



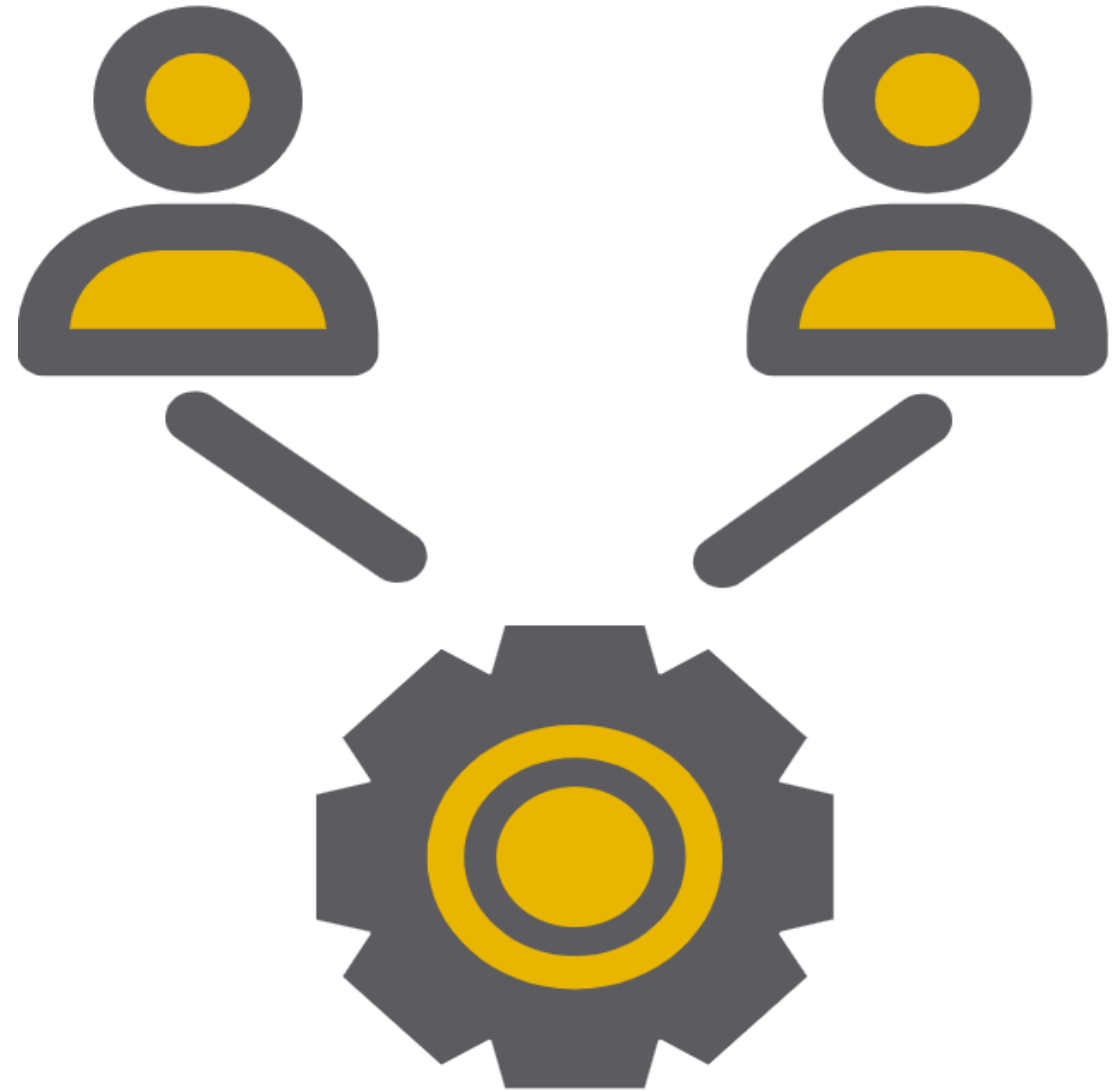
ProBM 2

Atividades-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 gestores de empresas devem estar envolvidos na criação do Modelo de Negócio, especialmente na definição das Atividades-Chave, uma vez que são fundamentais para atingir os objetivos esperados. As atividades de negócio incluem a tomada de decisões sobre o funcionamento; administração; produção, resolução de problemas; atividades de marketing; e comunicação entre os clientes.

