

Programa de Formação  
em Serviço (Parte A)  
Manual para os tutores  
para a aprendizagem  
autodirigida



LEARNING CIRCLE

# Tabela de Conteúdos

## Índice

### Introdução

Visão geral do Quadro Curricular de Formação em Serviço

### Módulo 1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

Introdução

Definições de empreendedorismo 10

Espírito Empreendedor 11

Dicas para desenvolver o comportamento empresarial 12

Aptidões e competências empresariais 12

Tipos de competências empreendedoras 13

Definição e princípios da economia social 17

A empresa social 19

Desafios e oportunidades no empreendedorismo social 21

Estudo de caso 23

Recurso Adicional de Aprendizagem 24

Referências 25

### Módulo 2. Economia Circular vs Economia Linear 27

Introdução 27

Circular Vs Economia Linear 28

Benefícios e Desafios da Economia Circular 30

Escola de pensamento em Economia Circular 32

Economia Circular na União Europeia 32

O papel do empreendedorismo social na economia circular 34

O papel dos consumidores 34

Estudo de caso 35

Referências: 36

### Módulo 3. Modelos de Negócios Circulares 38

Introdução 38

Princípios da economia circular 39

Características principais dos modelos de negócios circulares 40

Análise do Ciclo de Vida	41
Gestão e reutilização da água	42
Os 4 R's de desperdício: Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Repensar	44
Cinco Métodos para Transformar do modelo tradicional de negócio para mais Formas Circulares	47
Estudos de Casos:	55
Referências:	57
<b>Módulo 4. Melhores práticas sobre CE e Empreendedorismo Social</b>	<b>60</b>
Introdução	60
Economia circular e empresas sociais	61
Alguns exemplos de economia social e circular em ponte - A economia circular social	62
O caso do ECOALF	64
Estudo de caso	67
<b>Recursos de Aprendizagem Adicionais</b>	<b>68</b>
Referências	70
<b>Módulo 5. Pesquisa de Mercado: Métodos e Ferramentas</b>	<b>71</b>
Introdução	71
O que é a Pesquisa de Mercado?	72
Razões para conduzir uma pesquisa de mercado	72
Passos chave para uma pesquisa de mercado bem sucedida	73
Métodos de pesquisa de mercado	77
Ferramentas de Pesquisa de Mercado	80
Lista de Ferramentas de Pesquisa de Mercado - Grátis	81
Lista de Ferramentas de Pesquisa de Mercado - Com assinatura	83
Referências	86
<b>Módulo 6. Como construir um plano de negócios</b>	<b>88</b>
Introdução	88
O que é um Plano de Negócios?	89
Razões para escrever um Plano de Negócios	89
A importância de um Plano de Negócios	90
Principais passos para a criação de um plano de negócios	92
O Modelo de Negócio Tela	95
Tela do Modelo de Negócio Social	110
Estudo de caso	113
Referências	114

<b>Módulo 7. Financiamento para Empresários de Economia Circular</b>	<b>116</b>
Introdução	116
Finanças Sustentáveis para uma Economia Circular	118
Investimento verde	119
Desafios financeiros	120
Critérios que os investidores podem usar para avaliar uma ideia	121
Potencial financeiro	122
Estrutura de capital	122
Fase de financiamento e desenvolvimento da empresa	123
Fontes de financiamento	124
Investimento social	125
Investimento de impacto	126
Investidores privados: o business angel	126
Crowdfunding	127
Financiamento europeu	128
Recursos de Aprendizagem Adicionais	129
Referências	132
<b>Módulo 8. Finding Collaborators - Expanding the Network</b>	<b>134</b>
Introdução	134
A linha de fundo tripla	135
Gestão das partes interessadas	135
Medindo o impacto social	136
Passos para a parceria	138
As compras sociais	139
Estudo de caso	140
Recursos adicionais	141
Referências	143

# Introdução

## Visão Geral do Quadro Curricular de Formação em Serviço

A prioridade chave e um foco chave do projecto LEARNING CIRCLE é desenvolver as competências dos tutores de VET para:

- permitir-lhes trabalhar eficazmente online
- adoptar novos modelos de instrução como facilitadores da aprendizagem
- desenvolver e produzir recursos de aprendizagem robustos para uso online
- permitir-lhes aproveitar o emprego, a criação de emprego e as oportunidades de negócio que a economia circular agora oferece

A IO1A contribui para este foco por:

- (a) construção de um espírito empreendedor dentro do grupo-alvo do tutor do EFP
- (b) construir uma compreensão da economia circular

Ao desenvolver o programa de formação em serviço, os parceiros do projecto Learning Circle produziram um conjunto de materiais de aprendizagem compreendendo 70 horas de formação. A formação foi concebida e criada tendo em mente os tutores do EFP, com o objectivo de fornecer uma mistura de fundamentos teóricos específicos e relevantes que os apoiem na compreensão do espírito empreendedor e da economia circular a partir de uma gama de diferentes perspectivas, para desenvolver actividades e projectos de modo a que possam transferir o que aprenderam para os estudantes nos seus grupos, e também para desenvolver a sua compreensão e aplicação de actividades de aprendizagem baseadas em desafios para a sua prática de trabalho.

O programa de formação em serviço compreende 70 horas de aprendizagem - 21 horas de instrução presencial, workshops e discussão e 14 horas de aprendizagem autodirigida - para cada uma das duas partes previstas (A e B).

Este documento compreende a aprendizagem autodirigida da Parte A da formação:

14 horas de aprendizagem autodirigida que os tutores de EFP deverão completar como parte da sua aprendizagem autónoma, e que visa melhorar ainda mais a sua compreensão dos tópicos abordados na aprendizagem presencial:

- ✓ 2 horas - Empreendedorismo e Empreendedorismo Social
- ✓ 2 horas - Economia Circular vs Economia Linear
- ✓ 2 horas - Modelos de Negócios Circulares
- ✓ 2 horas - Melhores práticas sobre CE e Empreendedorismo Social
- ✓ 1 hora - Pesquisa de Mercado: Métodos e Ferramentas
- ✓ 2 horas - Como construir um plano de negócios
- ✓ 2 horas - Financiamento para Empresários de Economia Circular
- ✓ 1 hora - Encontrar Colaboradores - Expandir a Rede

Este conteúdo é apresentado neste manual como uma série de módulos de aprendizagem autodirigida, que incluem conteúdos teóricos chave, estudos de caso, materiais de leitura adicionais e links para pequenos recursos de vídeo introdutórios que fornecerão uma breve visão geral dos tópicos para tutores de EFP e que se destinam a ser vistos por tutores de EFP antes de iniciarem os módulos de aprendizagem autodirigida.

# Módulo 1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

## Introdução

A educação empresarial deve ensinar aos estudantes e potenciais empreendedores como explorar e usar uma mentalidade empreendedora - a sua própria e a das pessoas que trabalham com eles.

Os tópicos de empreendedorismo devem ser integrados na educação de liderança empresarial, principalmente porque proporcionam acesso a conceitos empresariais aos estudantes menos inclinados à actividade empresarial em si, mas interessados em compreendê-la: estudantes que pretendem tornar-se consultores ou investidores. Além disso, o empreendedorismo pode ser visto como um conjunto de competências transferíveis para qualquer outro contexto organizacional onde a inovação, a tomada de riscos, ou o reconhecimento de oportunidades ocorre.

A liderança empresarial envolve liderar uma organização através de vários meios, o que requer uma compreensão de como gerir e lidar com o risco, incerteza e ambiguidade que todas as organizações empresariais enfrentam num mundo cada vez mais arriscado, incerto e ambíguo.

Por outro lado, a educação empresarial deve enfatizar a importância do comportamento ético para os empresários. A investigação mostra que os líderes que são vistos a adoptar uma abordagem ética na sua tomada de decisões são mais susceptíveis de serem seguidos. Em contraste, os líderes que são vistos a adoptar uma abordagem pouco ética têm poucas probabilidades de reter seguidores dentro de uma organização. No actual contexto de crise global e mudança climática, está a tornar-se cada vez mais importante considerar os aspectos sociais e ambientais do empreendedorismo. Os novos empresários podem contribuir com as suas empresas para a crescente procura da sociedade, o que é um valor acrescentado para as empresas sociais que reinvestem parte dos seus lucros em projectos para melhorar a nossa sociedade e reduzir os impactos ambientais. Através destas acções, as empresas podem fidelizar os seus clientes, que estão cada vez mais interessados em participar numa economia mais social.

Por estas razões, enfatizamos o empreendedorismo social como a melhor forma de os jovens colaborarem com os outros e empreenderem um negócio.

## Tópicos

Este módulo aborda e compreende os seguintes tópicos:

- 1) Definições de empreendedorismo
- 2) Espírito Empreendedor
- 3) Dicas para desenvolver o comportamento empresarial
- 4) Capacidade empreendedora
- 5) Tipos de competências empreendedoras
- 6) Definição e princípios de economia social.

- 7) O empreendedorismo social.
- 8) Desafios e oportunidades no empreendedorismo social.

### Resultados da aprendizagem

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conhecimento factual sobre empreendedorismo</li> <li>● Conhecimento sobre as diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social</li> <li>● Conhecimento factual sobre as aptidões e competências dos empresários</li> <li>● Conhecimento sobre os princípios da economia social</li> <li>● Conhecimento sobre a definição e características das empresas sociais</li> <li>● Conhecimento sobre os desafios e oportunidades no empreendedorismo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisar as competências necessárias para ser um empresário</li> <li>● Aplicar competências de investigação para identificar problemas sociais e como as empresas sociais contribuem para a sua solução</li> <li>● Identificar desafios e oportunidades no empreendedorismo social</li> <li>● Analisar o impacto das empresas sociais na sociedade</li> <li>● Analisar e identificar as competências necessárias para o empreendedorismo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilização para os problemas sociais</li> <li>● Apreciação de como as empresas sociais podem contribuir para a resolução de problemas sociais.</li> <li>● Sensibilização para o impacto do empreendedorismo social nas comunidades</li> </ul>

## Definições de empreendedorismo

O desenvolvimento de uma cultura empresarial na sociedade é um instrumento básico para o desenvolvimento económico e social que melhora a competitividade de um país. Tem sido amplamente demonstrado que o empreendedorismo é um dos eixos do processo económico.



O Quadro Europeu de Competências Empresariais define **empreendedorismo** como "a capacidade de agir sobre oportunidades e ideias, e transformá-las em valor para os outros". O valor que é criado pode ser financeiro, cultural ou social" (União Europeia, 2018).

A **liderança** geral, por outra definição amplamente citada, consiste numa visão estratégica aliada à capacidade de influenciar e motivar outros através dos sistemas, processos e cultura de uma organização (Roomi e Harrison, 2011).

Portanto, a **liderança empresarial** é vista como uma fusão destes dois elementos: ter e comunicar a visão de envolver equipas para identificar, desenvolver e aproveitar oportunidades de vantagem competitiva.

Os empresários costumavam ser indivíduos com uma ideia, que criavam uma empresa, aceitavam o risco e ganhavam dinheiro. Começou com a preparação de um plano de negócios para apresentar a um banco, e trabalhando incansavelmente para fazer crescer o seu negócio e aumentar os lucros para si próprios e para os investidores.

Mas nos últimos anos, **o conceito de empreendedorismo transformou-se** em causar mudanças sociais, resolver problemas e criar um produto ou serviço inovador que desafia o status quo da nossa vida quotidiana. Hoje, os empresários são vistos como indivíduos que agem e criam mudanças no mundo, executando ideias com uma atitude visionária, competências específicas e uma abordagem positiva para o futuro.

Como resultado, surgiu uma nova definição de **empreendedorismo social**. O empreendedorismo social é um processo de construção ou transformação de organizações para avançar com soluções para problemas sociais, tais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, abusos dos direitos humanos e corrupção, para melhorar a vida de um grande número de pessoas (Borstein e Davies, 2010).

**Os empreendedores sociais criam valor público**, procuram novas oportunidades, inovam e adaptam-se, agem com coragem, influenciam recursos fora do seu controlo e demonstram um forte sentido de responsabilidade.

Os jovens enfrentam muitas vezes desafios ao iniciarem os seus próprios negócios. O empreendedorismo social pode **reduzir alguns dos desafios** associados às formas convencionais de negócio e alinha-se com a tendência crescente de os jovens se tornarem mais conscientes social e ambientalmente. Por exemplo, muitos empreendedores sociais trabalham colectivamente para gerar inovação e reunir recursos, reduzindo assim os riscos económicos individuais associados à criação de um negócio (Departamento de Assuntos Económicos e Sociais da ONU, 2020).

O empreendedorismo social capta muitos tipos de empresas diferentes. Inclui investidores socialmente responsáveis, responsabilidade social corporativa, inovadores sociais e outros. Estes tipos de entidades não são considerados empresas sociais a menos que respondam directamente às necessidades sociais através dos seus produtos ou serviços ou do número de pessoas desfavorecidas que empregam (Irish Social Enterprise Network, 2017).

## Espírito Empreendedor

Existem algumas distinções chave entre empresários e fundadores de empresas ou "tomadores de risco" nos negócios. Embora alguns dentro do sector possam tratar os termos como sinónimos, existem algumas diferenças vitais nas suas características que distinguem os empresários de outros decisores no negócio.

Uma das distinções mais pertinentes gira em torno do "espírito empresarial" e da sua importância dentro dos líderes de uma empresa.

Podemos usar algumas descrições do espírito empreendedor de empreendedores de sucesso para ajudar a iluminar um termo que pode ser amplamente aberto à interpretação:

"Para mim, um espírito empreendedor é uma forma de abordar situações em que se sente capacitado, motivado e capaz de tomar as coisas nas suas próprias mãos", explicou Sara Sutton Fell, CEO e fundadora do FlexJobs.

Alguém com espírito empreendedor (Tan Kit Yung, 2020)

1. Tem Paixão e Propósito
2. Tem Ambição, Sonhador, Grande pensador
3. Toma Acção - É um fazedor
4. É um Líder, tem uma Visão e Previsão - capacidade de se relacionar e inspirar os outros, liderando uma equipa
5. Assumir Riscos Calculados - Alta tolerância ao risco, Coragem, YOLO, "qual é a pior atitude que pode acontecer?"
6. Está sempre a aprender e a crescer
7. É Altamente Adaptável - Consegue enfrentar desafios, Recupera rapidamente do fracasso
8. É Oportunista
9. É engenhoso - Faz oportunidades
10. É Crítico - Sempre a questionar como pode ser feito melhor
11. Tem uma Perspectiva Positiva Positiva e Otimista

Cultivar esta mentalidade empreendedora pode mudar a forma como se aproxima do mundo, fazendo-o avançar como uma pessoa mais orientada para a acção e inovadora.

Uma nova mentalidade ou comportamento não surge do nada. É preciso concentração e esforço para mudar conscientemente a forma como nos vemos a nós próprios e os acontecimentos à nossa volta. Mas um empresário não tem medo do trabalho árduo e do compromisso.

Optar por adoptar um espírito empreendedor não significa que os seus valores e interesses tenham de mudar. Significa que estará melhor equipado para perseguir as suas paixões e objectivos na vida. Com um espírito empreendedor, nenhum objectivo está demasiado fora de alcance.

## **Dicas para desenvolver o comportamento empresarial**

O espírito empreendedor não é algo com que as pessoas nascem. Enquanto alguns o adquirem mais rapidamente do que outros, todos podem desenvolver esta qualidade, não importa onde vivem ou a sua ocupação.

Mudar para uma mentalidade empreendedora requer muito trabalho e esforço. Acompanhar o seu progresso e manter-se concentrado nos seus objectivos torna o processo muito mais fácil para o seu bem-estar.

Se pretende começar, aqui estão quatro dicas sobre como desenvolver uma mentalidade empreendedora:

1. **Seja específico com as suas intenções:** Para se manter concentrado, estabeleça objectivos claros e específicos. Concentre-se nos seus sonhos através de intenções e acções intencionais. Reúna os seus recursos para se concentrar no seu objectivo. Pense no que você quer alcançar.

2. **Não se baseie apenas num plano:** Não ignore os sinais de aviso. É bom não ter medo dos riscos e ver os desafios como motivação, mas reconhecer quando tem um problema sério. A verdadeira confiança significa ser capaz de admitir o que não sabemos, pedir ajuda e mudar as nossas mentes com base em novas informações. Mudar o seu plano pode alargar a sua perspectiva e abrir novas oportunidades para criar valor ou fazer o trabalho de forma mais eficaz.

3. **Adaptar-se à mudança:** A vida está em constante mudança, por isso é essencial ter uma perspectiva positiva. Use as suas **capacidades de pensamento crítico** para avaliar o que correu mal. Considere as oportunidades que podem surgir como resultado da mudança. Isto pode ajudá-lo no futuro. Também testa as suas **capacidades de resolução de problemas e as suas qualidades de liderança**. Faça o seu melhor para se adaptar em vez de lutar contra uma mudança de planos.

4. **Nunca deixe de aprender:** Encare qualquer oportunidade de aprendizagem como positiva. À medida que avança para os seus objectivos, nunca saberá tudo. A sua indústria, tecnologia e vida quotidiana estão em constante evolução. Em vez de limitar o seu conhecimento, bem-vindo a formas de o expandir.

## Aptidões e competências empreendedoras

O objectivo da educação empresarial é ensinar aos estudantes a atitude, competências e informação de que necessitam mais tarde na sua vida profissional, independentemente de serem empregados ou independentes.

A educação em competências para a construção de uma empresa de sucesso deve ter como objectivo proporcionar aos estudantes uma **mentalidade que os encoraje e ensine** a responder, cooperar e liderar de uma forma empreendedora.

Neste capítulo, vamos analisar a definição e os diferentes tipos de competências necessárias para construir um comportamento empreendedor que leve à criação de uma vantagem estratégica para um indivíduo, uma equipa, um processo, um produto ou para toda a organização.

### Definição e componentes

As competências podem ser definidas como a combinação de conhecimentos observáveis e mensuráveis, habilidades e atitudes pessoais que contribuem para melhorar o desempenho dos funcionários e que, em última análise, resultam em sucesso organizacional. Uma pessoa empreendedora demonstra três competências empreendedoras chave. Estas são (Comissão Europeia, 2012)..:

- **Conhecimento:** é o conhecimento de factos, verdades e princípios adquiridos a partir de formação formal e/ou experiência.
- **Habilidades:** é uma proficiência ou destreza desenvolvida em operações mentais ou processos físicos que muitas vezes é adquirida através de formação especializada.

- **Atitude:** os empresários devem ser apaixonados pelas suas ideias, aprender com o fracasso e utilizar o seu medo de falharem, ser flexíveis, ter uma forte ética de trabalho, e devem ser capazes de mostrar aos outros que são verdadeiros e honestos.

Com base na definição, a diferenciação entre competências e aptidões é crucial. Simplificando, as **competências podem ser aprendidas**, enquanto que **as competências são na sua maioria intrínsecas à própria personalidade**. Ao longo da execução de um trabalho, um **indivíduo também ganha competências**: experiência pessoal, redes profissionais, competências linguísticas, etc.

## Tipos de competências empreendedoras

### Pensamento Criativo

Os empreendedores são conhecidos por "pensar fora da caixa". Qualquer pessoa pode começar um negócio online ou uma loja; foi preciso Jeff Bezos para conceber a Amazon.com, incorporar a entrega de drones e meios de comunicação streamed, e fornecer quase qualquer item em que os consumidores possam pensar. Os empreendedores vêem as coisas de forma diferente. Eles não têm medo de tentar soluções que a maioria das pessoas ou não consideram ou têm demasiado medo de tentar.

