

5

Mestrado Acadêmico: Tópicos Especiais em Desenvolvimento de Produtos

Istefani Carísio de Paula, Dr.
Engenharia de Produção UFRGS

Revisão da aula anterior

Análise do artigo

- ▶ **Chesbrough & Rosenbloom (2002)**
 - ▶ The role of the business model in capturing value form innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies
 - ▶ Industrial and Corporate Change, v. 11, n. 3, pp. 529-555
 - ▶ Aplicabilidade da ficha de leitura;
 - ▶ *A ficha de leitura se adaptou bem ao artigo. Foi identificado como "Artigo científico: parte de uma publicação com autoria declarada que apresenta e discute ideias, método, técnicas, processos e resultados nas diversas áreas do conhecimento"*

Análise do artigo

- ▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)
 - ▶ Evolução histórica do modelo de negócios
 - ▶ Desde a década de 1960 pesquisadores como Chandler, Ansoff, Penrose e Mintzberg propuseram teorias que seriam antecedentes à estrutura de modelo de negócios. Ainda assim existem diferenças entre planejamento estratégico e modelo de negócios.

Análise do artigo

▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)

▶ Qual a finalidade de um modelo de negócios?

- ▶ O modelo de negócios se situa entre (i) análise e o planejamento da alta direção em nível estratégico e (ii) os processos de negócio em nível operacional. O modelo de negócios define como uma empresa **cria e entrega valor a seus clientes** e como ela **converte o pagamento recebido em lucros**. Em essência, um modelo de negócios modela o negócio a partir de um ponto de vista conceitual, não técnico ou financeiro. A definição do modelo de negócio está associada com a questão básica da Estratégia: como construir uma vantagem competitiva sustentável?

Análise do artigo

- ▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)
 - ▶ Quais as características de um modelo de negócio?
 - ▶ Contém os seguintes atributos:
 - ▶ (i) articular a perspectiva de valor;
 - ▶ (ii) identificar os segmentos de mercado alvo e os mecanismos de geração de receita;
 - ▶ (iii) definir a estrutura da cadeia de valor interna e os recursos complementares necessários;
 - ▶ (iv) estimar a estrutura de custos e os potenciais lucros;
 - ▶ (v) descrever a rede de valor, incluindo a posição da empresa; e
 - ▶ (vi) formular uma estratégia competitiva.

Análise do artigo

▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)

- ▶ qual a relação entre a análise de valor e modelo de negócio?
- ▶ Pode-se pensar o modelo de negócios a partir de 4 dimensões: proposição de valor, criação de valor, entrega de valor e apropriação de valor.
 - ▶ A **proposição de valor** é a oferta efetiva na forma de produtos e/ou serviços que criam valor para o usuário. Inclui seleção de clientes, segmentação de clientes, estratégia de aquisição de clientes, identificação de necessidades dos clientes e adequação das funcionalidades técnicas dos produtos e/ou serviços às necessidades dos clientes (ou vice-e-versa!).
 - ▶ A **criação de valor** reflete as variáveis referentes à organização interna e características organizacionais únicas que determinam a abordagem estratégica ao mercado: recursos internos, competências, capacidades, processos e atividades.

Análise do artigo

▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)

- ▶ qual a relação entre a análise de valor e modelo de negócio?
 - ▶ A dimensão de **entrega de Valor** reflete o modo em que a proposição de valor é articulada para alcançar os clientes e parceiros. Dessa forma, inclui elementos como posicionamento na rede de valor, parcerias chave, canais de entrega, canais de distribuição, canais de comunicação e estratégia de relação com os clientes e parceiros de negócio. Essa dimensão é a que mais tem a ver com a modelagem da rede de interessados (stakeholders) da qual trata teu trabalho.
 - ▶ Finalmente, temos também a dimensão de **apropriação de Valor**: como o negócio captura o valor criado e gera lucro. Nessa dimensão, podem ser pensados os modelos de geração de receitas, mecanismos de compartilhamento de receitas com parceiros, modelos de investimentos e modelos de custos.
 - ▶ (Teece, 2010)

Análise do artigo

- ▶ **Chesbrough & Rosenbloom (2002)**
 - ▶ De que forma um modelo de negócios se relaciona com a captura de valor da inovação;
 - ▶ O valor inerente da tecnologia fica latente até que seja comercializada de alguma forma (pag. 530)

Análise do artigo

- ▶ Que evidências os casos analisados trouxeram para o entendimento da finalidade de um modelo de negócio?

