



LEARNING CIRCLE

Programa de Formação em Serviço
Módulo 6: Como desenvolver um plano de
negócios
– PPT1



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



Módulo 6: Conteúdos



1 Tela do Modelo de Negócio e Tela do Modelo de Negócio Social



2 Plano de Negócios: Importância e Desenvolvimento





OBJETIVOS

CONHEÇA

A definição de uma
Tela de Modelo de
Negócio

COMPREENDA

Os 9 blocos da
Tela Modelo de
Negócio

CONHEÇA

Como desenvolver
uma "Tela do
Modelo de
Negócio" e uma
"Tela do Modelo de
Negócio Social".

CONHEÇA

A Tela do Modelo
de Negócio Social
em comparação
com a Tela do
Modelo de
Negócio





Tela do Modelo de Negócio (BMC)

Veja este vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=N_gbN2aYAZs

Perguntas:

- O que é a BMC?
- Quantas caixas existem?
- Desenvolver uma Tela do Modelo de Negócio é relevante para as grandes organizações?
- Com que frequência é necessário revisita-la?



O que é uma Tela do Modelo de Negócio?

Um modelo de negócio é um **quadro** que define como uma organização irá **gerar valor a longo prazo** em termos de receitas ao **fornecer valor** (produtos/serviços) aos seus **clientes**.

Por outras palavras, descreve a lógica de como uma organização **cria, entrega e capta valor** e ajuda as organizações a visualizar e avaliar a sua ideia de negócio.

O objetivo de uma BMC é ajudar as organizações a **alinhar as suas atividades** através da ilustração de potenciais trade-offs e para **identificar oportunidades** tanto no ambiente interno como externo.

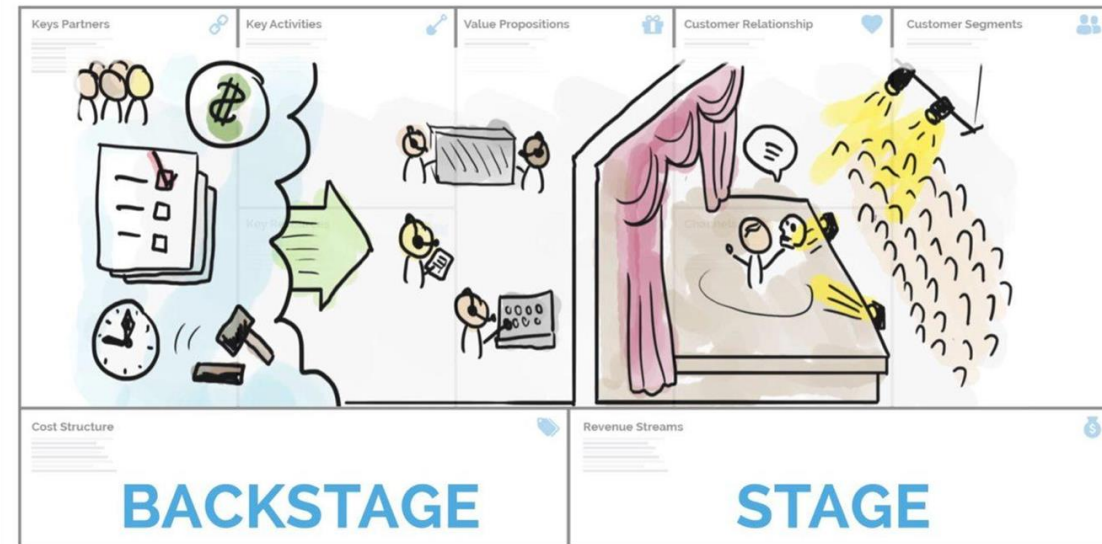




Tela do Modelo de Negócio Explicada

De acordo com Osterwalder & Pigneur, o **lado direito da tela centra-se no cliente ou no mercado**, representando assim **fatores externos** sobre os quais o negócio não tem controlo, *enquanto que o lado esquerdo da tela se concentra no negócio*, representa assim os **fatores internos** que estão na sua maioria sob o seu controlo.

No meio, há a proposta de valor que representa a troca de valor entre o negócio e os seus clientes.



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

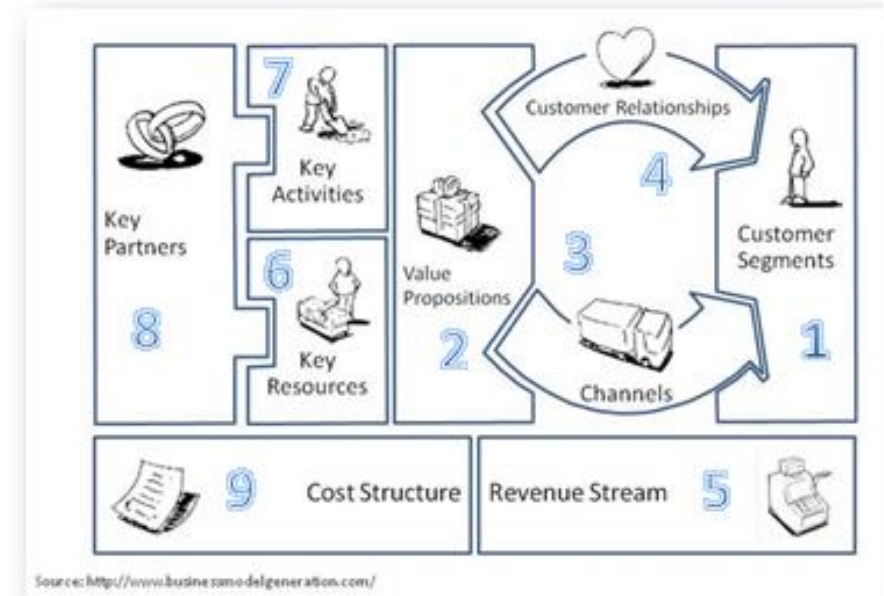
Fonte: <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>



Componentes da Tela do Modelo de Negócio

1. Segmento de clientes
2. Proposta de valor
3. Canais
4. Relacionamento com o cliente
5. Fluxo de receitas
6. Estrutura de custos
7. Recursos chave
8. Atividades chave
9. Parcerias chave

The 9 business model canvas Building Blocks



The right side of business model canvas emphasizes **value** while the left side is predominantly **cost driven**.

Financial considerations (costs, revenues) are on the **bottom** and

value is at the **centre** with connections to partners and customers.