- Inovação
- Inteligência Emocional
- Capacidade de Compreender Problemas de Raiz
- Identificar as causas
- Brainstorming
- Tecnologia
- Pensar Fora da Caixa
- Construir uma equipa

### Liderança

Os empreendedores têm frequentemente fortes capacidades de liderança. Têm grandes ideias e são habilidosos em obter a adesão de investidores e empregados.

- Persuasão
- Vendas
- Tenacidade
- Perseverança
- Colaboração
- Iniciativa
- Confiança
- Competitivo

### Assumir riscos

Os empresários parecem muitas vezes mais confortáveis com o risco do que os outros líderes empresariais. Assumir riscos pode levar a fracassos tremendos mas também a sucessos espantosos. Eles fazem sacrifícios a curto prazo para um pagamento a longo prazo.

- Gestão de Risco

- Declarações Pro Forma
- Previsões de Vendas
- Análise de Break-Even
- Experimentação
- Melhoria Contínua
- Auto-eficácia
- Growth Mindset
- Negociação
- Analítico
- Tolerância ao stress

### **Forte Ética do Trabalho**

Ser um empresário pode parecer vistoso e excitante. Mas são necessárias muitas e longas horas para lançar algo. Para ser bem sucedido, os empresários devem executar.

- Planos de Negócios de Construção
- Consistência
- Diligência
- Gestão de Projectos
- Foco
- Orientado para os objectivos
- Orientado para os resultados
- Trabalhar de forma independente

### **Agile/RIEP como competências empreendedoras chave para uma nova economia**

RIEP significa [Processo Experimental Iterativo Rápido](#), e está relacionado com o conceito de StartUps Lean proposto por Eric De Ries e MVP - produto mínimo viável, onde os startups criam protótipos baratos e iteram rapidamente.

**A experimentação rápida é uma abordagem ágil ao processo de desenvolvimento do produto.** Com esta abordagem, experiências frequentes são implementadas numa tentativa de descobrir ideias novas e inovadoras.

A Gestão Ágil permite às organizações inovar e adaptar-se com sucesso a um mundo complexo, incerto e volátil.

A agilidade está intimamente relacionada com os conceitos de Lean e de pensamento sistémico e está ligada à mentalidade da economia circular quando desbloqueia perspectivas mais amplas, intervenientes e energia para o tipo de evolução holística rápida necessária para uma economia verde.

Como muitas outras práticas de gestão, a Agile tem gerado uma série de ferramentas, metodologias e processos. Isto pode ajudar a incorporar novas mentalidades e competências, mas fundamentalmente, uma cultura organizacional ágil coloca as pessoas no centro, o que envolve e dá poder a todos na organização, criando valor de forma rápida, colaborativa e eficaz.

Para criar organizações ágeis, os líderes devem compreender as redes humanas (empresariais e sociais), como projectá-las e construí-las, como colaborar uns com os outros, e como alimentá-las e sustentá-las.

## Mais Competências Empresariais

- Narração de histórias de negócios
- Compulsão para o Sucesso
- Habilidades Informáticas
- Pensamento Crítico
- Tomada de decisões
- Conduza
- Flexibilidade
- Comunicação Interpessoal
- Pensamento Lógico
- Motivação
- Comunicação não-verbal
- Optimismo
- Organização
- Paixão
- Planeamento
- Positividade
- Prioritização
- Resolução de Problemas
- Construção de Relacionamento
- Redes Sociais
- Planeamento Estratégico
- Orientado para o sucesso
- Formação de Equipas
- Gestão do Tempo
- Transformação
- Definição de tendências
- Visão

## Quais são as características dos empreendedores sociais?

Não há dúvida que ser um empreendedor social requer um conjunto de aptidões e competências, que são muitas vezes mais complexas e versáteis do que as necessárias para um empresário clássico. Como apresentado pelo Digital Opportunity Trust, as cinco características comuns dos empreendedores sociais são as seguintes:

1. Movido pela comunidade: Os empresários sociais bem sucedidos são líderes apaixonados da mudança. Eles não acreditam que a forma como as coisas têm sido sempre feitas é a forma como as coisas devem permanecer. Eles têm o desejo de melhorar a vida das pessoas e da sua comunidade. O impacto na comunidade pode significar encontrar uma solução simples para um problema no seu distrito, cidade, ou país, ou mesmo no mundo inteiro.

2. Criativo e inovador: Os empreendedores sociais têm um olhar diferente sobre as situações. Onde algumas pessoas podem pensar em problemas como algo que não pode ser resolvido, os empreendedores sociais vêem os problemas como uma oportunidade para se tornarem criativos, com um novo produto, serviço, ou abordagem para ultrapassar o obstáculo.

3. A solução de um empreendedor social considera a procura e pesquisa de mercado, finanças, recursos, e as restrições e oportunidades na sua comunidade e país. Os empresários sociais de

sucesso também conhecem a importância dos dados, e recolhem-nos em cada passo do caminho, monitorizando constantemente o seu impacto e procurando formas de melhorar.

4. Eles sabem como trabalhar em rede: Os empreendedores sociais sabem que não estão sozinhos quando inovam. O sucesso depende também da equipa que trabalha com esse inovador. Isso pode envolver colaborar com outros jovens, encontrar um mentor, ou saber como falar sobre uma ideia com líderes comunitários, governos locais, e instituições de microfinanças.

5. Determinação: A determinação é necessária para todos os tipos de empresários. Os empresários sociais bem sucedidos sabem que o fracasso é um passo necessário para o sucesso. Em vez de desistirem, os empreendedores sociais olham criticamente para o seu projecto ou negócio e aceitam o feedback, mudando-o para se tornarem melhores. A determinação também é necessária para enfrentar outros desafios, incluindo a burocracia, a falta de capital e a ausência de apoio da comunidade ou da família.

## Definição e princípios da economia social

Em 2002, os principais actores europeus da economia social (o antecessor da Associação Europeia de Economia Social (<https://www.socialeconomy.eu.org/>), adoptaram a **Carta da Economia Social** (Economia Social Europa 2002), revista em 2015, **definindo a identidade, valores fundamentais e características partilhadas por todos os actores da economia social**.

A economia social **é formada por diversas empresas e organizações** tais como cooperativas, mútuas, associações, fundações e empresas sociais, entre outras formas, específicas de cada país. Estão unidas em torno dos **princípios que** a Carta da Economia Social introduz, tais como o primado da pessoa e do objecto social sobre o capital, a adesão voluntária e aberta, o controlo democrático pelos seus membros, a conjugação dos interesses dos utentes e do interesse geral, a defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade, a autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos e a utilização de excedentes com a intenção de atingir objectivos, favoráveis ao desenvolvimento sustentável, o interesse dos serviços aos membros e do interesse social.

A economia social e as empresas sociais **contribuem para objectivos políticos importantes**, tais como a criação de emprego, inclusão, igualdade de oportunidades, sustentabilidade e participação cívica. São exemplos de uma **economia que funciona para as pessoas**, representando uma prioridade para a Comissão Europeia.

A economia social **aplica-se aos objectivos do Acordo Verde Europeu** (União Europeia, 2019), tais como aumentar a utilização eficiente dos recursos através da mudança para uma economia limpa e circular, restaurando a biodiversidade e reduzindo a poluição.



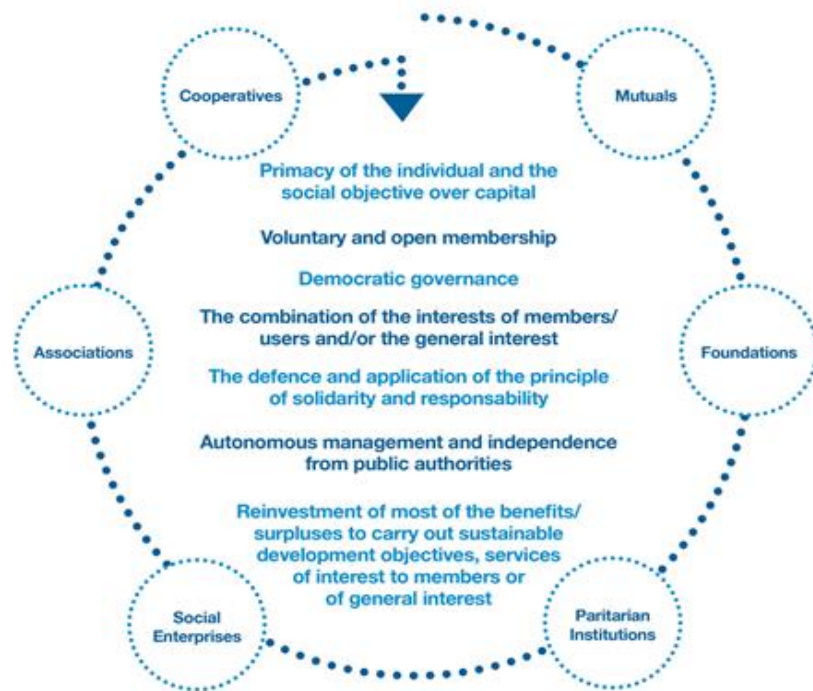


Figura. 1: Princípios da economia social.

(Fonte: Economia Social Europa: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>)

A economia social é também uma **oportunidade e um motor para a implementação da Agenda 2030 e dos seus 17 Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** a nível europeu e global, especialmente para a realização do Objectivo 8 "promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno".



Figura. 2: Objectivos de Desenvolvimento Sustentável

(Fonte: <https://earsc-portal.eu/display/EOwiki/EO+Apoio+Sustentável+Desenvolvimento+Goals>)

A Carta da Economia Social tem sido de fundamental importância para definir a economia social na Europa e no mundo. De acordo com o estudo do Comité Económico e Social Europeu



sobre as Evoluções Recentes da Economia Social na União Europeia (CIRIEC, 2017), existem 2,8 milhões de empresas e organizações da economia social, desde PMEs a grandes grupos da UE que empregam 13,6 milhões de pessoas e representam 8% do PIB da UE.

## A empresa social

### Definição e condições

A literatura e os decisores políticos utilizam amplamente o conceito de empresa social para descrever uma **nova forma de fazer negócios**. Num relatório da Forfás em 2013, é dada a seguinte definição: "**As Empresas Sociais são modelos de negócio criados para lidar com questões sociais, económicas ou ambientais**. Embora sejam impulsionadas principalmente por motivos sociais e/ou ambientais, elas dedicam-se a actividades comerciais ou comerciais para perseguir estes objectivos e produzir ganhos sociais e comunitários".

De acordo com o relatório de síntese da Comissão Europeia "A Map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe" (Comissão Europeia, 2015) ", as organizações devem satisfazer as seguintes condições mínimas a priori para serem caracterizadas como uma empresa social:

- A organização tem de se envolver numa actividade económica: isto significa que tem de se envolver numa actividade contínua de produção e/ou troca de bens e/ou serviços;
- Deve perseguir um objectivo social explícito e primário: um objectivo social é aquele que beneficia a sociedade;
- Deve ter limites na distribuição de lucros e/ou activos: o objectivo de tais limites é dar prioridade ao objectivo social sobre a obtenção de lucros,
- Deve ser independente, ou seja, autónomo em relação ao Estado e a outras organizações tradicionais com fins lucrativos; e
- Deve ter uma governação inclusiva, isto é, caracterizada por processos participativos e/ou democráticos de tomada de decisão".

Uma empresa social pode fazer muitas coisas (Irish Social Enterprise Network 2017):

- Venda de produtos: Estes podem ser tudo.
- Serviços de venda: As empresas sociais podem fornecer desde serviços de consultoria, reciclagem, ou gestão de propriedades até à formação, serviços de correio, manutenção de relvados, gestão de cafés ou restaurantes.
- Geração de rendimentos: Uma empresa social pode gerar lucros com qualquer dos seus serviços e pode vender tais serviços a membros do público em geral ou a empresas ou agências governamentais específicas.
- Resultados: A gama de resultados que as empresas sociais podem proporcionar vai desde empregar pessoas com dificuldades de aprendizagem, fornecer serviços de psicologia acessíveis a famílias com baixos rendimentos, ajudar os jovens a encontrar trabalho, ou proteger a natureza.

A lista é interminável. Há muitos exemplos de empresas sociais e do impacto que elas podem ter. Em resumo, estas organizações vendem produtos ou serviços com fins lucrativos. Com este lucro, elas podem ter algum impacto social.

Como exemplo, vejamos uma organização que faz pão. A organização vende esse pão com lucro e, com parte desse lucro, pode ajudar as pessoas sem abrigo. Portanto, quanto mais pão venderem, mais lucro têm, mais dinheiro têm disponível para ajudar a enfrentar a crise dos sem-abrigo.

### Características das empresas sociais

**A empresa social não é uma estrutura legal;** é antes um termo que descreve uma empresa que negocia principalmente para uma finalidade social e/ou ambiental, ou para o bem da comunidade, ou de grupos específicos dentro da comunidade.

**As empresas sociais são negócios,** mudando o mundo para melhor. Tal como as empresas tradicionais têm como objectivo obter lucro; contudo, o que fazem com os seus lucros (ou parte deles) separa-as - reinvestindo-as ou doando-as para criar uma mudança social positiva. São negócios para o benefício de todos os envolvidos, e quando eles lucram, a sociedade lucra.

As principais características do empreendimento social são:

1. Uma clara missão social ou ambiental é definida nos seus documentos de governo.
2. O rendimento é gerado principalmente por actividades comerciais.
3. Existe uma procura de mercado para os bens e serviços da organização.
4. É controlado ou detido no interesse da sua missão social.
5. É transparente pela forma como funciona e pelo impacto que tem.
6. É de natureza participativa, promovendo e encorajando a participação de um ou mais grupos de cidadãos.
7. Beneficiar a comunidade como o objectivo principal. A principal prioridade de uma empresa social é não ter lucro como lucro próprio. O seu maior interesse é a satisfação e a obtenção de um benefício para a sociedade.
8. Reinvestindo ou dando a maioria dos lucros ou excedentes para o seu propósito social.
9. Garantir a igualdade de oportunidades, evitando qualquer tipo de discriminação.
10. Baseia-se, acima de tudo, na força de trabalho e não no capital.
11. Promover a inovação económica e social.
12. Os dados impulsionam a tomada de decisões: O sucesso é medido pelo impacto no seu objectivo.

As empresas sociais podem tomar a forma (dependendo do país de estabelecimento e das **formas legais** disponíveis) de uma cooperativa, organização mútua, uma entidade desconsiderada, um negócio social, uma corporação de benefícios, uma empresa de interesse comunitário ou outra. O que separa as empresas sociais das empresas comuns é a sua missão social, que é tão importante como qualquer lucro potencial.

Com base nestas características, é evidente que **as empresas sociais partilham aspectos dos negócios tradicionais e das organizações sociais sem fins lucrativos.**

Em particular, desempenham indiscutivelmente um **papel fundamental em tempos de crise** (por *exemplo*, durante a pandemia COVID-19, oferecendo serviços e produtos); na manutenção das taxas de emprego e de criação de emprego; na melhoria das infra-estruturas e serviços de transporte, energia e comunicação, especialmente em áreas isoladas; no fornecimento de alternativas locais para as empresas globais; na garantia da igualdade de direitos e de acesso ao trabalho decente, ao crédito, à informação, à tecnologia e à formação.

O quadro seguinte descreve as **diferenças entre instituições de caridade, empresas sociais e empresas privadas**:

	Caridade	Empresa Social	Sector Privado
Prioridade	Ajudar uma comunidade, um grupo de pessoas ou promover uma causa que a caridade foi estabelecida para ajudar	As empresas sociais são empresas que comerciam para enfrentar problemas sociais, melhorar as comunidades, as oportunidades de vida das pessoas ou o ambiente	Obter lucro para o proprietário ou accionistas
Financiamento	Angariação de fundos de caridade de muitas formas (eventos publicitários, recolha de donativos de indivíduos ou entidades financiadoras), venda de produtos ou serviços sem fins lucrativos	Lucrar com a venda de um serviço ou produto	Lucrar com a venda de um serviço ou produto

*Tabela. 1: Diferenças entre instituições de caridade, empresas sociais e empresas privadas*

## Desafios e oportunidades no empreendedorismo social

Apesar de reconhecer a **necessidade de aproveitar as abordagens empresariais e de mercado para enfrentar os desafios globais**, o actual sistema económico não está optimizado para apoiar as organizações, fundindo a lógica do negócio e da finalidade social numa única entidade.

As empresas sociais enfrentam alguns desafios únicos. Por exemplo, numa empresa social, não tem apenas de se preocupar em manter o cliente satisfeito. Também tem de satisfazer as suas ambições sociais - quer isso envolva servir uma comunidade, proteger o ambiente, ou resolver um problema social (Irish Social Enterprise Network 2017).

As empresas sociais **contribuem para economias vibrantes**. Para além de criarem novos empregos e permitirem que organizações sem fins lucrativos sustentem os seus serviços, há muitas **áreas onde as empresas sociais têm um impacto positivo nas comunidades saudáveis e sustentáveis**. Isto pode incluir:

- **Estimular as economias comunitárias:** Em algumas comunidades, as empresas sociais podem empregar pessoas que, de outra forma, podem migrar ou suportar longos períodos de deslocações.
- As comunidades que abraçam empresas sociais estão a apoiar empregos e a ajudar a construir **economias locais duradouras**.
- **Ambiente & biodiversidade:** produção alimentar, eco-turismo, natureza, vida selvagem e santuários de preservação podem ser criados para combater as alterações climáticas e o impacto social.
- **Economia circular** (melhor utilização dos recursos naturais, energias renováveis, reciclagem, compostagem, etc.)
- **Inclusividade:** Em muitas comunidades, a iniciativa social pode ajudar a colmatar as lacunas entre jovens e idosos, ou comunidades estabelecidas e itinerantes, ou novos imigrantes em cidades e aldeias mais pequenas.
- **Superar a exclusão social:** As empresas sociais podem trabalhar com os mais vulneráveis ou negligenciados na sociedade, proporcionando aprendizagens, formação,

competências, recursos e oportunidades relacionadas para um salário condigno; oferecer alojamento acessível e oferecer o apoio necessário para ajudar os que se encontram em dificuldades.

- **Comunidade e Negócios:** As empresas sociais podem muitas vezes desempenhar um papel vital na ligação dos negócios com as comunidades e oferecer às empresas a oportunidade de investir ou comprar de uma forma socialmente mais responsável.

**As empresas sociais podem desempenhar um papel vital na transição do trabalho cada vez mais precário de hoje para um trabalho decente para todos**, criando empregos de alta qualidade. Estão entre os maiores empregadores do Norte e do Sul Global (UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy 2014). Ao organizar os trabalhadores na economia informal, os pequenos produtores e as pessoas marginalizadas, ligados a várias formas de associações e cooperativas podem facilitar o acesso ao financiamento, aos recursos, à tecnologia, aos serviços de apoio e aos mercados, negociar melhores preços e rendimentos, abordando assim as assimetrias de poder e de informação que existem nos mercados actuais. Por exemplo, ao capacitarem os pequenos agricultores do sector agrícola, podem liderar o caminho para um sistema agro-alimentar mais equitativo (Heysse et al., 2020).

