



GUIA

# MODELO DE NEGÓCIO

## **FICHA TÉCNICA**

### **PROJETO**

Novo Rumo a Norte

### **ENTIDADE BENEFICIÁRIA**

AEP – Associação Empresarial de Portugal

### **COORDENAÇÃO NOVO RUMO A NORTE**

Paula Silvestre

### **EXECUÇÃO E COORDENAÇÃO TEMÁTICA**

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

### **AUTORIA**

Adriano Fidalgo

### **DESIGN**

Creative Lemons

### **PROPRIEDADE**

AEP – Associação Empresarial de Portugal,  
Câmara do Comércio e Indústria

### **DATA**

Junho 2017

# ÍNDICE

Introdução

01.

Análise do  
Ambiente Externo  
e Interno

02.

Business Model  
Generation

Conclusões

Caso Prático

## INTRODUÇÃO

Os empreendedores deparam-se hoje com vários desafios e questões: como desenhar o modelo de negócio da empresa? Como responder com rapidez às necessidades dos consumidores e garantir flexibilidade na equipa e modelo de operações? O que muda com o digital? Como liderar num mundo em permanente mudança? Como será a empresa do futuro?

A imprevisibilidade e a intensa competitividade do mercado obrigam os gestores a gizarem modelos de negócio flexíveis e capazes de acompanhar a inovação, criatividade e disponibilização constante de novo conhecimento. Mas a questão que queremos colocar como ponto de partida deste guia é: o que antecede a definição de um modelo de negócio?

Nesta corrida pela satisfação das necessidades e entrega de valor ao consumidor o primeiro passo é o diagnóstico. A análise do Ambiente Interno e Externo das Empresas é o pontapé de saída para um processo de escrutínio, onde são analisadas as tendências do mercado, os comportamentos dos compradores, bem como a estrutura concorrencial atual e potencial. No quadro competitivo importa também perceber as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças na ótica da organização e do promotor do projeto, com vista à definição e listagem dos fatores críticos de sucesso do negócio face à restante oferta no mercado.

Entre as observações respeitantes às realidades macro e microeconómicas e os universos interno e externo à organização compete aos empreendedores e gestores perceber ainda

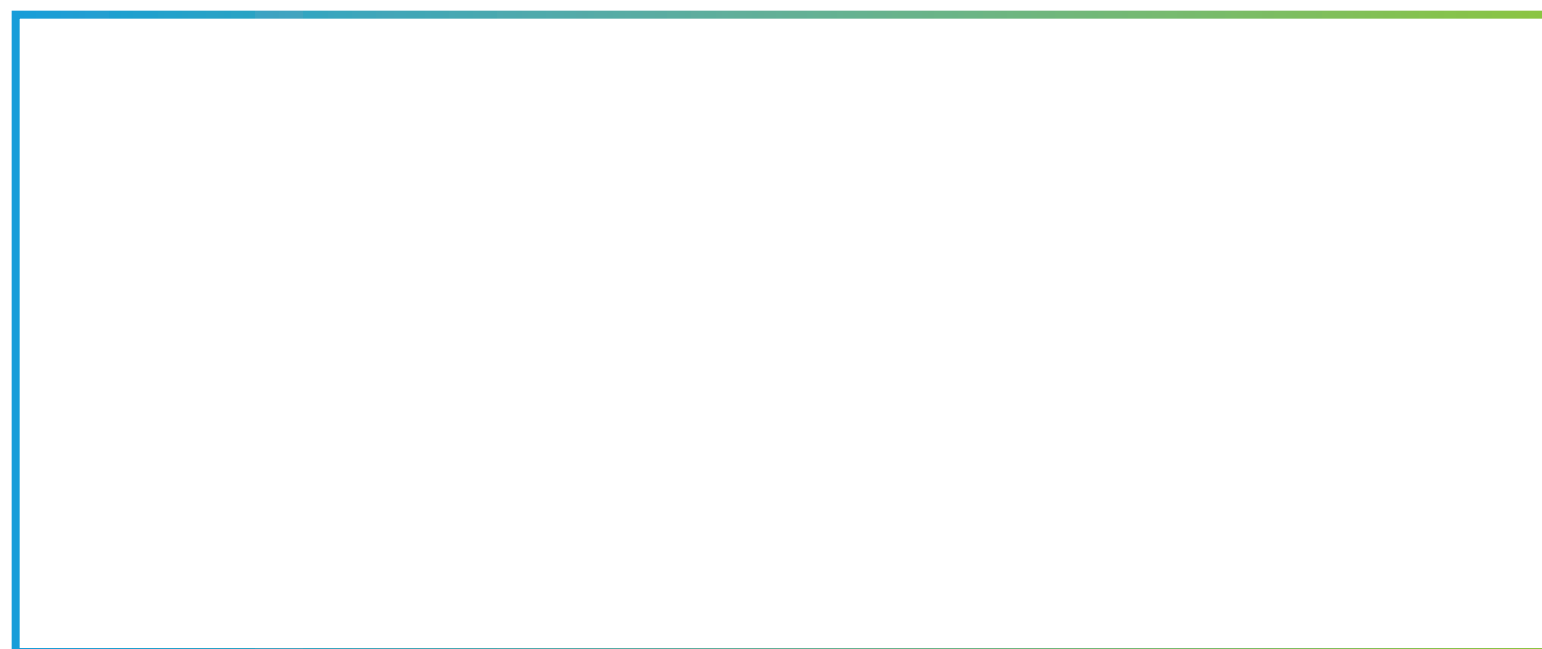
o mercado, escolher um nicho ou segmento a atuar e desenhar um caminho estratégico. A opção vai recair por uma área de oferta saturada ou um segmento por explorar? Quais são as oportunidades de crescimento existentes? Esta dupla de questões encerra o processo de levantamento e diagnóstico e agora já possui uma sólida base de dados e informações que permitirão construir o modelo de negócio.