Fonte: <https://www.startuphughes.com/business-model-canvas/>

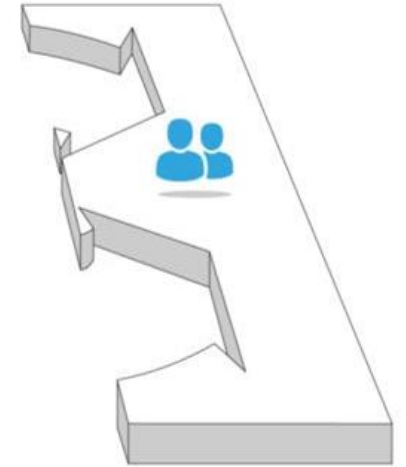


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

1. Segmento de Clientes

Os grupos de segmentos de clientes são categorizados com base nos seguintes aspetos:

- ✓ uma necessidade específica, que justifica a criação de um produto como solução para esta necessidade (proposta de valor)
- ✓ um canal de distribuição a ser alcançado
- ✓ diferentes tipos de relações
- ✓ a diferença no nível de rentabilidade de cada grupo
- ✓ a vontade de pagar por uma versão diferente do produto ou serviço, adaptada às suas preferências.



businessmodelanalyst.com

Componentes da Tela do Modelo de Negócio



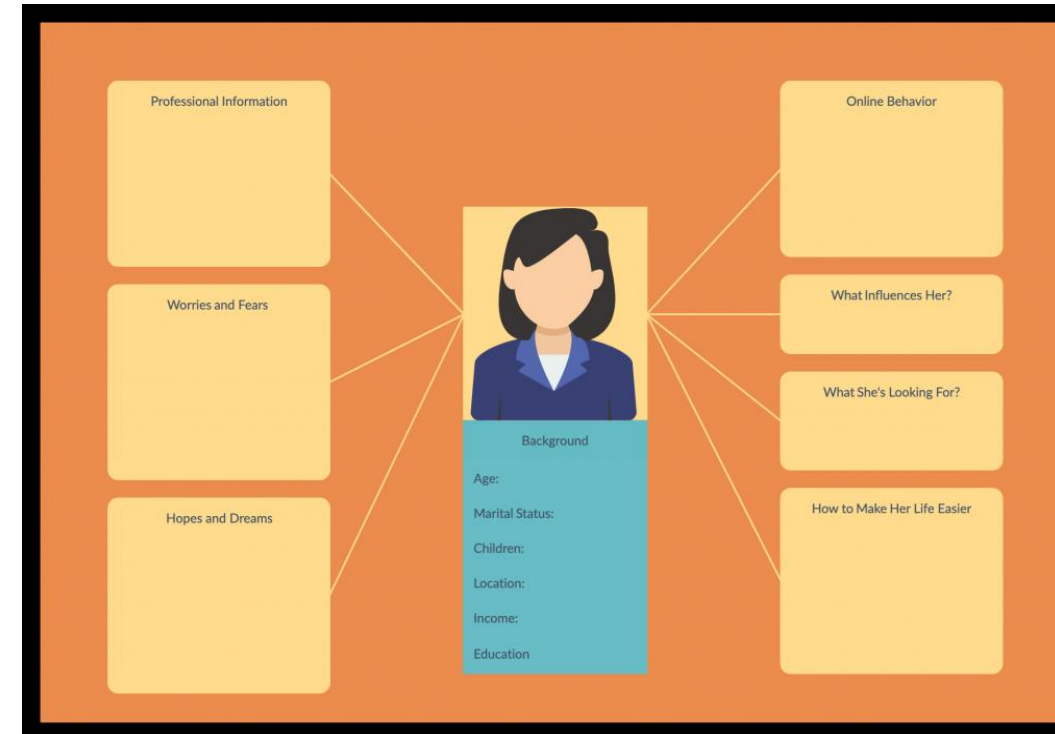
1. Segmento de Clientes

Existem **diferentes tipos de clientes** e a melhor maneira de os identificar é criar uma persona para cada um dos grupos.

Faça as seguintes perguntas:

- ✓ *Para quem estamos a criar valor?*
- ✓ *Quem são os nossos clientes ou utilizadores mais importantes?*

No caso das start-ups, é aconselhável **escolher apenas um segmento de clientes** para permitir que o negócio se concentre inteiramente neles, compreender as necessidades deste segmento e ser capaz de fornecer o melhor valor possível.



Fonte: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>



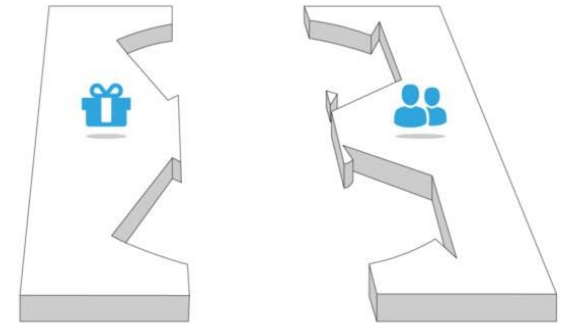
Componentes da Tela do Modelo de Negócio

2. Proposta de Valor

Uma Proposta de Valor eficaz associa o perfil do cliente aos elementos de valor acrescentado.

Portanto, a identificação da Proposta de Valor vem **através da análise dos Segmentos de Clientes da organização** e descobrir **onde o produto e/ou serviço resolve o problema** para o cliente-alvo.

O valor fornecido aos clientes através do produto e/ou serviço pode ser **quantitativo**, por exemplo o preço de um produto, bem como **qualitativo**, por exemplo, o design inovador.



businessmodelanalyst.com

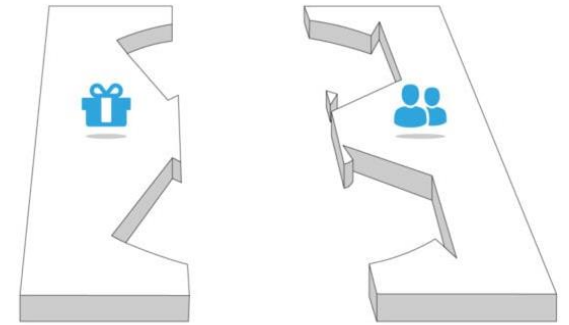


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

2. Proposta de Valor

A fim de desenvolver uma Proposta de Valor única, considere as seguintes características do produto e/ou serviço:

- ✓ **Novidade:** A inovação ou novidade de um produto e/ou serviço.
- ✓ **Desempenho:** Novo valor para um produto já tradicional, ou seja, a atualização de produtos ou serviços.
- ✓ **Personalização:** Valor através de produtos e/ou serviços que servem necessidades particulares e específicas de cada segmento de clientes.
- ✓ **Estado:** Demonstração de lealdade a uma determinada marca de produto, devido ao seu design ou qualidade superior.
- ✓ **Preço:** Nos casos de novos operadores no mercado, que oferecem um produto ou serviço mais barato.



businessmodelanalyst.com

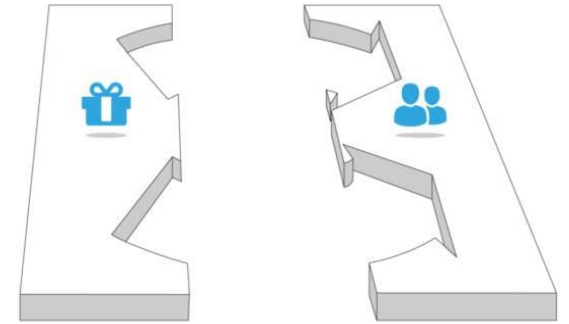


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

2. Proposta de Valor

Características do produto e/ou serviço:

- ✓ **Redução de custos:** Valor oferecendo uma melhor experiência ao cliente enquanto reduz os custos do produto/serviço.
- ✓ **Redução de Riscos:** Os clientes sentem-se seguros com o produto/serviço porque existe um elemento de redução de risco no processo de venda, ou seja, uma garantia alargada.
- ✓ **Acessibilidade:** Os produtos e/ou serviços são acessíveis a novos segmentos de clientes.
- ✓ **Conveniência/Usabilidade:** A criação de valor através da facilidade e conveniência da utilização de um produto e/ou serviço.



businessmodelanalyst.com



Componentes da Tela do Modelo de Negócio

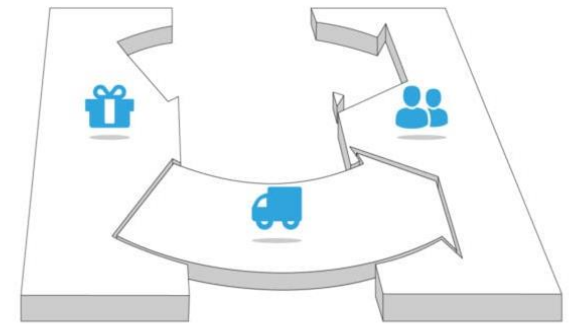
3. Canais

Os Canais descrevem como irá **comunicar** e **alcançar os** seus Segmentos de Clientes.

