



## Desafio Ideia B1

Consigo desenvolver e implementar uma ideia  
Educação para o Empreendedorismo



### *Design Empreendedor*

## Um modelo de negócio sustentável

Os alunos analisam os processos de geração e promoção de ideias, desenvolvem um modelo de negócio sustentável com base numa ideia própria e aprendem mais sobre a proteção de marcas registadas.

## Caderno do Aluno 1

O *Caderno do Aluno 1* faz parte integrante dos materiais didático-pedagógicos do *Desafio Ideia B1*.



# A Nossa Economia Precisa de Novas Ideias

Excerto retirado do original por Lindner, J. & Fröhlich, G., 2015. *Wirtschaft gestalten Band II*. Viena.

Exemplos adaptados ao contexto nacional.



Competências Trabalha este capítulo e serás capaz de:

- analisar ideias de negócios de empreendedores
- distinguir uma ideia de negócio a partir de uma oportunidade de mercado
- desenvolver a tua própria ideia de negócio e avaliá-la em prospetiva

Monitorização

Qualquer ideia de negócio bem-sucedida começa por um pensamento, ainda antes de ser sujeito a ações empreendedoras tais como a avaliação, análise e implementação. A primeira carruagem sem cavalos foi chamada carro e foi ridicularizada, tal como as lojas de autosserviço (self-service). Não seria expectável que estas ideias sobrevivessem muito tempo. No entanto, apesar das crenças comuns da época, ambas foram bem-sucedidas. Os seus criadores tinham uma ideia de como o futuro poderia ser e transformaram-na em realidade.

Uma boa ideia é a base do sucesso empresarial, tanto para um negócio que acaba de ser fundado, como para empresas já existentes. Uma vez que as ideias variam, não existe uma situação ideal adequada para todas as empresas. Afinal, cada pessoa tem várias competências e qualificações. Cada ideia de negócio transforma-se em algo pessoal quando colocada em ação.





Existem muitos tipos de ideias de negócio, tais como um novo produto, um novo método de produção ou novos recursos, a precisarem de processamento. A ideia de negócio não implica, necessariamente, uma invenção nova. As novas ideias são o motor da nossa economia e da nossa sociedade.

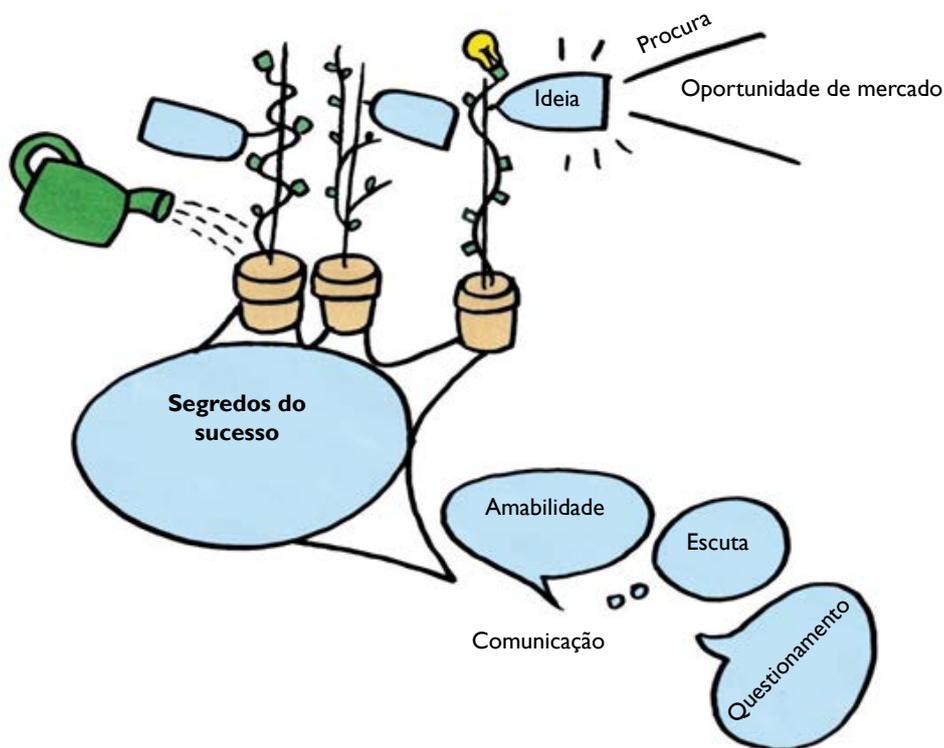
As pessoas que implementam novas ideias denominam-se empreendedores.

Este termo é usado com mais frequência e centra-se nas funções do criativo que:

- reconhece oportunidades de mercado
- desenvolve novas ideias de negócio e modelos de negócio
- implementa novas ideias de negócio e modelos de negócio

### Tarefa 1: Jogo da Negociação Segredos do Sucesso

Num dia normal, entra num supermercado, loja de artigos de papelaria, ou no bar da escola e compra alguma coisa. Por favor, completa a tarefa seguinte e cria um mapa mental. Usando a tua ideia/produto escolhido, descreve os Segredos do Sucesso do teu ponto de vista. O que caracteriza e influencia uma economia bem-sucedida? Como podes participar numa economia de sucesso?





## I. Usar a criatividade como catalisador para novas ideias

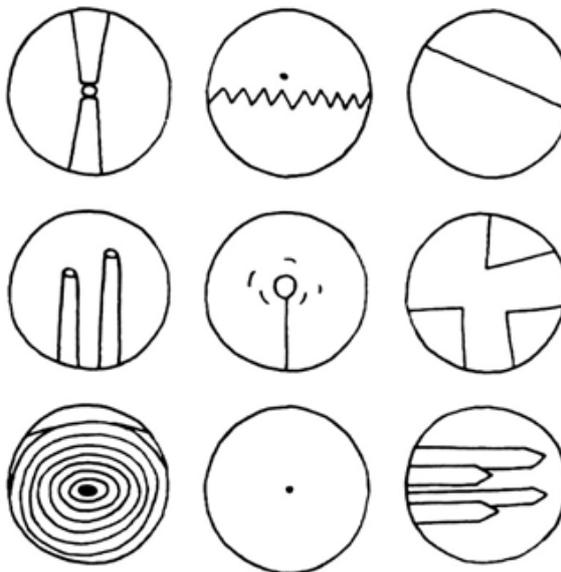
### Tarefa 2: Atividade

Gostas de usar a imaginação?

Olha para as diferentes imagens nos círculos.

Pensa no que as imagens podem representar e partilha as tuas reflexões com os teus colegas. Vais surpreender-te com a quantidade de perceções semelhantes que têm.

Deixa fluir as tuas ideias.



Criatividade e persistência são elementos-chave na tua jornada para criar a tua própria ideia de negócio. Podes aprender a ser criativo e a ser um solucionador de problemas. Aqueles que entendem as regras e métodos do pensamento criativo avançam com novas ideias, tais como soluções para problemas na escola, no mercado de trabalho, questões sociais, necessidades pessoais e soluções únicas para os desafios do quotidiano. Podes beneficiar do uso de formas criativas e sistemáticas para gerar ideias, que serão aprofundadas a seguir.

A criatividade é...

- uma forma de pensar, à procura de oportunidades e alternativas (pensamento divergente)
- uma atitude lúdica e flexível no sentido de padrões de pensamento e estruturas tradicionais
- uma mistura de elementos conhecidos de uma ideia

Cada pessoa pensa subconscientemente em padrões familiares, estruturas ou modelos de pensamento adquiridos (pensamento vertical). Portanto, o pensamento lógico parece ser a única opção para muitas pessoas. Preenche os exercícios seguintes para entenderes melhor esse fenómeno. Verifica as possíveis soluções apenas depois de teres concluído o exercício.

Podem ser usadas várias técnicas de criatividade para desenvolver as ideias. O brainstorming é a técnica mais conhecida. Existem também outros métodos que permitem que penses livremente e que também utilizes múltiplas perspetivas. O brainwriting e o mapeamento da mente permitem igualmente combinar uma variedade de pensamentos para gerar novas ideias.



**Um empreendedor como artista orientado para o mercado**

Os empreendedores podem ser vistos como artistas orientados para o mercado. Eles concretizam as suas ideias e iniciam os seus negócios. A diferença entre um artista e um empreendedor não é a quantidade de criatividade, mas a finalidade para a qual a criatividade é usada. A criatividade prática de um empreendedor é demonstrada pela forma como encontra soluções inovadoras para resolver problemas comuns. A criatividade artística expressa-se de várias maneiras, tais como através de imagens extraordinárias, música ou um *design* particular.

**Tarefa 3: Cruzar os braços**

Encosta-te e cruza os braços. Agora, experimenta o contrário com a outra mão por cima...

Notaste alguma coisa? Existe outra opção, mas escolheste automaticamente a tua posição habitual, sem pensar nisso conscientemente. Criatividade significa também fazer a mesma coisa, mas de uma maneira diferente.

**Tarefa 4: “12”**

Qual é a metade de “12”?

A maioria de vocês diria “6” sem hesitação, mas há ainda mais formas de expressar as possibilidades do que tu pensas. Aqui estão as respostas possíveis: seis, 1/2, doze, VI, mas também: XII.

**Tarefa 5: Criatividade todos os dias**

Pensa em diferentes maneiras de usar objetos do quotidiano e anota as tuas ideias na tabela. Adiciona outros objetos do quotidiano de que te lembres. Recorre também a algumas ideias interessantes dos teus colegas da turma.

	As tuas sugestões	Ideias dos colegas
a) Garrafa de água		
b) Carrinho de compras		
c) Cafeteira		
d) Cilindro		



### Tarefa 6: Meias desaparecidas

Todos nós conhecemos o problema das meias que desaparecem. Muitas vezes, quando lavamos meias, algumas desaparecem, mas nunca um par delas. Com base neste problema, que ideia de negócio poderás desenvolver?

---



---



---

## 2. Novas Ideias: a Abordagem Sistemática

A procura de novas ideias está diretamente relacionada com a identificação de uma estrutura e de um processo de sistematização. Para desenvolver ideias, podemos recorrer a certas estruturas e, em seguida, analisá-las a partir de ângulos diferentes. Alguns métodos conhecidos para o fazer são a Caixa Morfológica e o Método dos Seis Chapéus.

A Caixa Morfológica é um método heurístico e uma abordagem analítica através da qual pode ser encontrada uma boa solução, com tempo e informação limitados. Por exemplo, estás a trabalhar na indústria de mobiliário e gostarias de desenvolver uma nova cadeira. A Caixa Morfológica segue os passos e estrutura seguintes:

Passo 1: Primeira fase analítica - problema dividido em dimensões;

Passo 2: Segunda fase analítica - recolha do máximo de variações possíveis para cada dimensão;

Passo 3: Fase sintética - através da combinação de variações (ver estrutura de linha) pode ser desenvolvida uma abordagem à solução.