As Atividades-Chave não podem ser uniformes, uma vez que mudam de acordo com o tipo de atividade e operação realizada. Consequentemente, uma vez estabelecidas, cumprem às necessidades da empresa e aos seus objetivos futuros. Antes de estabelecer as Atividades-Chave, os gestores da empresa devem fazer uma auditoria interna: avaliar os seus próprios meios de produção, de resolução de problemas, plataformas e redes, e valorizar a relação que têm com os clientes, que são com quem comunicam a Proposta de Valor do seu produto.

Objetivo

O objetivo deste módulo é permitir uma melhor compreensão do ramo das Atividades-Chave no Modelo de Negócio Canvas e incorporá-lo num plano de negócio.



Conhecimentos a adquirir

- definir o conceito de Atividades-Chave dentro do Modelo de Negócio Canvas
- identificar as principais Atividades-Chave dentro de uma empresa;
- identificar as Atividades-Chave relevantes para alcançar os objetivos de uma empresa;
- demonstrar a importância das Atividades-Chave na definição da Proposta de Valor;
- explicar a relação entre as Atividades-Chave e a Proposta de Valor de uma empresa;
- saber discriminar as Atividades-Chave relevantes para a Proposta de Valor



Palavras-chave

- Atividades-Chave
- Diferenciação
- Clientes
- Proposta de Valor
- Objetivos esperados
- Concorrência



Palavras-chave

- Modelo de Negócio Canvas
- Organizações
- Atividades-Chave
- Diferenciação
- Clientes
- Proposta de Valor
- Objetivos esperados
- Concorrência



Relevância das Atividades-Chave

- As Atividades-Chave descrevem o que uma empresa faz, incluindo as tarefas-chave realizadas dentro da Organização para cumprir e criar Fluxos de Rendimento a longo prazo.
- A avaliação das Atividades-Chave inclui começar por uma análise interna. Os gestores da empresa devem responder à pergunta: Que atividades são necessárias para uma boa Proposta de Valor?
- As Atividades-Chave devem focar-se na criação de um valor original.



Relevância das Atividades-Chave

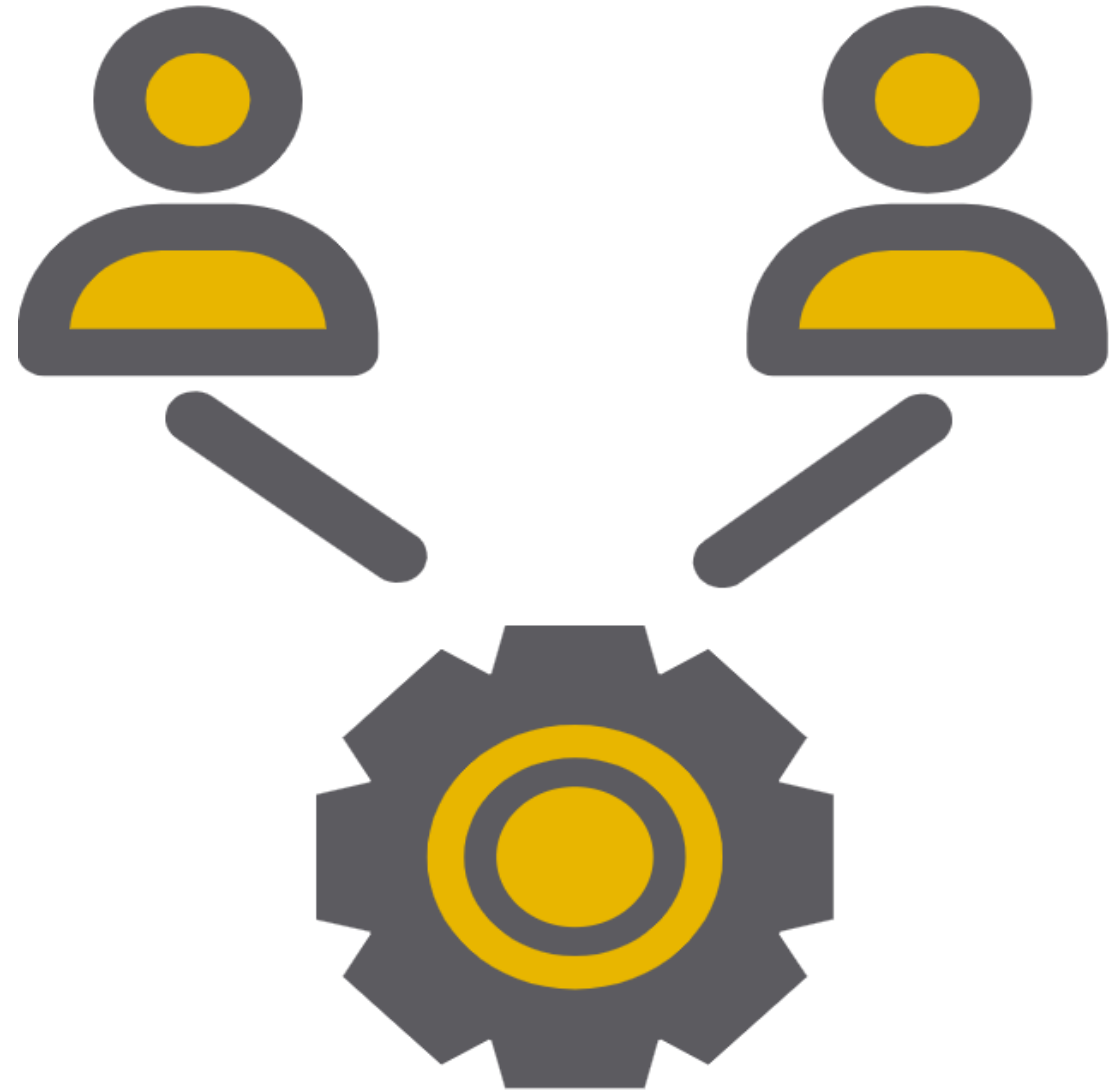
As Atividades-Chave consistem nas principais atividades de uma empresa para obter lucro. Na definição das Atividades-Chave de uma empresa, deve-se pensar nas seguintes questões:

- Quais são as tarefas mais importantes para desenvolver um produto / serviço?
- Qual é o elemento mais importante para distribuir um produto/serviço?
- Que atividades podem apoiar a manutenção da Relação com o Cliente (serviço, experiência, etc.)?
- Quais são as Atividades-Chave para cada Segmento de Clientes? (confiança, limite de crédito, pagamento rápido)



Sumário

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



Na Modelo de Negócio Canvas as Atividades-Chave de uma empresa podem incluir as áreas de: operações, marketing, produção, resolução de problemas, redes, finanças (ou administração). No slide seguinte, cada área é explicada em profundidade.

Modelo de Negócio Canvas Criado por: _____ Criado por: _____ Data: _____ Versão: _____

<p>Parcerias-Chave </p> <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>MOTIVAÇÃO PARA OS PARCEIROS Obtenção e recuperação de recursos Redução do risco e da incerteza Aquisição de recursos e atividades específicas</p>	<p>Atividades-Chave </p> <p>Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?</p> <p>CATEGORIAS Produção Resolução de problemas Plataformas/Redes</p>	<p>Proposta de Valor </p> <p>Que valor é que fornecemos ao cliente? Qual das grandes dores dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver? Que pacotes de produtos/serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?</p> <p>CARACTERÍSTICAS Novidade Desempenho Personalização Design Marca/Estética Preço Redução de Custos Redução de Risco Acessibilidade Conveniência/Utilidade</p>	<p>Relações com os Clientes </p> <p>Que tipo de relação é esperado pelos nossos Segmentos de Clientes? Qual é que já estamos a ter? Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio? Quanto custam manter os diferentes tipos de Relações estabelecidas?</p> <p>EXEMPLOS Assistência Personal Assistência Personal Direto/Indireto Auto-serviço Serviços automatizados Comunidade Co-criação</p>
<p>Recursos-Chave </p> <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>TIPOS DE RECURSOS Físicos Intelectuais (patentes de marca, direitos de autor, dados) Humanos Financeiros</p>	<p>Canais </p> <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 integradas os nossos Canais? Quais são os mais melhores? Quais são os mais rentáveis? Como estamos a integrá-los com as outras partes dos nossos clientes?</p> <p>FASES DOS CANAIS 1. Co-criação – Como é que envolvemos os e informamos o público-alvo dos produtos e serviços da nossa empresa? 2. Aquisição – Como ajudamos os clientes a avaliar a nossa Proposta de Valor? 3. Aquisição – Como é que permitimos aos clientes o acesso 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>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?</p> <p>Merch de massa Nicho de Mercado Segmentado Diversificado Plataformas multilaterais</p>	
<p>Estrutura de Custos </p> <p>Quais são os custos reais importantes implícitos ao nosso Modelo de Negócio? Que Recursos-Chave são mais caros? Quais são as Atividades-Chave mais dispendiosas?</p> <p>O SEU NEGÓCIO É Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, propostos de baixo preço, automatizado/máquina, outsourcing abrangente) Orientado para o valor (centrado na criação de valor, proposta de valor premium)</p> <p>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA Custos fixos (salários, rendas, atitudes) Custos variáveis Economias de escala Economias de âmbito</p>		<p>Fluxos de Rendimento </p> <p>Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo quê que estão dispostos a pagar? Como estão dispostos a pagar? Como é que preferem pagar? Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?</p> <p>TIPOS Venda de ativos Taxa de utilização Taxa de subscrição Licenciamento Agências e Média/Out Emprestimos / Rend/ Leasing</p> <p>PREÇOS FIXOS Listagem de preços Dependente das características do produto Dependente do Segmento do Cliente Dependente do volume Publicidade</p> <p>FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS Negociação (bancando de preços) Gestão do Rendimento Mercado e em Tempo Real</p>	



