

6

Mestrado Acadêmico: Tópicos Especiais em Desenvolvimento de Produtos

Istefani Carísio de Paula, Dr.
Engenharia de Produção UFRGS

Revisão da aula anterior

Análise final do artigo Chesbrough & Rosenbloom (2002)

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

Evidências dos casos para mod. neg.

xerox	3Com	Adobe	SynOptics	Metaphor	LiveWorks	Documentum
-------	------	-------	-----------	----------	-----------	------------

	Xerox	3Com	Adobe	SynOptics	Metaphor	LiveWorks	Documentum
Síntese do Modelo de Negócio	Exploração de tecnologias únicas através de um sistema de vendas conectado a um grupo de clientes conhecido	Valor da tecnologia não se materializou até atingir um novo mercado, onde passou a ser vendido por um conjunto de canais de distribuição	Venda e suporte de um sistema de publicação; vendas diretas e rede de revendedores parciais com a implementação pela Xerox	Capacidade de alavancar a rede de valor em torno: rede de revendedores para distribuir e dar suporte ao produto; vender para a IBM o serviço instalado	Solução completa: desenvolvimento e venda de software; Rede de valor para comercializar a tecnologia desenvolvida	Solução de vendas da Xerox - não obteve resultado satisfatório. Não esta baseado uma rede de valor	Foco no consumidor - adicionou valor aos documentos dos consumidores
Proposição de Valor	Copiadoras com capacidade de fazer cópias em alta qualidade, em alto volume a um baixo custo	Capacidade de compartilhar arquivos e impressoras através de um cabo competitivo com computadores IBM					

Empresa	Evidências/Contexto	Modelo de negócio inicial	Oferta e proposição de valor	Revisão do modelo de negócio
3COM	Invenção da Ethernet LAN (no PARC XEROX). Deixou a XEROX e formou a 3COM. Firmaram uma parceria entre DEC, Intel e XEROX para definir um padrão para a Ethernet LAN e promover sua adoção pela indústria de computadores. Os primeiros produtos da 3COM ligavam os minicomputadores DEC à Ethernet.	Falta de um mercado de PCs e de estações de trabalho consolidado e, por isso, o plano inicial de negócios era bastante vago. Visava integrar manufatura com uma força de vendas própria.	Passou a vender cartões adaptadores de Ethernet para serem instalados em redes corporativas em PCs IBM. A principal proposição de valor se tornou o compartilhamento de impressoras e arquivos via Ethernet, compatível com o padrão dos PCs IBM.	Abdicou da abordagem de venda direta e reposicionou-se para distribuir seus produtos através de revendedores independentes. O modelo que emergiu divergia da preferência da Xerox em exportar tecnologias próprias através de um sistema de vendas direto para um grupo de clientes conhecido. O valor latente da tecnologia não se materializou até que houvesse um redirecionamento para um mercado diferente, com uma nova proposição de valor, utilizando uma plataforma de tecnologia aberta. O modelo não teria se desenvolvido se tivesse permanecido dentro da XEROX.

Análise do artigo

- ▶ Chesbrough & Rosenbloom (2002)
 - ▶ As dimensões ou critérios de comparação incluíram:
 - ▶ 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)
 - ▶ As dimensões ou critérios de comparação incluíram:
 - ▶ 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)

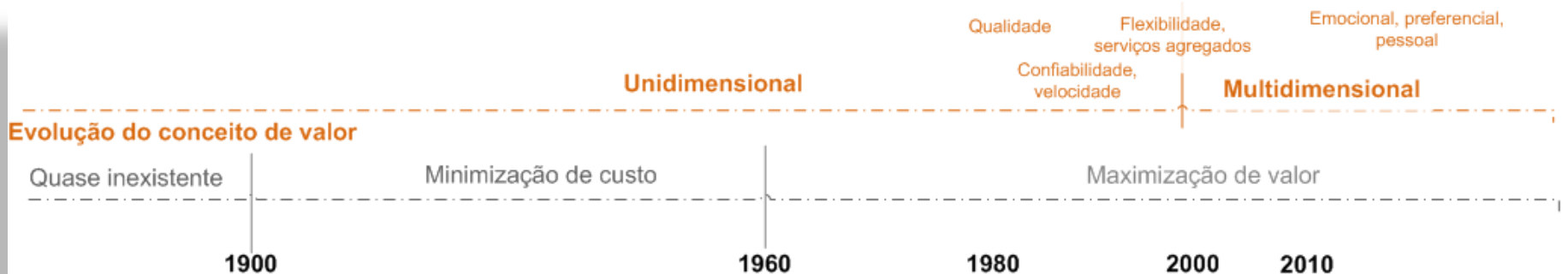
Análise do artigo

- ▶ **Chesbrough & Rosenbloom (2002)**
 - ▶ Por fim, a questão de pesquisa que parecia estar implícita:
 - ▶ Como diminuir as dificuldades da gestão da inovação?
 - ▶ Que os outros autores não sabiam dizer se a raiz da dificuldade estava na falta de gestão dos processos, no grau de inovação da tecnologia; na....
 - ▶ De alguma forma, a estrutura do modelo de negócios responde a estas questões e se coloca como um instrumento que pode reduzir as incertezas extraindo o potencial escondido por detrás de uma nova tecnologia.