Eles desempenham um papel fundamental na **sensibilização** do produto/serviço e na **entrega** das propostas de valor aos clientes, incluindo o apoio **pós-compra**.

Há uma mistura de canais, tanto diretos, ou seja, canais próprios, como indiretos, ou seja, canais parceiros, como se mostra abaixo:

- ✓ **Canais diretos:** site da empresa, sites de mídia social, vendas internas, etc.
- ✓ **Canais indiretos:** websites de parceiros, distribuição por atacado, retalho, etc.



businessmodelanalyst.com



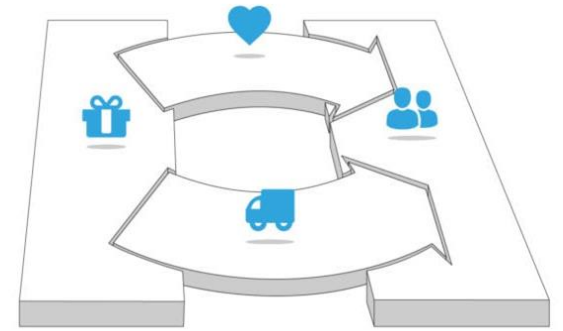
Componentes da Tela do Modelo de Negócio

4. Relacionamento com o cliente

Agora é o momento de esclarecer o **tipo de relacionamento** que deseja ter com cada segmento de clientes e como irá interagir com eles.

Há uma lista de 6 tipos principais:

1. **Assistência pessoal:** a interação com o cliente acontece pessoalmente ou por e-mail, através de chamadas telefônicas ou outros meios.
2. **Assistência pessoal dedicada:** um representante dedicado do cliente é designado a um cliente individual.
3. **Auto-serviço:** não existe aqui qualquer relação com o cliente. No entanto, as ferramentas necessárias estão em vigor, o que permite aos clientes ajudarem-se a si próprios.



businessmodelanalyst.com

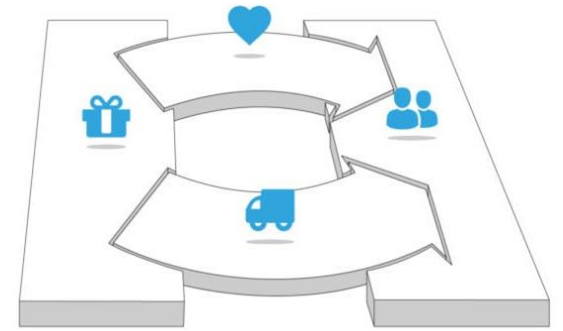


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

4. Relacionamentos com Clientes

Há uma lista de 6 tipos principais:

4. **Serviços automatizados:** existem processos ou maquinaria automatizada, que permitem aos clientes executar os serviços eles próprios.
5. **Comunidades:** são criadas comunidades online, onde os clientes resolvem qualquer problema de produtos/serviços por si próprios com o apoio uns dos outros.
6. **Co-criação:** as organizações permitem aos seus clientes participar ativamente na concepção ou desenvolvimento do produto.



businessmodelanalyst.com



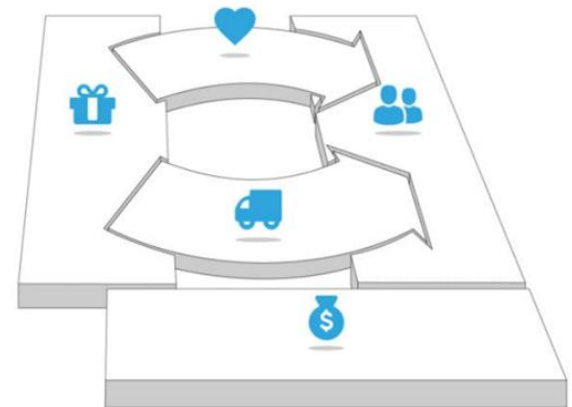
Componentes da Tela do Modelo de Negócio

5. Fluxos de receitas

O passo seguinte é descobrir quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço de modo a definir os fluxos de receitas do negócio.

Existem dois tipos diferentes de fluxos de receitas:

- ✓ **Receitas baseadas em transações:** diz respeito aos clientes que fazem um pagamento único.
- ✓ **Receitas recorrentes:** refere-se a clientes que fazem pagamentos contínuos por serviços contínuos ou serviços pós-venda.



businessmodelanalyst.com

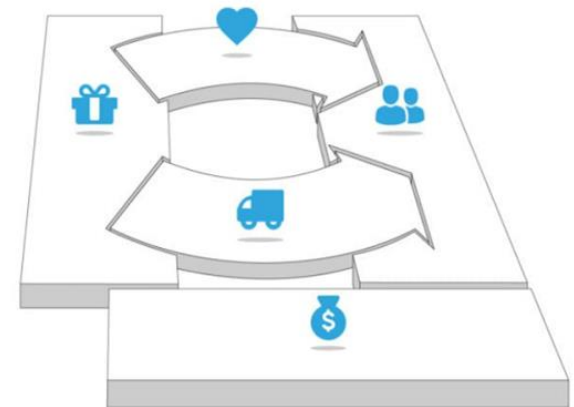


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

5. Fluxos de receitas

Os fluxos de receitas podem ser gerados através das seguintes formas:

1. **Venda de ativos:** venda de um produto físico (transferência dos direitos de propriedade para o comprador).
2. **Taxa de utilização:** cobrar ao cliente pela utilização do seu produto ou serviço.
3. **Taxa de subscrição:** cobrando ao cliente pelo uso regular e consistente do seu produto.
4. **Empréstimo/Arrendamento/Aluguer:** cobrança ao cliente dos direitos exclusivos de utilização de um bem durante um período fixo de tempo.
5. **Licenciamento:** cobrar ao cliente a permissão para utilizar a propriedade intelectual da empresa.
6. **Taxas de corretagem:** receitas geradas pela atuação como intermediário entre duas ou mais partes.
1. **Publicidade:** cobrar ao cliente para anunciar um produto, serviço ou marca utilizando as plataformas da empresa.



businessmodelanalyst.com



Componentes da Tela do Modelo de Negócio

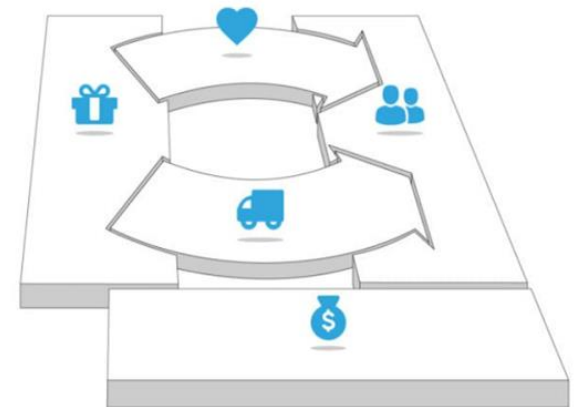
5. Fluxos de receitas

O exame deste bloco levará à conclusão sobre se as correntes identificadas serão ou não rentáveis.