Dimensão	Variações							
N ° de pernas	0	1	2	3	4	5	100	
Material	madeira	vidro	plástico	papel	metal	pele	pedra	folhas de rattan
Altura em cm	0	10	20	35	50	70	100	200
Forma	redonda	quadrada	retangular	oval	bola			
Cor	branca	azul	vermelha	verde	preta	natural	rosa	prateada



### Tarefa 7: Criação de novas pizzas

Como cliente leal da Pizzaria Al Castello, foste convidado a participar numa oficina para desenvolver novas receitas de pizza. Usa a Caixa Morfológica abaixo e descobre o maior número de variações possível para cada uma das dimensões.

Dimensão	Variações				
Base	pizza plana	calzone			
Tipo de massa					
Tipo de recheio					
Frutos					
Vegetais					
Tipo de queijo					

### Tarefa 8: Planeamento de férias

Um agente de viagens está à procura de novas ofertas especiais para apresentar a viajantes individuais. Usa a estratégia da Caixa Morfológica para resolver esta questão. Vê o exemplo acima.

Passo 1: Que dimensões existem no planeamento de férias?

Passo 2: Quais são as variações da dimensão listada?

Passo 3: Qual é a combinação que consideras ser mais atrativa?



### Tarefa 9: Método dos Seis Chapéus

O Método dos Seis Chapéus oferece-te a oportunidade de desenvolveres ainda mais a tua própria ideia, usando uma abordagem sistemática e criativa. Cada chapéu simboliza uma perspetiva diferente.

Escolhe um dos chapéus e tenta pensar como ele, usando as perguntas de orientação a seguir indicadas.

Escolhe o teu papel	Analisa a tua ideia de negócio ou problema, usando as questões para te orientares.	
<p>Chapéu Branco</p>  <p>simboliza objetividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quais são os fatores?</li> <li><input type="checkbox"/> Que informações temos?</li> <li><input type="checkbox"/> De que informações precisamos?</li> <li><input type="checkbox"/> Onde podemos encontrar as informações em falta?</li> </ul>	
<p>Chapéu Vermelho</p>  <p>simboliza a perceção pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Como me sinto neste momento?</li> <li><input type="checkbox"/> O que é que a minha intuição me diz?</li> <li><input type="checkbox"/> Qual seria a minha reação espontânea?</li> </ul>	
<p>Chapéu Negro</p>  <p>significa ter dúvidas, mas não sentimentos negativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> O que não corresponde aos factos, à nossa experiência, às leis, à nossa estratégia e aos nossos valores?</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são os possíveis erros?</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são os problemas?</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são os riscos e as desvantagens?</li> </ul>	
<p>Chapéu amarelo</p>  <p>significa objetividade / positividade (o contrário do chapéu preto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quais são os aspetos positivos e valores dessa ideia?</li> <li><input type="checkbox"/> Como podemos concretizar a ideia?</li> <li><input type="checkbox"/> Qual é o ponto forte desta sugestão?</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são as vantagens?</li> </ul>	
<p>Chapéu verde</p>  <p>significa criatividade / novas ideias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quais são as tuas ideias criativas?</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são as alternativas antigas e as mais recentes que temos para alcançar a meta?</li> <li><input type="checkbox"/> Como podemos resolver os problemas que enfrentamos com o chapéu preto?</li> </ul>	

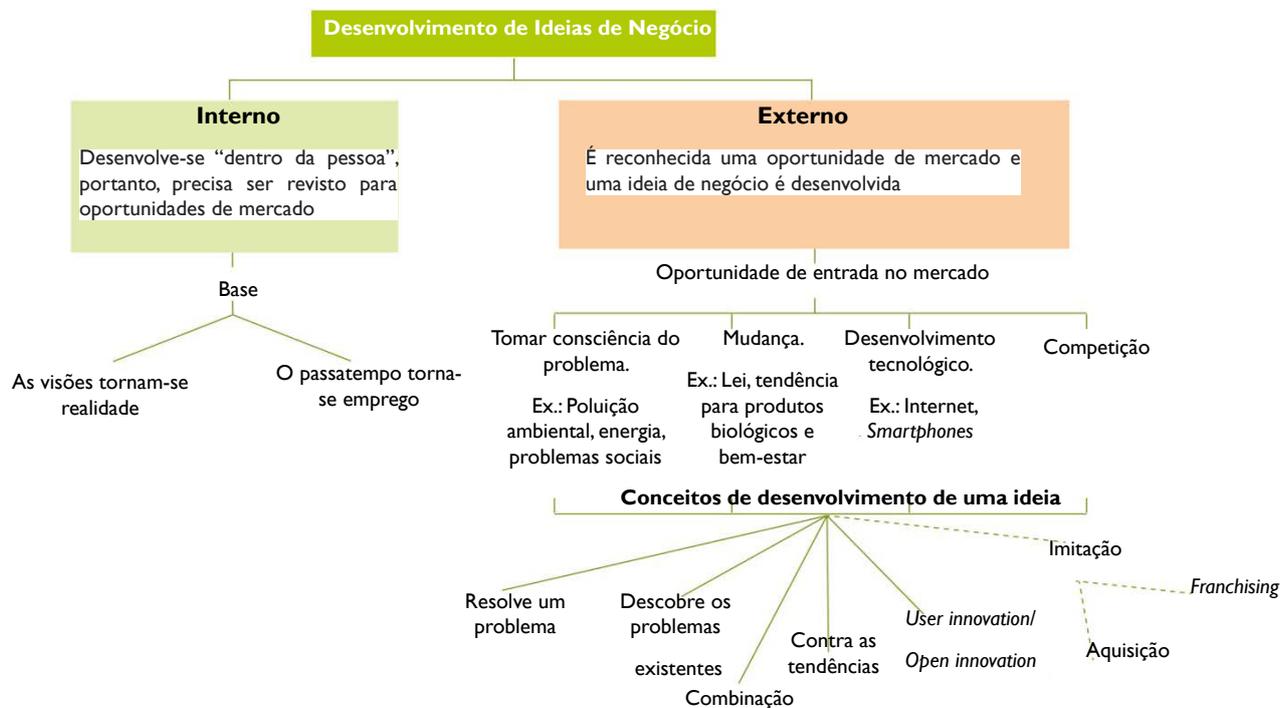


<p>Chapéu azul</p>  <p>representa controlo / organização do processo de pensamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Por onde começamos?</li> <li>□ O que está na agenda?</li> <li>□ Como podemos resumir as discussões anteriores?</li> <li>□ O que precisa ser feito em seguida?</li> </ul>	
---	---	--

Embora o **Método dos Seis Chapéus** seja uma abordagem estruturada, também pode ser bastante divertido. O método assume que, ao olharmos para os problemas de diferentes perspetivas, é possível resolvê-los. O princípio deste método baseia-se na adoção de vários pontos de vista para a resolução de problemas. O **Método dos Seis Chapéus** é adequado para problemas complexos, que podem ser resolvidos individualmente ou em grupo. Há seis chapéus disponíveis, cada um simbolizando uma maneira diferente de pensar.

### 3 As Tuas Ideias (interno)

Como é que as ideias de negócio emergem? Podemos diferenciar uma ideia de sua fonte influenciadora (fatores internos ou externos). As ideias de negócio internas surgem através de um passatempo ou um sonho e, eventualmente, tornam-se uma realidade (ex.: O Max no desenho animado). As ideias de negócio externas desenvolvem-se ao olharmos para o exterior, reconhecendo eventuais necessidades de mercado e fornecendo soluções inovadoras para essas necessidades. Por exemplo, um mecânico poderá identificar a sua oportunidade quando uma garagem fica disponível em determinada região.





## Tarefa 10: Passatempos

Cria uma lista de passatempos e interesses.

---

---

---

## Tarefa 11: O passatempo torna-se emprego

Escolhe um dos passatempos acima indicados que poderia evoluir para uma ideia de negócio.

---

---

---

## Perfil da Empresa

Juntamente com um dos teus colegas, procura um perfil de empresa e apresenta-a da forma mais criativa possível. A apresentação deve ser apoiada por uma variedade de materiais visuais e não deve demorar mais de cinco minutos. Segue as diretrizes abaixo indicadas.

As seguintes perguntas devem ser respondidas:

- o Que ideia de negócio tem a empresa?
- o Como foi desenvolvida a ideia de negócio?
- o Que pessoa (ou grupo de pessoas) foi responsável pelo desenvolvimento da ideia de negócio?  
Que experiência pessoal é que a pessoa tem? Existe uma conexão com a ideia de negócio?
- o Que eventos ou desenvolvimentos conduziram ao sucesso?
- o Que obstáculos tiveram que ser superados?
- o Qual a vantagem competitiva da ideia de negócio hoje?



## Tarefa 12: Ideia de negócio interna

Podes usar uma variedade de estratégias durante a pesquisa de ideias de negócio e conceitos adequados. Individualmente, procura uma ideia de negócio de uma empresa já existente para cada conceito.



**As visões tornam-se realidade.** Cristiano Ronaldo dos Santos Aveiro nasceu na cidade de Funchal, na Ilha da Madeira, Portugal, no dia 5 de fevereiro de 1985, onde começou a jogar, no Clube de Futebol Andorinha. Em 1995, foi contratado pelo Nacional. Com apenas 11 anos foi para Lisboa, para as categorias de base do Sporting Club de Portugal, onde jogou no Sub 16, Sub 17 e no Sub 18. Em 2003, Cristiano Ronaldo chamou a atenção do técnico do Manchester United, de Inglaterra, tendo sido contratado para substituir o jogador David Beckham, que havia sido contratado pelo Real Madrid, de Espanha. No Manchester United, Ronaldo destacou-se, por diversas vezes, como o melhor jogador e ganhou vários títulos, além de várias taças de Inglaterra. Em 2008, foi considerado o melhor jogador do mundo pela FIFA, tendo ganho a sua primeira Bota de Ouro, da revista *France Football*. Cristiano Ronaldo foi para o Real Madrid em 2008, sendo a sua contratação a mais cara do clube. Foi convocado pela Seleção Portuguesa e participou no Campeonato Europeu em 2004, onde foi vice-campeão. Na Taça do Mundo de 2006, ficou em 4º lugar com a seleção de Portugal e foi considerado um dos melhores jogadores do mundo. Desde então, tem recebido inúmeros prêmios, entre os quais a Bola de Ouro em 2013, 2014, 2016 e 2017.

