

Como criar produtos e serviços
que os clientes querem.
Comece com...

Criar Propostas de Valor

strategyzer.com/vpd

Escrito por

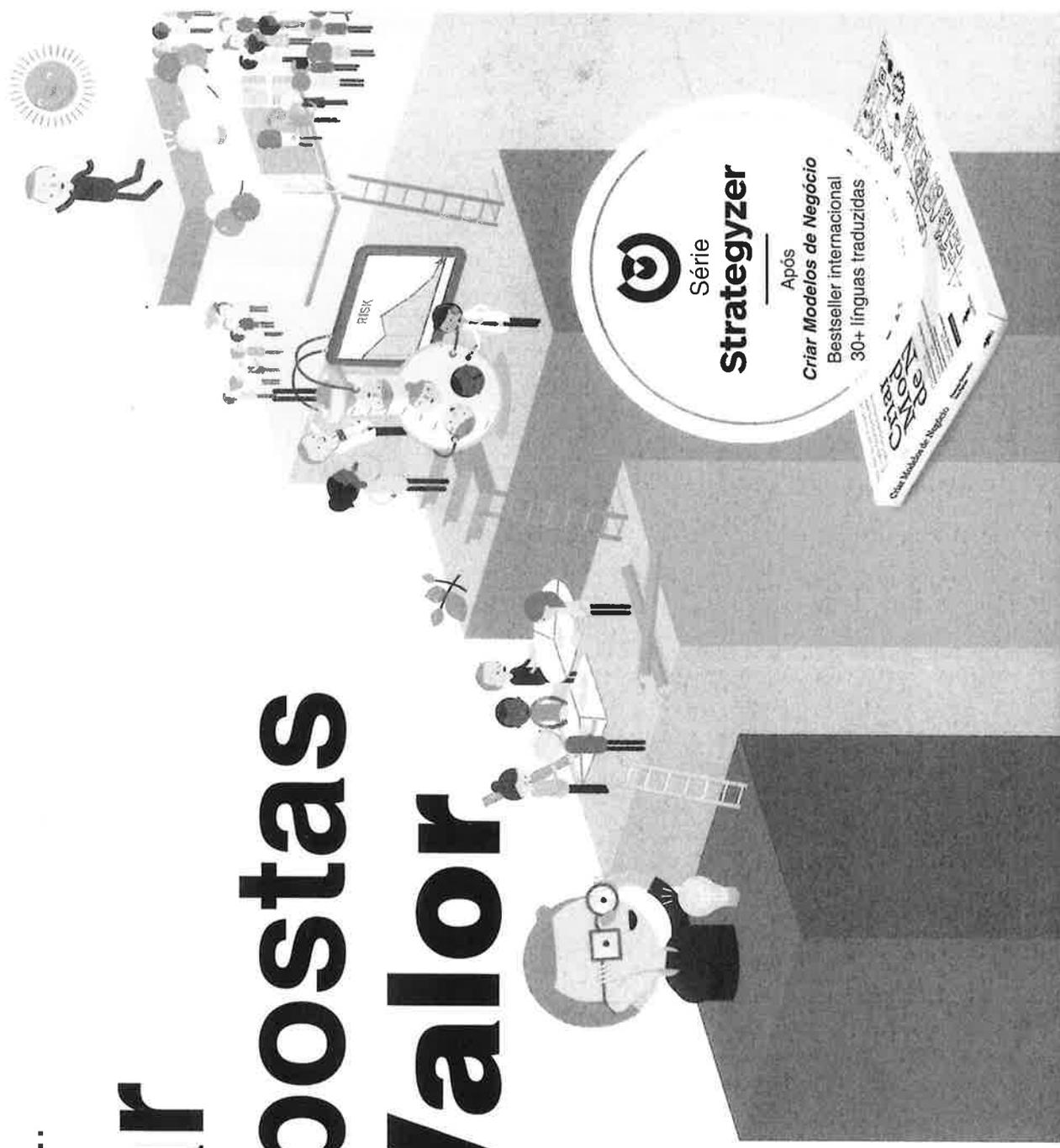
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Design de

Trish Papadakos



D. QUIXOTE



Como criar produtos e serviços
que os clientes querem.
Comece com...

Criar Propostas de Valor

strategizer.com/vpd

Escrito por

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Greg Bernarda

Alan Smith

Design de

Trish Papadakos

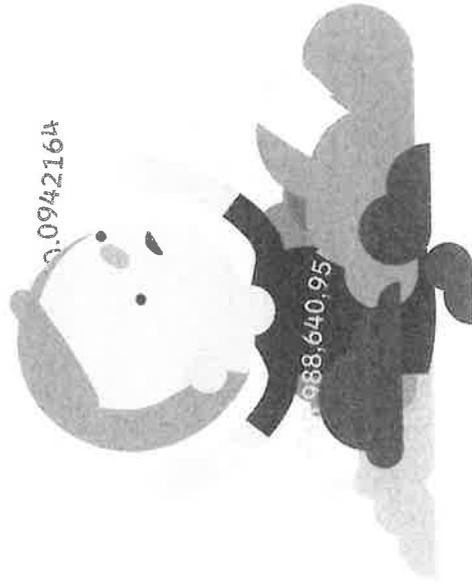


Vai Adorar Criar Propostas de Valor se Esteve...



VI

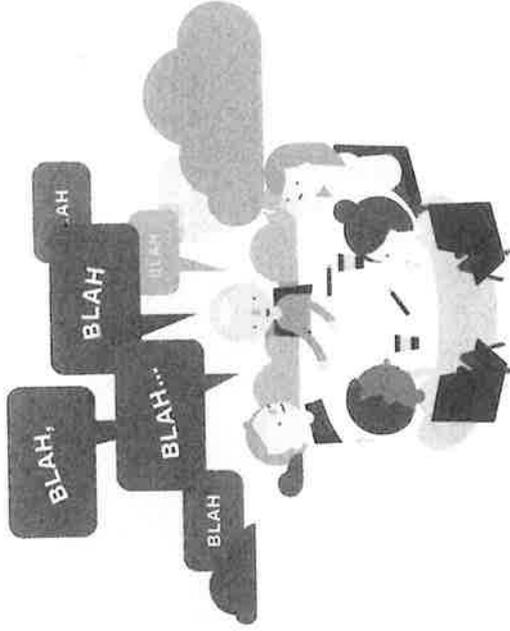
INTRODUÇÃO



Assoberbado na tentativa de verdadeiramente criar valor

Por vezes sente que...

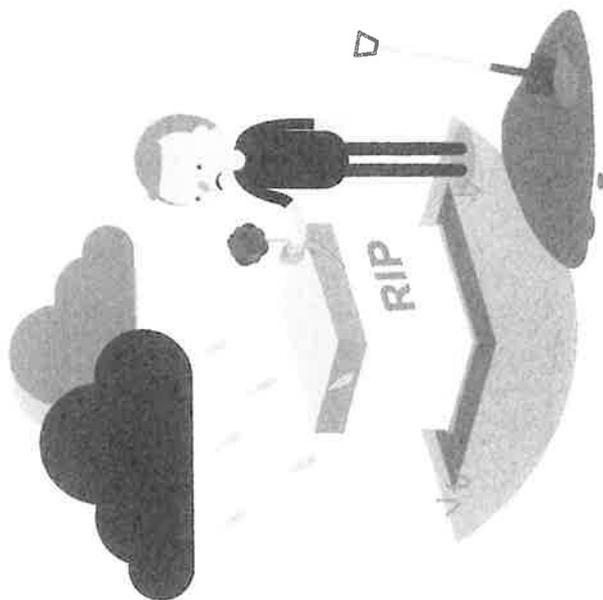
- Deveria haver disponíveis ferramentas melhores, que o ajudassem a criar valor para os seus clientes e o seu negócio.
- Poderá estar a levar a cabo as tarefas erradas e sente-se inseguro relativamente aos próximos passos.
- É difícil perceber o que os clientes realmente querem.
- A informação e os dados que obtém de (potenciais) clientes é esmagadora e não sabe qual a melhor forma de a organizar.
- É um desafio ir além dos produtos e das especificidades para conseguir uma compreensão profunda da criação de valor para o cliente.
- Não consegue ter uma visão holística percebendo a forma como todas as peças do puzzle se encaixam.



Frustrado com reuniões improduttivas e equipas não alinhadas

Foi confrontado com equipas que...

- Não têm uma linguagem e uma compreensão comum da criação de valor para os clientes.
- Ficaram atoladas em reuniões improduttivas com toneladas de conversas desestruturadas.
- Trabalhavam sem processos ou ferramentas claras.
- Estavam focadas essencialmente em tecnologias, produtos e especificidades em vez de estar concentradas nos clientes.
- Levavam a cabo reuniões que sugavam energia e terminavam sem um resultado claro.
- Não estavam alinhadas.



Envolvido em projetos audazes e brilhantes que estouraram

Já viu projetos que...

- Eram grandes apostas, arrojadas que fracassaram e desperdiçaram muito dinheiro.
- Concentravam a sua energia em aperfeiçoar e afinar um plano de negócio até perpetuar a ilusão de que poderia realmente funcionar.
- Consumiam imenso tempo a criar folhas de cálculo detalhadas que eram completamente inventadas e que se revelaram erradas.
- Passavam mais tempo a debater e desenvolver ideias do que a testá-las com os clientes e as partes interessadas.
- Deixavam as opiniões dominarem sobre os factos do sector.
- Tinham falta de processos claros e ferramentas que minimizassem os riscos.
- Usavam processos adequados para gerir um negócio em vez de ajudarem a desenvolver novas ideias.

Desiludido com o fracasso de uma boa ideia.

