

U

LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA



LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

Estratégia Empresarial

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

Parcerias chave	Atividades chave
	Recursos chave

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 ESTABELEECER 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 		