Fonte: adaptado de Dilva Frazão, *Biografia de Cristiano Ronaldo* [https://www.ebiografia.com/cristiano\\_ronaldo/](https://www.ebiografia.com/cristiano_ronaldo/)

○ teu exemplo:

---



**Transformar um passatempo em carreira.** Este conceito refere-se a transformar um passatempo numa ideia de negócio. Anabela Costa, residente na Maia, tem “duas vidas”: com o marido, mantém um gabinete para instalação de gás; sozinha, é responsável pela *Mãos e Artes*, projeto de bijuteria em massa *Fimo*, um material moldável pouco usado em Portugal. “Adorava dedicar-me só a isto”, confessa. O negócio existe há seis anos e rapidamente passou para a Internet. As vendas através do blogue (e do Facebook, um passo recente para Anabela Costa) representam metade do total – a outra metade advém dos mercados, feiras e lojas. “No blogue, já tenho aqueles clientes mais ou menos fixos, que me vão pedindo peças, algumas delas personalizadas”, diz. Neste negócio, contudo, a venda direta continua a ter mais impacto. “As pessoas ainda têm um bocado de medo de comprar pela Internet”.

Fonte: <https://www.facebook.com/maoseart.ar/>

○ teu exemplo:

---



## 4. Ideias para oportunidades de mercado (externa)

Muitas empresas foram fundadas devido às novas invenções criadas por um empreendedor, que reconheceu uma oportunidade de mercado e desenvolveu uma ideia nova.

### Métodos de Desenvolvimento de ideias



**Resolver um problema.** Quer seja a pendurar um anúncio na torre mais alta de Portugal ou a soldar um moinho de vento, há pessoas que encontram o seu local de trabalho onde outras não se atrevem a ir. Alpinistas industriais trabalham em alturas e profundidades extremas; portanto, não há necessidade de as empresas montarem andaimes.

Estas empresas fornecem apoio com instalações, limpeza e renovações. Os alpinistas industriais combinam destreza manual com o seu gosto pelas alturas e resolvem os problemas das empresas de construção, agricultores e produtores de energia.

Fonte: <https://alpinismoindustrial.pt/>

### Transformar uma ideia já existente. Pensa fora da caixa.

Estima-se que 350 milhões de pessoas (cerca de 10% da população mundial) sejam daltónicas. Há 10 anos, o empreendedor social e designer português, Miguel Neiva, criou o código ColorADD, um alfabeto universal das cores, inclusivo e não discriminatório, que permite a integração dos daltónicos em todas as atividades que exigem o reconhecimento da cor. O ColorADD, um produto inovador com forte impacto social, baseia-se em 3 símbolos gráficos que representam as 3 cores primárias. Através da “Teoria da Adição da Cor”, os símbolos podem ser relacionados e a paleta de cores é graficamente identificada. O preto e branco indicam tons escuros e claros. Trata-se de símbolos que incluem cores, “um jogo mental” fácil de memorizar e aplicar diariamente. O potencial de utilização é quase inesgotável, desde as etiquetas do vestuário aos transportes, às bandeiras das praias, mapas, sinalização, acessibilidade, rotulagem farmacêutica e de supermercado, entre outras. Outra aposta é a educação, através da inscrição do código em lápis de cor, manuais escolares e jogos didáticos.

Fonte: <http://www.coloradd.net/>



**Combinação de ideias.** A combinação de ideias existentes é tudo o que é preciso para desenvolver novas ideias de negócio. Os primeiros cafés com Internet ou até mesmo os dispensadores de doces da marca PEZ são combinações – a marca PEZ detém a combinação de doces com um brinquedo. Hoje a PEZ é uma marca global com as suas origens na Alta Áustria dos anos 20. A ideia do negócio foi desenvolvida e implementada pelo industrial Eduard Haas. Anualmente, são gerados milhões de euros serão gerados anualmente com o dispensador de doces.

Fonte: <https://us.pez.com/>



**Indo contra a corrente.** Até ao final da década de 80, as pessoas dos países ocidentais eram conhecidas por serem “indivíduos dos três relógios.” O primeiro relógio era oferecido no Crisma, o segundo era comprado com o primeiro salário, e o terceiro, uma recompensa para uma grande realização. Depois veio o senhor Swatch, Nicolas Hayek, que decidiu fazê-lo de forma completamente diferente dos seus concorrentes. Para cada evento, foi apresentado um novo relógio de plástico: Hokuspokus para sair à noite ou Mozart para um concerto. Hoje, depois de vender milhões de relógios Swatch, Nicolas Hayek é visto como o salvador da indústria relojoeira suíça. Ele transferiu, também o seu conceito para outros setores industriais, tais como o desenvolvimento de secadores de cabelo ou a transformação do conceito de aspirador utilizando o motor de um liquidificador.



**User Innovation<sup>1</sup>, Open Innovation<sup>2</sup>.** Sob as palavras-chave *User Innovation*, novas ideias ganham vida através de novos clientes, funcionários e fornecedores. Os amantes do desporto insatisfeitos com as possibilidades existentes criaram modalidades, tais como ciclismo de montanha, e todos os acessórios necessários para tal. Sob *Open Innovation*, os clientes também estão envolvidos na implementação de uma ideia. O exemplo mais conhecido é a Wikipédia, onde 85 000 autores voluntários trabalham simultaneamente na enciclopédia.



**Imitação.** Um conceito existente é copiado, oferecendo um serviço semelhante ou exatamente o mesmo. Numerosas pizzarias ou padarias e serviços de explicações para estudantes são apenas alguns exemplos desse tipo de ideia de negócio.

Há muita concorrência e o seu sucesso depende da dimensão do mercado.



**CELEIRO**  
*viver de corpo e alma*

**Aquisição corporativa e Franchising.** No momento de uma aquisição corporativa, a ideia de negócio de uma nova empresa é desenvolvida em profundidade. O conceito de franquia é muito semelhante. Não se adquire a empresa existente, em vez disso implementa-se um conceito pronto a usar. Um franqueador disponibiliza um sistema testado. Um franqueado é responsável pela venda de produtos e serviços com a marca do franqueador. Em Portugal, existem mais de 550 sistemas de franquia espalhados um pouco por todo o país<sup>3</sup>. Alguns exemplos bem conhecidos são as lojas Celeiro, a Lanidor ou a Delta Café. A referir ainda as cadeias de lojas de serviços óticos

como a Multiópticas e o Grupo Optivisão.

<sup>1</sup> Inovação centrada no utilizador

<sup>2</sup> Inovação de livre acesso para todos, sem registo de patentes

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.infofranchising.pt/content.aspx?menuid=944>, consultado em abril 2018



### Tarefa 13: Da oportunidade de mercado à ideia de negócio

Reconhece uma oportunidade de mercado e avança com ideias, realizando um exercício de *brainstorming*:

Situação	Ideia de Negócio
A gasolina duplica de preço.	
Uma frutaria fecha na vizinhança.	
A percentagem de mulheres empregadas aumenta.	
É desenvolvido um material feito de células fotovoltaicas.	

### 5. Teste as ideias para oportunidades de negócio

Depois de uma ideia de negócio ser desenvolvida, a hipótese de ser bem-sucedida no mercado ainda permanece em aberto. Nem todas as ideias têm o potencial para se tornar uma empresa de sucesso.

Recorre ao método seguinte para verificares a tua ideia. Se conheces dez pessoas do teu público-alvo (a tua potencial clientela) que estão interessadas em comprar os teus produtos ou serviços, então, provavelmente, há mais pessoas que também estariam se soubessem da sua existência. Tomemos como exemplo uma empresa que proporciona viagens para aprendizagem de línguas no ensino secundário. O público-alvo seriam os adolescentes no período que antecede o verão.

Em geral, uma ideia transforma-se em oportunidade de negócio se cumprir os critérios da lista abaixo indicada. Neste caso, então, a ideia torna-se emocionante e vale a pena desenvolvê-la.

#### Lista de verificação para ideias com potencial para se tornarem oportunidades de negócio

	Sim	Não	Justificação
É interessante para os clientes?			
Será que vai funcionar no teu ambiente de negócios?			
A situação atual do mercado é importante para a implementação?			
Tens as competências e os recursos necessários para implementar a ideia?			
Se não tens as competências ou os recursos, conheces alguém que os tenha e com quem gostarias de trabalhar?			
Acreditas que podes oferecer o produto ou serviço a um preço que os clientes considerem aliciente e que ainda assim te possa dar lucro?			



### Tarefa 14: Da ideia à oportunidade de negócio

a) Desenvolve duas ideias de negócio com base nas seguintes perguntas: há alguma coisa que te cause desconforto no ambiente à tua volta? Que produto ou serviço poderia ajudar-te a resolver este problema? Tenta pensar nas tuas últimas férias. Qual o produto ou serviço de que não dispunhas e que vias como uma necessidade? Pensa num exemplo de uma mudança negativa que tenha acontecido no teu bairro. Pensa nas possíveis soluções como ideias de mercado potenciais.

---



---

b) Revê a ideia de negócio com outra pessoa, com base na lista de verificação e justifica a avaliação apontando razões. A tua ideia de negócio é sustentável o suficiente para continuares a trabalhá-la?

---



---

### Lista de verificação para ideias com potencial para serem oportunidades de negócio

	Sim	Não	Justificação
É interessante para os clientes?			
Será que vai funcionar no teu ambiente de negócios?			
A situação atual do mercado é importante para a implementação?			
Tens as competências e os recursos necessários para implementar a ideia?			
Se não tens as competências ou os recursos, conheces alguém que tenha e com quem gostarias de trabalhar?			
Acreditas que podes oferecer o produto ou o serviço a um preço que os clientes considerem aliciante e que ainda assim te possa dar lucro?			