Use o poster «Do Fracasso ao Sucesso»

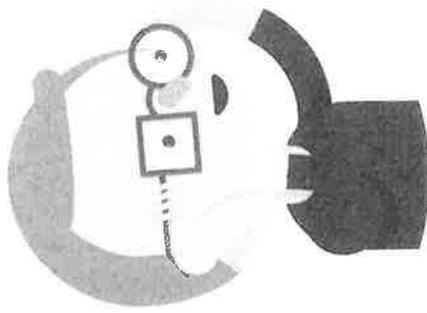
Criar Propostas de Valor Vai Ajudá-lo com Sucesso...



VIII

INTRODUÇÃO

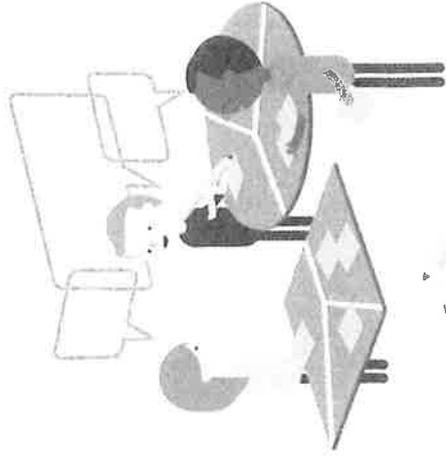
ESTRATÉGIAS



A compreender os padrões da criação de valor

Organize a informação sobre o que os clientes querem de uma forma simples, que tome os padrões da criação de valor fáceis de identificar. Assim, vai criar com mais eficiência propostas de valor e modelos de negócio lucrativos, que visam diretamente os objetivos, dores e ganhos mais importantes e prementes dos seus clientes.

Conquiste clareza.



A aproveitar a experiência e as capacidades da sua equipa

Dote a sua equipa de uma linguagem comum para ultrapassar o «blá, blá, blá», leve a cabo mais conversas estratégicas, organize exercícios criativos e compatibilize-se. Isto permitirá ter reuniões mais agradáveis, cheias de energia, e produzir resultados exequíveis para além de um foco na tecnologia, produtos e especificidades, no sentido de criar valor para os seus clientes e o seu negócio.

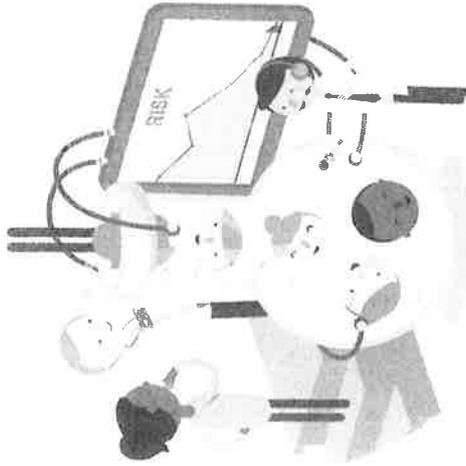
Alinhe a sua equipa.

Tr
de
gr
id
qt
N



Crie, teste e forneça
o que os clientes
querem.

Use o poster «Do Fracasso ao Sucesso»



Evita desperdiçar tempo com ideias
que não funcionam

Teste incessantemente as hipóteses mais importantes subjacentes às suas ideias de negócio, de modo a reduzir o risco de fracasso. Isto permitir-lhe-á procurar grandes ideias, audazes, sem ir à falência. Os seus processos para moldar novas ideias serão adequados à tarefa e complementarão os processos já existentes que ajudam a gerir o seu negócio.

Minimize o risco de fracasso.

Atualização: o Mapa do Modelo de Negócio

Incorpore a sua proposta de valor num modelo de negócio para atrair valor para a sua organização. Ao fazê-lo pode usar o Mapa do Modelo de Negócio, uma ferramenta para descrever a forma como a sua organização cria, produz e retém valor. Os Mapas do Modelo de Negócio e da Proposta de Valor estão perfeitamente integrados, sendo este último uma espécie de ligação ao anterior que lhe permite analisar mais detalhadamente a forma como cria valor para os clientes.

A atualização do Mapa do Modelo de Negócio nesta exposição é suficiente para percorrer este livro e criar excelentes propostas de valor. Utilize os recursos *online* se quiser saber mais ou consulte *Criar Modelos de Negócio**, a publicação gémea deste livro.

Segmentos de clientes

são os grupos de pessoas e/ou organizações que uma empresa ou organização pretendem atingir e para as quais querem criar valor: com uma proposta de valor específica.

Propostas de valor

baseiam-se num conjunto de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes.

Canais

descrevem a forma como uma proposta de valor é comunicada e fornecida a um segmento de clientes através de canais de comunicação, de distribuição e de vendas.

Relações com clientes

definem o tipo de relação que é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes e explicam a forma como se angariam e retêm clientes.

Fontes de receita

resultam de uma proposta de valor oferecida com sucesso a um segmento de clientes. É a forma como uma organização capta

valor com um preço que os clientes estão dispostos a pagar.

Recursos-chave

são os ativos mais importantes necessários para oferecer e fornecer os elementos descritos anteriormente.

Atividades-chave

são as atividades mais importantes que uma organização tem de desempenhar bem.

Parcerias-chave

mostram a rede de fornecedores e parceiros que trazem recursos externos e atividades.

Estrutura de custos

descreve todos os custos inerentes à operacionalização de um modelo de negócio.

Lucro

é *calculado subtraindo todos os custos relativos à estrutura de custos ao total das fontes de receitas.*

* *Business Model Generation* (2010), Osterwalder e Pigneur, editado em Portugal pelas Publicações Dom Quixote sob o título *Criar Modelos de Negócio*.

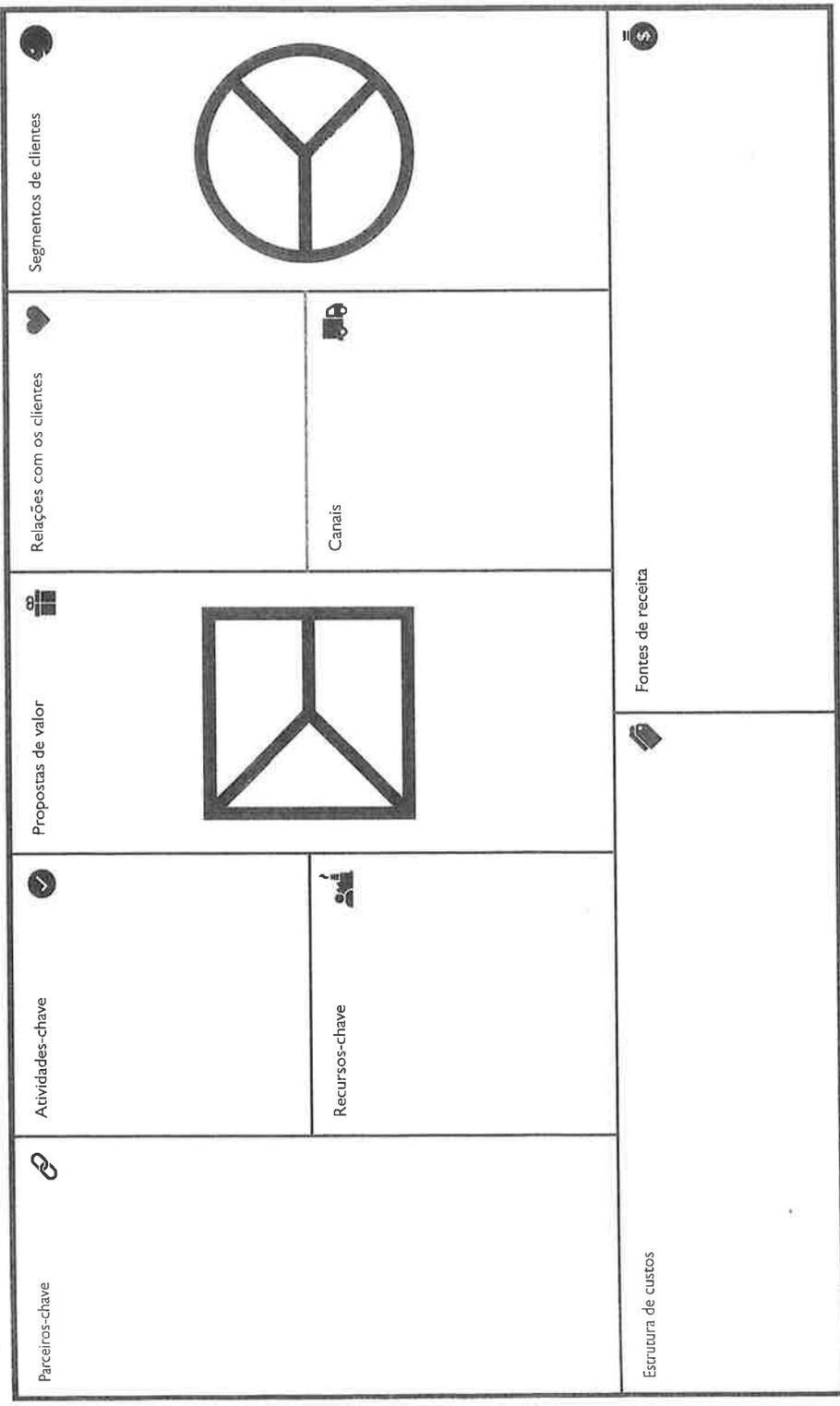
O Mapa do Modelo de Negócio

Verificar

Editar

Clonar perfil

Clonar perfil



Designed by Business Model Foundry AG
The Institute of Business Model Generation and Strategyzer
New York & Berlin, Germany. All rights reserved. Do not reprint this content without permission from Strategyzer. © 2015 Strategyzer AG. All rights reserved.

