

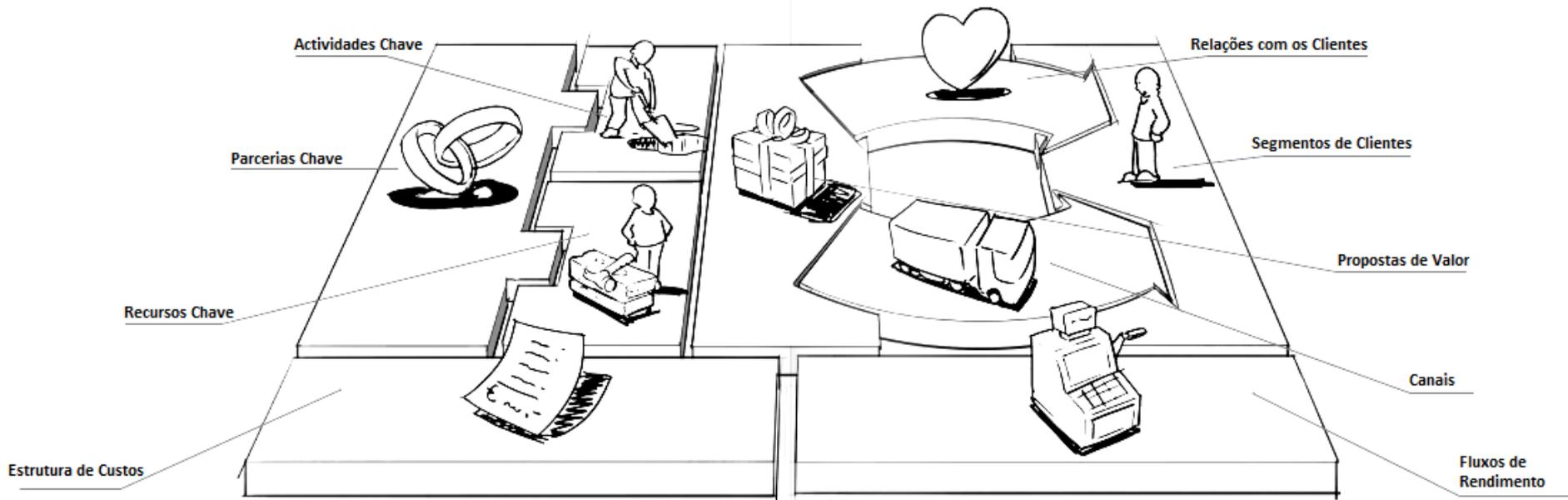
GESTÃO 2019-2020

Capítulo 7. O horizonte estratégico da gestão

Luís Mira da Silva
Francisco Gomes da Silva

CONCRETIZAR IDEIAS E CRIAR MODELOS DE NEGÓCIOS

(OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)



Segmentos de Clientes

Uma organização serve um ou vários Segmentos de Clientes



- Mercado de Massas
- Nicho de Mercado
- Segmentado
- Diversificado
- Plataformas multilaterais

**Para quem estamos a criar
valor?**

**Quem são os nossos
clientes mais importantes?**

Propostas de Valor

Procura resolver os problemas dos clientes e/ou satisfazer as necessidades dos clientes com propostas de valor



- Novidade
- Desempenho
- *Customization*
- “Fazer o trabalho”
- Design
- Marca/estatuto social
- Preço
- Redução de Custos
- Redução do Risco
- Acessibilidade
- Conveniência/facilidade de uso

Que valor entregamos aos clientes?

**De entre os problemas dos nossos clientes,
qual é o que estamos a ajudar a resolver?**

**Que necessidades dos clientes estamos a
satisfazer?**

**Que pacote de produtos e serviços estamos a
oferecer a cada Segmento de Clientes?**



Canais

As propostas de valor são entregues aos clientes através de comunicação, distribuição e vendas

- Consciência
- Avaliação
- Aquisição
- Entrega
- Pós-venda

Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?

Como é que são contactados actualmente?

Como é que os nossos Canais podem ser integrados?

Quais são os que funcionam melhor?



Relações com os Clientes

São estabelecidas e mantidas com cada Segmento de Clientes

- Assistência pessoal
- Assistência pessoal dedicada
- *Self-service*
- Serviços automatizados
- Comunidades
- Co-criação

Que tipo de relação é que cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?

Quais é que nós estabelecemos?

São muito onerosas?

Como é que se integram com o resto do modelo de negócio?

Fluxos de Rendimento

Resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes

- 
- Venda de activos
 - Taxa de utilização
 - Assinaturas
 - Empréstimo/Arrendamento/Leasing
 - Licenciamento
 - Comissões de intermediação
 - Publicidade

Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?

Estão a pagar pelo quê agora?

Como é que estão a pagar?

Como é que preferiram pagar?

Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o rendimento global?

Mecanismos de Fixação de Preços

PREÇOS FIXOS

- Lista de preços
- Dependente das características do produto
- Dependente do Segmento de Clientes
- Dependente do volume

FIXAÇÃO DINÂMICA DOS PREÇOS

- Negociação
- Gestão do rendimento
- Mercado em tempo real
- Leilão



Recursos Chave

São os activos necessários para produzir, oferecer e entregar os elementos anteriormente descritos

- Físicos
- Intelectuais
- Humanos
- Financeiros

De que Recursos Chave é que as nossas Propostas de Valor necessitam?