Template do Modelo de Negócio Canvas e descrição das Atividades-Chave

- **OPERAÇÕES:** o processo de trabalho interno da empresa.
- **MARKETING:** promoções, campanhas, anúncios, canais para divulgar a Proposta de Valor.
- **PRODUÇÃO:** ligado às principais operações para produzir a Proposta de Valor, por exemplo, conceção, fabrico.
- **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** estudar métricas, formação para melhorias.
- **REDES:** onde a empresa poderá ter um contacto mais próximo com os clientes, por exemplo, a utilização das TIC e das redes sociais.
- **FINANÇAS:** contas de comerciantes, lojas de comércio eletrónico



Atividades-Chave e subcategorias

Estas áreas são muito importantes, pois asseguram o crescimento da empresa. Assim, é necessário assegurar que estão a funcionar e que são divulgadas em toda a organização.

Dependendo da área de funcionamento de uma empresa, certas atividades prevalecem sobre outras. Por exemplo, as empresas financeiras estarão mais envolvidas em atividades de resolução de problemas do que de produção.

As Atividades-Chave podem, ser divididas em **4 subcategorias**:

Atividades centrais	Principalmente relacionado com a criação do produto.
Atividades de apoio	Estão relacionados com a produção de resultados (e.g., manutenção de registos).
Atividades de coordenação	Assegurar a adaptação das atividades centrais às atividades de apoio (e.g., gestão de contas)
Atividades estratégicas	Relacionadas com a avaliação da adaptação e a necessidade de mudança. Estão relacionadas com factores externos (e.g., canais de distribuição, relação com o cliente, etc.)