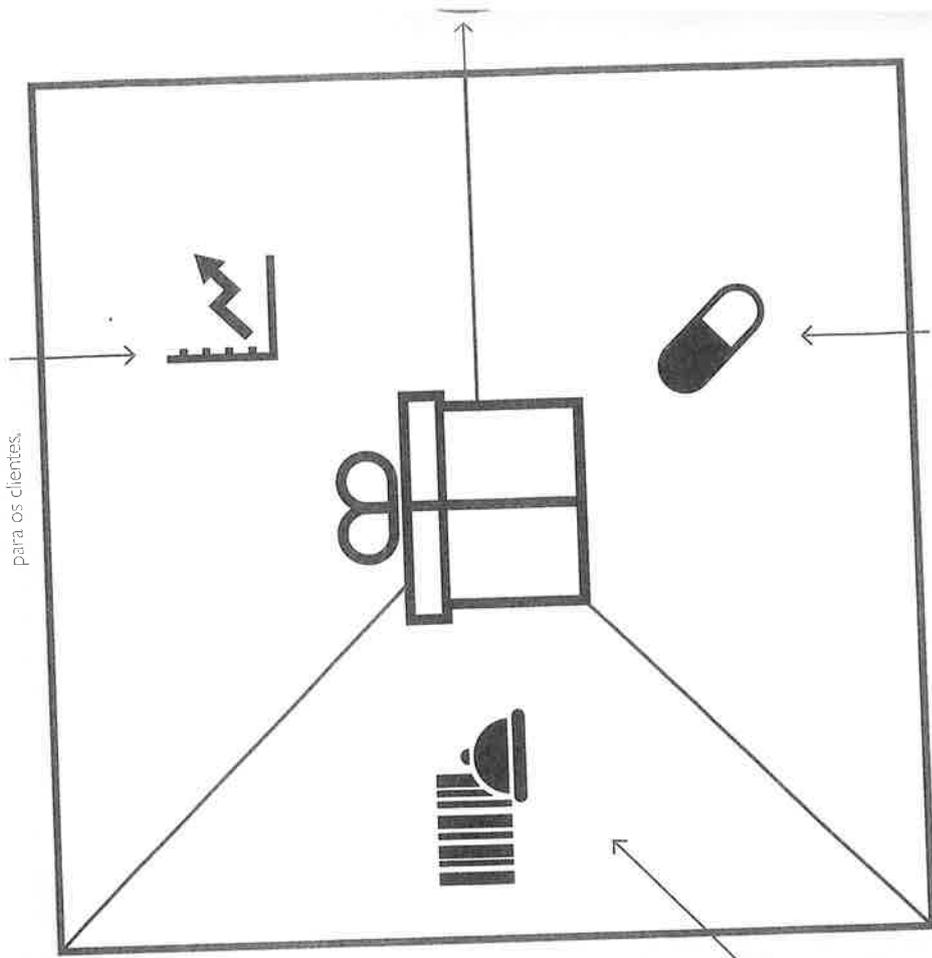
O Mapa da Proposta de Valor tem dois lados. Com o Perfil do Cliente ^{p.10} clarifica a sua compreensão do cliente. Com o Mapa de Valor ^{p.26} descreve a forma como tenciona criar valor para aquele cliente em particular. Consegue Adequação ^{p.40} entre os dois quando um vai ao encontro do outro.

Mapa de Valor

O Mapa (da proposta) de Valor descreve as características de uma proposta de valor específica no seu modelo de negócio de uma forma mais estruturada e detalhada. Divide a sua proposta de valor em produtos e serviços, analgésicos e potenciadores de ganhos.

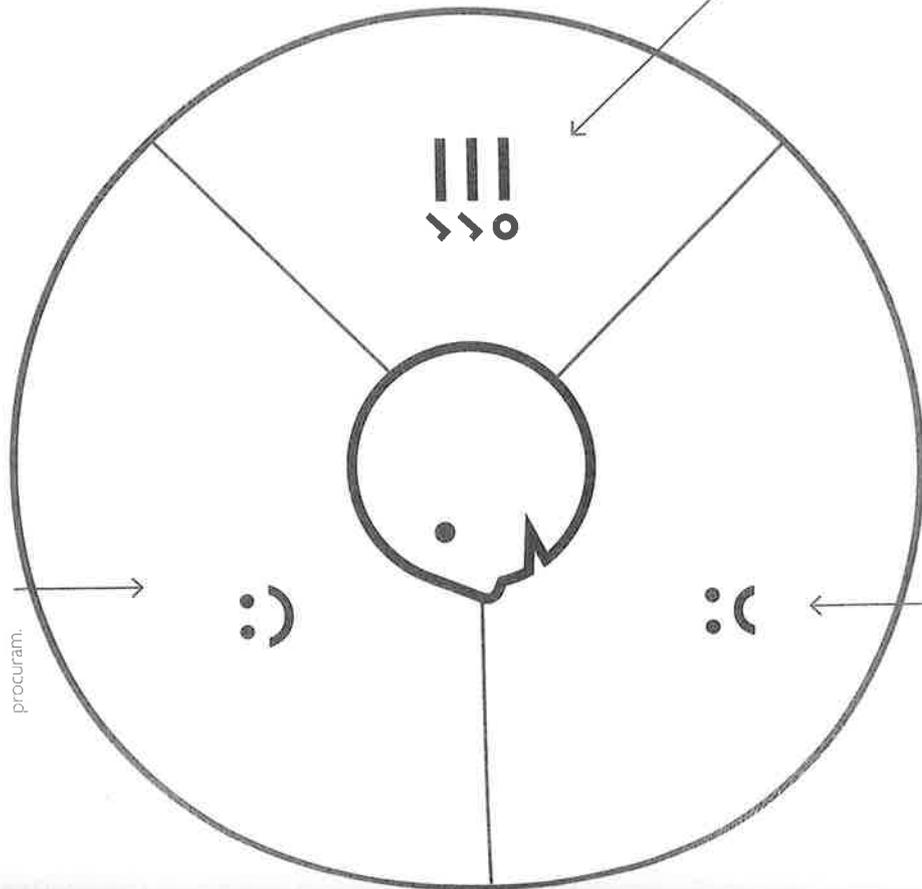
Esta é uma lista de todos os **Produtos e Serviços** em torno dos quais é construída uma proposta de valor:

Potenciador de Ganhos
descreve a forma como os seus produtos e serviços geram ganhos para os clientes.



Analgésicos descreve a forma como os seus produtos e serviços aliviam as dores dos clientes.

Ganhos descreve os resultados que os clientes pretendem alcançar ou os benefícios concretos que procuram.



Dores descreve os maus resultados, riscos e obstáculos relacionados com os objetivos do cliente.

Objetivos do Cliente descreve aquilo que os clientes querem que seja feito no seu trabalho e nas suas vidas de acordo com as suas próprias palavras.

Perfil do Cliente

O perfil (do segmento) do cliente descreve um segmento de clientes específico no seu modelo de negócio de forma mais estruturada e detalhada. Divide o cliente em objetivos, dores e ganhos.

Atinge a **Adequação** quando o seu mapa de valor se adequa ao seu perfil de cliente – quando os seus produtos e serviços produzem analgésicos e potenciadores de ganhos que correspondem a um ou mais objetivos, dores e ganhos que são importantes para o seu cliente.

Objetivos do Cliente

Objetivos descreve aquilo que os seus clientes estão a tentar realizar no seu emprego ou na sua vida. Os objetivos dos clientes podem ser as tarefas que estão a tentar executar e concluir, os problemas que estão a tentar resolver ou as necessidades que estão a tentar satisfazer. Certifique-se de que assume a perspetiva do cliente quando investiga os objetivos. O que pensa ser importante na sua perspetiva pode não ser um objetivo que os clientes estejam realmente a tentar alcançar¹².
Faça a distinção entre três grandes tipos de objetivos a cumprir e objetivos de apoio aos clientes:

Objetivos funcionais

Quando os seus clientes tentam desempenhar ou completar uma tarefa específica ou resolver um problema específico. Por exemplo, enquanto consumidor, aparar a relva ou comer de forma saudável, ou, enquanto profissional, escrever um relatório ou ajudar clientes.

Objetivos sociais

Quando os seus clientes querem ter boa aparência ou ter poder ou estatuto social. Estes objetivos descrevem a forma como os clientes querem ser percebidos pelos outros. Por exemplo, acompanhar as tendências da moda, como consumidor, ou ser visto como alguém competente do ponto de vista profissional.

Objetivos pessoais/emocionais

Quando os seus clientes procuram um estado emocional específico, como sentirem-se bem ou seguros. Por exemplo, procurar paz de espírito relativamente aos seus

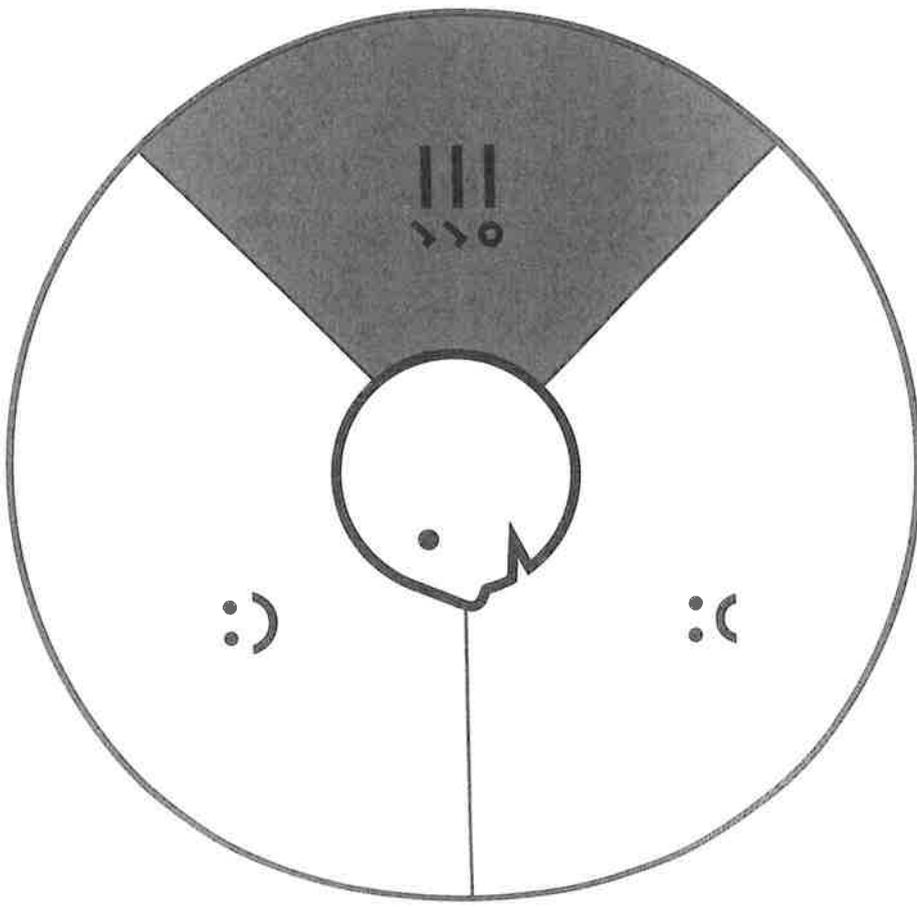
investimentos como consumidor ou obter a sensação de segurança laboral no emprego.