Ora, são muitas ferramentas devidamente estruturadas e já validadas para fácil utilização dos empreendedores no momento de desenhar o modelo de negócio para a ideia que pretendem materializar. A Estratégia Oceano Azul, o Plano de Negócios Simplificado, o Plano de Marketing Estratégico Sintético e o Modelo de Porter são alguns dos possíveis caminhos. Este guia vai começar por abordar algumas ferramentas de análise do ambiente interno e externo, focando-se depois numa das alternativas mais usadas atualmente pelos empreendedores para construírem o seu modelo de negócio partindo de um puzzle montado com nove peças. Trata-se do Business Model Canvas, construído com recurso à informação recolhida sobre clientes, ambiente envolvente, parceiros, concorrentes e fornecedores. Neste processo são nove os espaços e desafios colocados aos gestores, a saber: Segmentos de clientes, Proposta de Valor, Canais de distribuição, Relação com os Clientes, Fontes de Rendimento, Recursos Chave, Atividades Chave, Parceiros Chave e Estrutura de Custos.

Está então encerrado o caminho para construir o seu modelo de negócio. Contudo, não se esqueça, o mercado muda e exige flexibilidade, mudança e inovação no pensamento do modelo de negócio, pelo que esta tela não deverá ficar estanque ao longo do ciclo de vida da sua empresa.