Atividades-Chave no Modelo de Negócio Canvas

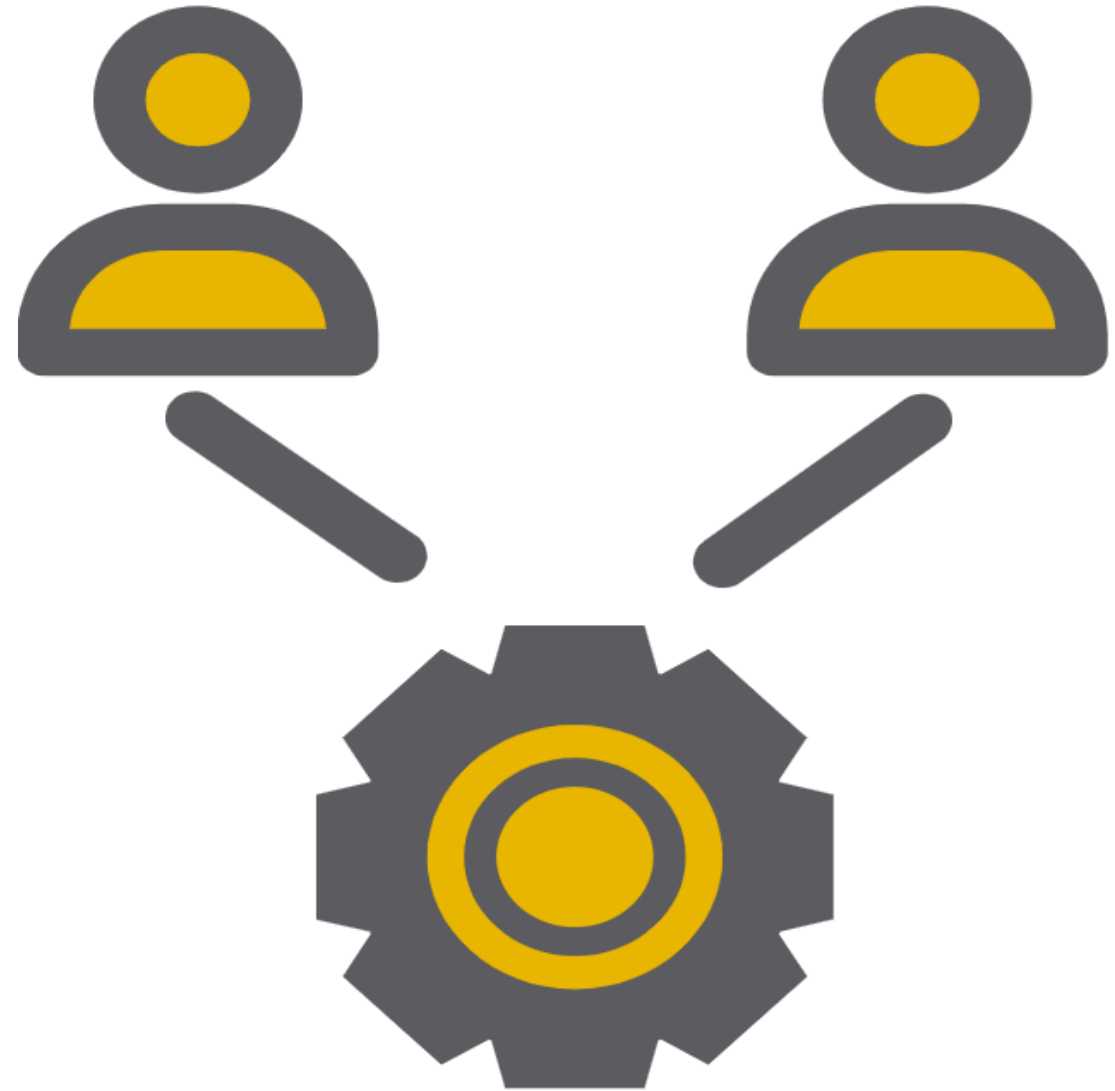
Depois de ter considerado as subcategorias anteriores, duas Atividades-Chave devem ser sublinhadas quando se desenvolve o Modelo de Negócio:

- **Gestão da Cadeia de Abastecimento** - este elemento é importante aquando da identificação das Parcerias-Chave e dos Recursos-Chave. A Gestão da Cadeia de Abastecimento deve tornar-se prioritária na Organização, de forma a assegurar que está a colaborar com as suas Parcerias-Chave para produzir a melhor Proposta de Valor.
- **Desenvolvimento do *Software*** - os processos de software permitiram a digitalização dos sistemas de muitas empresas. O software informático ajuda a gerir todas as partes de uma empresa. Deve analisar-se atentamente se os processos integrativos são internos ou externos, e que parcerias devem ser estabelecidas.



Sumário

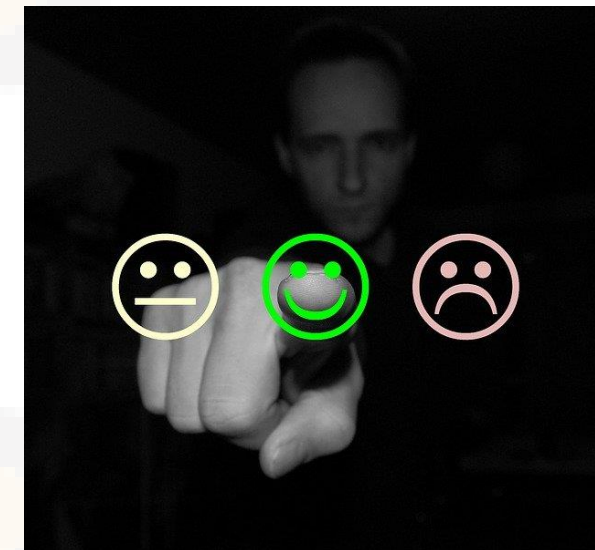
- Introdução
 - Objetivo
 - Conhecimentos a adquirir
 - Palavras-chave
- Contextualização teórica
- Exemplos e Boas Práticas
- Referências



Exemplo - café

Se estiver a desenvolver um pequeno café de esquina, tem de se certificar de que está a desenvolver as Atividades-Chave necessárias. Estas incluem:

- A elaboração do menu;
- A publicidade do café, que inclui ao design dos anúncios e produtos promocionais;
- A avaliação da satisfação do cliente;
- A adesão de clientes regulares, (no caso de já terem clientes de confiança);
- Uma medida da satisfação do cliente.