Objetivos de apoio

Os clientes também realizam objetivos no contexto de comprar e consumir valor tanto como consumidores ou como profissionais. Estes objetivos surgem de três funções diferentes:

- **COMPRADOR DE VALOR:** objetivos relacionados com comprar valor, tais como comprar ofertas, decidir que produtos comprar, esperar na fila para pagar na caixa registadora, concluir uma compra ou aceitar a remessa de um produto ou serviço.
- **COCRIADOR DE VALOR:** objetivos relacionados com a criação de valor com a sua organização, tais como fazer críticas de produtos ou dar feedback das mesmas ou até mesmo participar na criação de um produto ou serviço.
- **TRANSFERIDOR DE VALOR:** objetivos relacionados com o fim do ciclo de vida de uma proposta de valor, tais como cancelar uma subscrição, desfazer-se de um produto, transferi-lo para outros ou revendê-lo.

¹² O conceito de objetivos a cumprir foi desenvolvido de forma independente por vários teóricos empresariais incluindo Anthony Ulwick da consultora Strategyn, pelos consultores Rick Peeli e Bob Moesta e pela professora Denise Miller-Motise da Universidade DePaul. Foi popularizado por Clay Christensen e a sua empresa de consultoria Innosight e Anthony Ulwick da Strategyn.



Contexto dos objetivos

Os objetivos dos clientes muitas vezes dependem de um contexto específico no qual são executados. O contexto pode impor alguns constrangimentos ou limitações. Por exemplo, ligar a uma pessoa rapidamente é diferente quando viaja de comboio ou de carro de quando vai a conduzir. Ou ir ao cinema com os seus filhos é diferente de ir com o seu parceiro.

Importância dos objetivos

É importante reconhecer que nem todos os objetivos têm a mesma importância para os seus clientes. Alguns têm maior importância no trabalho ou na vida do cliente, porque não os conseguir cumprir pode ter implicações graves. Alguns são insignificantes, porque o cliente está mais preocupado com outras coisas. Por vezes, um cliente considera um objetivo como crucial porque acontece com frequência ou porque vai imediatamente sentir um resultado desejado ou indesejado.



Importante



Insignificante



Dores do Cliente

Dores descreve tudo o que incomoda o seu cliente antes, durante e depois de tentar concluir um trabalho ou simplesmente o impede de cumprir um objetivo. As dores também descrevem os riscos, isto é, potenciais maus resultados, relacionados com a má execução de um objetivo ou com a não execução de todo,

Tente identificar três tipos de dores dos clientes e qual o grau de gravidade que os clientes lhe atribuem:

Resultados indesejados, problemas e características

Dores são funcionais (por exemplo, uma solução que não funciona, não funciona bem ou tem efeitos secundários negativos), sociais (fica-me mal fazer isto), emocionais (sinto-me mal sempre que faço isto), ou acessórias (é irritante ir à loja por isto). Isto também pode envolver características indesejadas que os clientes não gostam (por exemplo, «correr no ginásio é aborrecido» ou «este design é feio»).

Obstáculos

São coisas que impedem que os clientes sequer comecem uma tarefa ou que os reforcem (por exemplo, «não tenho tempo para concluir esta tarefa com precisão» ou «não posso comportar nenhuma das soluções existentes»).

Riscos (resultados potenciais indesejados)

O que pode correr mal e tem consequências económicas negativas importantes (por exemplo, «posso perder credibilidade quando utilizar este tipo de solução», ou «uma falha de segurança seria desastrosa para nós»).

Gravidade da dor

A dor de um cliente pode ser extrema ou moderada, da mesma forma que os objetivos podem ser importantes ou insignificantes para o cliente.



Extrema

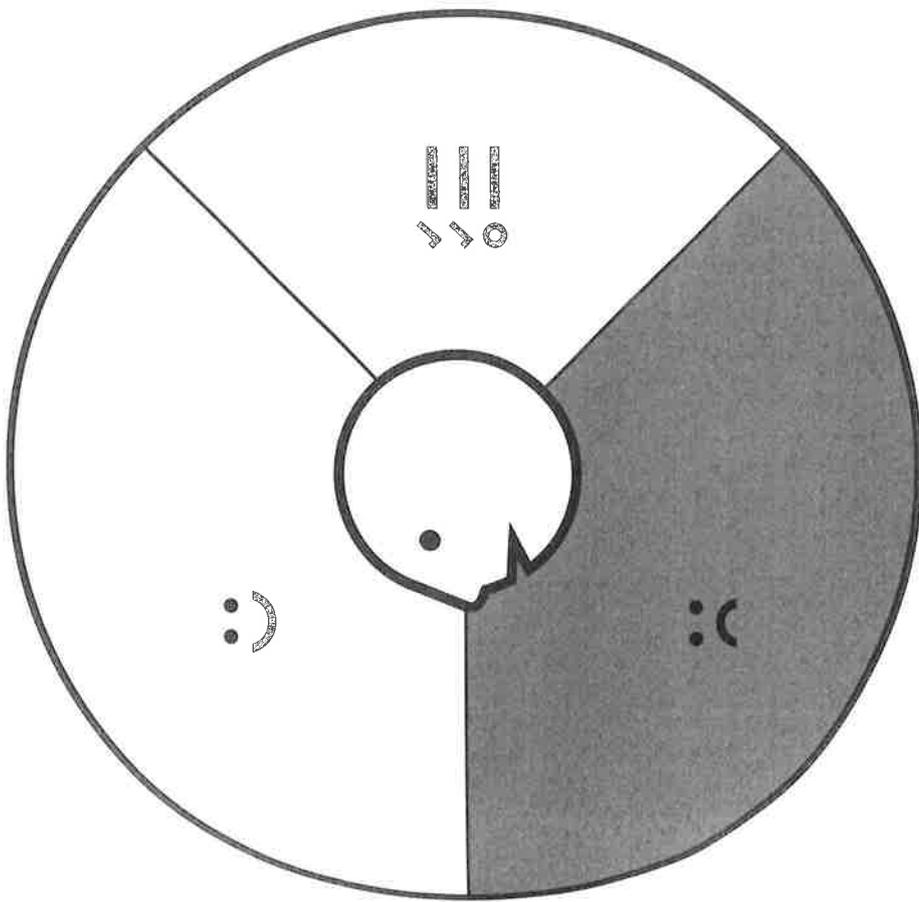
Moderada

Dica: Concretize as dores

De modo a diferenciar claramente os objetivos, dores e ganhos descreva-os o mais concretamente possível. Pergunte depois, quantos minutos exatamente pareceram tempo desperdiçado, quando um cliente aponta como uma dor «perder tempo na fila à espera». Dessa forma pode destacar «desperdiçar mais do que x minutos gastos na fila». Quando compreender exatamente a forma como os clientes medem a gravidade da dor pode conceber analgésicos melhores na sua proposta de valor.

A seguinte lista de questões-chave pode ajudá-lo a pensar em diferentes dores potenciais dos clientes:

- Como é que os seus clientes definem demasiado dispendioso? Exige muito tempo, dinheiro ou exige esforços substanciais?
- O que faz os seus clientes sentirem-se mal? Quais são as suas frustrações, irritações ou coisas que lhes provocam dores de cabeça?
- De que forma as atuais propostas de valor estão a ter um desempenho abaixo do esperado para os seus clientes? Que características identificam como estando em falta? Existem questões de desempenho que os incomodam ou avarias que identificam?
- Quais são as principais dificuldades ou desafios com que os seus clientes se deparam? Compreendem a forma como as coisas funcionam, têm dificuldades em fazer cumprir algumas coisas, ou resistem a objetivos em particular por razões específicas?
- Com que consequências sociais negativas se deparam ou temem os seus clientes? Temem perder a face, poder, confiança ou estatuto social?
- Que riscos temem os seus clientes? Temem riscos financeiros, sociais ou técnicos, ou questionam-se sobre o que poderá estar errado?
- O que mantêm os seus clientes acordados à noite? Quais são as suas grandes questões, preocupações e apreensões?
- Que erros comuns cometem os seus clientes? Estão a usar uma solução da forma errada?
- Que barreiras impedem os seus clientes de adotar uma proposta de valor? Há custos de investimento à cabeça, uma curva de aprendizagem, ou outros obstáculos que evitem a adoção?



Ganhos do Cliente



91

MAPA / 1.1

Ganhos descreve os resultados e os benefícios que os seus clientes querem. São necessários, expectáveis ou desejados alguns ganhos por parte dos clientes e alguns vão surpreendê-los. Os ganhos incluem utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e poupanças de custos. Tente identificar quatro tipos de ganhos dos clientes em termos de resultados e benefícios:

Ganhos necessários

Estes são ganhos sem os quais uma solução não funciona. Por exemplo, a expectativa mais básica que temos de um smartphone é que podemos fazer chamadas com o mesmo.