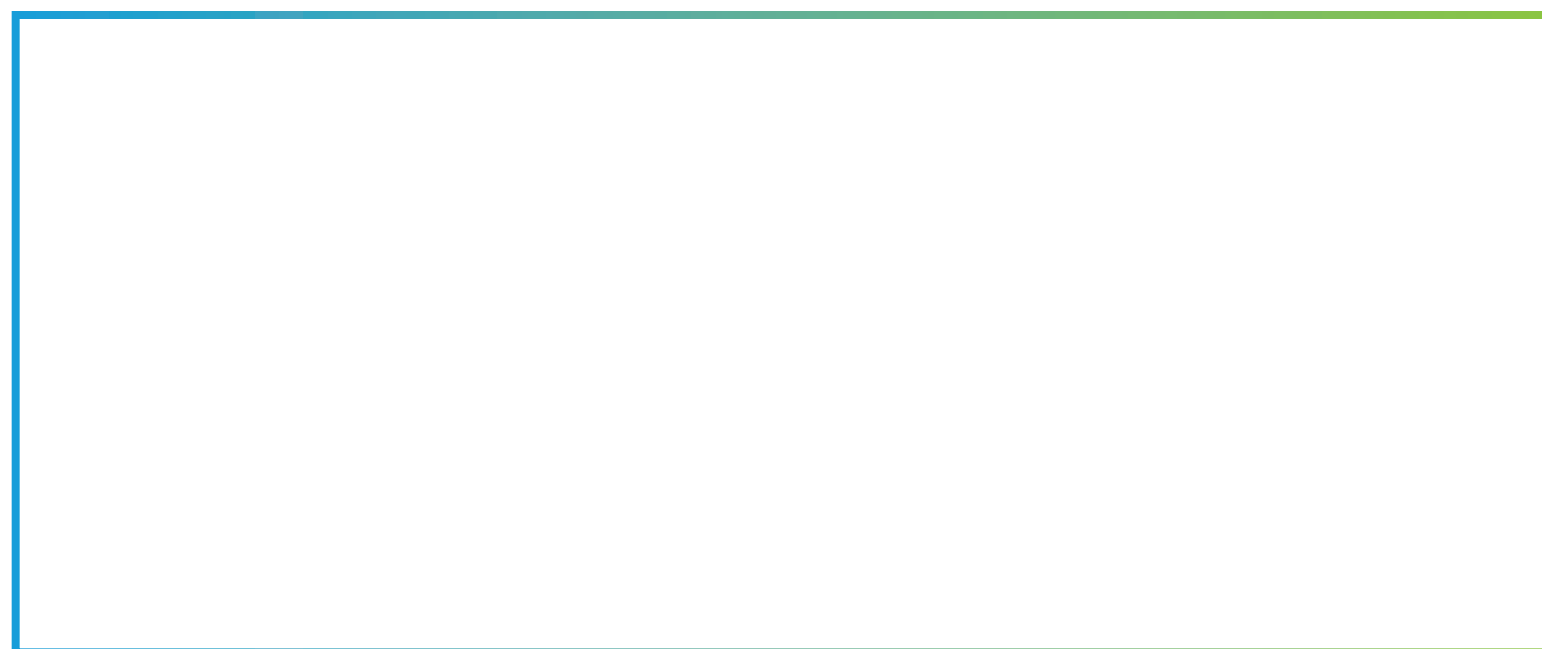
## CONCEITO DE NEGÓCIO

A ideia, proposta de valor, características diferenciadoras



## NECESSIDADES QUE PRETENDE SUPRIR

Lacunas de mercado



Nunca se falou tanto sobre a importância da inovação nas empresas e de se promover uma cultura da inovação para proporcionar uma experiência superior ao consumidor. A necessidade de inovar nas empresas já é assumida como premissa para tudo o resto, e cada vez mais, os conceitos de inovação, tecnologia e criação de valor fundem-se.

O ambiente corporativo está cada vez mais complexo e com mudanças cada vez mais visíveis, obrigando as empresas a questionarem continuamente o seu modelo de negócio. Atualmente, existem diferentes tipos de modelos de negócio dentro do mesmo segmento de mercado e a sua evolução é rápida e constante. O Modelo de Negócio, tem por missão orientar a atividade da empresa nos domínios de atividade caracterizados pelo crescimento e pela rentabilidade, quanto ao tipo de estratégia de desenvolvimento a adotar, devendo ter em conta a:

- Definição da missão, valores, visão e orientações estratégicas;
- História do empreendedor/projeto empresarial;
- Identificação das soluções, associadas à proposta de valor;
- Objetivos prioritários e constrangimentos;
- As opções estratégicas de base

## **ESTRUTURA DA MISSÃO DA EMPRESA FATORES A TER EM CONTA**

### **01. Clientes**

Quem são os clientes / segmentos de mercado da empresa?

### **02. Produtos/Serviços**

Quais são os produtos / as soluções oferecidas?

### **03. Localização**

Onde se situa o "teatro de operações"?

### **04. Tecnologia**

Qual é a tecnologia de base?

### **05. Filosofia**

Quais são as crenças, os valores e os objetivos prioritários?

### **06. Imagem**

Quais são as qualidades distintivas e as vantagens competitivas?

### **07. Reconhecimento**

Qual é a imagem desejada e quais são as responsabilidades públicas assumidas?

### **08. Responsabilidade Social**

Qual é a atitude da empresa face ao capital humano e à sociedade?

# ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

---

## I

### A ATRATIVIDADE DO CONTEXTO

As decisões de posicionamento no mercado-alvo estão estritamente ligadas à evolução da procura e à sua atratividade. Estas oportunidades ou ameaças provocadas por fatores que estão fora do controlo da empresa podem ser despoletadas por horizontes muito diferentes:

**1** Ambiente macroeconómico

**2** Ambiente microeconómico

## A ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÓMICO, SOCIAL E POLÍTICO

Principais indicadores macroeconómicos de natureza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica, social, cultural e ecológica que têm impacto no posicionamento no mercado - Análise PEST.

FATORES	OPORTUNIDADES	CONSTRANGIMENTOS
Político - Legal		
Económico		
Sócio-Demográfico		
Tecnológico		

## A ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO

O objetivo é avaliar, em matéria de diagnóstico, como é que as principais variáveis que afetam a atividade da empresa se comportam.

Em termos prospetivos, a análise concentra atenções na expectativa futura, potenciando o desenvolvimento de planos de ações em conformidade - Modelo 5 Forças de Porter.

## A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS COMPRADORES

O propósito de realização desta análise é descrever os comportamentos de compra e de utilização dos compradores/consumidores

Quem compra? (Quem são os consumidores?)	
Quanto compram? (Qual a dimensão do mercado?)	
Quanto pagam? (Qual o nível de preços?)	
Porque compram? (Qual a motivação da compra?)	
Onde e como compram? (Quais os canais de distribuição?)	