Considerações importantes

A análise dos seus meios de produção, resolução de problemas e plataformas, ou redes, são aspetos importantes para definir as suas Atividades-Chave.

O objetivo final da identificação das Atividades-Chave é ajudá-lo a descobrir quais as tarefas mais importantes para diferenciar a sua Proposta de Valor da da empresa concorrente. Isto é importante para apresentá-la adequadamente. Ao considerar o bloco das Atividades-Chave, incluindo os processos e tarefas-chave, tenha em conta os seus principais recursos e parceiros antes de avançar para os próximos passos do Modelo de Negócio, uma vez que estão todos interligados.

Por exemplo, as Atividades-Chave são, no Modelo de Negócio Canvas, a ponte entre a Proposta de Valor e os Segmentos de Clientes. Desta forma, deve manter o foco no cliente quando avançar para o bloco das Relações com o Cliente.

As Atividades-Chave devem ser revistas frequentemente. Se considerarmos o exemplo da Netflix, a empresa iniciou a sua atividade com a distribuição de DVDs. Desde então, adaptou-se ao contexto atual, mudando as suas Atividades-Chave para a criação de novos conteúdos.

NETFLIX



Questões para Reflexão

- Como pode identificar as suas Atividades-Chave? Foque-se na lista proposta.
- Defina as suas atividades estratégicas. A sua empresa envolver-se-á numa série de processos e atividades de modo a funcionar corretamente, no entanto, nem todos são cruciais.
- Pense no Modelo de Negócio e concentre-se nos seus Recursos-Chave e nas suas Parcerias-Chave. Identifique os elementos que os ligam à sua ideia de negócio, uma vez que eles permitirão identificar quais serão as suas Atividades-Chave.
- Mantenha-as simples e não pense demasiado. Comece pela sua Proposta de Valor e pense na sua área de especialidade. Qual é a sua área de maior destaque entre as seguintes: operações, marketing, produção, resolução de problemas, redes, finanças?