Próxima aula



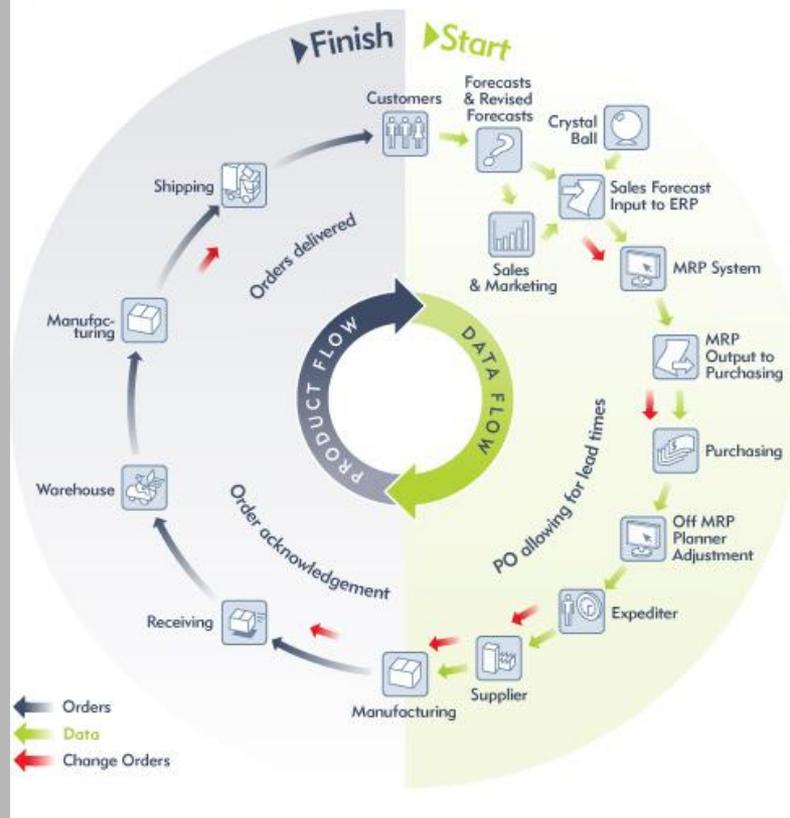
Qual a importância do conceito
de valor?

http://www.waersystems.com/customer_value_proposition#

Perspectiva do projeto sistêmico – cadeia e rede de valor

Traditional transaction-heavy supply chain

Roll-over for solution



The optimized supply chain



Conceito de valor – perspectiva unidimensional

- F. Petetin, G. Bertoluci and J. C. Bocquet (2010)
 - Por um longo período do sec XX adotou-se o conceito Tayloriano de valor, no qual a demanda era muito superior à oferta e o **valor econômico** era o único levado em consideração. O Foco estava nos custos e lucros.
 - Com a competitividade a diversificação ganhou relevância e o conceito de ‘valor’ se ampliou, incluindo **qualidade e tempo de lançamento** [Lebas 1995].
 - O conceito avança com a economia e com a introdução do conceito de economia do conhecimento, sugem os valores: **conhecimento, know-how e inovação** [Le Masson et al. 2006].



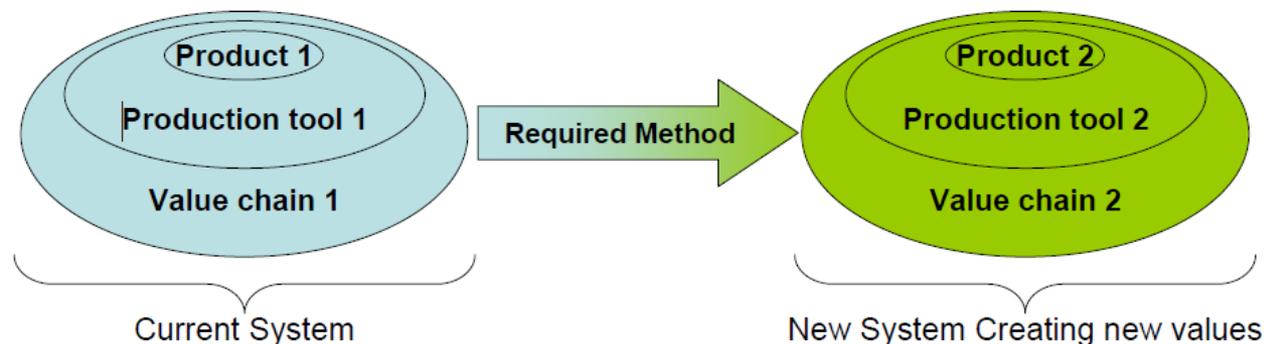
Conceito de valor - perspectiva unidimensional