## A ANÁLISE DA ESTRUTURA CONCORRENCIAL ATUAL E POTENCIAL

Este é o quadro no qual a empresa se vai posicionar em termos de objetivos de crescimento e de rentabilidade. Este esquema deve clarificar a evolução do clima concorrencial, revelando a intensidade da rivalidade de cada um dos concorrentes.

Quem está no mercado? (Quem é concorrência?)	
O que oferece? (produtos/serviços concorrentes?)	
Quanto vende? (Qual o potencial de mercado?)	
A que preço vende? (Qual o nível de preços?)	
Como vende? (canais de distribuição e condições de venda?)	



II

## **ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE**

A análise interna apela igualmente à análise das «forças e fraquezas» e tem essencialmente o objetivo de permitir à empresa identificar vantagens sobre as quais poderá construir a sua estratégia de desenvolvimento.

## ANÁLISE SWOT DO PROJETO E DO PROMOTOR

SWOT	PROMOTOR	PROJETO
Pontos Fortes		
Pontos Fracos		
Oportunidades		
Ameaças		

## A ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

Este instrumento permite descrever a posição dos produtos da empresa no mercado, ao nível de vendas e das componentes do marketing-mix.

## ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Para cada um dos produtos ou mercados é necessário identificar os agentes concorrentes mais críticos e relevantes para a empresa - Posicionamento face à concorrência. As informações recolhidas permitem proceder a uma análise da carteira. Para tanto, podem ser utilizados modelos como por exemplo o Modelo BCG - Portefólio de Soluções.

## FATORES CHAVE DE SUCESSO / DISTINTIVIDADE

FATORES CHAVE DE SUCESSO		
1.FATORES CHAVE DE COMPRA	2.FATORES CHAVE DE COMPETIÇÃO	3.FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

### Legenda

1. Variáveis às quais os clientes atribuem valor;
2. Pontos fortes e fracos da concorrência;
3. Fatores de diferenciação (bases para a proposta de valor).

## PROPOSTA DE VALOR: ESTRATÉGIA OCEANO AZUL

O universo empresarial é composto por um mercado dividido em dois tipos de oceanos: o Oceano Vermelho (engloba todos os setores já existentes e é um mercado já conhecido) e o Oceano Azul (abrange todos os setores que hoje em dia ainda não existem e afirma-se como um espaço de mercado desconhecido e por explorar).

### Oceanos Vermelhos

São oceanos que já têm as suas fronteiras setoriais bem definidas e aceites. Como tal, as regras do jogo já são conhecidas. Nesta parte do universo, as empresas tentam superar os rivais de forma a obterem a maior quota de mercado dentro da procura existente. As indústrias presentes neste oceano normalmente já são indústrias saturadas e, à medida que a saturação destas aumenta, as perspetivas de lucro e de crescimento são cada vez menores. Os produtos passam a ser considerados como mercadorias de baixo valor acrescentado – commodities.

### Oceanos Azuis

Contrariamente aos Oceanos Vermelhos, os Oceanos Azuis são caracterizados como espaços de mercado inexplorados no sentido em que não existe criação de procura nem um crescimento altamente lucrativo, sendo mercados pouco atraentes. A maioria destes oceanos desenvolve-se dentro dos Oceanos Vermelhos de acordo com a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Nestes oceanos a competição é irrelevante uma vez que ainda não existem regras de jogo definidas.

Ao longo do tempo, os oceanos mais estudados são os vermelhos e por isso é que hoje em dia existe um vasto conhecimento de várias estratégias para competir com habilidade em águas vermelhas. Essas estratégias abrangem aspetos como:

- a análise profunda da estrutura económica básica de um setor já existente;
- a escolha de uma posição estratégica favorável no que toca a custos, diferenciação ou foco;
- a vigilância contínua e sistemática com os concorrentes – benchmarking.

Acontece que, pela falta de conhecimentos tão aprofundados em relação aos oceanos azuis, não existem modelos analíticos para os explorar nem princípios sólidos sobre a gestão dos riscos, tornando esta opção arriscada para ser seguida como estratégia. Mas a história dos setores económicos demonstra que o universo dos mercados nunca foi estável e ainda hoje é possível confirmar esta realidade. A cada década que passa existem cada vez mais setores novos ou setores que foram alterados ao longo dos anos devido às evoluções sociais e tecnológicas.

Portanto, concentrar-se e permanecer nas indústrias pertencentes aos oceanos vermelhos é aceitar os principais fatores restritivos e negar a força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados.

III

## A ESCOLHA DO CAMINHO ESTRATÉGICO

Definir objetivos deve pressupor a definição de métodos para os alcançar. Daí a importância de se criarem cenários alternativos, como por exemplo completar, melhorar ou alargar a gama de produtos. A linha de ação adotada deverá ser traduzida em ações específicas, das quais se calculará o custo e os resultados alcançados.