Além disso, irá assegurar que o dinheiro que os clientes estão dispostos a pagar é mais do que os custos de concepção e produção.

A fim de confirmar isto, deve fazer as seguintes perguntas:

- ✓ Que benefícios encorajam os clientes a pagar mais?
- ✓ A que preços é que os clientes estão a adquirir benefícios semelhantes?
- ✓ Qual a forma de pagamento que os clientes preferem?
- ✓ Que percentagem da receita total da organização cada fluxo representa?



businessmodelanalyst.com



Componentes da Tela do Modelo de Negócio

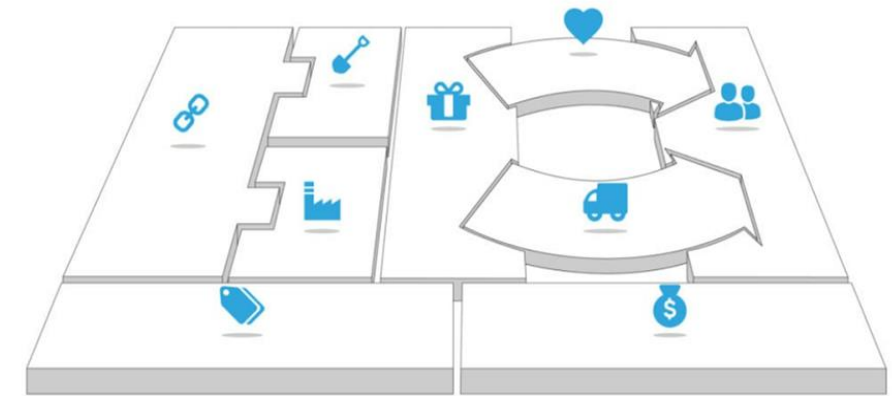
6. Estrutura de Custos

É o momento de avaliar os custos realizados em cada elemento do modelo de negócio, desde a criação e entrega da proposta de valor, o desenvolvimento dos fluxos de receitas e a manutenção das relações com os clientes.

Existem dois tipos de estrutura de custos que pode seguir:

- ✓ **Orientado para o custo:** o foco está na minimização/redução de custos
- ✓ **Orientado para o valor:** o foco está em maximizar o valor para o cliente/criação de valor

Dica: Este processo tornar-se-á mais fácil se os Recursos Chave, Atividades Chave e Parceiros Chave da organização forem definidos primeiro.



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

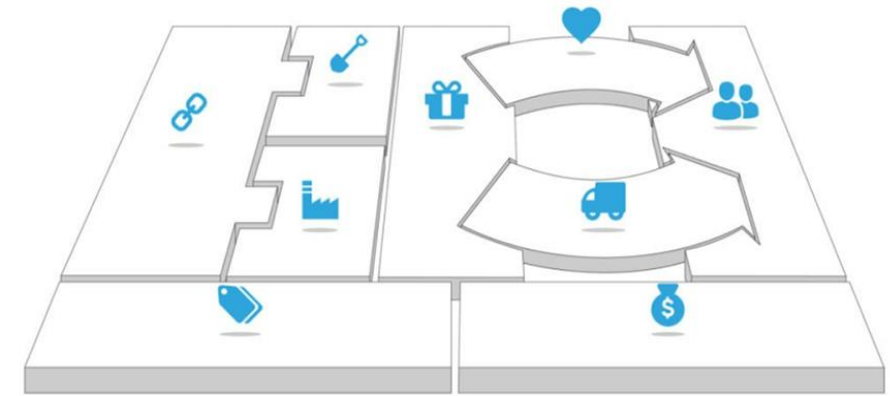


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

6. Estrutura de Custos

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- ✓ **Custos fixos:** Custos que permanecem os mesmos, independentemente da dimensão da produção e que são limitados no tempo, tais como os salários e alugueres. Nesta estrutura de custos, a proposta de valor centra-se no preço baixo, na automatização máxima e na externalização extensiva.
- ✓ **Custos variáveis:** Custos relacionados com o tamanho da produção, tais como o custo de aquisição de matérias-primas e, portanto, que são difíceis de prever. Eles são sensíveis aos níveis de procura do produto e aumentam proporcionalmente ao aumento da mão-de-obra e do capital.



THE BUSINESS
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

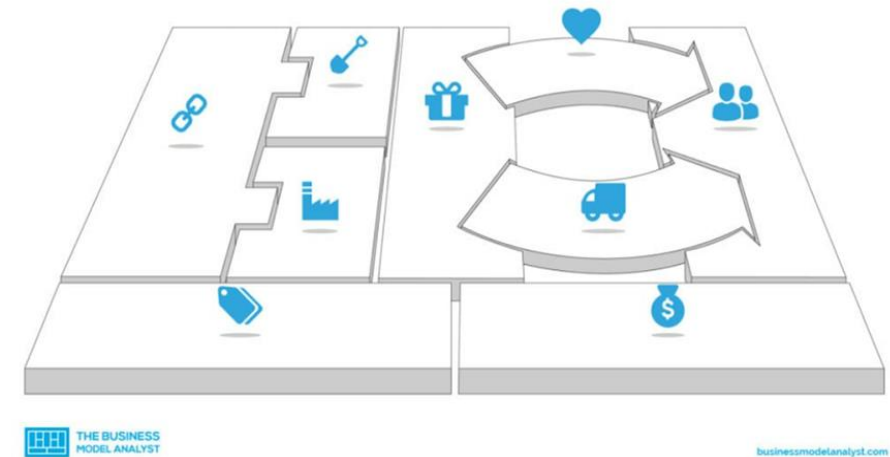


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

6. Estrutura de Custos

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- ✓ **Economias de escala:** o produto é oferecido a um preço mais baixo devido à poupança criada pela diminuição do custo médio por unidade (há uma diminuição no custo total por unidade à medida que o tamanho da produção aumenta).
- ✓ **Economias de âmbito:** relevantes para um maior âmbito de operações onde os recursos e processos existentes podem ser partilhados e os custos globais são reduzidos. Por exemplo, uma empresa, com uma infra-estrutura contínua, pode beneficiar do uso do mesmo software e hardware.





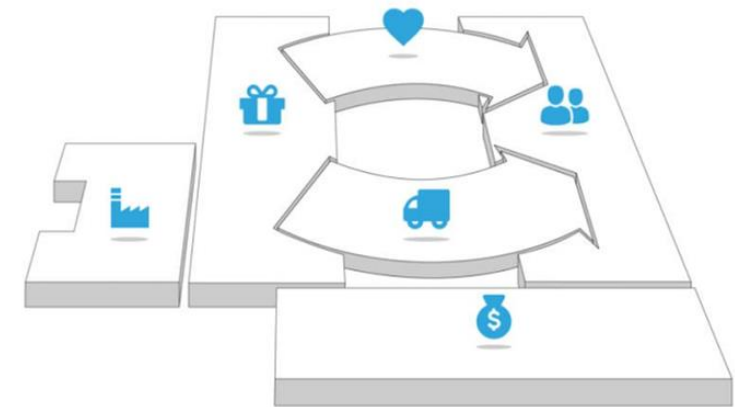
Componentes da Tela do Modelo de Negócio

7. Recursos chave

Definem que tipo de materiais, equipamentos e recursos humanos são necessários para a criação da proposta de valor.