Ganhos esperados

Estes são ganhos relativamente básicos que esperamos de uma solução, mesmo que possa funcionar sem eles. Por exemplo, desde que a Apple lançou o iPhone, esperamos que os telefones sejam bem concebidos e tenham bom aspeto.

Ganhos desejados

Estes são ganhos que vão além daquilo que esperamos de uma solução, mas que adorávamos ter se fosse possível. Normalmente, estes são ganhos que os clientes inventam caso lhes pergunte. Por exemplo, desejamos que os smartphones estejam perfeitamente integrados com outros aparelhos.

Ganhos inesperados

Estes são ganhos que vão além das expectativas e desejos dos clientes. Nem sequer se lembrariam deles se os questionasse. Antes de a Apple ter popularizado os ecrãs tácteis e a Apple Store, ninguém pensou verdadeiramente neles como parte de um telefone.

Relevância dos ganhos

O ganho de um cliente pode parecer essencial ou simpático de ter, tal como as dores lhes podem parecer extremas ou moderadas.



Essencial



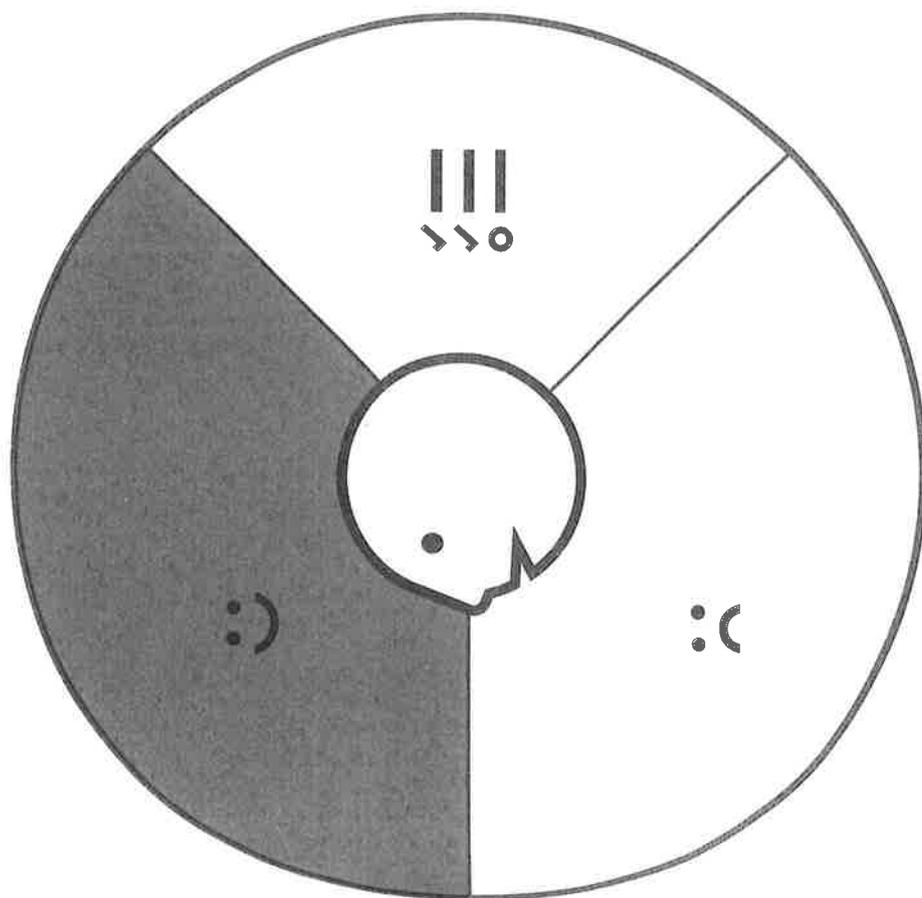
Simpático
de ter

Dica: concretize os ganhos

A semelhança das dores é melhor descrever os ganhos o mais concretamente possível, de modo a diferenciar claramente objetivos, dores e ganhos uns dos outros. Pergunte o que os clientes esperam ou sonham quando falam em «melhor desempenho» como um ganho desejado. Dessa forma pode sublinhar «desejaria um aumento do desempenho de mais de X». Quando perceber exatamente a forma como os clientes medem os ganhos (i.e., os resultados e benefícios), pode criar potenciadores de ganhos melhores na sua proposta de valor.

A seguinte lista de questões-chave pode ajudá-lo a pensar em diferentes ganhos potenciais dos clientes:

- Que poupanças fariam os seus clientes felizes? Que poupanças valorizariam em termos de tempo, dinheiro e esforço?
- Que níveis de qualidade esperam e o que desejam por mais ou menos de?
- De que forma as atuais propostas de valor satisfazem os seus clientes? De que características específicas gostam? Que desempenho e qualidade esperam?
- O que tornaria mais fácil a vida ou emprego dos seus clientes? Poderia haver uma curva de aprendizagem mais suave, mais serviços, ou menores custos de propriedade?
- Que consequências sociais positivas desejam os seus clientes? O que os faz ter boa aparência? O que aumenta o seu poder ou o seu estatuto?
- O que procuram mais os clientes? Procuram um bom design, garantias, especificidade ou mais características?
- Com que sonham os clientes? O que pretendem alcançar ou o que seria para eles um grande alívio?
- Como medem os seus clientes o sucesso e o fracasso? Como avaliam o desempenho ou o custo?
- O que aumentaria a probabilidade de os seus clientes adotarem uma proposta de valor? Desejam um custo mais baixo, menos investimento, menos risco ou melhor qualidade?



17

MAPA / 1.1



Descarregue questões-chave

As Melhores Práticas para Delivered Near Objetivos, Dores e Ganhos

Evite os erros comuns quando traça o perfil de um cliente. Siga estas boas práticas.

X Erros Comuns

Misturar vários segmentos de clientes num mesmo perfil.

Concentrar-se apenas em objetivos funcionais esquecendo os objetivos sociais e emocionais.

Elençar objetivos, dores e ganhos com a sua proposta de valor em mente.

Identificar muito poucos objetivos, dores e ganhos.

Ser demasiado vago nas descrições de dores e ganhos.

✓ Melhores Práticas

Faça um Mapa da Proposta de Valor para cada segmento de cliente. Se vende a empresas questione-se se tem diferentes tipos de clientes em cada empresa (por exemplo, utilizadores, compradores) – ou evitar e eliminar em caso de dores.

Por vezes, os objetivos sociais ou emocionais são ainda mais importantes do que os objetivos funcionais «visíveis». «Fazer boa figura perante os outros» poderá ser mais importante do que encontrar uma excelente solução técnica que ajuda a concluir o objetivo eficazmente.

Quando traça o seu cliente deveria agir como um antropologista e «esquecer» o que está a oferecer. Por exemplo, um editor de economia não deveria delinear objetivos, dores e ganhos unicamente relacionados com livros, porque um leitor tem escolha entre livros de gestão, consultores, vídeos do YouTube ou ainda fazer um programa de MBA ou formação. Vá além dos objetivos, dores e ganhos com que pretende, ou deseja, lidar com a sua proposta de valor.

Um bom perfil de cliente está cheio de post-its, porque a maior parte dos clientes tem muitas dores e espera, ou deseja, muitos ganhos. Elenque todos os objetivos importantes, dores extremas e ganhos essenciais dos seus clientes (potenciais).

Torne as dores e os ganhos tangíveis e concretos. Em vez de apenas escrever «aumento salarial» nos ganhos, especifique o montante do aumento que o cliente procura. Em vez de escrever «demora demasiado tempo» nas dores, indique a duração exata de «demorado tempo». Isto permitirá-lhe-á compreender exatamente a forma como os clientes medem o sucesso e o fracasso.



Dores versus Ganhos

Quando começar a traçar o perfil do cliente, pode, simplesmente, colocar as mesmas ideias em dores e ganhos como anónimos. Por exemplo, se um dos objetivos que o cliente quer cumprir é «ganhar mais dinheiro», poderá começar por acrescentar «aumento salarial» aos ganhos e «corte salarial» às dores,

És uma melhor forma de o fazer:

- Saiba, exatamente, quanto dinheiro a mais o cliente espera ganhar para que sinta que é um ganho e descubra que corte seria sentido como uma dor.
- Nas dores acrescente os obstáculos que impedem ou tornam mais difícil o cumprimento de um objetivo. No nosso exemplo, a dor pode ser «o meu empregador não me dá aumentos».
- Nas dores, acrescente os riscos de não conseguir cumprir o objetivo. No nosso exemplo, a dor poderia ser «não ter capacidade para sustentar as propinas futuras do meu filho».

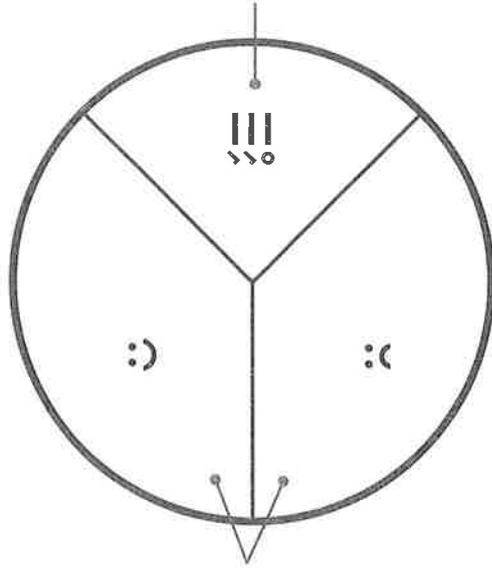


Pergunte «porquê» diversas vezes até compreender verdadeiramente os objetivos a cumprir do seu cliente.