## CRITÉRIOS DE ESCOLHA DE UM CAMINHO ESTRATÉGICO: CENÁRIOS

Na escolha de uma estratégia, deve respeitar-se um certo número de princípios inspirados na estratégia militar:

### 01. Praticabilidade

Avaliar as capacidades requeridas e os constrangimentos.

### 02. Concentração

Evitar a dispersão de esforços.

### 03. Sinergias

Vigiar a coordenação e a coerência dos esforços.

### 04. Flexibilidade

Ser rápido a reagir face aos acontecimentos inesperados.

### 05. Economia

Evitar desperdício de recursos.

## BINÓMIO PRODUTO MERCADO DE IGOR ANSOFF

É uma técnica de análise de negócio que providencia um quadro que permite identificar oportunidades de crescimento. Pode ajudar a considerar as implicações de crescimento dos negócios através de produtos novos ou existentes e em mercados novos ou já existentes. Cada uma destas opções de crescimento tira partido de influências internas e externas, investigações e análises que são então trabalhadas em estratégias alternativas.

Antes da análise feita pela Matriz de Ansoff é necessário realizar uma análise SWOT. Esta análise serve para identificar as forças e fraquezas da organização, bem como as ameaças externas e as oportunidades disponíveis. A partir da identificação dos elementos referidos é possível usar a Matriz de Ansoff para investigar as implicações da atual estratégia da organização e as de qualquer mudança que seja sugerida pela análise SWOT.

A utilidade da análise SWOT e da Matriz de Ansoff depende da qualidade e da precisão da inteligência do mercado em que se baseiam. Esta informação é melhor fornecida por gestores que podem providenciar informação exata e atualizada em tudo, desde o feedback dos clientes às atividades dos concorrentes. A Matriz de Ansoff é uma ferramenta de planeamento estratégico que liga a estratégia de marketing de uma organização à direção da estratégia geral.

Esta Matriz oferece uma forma estruturada para aceder a potenciais estratégias de crescimento. Como parte deste quadro teremos de considerar a possível evolução tecnológica que pode afetar

os produtos atuais e futuros, tal como os potenciais novos mercados para ambos os conjuntos de produtos durante o seu ciclo de vida. A sequência destas estratégias é:

- Penetração de mercado – foco na venda dos produtos ou serviços existentes para o mercado existente para atingir crescimento da quota de mercado;
- Desenvolvimento de mercado - foco no desenvolvimento de novos mercados ou segmentos de mercados para os produtos e serviços existentes;
- Desenvolvimento de produto – foco no desenvolvimento de novos produtos ou serviços para mercados existentes;
- Diversificação - foco nos desenvolvimentos de novos produtos para vender em novos mercados.

A matriz providencia uma linha de métodos alternativos pelos quais se pode atingir a missão ou as metas de crescimento. É particularmente útil para mostrar como se pode desenvolver a estratégia para alterar a posição de mercado, bem como aumentar e melhorar a gama de produtos. As quatro opções diferentes não são mutuamente exclusivas e, em certas circunstâncias, a organização pode querer combinar diferentes elementos. O resultado final da Matriz de Ansoff é uma série de estratégias de crescimento sugeridas que servem para definir a direção do negócio e providenciar estratégia de marketing para as atingir.

PRODUTOS / MERCADOS		PRODUTOS / SERVIÇOS = SOLUÇÕES	
		ATUAIS (2017)	NOVOS (2018-20)
MERCADOS	ATUAIS (2017)	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	NOVOS (2018-20)	Diversificação de Mercados	Diversificação Global