Existem vários tipos de recursos chave, como apresentado abaixo:

- 1. Físicos:** são os inputs e estruturas tangíveis utilizados para criar a proposta de valor, tais como edifícios, veículos, maquinaria, equipamento, pontos de venda, redes de distribuição, entre outros.
- 2. Intelectuais:** bens intangíveis, tais como marcas registadas, patentes, direitos de autor, conhecimentos de propriedade, bases de dados, etc. Embora o desenvolvimento destes recursos exija tempo e esforço, estes recursos oferecem um valor substancial para a organização.



businessmodelanalyst.com

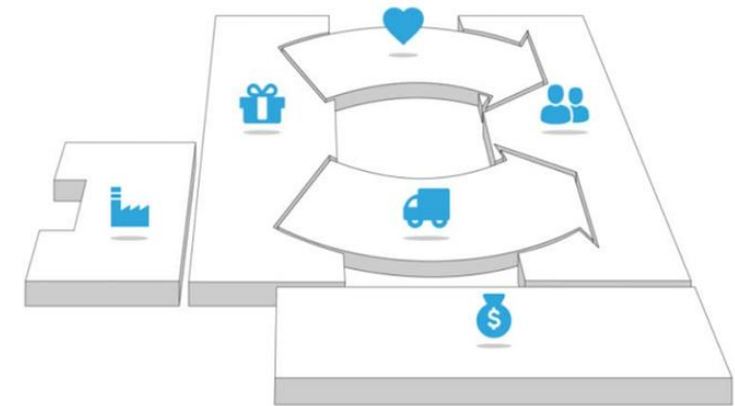


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

7. Recursos chave

Existem vários tipos de recursos chave, como apresentado abaixo:

- 3. Humanos:** as pessoas são muitas vezes os recursos mais importantes de uma organização. Este recurso é crucial especialmente nas indústrias que requerem contacto humano, conhecimento extensivo e/ou criatividade, tais como vendas, publicidade e outros.
- 3. Financeiros:** os recursos financeiros ou garantias cobrem dinheiro, linhas de crédito e plano de stocks para os empregados. No caso de algumas organizações, tais como bancos, este será o seu recurso mais forte, uma vez que dependem fortemente dele.



businessmodelanalyst.com

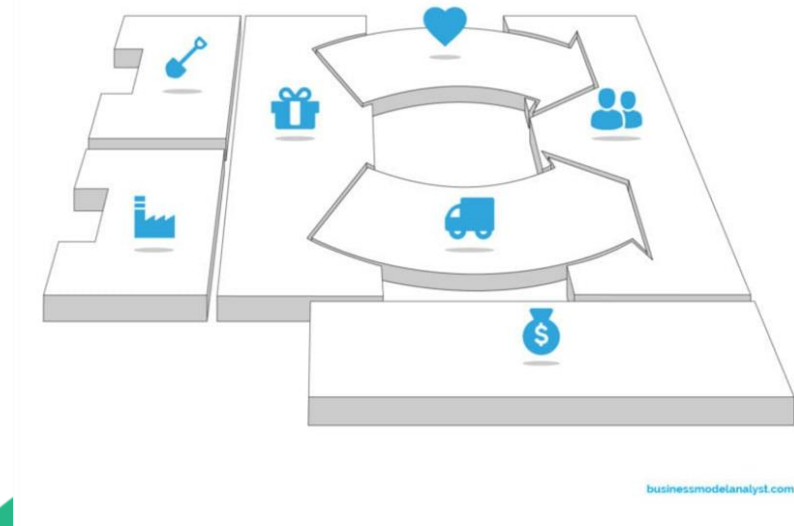


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

8. Atividades Chave

Existem três (3) categorias de actividades chave, conforme apresentado abaixo:

- ✓ **Produção:** abrange todas as ações relacionadas com o desenvolvimento de produtos, ou seja, a concepção, fabrico e entrega de um produto em quantidades significativas e/ou de qualidade superior.
- ✓ **Resolução de problemas:** procurando oferecer soluções únicas para problemas específicos, por exemplo, hospitais, consultorias e prestadores de serviços. Requer aprendizagem e formação contínua.
- ✓ **Plataforma/network:** envolve o desenvolvimento e manutenção de plataformas, por exemplo, a Microsoft fornece um sistema operativo fiável para suportar produtos de software de terceiros.



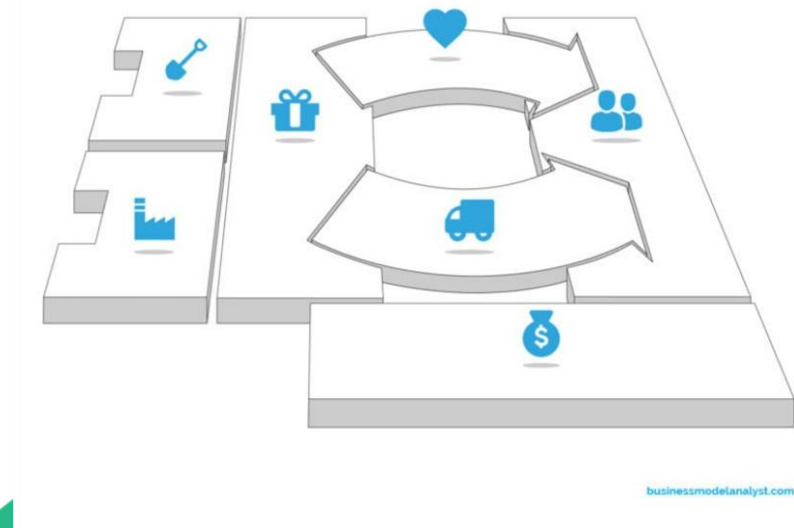


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

8. Atividades chave

Os exemplos mais comuns de atividades chave são os seguintes:

- ✓ **Investigação e desenvolvimento (I&D):** Esta área colabora com outras dentro da organização, desde a produção até à venda, passando pelo marketing. Inclui I&D para uma nova pesquisa de produto, um novo desenvolvimento de produto, relacionado com atualizações de produtos existentes, para verificação da qualidade ou para fins de inovação.
- ✓ **Produção:** envolve uma série de atividades que podem tornar-se Atividades Chave, tais como a seleção e concepção do produto, seleção do processo de produção, estimativa correta da capacidade de produção e planeamento da produção, controlo de produção, controlo de qualidade e de custos, controlo de inventário e manutenção e substituição de máquinas.