## Estudo de caso

<b>Título do módulo</b>	<b>1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social</b>		
<b>Título do Estudo de Caso</b>	Loja da Comunidade	<b>Código de estudo de caso</b>	CS1.1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudo de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizagem</b>	Aprendizagem auto-dirigida
<b>Duração da actividade (em minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultados da aprendizagem</b>	Para saber como uma empresa social pode resolver um problema social
<b>Objectivo da actividade</b>	Há várias maneiras de procurar ideias de empreendimentos sociais. Ver exemplos de empreendimento social em acção é uma destas melhores formas de se inspirar para o que você pode querer criar!		
<b>Introdução</b>	<p>A Company Shop Group é o principal redistribuidor de excedentes alimentares e produtos domésticos do Reino Unido.</p> <p>Com uma herança que abrange cinco décadas, eles estão na vanguarda da agenda da sustentabilidade, mudando as mentalidades e educando toda a indústria.</p> <p><b>Onde outros vêem desperdício, eles vêem oportunidade.</b></p>		

	<p>A empresa social Community Shop permite aos grandes retalhistas, fabricantes, fornecedores de serviços alimentares e fornecedores de logística capitalizar um stock excedentário que, de outra forma, teria sido desperdiçado.</p> <p>Os membros da Companhia desfrutam de uma forma única de compras, oferecendo-lhes produtos excedentários de marcas conhecidas a preços surpreendentes, ajudando os orçamentos esticados a ir mais longe.</p> <p>A Loja da Comunidade fornece aos membros acesso vital a alimentos com profundo desconto, assim como programas de aprendizagem e desenvolvimento que mudam a vida; construindo indivíduos mais fortes e comunidades mais confiantes, para superar barreiras nas suas vidas.</p> <p>Eles são um "bom negócio fazendo bem"; criando um impacto comercial, social e ambiental positivo.</p> <p>Há mais de 50 anos que o fazem e estão determinados, agora como sempre, a ajudar a indústria a repensar o desperdício e a desbloquear o potencial do excedente.</p>
<b>Desafio</b>	<p>No comércio, uma cadeia de fornecimento é um sistema de organizações, pessoas, actividades, informação e recursos envolvidos no fornecimento de um produto ou serviço a um consumidor. As actividades da cadeia de fornecimento envolvem o fabrico, distribuição e venda a retalho do produto acabado ao cliente final.</p> <p>O desperdício da cadeia de abastecimento é um dos principais contribuintes para o problema global do desperdício alimentar. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), as cadeias de abastecimento causam 40% dos resíduos alimentares na América do Norte. No entanto, infelizmente, muito poucas pessoas percebem que os problemas na cadeia de abastecimento de alimentos frescos contribuem para os resíduos experimentados pelos retalhistas e consumidores. Com demasiada frequência, a culpa pelo desperdício é colocada em pessoas que realmente não podem fazer muito para o evitar.</p> <p>O desafio é como impedir que produtos perfeitamente bons sejam desperdiçados.</p>
<b>Atribuição</b>	<p>Visite o site da Loja da Empresa e veja os vídeos:  <a href="https://www.companynshopgroup.co.uk/about-us">https://www.companynshopgroup.co.uk/about-us</a></p> <p>Perguntas chave que precisa de ser capaz de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é que a Empresa evita que bons produtos sejam desperdiçados?</li> <li>- O excedente é evitável?</li> <li>- Em que 2 formas a Empresa gere os produtos excedentários?</li> <li>- Explique os 2 exemplos no primeiro vídeo</li> <li>- Quais são os 3 espaços interligados desta empresa social?</li> <li>- Identificar três causas de desperdício na cadeia de abastecimento</li> </ul>

## Recurso adicional de aprendizagem

<b>Título do módulo:</b>	<b>1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social</b>
<b>Título do Recurso:</b>	31 Competências principais explicadas
<b>Código de Recursos:</b>	R1.1

<b>Descrição do recurso:</b>	Este recurso é um artigo no website que resume uma lista das 31 competências listadas por "cluster" (competências semelhantes relacionadas com um conjunto de competências comuns). Cada competência inclui uma definição e os comportamentos observáveis que podem indicar a existência de uma competência numa pessoa.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Depois de ler o texto acima, este recurso de aprendizagem irá ajudá-lo a identificar as competências que os empresários de sucesso tendem a ter através de uma explicação completa.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

<b>Título do módulo:</b>	<b>1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social</b>
<b>Título do Recurso:</b>	Análise de árvore de problemas
<b>Código de Recursos:</b>	R1.2
<b>Descrição do recurso:</b>	<p>Este recurso é um exercício utilizado para analisar as causas de raiz de um problema e para identificar as suas consequências primárias. A árvore fornece uma estrutura visual para a análise.</p> <p>Ao definir um problema, é importante diferenciar entre o problema em si, as suas causas e as suas consequências. Esta actividade ajuda um grupo a compreender as causas raiz interrelacionadas de um problema e quem é afectado pelas suas consequências e pode estar interessado numa solução. A informação "mapeada" na árvore, ajudará os participantes a desenvolver clareza sobre que nível de problema eles querem abordar e que tipos de estratégias serão necessárias. A análise lembrará as pessoas que defendem que a mudança de políticas por si só não resolverá completamente a questão.</p>
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Este exercício irá ajudá-lo a preparar a actividade cara-a-cara do Módulo 1. PPT2
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained">https://workforce.com/uk/news/31-core-competencies-explained</a>

## Referências

Bornstein, D. e Daviastein, S. (2010). *Empreendedorismo social: o que todos precisam de saber*. Nova Iorque: Imprensa da Universidade de Oxford.

Elizabeth Perry (2022). *Você tem um espírito empreendedor? 10 características em que se pode apoiar*. [online] Disponível em: <https://www.betterup.com/blog/entrepreneurial-spirit> [Acedido em 21.01.2022]

Comissão Europeia, 2015. *Um mapa das empresas sociais e dos seus eco-sistemas na Europa, Síntese*. Disponível em:

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

União Europeia, 2018. *EntreComp: O Quadro de Competências do Empreendedorismo Europeu*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. Disponível em: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf>

Heyse, H., Corbalan, S., Poissonnier, L., Papoutsi, G., Brachet, I., Nørgård, M.K. e Jeune, H. (2020). *Meta-se na nossa vida. Amplificar o poder transformador dos modelos de negócio sustentáveis e inclusivos através da acção externa da UE*. Bruxelas, Bélgica: CONCORD [online]. Disponível em: <https://concordeurope.org/2020/12/01/mind-our-business-amplify-the-transformative-power-of-sustainable-and-inclusive-business-models-through-eu-external-action/>

Rede Irlandesa de Empresas Sociais 2017. *Kit de ferramentas para empresas sociais*. Disponível em: <https://socialenterprisetoolkit.ie/>

Roomi, M.A. & Harrison, P. (2011). *Liderança Empresarial: O que é e como deve ser ensinado?* International Review of Entrepreneurship. 9. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/268384918\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_What\\_Is\\_It\\_and\\_How\\_Should\\_It\\_Be-Taught](https://www.researchgate.net/publication/268384918_Entrepreneurial_Leadership_What_Is_It_and_How_Should_It_Be-Taught)

Tan Kit Yung (2020). *Espírito Empreendedor: A mentalidade de sucesso que todos deveriam ter*. [online] Disponível em: <https://medium.com/tan-kit-yung/entrepreneurial-spirit-the-success-mindset-everyone-should-have-15ab9823f78d> [Acedido em 20.01.2022]

Departamento de Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas, 2020. *Libertar as oportunidades de empreendedorismo para os jovens poderia reduzir o desemprego e trazer benefícios sociais*. [online] Disponível em:

<https://www.un.org/development/desa/en/news/social/2020-world-youthreport.html>

Grupo de Trabalho Inter-agências da ONU sobre Economia Social e Solidária (TFSSE), 2014. *A Economia Social e Solidária e o Desafio do Desenvolvimento Sustentável. Um documento de posição da Força Tarefa Inter-agências das Nações Unidas para a Economia Social e Solidária* (TFSSE). [online]. Disponível em: [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper\\_TFSSE\\_Eng1.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Eng1.pdf)



# Módulo 2. Economia Circular vs Economia Linear

## Introdução

O projecto Círculo de Aprendizagem surge para aumentar a consciência sobre como a actual tendência económica está a conduzir o nosso planeta para uma situação insustentável. Até recentemente, a economia tem seguido uma estrutura linear, produzindo produtos a partir de matérias-primas enquanto prioriza economias de escala e maximização do lucro. Os principais problemas da economia linear incluem a enorme quantidade de resíduos gerados pelo processo e a pressão que este desperdício exerce sobre o esgotamento dos recursos do mundo. Com o aquecimento das temperaturas médias globais, a subida do nível do mar e os extremos climáticos, o movimento em direcção a um mundo mais sustentável é urgente.

Embora haja necessidade de uma mudança de sistema, existe um sistema de quebra de raiz que começa a partir da mudança pessoal para a ascensão do empreendedorismo verde, onde muitos empresários aumentam a consciência e as soluções. Estas pessoas compreendem que embora muitas das suas pequenas mudanças pessoais e sustentáveis possam acumular-se para ter um grande impacto, enquanto, por exemplo, "20 das maiores empresas são responsáveis por um terço de todas as emissões de carbono", a verdadeira mudança só virá pressionando a nível governamental e das grandes empresas, chamando-as a assumir a responsabilidade e a comprometer-se a fazer a sua parte pelas mudanças climáticas. Isto pode, em parte, ser conseguido através da adopção de um modelo de economia circular. Portanto, o Projecto Círculo de Aprendizagem surge no momento certo e torna-se o cenário perfeito para aumentar a compreensão da Economia Circular, um novo sistema de utilização de recursos onde a redução, reutilização e reciclagem dos elementos tem um papel central na transição para um modelo de consumo que cuida do ambiente.

## Tópicos

Por todas estas razões, este módulo aborda e compreende os seguintes tópicos:

1. Da Economia Linear à Economia Circular
2. Porque é que é necessária uma mudança?
3. Definição de Economia Circular
4. Benefícios e desafios da economia circular
5. Elementos básicos da Economia Circular
6. Escolas de pensamento de economia circular
7. A economia circular e a União Europeia
8. O papel do empreendedorismo social na economia circular
9. O papel dos consumidores

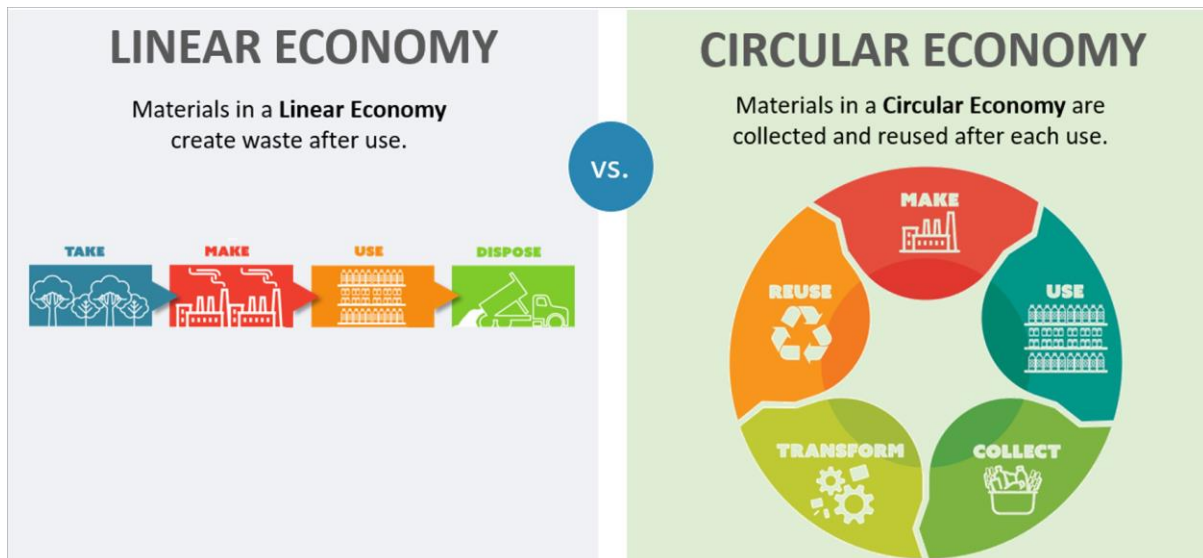
## Resultados da aprendizagem



Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conhecimento geral sobre a importância da economia circular</li> <li>● Conhecimento sobre as diferenças entre economia linear e circular</li> <li>● Consciência factual dos benefícios e a transição para um negócio económico mais circular</li> <li>● A economia circular e a UE; regras e legislações</li> <li>● Conhecimento das empresas sociais na economia circular</li> <li>● Conhecimento sobre os desafios e oportunidades na economia circular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar competências de investigação para identificar a transição para a economia circular</li> <li>● Identificar desafios e oportunidades na economia circular</li> <li>● Analisar o impacto da adopção da transição da economia circular</li> <li>● Analisar e identificar as competências necessárias para uma economia circular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilização para os problemas da economia linear</li> <li>● Apreciação de como uma economia circular pode contribuir para enfrentar alguns dos maiores problemas do mundo</li> <li>● Sensibilização para o impacto da economia circular sobre a empresa, comunidade e valor pessoal</li> </ul>

## Circular Vs Economia Linear

Numa economia circular, os resíduos não existem, e os produtos e matérias-primas são (concebidos para serem) reutilizados o mais longa e intensivamente possível, uma e outra vez. O desperdício é a nova matéria-prima".



*Figura.3. de uma economia linear para uma economia circular, Fonte: Website do Governo dos Países Baixos, O Tópico da Economia Circular.*

*(Fonte: De uma economia linear para uma economia circular | Economia circular | Governo.nl )*

Nos últimos anos, a população mundial tem vindo a crescer rapidamente, afectando gravemente o ambiente. O consumo de todo o tipo de bens aumentou tanto que mantendo esta taxa actual e insustentável, é muito possível que, num futuro próximo, não haja bens suficientes para todos nós. Durante muito tempo, a economia mundial tem sido governada pelos princípios do modelo económico linear. Isto significa que as matérias-primas estão a ser utilizadas para fazer diferentes produtos. Após a sua utilização, os resíduos gerados durante o processo de fabrico e os potenciais usos futuros destes materiais são deitados fora. Esta forma de fazer as coisas está agora a atingir os seus limites. O actual sistema económico já não funciona para o ambiente, mas também já não funciona para as empresas ou pessoas. Extrair recursos do solo para fazer todo o tipo de novos produtos e depois deitá-los fora quando já não os queremos é um modelo a que chamámos: uma economia linear. Mas, estamos agora a perturbar o sistema, e a economia linear tem de mudar.

**A economia circular é uma nova forma de conceber, fazer e usar as coisas dentro das possibilidades de regeneração do nosso planeta.** E este é um passo que requer a participação de tudo e de todos, desde indivíduos a empresas, nossas cidades, produtos e empregos. Ao conceber a poluição e o desperdício, mantendo os produtos e materiais em uso tanto quanto possível, e regenerando os sistemas naturais, podemos reinventar tudo. Para assegurar que num futuro próximo haja matérias-primas suficientes para a alimentação e outras necessidades, a nossa economia deve tornar-se circular. Se forem necessárias novas matérias-primas, devemos obtê-las de forma sustentável para não danificar o ambiente humano e natural. A economia circular é uma alternativa à economia linear tradicional (make-use-dispose). Mantemos os recursos em uso durante o máximo de tempo possível, extraíndo deles o máximo valor enquanto recuperamos e regeneramos materiais e produtos no fim da sua vida útil.

## **Benefícios e Desafios da Economia Circular**

A adopção de um modelo económico circular assenta nos seguintes elementos básicos de um novo sistema:

### **Desenhar o lixo e a poluição**

Pode não parecer inegável, mas é um facto que o desperdício e a poluição são em grande parte o resultado da forma como concebemos as coisas. O desperdício e a poluição não são acidentes, mas sim as consequências das nossas decisões na fase de concepção. A maioria dos impactos ambientais são determinados neste momento. É por isso que, mudando a nossa mentalidade para ver o desperdício como uma falha de concepção e aproveitando novas tecnologias e materiais, podemos assegurar que o desperdício e a poluição não são criados em primeiro lugar.

### **Mantenha os produtos e materiais em uso**

É claro: não podemos continuar a desperdiçar recursos. Os materiais e produtos devem ser mantidos na economia. Devemos concentrar-nos em conceber produtos e componentes que possam ser reutilizados, reparados e refabricados mais tarde. Embora, fazer com que as coisas durem para sempre não seja a única solução. Quando se trata de produtos como alimentos ou embalagens, devemos também recuperar os materiais, para que não acabem em aterros sanitários.

### **Regenerar os sistemas naturais**

Mas e se nós pudéssemos não só proteger mas também melhorar activamente o ambiente? Na natureza, não existe um conceito de desperdício. Tudo é alimento para outra coisa - uma folha que cai de uma árvore alimenta a floresta. Portanto, em vez de simplesmente fazer menos mal, devemos também procurar fazer algum bem. Podemos melhorar os nossos recursos naturais devolvendo nutrientes valiosos ao solo e a outros ecossistemas.

### **Em suma, porque é importante uma mudança para uma economia circular?**

Para além de criar novas oportunidades de crescimento, uma economia mais circular também o fará:

- Reduza o desperdício.
- Conduza a uma maior produtividade dos recursos.
- Proporcionar uma economia mais competitiva a nível global.
- Posicionar diferentes países para melhor abordar as questões emergentes de segurança/escarga de recursos no futuro.
- Ajude a reduzir os impactos ambientais da nossa produção e consumo em todo o mundo.

De acordo com estudos realizados pela Fundação Ellen Macarthur, uma organização que desenvolve e promove a ideia de uma economia circular entre empresas, académicos, políticos e instituições, ganha mais benefícios relacionados com a transição para a economia circular:

- Potencial de criação de emprego

O maior estudo comparativo realizado até à data sobre o impacto no emprego de uma transição de economia circular aponta para "efeitos positivos no emprego que ocorrem no caso de a

economia circular ser implementada". Serão criados novos empregos em todos os sectores industriais dentro das pequenas e médias empresas através de uma maior inovação, empreendedorismo e uma nova economia baseada em serviços.

- Economia de custos de material

Com base na modelação detalhada dos produtos, estima-se que a oportunidade anual líquida de poupança de custos materiais ascende a 630 mil milhões de dólares em sectores de produtos complexos de vida média na UE. Existe um potencial de poupança de custos materiais de até 700 mil milhões de dólares a nível global para bens de consumo de rápida movimentação.

- Inovação

A aspiração de substituir produtos e sistemas lineares por sistemas circulares é uma enorme oportunidade criativa. Os benefícios de uma economia mais inovadora incluem maiores taxas de desenvolvimento tecnológico, melhores materiais, mão-de-obra, eficiência energética e mais oportunidades de lucro para as empresas.

-Os benefícios económicos

O crescimento económico seria alcançado principalmente através de uma combinação de maiores receitas provenientes de actividades circulares emergentes e um custo de produção mais baixo através da utilização mais produtiva dos factores de produção. Estas mudanças no input e output das actividades de produção económica afectam a oferta, a procura e os preços em toda a economia. Os seus efeitos ondulam por todos os sectores da economia, contribuindo para o crescimento económico global. É evidente que estamos a enfrentar um momento crucial na história do nosso planeta e que está nas nossas mãos mudar o curso das coisas: É necessária uma mudança da economia linear para a circular.