## BUSINESS MODEL GENERATION

---



### MODELO DE NEGÓCIO - CANVAS

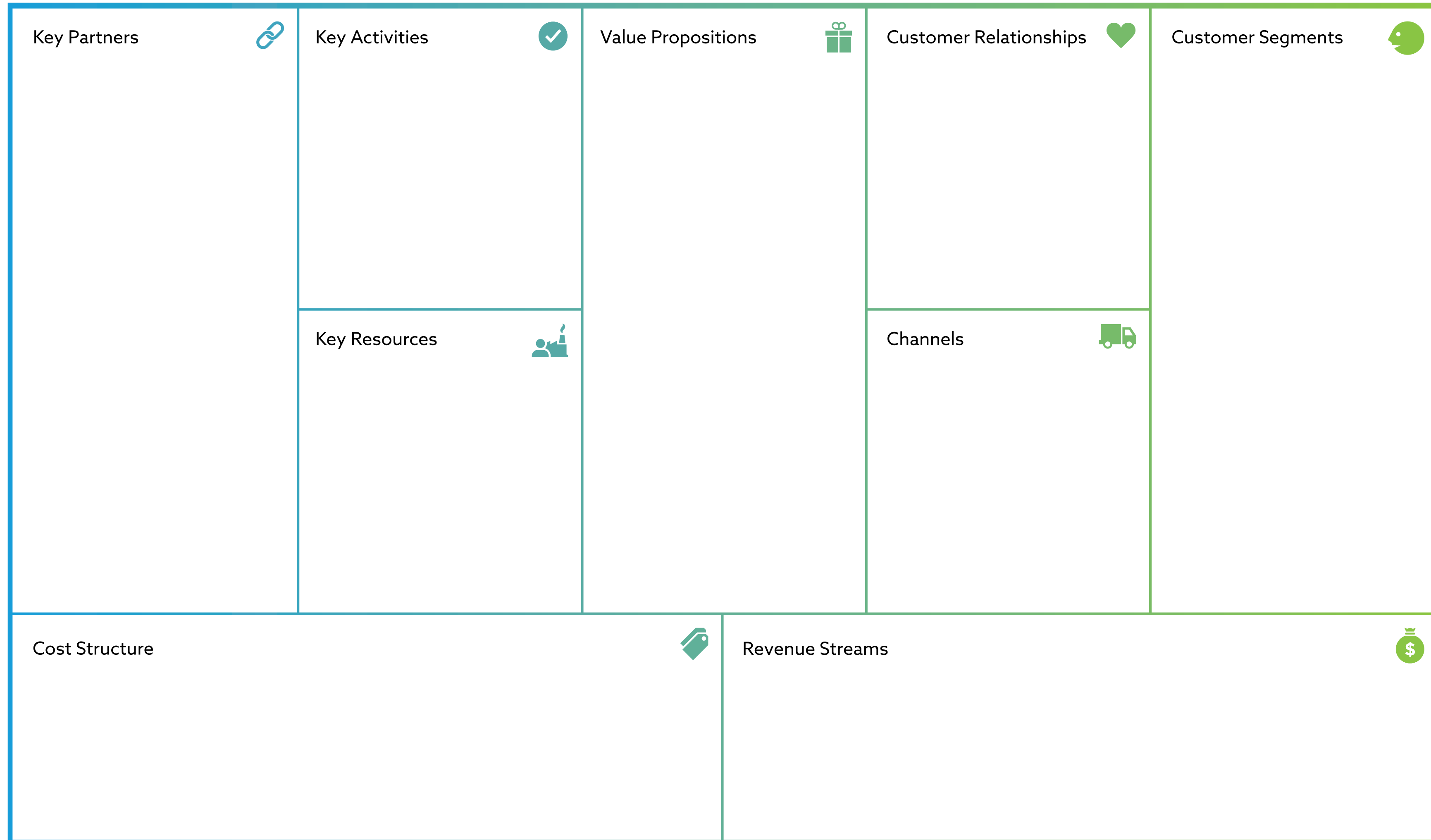
Este modelo é normalmente definido como um mapa do modelo de negocio onde é possível perceber quais são os principais blocos ou pilares do modelo de negócios da empresa, ou seja, a forma racional de como é que a organização cria, entrega e captura valor para si e para os seus clientes. Este mapa está dividido em nove blocos que permitem perceber qual é a estratégia que a empresa deve seguir para continuar a criar valor para os seus consumidores.





# The Business Model Canvas

Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ Version: \_\_\_\_\_



FONTE: Modelo original "The Business Model Canvas" criado por Alex Osterwalder (disponível para download [aqui](#))



### SEGMENTOS DE CLIENTES

Os clientes são o coração de qualquer bom modelo de negócio. Sem consumidores lucrativos nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo. De forma a satisfazer os consumidores, a empresa pode agrupá-los em segmentos distintos com necessidades, comportamentos e atributos comuns. Um modelo de negócio pode definir um ou vários grandes pequenos segmentos de clientes. Uma organização deve tomar uma decisão consciente sobre cada segmento a servir e quais os segmentos a ignorar. Uma vez que esta decisão é feita, um modelo de negócios pode ser cuidadosamente desenhado à volta de uma forte compreensão de necessidades específicas dos consumidores.



### PROPOSTA DE VALOR

A Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. É a razão que leva os consumidores a optarem por uma empresa em detrimento de outra e resolve um problema dos clientes. Cada proposta de valor consiste num conjunto de produtos e serviços selecionados que prevê os requisitos de um segmento específico. Neste sentido, a proposta de valor é uma agregação ou um conjunto de benefícios que a empresa oferece aos clientes. Algumas propostas de valores podem ser inovadoras e representam uma nova ou disruptiva oferta. Outras podem ser similares às ofertas de mercado já existentes, mas com características e atributos adicionais.



### CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os Canais de Distribuição mostram como é que a empresa comunica com os segmentos de clientes e como é que chega até eles para entregar a proposta de valor. Comunicação, distribuição e canais de venda englobam a interface da empresa com os clientes. Os canais são pontos de contacto do cliente e têm um papel importante na experiência do cliente.