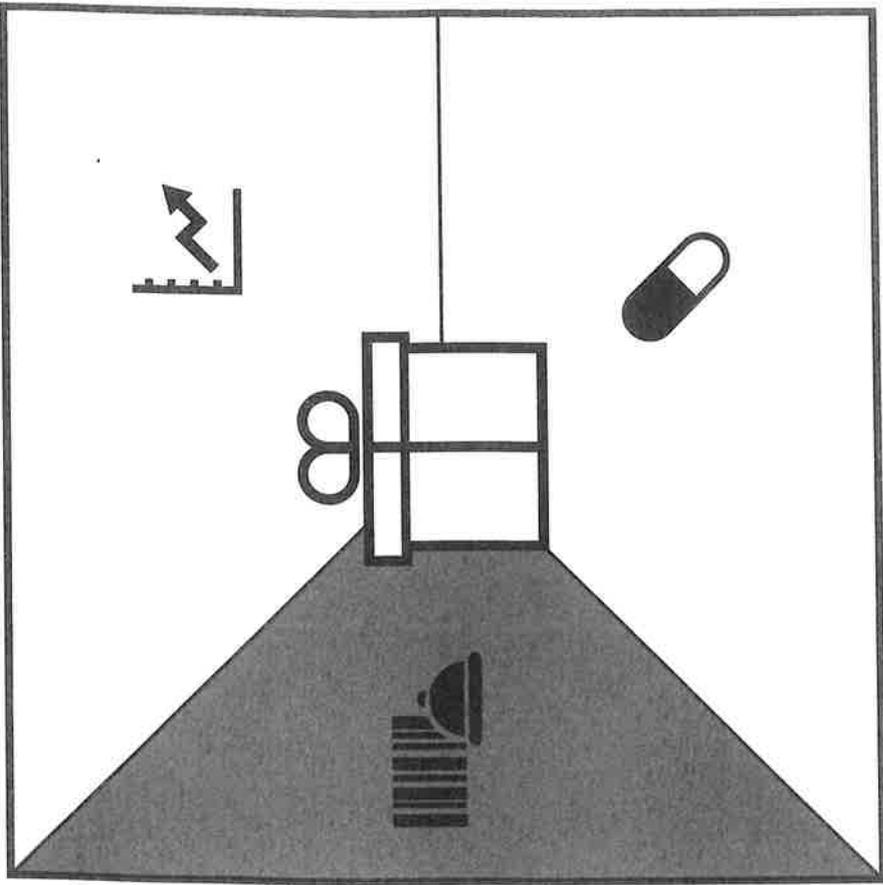
Uma outra questão quando começa a traçar o perfil do cliente é o risco de se contentar com uma compreensão superficial dos objetivos do seu cliente. Para o evitar, tem de se questionar a razão pela qual um cliente quer cumprir um determinado objetivo, tem de aprofundar as verdadeiras motivações.

Por exemplo, por que razão querirá um cliente aprender uma língua estrangeira? Talvez porque o «verdadeiro» objetivo a cumprir seja melhorar o currículo. Por que razão quer ele melhorar o seu currículo? Talvez porque queira ganhar mais dinheiro.

Não se contente até, realmente, compreender os objetivos subjacentes a cumprir que verdadeiramente motivam os clientes.



Mapa de Valor



Produtos e Serviços

Isto é, simplesmente, uma lista daquilo que oferece. Pense nisto, metaforicamente falando, como todos os itens que os seus clientes podem ver na sua montra. É uma listagem de todos os produtos e serviços com base nos quais é construída a sua proposta de valor. Este conjunto de produtos e serviços ajuda os seus clientes a concluírem objetivos funcionais, sociais ou emocionais, e ainda a satisfazerem as necessidades básicas. É fundamental perceber que produtos e serviços não criam valor por si – apenas na relação com um segmento específico de clientes e os seus objetivos, dores e ganhos.

A sua lista de produtos e serviços também pode incluir alguns produtos e serviços de apoio que ajudam os seus clientes a desempenhar os papéis de comprador (aqueles que ajudam os clientes a comparar ofertas, a decidir e a comprar), cocriador (aqueles que ajudam os clientes a cogear propostas de valor) e transferidor (aqueles que ajudam os clientes a desátzer-se de um produto).

É provável que a sua proposta de valor seja composta por vários tipos de produtos e serviços:

Físicos/tangíveis

Bens, tais como produtos transformados.

Intangíveis

Produtos como direitos de autor ou serviços como assistência pós-vendas.

Digitais

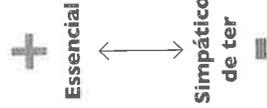
Produtos como o *download* de músicas ou serviços como recomendações *online*.

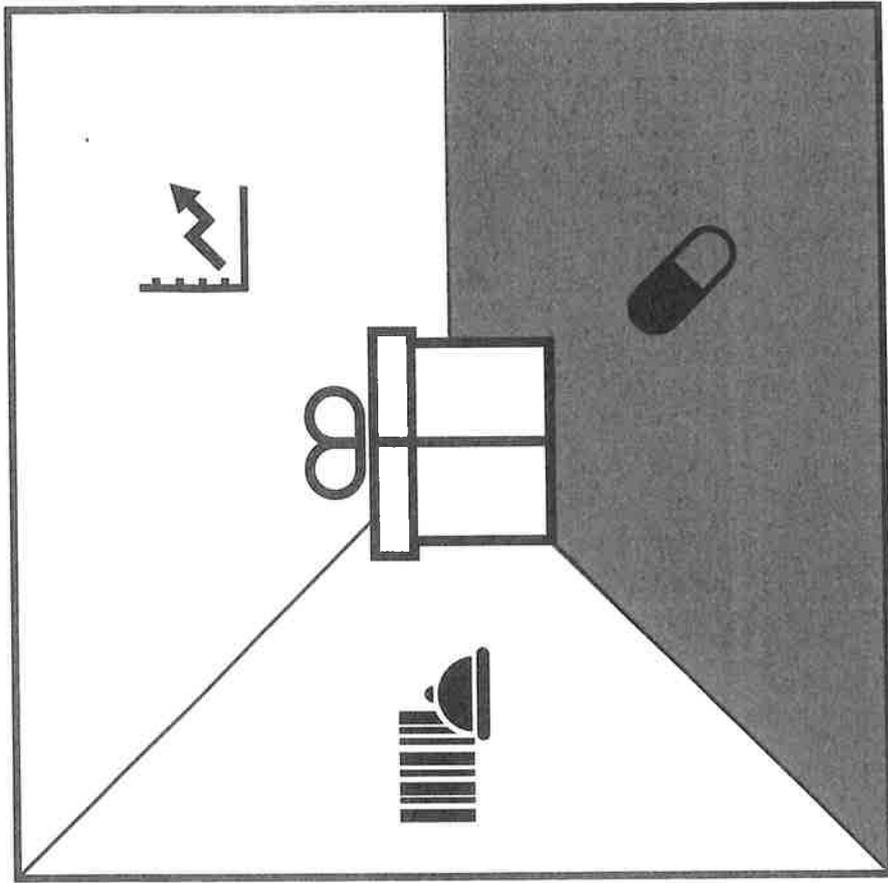
Financeiros

Produtos como fundos de investimento e seguros ou serviços como a concessão de crédito para uma compra.

Relevância

É essencial perceber que nem todos os produtos e serviços têm a mesma importância para os seus clientes. Alguns produtos e serviços são essenciais para a sua proposta de valor; outros são apenas simpáticos de ter.





Analgésicos

Os analgésicos descrevem a forma exata como os seus produtos e serviços aliviam dores específicas do cliente. Descrevem especificamente a forma como pretendem eliminar, ou reduzir, algumas das coisas que incomodam os seus clientes antes, durante ou depois de tentarem concretizar um objetivo, ou que os impedem de o fazer.

As excelentes propostas de valor concentram-se em dores que são importantes para os clientes, em particular dores extremas. Não tem de encontrar um analgésico para cada dor que identifica no perfil do cliente – nenhuma proposta de valor o pode fazer. As propostas de valor excelentes, por vezes, concentram-se apenas em algumas dores que aliviam extremamente bem.

A seguinte lista de questões-chave pode ajudá-lo a pensar em formas diferentes como os seus produtos e serviços podem ajudar os seus clientes a aliviar as dores.

Questione-se: Será que os seus produtos e serviços...

- produzem poupanças? Em termos de tempo, dinheiro ou esforços.
- fazem os seus clientes sentirem-se melhor? Aniquilando frustrações, irritações e outras coisas que provocam dores de cabeça aos clientes.
- resolvem soluções que não têm um bom desempenho ou Ao introduzir novas características, melhor desempenho ou aumentando a qualidade.
- acabam com dificuldades e desafios com que os seus clientes se deparam? Tornado as coisas mais fáceis ou eliminando obstáculos.
- anulam as consequências negativas com que os seus clientes se deparam ou que temem? Em termos de perder a face ou perder poder, confiança ou estatuto.
- eliminam os riscos que os seus clientes receiam? Em termos de riscos financeiros, sociais e técnicos, ou coisas que possam potencialmente correr mal.
- ajudam os seus clientes a dormir melhor à noite? Ao abordar questões relevantes, diminuindo as inquietações ou eliminando preocupações.
- limitam ou erradicam erros comuns que os clientes cometem? Ao ajudá-los a utilizar uma solução da forma correta.
- eliminam barreiras que impedem o seu cliente de adotar propostas de valor? Introduzindo custos de investimento mais baixos, ou simplesmente, eliminando os custos iniciais de investimento, uma curva de aprendizagem mais suave, ou eliminando outros obstáculos que evitam a adoção.

Relevância

Um analgésico pode ser mais ou menos valioso para o cliente. Certifique-se de que diferencia os analgésicos essenciais daqueles que são apenas simpáticos de ter. Os primeiros aliviam questões extremas, muitas vezes de forma radical, e criam muito valor. Os últimos aliviam meramente dores moderadas.