## **Escola de pensamento em Economia Circular**

Vários pensadores introduziram e elaboraram conceitos e princípios semelhantes, contribuindo assim para um maior desenvolvimento do conceito de economia circular. Alguns desses conceitos são:

- De Berço a Berço: Michael Braungart, um químico alemão e William McDonought, um arquitecto americano, que também era considerado o "pai da economia circular", escreveu 'Cradle to Cradle': Remaking the way we make things' em 2002 e introduziu a Certificação Cradle to Cradle baseada na eliminação do conceito de desperdício, aproveitando a energia dos recursos renováveis, e respeitando os sistemas humanos e naturais.
- Biomimicry: Janine Benyus, bióloga e consultora em inovação, propôs uma abordagem para a resolução de problemas humanos, que ela escreveu no seu livro 'Biomimicry: Innovation by Nature' de 1997. Envolve a referência ao ambiente natural como modelo, medida e mentor para definir e desenvolver inovações sustentáveis.
- Capitalismo Natural: Paul Hawken, Amory Lovins e L. Hunter Lovins posicionaram o capitalismo natural como o motor da próxima revolução industrial, uma vez que

caracteriza uma sobreposição entre os interesses empresariais e ambientais. Eles também apresentaram quatro princípios que apoiam o capitalismo natural: aumentar a produtividade dos recursos naturais, mudar para modelos de produção de inspiração biológica, mudar para um modelo de negócio de serviço e fluxo, e reinvestir no capital natural.

- **Desenho Regenerativo:** John T. Lyle, professor de arquitectura paisagística, introduziu pela primeira vez o design regenerativo como uma abordagem ao design de sistemas inteiros orientada para o processo que funciona como uma força positiva para a reparação de sistemas naturais e humanos. No seu livro 'Regenerative Design for Sustainable Development and Design for Human Ecosystems' e outras obras estabeleceram os alicerces do quadro da economia circular, inspirando ao mesmo tempo a criação do Centro de Estudos Regenerativos John T. Lyle que oferece cursos em agricultura, design ambiental, engenharia e ciência.

## **Economia Circular na União Europeia**

Em 11 de Março de 2020, a Comissão Europeia (CE) adoptou o novo [Plano de Acção da Economia Circular \(CEAP\)](#) para uma Europa mais limpa e mais competitiva e visa tornar a economia europeia apta para um futuro verde, reforçar a sua competitividade protegendo ao mesmo tempo o ambiente e dar novos direitos aos consumidores.

Para concretizar com sucesso a sua ambição de [um Acordo Verde Europeu](#), a UE precisa de conduzir uma transição global para uma economia circular, neutra em termos de carbono, eficiente em termos de recursos, onde a utilização de recursos seja dissociada do crescimento económico. A transição da UE para uma economia circular irá reduzir a pressão sobre os recursos naturais e criar crescimento sustentável e empregos. É também um pré-requisito para alcançar o objectivo da UE de 2050 de neutralidade climática e para travar a perda de biodiversidade.

Com base no plano de acção de 2015, o primeiro plano de acção a nível europeu, o [CEAP 2020](#) introduziu um conjunto de iniciativas centradas na forma como os produtos são concebidos, promove processos de economia circular, incentiva o consumo sustentável e visa assegurar que os resíduos são evitados e os recursos utilizados são mantidos na economia da UE durante o máximo de tempo possível. Introduce medidas legislativas e não-legislativas que visam áreas onde a acção a nível da UE traz um real valor acrescentado. A CE refere-se ao plano de acção como um dos principais blocos de construção do [Acordo Verde Europeu](#).

Será dada prioridade à abordagem de grupos de produtos identificados no contexto das cadeias de valor apresentadas neste Plano de Acção, tais como os abaixo indicados, mobiliário e produtos intermediários de alto impacto, tais como aço, cimento e produtos químicos. Outros grupos de produtos serão identificados com base no seu impacto ambiental e potencial de circularidade.

As medidas que serão introduzidas no âmbito do novo [CEAP 2020](#) têm como objectivo:

- fazer dos produtos sustentáveis a norma na UE;

- capacitar os consumidores e os compradores públicos;
- focalizar-se nos sectores que utilizam mais recursos e onde o potencial de circularidade é elevado, tais como electrónica e TIC, baterias e veículos, embalagens, plásticos, têxteis, construção e edifícios, alimentos, água e nutrientes;
- assegurar menos desperdício;
- fazer funcionar a circularidade para as pessoas, regiões e cidades; e
- liderar os esforços globais numa economia circular.

A CE adoptou o primeiro marco do plano de acção em 10 de Dezembro de 2020 ao propor um [regulamento para modernizar a legislação da UE sobre pilhas](#). O objectivo é que as baterias colocadas no mercado da UE sejam sustentáveis, circulares, de alto desempenho e seguras durante todo o seu ciclo de vida. Elas são recolhidas, repostas e recicladas, tornando-se uma verdadeira fonte de matérias-primas valiosas. Inclui requisitos obrigatórios para todas as baterias (ou seja, industriais, automóveis, veículos eléctricos e portáteis) colocadas no mercado da UE. Estes requisitos incluem a utilização de materiais de origem responsável com uso restrito de substâncias perigosas, conteúdo mínimo de material reciclado, pegada de carbono, desempenho e durabilidade, rotulagem, e o cumprimento dos objectivos de recolha e reciclagem.

A CE implementará todas as 35 acções listadas no plano de acção até 2022. A lista completa das acções pode ser encontrada na [tabela de acompanhamento da implementação](#).

## O papel do empreendedorismo social na economia circular

É cada vez mais claro que as empresas sociais estão a liderar a economia circular. Como analisámos anteriormente, o sistema actual não está a funcionar para as pessoas ou para o planeta. As empresas sociais têm apresentado uma nova forma de organizar a actividade económica e abordagens mais sustentáveis relativamente à produção, consumo e eliminação de bens do quotidiano.

No seu cerne, o modelo da Economia Circular é sobre a recirculação de bens e materiais na economia durante o máximo de tempo possível, maximizando o uso de recursos renováveis e fontes de energia. Isto significa reutilizar ou reparar itens existentes, ou quando isso não é possível, dividi-los em matérias-primas para a produção de novos itens de conteúdo altamente reciclado. Significa também afastar-se da nossa dependência do carvão e do gás, e acelerar a transição para 100% de energia renovável. ‘

Para serem verdadeiramente eficazes em termos de uma economia circular, as transições devem ser localmente apropriadas, orientadas para a comunidade, e criar oportunidades para as pessoas em desvantagem. Enquanto os decisores políticos e governos debatem sobre como responder à crise climática, alguns exemplos interessantes de empresas sociais de todo o mundo estão a liderar o caminho na Economia Circular com projectos interessantes e inovadores, criando modelos de negócios sustentáveis do ponto de vista financeiro, social e ambiental. Vejamos o seguinte estudo de caso para compreender melhor como a economia circular pode aprender com uma empresa social:

As empresas sociais são definitivamente os modelos de negócio do futuro, mostrando como a actividade económica pode ser organizada para respeitar os limites ecológicos, capacitar as pessoas e criar capacidade comunitária, alinhada com o objectivo de uma economia circular.

## O papel dos consumidores

Como consumidores, compramos vários tipos de bens e, como consequência, transformamo-nos em produtores de resíduos. Para uma transição adequada de uma economia linear (tomar, fazer, utilizar, eliminar) para uma economia circular mais amiga do ambiente (reduzir, reutilizar, reciclar), o elemento chave é conseguir mudanças nos padrões de consumo. Como consumidores, desempenhamos um papel vibrante com as nossas escolhas, compras e estilo de vida, uma vez que somos a principal força motriz que precisa de ser protegida e ninguém fica para trás, sendo capazes de tomar conscientemente decisões que irão afectar o nosso futuro.

Primeiro, desenvolvendo a força dos consumidores na economia, eles precisam de ser educados e formados, como no exemplo da reciclagem. Em segundo lugar, prestar atenção à duração de vida de um produto e ao uso de produtos químicos perigosos pode impulsionar o desenvolvimento do ecodesign e encorajar as cooperativas a repensar a sua produção e eliminação antes de fazer um produto ou um serviço. Além disso, fazer escolhas éticas, tais como comprar localmente e encorajar economias de escala menores, pode ter um grande impacto na forma como valorizamos a nossa cadeia alimentar, serviços, e a forma como usamos as coisas. A rotulagem de produtos é obrigatória, tais como produtos electrónicos, por exemplo, para indicar o seu desempenho energético, assegurando uma produção e consumo responsáveis. A transição para uma economia circular representa um passo verde em direcção à sustentabilidade ambiental, colocando o consumidor e a conservação do ambiente no centro. Abordamos a protecção e a restauração de um planeta mais saudável.

## Estudo de caso

<b>Título do módulo</b>	<b>2. Economia Circular vs Economia Linear</b>		
<b>Título do Estudo de Caso</b>	Negócios inovadores cooperativos	<b>Código de estudo de caso</b>	CS 2
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudo de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizagem</b>	Aprendizagem auto-dirigida
<b>Duração da actividade (em minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultados da aprendizagem</b>	Para saber como uma empresa social contribui para a economia circular
<b>Objectivo da actividade</b>	Há várias empresas sociais por aí, inspirando o caminho para a economia circular. Dar um exemplo pode inspirar e mostrar como a cooperação social pode conduzir a uma economia circular.		



<b>Introdução</b>	<p>Todos os anos a cidade de Bruxelas importa mais de 60 000 toneladas de madeira, quando a madeira poderia ser proveniente da Floresta Soniana, a maior floresta periurbana da Europa, localizada nos arredores da cidade. Gerações de gestores florestais têm mantido vivo este património. É um bem comum que deve ser utilizado para beneficiar a comunidade local. Em vez disso, a maior parte da madeira proveniente da floresta é exportada para a Ásia para ser processada e enviada de volta como produtos acabados. A Cooperativa Sonian Wood foi lançada em 2019 para mudar esta dinâmica. O modelo de negócio inovador desta empresa social constrói fortes cadeias de valor locais e circulares que respeitam o ambiente, dão poder às pessoas e constroem a capacidade da comunidade.</p>
<b>Desafio</b>	<p>A ideia de uma cadeia de valor local para a madeira está quase ausente na Europa. A ideia de exportar os recursos disponíveis localmente está em contraste com os objectivos ambientais, onde pode haver valor local para a madeira com grandes oportunidades económicas, sociais e culturais. A Sonian Wood Co-op conseguiu criar valor e receitas fiscais, emprego local e reduziu os conflitos e frustrações entre todas as partes interessadas relacionadas com a floresta local. Neste caso, a cooperativa inclui membros que representam diferentes passos da cadeia de valor da madeira local. Noutros casos, seria dada prioridade ao crescimento; neste caso, a missão é criar uma cadeia de valor local para a madeira proveniente da floresta Soniana.</p> <p>O desafio é identificar como esta empresa social contribui para a criação de uma cadeia de valor local para a madeira.</p>
<b>Atribuição</b>	<p>Visite o site da Cooperativa Sonian Wood para saber mais sobre este projecto:  <a href="https://sonianwoodcoop.be/">https://sonianwoodcoop.be/</a></p> <p>Perguntas chave que precisa de ser capaz de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é que este empreendimento contribui para o fortalecimento da economia local?</li> <li>- Identificar os desafios económicos que esta empresa social pode têm.</li> <li>- Como é que as empresas familiares podem proteger este modelo cooperativo de a ser assumido por grandes investidores?</li> <li>- Dê 3 exemplos da vida real de como esta madeira é usada localmente.</li> <li>- Como é que este projecto contribui para a economia circular?</li> </ul>

## Referências:

ec.europa.eu. (n.d.). *Plano de acção de economia circular*. [online] Disponível em: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en#ecl-inpage-876](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en#ecl-inpage-876) [Acedido a 17 de Fevereiro de 2022].



Fundação Ellen MacArthur (2019). *O que é uma Economia Circular?* [online] Ellenmacarthurfoundation.org. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>.

Comissão Europeia (2020). *Plano de acção da economia circular*. [online] ec.europa.eu. Disponível em: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en).

gGmbH (n.d.). *Economia Circular*. [online] SEED - Promovendo o Empreendedorismo para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://www.seed.uno/topics/circular-economy> [Acesso em 17 Fev. 2022].

Impact Boom | Social Impact Blog & Podcast | Global Changemaker Community | Social Innovation, Enterprise, Design. (n.d.). *Empresas Sociais Liderando o Caminho na Economia Circular*. [online] Disponível em: <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy> [Acedido a 17 Fev. 2022].

Kampelmann, S. (2022). *O que podemos aprender sobre a economia circular com os empreendedores sociais?* [COGITO. Disponível em: <https://oecdcoquito.blog/2022/02/16/what-can-we-learn-about-the-circular-economy-from-social-entrepreneurs/> [Acesso em 17 Fev. 2022].

(2021). *Economia Circular: O que é e porque é importante*. [online] Disponível em: <https://www.livekindly.co/what-is-a-circular-economy/>.

Pineda, M.E. (2021). *Economia Circular: Princípios, Benefícios, e Desafios*. [online] Profolus. Disponível em: <https://www.profolus.com/topics/circular-economy-principles-benefits-and-challenges/> [Acesso em 17 Fev. 2022].

Areyour. (2021). *O papel-chave dos consumidores na economia circular*. [online] Disponível em: <https://www.areyour.org/en/2021/03/11/the-key-role-of-consumers-in-circular-economy/> [Acesso em 17 Fev. 2022].

JESC (2019). *O Papel dos Consumidores na Economia Circular*. [online] Centro Social Jesuíta Europeu. Disponível em: <https://jesc.eu/the-role-of-consumers-in-the-circular-economy>.

# Módulo 3. Modelos de Negócios Circulares

## Introdução

Este módulo irá concentrar-se no Modelo de Negócio Circular. A sua estrutura irá contribuir para a compreensão em profundidade do CBM. Primeiro, vamos examinar a definição e as características chave do modelo. Portanto, a Análise do Ciclo de Vida, a Gestão e reutilização da Água e os 4 R's de resíduos: Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Repensar e depois são desenvolvidos os Cinco Métodos de Transformação do modelo de negócio tradicional para mais Maneiras Circulares, o que inclui: Produto como um serviço, recuperação de recursos, plataformas de partilha, Fornecimentos Circulares e Extensão da Vida Útil do Produto. Na parte final do módulo estão três Estudos de Caso.

## Tópicos

- Princípios da economia circular
- Características chave dos modelos de negócio circulares
- Análise do Ciclo de Vida
- Gestão e reutilização da água
- Os 4 R's de desperdício: Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Repensar
- Cinco Métodos para Transformar do modelo de negócio tradicional para mais Formas Circulares

## Resultados de Aprendizagem:

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conhecimento factual sobre o Modelo de Negócio Circular.</li><li>● Aprenda as características chave da CBM.</li><li>● Recite of the 4Rs.</li><li>● Descreva os cinco métodos de CBM.</li><li>● Identificar o impacto ambiental da CBM.</li><li>● Saiba mais sobre os benefícios e</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aplicar competências de investigação para identificar as necessidades de uma empresa para se transformar em CBM.</li><li>● Operar os cinco métodos de CBM para a vida diária.</li><li>● Analisar o impacto dos negócios no ambiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sensibilização para as questões ambientais.</li><li>● Esteja aberto a apoiar e contribuir com este conhecimento e competências para a comunidade local a fim de reduzir a pegada na terra.</li><li>● Sensibilização para o Modelo Circular de Negócio.</li></ul>

desvantagens da CBM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização da lista de verificação da gestão da água.</li> </ul>	
----------------------	---	--

## Princípios da economia circular

Tal como definido pela Fundação Ellen MacArthur, a economia circular é baseada em três princípios, impulsionada pelo design:

- Eliminar o desperdício e a poluição
- Circular produtos e materiais (ao seu maior valor)
- Regenerar a natureza.

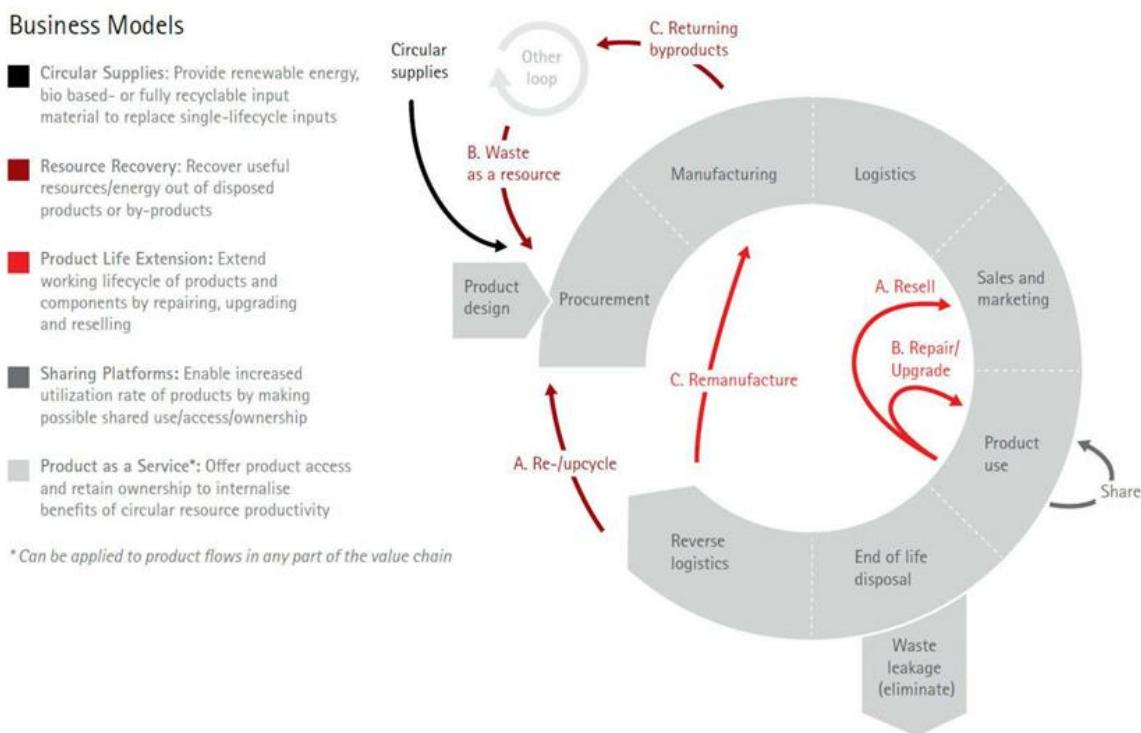


Figura 4: Modelos de negócio. (Fonte: <https://www.greenbiz.com/article/5-business-models-put-circular-economy-work>)

Veja este pequeno vídeo que explica a economia circular e como a sociedade pode repensar o progresso: <https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHmI>

## Características chave dos modelos de negócio circulares

Para ajudar as empresas a operar economicamente numa economia circular, foi desenvolvido um modelo de negócio circular. Modelos de negócios circulares representam formas fundamentalmente diferentes de produzir e consumir bens e serviços. Eles podem impulsionar

a transição para uma economia circular mais útil e eficiente em termos de recursos, e, ao fazê-lo, diminuir consideravelmente o stress ambiental resultante da actividade económica".<sup>1</sup>

Os modelos de negócio circulares servem para "reduzir a extracção e utilização de recursos naturais e a geração de resíduos industriais e de consumo". Eles representam as actividades chave necessárias para a transição para uma economia mais eficiente e circular. Os modelos de negócio circulares utilizam materiais e produtos já existentes como insumos e, portanto, a sua pegada ambiental tende a ser consideravelmente menor do que os modelos de negócio tradicionais. Os resultados ambientais dos modelos de negócios circulares também dependem da sua penetração no mercado. No entanto, a quota de mercado destes modelos de negócio é actualmente limitada. A reciclagem, refabricação e reparação, a partilha da capacidade disponível, e a prestação de serviços em vez de produtos, normalmente representam apenas até 15% da produção em qualquer sector"<sup>2</sup>

Assim, "o objectivo do modelo de negócio passa de obter lucros através da venda de produtos ou artefactos para obter lucros através do fluxo de recursos, materiais e produtos ao longo do tempo, incluindo a reutilização de bens e a reciclagem de recursos. Este raciocínio implica que as empresas podem reduzir os impactos negativos sobre o ambiente através da entrega e captura de valor através desta proposta de valor alternativa".<sup>3</sup>

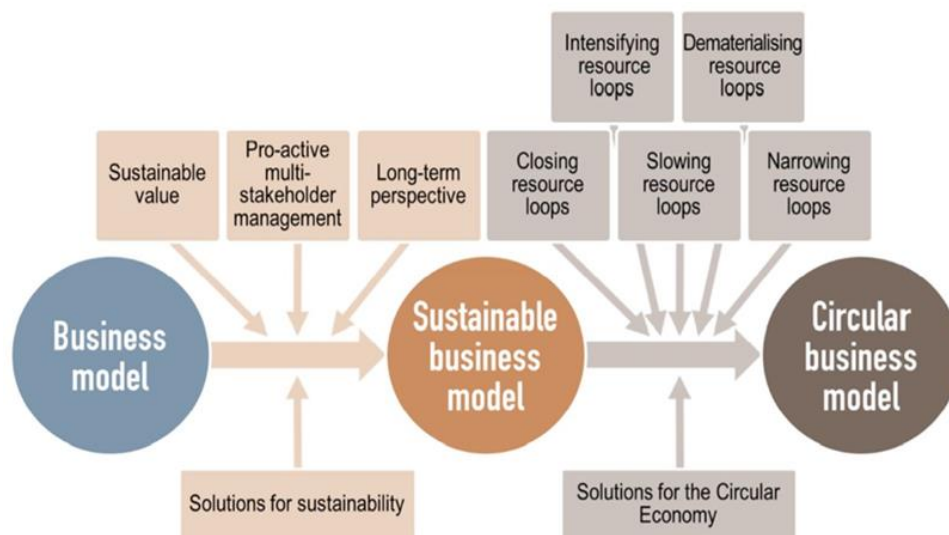


Figura. 5: Comparação de modelos de negócio tradicionais, sustentáveis e circulares. (Fonte: Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159. )

**Veja este vídeo para mais explicações sobre modelos de negócios circulares:**  
[https://www.youtube.com/watch?v=lZryF\\_MG-F8](https://www.youtube.com/watch?v=lZryF_MG-F8)

<sup>1</sup> OECD (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Tom Lahti, Joakim Wincent e Vinit Parida, 'A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models': Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?', *Sustainability*, 10 (8) (2018), 1-19 (p. 3).