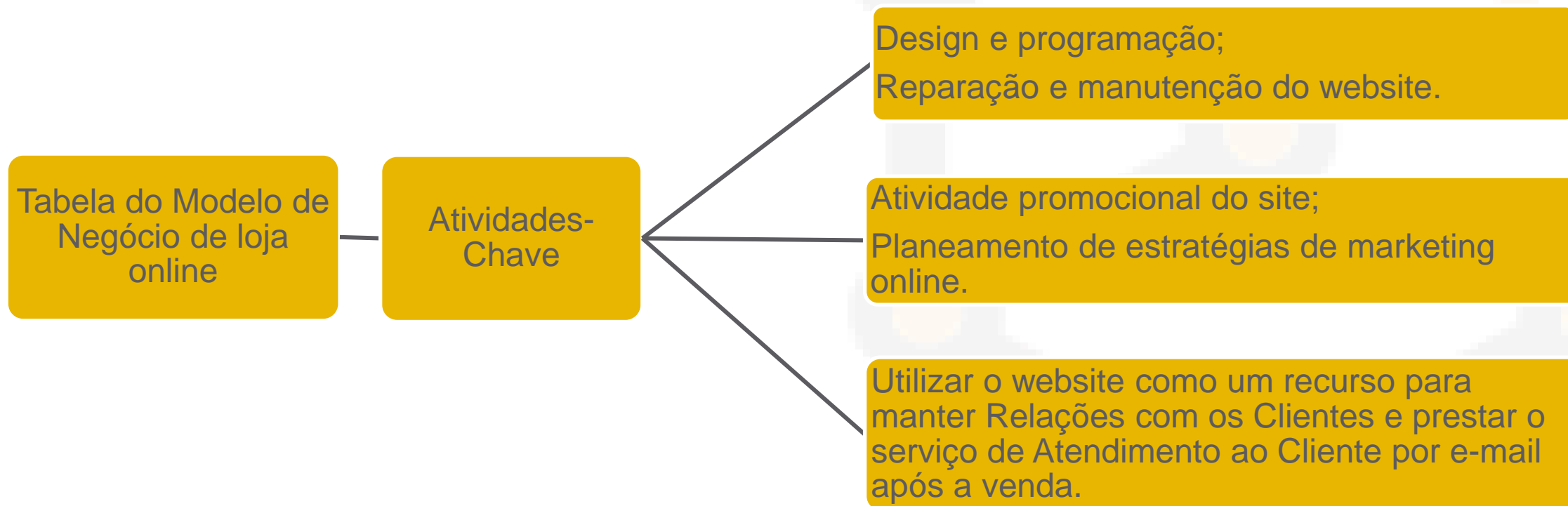
Exemplo – Atividades-Chave da Amazon

- Este exemplo identifica as cinco Atividades-Chave implementadas pela Amazon, a sinergia entre estes fatores contribui para o seu forte posicionamento nos mercados globais.
- Existem seis Atividades-Chave no Modelo de Negócio. No entanto, a produção não é uma Atividade-Chave essencial no caso da Amazon.



Exemplo – Atividades-Chave para o comércio online

Numa loja de comércio online, as principais atividades da empresa centram-se sobretudo na manutenção do website:



Atividades-Chave na Investigação e Desenvolvimento

As Atividades-Chave dependem da função principal da empresa.

A investigação e desenvolvimento é uma tarefa integrante das Atividades-Chave que é frequentemente ignorada, mas é de grande importância, principalmente para as empresas de produtos de cosmética ou empresas de TIC, uma vez que estas estão ligadas a atividades relacionadas com o design, produção e vendas.

Por este motivo, estas empresas devem concentrar-se nas seguintes Atividades-Chave:

- **Produção:** incluindo o design, desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou plataformas/serviços. Esta é a principal Atividade-Chave destas empresas.
- **Marketing:** patrocinar e promover a renovação dos produtos/serviços.
- **Finanças:** ligado aos serviços de comércio online e contabilidade.



Produção e atividades centrais em Investigação e Desenvolvimento

Ao ligar a produção à investigação e desenvolvimento, a análise das Atividades-Chave de uma empresa pode ser mais desenvolvida nas seguintes atividades centrais:

- **Investigação sobre o Produto:** Antes da fabricação de um novo produto, deve-se recorrer ao departamento de investigação e desenvolvimento que avaliará o que os clientes esperam do produto, os custos de produção, etc.
- **Novo Produto:** Apoia a criação de um produto completamente novo.
- **Atualizações do Produto:** A Investigação e Desenvolvimento deve considerar a atualização dos produtos, dependendo da evolução das necessidades dos consumidores ou de novas Propostas de Valor dos novos concorrentes no mercado. As atualizações têm como objetivo resolver falhas relacionadas com os produtos.
- **Controlo de Qualidade:** As empresas fazem controlos de qualidade ou solicitam à sua equipa de garantia de qualidade que avalie se todos os produtos estão de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa
- **Inovação:** O departamento de Investigação e Desenvolvimento é responsável pela monitorização das novas modas e pela inovação dos produtos, numa tentativa de assegurar que os seus produtos se mantenham a par das correntes atuais.



Exemplo – Atividades-Chave do LinkedIn

O LinkedIn é a rede profissional mais conhecida para a procura de emprego e atividades relacionadas. Ao longo dos anos, criou uma Proposta de Valor orientada para os consumidores, com um grande foco na partilha de competências e oportunidades de trabalho, tanto para empregadores como para trabalhadores.