Essencial

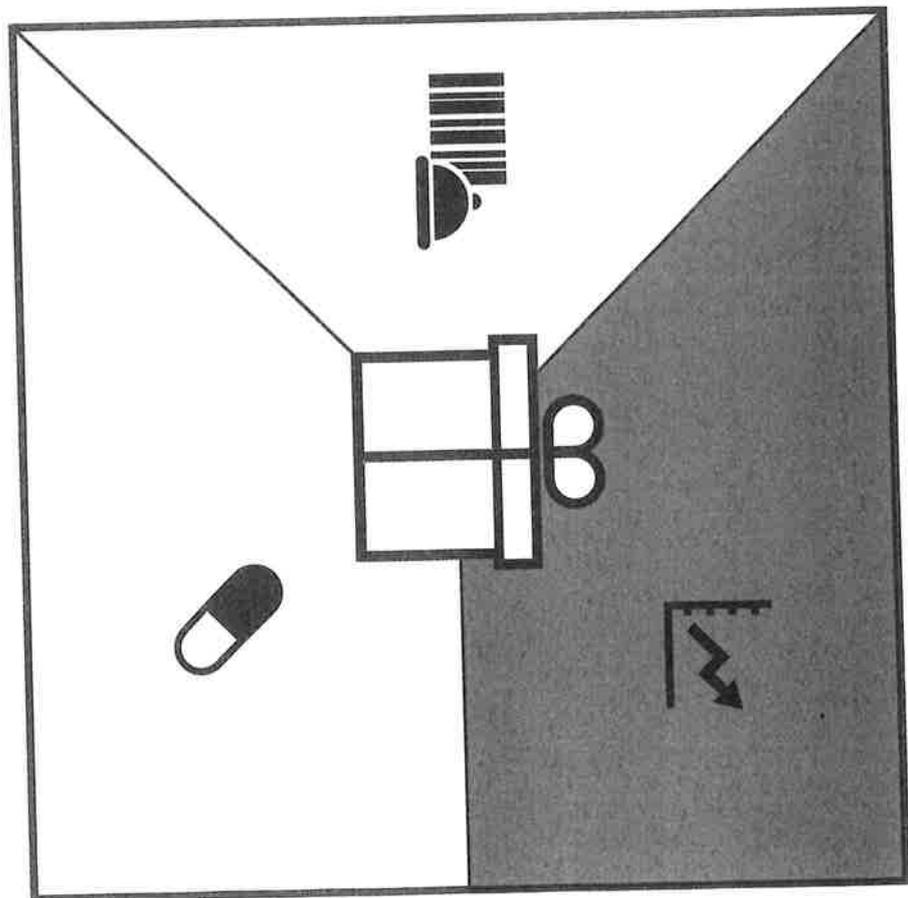


Simpático de ter



31

MAPA / 12



Potenciador de Ganhos

Os potenciadores de ganhos descrevem a forma como os seus produtos e serviços potenciam ganhos ao cliente. Descrevem, explicitamente, como pretende produzir resultados e benefícios que o seu cliente espera, deseja ou com os quais seria surpreendido, incluindo utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e poupanças.

Tal como os analgésicos, os potenciadores de ganhos não têm de abordar todos os ganhos identificados no perfil do cliente. Concentre-se naqueles que são relevantes para os clientes e onde os seus produtos e serviços podem fazer a diferença.

A seguinte lista de questões-chave podem ajudá-lo a pensar em formas diferentes como os seus produtos e serviços podem auxiliar os seus clientes a obterem resultados e benefícios exigidos, esperados, desejados ou inesperados.

Questione-se: Será que os seus produtos e serviços...

- produzem poupanças que agradam aos seus clientes? Em termos de tempo, dinheiro ou esforços.
- produzem resultados que os seus clientes esperam ou que excedem as suas expectativas? Ao oferecer níveis de qualidade, mais ou menos de alguma coisa.
- têm um melhor desempenho do que as atuais propostas de valor e encantam os seus clientes? Relativamente a características específicas, desempenho ou qualidade.
- tornam o trabalho ou a vida dos seus clientes mais fácil? Através de uma melhor funcionalidade, acessibilidade, mais serviços ou menores custos de propriedade.
- criam consequências sociais positivas? Ao fazê-los fazer boa figura ou aumentando o poder ou o estatuto.
- fazem algo específico que os seus clientes esperam? Em termos de boa conceção, garantias, características específicas ou mais características.
- realizam um desejo com o qual os clientes sonham? Ao ajudá-los a satisfazer as suas aspirações ou conseguindo um alívio de uma dificuldade.
- produzem resultados positivos indo ao encontro dos critérios de sucesso ou fracasso dos seus clientes? Em termos de melhor desempenho ou custo mais baixo.
- ajudam a tornar a adoção mais fácil? Através de custos mais baixos, menos instrumentos, risco mais baixo, melhor qualidade, desempenho melhorado ou melhor conceção.



33

MAPA / 1.2

Relevância

Um potenciador de ganhos pode produzir resultados e benefícios mais ou menos

relevantes para o cliente, tal como vimos para os analgésicos. Certifique-se de que diferencia os potenciadores de ganhos essenciais daqueles que são apenas simpáticos de ter.



Essencial



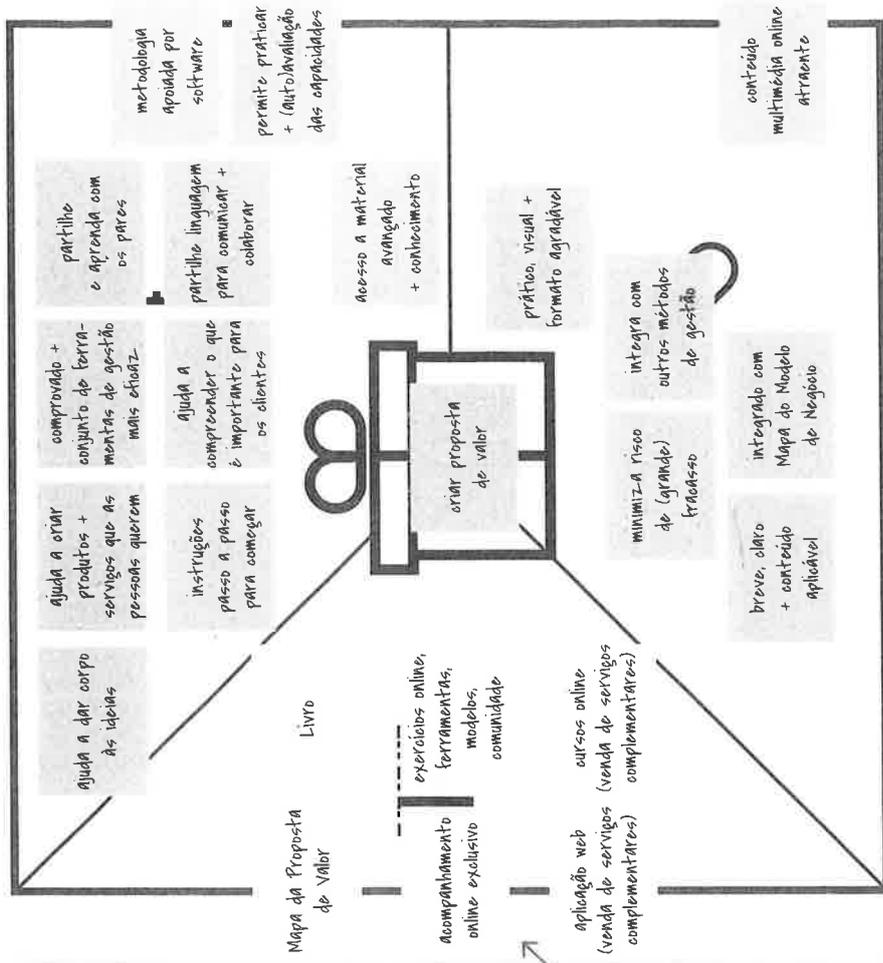
Simpático de ter

Delinear a Proposta de Valor da Criação de Valor da Proposta de Valor

Propostas de valor extraordinárias focam-se em objetivos, dores e ganhos importantes para os clientes e alcançam-nos extremamente bem. Mais uma vez, não deve tentar abordar todas as dores e ganhos do cliente. Concentre-se naqueles que farão a diferença para o seu cliente.

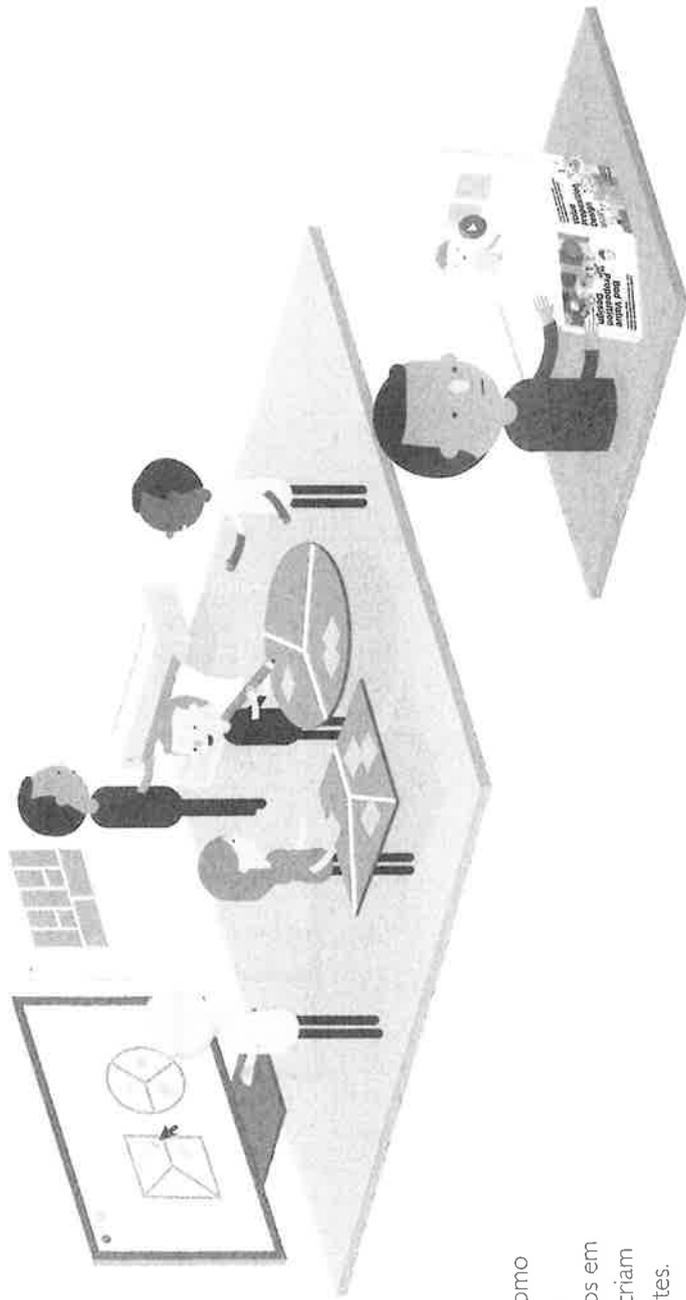
Não faz mal agregar várias propostas de valor numa.