## Análise do Ciclo de Vida

Muitas empresas embarcaram na sustentabilidade e estão a procurar adoptar modelos de negócio sustentáveis.

Life Cycle Stage / Business Model	Sharing	Circular	Sustainable Supply Chain	Collaborative	Eco Products
Product design (use of materials)		Upcycle, Rematerialization	Dematerialization	Co-creation	Eco-efficiency
Production	Asset sharing		Cleantech, Sustainable Sourcing	Crowdsourcing, On Demand Production	
Distribution	Asset sharing		Eco-packaging, Sustainable Sourcing		
Marketing & sales				Community-driven	Green marketing, Behavior Change
Use & Maintenance	Peer to peer, Product as a Service				Eco-efficiency
End of Life		Take-back service, Refurbishing, Repair, Upgrading of products, Recycling, Reuse, Recovery of Waste			

Tabela 2: Fases do Ciclo de Vida (Fonte: <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>)

Podemos usar a ACV para complementar a economia circular em três passos práticos:

- Teste os pressupostos dos modelos de negócios da economia circular.
- Reconhecer as limitações do modelo circular e explorar abordagens novas e alternativas.
- Estabelecer objectivos e melhorar continuamente a circularidade para a implementação prática a nível empresarial<sup>4</sup>.

## Gestão e reutilização da água

A água pode ser encontrada em diferentes formas no 'círculo da água' (Figura 6), movendo-se na terra, superfície, etc. As empresas têm um impacto negativo no capital natural como a água ao poluírem a água ou um impacto positivo baseado na criação de tecnologias destinadas a melhorar a qualidade da água. As empresas precisam de compreender o quanto a sua pegada está a afectar a terra. Para produzir, a água tem um papel importante neste processo. Do total da água, as indústrias na Ásia e na Europa são consumidas 10% e 57% respectivamente.

<sup>4</sup> <https://pre-sustainability.com/articles/complementing-the-circular-economy-with-lca/>

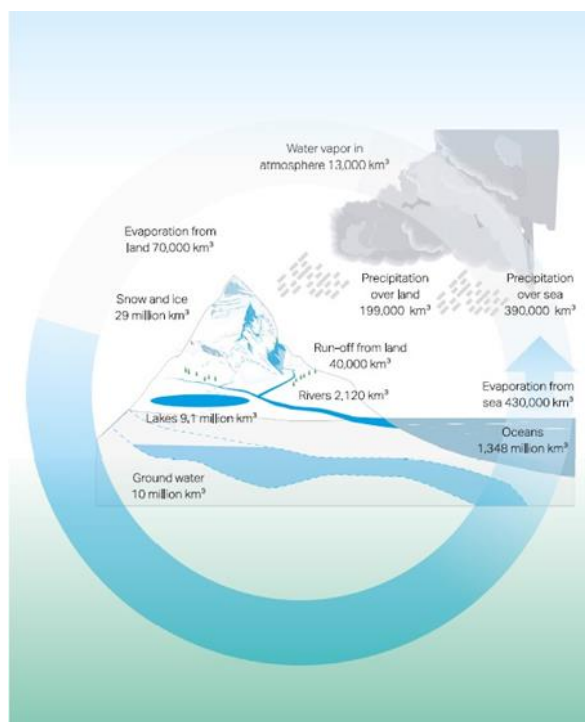


Figura. 6: O ciclo da água representa o abastecimento anual de água renovável por pessoa por bacia (m3 por ano Fonte: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle> )

Dados diferentes fornecem informações de que existem oportunidades para as indústrias reduzirem o seu consumo de água em 50%. A Circular Water Managements fornece numerosas oportunidades para o fazer. A água é obtida pelas indústrias a partir de águas subterrâneas, águas superficiais e aquíferos. Posteriormente, eles mudam a água e trazem-na para os padrões das indústrias para a processar e produzir os seus produtos. Portanto, após a utilização para a produção, as águas residuais são directamente eliminadas ou recicladas após o tratamento.

A União Europeia promove a abordagem dos 5R para as empresas a fim de minimizar os riscos relacionados com a água. A abordagem dos 5R inclui Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Restaurar e Recuperar.

**Este Guia de Negócios usa as seguintes definições dos 5Rs<sup>5</sup> :**

**Reduza:** reduza as perdas de água e aumente a eficiência da água.

**Reutilização:** reutilizar água, com o mínimo ou nenhum tratamento, dentro e fora da vedação para o mesmo processo ou para processos diferentes.

**Recicle:** recicle recursos e águas residuais (tratadas por uma membrana ou osmose inversa a muito alta qualidade) dentro e fora da cerca.

**Restaurar:** devolver água de uma qualidade específica ao local de onde foi retirada.

**Recupere:** tire os recursos (que não a água) das águas residuais e coloque-os em uso.

<sup>5</sup> Guia Empresarial para a Gestão Circular da Água: Destaque para reduzir, Reutilizar e Reciclar. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>



A Gestão Circular da Água tem algumas barreiras que não ajudam a gerir e reutilizar o consumo de água. Algumas das barreiras são a falta de consciência dos indivíduos e empresas, a falta de discussão em torno deste tópico, o custo das infra-estruturas para reutilizar, reduzir e reciclar a água, o custo de manutenção das operações para sustentar as reduções de água, etc. No entanto, a Figura 7 ilustra as barreiras e formas de ultrapassar essas barreiras.

O Guia Empresarial para a Gestão Circular da Água inclui na sua brochura uma lista de verificação de avaliação para reduzir o uso de água e para reutilizar e reciclar água, as listas de verificação são 5, e pode encontrá-las aqui: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle> (Capítulo 9, página 32).

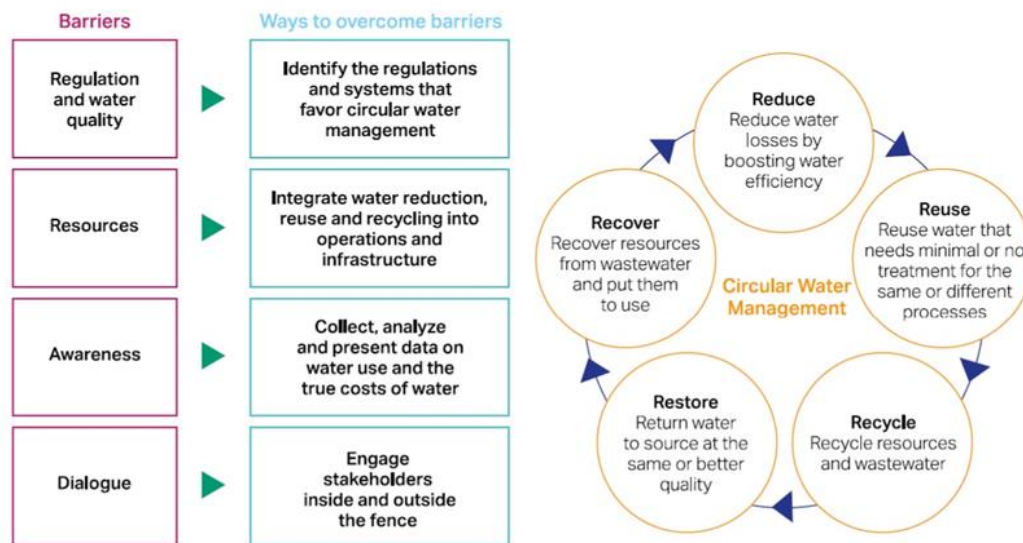


Figura. 7: Obstáculos à gestão circular da água e formas de os ultrapassar - fonte: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

## Os 4 R's de desperdício: Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Repensar

Como foi mencionado acima, os princípios fundamentais do Modelo Circular de Negócio baseiam-se na minimização do desperdício através de, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Repensar. Uma explicação dos 4 R's é a seguinte<sup>6</sup> :

- **Reduza:** Inicialmente, a redução do uso ajuda a poupar recursos valiosos como a água e a energia.
- **Reutilização:** Os consumidores conscientes compram produtos duráveis destinados a durar mais tempo em vez de artigos descartáveis que aumentam o fluxo de resíduos. Se encontrar um novo uso para um item ou alguém que o possa usar, dê-lhe o Second Life em vez de o deitar fora.

<sup>6</sup> Os 4 R's: Operações e Manutenção do Campus. Universidade Stony Brook. (n.d.). Recuperado a 11 de Fevereiro de 2022, de <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

- **Recicle:** A reciclagem poupa recursos ao mantê-los em circulação e reduz o esgotamento de recursos não renováveis, tais como combustíveis fósseis e minérios minerais utilizados para fazer produtos a partir de materiais não utilizados.
- **Repensar:** Considere as consequências das suas acções e o seu impacto sobre o ambiente. Torne-se um consumidor consciente e minimize esta pegada global. Ao incorporar os princípios da sustentabilidade na forma como concebemos, fabricamos, entregamos e consumimos os nossos bens e serviços, nós, como sociedade, melhoramos sistematicamente, reduzindo o uso de energia, água e recursos naturais. para manter. Em última análise, estamos a trabalhar para um "desperdício zero" do ponto de vista da gestão sustentável dos materiais.

Há inúmeras maneiras de se envolver na economia circular. Os cinco modelos de negócio seguintes não incluem todos, e podem ser aplicados em peças ou integrados. Quaisquer melhorias que as empresas possam fazer para reduzir os seus resíduos ou encontrar formas produtivas ou rentáveis de utilizar os resíduos já são descritas como circulares. O objectivo é: Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Repensar.

**Veja este pequeno vídeo para mais explicações sobre os 3R's:**

<https://www.youtube.com/watch?v=u8MQwOR2og8>

**O poster seguinte explica os quatro R's:**



# THE FOUR R'S

**Good waste management** follows the 4 Rs: Reduce, Reuse, Recycle and Recover, as well as avoiding illegal dumping and littering.

Did you know that the 4 Rs can help us to find better ways to manage our litter?

You can **REDUCE** by cutting down the amount of litter you produce. Try to buy products in bulk that are made from recycled material and use canvas bags instead of plastic packets.

You can **REUSE** by finding ways to use things again that you would normally throw away.

For sure! Old tyres can be used to grow flowers and we can reuse plastic and glass bottles.

The third R is to **RECYCLE!** Recycle rubbish that cannot be reused. Collect all your rubbish, sort it into its different categories like paper, glass, metal and plastic, then put it in recycle bins or take it to a buy-back centre. It can then be used to make new products.

The last R is to **RECOVER.** You can convert waste into resources such as electricity, heat, compost and fuel.

Waste *harms* the environment and human beings.

It is important to ensure that waste is managed in a way that will *minimise* its harmful impacts.

Reduce . Reuse . Recycle . Recover

Are you making a difference?

Section 24 of the South African Constitution states: "Everyone has the right to an environment that is not harmful to their health or well-being."

Figura. 8: Os Quatro R's. (Fonte: [https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs\\_poster.pdf](https://www.dffe.gov.za/sites/default/files/docs/publications/the-four-Rs_poster.pdf))

## Cinco Métodos para Transformar do modelo de negócio tradicional para mais Formas Circulares

## Introdução

O Modelo de Negócio Circular tem cinco métodos desenvolvidos pela Accenture (uma empresa de serviços profissionais que fornece orientação a empresas com inovação) para operar de forma mais circular: Produto como serviço, Plataformas de Partilha, Fornecimentos Circulares de Recuperação de Reutilização e Prolongamento da Vida Útil do Produto. As empresas utilizam os métodos acima mencionados e mudam a sua estrutura de negócio para crescerem em novas indústrias. Os modelos acima são criados para transformar as empresas e torná-las mais sustentáveis e circulares. É essencial que "a chave para todos eles é extrair mais valor dos produtos existentes e reduzir a utilização de novos recursos"<sup>7</sup>.

## Produto como um serviço

O Modelo de Produto como Serviço é um dos conceitos mais fundamentais para um modelo de negócio circular. Alguns exemplos são empresas de aluguer de automóveis e lojas de impressão. Em vez de vender o produto, a empresa mantém a propriedade do produto, e o cliente paga à empresa para usar o produto durante um período definido. Com este modelo, o proprietário gere o produto enquanto é utilizado e é responsável pela manutenção, reutilização, refabricação, e reciclagem.

O modelo de negócio do Produto como Serviço fornece uma alternativa à abordagem estabelecida de "comprar e possuir". Este modelo permite essencialmente aos clientes comprar um serviço em vez de comprarem o produto em si. Normalmente, os bens são usados por um ou muitos clientes através de um contrato de arrendamento, aluguer ou pagamento por uso.

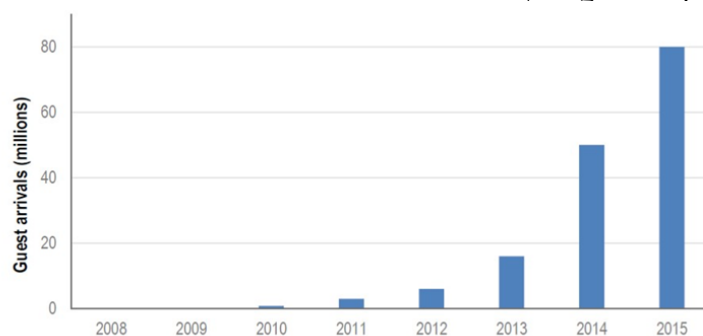


Figura. 9: Chegadas de convidados da Airbnb: 2008 - 2015 (Fonte: OCDE (2019), p.47)

### 1. Quais são os benefícios e desvantagens do Produto como Modelo de Serviço?

O primeiro benefício deste método é a redução do impacto ambiental das empresas. Portanto, este modelo pode aumentar o lucro da empresa, devido à diminuição dos investimentos na produção, o que significa a diminuição do número de produtos fabricados. Além disso, o objectivo destes produtos manufacturados é o de serem utilizados por muitas pessoas e empresas diferentes, e como resultado, a qualidade do produto deve melhorar.

Além disso, as empresas que vendem os seus produtos têm um lucro estável porque continuam a vender o mesmo produto, e compradores diferentes usam-no uma e outra vez. Embora para os fabricantes, pode ser visto como uma forma não lucrativa devido à menor produção do

<sup>7</sup> Veolia. (2020). *Junte-se à Economia Circular*. Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.veolianorthamerica.com/>

mesmo produto, pode ser uma oportunidade para compreender como o produto está a ser utilizado e melhorar a qualidade e a fiabilidade do produto. Além disso, é essencial compreender os riscos de um produto como um método de serviço para o vendedor. Os vendedores são responsáveis pela manutenção do produto, que pode custar, e o vendedor preferirá substituir o produto do que consertá-lo.

2. Exemplo:

- Quando um cliente paga para usar um produto em vez de o comprar, este pode ser um Produto como Serviço. Um exemplo são as máquinas de lavar roupa. Especialmente em cidades maiores, é popular 'alugar' uma lavandaria. Em vez de comprar uma máquina de lavar ou uma máquina de secar, as pessoas usam as máquinas locais. A vantagem dos clientes é a de evitar pagar quaisquer contas de reparação da máquina e a necessidade de comprar uma. Esta é uma oportunidade que as empresas podem tirar partido e alugar as suas máquinas aos clientes.
- Outro exemplo é o aluguer de construção ou equipamento pesado. Os clientes poupam o custo de capital na compra e reparação das máquinas. Além disso, o custo da reparação pode ser muito, e ao mesmo tempo, eles têm acesso aos mais recentes dispositivos e produtos tecnológicos.

## Plataformas de partilha

Como mencionado acima, a estrutura circular baseada na economia não produz resíduos ou poluição. Ao tornar isto exequível, o modelo de partilha é essencial. As Plataformas de Partilha são "...um modelo de compensação de serviços em que o proprietário vende o acesso a bens subutilizados a clientes subsequentes. Os proprietários são responsáveis pela manutenção e qualidade do serviço". Em suma, os modelos de plataformas de partilha são uma forma de reutilizar produtos, etc., utilizados ocasionalmente. Alguns exemplos dos tipos de modelos de receitas incluem<sup>8</sup> :

- Partilha do veículo
- Aluguer de alojamento a curto prazo
- Mão-de-obra disponível e perícia
- Ferramentas e equipamento
- Fornecimento de alimentos em excesso

O que define um negócio de Plataforma de Partilha é que as empresas não possuem quaisquer produtos para partilhar, mas criam os meios para os clientes conhecerem e alugarem esses produtos. São diferentes tipos de plataformas para as pessoas partilharem produtos, tais como Floop2, Peerby, Couchsurfing ou Airbnb.