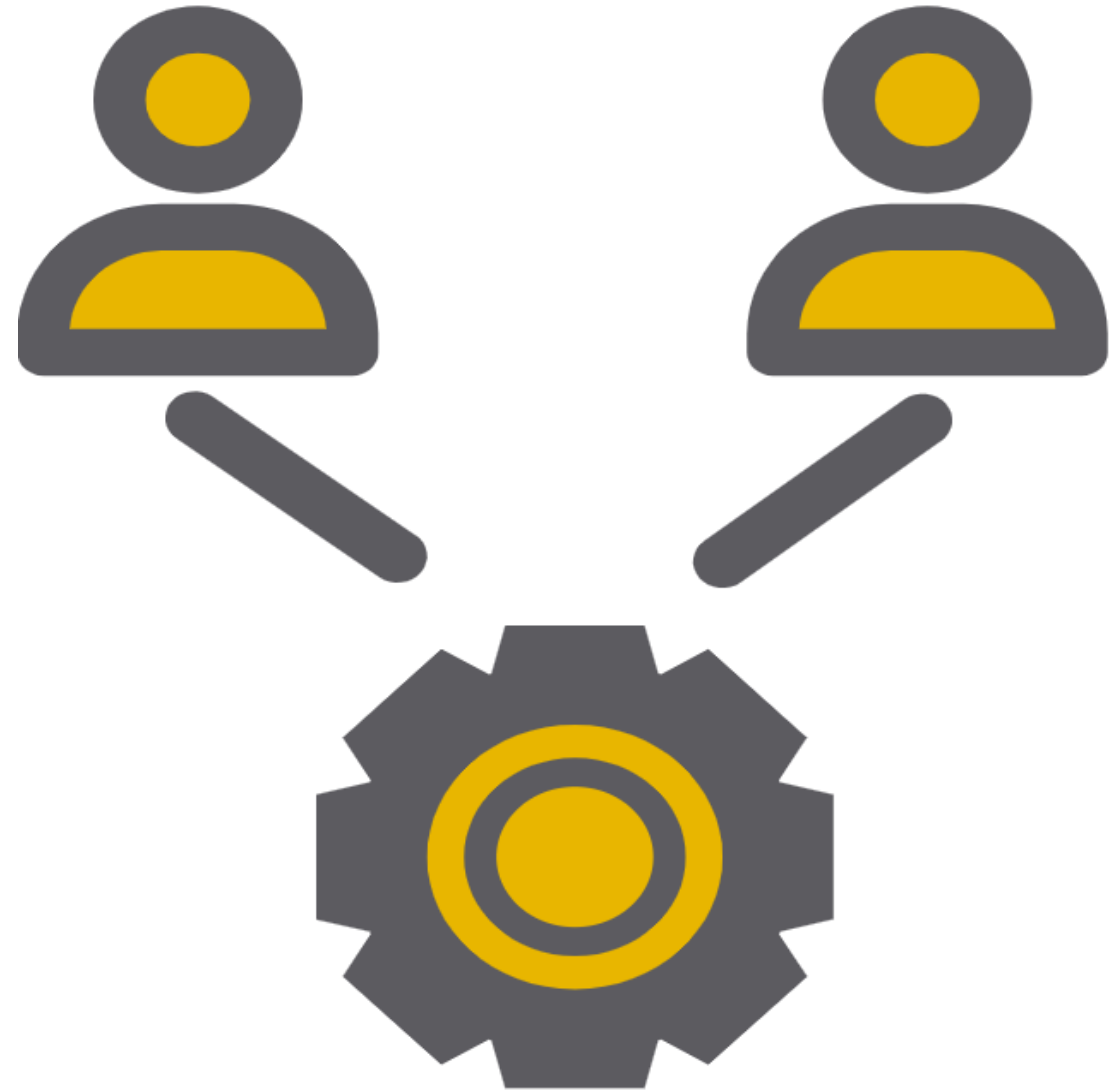
De acordo com as seis Atividades-Chave, o LinkedIn dá prioridade às **redes**, uma vez que se trata de uma rede social, e o seu principal objetivo é o desenvolvimento de uma plataforma para a comunidade profissional.

- Gerir perfis profissionais e CVs, e construir uma forte rede profissional ;
- Ligar grupos de referência e grupos-alvo através da sua oferta de emprego para alcançar os talentos certos;
- Comunicação com o público certo;
- *API e Widgets* (sistemas que fornecem funcionalidades como mensagens de texto, *live-chatting*);
- Inovação contínua para o desenvolvimento da plataforma



Sumário

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



- Wealth Builders, Desenvolvimento de Atividades-Chave: Modelo de Negócio Canvas
<https://wealthbuilders.org/blog/2015/03/30/developing-key-activities-business-model-canvas/>
[visto em 13/07/2020]
- Cleverism, Bloco das Atividades-Chave Block no Modelo de Negócio Canvas
<https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>
[visto em 13/07/2020]
- Business 2 Community, Atividades-Chave e o seu Modelo de Negócio
<https://www.business2community.com/strategy/key-activities-and-your-business-model-02232678>
[visto em 14/07/2020]
- Denis Oakley, Qual é o Modelo de Negócio da Amazon?
<https://www.denis-oakley.com/amazon-business-model-canvas/>
[visto em 14/07/2020]
- Heflo, Compreenda as Atividades-Chave no Modelo de Negócio
<https://www.heflo.com/blog/business-management/key-activities-business-model/>
[visto em 16/07/2020]



- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- Strategyzer Support, How do I use the Customer Segments building block of the Business Model Canvas?

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>

- Shopify, Business Encyclopedia

<https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>

- CrashCourse, Value Proposition and Customer Segments: Crash Course Business - Entrepreneurship #3

<https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>