## Resumo

<b>Empreendedores</b>	<p>Pessoas que reconhecem as oportunidades de mercado, desenvolvem novas ideias de negócio, criam um modelo de negócio e implementam-no.</p> <p>A teoria empreendedora funcional baseia-se numa pessoa que economicamente cria algo de novo. Assim, até mesmo os colaboradores criativos podem ser empreendedores.</p>
<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Requer pensar no contexto de oportunidades e alternativas.</li><li><input type="checkbox"/> Uma abordagem de mente aberta a formas de pensar e às suas estruturas.</li><li><input type="checkbox"/> Criar uma solução através da combinação de elementos conhecidos de um problema.</li></ul>
<b>Caixa Morfológica</b>	<p>Trata-se de um método heurístico, uma abordagem analítica e altamente estruturada mais útil para criar ideias quando as informações e o tempo são limitados.</p>
<b>Método dos Seis Chapéus</b>	<p>Um método que utiliza seis chapéus, cada um deles simbolizando uma perspetiva diferente. O objetivo é visualizar rapidamente uma ideia a partir de múltiplas perspetivas (incluindo sentimentos e dúvidas pessoais, bem como pensamentos positivos).</p>
<b>Ideia de Negócio Interna</b>	<p>A ideia desenvolve-se dentro da pessoa. No entanto, precisa de ser examinada e testada para oportunidades de mercado.</p> <p>Base:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> As visões ganham vida;</li><li><input type="checkbox"/> O passatempo torna-se emprego.</li></ul>



<p><b>Ideia de Negócio Externa</b></p>	<p>A ideia desenvolve-se, olhando para fora e reconhecendo uma oportunidade de mercado.</p> <p>Oportunidade de Mercado de Base:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tomar consciência de um problema. Ex.: poluição ambiental, energia, problemas sociais;</li> <li><input type="checkbox"/> Mudança. Ex.: da lei, tendência para consumo de produtos biológicos e de bem-estar;</li> <li><input type="checkbox"/> Desenvolvimento tecnológico; Ex.: Internet, <i>smartphones</i></li> <li><input type="checkbox"/> Competição.</li> </ul> <p>Conceitos de desenvolvimento de uma ideia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Solucionar um problema;</li> <li><input type="checkbox"/> Transformar uma ideia existente;</li> <li><input type="checkbox"/> Combinar ideias;</li> <li><input type="checkbox"/> Ir contra a corrente;</li> <li><input type="checkbox"/> <i>User innovation / Open innovation</i>;</li> <li><input type="checkbox"/> Imitar (<i>franchising</i>, aquisição).</li> </ul>
<p><b>Para que a ideia se possa transformar numa oportunidade de negócio tem que...</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ser atrativa para os clientes.</li> <li><input type="checkbox"/> Funcionar no ambiente do empreendedor.</li> <li><input type="checkbox"/> Ser realista e exequível.</li> </ul>

**Verificação I: Identificar oportunidades de mercado na imprensa**

Analisar uma revista ou um jornal para identificar possíveis oportunidades de mercado e usar o método de identificação de oportunidades. Anota pelo menos três oportunidades de mercado.

- Existem problemas que podem ser resolvidos?
- Existem quaisquer alterações da lei, condições gerais ou novas tendências apresentadas?
- Existem novas tendências tecnológicas?
- Consegues pensar em formas de melhorar uma empresa já existente?

---



---



---



---



---



---



**Verificação 2: Analisar uma ideia de negócio e suas hipóteses no mercado**

Através das tarefas a) a c), analisar cada uma das seguintes situações abaixo descritas.

- a) Como avalias a ideia de negócio e as suas hipóteses no mercado? Anota três considerações.
- b) A ideia é interessante para os clientes? Para quais em particular?
- c) Será que resultaria no teu ambiente de negócios? Justifica a tua decisão apontando razões.

**Situação 1: Esterilizador de água solar**

Depois de ter bebido água contaminada, Martin Wesian ficou doente com cólera durante a sua viagem à América do Sul. A necessidade de tornar potável a água disponível existe em toda parte. Wesian desenvolveu o *Wadi*, um dispositivo equipado com uma célula solar, que, quando diretamente montado numa garrafa de plástico, esteriliza a água no seu interior. Para funcionar, a célula solar fotovoltaica apenas precisa de ser exposta à radiação solar. O *Wadi* também se acende quando a água fica potável e custa 5 euros.




---



---



---



---

**Situação 2: música para crianças e jovens**

A Foco Musical é um projeto com 21 anos que se dedica ao domínio da pedagogia musical, com o objetivo de aproximar as crianças à música de orquestra. Procura estar envolvida nos conteúdos programáticos, concertos, gravações, conceção e edição de material pedagógico e dinamização da Expressão e Educação Musical como área curricular fundamental. O Programa de Expressão e Educação Musical promove 3 linhas de orientação metodológica: “o acesso à música enquanto arte ou a sensibilização para a música erudita”, “a promoção da prática musical em conjunto” e “a criação musical em sala de aula”. O programa Crescer com a Música implica a participação e envolvimento das crianças em concertos sinfónicos participados, aulas-concerto com agrupamentos de câmara, gravações áudio e/ou vídeo dos trabalhos realizados ao longo do ano, mostras de trabalho em contexto de palco, entre outras ações relacionadas com os Projetos Educativos de cada instituição apoiada pela empresa.

Adaptado de: <https://focomusical.org/>

---



---



---



**Situação 3:** Smoothies de fruta

Em Inglaterra, três amigos - Richard, Jon e Adam - tiveram uma ideia. Compraram frutas no valor de 750 euros, fizeram smoothies e venderam-nos num pequeno festival de música do oeste de Londres. Penduraram uma placa dizendo: *Será que devemos desistir dos nossos postos de trabalho e fazer smoothies?* Colocaram dois caixotes de lixo na frente do ponto de venda, para as garrafas vazias, um com o sinal de “sim” e outro “não”. No domingo à noite, o caixote com o “sim” estava cheio de garrafas vazias. Todos deixaram os seus empregos na segunda-feira seguinte e criaram a *innocent*.



Trata-se de uma empresa que produz smoothies contendo frutas centrifugadas em garrafas.

---

---

---

**Situação 4:** Rastrear um produto

Podes imprimir uma etiqueta com os números de rastreamento a partir de uma plataforma web. Cada adesivo é colocado sobre um produto, que depois é vendido ou dado a alguém como presente. Podes, então, criar um campo de produtos, com o número de rastreamento para acompanhar o ciclo de vários produtos. No final, o comprador tem de adicionar uma data de entrega do produto no sítio eletrónico.



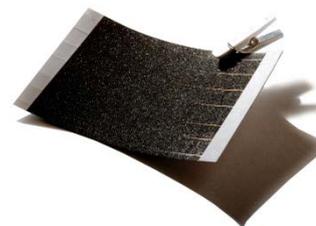
---

---

---

**Situação 5:** Fachadas de vidro como fonte de energia alternativa

A Crystalsol Ltd., com sede em Viena (Áustria) e Talin (Estónia), desenvolveu uma tecnologia completamente nova de um sistema fotovoltaico na folha transportadora para fachadas de vidro ou telhados. Edifícios que usam muita energia acabarão por voltar-se para energias alternativas no futuro para cobrir o seu próprio uso e alimentar energia para a rede de abastecimento. A nova tecnologia tem muitas vantagens. Não recorre a metais raros, como o índio ou o telúrio, e os custos de produção são mais baixos do que em células solares existentes.



---

---



**Situação 6:** Comércio justo



De onde é que vêm as coisas que compramos?” Depois de começarem a procurar alternativas à produção em massa, Joana Cunha e Patrícia Imbarus não conseguiram parar. Durante um ano e meio chegaram a uma lista com cerca de 700 marcas éticas, designers e artesãos de toda a Europa, uma base de dados demasiado valiosa para ficar só para elas. Nasceu assim a *Fair Bazaar*.

O projeto já tem loja em Lisboa. O próximo passo é abrir o mercado ao mundo. Para classificar cada marca e produtor, a *Fair Bazaar* criou oito selos: Artesanal, Reciclagem, Comércio justo, Orgânico, Vegan, Desperdício zero, Pequena escala e Ecológico. Os produtos portugueses estão em maioria.

Fonte: Adaptado da notícia: <https://observador.pt/2017/12/20/fair-bazaar-a-montra-justa-quer-conquistar-portugal-e-a-europa/> e <https://thefairbazaar.com/password>

---



---



---

**Situação 7:** Recipientes para recolha de pastilhas elásticas



A *Gumdrop Ltd*, recicla todos os tipos de resíduos de pastilha elástica colocados em recipientes *Gumdrop* e *Gumdrop On-the-go*. A empresa criada pela fundadora Anna Bullus trabalha em conjunto com os fabricantes que oferecem uma alternativa zero aos aterros de pastilha elástica. Os resíduos reciclados através deste novo processo servem para criar uma variedade de compostos para uso na indústria de plásticos e borracha. O Gum-tec® é um material sustentável com uma mensagem que terá um impacto global tanto nas empresas como nos consumidores. O objetivo é trabalhar em conjunto para eliminar a produção de resíduos de goma e fornecer inovação a uma escala global. O material obtido é aplicado em solas de sapatos além da produção de novos coletores de pastilha elástica.

Fonte: adaptado de <http://gumdropltd.com/gumtec/>

---



---



---



---



---



# Da Ideia ao Modelo de Negócio Sustentável

Extrato retirado do original de Lindner, J. & Fröhlich, G., 2015. *Wirtschaft gestalten Band II*, Viena.

Basicamente não penso que a economia seja má. Tudo depende de como os mecanismos da economia são utilizados e do que fazes com eles.

Gerhard Zoubek



## Competências

Trabalha ao longo deste capítulo e serás capaz de...

Desenvolver um modelo de negócio sustentável para uma ideia

Refletir sobre várias formas de implementar a tua ideia

Analisar a tua ideia a partir da perspetiva de um *stakeholder* (parceiro/investidor)

## Monitoriza

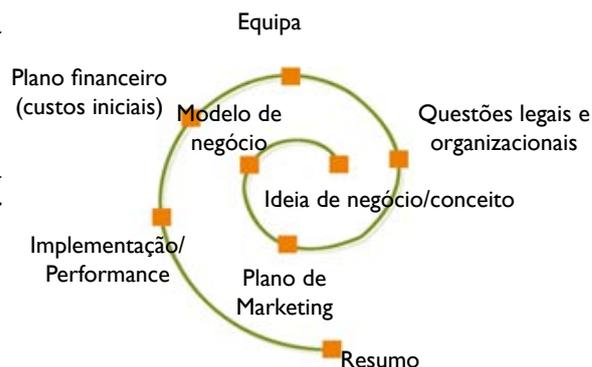
Qualquer ideia tem imenso potencial antes de entrar no processo construtivo de desenvolvimento de um modelo de negócio.



O modelo de negócio é a direção conceptual de uma ideia e o elemento chave de um plano de negócios

Cada negócio tem o seu próprio modelo e, para conseguirmos ganhar perspetiva, há que responder a duas questões:

- Quem são os teus clientes?
- De que serviço é que os teus clientes precisam?



### Tarefa I: Identificação de modelo de negócios

- analisa ambas as questões.

Quem são os nossos clientes?

Com base em três boas práticas, quais são os serviços de que o nosso cliente precisa?

- Pensa qual será a informação em falta

### Zouri

Limpar o plástico das praias nacionais e utilizá-lo como matéria-prima na produção de calçado é a premissa da mais recente marca portuguesa de calçado ecológico Zouri. É nas praias do norte do país que é recolhido o lixo plástico, através de parcerias com entidades locais e promove ações de limpeza voluntárias em várias praias. A marca firmou também uma parceria com a [ONG Sciaena](http://pt.fashionnetwork.com/news/Zouri-as-novas-sandalias-ecologicas-portuguesas,972347.html#.WvRg04gvzIU), com vista à recolha de plástico em zonas de profundidade marítima. Após a recolha do plástico, este é transportado e transformado. Depois de várias experiências e testes, nasceu o produto final, onde, além do plástico, são utilizadas outras matérias-primas naturais e sem impacto ambiental. O calçado é produzido à mão por artesãos de Guimarães.

