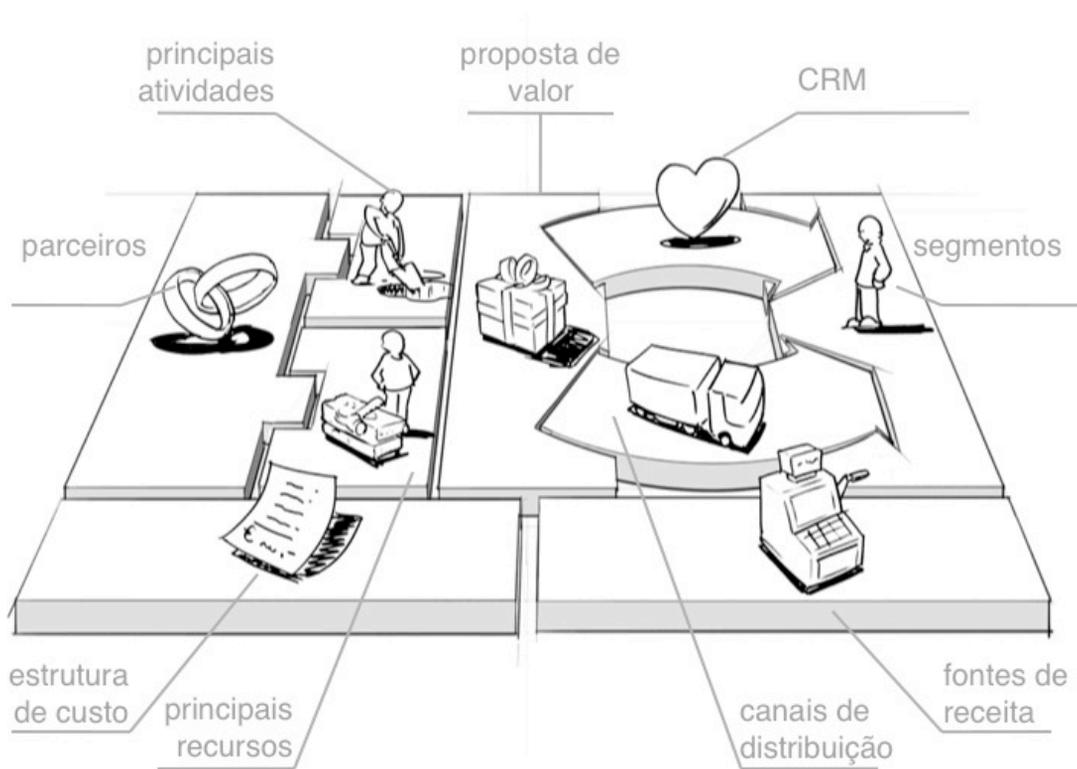


BMG Canvas



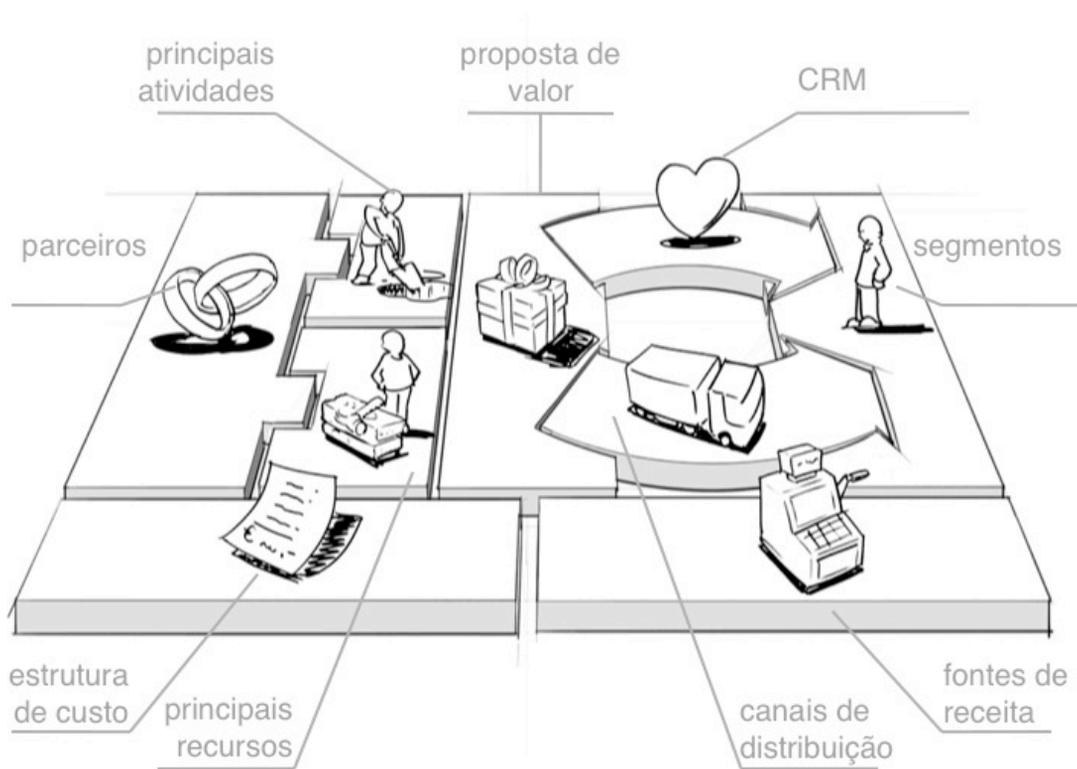
images by JAM

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos *best practices* de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite
www.inovaconsulting.com