### RELAÇÃO COM CLIENTES

A Relação com os clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos específicos. A empresa deve clarificar o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento. As relações podem ser físicas ou automáticas, sendo movidas de acordo com as seguintes motivações:

- Aquisição do cliente
- Retenção/fidelização do Cliente
- Aumentos das vendas (upselling)

Inicialmente, por exemplo, as relações com os clientes das operadoras de rede telefónica eram conduzidas por estratégias de aquisição agressivas envolvendo telefones grátis. Quando o mercado se tornou saturado, as operadoras mudaram e focaram-se na fidelização do cliente e no aumento da receita média por cliente. A relação com os clientes influencia a sua experiência em todos os momentos.



### FONTES DE RENDIMENTO

As Fontes de Rendimento são as artérias do negócio. A empresa tem de perguntar a si mesma: qual o valor que cada segmento está verdadeiramente disposto a pagar? Responder à questão com sucesso permite à empresa gerar uma ou mais fontes de rendimento de cada segmento. Cada fonte de rendimento pode ter diferentes mecanismos de preço, tal como listas de preços fixos, negociação, leilão, dependência de mercado, dependência de volume ou gestão da yield. Um modelo de negócio pode envolver dois tipos diferentes de fontes de rendimento:

- Transação de receitas resultantes de pagamentos de clientes pontuais;
- Receitas recorrentes resultantes de pagamentos contínuos para entregar valor aos clientes ou providenciar suporte pós-compra.



### RECURSOS CHAVE

Os Recursos Chave descrevem os ativos mais importantes requeridos para fazer com que o modelo de negócio funcione. Todos os modelos de negócio requerem recursos chave. Estes recursos permitem a uma empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar a mercados, manter relações com os segmentos e ganhar receitas. Normalmente são necessários diferentes recursos chave, dependendo do tipo de modelo de negócio. Um fabricante de microchips requer instalações de produção intensivas em capital, enquanto que um designer de microchip se foca nos recursos humanos. Os recursos chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Os Recursos chave podem ser detidos, alugados pela empresa ou adquiridos por parceiros chave.



### ATIVIDADES CHAVE

As Atividades Chave são as coisas mais importantes que a empresa tem de fazer para que o modelo funcione. Todos os modelos de negócios exigem um número de atividades chave. Tal como os recursos chave, as atividades chave são fundamentais para criar e oferecer a proposta de valor, atingir os mercados, manter as relações com os clientes e ganhar receitas. As atividades diferem de acordo com o modelo de negócio. Para a Microsoft, as atividades chave incluem o desenvolvimento de software. Para a Dell, as atividades chave incluem gestão do canal de fornecimento. Para a Mckinsey, incluem a resolução de problemas.



### PARCEIROS CHAVE

Os Parceiros Chave constituem a network de fornecedores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione. As empresas forjam parcerias por várias razões e as parcerias estão a tornar-se um pilar de vários modelos de negócios. As empresas criam alianças para otimizar os seus modelos de negócio, risco ou adquirir recursos. É possível distinguir quatro tipologias distintas de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não-concorrentes;
- "Coopetição": parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Joint Ventures para desenvolver novos negócios;
- Relações comprador-fornecedor para assegurar fornecimentos de confiança.










### ESTRUTURA DE CUSTOS

A Estrutura de Custos é composta por todos os custos necessários para operacionalizar o modelo de negócios. Os custos podem ser calculados de forma relativamente fácil, depois de definidos os recursos chave, as atividades chave e os parceiros chave. Alguns modelos de negócios são, no entanto, mais orientados para os custos do que outros.

