmentos de Clientes 
	Recursos-chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 	

ZONA DOS CLIENTES

Relacionamentos	Segmentos de clientes
Canais	

ZONA DOS CLIENTES

Relacionamentos	Segmentos de clientes
Canais	

SEGMENTOS DE CLIENTES

✚ PARA QUEM CRIAMOS VALOR?

✚ QUEM SÃO OS NOSSOS CLIENTES MAIS IMPORTANTES?

TIPOS DE MERCADO:

✚ DE MASSA

✚ DE NICHO

✚ SEGMENTADO

✚ DIVERSIFICADO



ZONA DOS CLIENTES

Relacionamentos

Segmentos de clientes

Canais

RELACIONAMENTOS

- ☒ QUE TIPO DE RELACIONAMENTO ESPERA CADA SEGMENTO QUE CRIEMOS E MANTENHAMOS COM ELE?
- ☒ COMO SE INTEGRAM COM O RESTO DO NOSSO MODELO DE NEGÓCIO?
- ☒ QUE RELACIONAMENTOS JÁ ESTÃO ESTABELECIDOS?
- ☒ QUANTO CUSTA ESTABELECEER E MANTER ESSES RELACIONAMENTOS?

EXEMPLOS:

- ☒ ASSISTÊNCIA PESSOAL
- ☒ SELF-SERVICE
- ☒ SERVIÇOS AUTOMATIZADOS
- ☒ CO-CRIAÇÃO



ZONA DOS CLIENTES

Relacionamentos	Segmentos de clientes
Canais	

CANAIS

- ✚ QUAIS OS CANAIS PELOS QUAIS OS CLIENTES QUEREM SER ALCANÇADOS?
- ✚ COMO ESTAMOS A FAZÊ-LO?
- ✚ QUAIS FUNCIONAM MELHOR?
- ✚ QUAIS SÃO MAIS EFICIENTES EM TERMOS DE CUSTOS?
- ✚ COMO INTEGRAMOS OS NOSSOS CANAIS COM AS ROTINAS DOS CLIENTES?

FASES DOS CANAIS:

- ✚ 1. CONHECIMENTO – COMO DAMOS A CONHECER OS NOSSOS CANAIS?
- ✚ 2. AVALIAÇÃO – COMO AJUDAMOS OS CLIENTES A AVALIAREM OS NOSSOS CANAIS EM TERMOS DA PROPOSTA DE VALOR?
- ✚ 3. COMPRA – COMO PERMITIMOS QUE OS CLIENTES FAÇAM AS SUAS COMPRAS?
- ✚ 4. ENTREGA – COMO ENTREGAMOS A PROPOSTA DE VALOR AOS CLIENTES?
- ✚ 5. PÓS-VENDA – COMO FAZEMOS ESSE SUPORTE?



"CANVAS"

Modelo de Negócios

Elaborado para:










Elaborado por:

Data:

Versão:



agência de
cocriação

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Oferta de Valor 	Relacionamento 	Segmentos de Clientes 
	Recursos-chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 	

ZONA FINANCEIRA

Estrutura de custos

Fontes de receita

ZONA FINANCEIRA

Estrutura de custos

Fontes de receita

ESTRUTURA DE CUSTOS

- QUAIS OS CUSTOS MAIS IMPORTANTES NO NOSSO MODELO DE NEGÓCIO?
- QUE RECURSOS CHAVE SÃO MAIS CAROS?
- QUE ACTIVIDADES CHAVE SÃO MAIS CARAS?
- O NOSSO MODELO DE NEGÓCIOS É “COST DRIVEN” OU “VALUE DRIVEN”?

CARACTERÍSTICAS:

- CUSTOS FIXOS (SALÁRIOS, RENDAS, ETC)
- CUSTOS VARIÁVEIS
- ECONOMIAS DE ESCALA
- ECONOMIAS DE GAMA








ZONA FINANCEIRA

Estrutura de custos

Fontes de receita

FONTES DE RECEITA

-  **QUAL O PREÇO QUE OS CLIENTES ESTÃO DISPOSTOS A PAGAR?**
-  **QUAL O VALOR QUE ACTUALMENTE PAGAM?**
-  **COMO PAGAM?**
-  **COMO PREFEREM PAGAR?**
-  **QUAL A CONTRIBUIÇÃO DE CADA FLUXO DE RECEITAS PARA AS RECEITAS TOTAIS?**

FONTES DE RECEITA

Tipos:

- + Pagamento imediato
- + Preço por utilização
- + Preço por subscrição
- + Renda/leasing
- + Licença
- + Etc

Formas:

- + Lista de preços
- + Dependência das características do produto
- + Dependente do segmento de clientes
- + Dependente do volume

"CANVAS"

Modelo de Negócios

Elaborado para:









Elaborado por:

Data:

Versão:



agência de
cocriação

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Oferta de Valor 	Relacionamento 	Segmentos de Clientes 
	Recursos-chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 