Fonte: <http://pt.fashionnetwork.com/news/Zouri-as-novas-sandalias-ecologicas-portuguesas,972347.html#.WvRg04gvzIU>

### Fruta Feia

A cooperativa de consumo Fruta Feia tem como objetivo principal canalizar cerca de 30% da fruta produzida em Portugal, que não tem o aspeto perfeito em termos de cor, formato, e levá-la até aos consumidores combatendo uma ineficiência de mercado, criando um movimento que consiga alterar padrões de consumo e gerar um mercado para a chamada “fruta feia”. Um mercado que gere valor e combata tanto o desperdício alimentar como o gasto desnecessário dos recursos utilizados na sua produção (água, energia e terrenos agrícolas).



Fonte: <https://frutafeia.pt/>



**KayakStorm**

A KayakStorm é empresa familiar de calçado ecológico inovador, criada em 2001, que produz anualmente mais de 250.000 pares de sapatos, e cujo objetivo é contribuir para uma indústria mais ecológica neste setor.



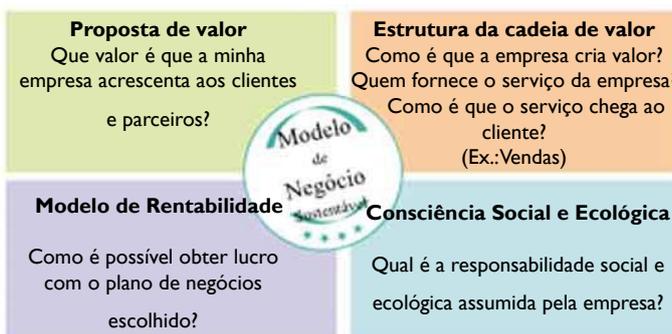
A sede é em Santa Maria Feira, uma área geográfica determinante na indústria portuguesa de calçado. Possui equipas internas para o desenvolvimento de diferentes tipos de sapatos, desde o design até à entrega do produto, respeitando sempre as leis laborais e as normas ambientais europeias.

A empresa recicla produtos, tais como bancos de avião, embalagens de leite em cartão e pneus de automóveis, para criar uma linha de calçado sustentável denominada Ultrashoes, cujas coleções, assentes nos princípios do comércio justo, são amigas do ambiente, recicláveis, 95% biodegradáveis e 100% vegan.

Atualmente, é uma referência mundial nesta área, exportando para mais de 35 países em África, Europa, América e Ásia.

**I. Refletir sobre os benefícios mútuos**

Os três primeiros exemplos apresentados focam-se na forma como os serviços são fornecidos aos clientes. Há mais informação que precisas de saber acerca dos clientes de forma a definir o público-alvo. Nos próximos quatro capítulos, vamos trabalhar no desenvolvimento de um novo modelo de negócio: um modelo de negócio sustentável, que foca, pelo menos, quatro componentes ao mesmo tempo e que responde às questões-chave (cf. ilustração).



Um modelo de negócio descreve uma empresa ou negócio que assenta em três componentes principais: Benefício (Valor da Proposta), Estrutura da Cadeia de Valor (como os serviços são prestados) e Modelo de Rentabilidade. **O modelo de negócio sustentável** desenvolve-se através da **integração** de um novo elemento, num total de quatro, passando a considerar ao mesmo tempo as questões sociais e económicas.

O primeiro passo é olhar para o valor. Tudo começa com a ideia de negócio. Um modelo de negócio descreve o valor potencial que beneficiaria o fundador. O resultado da definição da relação valor/benefício definirá o negócio. Os produtos fazem parte da estrutura da cadeia de valor e têm uma finalidade no mercado. A capacidade de um negócio providenciar um valor extraordinário através de um produto ou serviço é um fator previdente do grau de adesão do cliente.





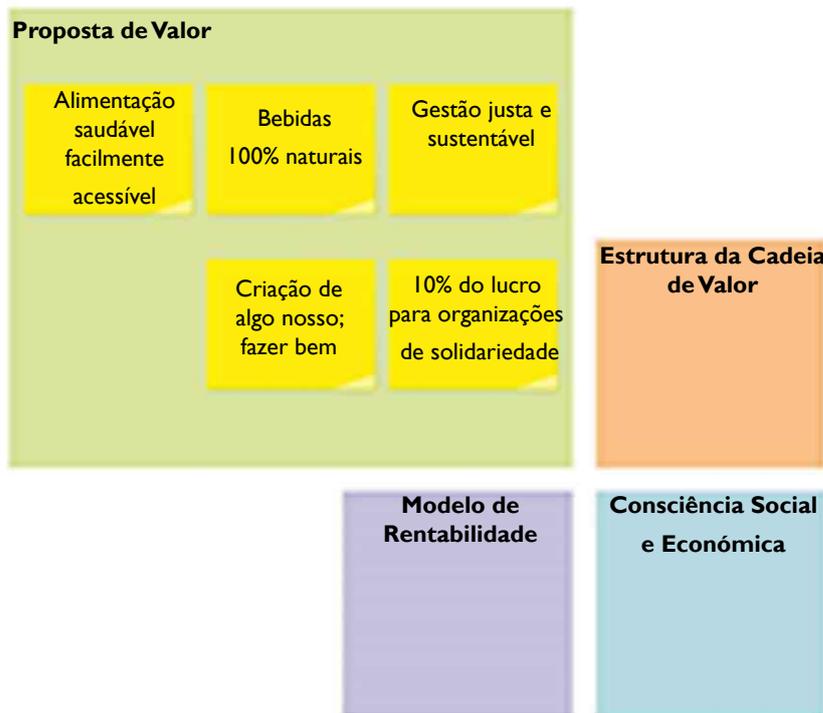
Eis alguns exemplos de diferentes propostas de valor:

- **Design.** Fair Bazar- Feita à mão com cuidado, cada peça é única. Feita por artesãos qualificados que empregam métodos tradicionais de fabricação, cada item desta categoria é único, possuindo uma rica herança cultural.
  
- **Respeito pela natureza. A cooperativa.** Fruta Feia é um mercado que gere valor para os agricultores e consumidores e combate tanto o desperdício alimentar como o gasto desnecessário dos recursos utilizados na sua produção.
  
- **Conveniência.** Gumdrop -A Gumdrop Ltd é a primeira empresa no mundo a reciclar e processar a goma de pastilha elástica numa variedade de novos compostos que podem ser usados na indústria de borracha e plásticos
  
- **Preço.** Muitas vezes os clientes optam por uma determinada oferta porque pretendem poupar dinheiro. O *Skype* consegue fornecer chamadas telefónicas internacionais quase a custo zero. Noutro contexto, a companhia *online Airbnb* oferece a oportunidade de efetuar uma viagem sem gastar muito dinheiro em alojamento através do estabelecimento de contactos entre anfitriões e potenciais convidados que queiram alugar espaços.
  
- **Marca ou Estatuto.** Alguns negócios conseguem transmitir prestígio e *joie de vivre* (prazer de viver).
  
- **Redução de custos.** Muitos negócios apoiam outros de forma a reduzir custos. Alguns negócios específicos oferecem servidores informáticos ou mesmo aconselhamento fiscal.

### □ Fazer bem

Olhemos para o exemplo de *innocent*, um modelo de negócio e para como a ideia de negócio foi desenvolvida. Um grupo de amigos, Richard, Jon e Adam tiveram vontade de criar o seu próprio produto. Depois de longas considerações, tiveram uma ideia. Decidiram fazer uma bebida com peças de fruta inteiras que não só soubesse bem como, também, fizesse bem à saúde. O primeiro passo foi identificar o valor que tal bebida teria para os fundadores e para os clientes (pessoas ativas das grandes cidades).





## Tarefa 2: Presente de Aniversário

Gostarias de comprar um presente de aniversário para o teu melhor amigo.

- Pensa no valor do presente de aniversário.
- Que valor deverá ter o presente para o teu melhor amigo?

## 2. Estrutura da Cadeia de Valor

No segundo passo, a questão seguinte precisa de uma resposta.

Como se podem identificar os valores para os clientes? A Estrutura da Cadeia de Valor consiste numa descrição da tarefa listando os parceiros e respetivos papéis. Dá resposta à questão: **Quem fornece o serviço e de que forma o faz?**

Para que o modelo de negócio resulte, as competências nucleares devem ser analisadas cuidadosamente bem com as atividades chave da empresa que suportarão essas competências.

**Estrutura da Cadeia de Valor**  
 Como é que a empresa cria valor?  
 Quem fornece o serviço da empresa?  
 Como é que o serviço chega ao cliente?  
 (ex.: Vendas)



A Estrutura da Cadeia de Valor inclui as recomendações seguintes:

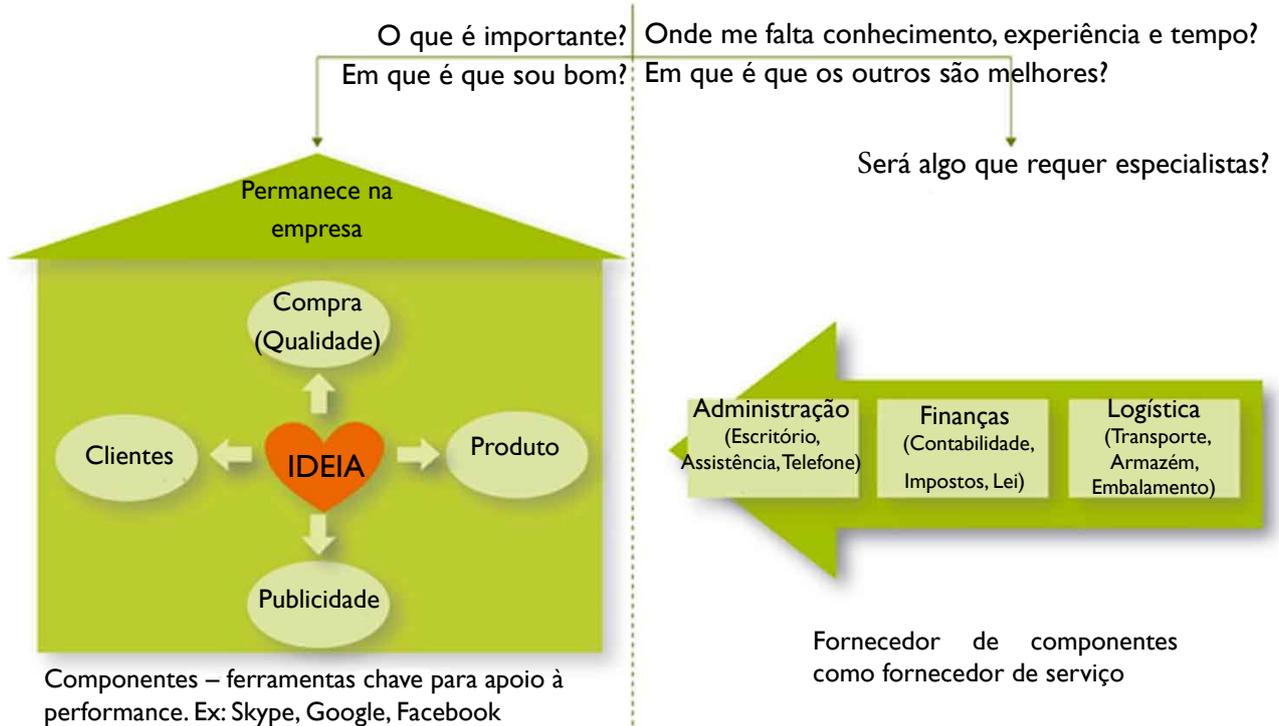
- **Pensar em alternativas.** Há várias formas de implementar uma ideia. Por exemplo: três amigos pretendem desenhar uma nova linha de moda jovem. Poderiam estabelecer um negócio e oferecer diferentes marcas de moda ou podiam organizar um mercado de moda que envolvesse *designers* uma vez por mês. Poderiam, ainda, desenhar a sua própria linha, produzi-la ou mandá-la produzir ou oferecer uma aplicação de bricolage (Do-It-Yourself –DIY), com moldes de corte e contactos de comerciantes têxteis de forma a que o cliente pudesse encomendar a sua própria peça personalizada.