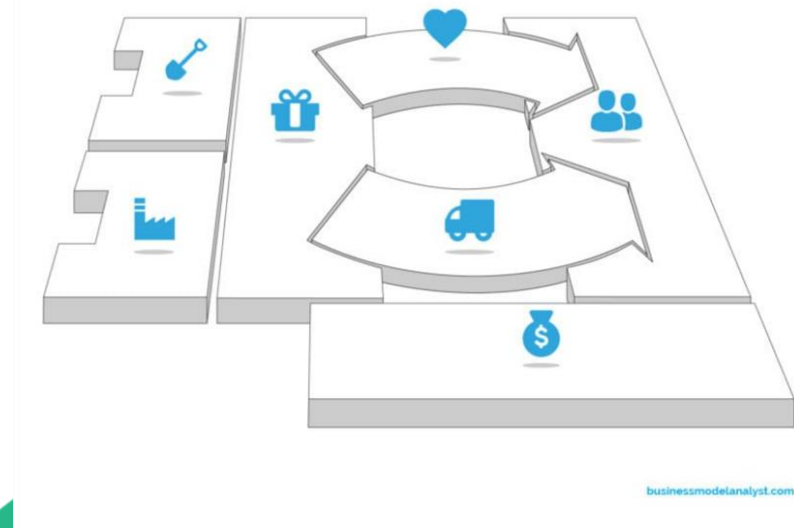


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

8. Atividades chave

Os exemplos mais comuns de actividades chave são os seguintes:

- ✓ **Marketing:** Esta área centra-se no crescimento e na proposta de valor da organização e envolve diferentes funções, que podem tornar-se Atividades Chave, tais como a concepção e implementação da estratégia de marketing, realização de estudos de mercado, identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos, estratégia de comunicação (por exemplo, comunicados de imprensa, anúncios, e-mails), apoio de vendas (por exemplo, leads de clientes e materiais promocionais) e a organização e execução de eventos (por exemplo, seminários, lançamentos de produtos, exposições, etc.)
- ✓ **Vendas e Serviço ao Cliente:** Esta área é responsável pela experiência geral do cliente, incluindo tarefas que constroem e mantêm a fidelidade do cliente.



businessmodelanalyst.com



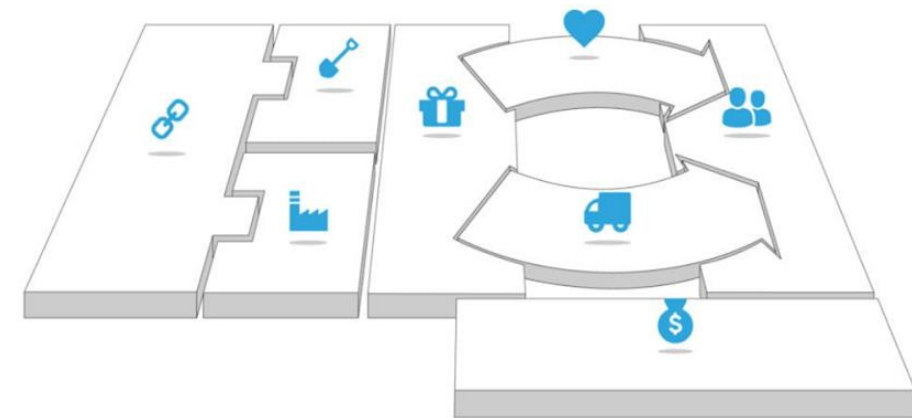
Componentes da Tela do Modelo de Negócio

9. Parcerias Chave

As parcerias chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros externos, que assistem as organizações na realização das suas atividades chave, tanto em termos de viabilidade como de eficiência.

As parcerias podem assumir quatro (4) formas principais, conforme apresentado abaixo:

1. **Alianças estratégicas:** parcerias entre organizações que **não** são **concorrentes**, num acordo que beneficia ambas as partes.
2. **Co-operação:** parcerias estratégicas entre **organizações concorrentes**, a fim de dividir o seu risco de mercado.



THE BUSINESS
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

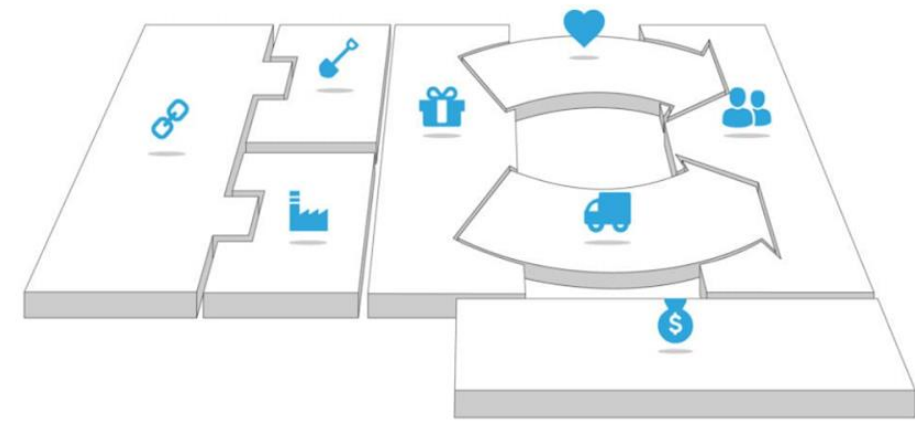


Componentes da Tela do Modelo de Negócio

9. Parcerias Chave

As parcerias podem assumir quatro formas principais, conforme apresentado abaixo:

3. **Joint-Ventures:** parcerias centradas no **desenvolvimento de um novo negócio**, devido a novas oportunidades de mercado.
4. **Relação comprador-fornecedor:** é o tipo de parceria mais comum que visa **assegurar fornecimentos fiáveis** por um lado obtendo um fornecedor de qualidade e por outro, um cliente confirmado e recorrente.



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com



Tela do Modelo de Negócio Social (SBMC)

Veja este vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=ZYfHJ6J4Qvk>

Perguntas:

- No que é que o SBMC difere do BMC?
- Quais são os blocos extra de um SBMC?





O que é uma Tela de Modelo de Negócio Social?

A Tela do Modelo de Negócio Social (SBMC) tem em conta os aspetos sociais que são necessários para criar impacto social, como no caso de organizações sem fins lucrativos.

Existem três elementos distintos que podem ser observados no SBMC.

1. O SBMC tem tanto uma proposta de valor financeiro como social.
2. No SBMC, tanto os beneficiários como os pagadores são identificados, analisados e devidamente tratados.
3. O SBMC exige que tanto o lucro como o impacto sejam monitorizados e avaliados.



SBMC – Componentes adicionais

1. Missão de Impacto Social

Uma missão de impacto social é a razão pela qual a empresa social existe em primeiro lugar.

Após a identificação do problema social que pretende resolver, o próximo passo é determinar os benefícios tangíveis e a mudança futura positiva que pretende trazer à comunidade.

Este processo irá ajudá-lo a construir adequadamente a sua missão de impacto social.



SBMC – Componentes adicionais

1. Missão de Impacto Social

Exemplo: Aravind – Erradicando a cegueira desnecessária na Índia

O Dr. Govindappa Venkataswamy (popularmente conhecido como "Dr. V.") faz a si próprio uma simples pergunta: *"como eliminar a cegueira desnecessária na Índia, independentemente da capacidade dos pacientes para pagar os tratamentos?"*.

A declaração de visão da Aravind é *"fornecer cuidados oculares compassivos e de qualidade acessíveis a todos"*.

O objetivo do impacto tem sido **erradicar a cegueira desnecessária e evitável**.