## CONCLUSÕES

### MODELO DE NEGÓCIO INSTITUCIONAL









<p><b>Parceiros Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Recursos Chave estamos a adquirir dos nossos Parceiros?</li> <li>• Estes parceiros proporcionam motivação contínua e apontam oportunidades?</li> <li>• Quem são os seus "Mentores" (pessoas que escuta quando precisa de um conselho sobre o negócio / trabalho)?</li> </ul>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Atividades Chave são exigidas pela sua proposta de valor?</li> <li>• Atividades críticas, físicas ou mentais que se realizam no seu trabalho para satisfazer o Cliente e proporcionam Valor?</li> </ul>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p><b>Porque é que o seu Cliente o "Contrata"?</b></p> <p><b>Como pode satisfazer as necessidades e expectativas dos seus Clientes?</b></p> <p><b>Compreende como é que as suas Atividades Chave resultam em Valor entregue e são críticas para a definição do seu Modelo de Negócio?</b></p>	<p><b>Relação com o cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que eu interajo com os meus Clientes?</li> <li>• Relacionamento Pessoal / Face a Face? Telefone? Email? Website?</li> <li>• Qual é o meu Objetivo principal?</li> <li>• Angariar clientes? Reter Clientes? Os Serviços são Pontuais ou contínuos?</li> </ul>	<p><b>Segmentação</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem serão os seus Clientes Diretos e os Clientes Finais?</li> <li>• Associações Empresariais, associados e empresas individuais. Indústria (Cerâmica, madeira e metalurgia, Comércio e Serviços, 3º Sector, SPE)?</li> <li>• Quem beneficia do seu trabalho? Clientes, colaboradores, comunidade, consumidores (com base nas melhorias implementadas)?</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos são o que dá ao seu trabalho: tempo, energia, dinheiro.</li> <li>• Liste todos os custos associados ao seu trabalho, como formação, viagens e deslocações, internet, telefone, automóvel, combustível, material de economato, cópias e manuais, software, etc.</li> </ul>	<p><b>Fontes de Rendimento</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o valor que os nossos Clientes estão dispostos a pagar? Necessidade e garantia de qualidade/investimento.</li> <li>• Mais tarde poderá também incluir Ganhos Intangíveis, como satisfação no local de trabalho, reconhecimento e contribuição social.</li> </ul>			

## CASO PRÁTICO

A Portuguese Table é uma plataforma online que pretende promover algo único: o binómio formado pela hospitalidade e pela culinária portuguesas. O objetivo é proporcionar aos turistas nacionais e estrangeiros experiências gastronómicas memoráveis em casa de anfitriões portugueses. Quer perceber como a startup criada por Paulo Castro, Jorge Azevedo e Paulo Lopes respondeu aos nove desafios impostos pelo Business Model Canvas? Na página seguinte pode consultar o Business Model Canvas da startup tecnológica ou, se preferir, acompanhar o seu preenchimento com uma analogia gastronómica em vídeo.



## MODELO DE NEGÓCIO - PORTUGUESE TABLE

<p><b>Parceiros Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de Portugal</li> <li>• Follow Reference - Desenvolvimento da Plataforma</li> </ul>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção e acompanhamento dos anfitriões.</li> <li>• Promoção nacional e internacional - sessões de ativação nos Aeroportos, Welcome Centers e a participação nas Feiras Internacionais de Turismo.</li> <li>• Seleção de parceiros estratégicos.</li> </ul>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p><b>Proporcionar uma experiência genuína, degustando a gastronomia portuguesa em casa de um anfitrião, criteriosamente selecionado e certificado.</b></p>	<p><b>Relação com o cliente</b> </p> <p><b>1º CONTACTO DIGITAL</b> (contacto com a marca e aquisição da experiência)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PortugueseTable.com</li> <li>• Facebook e Instagram</li> <li>• Tripadvisor</li> </ul> <p><b>2º CONTACTO FÍSICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência à mesa em casa dos anfitriões, que se assumem como os representantes da marca.</li> </ul> <p><b>3º CONTACTO DIGITAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de reviews da experiência.</li> </ul>	<p><b>Segmentação</b> </p> <p><b>Segmento Corporate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de gestão do destino (DMC)</li> <li>• Empresas nacionais com atividade nas áreas agroalimentar e de vinhos que recebem em Portugal clientes e distribuidores</li> </ul> <p><b>Segmento B2C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas nacionais - Early adopters e foodies</li> <li>• Turistas internacionais - USA, Canadá, Escandinávia, Alemanha.</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo das refeições dos anfitriões;</li> <li>• Remuneração dos anfitriões;</li> <li>• Deslocações e estadas;</li> <li>• Marketing;</li> <li>• Incubação da empresa;</li> <li>• Comissões financeiras;</li> <li>• Salários</li> </ul>	<p><b>Recursos Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de anfitriões certificados</li> </ul>		<p><b>Fontes de Rendimento</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas;</li> <li>• Rappel de compras de anfitriões;</li> <li>• Merchandising;</li> <li>• Vendas na loja online.</li> </ul>	



## LINKS & FONTES ONLINE

---

Criatividade Aplicada  
<http://criatividadeaplicada.com/2007/01/24/criatividade-e-inovao/>

Endeavor Brasil  
<https://endeavor.org.br/como-desenvolver-a-inovacao-no-modelo-de-negocio/>

5 Forças de Porter  
<http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/05/Reinventing-Your-business-model-HBR.pdf#page=25>

Estratégia Oceano Azul  
<https://www.blueoceanstrategy.com/>  
<http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/05/Reinventing-Your-business-model-HBR.pdf#page=69>

Business Model Canvas  
<http://alexosterwalder.com/>  
<https://strategyzer.com/canvas>  
<https://strategyzer.com/books/business-model-generation>

Lean Startup  
<http://theleanstartup.com/>

WWW



NOVO  
RUMO A  
NORTE

COFINANCIADO POR



EM PARCERIA COM