Além disso, há várias formas de implementar a ideia inicial. Tendo por base as ideias e o valor mútuo entre fundador e cliente, é necessário conceber um eixo gráfico visual para ilustrar as várias possibilidades. Um possível eixo visual (cf. caixa morfológica) poderia responder às seguintes questões: Qual é a função básica que a ideia visa atingir? Que materiais poderão ser usados? Como é que esta ideia foi implementada no passado? Usando a tua imaginação, que implementação criativa seria concebível (ficção científica)? Que abordagens poderiam encontrar-se usando a natureza? Quais as tendências atuais?

- **Dimensão Estratégica.** Pensar em alternativas requer uma abordagem estratégica. Economicamente falando, uma estratégia é um padrão de comportamento planeado através do qual um negócio poderá atingir o seu objetivo. Cada negócio tem o seu próprio modelo único, dado que este descreve o negócio. Uma decisão consciente sobre o modelo de negócio a adotar significa que também será escolhida uma estratégia.
- **Definição de Mecanismos.** Um sistema económico altamente especializado e moderno fornece muitos mecanismos que podem ser utilizados no desenvolvimento da estrutura da cadeia de valor para cada ideia. É essencial decidir que atividades-chave, no que diz respeito às competências chave, precisam de ser concluídas e quais devem ser delegadas por subcontratação a outros parceiros, de modo a manter os custos baixos e a qualidade elevada.
- **Escalabilidade.** Trata-se de uma opção para promover o crescimento. Verifica estes dois exemplos. Escalar um *software online* implica o aumento da disponibilidade de *downloads* devido à elevada procura. Esta implementação é facilmente escalável. Pelo contrário, para expandir um negócio de cabeleireiro, seria necessário um custo adicional. O aumento de um cabeleireiro a tempo inteiro que trabalha em turnos de oito horas, e que necessitaria de trabalhar horas extraordinárias ou mesmo empregar um cabeleireiro adicional, representaria custos adicionais.



### Definição de componentes



### Arquitetura escalável

Três amigos gostariam de implementar a sua ideia de sumo de frutas. A sua primeira tentativa custou 750 euros em fruta, produção do sumo e venda no festival. O que aconteceu de seguida? Definiram os componentes considerando, ao mesmo tempo, algumas atividades chave tais como a aquisição, o serviço de apoio ao cliente, o desenvolvimento de produto e o marketing. Todas as outras atividades são fornecidas por parceiros subcontratados (cf. as duas páginas seguintes).





**Tarefa 3: Presente de Aniversário**

a) Definiste o valor de um presente de aniversário na tarefa 2.

Quais são possibilidades de implementação? Lista três alternativas.

b) Pensa sobre outras opções possíveis onde poderias usar componentes obtidos através da sub-contratação.

[www.simplewish.eu/](http://www.simplewish.eu/) consultado em abril 2018 – optar pela versão traduzida.

Como é que fazes os *smoothies*? Quais são as tarefas de implementação? Que componentes estão disponíveis?



Quais são os componentes essenciais ao sucesso? Quais são os componentes mais importantes? Em que é que eu sou melhor? Que decisões foram tomadas pela companhia *innocent*? <http://www.innocentdrinks.co.uk/> consultado em abril 2018.





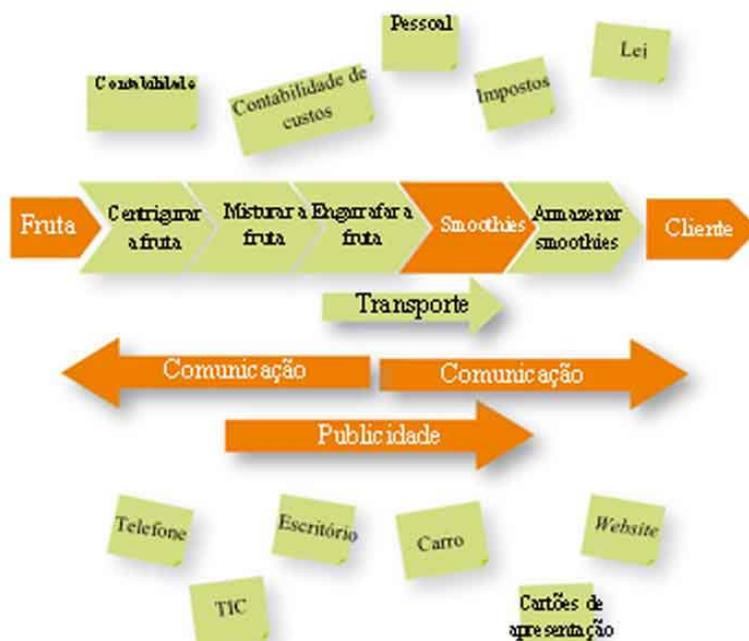
Quais são os componentes processuais que permanecem dentro da companhia?



Os fundadores: Richard, Jon and Adam

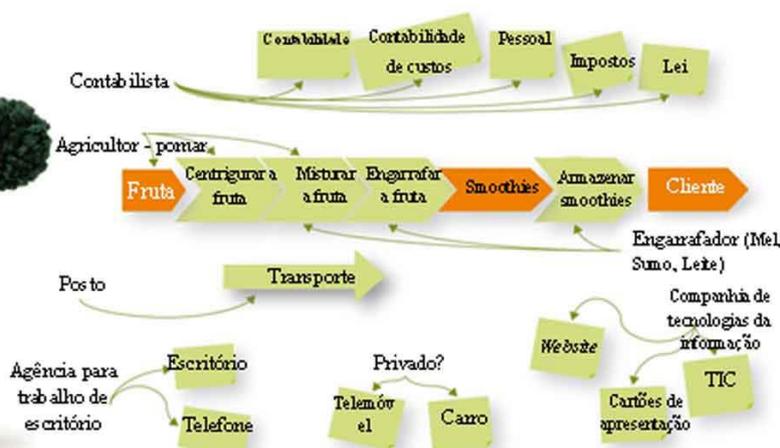


Campanha de solidariedade da Caritas



Outros são fornecidos através da subcontratação de especialistas:

A companhia *innocent* tem, atualmente, 250 colaboradores e é líder de mercado na área dos *smoothies*. Os *smoothies innocent* consistem em purés de fruta e sumos naturais. São isentos de concentrados, conservantes, estabilizadores, adição de açúcar, intensificadores de sabor e outros ingredientes artificiais. A *innocent* obtém a fruta de quintas que respeitam o ambiente e os seus colaboradores, e utilizam embalagens amigas do ambiente, feitas a partir de materiais reciclados e recicláveis. Todos os anos a companhia reduz a sua pegada de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) e doa 10% do seu lucro a organizações sem fins lucrativos.





### 3. Modelo de Rentabilidade

O terceiro passo aborda o modelo de rentabilidade. Além d'O *Quê* e do *Como*, o modelo de negócio também descreve quão alto tem de ser o rendimento para que o negócio possa ser ecologicamente sustentável e economicamente bem-sucedido. Responde à questão: **Como é que o negócio gera rendimento?**

#### Modelo de Rentabilidade

Como é possível obter lucro com o plano de negócio escolhido?

Cada empresa, mesmo que não esteja orientada para o lucro, tem de gerar rendimento para cobrir os custos. O modelo de rentabilidade determina a estrutura de custos.

Existem três formas de modelos de rentabilidade:

**Modelo de rentabilidade direta:** É a receita gerada através das vendas de produtos e serviços aos clientes? (ex.: No cabeleireiro pagas por um corte de cabelo ou numa loja de eletrónica pagas por uma câmara digital). Este modelo de rentabilidade pode resultar se os públicos-alvo forem suficientemente significativos (cf. tópico sobre Marketing) e tiverem recursos financeiros suficientes.

As inovações resultam muitas vezes dos modelos de rentabilidade. Por exemplo, o setor das telecomunicações ganhou novos clientes ao oferecer telemóveis de cartões pré-pagos em vez de cobrar chamadas posteriormente. Outro exemplo é o aluguer de *software* em vez de ser vendido, tal como no caso dos carros e dos esquis. Os produtos estão a ficar mais baratos e o material de apoio é vendido mais caro (e.: Tinteiros para impressora ou assistência de elevadores).

**Modelo de Rentabilidade Indireta.** Nos últimos anos, tem havido cada vez mais negócios a gerar lucros indiretamente através da publicidade. Alguns produtos ou serviços com modelos de rentabilidade inovadores são mesmo gratuitos para a sua clientela. Aqui tens dois exemplos: jornais ou produtos de cadeias de televisão privadas que são gratuitos para os clientes. O rendimento é gerado exclusivamente através da publicidade.

Em particular, as ideias de negócio relacionadas com a Internet precisam de modelos de rentabilidade indireta dado que oferecem aos clientes produtos como ferramentas de tradução [www.dict.cc](http://www.dict.cc) ou o Facebook. A publicidade financia ambos. *Freemium* é uma estratégia de fixação de preços, segundo a qual o produto base é fornecido de forma gratuita. A versão completa tem um custo que gera o lucro do produto na íntegra. Há um modelo de rentabilidade especial que é chamado de *Economia de Oferta*, no qual a integração de trabalho comunitário é muito mais importante do que um pagamento monetário. Os projetos voluntários, tais como a Wikipedia, são mantidos através de doações de *hardware* mas, principalmente, pelos participantes voluntários. Cerca de 2 milhões de austríacos trabalham em organizações sem receber salário.