1. Quais são os benefícios e desvantagens do Modelo de Plataforma Partilhada?

A transformação e adaptação às Plataformas de Partilha pode ser desafiante e, ao mesmo tempo, inovadora. É essencial listar os riscos e benefícios para as empresas que querem fazer

---

<sup>8</sup> Plataformas de partilha. Guia de Economia Circular. (n.d.). Obtido a 11 de Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

a transição. Em primeiro lugar, um grande exemplo de modelos de Plataformas de Partilha é Uber. Eles criaram um aplicativo e não uma empresa de táxis, o que poupa muito capital para recursos como táxis, e os motoristas são responsáveis pela manutenção dos seus táxis.

Uma desvantagem para as empresas no modelo de negócio da Plataforma Partilhada é a falta de controlo. Como não são donos dos produtos, não têm muita influência sobre as experiências dos clientes. Outra é que, embora não tenham de pagar quaisquer contas de manutenção ou reparações, o facto de as empresas não serem proprietárias dos produtos, por vezes, despede-as por causa da falta de orgulho de propriedade. Como resultado, os indivíduos podem não participar neste modelo porque não se sentem realizados sem possuírem os seus produtos.

Além disso, uma potencial desvantagem pode ser a falta de regulamentos; devido ao quão novas e inovadoras são as Plataformas de Partilha, há menos controlo sobre os regulamentos, e os utilizadores destes modelos podem estar em risco. Por outro lado, a falta de regulamentação pode ser um benefício porque os proprietários não têm de lidar com uma infinidade de regras diferentes. Além disso, devido à falta de regulamentos, as empresas podem ser mais criativas e usar isto como uma vantagem para reduzir as despesas e tornar os serviços que prestam mais acessíveis.

## 2. Exemplo:

Nestes dois exemplos, as empresas permitem que as pessoas tenham controlo sobre os bens ou serviços que partilham.

- Um exemplo de Plataformas de Partilha é a Airbnb, que não é proprietária de quaisquer propriedades (casas, quartos ou apartamentos), mas é uma forma das pessoas se depararem com essas propriedades e alugarem-nas. Os viajantes alugam um quarto ou o apartamento de alguém para ficar durante as suas férias ou as suas viagens. Os benefícios para o proprietário são o dinheiro que ganha e a ligação com pessoas de diferentes países com culturas diferentes, etc. Para os viajantes, é uma forma de conhecer as pessoas locais, aprender sobre a cidade que visitaram, mas também ficar em algum lugar que satisfaça as suas necessidades e exigências.
- Um segundo exemplo é o Roadie, um sistema que permite que as pessoas ganhem dinheiro enquanto viajam ou fazem viagens. Eles podem já planear a viagem e o Roadie permite-lhes saber se são pessoas que precisam de quaisquer produtos ou bens entregues nesse destino. O Roadie não é proprietário dos veículos ou contrata as pessoas que os entregaram, mas permite às pessoas que precisam de algo entregue ligarem-se aos condutores que o podem entregar.

## **Recuperação de Recursos**

O método seguinte é o modelo de negócio de Recuperação de Recursos, que pode ser descrito como o uso de "...inovações e desenvolvimentos tecnológicos para a recuperação e reutilização de recursos", basicamente está a transformar os materiais residuais em recursos brutos secundários. O objectivo deste conceito é obter mais valor dos recursos, adiando a eliminação final pelo máximo de tempo possível e reduzindo os novos recursos. As empresas estão a utilizar este modelo que resulta na redução dos resíduos. Para que isto aconteça, o modelo está a reprocessar os materiais residuais em novos recursos e pode ser reutilizado mais do que uma vez.



Um exemplo é a reciclagem de materiais vegetais, restos de comida e produtos de papel em processos de compostagem biológica. Posteriormente, o resultado deste processo será utilizado como "condicionador de solo ou composto, e os gases residuais, como o metano, podem ser recolhidos e convertidos em electricidade ou calor"<sup>9</sup>. Utilizar este paradigma com sucesso requer descobrir como recuperar produtos em fim de vida de modo a que os materiais valiosos e a energia utilizada para os fabricar possam ser reutilizados.

O modelo de negócio de recuperação de recursos tem algumas variantes, que são descritas abaixo<sup>10</sup>

**Downcycling:** tal como a reciclagem, implica a conversão de resíduos em matérias primas secundárias. A principal diferença é que os materiais recuperados são de qualidade inferior que só podem ser utilizados como um input num número limitado de aplicações. Por exemplo, no contexto da reciclagem de papel e cartão, cada laço adicional reduz o comprimento das fibras de celulose. Como resultado, o papel recuperado nem sempre pode ser usado para as mesmas aplicações que o papel virgem.

**Upcycling:** Upcycling é o oposto de Downcycling. Implica a conversão de resíduos em matérias-primas secundárias, que são depois utilizadas em aplicações de valor relativamente elevado. A Freitag, um fabricante alemão de vestuário, fornece um exemplo ao produzir sacos feitos de lonas para camiões, cintos de segurança de automóveis e tubos interiores de bicicletas.

**Simbiose industrial:** também conhecida como reciclagem em circuito fechado, é a utilização de subprodutos de produção de uma empresa como insumos de produção por outra.

**Veja este artigo:** <https://www.technology.matthey.com/article/64/1/48-58/>

#### 1. Quais são os benefícios e desvantagens do Modelo de Recuperação de Recursos?

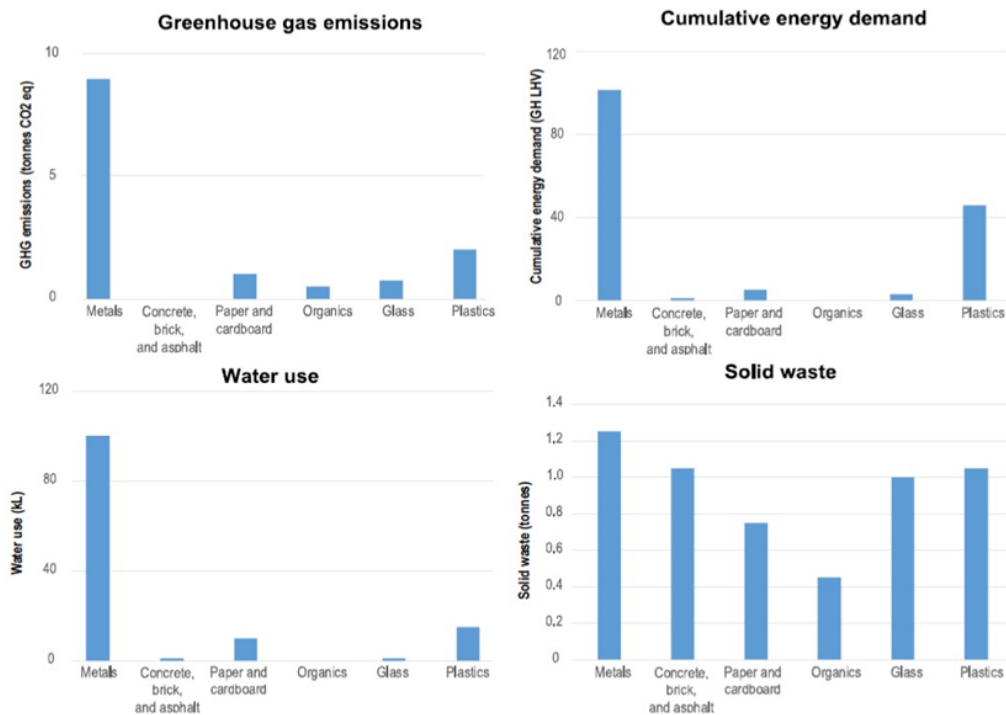
Os principais factores do Modelo de Recuperação de Recursos são a extração de mais valor dos seus recursos existentes e o funcionamento numa base mais sustentável e amiga do ambiente. Quando as empresas podem vender ou fazer uso dos resíduos que geram, podem tipicamente ganhar dinheiro adicional enquanto minimizam os seus custos de matéria-prima. Além disso, outra vantagem, para além da vantagem financeira, é satisfazer o consumidor ambientalmente preocupado, o que aumenta rapidamente e não só para os produtos que compram mas também para os métodos que as empresas utilizam. Além disso, a reciclagem é essencial na produção para uma menor utilização dos recursos do mundo, não só para fins financeiros mas também para a imagem que a empresa está a tentar mostrar em público.

Um aspecto negativo deste modelo é que por vezes as matérias-primas secundárias derivadas dos resíduos podem ser ocasionalmente de má qualidade. O Downcycling é o processo de decompor um item nos seus elementos ou ingredientes básicos e de os reestruturar como um produto de menor valor, depois pode ser adequado para uma menor utilização. Em algumas circunstâncias, a eliminação de materiais residuais é mais rentável. No entanto, se o negócio

---

<sup>9</sup> Veolia. (2020). *Junte-se à Economia Circular*. Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.veolianorthamerica.com/>

<sup>10</sup> OCDE (2019), *Business Models for the Circular Economy: Oportunidades e Desafios para as Políticas*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9ddd62-en>



descobre uma maneira de o processo ser eficiente, então pode ter um benefício para eles, e isto pode acontecer principalmente às empresas que fabricam grandes volumes de subprodutos.

As empresas geram frequentemente enormes quantidades de resíduos, o que tem consequências ambientais negativas, no entanto, este modelo cria uma imagem positiva das empresas para o público, devido à realização pelas empresas de como elas têm impacto no ambiente e, portanto, criam estratégias a fim de reduzir as suas pegadas na terra.

Figura.10.: Benefícios ambientais líquidos médios da reciclagem de 1 tonelada de resíduos na Austrália (Fonte: OCDE (2019), p.68)

## 2. Exemplo:

Este modelo pode ser aplicado à maioria das grandes empresas industriais. Um exemplo são as "empresas de petróleo e gás a jusante: As refinarias podem reverter o óleo desperdiçado para o processo de refinação, recuperar o efluente da água para usar como água de têmpera ou enviar através de uma estac o de tratamento de águas residuais, e converter o restante lodo oleoso num bolo seco, reduzindo a quantidade de material que precisa de ser descartado, utilizando processos secundários de recupera o de óleo"<sup>11</sup>.

## Fornecimentos Circulares

<sup>11</sup> Veolia. (2020). *Junte-se   Economia Circular*. Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.veolianorthamerica.com/>

O Modelo de Fornecimentos Circulares elimina materiais derivados de recursos virgens e substitui-os por materiais de base biológica, renováveis ou recuperados. A conversão de resíduos agrícolas tais como espigas de milho enfardadas, cascas, folhas ou caules em bio-etanol, um combustível renovável, é um exemplo de um modelo de abastecimento circular. O modelo de negócio de Fornecimentos Circulares é caracterizado como recursos totalmente renováveis, recicláveis, ou biodegradáveis e servem como matéria-prima (ou matérias-primas) para um processo de fabrico separado. O objectivo último deste modelo de negócio é reduzir a dependência de uma organização dos recursos virgens. Esta estratégia é particularmente crítica para as empresas que dependem de recursos limitados ou de matérias-primas. Os argumentos comerciais a favor da adopção de modelos de negócio de fornecimento circular são importantes porque, ao substituir os insumos tradicionais por alternativas biológicas, renováveis, ou recuperadas, as empresas podem vender os seus produtos como 'verdes'<sup>12</sup>.

#### 1. Quais são os benefícios e desvantagens do Modelo de Fornecimentos Circulares?

Um dos principais objectivos das empresas que adoptam uma estratégia de Fornecimentos Circulares, é reduzir a sua influência no ambiente. Podem operar num quadro mais sustentável no âmbito desta estratégia, e ligar-se melhor aos consumidores que esperam tecnologia mais limpa e menos poluição, e que estão dispostos a pagar mais por artigos ecológicos mais caros e amigos do ambiente.

As empresas com uma elevada pegada ambiental ou aquelas que trabalham com matérias-primas raras ou esgotadas podem beneficiar da redução do seu impacto ambiental, utilizando menos recursos. Em alguns casos, manter os métodos tradicionais de obtenção de bens e insumos de recursos é mais rentável e mais fácil do que arriscar a mudança para fornecimentos circulares.

As empresas podem diminuir o seu efeito ambiental e utilizar uma reputação "verde", que se está a tornar cada vez mais relevante entre os clientes, como um resultado comercial positivo através de Modelos de Fornecimentos Circulares. Os insumos reciclados são frequentemente menos caros, reduzindo os custos globais de produção e aumentando o lucro. Outro benefício é que uma empresa pode limitar a procura de recursos virgens que normalmente utilizaria nos seus processos de fabrico, resultando em menos danos ambientais e menos tensão global sobre os recursos do planeta.

### **Prolongamento da vida útil do produto**

Quando compramos um produto, a maioria de nós assume que ele é construído para durar o máximo de tempo possível. Na sua maioria, essa suposição é verdadeira. Embora algumas empresas possam operar com base na obsolescência planeada, desenhando deliberadamente os seus produtos para falharem após um certo período de tempo, a maioria não quer que os seus produtos deixem de funcionar mais cedo do que os seus clientes esperariam.

Na verdade, o que é provavelmente um problema maior do que a obsolescência planeada é o facto de muitos produtos durarem tanto tempo que ficam fora de moda ou tecnologicamente

---

<sup>12</sup> OCDE (2019), Business Models for the Circular Economy: Oportunidades e Desafios para as Políticas, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9ddd62-en>

inferiores aos produtos mais recentes. A questão não é tanto que os produtos se estraguem rapidamente, é que os produtos avançam tão rapidamente que dentro de poucos anos um telefone, um computador, ou mesmo um carro é grandemente ultrapassado em qualidade, características e capacidades pelos modelos mais recentes.

Esta abordagem esbanjadora tem caracterizado tanto os produtores como os consumidores durante, pelo menos, o século passado. A economia circular procura mudar completamente esta abordagem. Em vez de descartar bens, materiais e energia que ainda têm valor a dar, os modelos circulares encontram formas de extrair maior valor e utilizar ao máximo os recursos existentes antes de se desfazerem deles.

O modelo de negócio Extensão da Vida Útil do Produto centra-se no prolongamento do tempo que um produto pode ser utilizado antes de se desfazer dele<sup>13</sup>. O objectivo deste modelo é salvar, manter, reparar, refazer, melhorar ou recolocar no mercado um produto, e como resultado não deitar nada fora.

	Key characteristic	Business case
Classic long life	The expected life of a product is extended through changes in product design	Manufacturers can charge a premium for higher quality, more durable products
Direct reuse	Involves the redistribution and reuse of products that would have otherwise been discarded before reaching their expected end of life	Firms that facilitate transactions of second-hand goods (whether online platforms or physical shops) can charge a percentage of the selling price
Maintenance and repair	By fixing or replacing defective components, maintenance and repair allows degraded products to reach their full expected life.	For original equipment manufacturers, extending product care beyond the point of sale may help to promote customer loyalty. In addition, repairing existing products can be a profitable activity for third party repair firms.
Refurbishment and remanufacturing	Gives products a "new life" by restoring them to their original working condition	Refurbished or remanufactured products are sold at a lower price than new ones, but may generate higher profit margins due to material cost savings

Tabela. 3: Visão geral dos modelos de prolongamento da vida útil do produto (Fonte: OCDE (2019), p.29)

### 1. Quais são os benefícios e desvantagens do Modelo de Prolongamento da Vida Útil do Produto?

O principal objectivo por detrás do Método de Extensão da Vida Útil do Produto é reduzir a utilização de recursos naturais por parte de uma empresa. Os produtos que se tornam obsoletos rapidamente ou são feitos de materiais de baixa qualidade e descartados rapidamente estão efectivamente a desperdiçar os recursos utilizados para os criar. Não só desperdiçam recursos, mas também produtos com períodos de vida curtos contribuem para os nossos já sobrecarregados aterros. Empresas em certas áreas, tais como a tecnologia, melhoram as vendas aplicando uma pressão subtil aos clientes para comprarem a versão mais recente e avançada dos seus produtos.

Mudar o pensamento e a prática de um negócio de produzir coisas que duram alguns anos para conceber itens que duram uma década ou mais é difícil e nem sempre benéfico para o criador.

<sup>13</sup> A Economia Circular: Prolongamento da Vida Útil do Produto. (2020, 12 de Novembro). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>



Muitas vezes, é menos dispendioso e mais fácil substituir um produto inteiro em vez de diagnosticar o problema e substituir ou reparar um único componente.

As vantagens do modelo de negócio do Prolongamento da Vida Útil do Produto estão intimamente relacionadas com a melhoria ambiental. Quando os bens são descartados com menos frequência, menos resíduos acabam em aterros sanitários. Além disso, a redução do número de novos produtos produzidos poupa energia e reduz a poluição e os subprodutos nocivos produzidos durante o processo de fabrico. Outra vantagem de reutilizar materiais de produtos danificados é que o produtor pode evitar a compra de matérias-primas, reduzindo os custos de produção de insumos.

Dê uma vista de olhos neste website: <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>

## 2. Exemplo:

- A Patagonia é uma empresa que não só desenha os seus produtos, mas também os fabrica para serem mais duráveis, também cria guias de reparação online para ajudar os consumidores a prolongar a vida útil do seu equipamento, bem como uma rede de lojas de reparação para reparar itens que tenham sido severamente danificados para um cliente reparar.
- Tomar bens que são tradicionalmente descartados e torná-los mais duráveis e duradouros é uma grande área de oportunidades potenciais, por exemplo, navalhas de barbear.

	Circular supply	Resource recovery	Product life extension	Sharing	Product service system
Key characteristic	Replace traditional material inputs with renewable, bio-based, recovered ones	Produce secondary raw materials from waste	Extend product lives	Increase utilisation of existing products and assets	Provision of services rather than products. Product ownership remains with supplier
Resource efficiency driver	Close material loops	Close material loops	Slow material loops	Narrow resource flows	Narrow resource flows
Business model sub-types	Cradle to cradle	Industrial symbiosis	Classic long life	Co-ownership	Product-oriented
		Recycling	Direct reuse	Co-access	User-oriented
		Upcycling	Repair		Result-oriented
		Downcycling	Refurbishment		
			Remanufacture		
Main sectors currently applied in	Diverse consumer product sectors	Metals	Automotive	Short term lodging	Transport
		Paper and pulp	Heavy machinery	Transport	Chemicals
		Plastics	Electronics	Machinery	Energy
				Consumer products	

## Estudos de Casos:

O Modelo de Negócio Circular na indústria da moda é uma oportunidade inovadora para as empresas crescerem e reduzirem o seu impacto no ambiente.

### A. Série Circular de Napapijri

Neste estudo de caso, ele será descrito como o exemplo de Napapijri que foi fundado em 1987 em Aosta, Itália. A fim de reduzir o desperdício da produção de revestimentos impermeabilizantes, que são feitos por diferentes materiais que não podem ser reciclados, a empresa decidiu tornar o seu design mais simples e fabricá-lo com um polímero. Como resultado, o material pode ser reciclado, e as jaquetas têm um alto desempenho. Além disso, a empresa deu um desconto de 20% nas próximas compras quando os clientes reciclarem as suas jaquetas velhas.

Este estudo de caso é extremamente importante, porque nem sequer 1% do vestuário reciclado recolhido pode ser reciclado e criar novos têxteis, etc. Antes de ser incinerado ou depositado em aterro, a maioria é reciclado em utilizações de menor valor, tais como isolamento.

A complexidade do produto é um dos principais factores que contribuem para os casacos e outro vestuário exterior. Um casaco típico tem 25 partes, incluindo o casaco exterior, fecho éclair, botões, enchimento, e assim por diante. Muitos destes componentes são também feitos de vários materiais. A dificuldade em separar estes componentes e materiais é uma barreira significativa à reciclagem. Napapijri simplificou muito o design das suas jaquetas da Série Circular de modo a que toda a jaqueta - tecido, enchimento e enfeites - seja feita a partir de um único polímero. O polímero é o Nylon 6, que não só é duradouro e de alto desempenho, mas também facilmente reciclado<sup>14</sup>.