<https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>



Fonte: <https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>





SBMC – Componentes adicionais

2. Beneficiários

São as pessoas diretamente afetadas pelo problema, estão ligadas à missão social e são as que mais devem beneficiar das atividades da empresa.

Os clientes são beneficiários que podem pagar pelo produto e/ou serviço vendido pela empresa social. Contudo, há alguns beneficiários que não podem pagar pelo valor que recebem.

No empreendedorismo social, existe um desfasamento entre "beneficiários" (pessoas no centro da missão de uma empresa social) e "clientes" (pessoas/organizações que acabam por pagar pela intervenção).



SBMC – Componentes adicionais

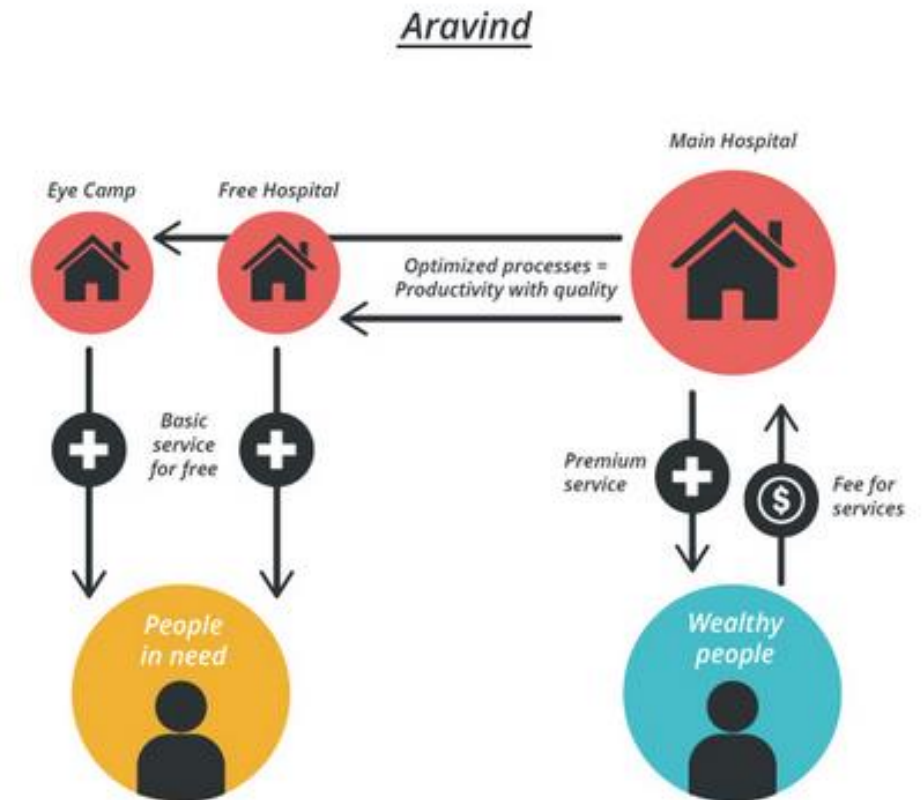
2. Beneficiários

Exemplo: Aravind – Erradicando a cegueira desnecessária na Índia

Pode dizer-se que a Aravind apoia **peças com deficiência visual** de todos os tipos. No entanto, os **verdadeiros beneficiários primários são indianos desfavorecidos**, que não têm dinheiro para pagar tratamentos.

Na verdade, a Aravind esforça-se por dar acesso a cuidados adequados a todas as peças com deficiência visual, independentemente da sua capacidade de pagar por isso. Portanto, este é o seu verdadeiro alvo beneficiário.

<https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>



(Fonte: <https://bmttoolbox.net/stories/aravind/>)



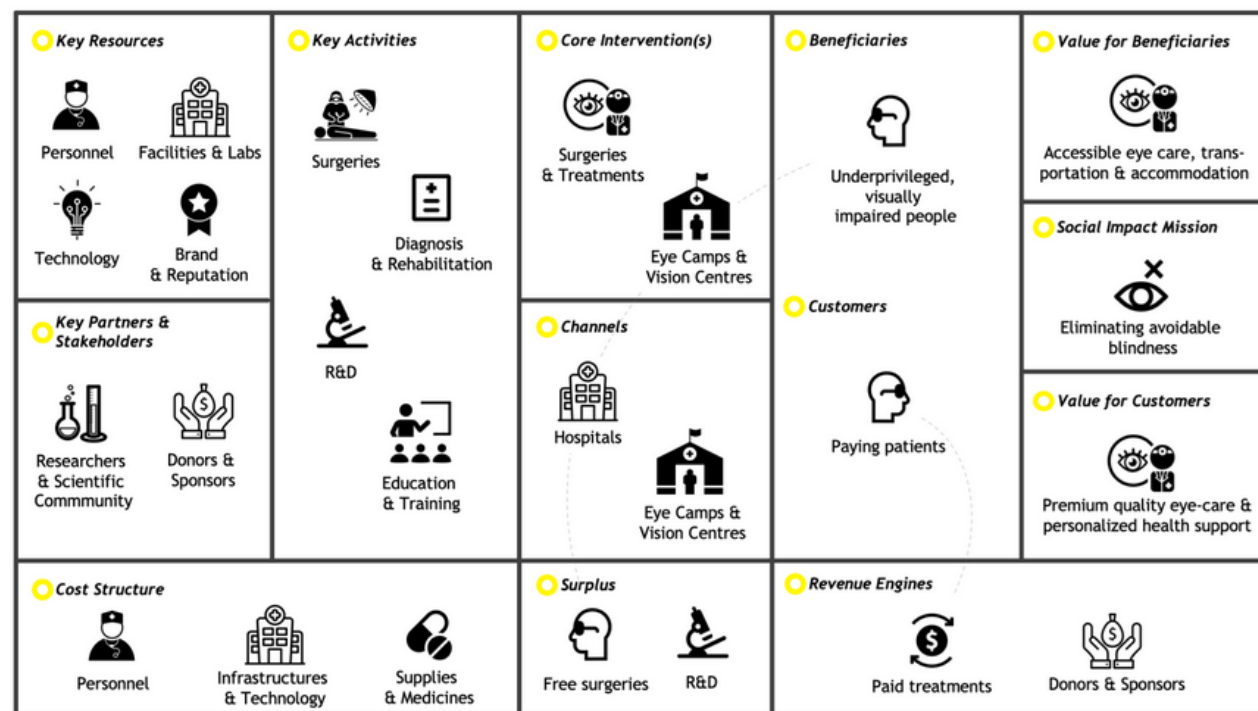
SBMC – Componentes adicionais

3. Excedentes

Dado que a SBMC envolve o elemento de "beneficiários", precisa de pensar em reinvestir a maior parte do seu lucro, o que acabará por contribuir para o cumprimento da sua missão.

O modelo de receitas da **Aravind** envolve patrocinadores e doadores privados que contribuem para gerar fluxos de receitas adicionais, que são depois reinvestidos em **cirurgias gratuitas** para doentes desprivilegiados e em **atividades de I&D**.

Social Business Model Canvas: **ARAVIND EYE CARE SYSTEM**



© Social Business Design

Fonte: <https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>



Atividade Extra

Visite: <https://socialbusinessdesign.org/recyclepoints-business-model-case-study/>

1. Leia a história da RecyclePoints

1. Desenvolva a tela do RecyclePoints enquanto responde às perguntas abaixo:

- Que modelo de negócio foi adotado?
- Dê exemplos (quem) para cada elemento do modelo de negócio.
- Como é que este projeto contribui para o fortalecimento da economia local?
- Como é que este projeto contribui para a economia circular?