As fontes de rendimento não provêm apenas da publicidade, mas também das taxas de subscrição, comissões por redireccionamento de clientes para portais de compras *online*, dos patrocínios ou doações para instituições sociais ou ainda do mecenato nas áreas do desporto e da arte.



### Quatro Modelos de Rentabilidade Gratuitos

Gratuito 1

Financiamentos cruzados diretos: um produto é pago e o outro é gratuito.

Gratuito 2

Um grupo de clientes subsidia outro grupo de clientes

(ex.: Jornais gratuitos ou ofertas gratuitas online pagas através da receita publicitária).

Gratuito 3

*Freemium*: o produto base é fornecido de forma gratuita mas a versão completa tem um custo (ex.: Skype, GMX, etc.).

Gratuito 4

Economia de oferta: os produtos e serviços são trocados sem que haja uma troca direta de serviços (ex.: Wikipedia como parte do movimento de *software* aberto, doação de órgãos).

### Um modelo de rentabilidade bem sucedido

A companhia *innocent* desenvolveu um modelo de rentabilidade direta. A tendência para a alimentação saudável está em voga e o público-alvo (jovens empregados) é o mais propenso a comprar *smoothies*. Este grupo-alvo, chamado *LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability – em português, Estilo de Vida, Saúde e Sustentabilidade)*, caracteriza-se pela consciência da vida quotidiana moderna e o desejo de atuar de forma ativa e sustentável.





#### 4. Consciência Social e Ecológica

O quarto passo visa a consciência social e ecológica. Um modelo de negócio sustentável só emerge através da integração do quarto passo e dará resposta à questão: Quão orientado para o futuro é o plano de negócios? A gestão sustentável implica gerir o negócio de forma social e ecologicamente responsável e, ao mesmo tempo, garantir que o mesmo seja economicamente bem-sucedido.

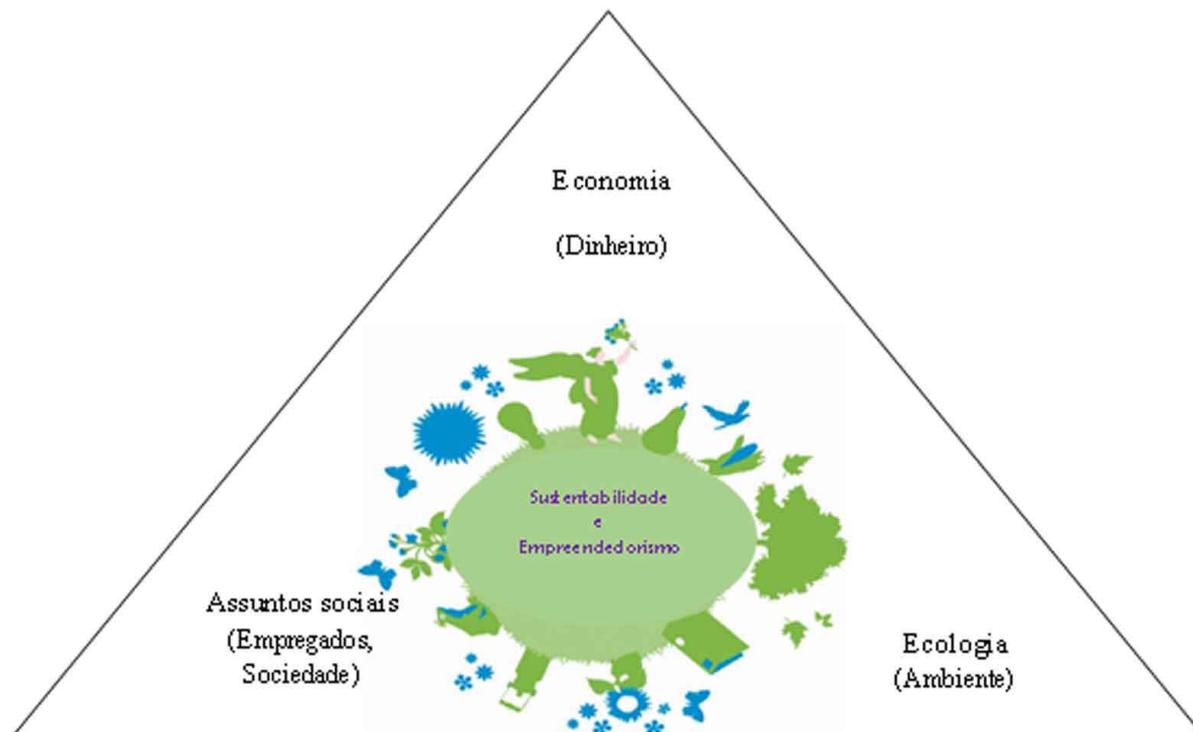


#### Consciência Social e Ecológica

Qual é a responsabilidade social e ecológica assumida pela empresa?

Há vários modelos de negócios sustentáveis tais como a agricultura biológica ou a inovadora propulsão eólica de navios de carga. A maioria dos modelos fornece informação sobre a consciência social e ecológica que se estende às relações com clientes, parceiros e colaboradores. Adicionalmente, também dão informação sobre os recursos ecológicos utilizados. O modelo ilustra de que forma o negócio também lida com acidentes ambientais e se a responsabilidade deveria recair sobre a sociedade.

Através de um modelo de negócio sustentável, uma empresa pode oferecer produtos e serviços que contribuam para assegurar a subsistência das gerações futuras e garantir justiça social. Ter consciência social significa lutar por boas condições de trabalho e vencimentos justos para os colaboradores e fornecedores. A consciência ecológica refere-se ao uso de recursos naturais de forma eficaz e evitar recorrer a materiais perigosos para a saúde e para o ambiente.



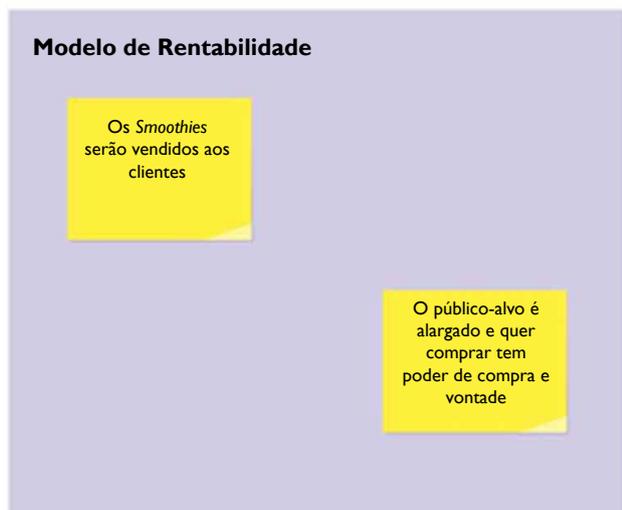
Há muitos exemplos de modelos de negócio sustentáveis. O espetro varia desde empresas de construção de habitações de baixo consumo energético e casas de energia passiva até empresas de construção de casas de madeira maciça. Inclui-se neste conjunto o fabricante de mobiliário Team 7, que produz mobiliário de madeira natural e ainda oferece visitas guiadas e caminhadas que potenciam o ecoturismo.



Estão a emergir modelos de negócio sustentáveis inovadores. As empresas industriais usam a abordagem Cradle-to-Cradle (C2C – Berço para Berço). O objetivo é utilizar todos os recursos passíveis de compostagem ou de permanecer num circuito industrial fechado. Por exemplo, um fabricante de alcatifas tenta encontrar alternativas para a produção prejudicial de alcatifas com PVC. Em vez disso, usa um material que pode ser reciclado continuamente. O fabricante não só vende alcatifas como as aluga. No caso de ficarem gastas, são recicladas e processadas de forma a dar lugar a novas alcatifas.

### Assumimos a responsabilidade

Mesmo no exemplo da innocent, foi conseguido um modelo social e ecologicamente consciente. Com base na ideia de negócio, a empresa assegura que o smoothie não contém concentrados nem intensificadores de sabor, que a embalagem e a produção são sustentáveis, e que uma parte do lucro é aplicada em projetos sociais.





### Tarefa 4: Presente de aniversário

- Na Tarefa 3, desenvolveste variações para possíveis presentes. Analisa-os tendo em consideração a consciência ecológica e social.
- Pensa em opções adicionais que também sejam ecológica e socialmente sensíveis.

### Tarefa 5: Produtos impressos *Cradle-to-Cradle* (berço para berço)

O que é que caracteriza um produto impresso cradle-to-cradle da companhia Gugler?

Fonte: [www.youtube.com/watch?v=UIrvWVcb4E8](http://www.youtube.com/watch?v=UIrvWVcb4E8) consultado em abril 2018

#### Reconhece o conflito de interesses

Não se pode criar um modelo de negócio fechado numa pequena sala a não ser através da comunicação com parceiros, grupos-alvo e stakeholders (partes interessadas): As preocupações e interesses são controversos e, baseiam-se, normalmente, em determinados princípios e valores. Com base na análise do público-alvo, a empresa decide que atividades de negócio têm de ser realizadas e quais as que precisam ser evitadas, bem como quais os recursos a que a empresa pode aceder para a Estrutura da Cadeia de Valor. Vejamos a innocent como um exemplo prático.



**Preocupações e interesses.** As preocupações são geralmente objetivos aplicáveis ao ambiente (ex.: proteção ambiental, condições de trabalho justas), enquanto os interesses indicam o benefício direto/ interesse próprio.

Exemplo: A organização Fairtrade espera que a innocent apenas utilize fruta obtida através do comércio justo. A Fairtrade justifica tal expectativa com as melhores condições de trabalho dos colaboradores e fornecedores. A innocent avalia os custos adicionais e decide comprar a fruta principalmente à Fairtrade.

