



**ProBM 2**

# Recursos-Chave

**Compreender e desenvolver Modelos de Negócio na Era da globalização**

# Sumário

---

- **Introdução**
  - Objetivo
  - Conhecimentos a adquirir
  - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências





Todos os Modelos de Negócio requerem Recursos-Chave. Os seus recursos permitem criar e oferecer uma Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relações com Segmentos de Clientes, e obter rendimento. São necessários diferentes Recursos-Chave, dependendo do tipo de Modelo de Negócio. Os Recursos-Chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser posses ou alugueres da empresa, ou podem ser adquiridos a Parcerias-Chave.

## Objetivo

O objetivo deste módulo é ajudá-lo a compreender quais são os Recursos-Chave de um Modelo de Negócio, e como pode trabalhar com eles no seu plano de negócio (opção, categorização, desenvolvimento, etc.).





## Conhecimentos a adquirir

- Compreender o que são Recursos-Chave;
- Compreender a importância dos Recursos-Chave num Modelo de Negócio Canvas;
- Distinguir entre os diferentes tipos de Recursos-Chave;
- Avaliar quais os Recursos-Chave que criam a Proposta de Valor.





## Palavras-chave

- Recursos-Chave
- Recursos físicos
- Recursos intelectuais
- Recursos humanos
- Recursos financeiros
- Segmentos de clientes
- Receitas/Rendimentos
- Proposta de Valor



# Sumário

---

- Introdução
  - Objetivo
  - Conhecimentos adquiridos
  - Palavras-chave
- **Contextualização teórica**
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências





# Contextualização teórica

<b>Modelo de Negócio Canvas</b>		Criado por:	Criado por:	Data:	Versão:
<b>Parcerias-Chave</b> <p>Quem são as nossas Parcerias-Chave?          Quem são os nossos fornecedores?          Que Recursos-Chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?          Que Atividades-Chave são realizadas pelos nossos parceiros?</p> <p><b>MOTIVAÇÃO PARA OS PARCEIROS</b>          Otimização e economia de recursos          Redução do risco e da incerteza          Aquisição de recursos e atividades específicas</p>	<b>Atividades-Chave</b> <p>Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com os Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?</p> <p><b>CATEGORIAS</b>          Produção          Resolução de problemas          Plataformas/ Redes</p>	<b>Proposta de Valor</b> <p>Que valor é que fornecemos ao cliente?          Qual dos problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver?          Que góndios de produtos /serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes?          Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS</b>          Novidade          Desempenho          Personalização          Design          Marca/Estetista          Preço          Redução de Custos          Redução de Risco          Acessibilidade          Conveniência/Utilidade</p>	<b>Relações com os Clientes</b> <p>Que tipo de relação é esperada pelos nossos Segmentos de Clientes?          Quais é que já estão estabelecidas?          Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio?          Quanto custam manter os diferentes tipos de Relação estabelecidos?</p> <p><b>EXEMPLOS</b>          Assistência Personal          Assistência Personal Dedicada          Auto-serviço          Serviços automatizados          Comunidades          Co-criação</p>	<b>Segmentos de Clientes</b> <p>Para quem estamos a criar valor?          Quem são os nossos clientes mais importantes?</p> <p>Mercado de massa          Nicho de Mercado          Segmentado          Diversificado          Plataformas multi-lateral</p>	
	<b>Recursos-Chave</b> <p>Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? e as Relações com os Clientes? e os Fluxos de Rendimentos?</p> <p><b>TIPOS DE RECURSOS</b>          Físicos          Intelectuais (patentes de marca, direitos de autor, dados)          Humanos          Financeiros</p>		<b>Canais</b> <p>Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?          Como é que estamos a alcançar-las agora?          Como estão integrados os nossos Canais?          Quais funcionam melhor?          Quais são os mais rentáveis?          Como estamos a integrá-los com as rotinas dos nossos clientes?</p> <p><b>FASES DOS CANAIS</b>          1. Consciência – Como é que nos disponibilizamos e informamos o público-alvo dos produtos e serviços do nosso negócio?          2. Aquisição – Como ajudamos os clientes a avaliar a nossa Proposta de Valor?          3. Aquisição – Como é que permitimos aos clientes a compra de produtos/serviços?          4. Entrega – Como é que “entregamos” a Proposta de Valor aos clientes?          5. Pós-venda – Como é que prestamos apoio ao cliente após o venda?</p>		
<b>Estrutura de Custos</b> <p>Quais são os custos mais importantes implicados no nosso Modelo de Negócio?          Que Recursos-Chave são mais caros?          Quais são as Atividades-Chave mais dispendiosas?</p> <p><b>O SEU NEGÓCIO É</b>          Com ênfase nos custos (estruturas de custos mais simples, propostas de baixo preço, automatização máxima, outsourcing abrangente)          Orientado para o valor (focando na criação de valor, propostas de alto preço)</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA</b>          Custos fixos (aluguer, rendas, utilidades)          Custos variáveis          Economias de escala          Economias de âmbito</p>			<b>Fluxos de Rendimento</b> <p>Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar?          Pelo quê que estão dispostos a pagar?          Como estão atualmente a pagar?          Como é que preferem pagar?          Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?</p> <p><b>TIPOS</b>          Venda de ativos          Taxa de utilização          Taxa de subscrição          Licenciamento          Agentes e Mediadores          Empreitadas / Renda/ Leasing</p> <p><b>Preços Fixos</b>          Listagem de preços          Dependente das características do produto          Dependente do Segmento do Cliente          Dependente do volume          Publicidade</p> <p><b>FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS</b>          Negociação (discussão de preços)          Gestão do Rendimento          Mercado em Tempo Real</p>		