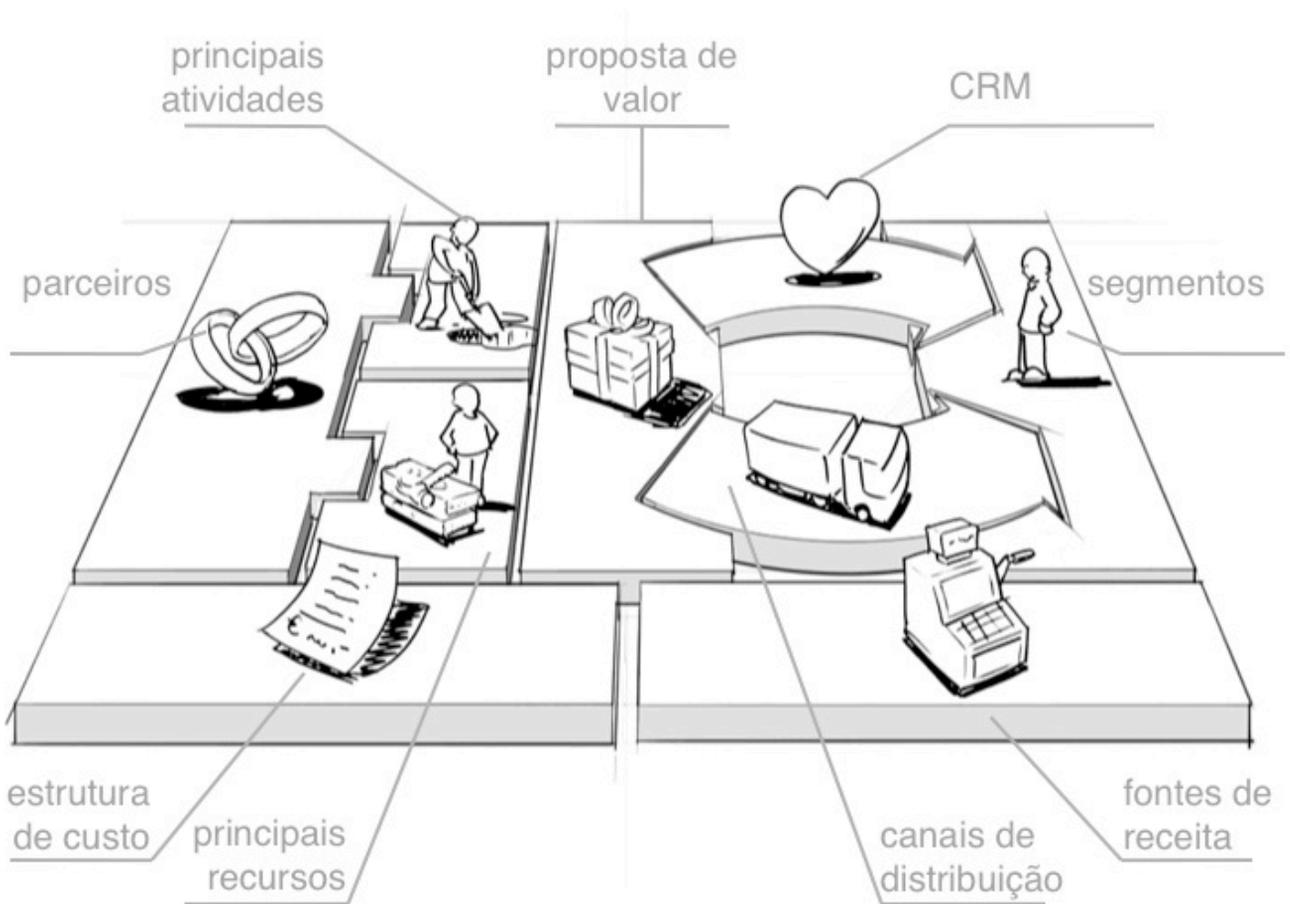
BMG Canvas



images by JAM

O Business Model Canvas é um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios que orientam o empreendedor a conhecer o próprio rumo e traçar estratégias para alcançar seus objetivos. E de acordo com que vamos explicando cada item, já vamos analisando seu caso juntos e pregando os post its coloridos.

O QUADRO



images by JAM



1. **Segmento de Clientes:** para quem estamos criando valor? Quem é o nosso público-alvo?
2. **Propostas de Valor:** que valor entregamos aos nossos clientes?
3. **Canais:** como alcançamos e queremos alcançar nossos clientes?
4. **Relacionamentos com Clientes:** que tipo de relacionamento esperamos ter com nossos clientes?
5. **Modelo de Receitas:** por que valor os clientes estão dispostos a pagar?
6. **Principais Recursos:** quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer?
7. **Principais Atividades:** quais as principais atividades requeridas por nossa proposta de valor?
8. **Parceiros:** quem são as nossas principais alianças?
9. **Estrutura de custos:** quais são nossos principais custos?

1 - SEGMENTOS DE CLIENTES

O componente Segmentos de Clientes define em diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca servir. Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Um Modelo de Negócio pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

Perguntas:

Para quem estamos criando valor?

Quem são nossos consumidores mais importantes?

2 - PROPOSTA DE VALOR

O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Algumas Propostas de Valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais (ex: preço, velocidade do serviço, design, experiência do cliente, personalização, desempenho, novidade, marca/status, redução de custo, acessibilidade, redução de risco, conveniência/usabilidade etc...).

Perguntas:

Que valor entregamos ao cliente?

Qual problema estamos ajudando a resolver?

Que necessidade estamos satisfazendo?

Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

3 – CANAIS

O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes.

Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

Os Canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes e 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.

Os Canais tem cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria.

QUADRO

Tipos de Canais			Fases do Canal				
<u>Particularidades</u>	Direto	Equipes de Venda	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
		Vendas na Web					
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Perguntas:

Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados?

Como alcançaremos agora?

Como nossos Canais se integram?

Qual funciona melhor?

Quais apresentam melhor custo-benefício?

Como estão integrados à rotina dos clientes?

4 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de reação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.

Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações:

- Conquista do Cliente;
- Retenção do Cliente;
- Ampliação das Vendas.

Podemos distinguir entre diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que podem coexistir e uma relação da companhia com Segmento de Clientes em particular:

- Assistência pessoal: interação humana
- Assistência pessoal dedicada: dedicar um representante específico para um cliente individual
- Self-service: a empresa não mantém nenhum relacionamento com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.
- Serviços automatizados: por exemplo, perfis online dão ao cliente acesso a serviços personalizados.
- Comunidades: Se envolvem mais com clientes e prospects, e facilitam as conexões entre membros da comunidade.
- Cocriação: Clientes colaboram em novos projetos (solicitam ideias e conteúdos aos clientes para consumo público).

Perguntas:

Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles?

Quais já estabelecemos?

Qual custo de cada um?

Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?

5 – FONTES DE RECEITA

O componente 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).

Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita:

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

Há diversas maneiras de gerar Fontes de Receita:

Venda de recursos: resultado de venda direto de posse de um produto físico.

Taxa de uso: gerado pelo uso de um determinado serviço

Taxa de Assinatura: venda do acesso contínuo a um serviço

Empréstimos/Aluguéis/Leasing: direito temporário exclusivo a um recurso particular

Licenciamento: permissão para utilizar propriedade intelectual protegidas, em troca de taxas de licenciamento

Taxa de corretagem: serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes.

Anúncios: taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Perguntas:

Quais valores nossos 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?

5 – FONTES DE RECEITA

Quadro

Mecanismos de Precificação	
Precificação Fixa	Precificação Dinâmica
Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas	Os preços mudam com base nas condições do mercado
<p><i>Preço de Lista</i> Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.</p>	<p><i>Negociação (barganha)</i> Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.</p>
<p><i>Dependente da característica do produto</i> O Preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.</p>	<p><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).</p>
<p><i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i> O Preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.</p>	<p><i>Mercado em tempo real</i> O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.</p>
<p><i>Dependente de volume</i> O Preço fica em função da quantidade comprada.</p>	<p><i>Leilões</i> Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.</p>

6 – RECURSOS PRINCIPAIS

O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.