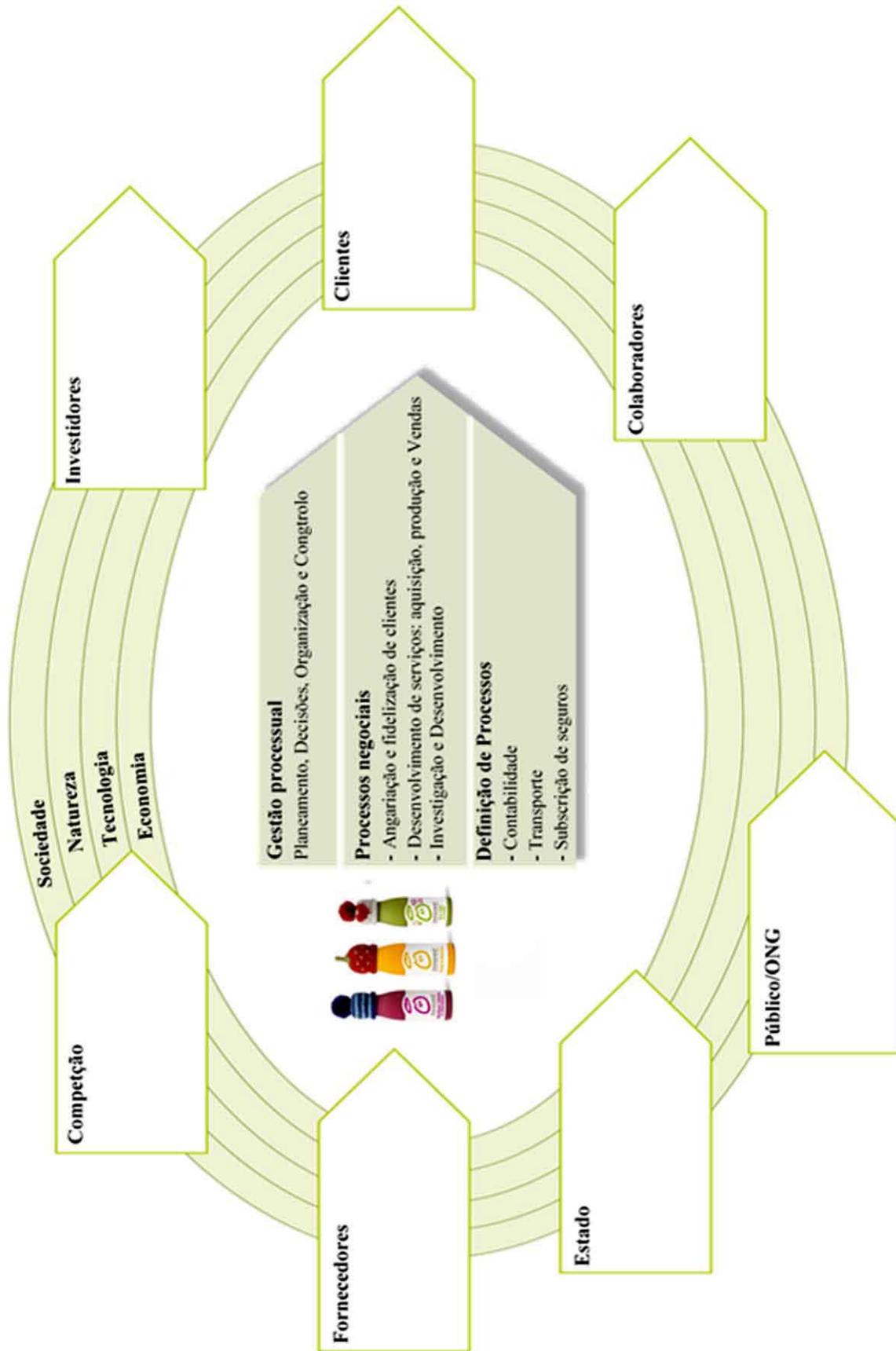
**Princípios e Valores.** Os princípios são as regras de conduta básicas. Os valores representam ideias de como seria a qualidade de vida. Os princípios e valores desempenham um papel chave durante os processos de tomada de decisão da empresa.

Exemplo: Uma parte da população acredita que as condições de trabalho equitativas deveriam ser aplicadas internacionalmente. O Estado Austríaco não impõe condições mínimas aos outros países. As regras apenas se aplicam dentro das fronteiras austríacas.

**Recursos** são requisitos da Estrutura da Cadeia de Valor e podem incluir matérias-primas, energia, espaço, financiamento, informação e recursos humanos. Por exemplo, a innocent requer outros itens além da fruta para a produção dos smoothies.

### Tarefa 6: Questões de interação

- Identifica duas preocupações na perspetiva de um parceiro interessado (stakeholder) como exemplo. Usa o gráfico da página seguinte e escreve-as.
- Imagina que és o consultor da innocent. Tens de identificar onde podem ocorrer conflitos de interesses/objetivos e como poderás solucioná-los.





**Tarefa 7: Análise do modelo de negócio**

a) Visualiza o vídeo e lê o artigo acerca da marca de moda *Goddess of Happiness/Luck* (Göttin des Glücks) e analisa o modelo de negócio passo a passo e preenche a tabela seguinte.

Fonte: [www.youtube.com/watch?v=mPPOI32TFQE](http://www.youtube.com/watch?v=mPPOI32TFQE) acesso em abril 2018

Caderno do Aluno I – Anexo *Roupas limpas em todos os sentidos – Deusa da Sorte*



b) Compara a análise e adiciona mais pontos.

**Proposta de valor**

Que valor tem...

...para os fundadores?

...para os clientes?

**Modelo de Rentabilidade**

Como é possível obter lucro com o plano de negócios implementado?



#### Tarefa 8: Desenvolve um modelo de negócio

A seguir, tens duas possíveis ideias para um plano de negócios. Escolhe uma delas e desenvolve um modelo de negócio a partir dela.

a) Leste no jornal que cada vez mais o pão é produzido em massa (linha de produção). O pão apenas precisa de ser cozido no forno. Tu adoras pão fresco feito a partir de ingredientes de alta qualidade e a arte tradicional de fazer pão e gostarias que esta ideia de negócio funcionasse. A que modelo de negócio recorrerias?

b) Se desenvolveres a tua própria ideia de negócio, usa-a e trabalha o teu primeiro modelo de negócio.

**Proposta de valor**

**Modelo de Rentabilidade**



## Resumo

<p><b>Modelo de negócio sustentável</b></p>	<p>A descrição de um negócio. Tal modelo consiste em quatro componentes principais: Benefício (Proposta de Valor), Estrutura da Cadeia de Valor (como o serviço é fornecido), Modelo de Rentabilidade e Consciência Social e Ecológica.</p> 
<p><b>Dimensão estratégica de um modelo de negócio</b></p>	<p>Pensar em alternativas requer uma abordagem estratégica. Economicamente falando, uma estratégia é um padrão de comportamento planeado, através do qual um negócio poderá atingir o seu objectivo. Cada negócio tem o seu próprio modelo, dado que este descreve o negócio em específico. Uma decisão consciente sobre o modelo de negócio a adotar significa que também será escolhida uma estratégia.</p>
<p><b>Definição de componentes</b></p>	<p>Um sistema económico moderno altamente especializado fornece vários componentes a serem utilizados durante o desenvolvimento da estrutura da cadeia de valor da ideia em questão. É fundamental decidir quais as atividades-chave, no que respeita às competências-chave, que podem ser realizadas dentro do negócio e quais devem delegadas por subcontratação a outros parceiros, de forma a manter os custos baixos e a qualidade elevada.</p>
<p><b>Escalabilidade</b></p>	<p>Descreve a opção de contribuir para o crescimento de um negócio.</p>
<p><b>Modelo de rentabilidade</b></p>	<p>Abarca a dimensão estratégica que avalia as fontes de rendimento. Não inclui os cálculos detalhados realizados juntamente com o plano financeiro.</p>
<p><b>Modelo de rentabilidade direta</b></p>	<p>É o rendimento gerado através das vendas de produtos e serviços aos clientes (ex.: Pagas por um corte de cabelo no cabeleireiro.)</p>
<p><b>Modelo de rentabilidade indireta</b></p>	<p>Nos últimos anos, tem havido cada vez mais negócios a gerar lucros indiretamente através da publicidade. Alguns produtos ou serviços com modelos de rentabilidade inovadores são mesmo gratuitos (ex.: Jornais gratuitos apenas possíveis através da venda de anúncios).</p>



<p><b>Modelo de rentabilidade gratuito</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Gratuito 1 Financiamentos cruzados diretos: um produto é pago e o outro é gratuito.</p> <p><input type="checkbox"/> Gratuito 2 Um grupo de clientes subsidia outro grupo de clientes (ex.: Jornais gratuitos ou ofertas gratuitas <i>online</i> pagas através da receita publicitária).</p> <p><input type="checkbox"/> Gratuito 3 <i>Freemium</i>: O produto base é fornecido de forma gratuita mas a versão completa tem um custo (ex.: Skype, GMX, etc.).</p> <p><input type="checkbox"/> Gratuito 4 Economia de oferta: Os produtos e serviços são trocados sem que haja uma troca direta de serviços (ex.: Wikipedia como parte do movimento de <i>software</i> aberto, doação de órgãos).</p>
<p><b>Gestão sustentável</b></p>	<p>A gestão sustentável implica gerir o negócio de forma social e ecológicamente responsável e, ao mesmo tempo, garantir que o mesmo seja economicamente bem-sucedido.</p> <div data-bbox="678 996 1268 1444" style="text-align: center;"> </div>
<p><b>Cradle-to-Cradle – C2C (Berço para Berço)</b></p>	<p>O objetivo é utilizar todos os recursos passíveis de compostagem ou de permanecer num circuito industrial fechado.</p>
<p><b>Questões relativas aos stakeholders (modelo para gestão integrada da qualidade da Universidade de St. Galler)</b></p>	<p><b>Preocupações e interesses.</b> As preocupações correspondem a objetivos generalizados aplicáveis ao ambiente (ex.: Proteção ambiental, condições de trabalho justas), enquanto os interesses indicam o benefício direto/interesse próprio.</p> <p><b>Princípios e Valores.</b> Os princípios são as regras de conduta básicas. Os valores representam ideias de como seria a qualidade de vida. Os princípios e valores desempenham um papel-chave durante os processos de tomada de decisão da empresa.</p> <p><b>Recursos</b> são requisitos da Estrutura da Cadeia de Valor e podem incluir matérias-primas, energia, espaço, financiamento, informação e recursos humanos.</p>



## Verificação de Competências

Realiza todas as tarefas propostas. Assim poderás avaliar se já dominas os conteúdos dos capítulos anteriores.

### Verificação I: Desenvolve um modelo de negócio sustentável

Eis uma lista de três ideias. Escolhe uma delas e desenvolve um modelo de negócio a partir dessa ideia.

- a) Leste no jornal que o português médio apenas utiliza três escovas de dentes por ano. Gostarias de mudar esse facto e contribuir para uma melhor higiene oral.
- b) A tua tia fala muito da viagem que fez na sua juventude com o Interrail (com um bilhete de comboio barato os jovens até aos 26 anos podiam viajar pela Europa durante um mês). Gostarias de desenvolver uma forma barata de viajar e passar férias e, ao mesmo tempo, proporcionar uma oportunidade cultural aos jovens de conhecer os habitantes locais.
- c) Adoras preparar o jantar. Aonde é que isto te pode levar?

Para o desenvolvimento de um modelo de negócio, é vantajoso escolher uma forma não convencional de implementação. Poderás utilizar um esquema visual, de forma a vislumbrares diferentes opções para a implementação.





**Verificação 2: Análise das questões de interação**

- a) Identifica duas preocupações na perspetiva de uma parte interessada (*stakeholder*) para cada uma das ideias de negócio que escolheste.
- b) Imagina que és o consultor da ideia de negócio que escolheste. Tens de identificar onde podem ocorrer conflitos de interesses/objetivos e como poderás solucionar