## Recursos-Chave



## Breve definição

Um **recurso** é um elemento económico e/ou de produção necessário para realizar uma atividade, e serve como meio para desenvolver uma empresa e alcançar um resultado desejado.

Os três recursos mais básicos são a propriedade, a mão-de-obra e o capital. Outros recursos incluem energia, empreendedorismo, informação, conhecimentos especializados, gestão, e tempo.





# Contextualização teórica

Os **Recursos-Chave** são os principais inputs que uma empresa utiliza para criar a sua Proposta de Valor, servir o seu Segmento de Clientes e fornecer o produto ao cliente. Os recursos são características importantes para o sucesso do Modelo de Negócio, de forma a criar o **produto final**, e devem ser **distintos** dos Recursos-Chave das empresas concorrentes. Os Recursos-Chave dizem respeito ao **segmento operacional** e definem o **tipo de materiais** necessários, assim como o **equipamento** e o **tipo de profissionais que precisam de empregar**. Este elemento desempenha um papel direto na concretização da Proposta de Valor para o Segmento de Clientes escolhido e define o que deve proporcionar aos seus clientes.

No Modelo de Negócio Canvas inclui-se apenas os recursos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes no mercado.





## Tipos de Recursos-Chave

Os Recursos-Chave podem ser categorizados em 4 tipos:

- Físicos;
- Intelectuais;
- Humanos;
- Financeiros;





## Recursos Físicos

Recursos físicos são os recursos materiais que uma empresa utiliza para criar a sua Proposta de Valor.

- Estes podem incluir equipamento, bens, edifícios, fábricas e redes de distribuição que permitam o funcionamento da empresa.

Os comerciantes dependem fortemente de Recursos físicos.

Este elemento do Modelo de Negócio pode ser um dos mais dispendiosos. Por conseguinte, é importante para um empresário avaliar de forma realista todas as necessidades antes de fazer quaisquer investimentos.





## Recursos Intelectuais

Estes são recursos intangíveis, não-físicos .

- São, por exemplo, a marca, patentes, direitos de propriedade intelectual, direitos de autor, e até parcerias. As listas de clientes, o conhecimento do cliente, e mesmo o próprio pessoal, representam uma forma de Recurso intelectual.

Os Recursos intelectuais levam muito tempo e requerem muitas despesas a desenvolver-se. Uma vez desenvolvidos, podem trazer muitas vantagens para a empresa. São componentes cada vez mais importantes de um Modelo de Negócio forte.