Lista simples dos produtos e serviços com base nos quais assenta a sua proposta de valor para atingir um segmento específico de clientes.



Os analgésicos referem exatamente a forma como os seus produtos e serviços aniquilam as dores dos clientes. Cada analgésico aborda pelo menos um ou mais dores ou ganhos. Não acrescente aqui produtos ou serviços.

Os potenciadores de ganhos sublinham
exatamente a forma como os seus produtos
e serviços ajudam os clientes a obter ganhos.
Cada potenciador aborda pelo menos um ou
mais dores ou ganhos. Não acrescente aqui
produtos ou serviços.



Mapa formal de como
pensamos que os
produtos e serviços em
torno deste livro criam
valor para os clientes.





Enumere Como os Seus produtos e Serviços Criam Valor

OBJETIVO	RESULTADO
Descrever explicitamente como os seus produtos e serviços criam valor	Mapa de criação de valor de uma página

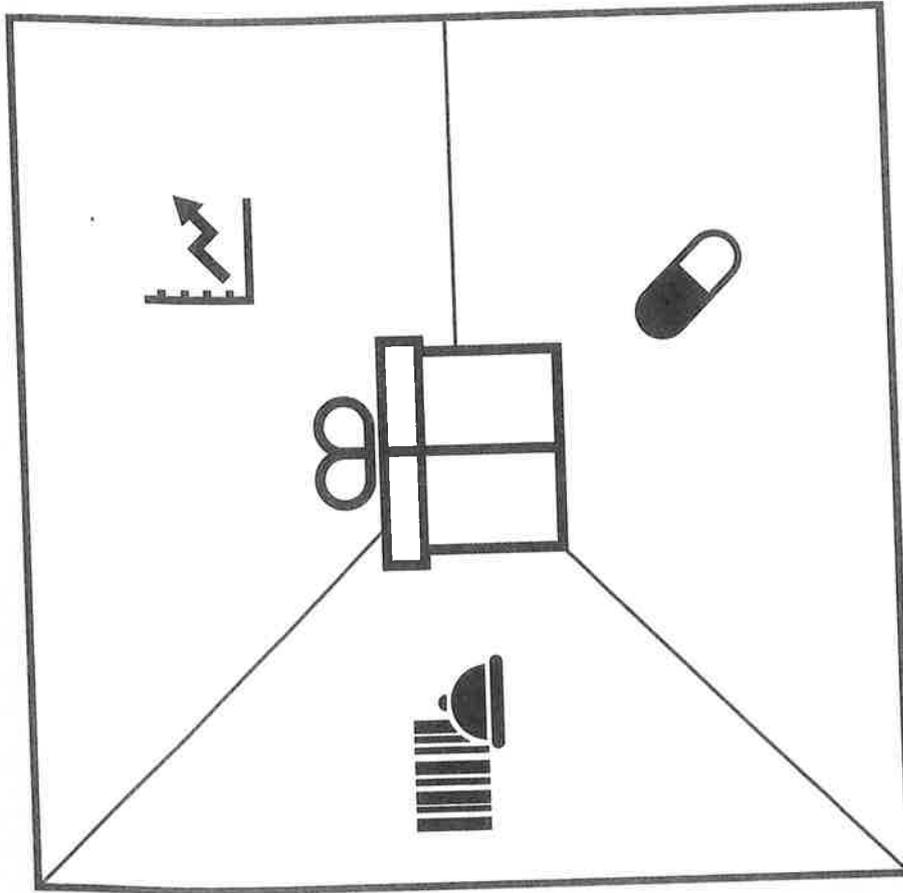
Instruções

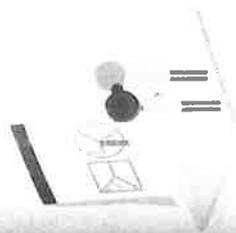
Esboce o mapa de valor de uma das suas propostas de valor já existentes. Por exemplo, utilize um que tenha como alvo o segmento de clientes cujo perfil traçou no exercício anterior. É mais fácil começar com uma proposta de valor já existente. Contudo, se ainda não tem uma, delineie como **pretende criar valor com uma nova ideia**. Analisaremos mais **especificamente a criação de uma nova proposta de valor** mais à frente neste livro.

Por agora:

1. Agarre no perfil de cliente que já completou anteriormente.
2. Descarregue o mapa de valor.
3. Agarre num conjunto pequeno de *post-its*.
4. Elenque a forma como cria valor para os seus clientes.

O Mapa de Valor





1

Lista de produtos e serviços.

Elenque todos os produtos e serviços da sua atual proposta de valor.



2

Esquematize os analgésicos.

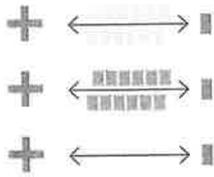
Delinieie a forma como os seus produtos e serviços presentemente ajudam os clientes a aliviar dores eliminando resultados indesejados, obstáculos ou riscos. Utilize um *post-it* por analgésico.



3

Elenque os potenciadores de ganhos.

Explique como os seus produtos e serviços atualmente criam resultados assim como benefícios esperados e desejados para clientes. Utilize um *post-it* por potenciador de ganhos.



4

Hierarquize por ordem de importância.

Hierarquize os produtos e serviços analgésicos e potenciadores de ganhos de acordo com o grau de importância para os clientes.



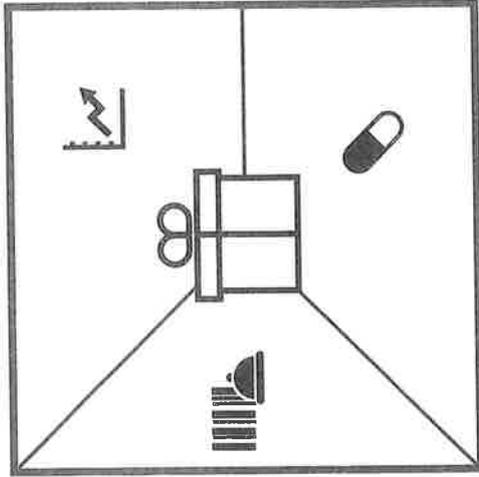
Analgésicos versus potenciadores de ganhos

Tanto os analgésicos como os potenciadores de ganhos criam valor para o cliente de formas diferentes. A diferença é que o primeiro aborda especificamente dores no perfil do cliente, enquanto o segundo aborda especificamente ganhos. Não tem problema se ambos abordarem dores e ganhos simultaneamente. O principal objetivo destas duas áreas é tornar explícita a criação de valor para o cliente dos produtos e serviços.



Qual a diferença entre dores e ganhos no perfil do cliente?

Os analgésicos e os potenciadores de ganhos são claramente diferentes das dores e ganhos. Tem controlo sobre os primeiros, mas não tem sobre os segundos. Decida (isto é conceba) como pretende criar valor ao abordar objetivos, dores e ganhos específicos. Não tem qualquer poder de decisão sobre os objetivos, dores e ganhos que o cliente tem. E nenhuma proposta de valor aborda todos os objetivos, dores e ganhos de um cliente. As melhores tratam aqueles que são mais importantes para os clientes e fazem-no extremamente bem.



Melhores Práticas para Delinear a Criação de Valor

X Erros Comuns

Buscar todos os seus produtos e serviços em vez de apenas aqueles que estão direcionados para um segmento específico.

A acrescentar produtos e serviços nas áreas dos ganhos, no perfil do cliente, que nada têm que ver com as dores e ganhos.

Oferecer analgésicos e potenciadores de ganhos, mas não abordar todas as dores e ganhos do cliente.

✓ Melhores Práticas

Os produtos e serviços criam valor em relação a um segmento específico de clientes. Pense que apenas o conjunto de produtos e serviços que juntos formam uma proposta de valor para um segmento específico de clientes.

Os analgésicos e os potenciadores de ganhos são explicações e características que tornam explícita a criação de valor dos produtos e serviços. Os exemplos passam por «ajuda a poupar tempo» e «bem concebido».

Recorde-se que produtos e serviços não criam valor em termos absolutos, mas sempre em relação a objetivos, dores e ganhos dos clientes.

Tenha em mente que as boas propostas de valor implicam fazer escolhas relativamente aos objetivos, dores e ganhos a abordar e a desconsiderar. Nenhuma proposta de valor aborda todos. Caso o seu mapa de valor o indique, provavelmente é porque não é honesto relativamente a todos os objetivos, dores e ganhos que deverão estar no seu perfil do cliente.