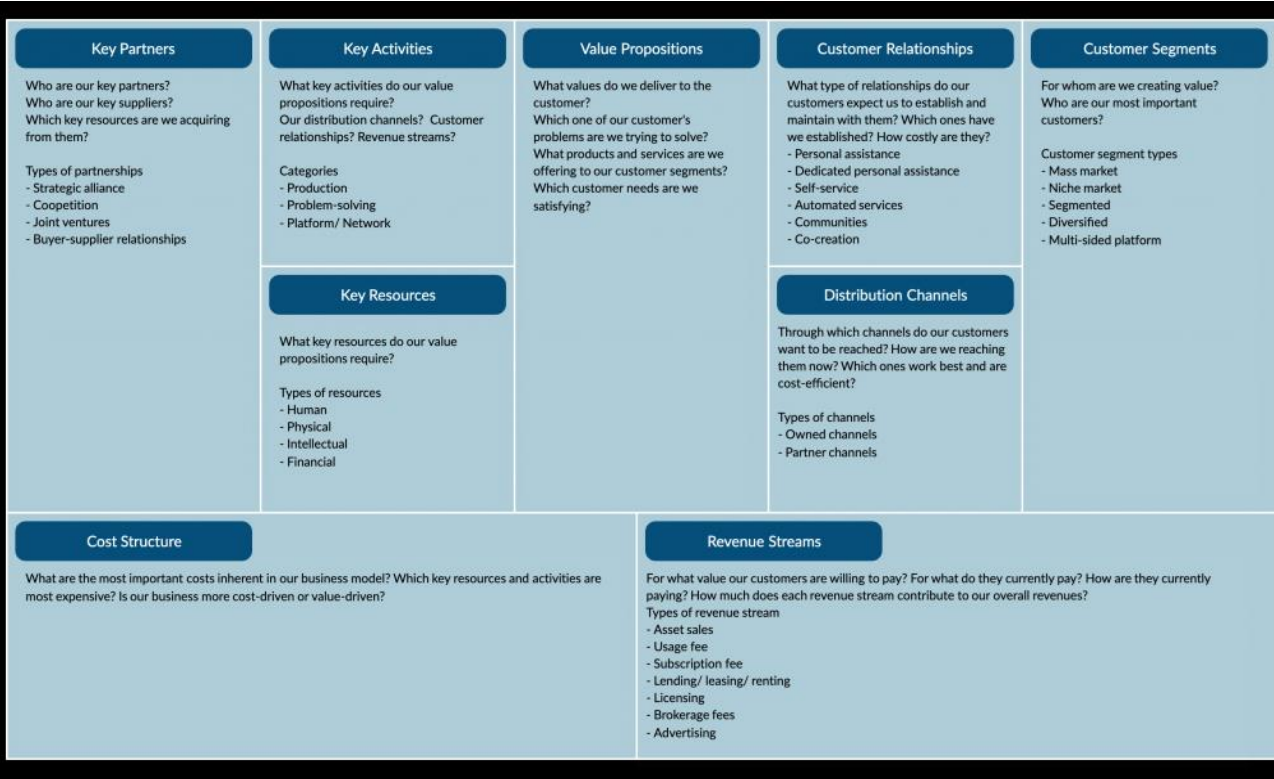


PONTOS-CHAVE

Quais são os pontos-chave da Tela do Modelo de Negócio e da Tela do Modelo de Negócio Social?

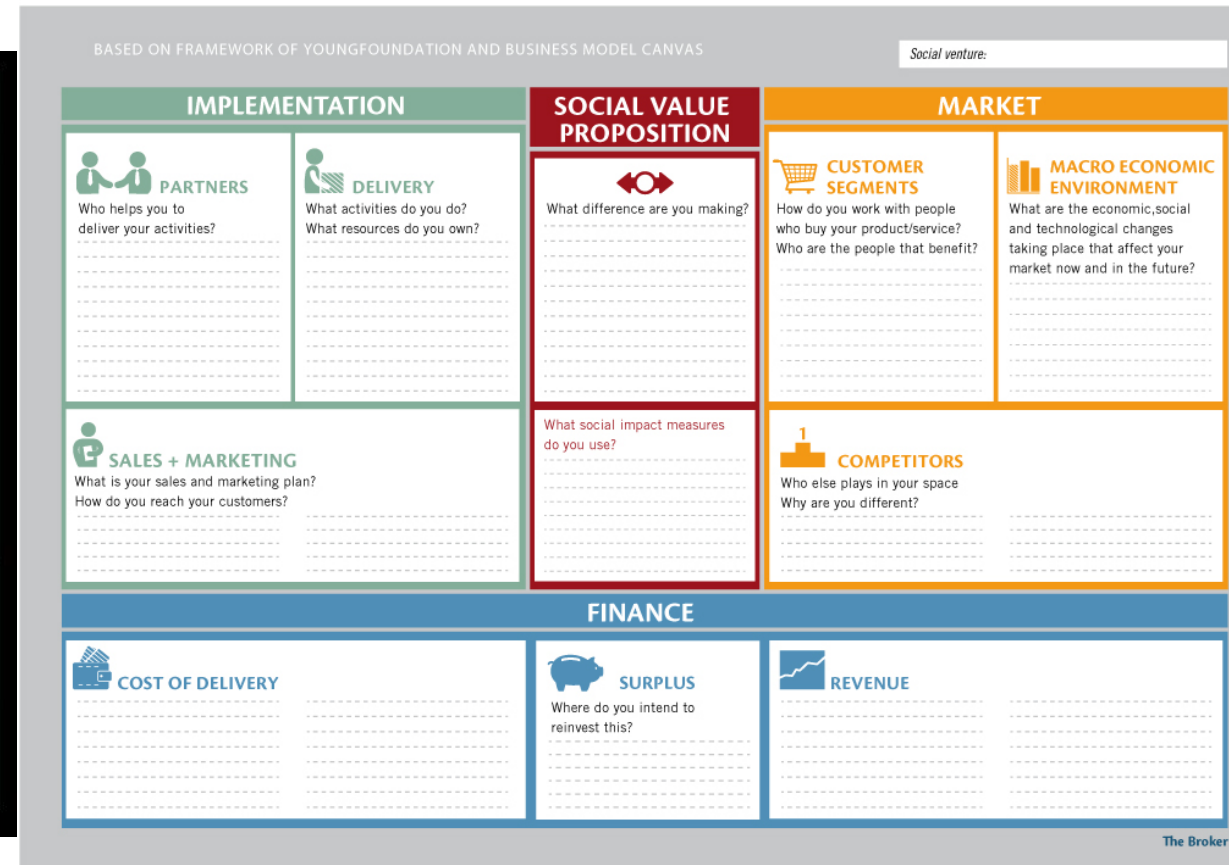


PONTOS-CHAVE



(Fonte: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS



(Fonte: <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>)



PONTOS-CHAVE

- Pense sobre os pontos-chave deste módulo 6.
- Reflita sobre o que aprendeu e tente identificar novos factos que não sabia antes.





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



UNIVERSITY
OF LATVIA



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

"O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas." Número do Projeto: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435