## Recursos Humanos

Os empregados são frequentemente os mais importantes e, no entanto, os recursos mais facilmente esquecidos. São particularmente importantes em empresas de serviços ou em empresas com atividades que requerem muita criatividade e um vasto leque de conhecimentos. Neste tipo de empresas, os recursos humanos, tais como representantes de serviço ao cliente, engenheiros de software ou cientistas, são fundamentais. Todas as empresas requerem recursos humanos, podendo ser mais cruciais em certos Modelos de Negócio.

- Por exemplo, os recursos humanos são cruciais nas empresas de conhecimento-especializado e nas indústrias criativas.

O sucesso de uma Organização depende fortemente do talento e da força dos seus empregados. Membros de equipa fortes podem ser recrutados através de uma variedade de métodos. As agências de recrutamento de pessoal e as empresas de procura de executivos são especializadas na colocação de profissionais dentro de cada indústria. Uma alternativa é encontrar empregados através de referências de indivíduos de confiança.





## Recursos Financeiros

O elemento mais importante para iniciar um negócio é o financiamento. Mesmo a empresa mais básica incorre uma grande quantidade de custos de arranque, incluindo o registo de um nome comercial, a obtenção de uma linha telefónica comercial, etc.

- Os recursos financeiros podem ser obtidos através de uma variedade de fontes, sendo a mais fácil a partir das contas pessoais do fundador da empresa. Alternativamente, empréstimos e linhas de crédito podem ser concedidos por instituições financeiras, amigos e familiares, investidores privados e mesmo pelo Governo. Além disso, muitas bolsas de fontes privadas e públicas são oferecidas a empresários de todos os sectores demográficos. Os Recursos financeiros incluem dinheiro, linhas de crédito e a capacidade de ter planos de compra de ações para os empregados.

Todas as empresas têm Recursos financeiros, mas algumas terão recursos financeiros mais fortes do que outras, tais como, por exemplo, bancos que se baseiam inteiramente na disponibilidade deste recurso.





## Outros tipos de Recursos

A constante mudança do mundo empresarial desencadeou o aparecimento de vários tipos de recursos:

- **Recursos Educativos**

Talvez a melhor qualidade de um empreendedor que queira desenvolver um novo projeto é ter formação necessária. Ao compreender a concorrência e ao adquirir um conhecimento profundo da sua indústria, os empreendedores estarão melhor preparados para tomar decisões mais inteligentes relativamente à direção que a sua empresa deve tomar.

- **Recursos Emocionais**

Iniciar um negócio pode implicar um esforço extremamente stressante para um empreendedor. Para manter a sua sanidade e permanecer motivado, é importante que os empreendedores tenham uma equipa de apoio que lhes possa dar inspiração, apoio e orientação, conforme necessário. Esta equipa pode ser composta por familiares e amigos, juntamente com um mentor ou um grupo profissional (e.g., associação).



# Content

---

- Introdução
  - Objetivo
  - Conhecimentos a adquirir
  - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências





## Recursos-Chave baseados no tipo de negócio

Recursos-Chave são os recursos estratégicos que uma empresa precisa de ter em funcionamento, num grau superior ao da concorrência.

O Modelo de Negócio Canvas propõe três tipos principais de negócios:

- Produto,
- Âmbito,
- Infraestrutura.

Estes três tipos de negócios tendem a ter Recursos-Chave semelhantes.

**Negócios orientados para o produto** têm um produto que se diferencia dos outros.

**Negócios orientados para o âmbito de aplicação** criam sinergias em torno de um determinado Segmento de Cliente.

**Negócios orientados para as infraestruturas** atingem economia de escala numa área específica e facilmente repetível.





## Boas práticas- VISA cards

A VISA é uma empresa tecnológica que proporciona serviços de pagamento aos bancos a nível mundial. A VISA não fornece assistência financeira ou linhas de crédito aos clientes. Fornece antes aos bancos, e outras instituições financeiras, uma "Open Loop Payments Network" que proporciona um meio de comunicação entre diferentes empresas de vários sectores.