Quais os Canais de Distribuição?

Quais as Relações com os Clientes?

Quais os Fluxos de Rendimento?

Actividades Chave

...graças à execução de um certo número de actividades chave



- Produção
- Resolução de problemas
- Plataforma / Rede

**Que Actividades Chave são exigidas pela nossa
Proposta de Valor?**

Quais os Canais de Distribuição?

Quais as Relações com os Clientes?

Quais os Fluxos de Rendimento?



Parcerias Chave

Algumas actividades são colocadas no exterior (outsourced) e alguns recursos são adquiridos fora da empresa

TIPOS

- Alianças estratégicas entre não-concorrentes
- Cooperação entre concorrentes
- Empreendimentos conjuntos em novos negócios
- Relações comprador-fornecedor

OBJECTIVOS

- Optimização e economias de escala
- Redução de risco e da incerteza
- Aquisição de recursos e actividades específicas

Quem são os nossos Parceiros Chave?

Quem são os nossos fornecedores chave?

Que Recursos Chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?

Que Actividades Chave é que os parceiros levam a cabo?



Estrutura de Custos

Os elementos do modelo de negócio têm como resultado uma estrutura de custos

TIPOS

- Movidos pelos custos
- Movidos pelo valor

CARACTERÍSTICAS

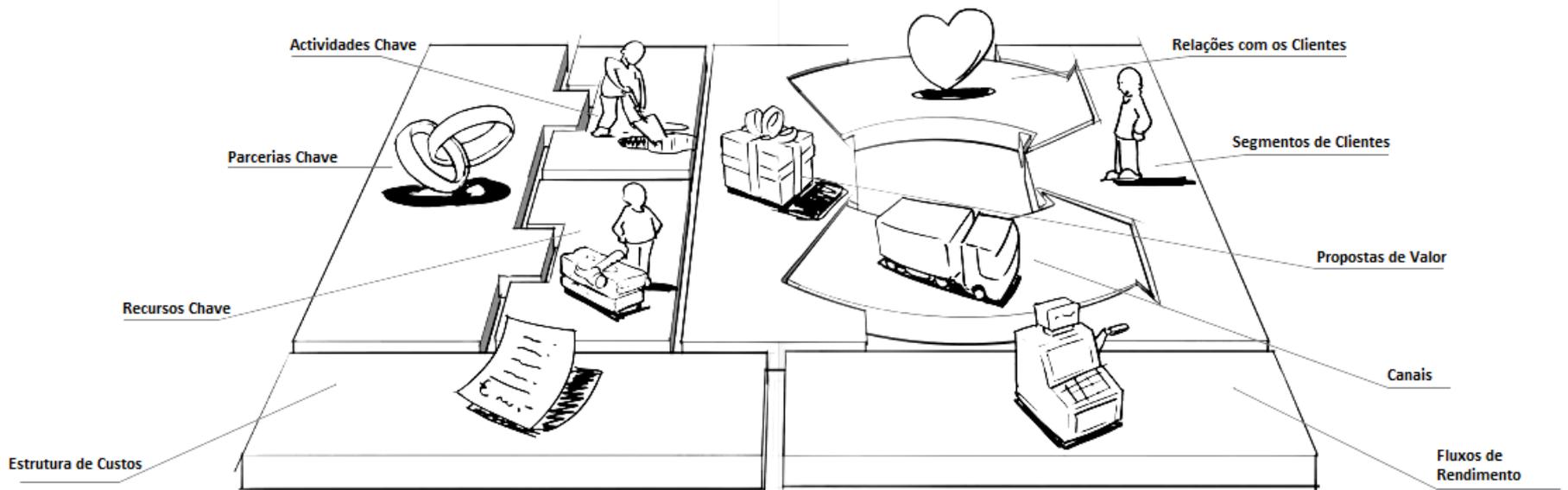
- Custos fixos
- Custos variáveis

- Economias de escala
- Economias de âmbito

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?

Quais são os Recursos Chave mais caros?

Quais são as Actividades Chave mais caras?



UM EXEMPLO...

PRIVATE BANKING

Parceiros - Chave



Outros
Fornecedores
de Produtos

Actividades - Chave



Aconselhar
I&D de Produto
Marketing
Gestão de
Plataforma

Recursos - Chave



Marca/Confiança
Inovação do
Produto
Plataforma de
Transacções

Propostas de Valor



Serviços de
Gestão de
Fortunas
Personalizados
Produtos
Financeiros
Gestão de
Transacções

**Relações com os
Clientes**



Relações
pessoais íntimas
Gestão das
Contas Principais
Canais
Redes Pessoais
Força de Vendas
Plataforma de
Transacções

Segmentos de Clientes



Indivíduos &
Famílias Ricas
Banco Privado
Banco Privado
Consultores
Financeiros
Independentes

Estrutura de Custos



Gestão da Plataforma
RH: I&D; RH
Funcionários / Gestores
de Banca Privada

Fluxos de Rendimento



Comissões de Gestão e de Aconselhamento
Comissões de Produto e Desempenho
Comissões de Transacção