## **B. Rua Gerrard**

O segundo estudo de caso é sobre a Rua Gerrard, que foi fundada em 2015 em Amesterdão. A empresa criou a ideia de alugar auscultadores. A Gerrard Street é a primeira empresa a oferecer um serviço de subscrição para os seus auscultadores modulares. O design modular permite a reutilização de 85 por cento dos componentes. O seu modelo de negócio visa reduzir os milhões de toneladas de materiais e resíduos electrónicos que acabam em aterros todos os anos.

É essencial como o conceito de propriedade está a ser reestabilizado. Os consumidores nem sempre estão dispostos a alugar algo como auscultadores e será mais fácil para eles possuírem o seu próprio conjunto. Devido à vulnerabilidade do produto, a empresa Gerrard Street oferece esta oportunidade aos clientes que não querem gastar dinheiro em auscultadores premium com a possibilidade de se partirem, etc.

## **C. De Clique**

A De Clique foi fundada em Amesterdão e a empresa fabrica novos produtos a partir de fluxos de resíduos orgânicos urbanos. Os resíduos são recolhidos com veículos eléctricos das empresas e incluem borras de café, cascas de laranja e outros resíduos alimentares. Posteriormente, os resíduos alimentares serão vendidos pela De Clique a terceiros inovadores e fabricantes de produtos, que os transformam em novos produtos como ingredientes alimentares, cosméticos e biomateriais<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> *Roupas sem toxinas, recicláveis: série Circular Napapijri*. Fundação Ellen Macarthur. (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

<sup>15</sup> *Fazer novos produtos a partir de fluxos de resíduos orgânicos urbanos: De Clique*. Fundação Ellen Macarthur. (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

Apenas 2% dos resíduos orgânicos nas cidades são reutilizados para fazer produtos valiosos, representando um enorme recurso potencial não explorado. O modelo De Clique contribui para este volume ao converter 10 toneladas de resíduos orgânicos em produtos valiosos a cada mês.

O impacto do De Clique em números é<sup>16</sup> :

1. Por cada 1 kg de resíduos alimentares transformados em composto, e mais tarde vendidos aos consumidores, ou usados para cultivar chá e menta, são evitadas emissões de 0,6 kg de CO<sub>2</sub>e.
2. Por cada 1kg de casca de laranja transformada em produtos tais como compostos aromatizantes, óleos essenciais, fibra alimentar e casca cristalizada, são evitadas emissões de 0,7kg de CO<sub>2</sub>e.
3. Por cada 1kg de borras de café usadas como meio de cultivo de cogumelos ostra para produzir aperitivos ou composto, são evitadas 4,6kg de emissões de CO<sub>2</sub>e.

## Referências:

Guia Empresarial para a Gestão Circular da Água: Destaque para Reduzir, Reutilizar e Reciclar. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/spotlight-on-reduce-reuse-and-recycle>

Chen, C. W. (2020). Melhorar os Modelos de Negócios da Economia Circular: Oportunidades de Negócio e Inovação: Um novo quadro para as empresas criarem uma economia verdadeiramente circular. *Johnson Matthey Technology Review*, 64(1), 48-58. <https://doi.org/10.1595/205651320x15710564137538>

Fundação Ellen MacArthur. Rumo à Economia Circular: Fundamentação Económica e Empresarial para uma Transição Acelerada; Fundação Ellen MacArthur: Cowes, Reino Unido, 2013.

Geissdoerfer M, Morioka SN, de Carvalho MM, Evans S, Business models and supply chains for the circular economy, *Journal of Cleaner Production* (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159

Gerholdt, J. (2015, 22 de Abril). Os 5 modelos de negócio que põem a economia circular a funcionar. *GreenBiz*. <https://www.greenbiz.com/article/5-business-models-put-circular-economy-work>

Lahti, T., Wincent, J., & Parida, V. (2018). Uma Definição e Revisão Teórica da Economia Circular, Criação de Valor, e Modelos Sustentáveis de Negócios: Onde estamos agora e para onde a pesquisa deve ir no futuro? *Sustentabilidade*, 10(8), 2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>

Fazer novos produtos a partir de fluxos de resíduos orgânicos urbanos: De Clique. Fundação Ellen Macarthur. (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/de-clique>

---

<sup>16</sup> Ibid.

Mierias, E. (2014, 27 de Junho). Modelos de negócio orientados para o ciclo de vida para aumentar o impacto sustentável. PRé Sustainability. <https://pre-sustainability.com/articles/business-models-life-cycle-driven-choice/>

OECD (2018), Business Models for the Circular Economy Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

OCDE (2019), Business Models for the Circular Economy: Oportunidades e Desafios para as Políticas, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

Plataformas de partilha. Guia de Economia Circular. (n.d.). Obtido a 11 de Fevereiro de 2022, a partir de <https://www.ceguide.org/Strategies-and-examples/Sell/Sharing-platforms>

A Economia Circular: Prolongamento da Vida Útil do Produto. (2020, 12 de Novembro). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/the-circular-economy-product-life-extension>

A Economia Circular: O que é um Modelo de Recuperação de Recursos? (2020, 15 de Outubro). VEOLIA. <http://blog.veolianorthamerica.com/circular-economy-what-is-resource-recovery-model#:~:text=The%20Resource%20Recovery%20model%20is%20based%20on%20converting%20waste%20into,for%20as%20long%20as%20possible.&text=Identifying%20new%20revenue%20opportunities%20from%20waste%20or%20by%20products>

Os 4 R's: Operações e Manutenção do Campus. Universidade Stony Brook. (n.d.). Recuperado a 11 de Fevereiro de 2022, de <https://www.stonybrook.edu/commcms/campus-operations/recycling/four-rs.php>

Tom Lahti, Joakim Wincent e Vinit Parida, 'A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models': Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?', Sustainability, 10 (8) (2018), 1-19 (p. 3).

Roupas sem toxinas, recicláveis: série Circular Napapijri. Fundação Ellen Macarthur. (n.d.). Obtido em Fevereiro de 2022, a partir de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/napapijri-circular-series>

# Módulo 4. Melhores práticas sobre CE e Empreendedorismo Social

## Introdução

Está a tornar-se cada vez mais claro que o actual sistema económico não funciona para as pessoas e para o planeta. Precisamos de novas formas de organizar a actividade económica e de abordagens mais sustentáveis da produção, consumo e eliminação dos artigos do dia-a-dia.

Em essência, o modelo de economia circular é sobre a recirculação de bens e recursos materiais na economia durante o máximo de tempo possível, maximizando o uso de recursos renováveis e fontes de energia. Isto significa reutilizar ou reparar itens existentes ou, quando tal não é possível, dividi-los em matérias-primas para a produção de novos itens com um elevado conteúdo de materiais reciclados. Significa também abandonar a dependência do carvão e do gás e acelerar a transição para 100% de energia renovável.

Para serem verdadeiramente eficazes e transformadoras, estas transições devem ser localmente apropriadas, orientadas pela comunidade, e criar oportunidades para as pessoas em desvantagem (Allen, 2019). É aqui que entra o empreendedorismo social!

## Tópicos

Por todas estas razões, este módulo aborda e compreende os seguintes tópicos:

- 1) Economia circular e empresas sociais
- 2) Alguns exemplos de economia social e circular em ponte - Economia circular social
- 3) O caso do ECOALF

## Resultados da aprendizagem

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecimento factual sobre diferentes formas de aplicação da economia circular nas empresas sociais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar desafios e oportunidades no empreendedorismo social</li><li>- Compreender o impacto das empresas sociais na economia circular</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilização para os problemas sociais e ambientais</li><li>- Apreciação de como as empresas sociais podem contribuir para uma economia circular.</li><li>- Sensibilização para o impacto do empreendedorismo social nas comunidades</li></ul>

## Economia circular e empresas sociais

Os Empreendedores Sociais (SE) desempenham um papel significativo e único na criação de mudanças na economia de um país. O papel desempenhado pelas SE é muitas vezes difícil de medir porque há uma mudança social sistemática ao longo do período. De acordo com a Schwab Foundation, os Empreendedores Sociais ajudam a criar parcerias, melhorar a visibilidade, facilitar o acesso aos fundos e aumentar o conhecimento dos assuntos globais. Isto permite que muitos líderes políticos e empresariais criem fundos sociais e iniciem actividades sociais nas suas empresas.

Por outro lado, os compradores de hoje exigem uma relação totalmente nova com os negócios que escolhem. Fornecer apenas um bom produto já não é suficiente. A geração milenar está à procura de parcerias com marcas que representam algo significativo.

A **economia social circular combina os dois arquétipos** descritos nos capítulos anteriores, ou seja, onde as organizações operam comercialmente dentro da economia circular e também têm uma missão social. Um exemplo pode ser Organização Um 'desperdício' de uniforme corporativo transformante em sacos feitos por pessoas economicamente desfavorecidas e que lhes proporciona um rendimento decente em boas condições de trabalho.

A aproximação da economia circular e do empreendedorismo social tem um **objectivo principal: criar sociedades e economias locais inovadoras, sustentáveis e resistentes a longo prazo que compreendam e respeitem as fronteiras ambientais**. O sistema económico dominante enfrenta uma iniciação de várias empresas sociais, sendo o seu modelo de negócio muito mais inclusivo, responsável e beneficiário, demonstrando um exemplo em que uma actividade económica rentável não prejudica o ambiente e dá poder às pessoas nas comunidades locais (Projecto TRAIN-CE-FOOD, 2021).

Alguns dos projectos mais interessantes e inovadores na economia circular emergente estão a ser liderados por empresas sociais em todo o mundo - desde recicladores de materiais de escritório em Melbourne até à sustentabilidade comunitária e centros de inovação no Gana.

As empresas sociais com um modelo de negócio circular podem abordar melhor as questões ambientais e sociais locais, encorajando mudanças circulares em toda a sociedade.

Você pode saber mais sobre o modelo de negócio social no capítulo 6.

## Alguns exemplos de economia social e circular em ponte - A economia circular social

Um número crescente de empresas sociais aplica os princípios da economia circular aos seus negócios.



Na Austrália, a Subestação 33 (<https://substation33.com.au/about/>) opera desde 2013 como um centro de reciclagem de resíduos electrónicos, um local de trabalho para voluntários e empregados para ganhar confiança e competências para um emprego de transição sustentável. O seu objectivo é proporcionar formação e oportunidades de emprego através da reciclagem de resíduos electrónicos. Ainda assim, iniciou simultaneamente um Laboratório de Inovação concebido e desenvolvido vários produtos para fins comerciais, sociais e educacionais. Em 2019, a Subestação33 ganhou o Prémio Australia Community Group of the Year Award e o Prémio dos Ministros do Ambiente da Fundação Banksia. O seu fundador, Tony Sharp, recebeu o título de Campeão da Empresa Social do Ano na Social Traders Conference e Green Collect e o prémio de Empresa Social do Ano de 2019. Este é um exemplo do **modelo de negócio "Upcycling"**.

Outra boa prática única está baseada na Malásia. Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>) funciona como uma oficina aberta, e o fabricante-comunitário utiliza materiais repreendidos no desenvolvimento de tecnologia ética e moda, incluindo roupas de colaboração de estilistas e ferramentas ecológicas, tais como misturadores de bicicletas de candeeiros de bicicleta. A defesa global do potencial ecológico de uma economia circular para o bem social é necessária e é realizável através de parcerias de empresas sociais. Este é outro exemplo do **"Modelo de negócio de Upcycling"**.



Fonte: Biji-Biji (<https://www.biji-biji.com/>)

Em Espanha, OLEÍCOLA EL TEJAR (<https://eltejar.sbsoftware.es/>) é uma cooperativa agrícola de segundo nível centrada na utilização integral de subprodutos do azeite. Foi criada em 1967 por cinco cooperativas em Espanha. O objectivo empresarial da empresa é a utilização integral dos subprodutos do olival, especialmente o bagaço de azeitona resultante da indústria do lagar. Uma parte dela é utilizada para a alimentação animal. Do resto, o azeite orujo é extraído, que é misturado com azeite virgem extra e depois utilizado para consumo humano. O desperdício dessa extracção é explorado utilizando técnicas combinadas de calor e energia para

gerar energia renovável através da biomassa. Oleicola el Tejar conseguiu crescer de cinco cooperativas para 240 entidades que processam azeitonas de mais de 80.000 agricultores que cultivam mais de 400.000 ha de terra. Portanto, é um bom exemplo para o negócio social que faz parte da economia circular. Como resultado do seu trabalho, Oleicola el Tejar produziu 26.000.000 de toneladas de biomassa que evitaram a emissão de 8.000 toneladas de CO2. Este é um exemplo do **modelo de negócio de Fornecimentos Circulares**.

Na AEROPOWDER (<https://www.aeropowder.com/>), eles acreditam na economia circular e em desbloquear o potencial de fluxos de resíduos escondidos. Eles voltaram a sua atenção para os milhões de toneladas de penas que são geradas todos os anos em todo o mundo pela indústria avícola global. O seu objectivo é permitir a produção local de materiais sustentáveis, em qualquer parte do mundo, onde quer que haja penas. desenvolveram um processo de patente pendente para criar materiais de isolamento sustentáveis a partir de penas. O seu primeiro produto é o **pluumo**, feito com penas de aves, um material de embalagem térmica sustentável concebido para substituir o poliestireno expandido usado durante as entregas de alimentos. Este é um exemplo de **modelo de negócio de "recuperação de recursos"**.

Segundo a FAO, cerca de um terço dos alimentos para consumo humano é perdido ao longo da cadeia de valor (<https://www.fao.org/platform-food-loss-waste/en/>), pelo que fechar os laços para combater o desperdício alimentar é um bom exemplo e uma componente importante da economia circular. Por exemplo, Simone Lemon em Paris (<https://www.simonelemon.com/>) desenhou o seu menu usando frutas e vegetais "fora de forma", normalmente descartados, e cobrando pratos por peso. Este poderia ser outro exemplo do **modelo de negócio "recuperação de recursos"**.

Too Good To Go (<https://toogoodtogo.co.uk/en-gb>) é uma aplicação móvel que liga os clientes a restaurantes e lojas que têm excedentes alimentares não vendidos. A sua missão? Garantir que a comida boa é comida, não desperdiçada. Todos os dias, comida deliciosa e fresca vai para o lixo em cafés, restaurantes, hotéis, lojas e fabricantes - só porque não foi vendida a tempo. A aplicação Too Good To Go permite aos clientes comprar e recolher Sacos Mágicos desta comida - a um ótimo preço - directamente das empresas. Como parte das iniciativas tomadas no [Dia Internacional de Sensibilização para a Perda e Desperdício de Alimentos](#) para reduzir a perda de alimentos e o desperdício, a aplicação é sugerida juntamente com a [OLIO](#), entre muitas outras. Este é um exemplo do **modelo de negócio da "Plataforma de Partilha"**.

## O caso do ECOALF

### Do que se trata?

A ECOALF nasceu em 2009 com a visão de Javier Goyeneche de deixar de utilizar os recursos naturais de uma forma descuidada. A missão de Javier era criar uma primeira geração de produtos reciclados com a mesma qualidade e design que os melhores produtos não reciclados do mercado.



Após três anos de I&D, a primeira colecção ECOALF nasceu com a sua primeira loja emblemática no coração de Madrid.

Juntamente com SIGNUS e CTCR (Centro de Tecnología de Calzado de la Rioja) nasceu a primeira colecção de chinelos de dedo inovadores da ECOALF. Este projecto premiado é feito a partir de pneus 100% reciclados e não necessita de cola graças à sua tecnologia inovadora.

Ecoalf recicla redes de pesca abandonadas, garrafas de plástico usadas, pneus, borras de café, algodão pós-industrial e lã pós-industrial. As garrafas são limpas e trituradas em flocos de plástico, que através de um processo mecânico são convertidas em fibra de poliéster fiada crua que é processada na qualidade final. Este fio industrial reciclado é utilizado para desenvolver tecidos, cintos, etiquetas, cordas, etc.

Em 2015, Ecoalf através da sua Fundação e com o apoio da HAP Foundation, embarcou no seu projecto mais ambicioso: **Upcycling the Oceans**, uma aventura global que ajudará a eliminar o lixo marinho do fundo dos oceanos, graças ao apoio dos pescadores. Um projecto revolucionário que está a ser implementado noutras partes do mundo e cujo principal objectivo é recuperar o lixo que está a destruir os oceanos e transformá-lo em fio de alta qualidade para fazer peças de vestuário. O investimento em I&D é crucial para alcançar a qualidade de acordo com as normas da Ecoalf.

Esta iniciativa pioneira tem um triplo objectivo: libertar os nossos oceanos de resíduos que danificam os ecossistemas marinhos; dar uma segunda vida aos resíduos recuperados através da economia circular; e aumentar a sensibilização para o problema global do lixo marinho. A grande complexidade e desafio que este projecto enfrenta é a baixa e inconsistente qualidade dos resíduos recuperados pelos pescadores como resultado da exposição à luz solar, sal e água.

Em 2017, a Upcycling the Oceans foi replicada na Tailândia com o apoio do Ministério do Turismo tailandês e da PTT Global Chemical para replicar o projecto Upcycling the Oceans no Sudeste da Tailândia. Um **compromisso de 3 anos para a limpeza de 5 ilhas**: Bangucoque, Phuket, Rayong, Koh Tao, Koh Samui. O objectivo do projecto é recolher lixo através dos pescadores, associações de limpeza de praias e comunidades de mergulho, bem como sensibilizar turistas e cidadãos sobre a gravidade do problema da poluição dos oceanos. Esta iniciativa não só ajuda a limpar os oceanos, mas também promove a economia circular ao mesmo tempo que sensibiliza as zonas mais turísticas da costa tailandesa.

A Fundação Ecoalf está também a replicar o projecto Upcycling the Oceans à volta do Mediterrâneo: actualmente em Itália e na Grécia. Até à data, a Upcycling the Oceans continua a expandir-se em Espanha, Grécia, Itália e Tailândia com o apoio de mais de 3.200 pescadores, recolhendo mais de 700 toneladas de lixo marinho dos fundos marinhos. **A missão é colaborar com mais de 10.000 pescadores e limpar o fundo do Mediterrâneo até 2025.**

Cada um dos produtos que vendem através do seu site é etiquetado com a quantidade de material reciclado utilizado no seu fabrico. Por exemplo: cinco garrafas de plástico são usadas para fazer uma mochila; outras mochilas são feitas de redes de pesca; 56 garrafas de plástico reciclado são necessárias para fazer casacos de homem; 4 garrafas de plástico são usadas para fazer um par de ténis, etc.

O movimento ECOALF une indivíduos que estão empenhados em melhorar os seus hábitos diários para encorajar a mudança e inspirar outros a tomar conta do único planeta que temos.

E para cada produto que leva a marca BECAUSE NÃO É PLANETO B®, **10% das vendas são doadas à Fundação Ecoalf** para apoiar a expansão do seu projecto Upcycling the Oceans que uniu mais de 3.000 pescadores em todo o Mediterrâneo e recolheu mais de 700 toneladas de lixo marinho do fundo do mar. Todos nós podemos ter um impacto positivo e tudo começa quando tomamos a decisão de ser parte da solução.