- F. Petetin, G. Bertoluci and J. C. Bocquet (2010)
 - À medida que a cadeia de valor se torna mais complexa e com a terceirização, a **qualidade de comunicação entre atores** se constitui como potencial valor entre as organizações [Eckert and Clarkson 2004].
 - Finalmente, com o foco sendo colocado sobre a sustentabilidade na década de 1990, os administradores perceberam a capacidade que têm de criar e destruir valores da sociedade. Noções como **satisfação dos colaboradores, desempenho social, ambiental e ético** são compreendidos como vantagens competitivas [Déjean and Gond 2003].



Conceito de valor - perspectiva unidimensional

- ▶ **F. Petetin, G. Bertoluci and J. C. Bocquet (2010)**
 - ▶ A conclusão é que o conceito de valor pode assumir diferentes formas e que um mesmo produto pode gerar diferentes valores para diferentes stakeholders (envolvidos, atores).



Conceito de valor

▶ F. Petetin, G. Bertoluci and J. C. Bocquet (2010)

- ▶ Esses autores identificaram os atores da cadeia de uma empresa aeroespacial e mapearam os valores dos distintos atores
- ▶ Poderiam ter ponderado igualmente os respectivos valores

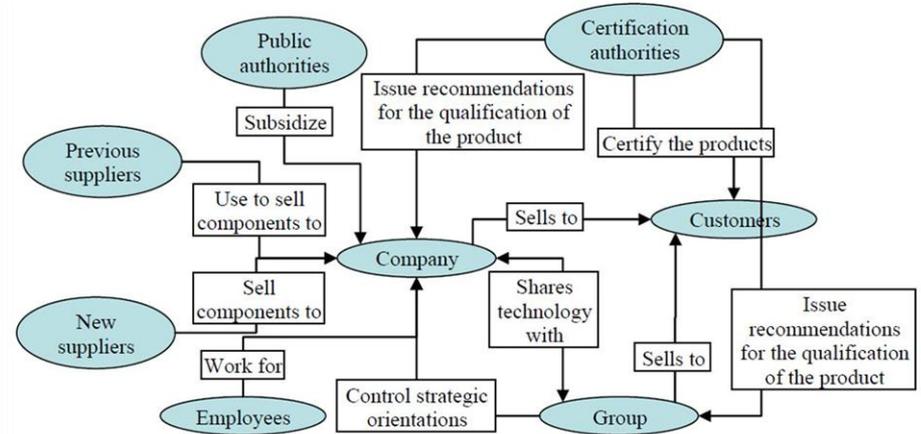
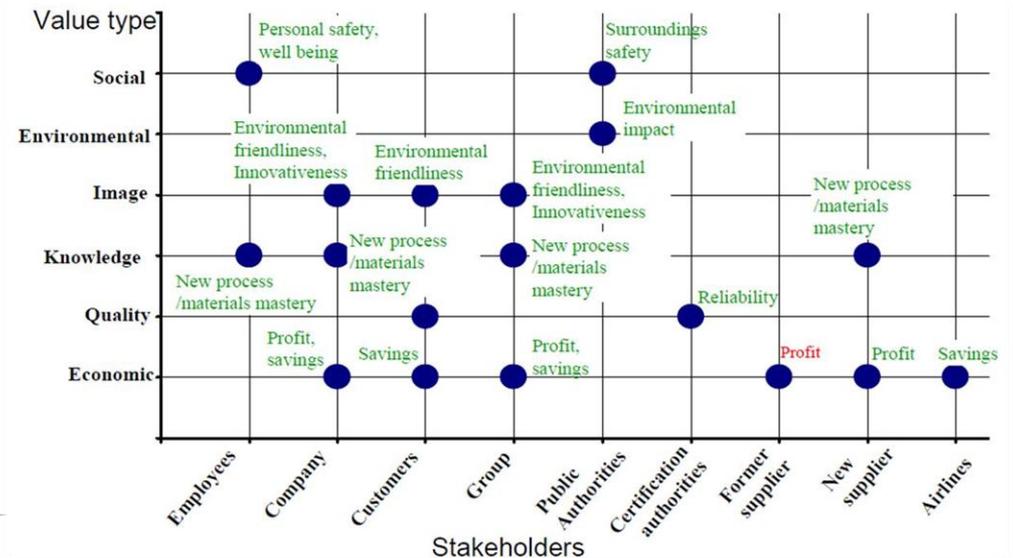
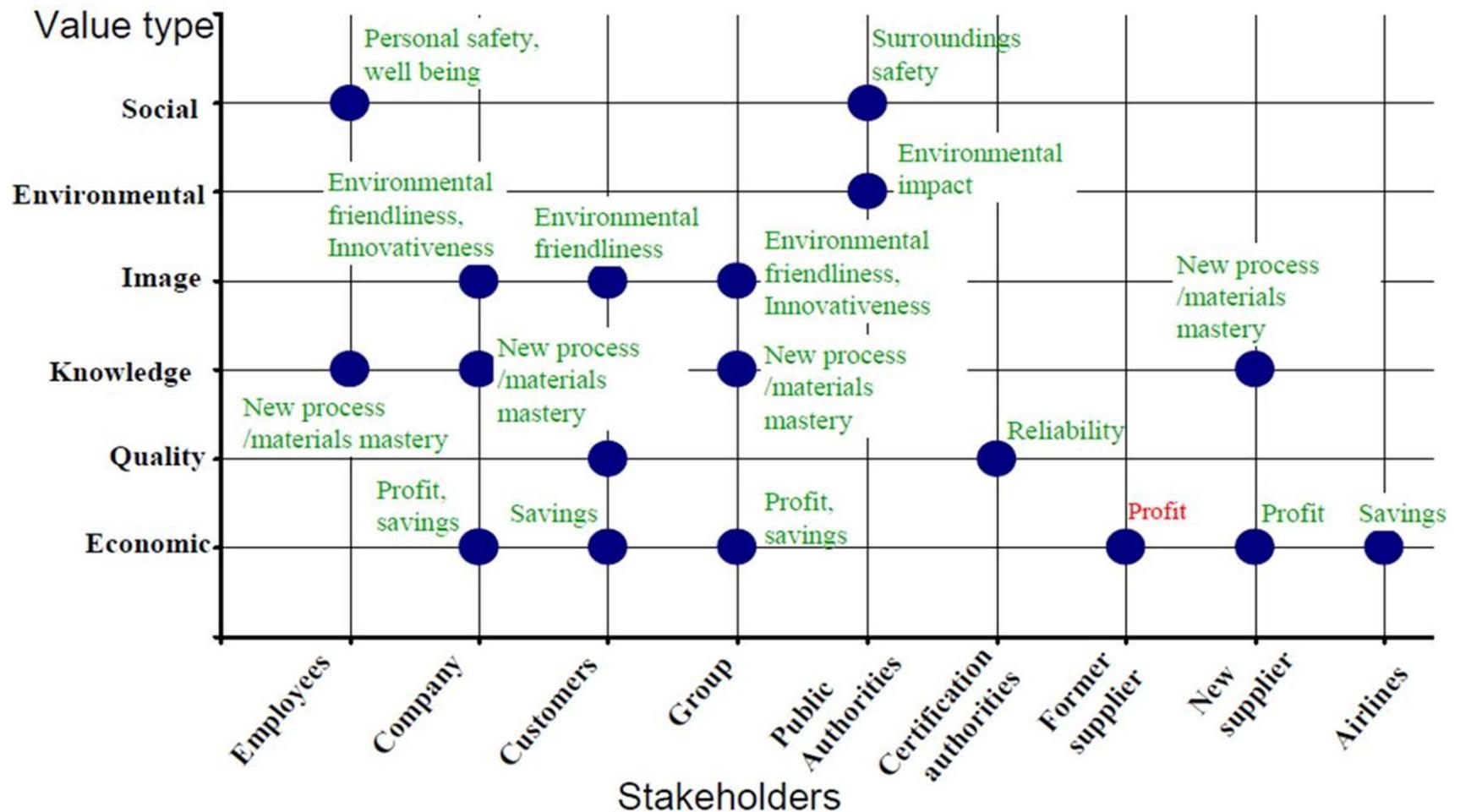