Qual a importância do conceito
de valor?

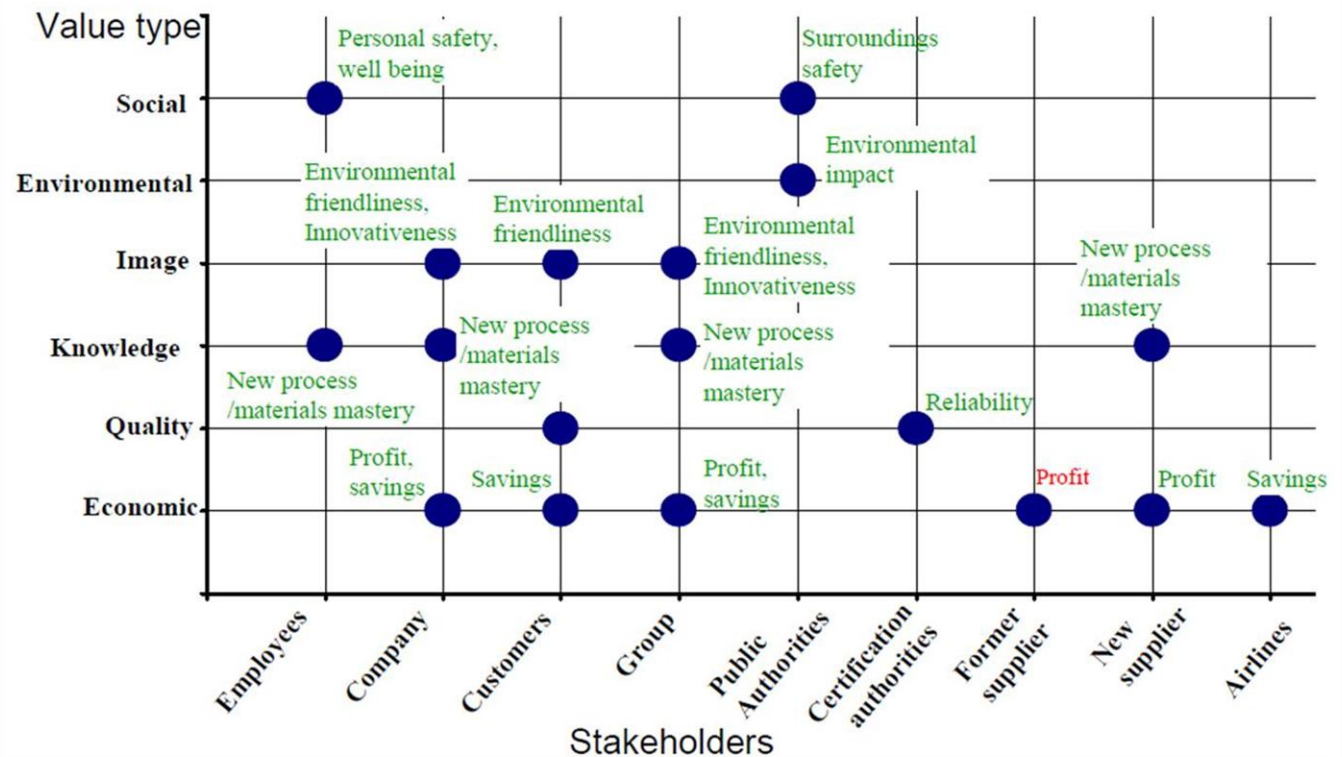
Perspectivas do conceito de valor

- ▶ **Perspectiva evolutiva** – conceito que tem sofrido incrementos ao longo do tempo: econômico, qualidade, tempo de lançamento, conhecimento, know how, inovação, sustentabilidade...