Cada Modelo de Negócios requer Recursos Principais. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com seus Segmentos de Clientes e obtenha receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do Modelo de Negócios. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projeto de microchip se concentra mais em recursos humanos. Eles podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos do parceiro-chave.

Os Recursos Principais podem ser:

Físico: Fábricas, Edifícios, veículos, máquinas, sistemas, ponto de vendas e redes de distribuição.

Financeiro: Dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais.

Intelectual: Marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são componentes cada vez mais importante em um forte Modelo de Negócios.

Humano: ex. Recursos humanos são cruciais em indústrias criativas e de conhecimento.

Perguntas:

Que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer?

Nossos Canais de Distribuição?

Relacionamento com os Clientes?

Fontes de Receitas?

7 – ATIVIDADES CHAVE

O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.

Todo Modelo de Negócios pede por um número de Atividades-Chave. São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios. Por exemplo, para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem o desenvolvimento de softwares. Para a Dell, incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento e para a consultoria McKinsey, as Atividades-Chave incluem resoluções de problemas.

As Atividades-Chave podem ser categorizadas desta forma:

- **Produção:** Desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior.
- **Resolução de Problemas:** Soluções para problemas de clientes específicos.
- **Plataforma/rede:** gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas. Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marca podem funcionar como plataforma.

Perguntas:

Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer?

Nossos Canais de Distribuição?

Relacionamento com Clientes?

Fontes de Receita?

8 – PARCERIAS PRINCIPAIS

O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar.

As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias:

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

Pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria:

- Otimização e economia de escala: são formadas para reduzir custos e, em geral, envolvem terceirização e uma infraestrutura compartilhada.
- Redução de riscos e incertezas: Concorrentes formam alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra.
- Aquisição de recursos e atividades particulares: Elas estendem suas próprias capacidades, dependendo de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades.

Perguntas:

Quem são nossos principais parceiros?

Quem são nossos fornecedores principais?

Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?

Que Atividades-Chave os parceiros executam?

9 – ESTRUTURA DE CUSTO

A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os Modelos de Negócios. Mas Estruturas de Baixo Custo são mais importantes em alguns Modelos de Negócios que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre duas grandes classes de Estrutura de Custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor (muitos Modelos de Negócios estão entre os dois extremos):

Direcionadas pelo Custo

Este método visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas.

Direcionadas pelo Valor

Propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócios direcionados pelo valor. (Hotéis de luxo).

As Estruturas de Custo podem ter as seguintes características:

Custos fixos: Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos e serviços produzidos.

Custos variáveis: Custos que variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos.

Economias de escala: Vantagens de custos das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta.

Economias de escopo: Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações.

Perguntas:

Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios?

Que recursos principais são mais caros?

Quais Atividades-Chave são mais caras?

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

- futuro, prospectiva e foresight
- drivers & megatendências
- tendências comportamentais
- tendências de negócio
- tendências setoriais
- insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

- artigos
- papers
- apresentações
- livros
- críticas literárias
- research notes

consultoria

Futuro e Tendências

- futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
- previsões e timelines
- tradução e aplicação de tendências no negócio
- gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
- trend maps & visão 2020

Inovação

- mindset inovador
- criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
- inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
- empreendedorismo corporativo
- design thinking aplicado à gestão
- criatividade e ideation
- geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA com especializações inéditas nas áreas de:

- tendências e inovação
- criatividade, storytelling e design thinking
- empreendedorismo, marketing, branding e comunicação
- estratégia, negócios digitais e mídias sociais
- finanças, pessoas e operações

Palestras In Company sobre os temas:

- futuro: visão 2050
- design thinking action lab
- storytelling, criatividade, pensamento lateral e estímulo criativo
- tendências e insights para negócios
- ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company com os temas:

- observatório de tendências
- Branding
- Storytelling
- Empreendedorismo Corporativo
- inovação estratégica
- criatividade e design thinking
- audit e desenvolvimento de competências de inovação

Masters de Especialização

- coolhunting e pesquisa de tendências
- gestão da inovação e inovação estratégica
- como fazer apresentações e falar em público

contato@inovaconsulting.com
www.inovaconsulting.com



contato@inovaconsulting.com

www.inovaconsulting.com

Av. Paulista 1765 7o andar, conj 72CV: 7833
01311-200, São Paulo – SP
Tel.: +55 (11) 3075-2866