Figure 3. Relation between the different stakeholders



Conceito de valor



Cadeia de valor x rede de valor

- ▶ Conforme Porter (1989), o conceito de cadeia de valor envolve todo o conjunto de atividades **consideradas de relevância estratégica** para que se compreenda o **comportamento dos custos** e as **fontes** existentes e potenciais **de diferenciação** para uma organização.



Cadeia de valor x rede de valor

- ▶ As diferenças entre cadeia de valor e rede de valor estão ligadas a eficiência operacional e vantagem competitiva. Na cadeia de valor, todas as atividades associadas com o fluxo do produto são importantes, enquanto que na rede valor, o alinhamento da infraestrutura da rede com a utilização dos serviços pelo cliente é fundamental. Em uma cadeia de valor, criação de valor deriva de produtos, e na medida em que os produtos correspondem às necessidades do cliente define a fonte de vantagem competitiva.
- ▶ A Rede de Valor, pelo contrário, cria valor através de trocas de habilitação, e reverte a vantagem competitiva de acordo com a medida que a rede em que estas trocas são habilitadas corresponda às necessidades dos seus membros (FJELDSTAD E KETELS, 2006)

Qual a importância do conceito de valor?

- ▶ Numa perspectiva do design territorial, importa o conceito de valor percebido...

2. O que é design Territorial?

envolvendo o território através de seus produtos:
"espelhando-se em casos de sucesso"



Design Territorial

- ▶ Segundo Cruz (2010), o design estratégico territorial é uma possibilidade de intervenção que visa atrair o **olhar e as riquezas de volta aos lugares desterritorializados**, diagnosticando seus potenciais e respeitando os valores históricos e culturais. O design estratégico aplicado ao território é chamado de Design Territorial.



Força motriz da valorização de produtos baseados em recursos locais



Consumidores – busca crescente de produtos **saudáveis e autênticos**, cuja história seja rastreável e apreciável em termos de sustentabilidade socioambiental e econômica

Produtores, comerciantes e comunidades locais – desenvolver produtos condizentes com o valor que estes produtos têm para a comunidade de que provêm



Design Territorial

- ▶ Conceito de Valor
- ▶ Valor é um juízo avaliativo que depende da interação entre consumidor x produto/serviço.





Qualidade esperada
(antes)

Qualidade experimentada
(depois)

Qualidade percebida
(integração)