Perspectivas do conceito de valor

► Perspectiva da gestão dos interesses das partes envolvidas com o projeto: stakeholders



Perspectivas do conceito de valor

Perspectiva do projeto sistêmico – cadeia e rede de valor - simplificação

Traditional transaction-heavy supply chain

Roll-over for solution



The optimized supply chain



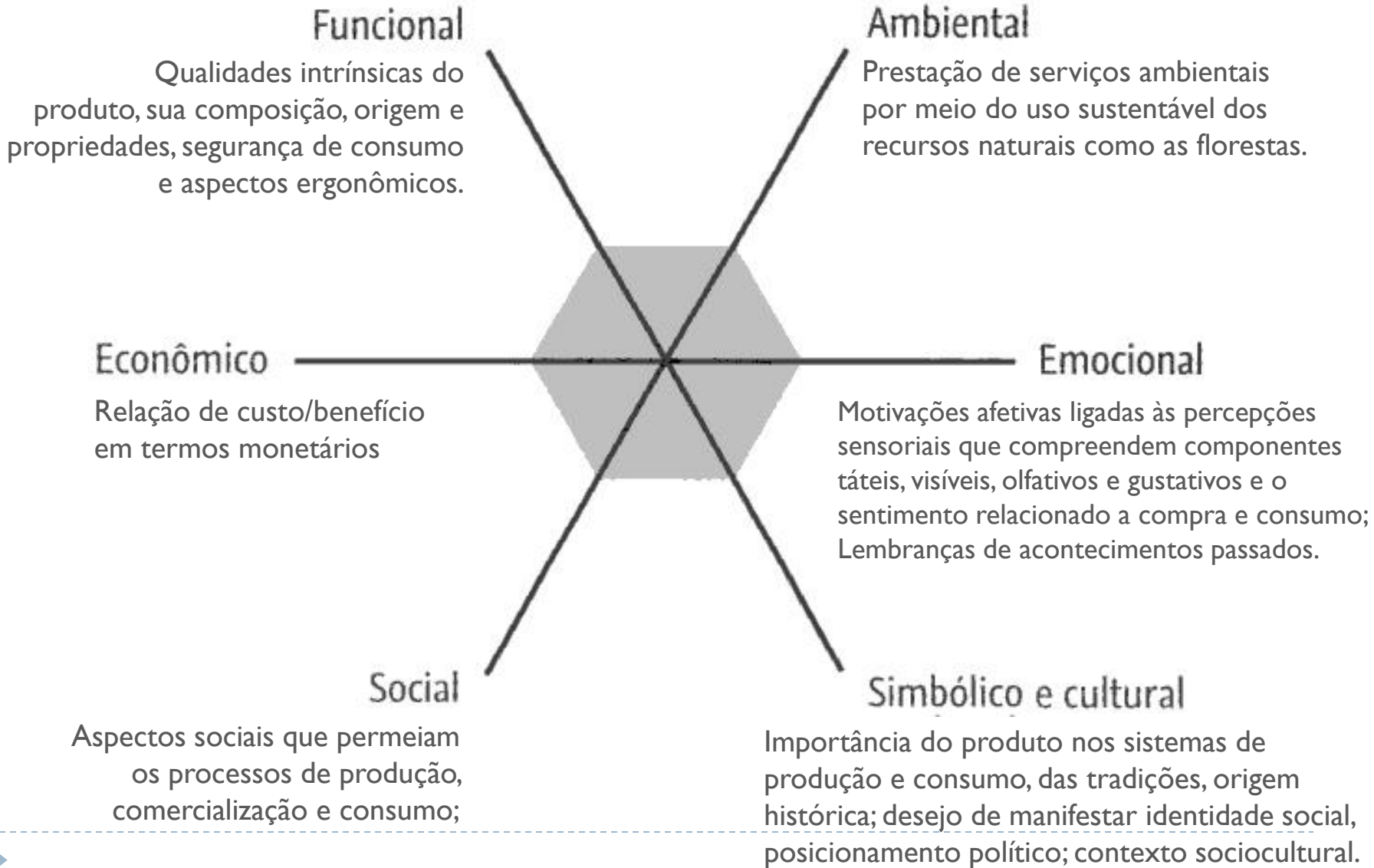
Perspectivas do conceito de valor

- ▶ Numa perspectiva do design territorial, importa o conceito de valor percebido...
- ▶ Valor é um juízo avaliativo que depende da interação entre consumidor x produto/serviço.



Dimensões de valor de um produto ou serviço

A qualidade como resultado de uma experiência



Perspectivas do conceito de valor

- ▶ 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.



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

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

Aula 6



Explorando conceitos de valor

- ▶ **João** - conceito de valor da norma Afnor
- ▶ **Rodrigo** – Conceito de Value Management e ferramentas da norma Afnor
- ▶ **Jordana** – conceito de rede de valor Peppard e Rylander
- ▶ **Priscila** – conceitos de responsive Supply Chain e Porter
- ▶ **Vitor** – História da cadeia de valor