A VISA fornece valor aos titulares de cartões, dando-lhes uma forma segura e conveniente de efetuar transações. Os comerciantes são capazes de proporcionar aos seus clientes uma maior comodidade quando aceitam cartões VISA, e os bancos cobram taxas pela utilização do cartão, bem como taxas de transação e de atraso de pagamento.

A VISA faz isto através da utilização dos seus principais recursos, como a infraestrutura de processamento global que a empresa construiu ao longo de muitos anos. Esta infraestrutura consiste em centros de processamento dispersos pelo mundo, ligados uns aos outros e que estão programados para minimizar informação redundante. As operações VISA concentram-se fortemente na gestão e manutenção desta infraestrutura porque é fundamental para proporcionar segurança, conveniência, rapidez e eficiência aos clientes VISA .





## Negócios orientados para o produto

São empresas que concentram todas as suas funções na criação e venda de um produto. Este produto tem características únicas e um Segmento de Clientes disposto a adquiri-lo. Os Recursos-Chave para estas empresas são Recursos intelectuais e humanos, uma vez que estas Organizações têm propriedade intelectual com experiência na sua indústria e um Nicho de Mercado específico.

**Exemplo:** O tipo de Negócio da Rovio (empresa criadora do jogo móvel *Angry Birds*) é um exemplo de Negócio orientado para o produto.





## Negócios orientados para o âmbito de aplicação

São dedicados a fornecer uma Proposta de Valor a um determinado Segmento de Cliente. Estas empresas possuem Recursos intelectuais, com o seu conhecimento sobre o seu Segmento-alvo de Clientes; um conjunto estabelecido de mecanismos; e, em alguns casos, infraestruturas, como centros de serviços especializados.

**Exemplo:** uma Organização que pretende especializar-se em ser **o fornecedor de TI a todos os escritórios de advocacia**, dentro de uma região, é um Negócio orientado para o âmbito de aplicação





## Negócios orientados para as infraestruturas

Estes, como o nome sugere, atingem a rentabilidade através da exploração da sua infraestrutura desenvolvida. A **indústria das telecomunicações** investe fortemente no desenvolvimento de infraestruturas de telecomunicações e depois lucra durante anos posteriores, apenas com pequenos investimentos para manter os seus sistemas atualizados..

Os **comerciantes** são também empresas orientadas para as infraestruturas porque dependem principalmente delas para sustentar a sua rentabilidade a longo prazo.



# Sumário

---

- Introdução
  - Objetivo
  - Conhecimentos a adquirir
  - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências





- Recursos Chave no Modelo de Negócio de Denis Oakley, [www.Denis-Oakley.com](http://www.Denis-Oakley.com)  
[https://www.youtube.com/watch?v=hQAhEEkddKO&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=hQAhEEkddKO&feature=emb_logo)
- Quais são os Recursos-Chave necessários para apresentar a Proposta de Valor?  
<https://www.denis-oakley.com/business-model-canvas-course/key-resources/>
- Como é que utilizo os Recursos-Chave no Modelo de Negócio Canvas?  
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194367-how-do-i-use-the-key-resources-building-block-of-t>
- O Plano de Negócios de 20 Minutos: Modelo de Negócio Canvas Facilitado  
[https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step\\_7\\_of\\_10\\_Key\\_Resources](https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Step_7_of_10_Key_Resources)  
[https://www.youtube.com/watch?v=hQAhEEkddKO&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=hQAhEEkddKO&feature=emb_logo)





- Recursos-Chave no Modelo de Negócio Canvas

<https://www.cleverism.com/key-resources-building-block-in-business-model-canvas/>

- 5 Recursos necessários para ter sucesso no início de um negócio

<https://smallbusiness.chron.com/5-resources-need-succeed-start-business-23.html>

- Uma Lista de Técnicas de Priorização que Deve Saber

<https://www.businessanalystlearnings.com/blog/2016/8/18/a-list-of-requirements-prioritization-techniques-you-should-know-about>

- <https://quizlet.com/latest>

- <http://www.businessdictionary.com/definition/resource.html>



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.