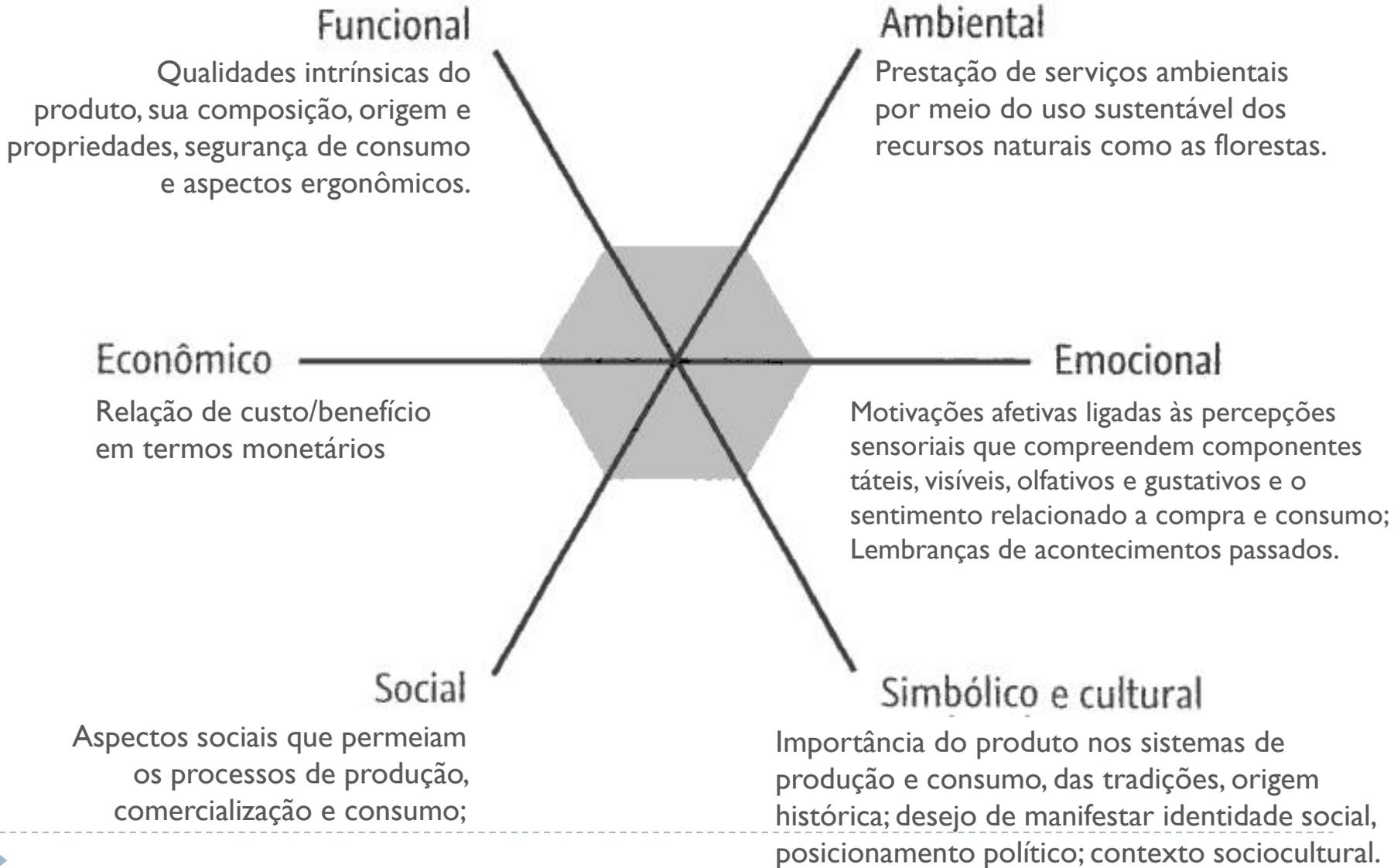
Valor do produto ou serviço

Autenticidade
Rastreabilidade



Dimensões de valor de um produto ou serviço

A qualidade como resultado de uma experiência



Design Territorial

- ▶ Valor percebido é mais abrangente, é fruto da interação entre sujeito x objeto, preferencial, cognitivo-afetivo e depende do indivíduo e da situação. É maior que qualidade percebida.



“There’s no taste like home”

Não existe sabor melhor do que da casa da gente”

Ratatouille:
Anton Ego
Crítico Gastronômico

<http://www.youtube.com/watch?v=5LaVzxHIR4Y>

http://www.youtube.com/watch?v=pJqfP_vZBfw&feature=related



“There’s no taste like home”

Ratatouille:
Anton Ego
Crítico Gastronômico



Design Territorial

- ▶ A ação do Design Territorial se ocupa no reconhecimento de:
 - ▶ **valores internos,**
 - ▶ na **transformação do território em produto,**
 - ▶ na possibilidade de **comunicá-lo externamente** e;
 - ▶ no **potencial de atratividade** que o território passa a ter.



Design Territorial

- ▶ Nesta lógica, são considerados não só as **materialidades físicas dos projetos** territoriais, mas são também agregados **valores às atividades**, ao uso desses territórios, aos **serviços que estão conectados às atividades**, à experiência que pode ser projetada como revalorização das áreas, assim como ao processo de comunicação dessas áreas urbanas para fora do território (REYES e FRANZATO, 2009).



Desenvolvendo projetos de valorização de produtos e territórios



Leitura de artigo

- ▶ **The concept of perceived value: a systematic review of the research**
 - ▶ *Marketing Theory 2007; 7; 427*
 - ▶ Raquel Sánchez-Fernández and M. Ángeles Iniesta-Bonillo
 - ▶ Ficha de avaliação

Aula 6



Próxima aula

- ▶ Fazer leitura do artigos sobre análise de valor e analisá-lo usando a ficha de leitura desenvolvida na aula I