Veja estes Vídeos:

[https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo\\_logo&owner=14984683](https://vimeo.com/55535976?embedded=true&source=vimeo_logo&owner=14984683)

<https://ecoalf.com/es/p/upcycling-the-oceans-15>

<https://ecoalf.com/es/p/commitment-169>

### O impacto das suas actividades

- Mais de 400 tecidos reciclados desenvolvidos
- Mais de 250 milhões de garrafas de plástico são recicladas.
- Centenas de redes de pesca recicladas
- Milhões de litros de água poupados com algodão reciclado
- 43 portos marítimos e mais de 3200 pescadores envolvidos na recuperação de plásticos dos oceanos.
- Mais de 700 toneladas de lixo marinho recolhido no fundo do oceano.
- O projecto "Upcycling the oceans" foi replicado na Tailândia e à volta do Mediterrâneo.
- As suas sapatilhas têm a menor pegada de carbono do mercado.
- Primeira marca de vestuário espanhola a ser certificada pela Bcorp: as empresas verificadas pela B Lab cumprem elevados padrões de desempenho social e ambiental, transparência e responsabilidade.
- Mais de 150 palestras educativas em todo o mundo.
- E 100 eventos Act Now
- O movimento ECOALF "Porque não há planeta B®" alcançou milhões de pessoas em todo o mundo unindo-se pela mesma causa.

*"O que fazemos já não é suficiente, como o fazemos é mais importante".* Javier Goyeneche

### Modelo de negócio

Ecoalf é um exemplo da combinação do Modelo de Fornecimento Circular com o Modelo de Negócio Social (ver Módulo 6). Eles substituem os insumos tradicionais por materiais recuperados, assim, podem vender os seus produtos como 'verdes'. Eles operam num quadro mais sustentável no âmbito desta estratégia, e ligam-se melhor aos consumidores que esperam tecnologia mais limpa e menos poluição.

## Estudo de caso

<b>Título do módulo</b>	<b>4. As melhores práticas de Empreendedorismo Social na Economia Circular</b>		
<b>Título do Estudo de Caso</b>	Como a Economia Circular fortalece as comunidades e reduz o desperdício	<b>Código de estudo de caso</b>	CS2.1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudo de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizagem</b>	Aprendizagem auto-dirigida
<b>Duração da actividade (em minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultados da aprendizagem</b>	Para saber como uma empresa social pode resolver um problema social
<b>Objectivo da actividade</b>	Promover a reflexão sobre outras formas de fazer negócios usando a economia circular com um propósito social.		
<b>Introdução</b>	<p>David Paynter é o fundador da <a href="#">Gold Coast Tool Library</a>, um novo começo no espaço da plataforma de partilha comunitária.</p> <p>Frustrado e profundamente entristecido pelos hábitos demasiado consumistas da sociedade ocidental, pela destruição ambiental e pela catástrofe do desperdício crescente, David apelou à sua experiência de trabalho no sector da caridade e do PFN e procurou uma forma de fornecer um exemplo tangível e prático de como qualquer pessoa pode reduzir o seu impacto nos recursos finitos do planeta. Abraçando dois dos princípios de negócios da economia circular de plataformas de partilha e extensão da vida útil dos produtos, ele engajou-se com a comunidade local para assegurar o inventário de itens, reunir uma equipa de voluntários e lançar a primeira biblioteca de ferramentas da Gold Coast.</p> <p>David Paynter discute diferentes métodos para iniciar projectos e estabelecer uma empresa social que utiliza com sucesso o modelo de economia circular.</p> <p>Ele sempre teve uma forte ligação à natureza e aos ciclos naturais que existem porque tudo na natureza é circular por desenho. Não existe tal coisa como o desperdício na natureza.</p> <p>"O desperdício é uma construção do homem, nós inventámos o desperdício, é algo que você faz, não algo que é. Há muito que podemos aprender com os ciclos naturais da natureza e da biomimética, por isso ligou-se à natureza e fez muitos projectos de voluntariado e ambientais ao longo dos anos".</p> <p>Ele diz que teve a sorte de ver uma apresentação do Professor Will Steffen a falar sobre os limites planetários e algo realmente apenas clicou ali. Ele estava a pensar, "porque não estamos todos a operar a partir desta mentalidade"? Então, ele descobriu os SDGs, os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, e esse é um quadro tão bom para basear os seus projectos e onde você está a operar. É uma boa maneira de explicar às pessoas o que se está a passar.</p>		

	<p>Depois ele começou a explorar a equidade social, o triplo resultado e como o dinheiro como força do bem é tão poderoso, especialmente naquilo que podemos fazer como consumidores e negócios' através da escolha do que fazemos com o nosso dinheiro. Podemos mudar os sistemas muito mais rapidamente do que o que um governo ou o seu conselho regional local pode fazer.</p> <p>Explore o que mais David diz nesta entrevista:</p> <p><a href="https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste">https://www.impactboom.org/blog/2021/3/16/david-paynter-on-how-the-circular-economy-strengthens-communities-and-reduces-waste</a></p>
<b>Desafio</b>	Pensar em métodos para implementar com sucesso a economia circular em projectos de empresas sociais
<b>Atribuição</b>	<p>Perguntas chave que precisa de ser capaz de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é que ele fez mudanças na sua comunidade local?</li> <li>- Como é que o seu empreendimento social ajuda a reduzir os impactos ambientais do consumo?</li> <li>- Quantas Terras precisaríamos se todas as pessoas do planeta vivessem como nós vivemos nos países desenvolvidos?</li> <li>- Quais são os ingredientes fundamentais para o sucesso a longo prazo quando se dirige um projecto dirigido pela comunidade?</li> <li>- Quais têm sido alguns dos maiores desafios na criação da Gold Coast Tool Library?</li> </ul>

## Recursos de Aprendizagem Adicionais

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 4. As melhores práticas de Empreendedorismo Social na Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	A economia circular, as cooperativas e a economia social e solidária
<b>Código de Recursos:</b>	R4.1
<b>Descrição do recurso:</b>	Este recurso é um artigo no website que explica como o desenvolvimento sustentável requer acções para renovar os padrões de produção e consumo e o papel da economia circular e das empresas sociais para ele.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	<p>A leitura deste artigo irá ajudá-lo a compreender o papel do empreendedorismo social no desenvolvimento sustentável.</p> <p>Mensagens-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar o desenvolvimento sustentável requer acções determinadas para renovar os padrões de produção e consumo.</li> <li>• A noção de economia circular facilita um maior nível de sustentabilidade social e ambiental.</li> <li>• As cooperativas e outras empresas da Economia Social e Solidária são reconhecidas como tendo um papel de liderança na incorporação do modelo económico circular nos seus negócios e comunidades.</li> </ul>

<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/">https://www.un.org/development/desa/cooperatives/2021/08/02/the-circular-economy-cooperatives-and-the-social-and-solidarity-economy/</a>
-----------------------------	---

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 4. As melhores práticas de Empreendedorismo Social na Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	Feche o laço
<b>Código de Recursos:</b>	R4.2
<b>Descrição do recurso:</b>	<p>"Se não formos à Circular, o jogo acabou para o planeta; o jogo acabou para a sociedade".</p> <p>Estas são as palavras de abertura de Closing the Loop, o primeiro longa-metragem documental do mundo sobre a economia circular, que foi lançado publicamente no Dia da Terra, 22 de Abril de 2018.</p> <p>No Dia da Terra de 2019, foi lançado para <b>visualização gratuita de acesso livre no Youtube</b>, com legendas (closed-captions) disponíveis em 11 línguas: inglês, espanhol, francês, alemão, chinês, português, russo, persa, holandês, italiano e coreano.</p> <p>Ir "circular" refere-se à mudança necessária da nossa actual economia linear take-make-waste para uma economia circular borrow-use-return (por vezes também referida como a economia de zero desperdícios ou de cradle-to-cradle economy).</p> <p>Em apoio aos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (especialmente o Objectivo 12 sobre Consumo e Produção Responsável), o documentário explora cinco estratégias chave para alcançar a circularidade - reduzir, reutilizar, reciclar, renovar e reinventar - mostrando exemplos da Europa, América Latina e África e apresentando insights de especialistas como o Fórum Económico Mundial e as Universidades de Cambridge e Harvard.</p>
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	<p>Ao ver o filme, você pode aprender sobre alguns casos em destaque.</p> <p>A mensagem-chave de Fechar o Circuito é que a mudança para uma economia circular não só é essencial e urgente, mas também inteiramente possível, se nos inspirarmos nos pioneiros, tais como os apresentados no filme, e ampliarmos modelos de negócio semelhantes, inovações de produtos e soluções de clientes em todo o mundo.</p>
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://youtu.be/6g0AYbEoOGk">https://youtu.be/6g0AYbEoOGk</a>

## Referências

Allen Matt. Dezembro.11.2019. As empresas sociais lideram o caminho na economia circular. [online] Disponível em: <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy> [Acessado em 25.01.2022]

Simoncic, S., Lorenci, J., Aguirre-Sierra, A., Dalakoura, M., Eder, M., Jovičić, D., Kralik; D., Kovačič, R., Kranjnc, D., Maier, S., Moser, M., Theuma, N., 'unec, E. (2021) *TRAIN-CE-FOOD Project. E-textbook*. Disponível em: <https://traincefood.si/en/e-textbook2-2>

Desenho de Negócios Sociais (n.d.) *Modelo de Negócios Sociais em Tela. O que é e como utilizá-lo* [online]. Disponível em: <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/> . [Acessado em 25.01.2022].

# Módulo 5. Pesquisa de Mercado: Métodos e Ferramentas

## Introdução

Este módulo irá concentrar-se na **Pesquisa de Mercado**, que é um elemento vital de um Plano de Negócios. Esta secção irá realçar a importância de conduzir estudos de mercado e irá apresentar alguns exemplos práticos das técnicas usadas para recolher informação durante o processo de pesquisa de mercado. Além disso, este módulo irá fornecer ferramentas de mercado para um início fácil e rápido neste processo. No final de cada sub-secção, há sugestões adicionais de aprendizagem.

## Tópicos

- 1) O que é a Pesquisa de Mercado?
- 2) Razões para conduzir uma pesquisa de mercado
- 3) Passos chave para uma pesquisa de mercado bem sucedida
- 4) Métodos de Pesquisa de Mercado
- 5) Ferramentas de Pesquisa de Mercado

## Resultados de Aprendizagem

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento sobre a definição e as razões para a realização de uma pesquisa de mercado</li><li>• Conhecimento sobre os passos para a realização de uma pesquisa de mercado</li><li>• Conhecimento sobre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir a ideia de negócio e identificar o público-alvo para essa ideia</li><li>• Identificar potenciais problemas ao conduzir uma pesquisa de mercado e escolher os melhores métodos e ferramentas para completar a pesquisa com sucesso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilização para as tendências do mercado</li><li>• Sensibilização para as competências empresariais necessárias para uma pesquisa de mercado</li></ul>

## O que é a Pesquisa de Mercado?

Como explicado acima na secção do plano de negócios, uma componente importante do plano de negócios é a pesquisa de mercado.

O que diferencia as ideias - colocadas na mesa - de ter realmente um produto mínimo viável (MVP) e, em última análise, um produto de sucesso no mercado, é esta fase de pesquisa no mercado e de identificação do **quê, como, porquê e quando** atingir o "cliente ideal".

É precisamente disto que se trata a "pesquisa de mercado".

A informação recolhida através de uma **Pesquisa de Mercado** prova ser uma ferramenta que permite à empresa ter uma imagem clara da situação actual do mercado em que pretende entrar/expandir e ao mesmo tempo é considerada como um feedback para a organização para uma melhor tomada de decisão.

As empresas precisam de compreender a importância de realizar estudos de mercado. Se pensar num exemplo de planeamento de uma viagem, antes de chegar ao seu destino final, já completou a sua pesquisa em termos de onde ficar (localização e dinheiro sábio), que atracções visitar, onde comer e beber; tudo baseado nas suas preferências. Se nenhuma pesquisa for feita antes, há o risco de perder atracções importantes, de que a localização do seu alojamento não seja perto do centro da cidade e, em última análise, a viagem pode revelar-se um desastre.

No contexto de um negócio, a pesquisa de mercado tem a ver com a identificação da informação de avaliação e a sua ligação com os objectivos de curto e longo prazo da organização. Revisitando o **quê, como e porquê**, acima mencionado, uma organização precisa de responder à questão **do que** a pesquisa de mercado procura para obter informação, **como** a vai procurar (métodos e ferramentas) e **porque** está a realizar a pesquisa de mercado em primeiro lugar. As organizações devem concentrar-se primeiro em identificar o público-alvo do produto ou serviço que pretendem introduzir/expandir. Como veremos nas secções seguintes deste capítulo assim como no *Módulo 6: Como construir um plano de negócios*, os clientes estão no centro das suas decisões.

## Razões para conduzir uma pesquisa de mercado

Centrando-se na parte "porquê" da realização de uma pesquisa de mercado, as razões abaixo são as mais comuns, entre outras:

- 1. Compreenda Melhor o Seu Público Existente:** Através de dados reais, por exemplo, *sobre o que os clientes existentes valorizam, quem influencia as suas decisões de compra e que meios estão a utilizar para as suas compras*, pode ajudar a tomar decisões importantes e marketing estratégico.
- 2. Inovações Estratégicas:** Neste caso, a pesquisa de mercado pode ajudar as organizações a obter conhecimentos sobre o ambiente associado aos preços, produtos, canais de distribuição e promoção, uma vez que procuram melhorar um produto e/ou serviço através da inovação e técnicas de ponta.
- 3. Identificar Novos Clientes:** Adquirir informação de uma vasta gama de ângulos permite às organizações redesenhar a sua estratégia de marketing para se expandirem e atingirem diferentes grupos-alvo. Exemplos de perguntas envolvem *quem é provável que use o seu produto ou serviço, onde vivem, qual é o seu nível de educação, a sua idade, estado civil*.
- 4. Identificar Oportunidades de Negócio Futuras:** Os estudos de mercado permitem às organizações identificar padrões que podem conduzir a futuras oportunidades de negócio,



quer através de inquéritos ou outro tipo de feedback qualitativo. Os estudos de pesquisa facilitam a identificação de tendências industriais em mudança, mudanças na população, aumento dos níveis de educação ou mudanças nas actividades de lazer.

- 5. Expansão do negócio:** Através de pesquisa de mercado, as organizações podem testar a prontidão do mercado para um novo produto e/ou serviço (por exemplo, decidindo se abrir uma segunda loja de retalho e escolhendo o local certo) e obter uma compreensão do cenário competitivo do mercado, avaliando as melhores práticas dos concorrentes.

## Passos chave para uma pesquisa de mercado bem sucedida

Identificar as tendências do mercado e as necessidades dos clientes e trabalhar para a construção de uma vantagem competitiva são alguns dos benefícios derivados da realização de estudos de mercado.

Os passos a serem seguidos durante o processo de pesquisa devem ser "*planeados com antecedência, ser metodologicamente sólidos e bem documentados*". Embora este processo possa ser demorado, vale a pena o tempo e o esforço. À medida que o tempo passa, a equipa será capaz de concluir os resultados relevantes e úteis da investigação de forma mais rápida e eficiente.

**Facto Importante:** A pesquisa de mercado visa recolher e concluir sobre informações precisas que reflectam um "verdadeiro estado de coisas". Portanto, os estudos de mercado devem estar livres de qualquer forma de preconceito do pesquisador ou da direcção.

Cada passo do processo é explicado minuciosamente abaixo, com base no gráfico "Processo de Pesquisa de Mercado em Seis Passos" (Fig. 1)



Figura.11: Processo de Pesquisa de Mercado em Seis Passos (Fonte: <https://www.mymarketresearchmethods.com/the-market-research-process-6-steps-to-success/>)

### A. Defina o seu objectivo

O impulso de uma organização para conduzir uma pesquisa de mercado parte do facto de que existe uma oportunidade de negócio ou um problema comercial; no entanto, não existe informação suficiente para permitir que a organização actue sobre ela.

*Um objectivo de pesquisa é uma declaração que revela o resultado final que uma pessoa pretende alcançar com base nos recursos disponíveis e num determinado período de tempo. No caso de um objectivo de "pesquisa de mercado", esta é uma declaração preparada pela organização para recolher informações sobre as necessidades dos clientes.*

Portanto, um pesquisador de mercado deve começar ao contrário, ou seja, qual é o resultado desejado. Isso dará à organização uma ideia do seu "Porquê".

- Porque é que este estudo de mercado vai ser realizado em primeiro lugar?
- O que é que a organização gostaria de retirar desta pesquisa?
- Como é que a informação recolhida vai ser utilizada?

Para além de ajudar as organizações a definir os seus objectivos de pesquisa de mercado, ajuda-as a reduzir o risco de a pesquisa se diluir a partir do(s) resultado(s) pré-determinado(s). Além disso, estes objectivos são considerados como um ponto de referência uma vez que se ligam de volta aos objectivos originais e por isso existe um sistema de seguimento durante o processo de pesquisa de mercado.

### **Dica rápida: Exemplo de como estabelecer um objectivo de investigação**

Para estabelecer um objectivo de pesquisa de mercado, responda às seguintes perguntas:

- ✓ Where does this fit?
- ✓ Target audience
- ✓ What you'll be measuring
- ✓ The behavior

**Example 1:** In alignment with our Product Marketing Plan for Product X, we aim to assess which features of Product X are most important to our Enterprise customers when deciding to introduce a new software into their ecosystem.

**Example 2:** As we work to understand our customer journey, we aim to identify what triggers our four user segments to search for Service Y.

Figura. 12: Perguntas para definir uma resposta objectiva de pesquisa de mercado. (Fonte: <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>)

## **B. Determinar o Desenho da Pesquisa**

Nesta etapa, é necessário preparar um plano detalhado sobre os métodos a utilizar para a realização da pesquisa e recolha de informação, tendo em mente os objectivos da pesquisa acima mencionados.

Geralmente, a pesquisa de mercado divide-se em duas fases:

- **Pesquisa de mercado primária:** As organizações realizam os seus próprios estudos de mercado e recolhem os seus próprios dados. Existem diferentes métodos e ferramentas, tais como inquéritos (método mais comumente utilizado), entrevistas, grupos focais, experiências & ensaios de campo, e observações. Estes métodos ajudam as organizações a identificar as tendências de mercado, as necessidades dos clientes e as técnicas dos concorrentes.
- **Pesquisa de mercado secundária:** As organizações utilizam e analisam os dados recolhidos por outros, tais como dados gerados pelo governo, estudos publicados e estatísticas das redes sociais. As organizações que realizam apenas pesquisa secundária de mercado podem não ser capazes de desenvolver uma vantagem competitiva, uma vez que os dados utilizados para tirar conclusões estão também livremente disponíveis para os seus concorrentes.

Pros and cons of primary research

Pros	Cons
Primary issues are addressed: the company has complete control over which issues they want to find out more about.	Cost: conducting primary research can get quite expensive depending on the type of research you do.
Interpretation: collected data can be interpreted depending on the needs of marketers instead of how researchers interpreted the data.	Time: it can take up a lot of your time as qual sometimes can be more time consuming than quant.
Data recency: primary data is more accurate as it is recent and collected for the purpose of what is being tested.	Target audience: it can be quite difficult to recruit the right respondents.

Pros and cons of secondary research

Pros	Cons
Time: Compared to primary research, secondary research takes less effort to collect.	Assumptions: secondary researchers have to assume the definition of terms and hypotheses, it might not mean the same to them as it did to researchers.
Cost: usually secondary research costs next to nothing to gather.	Accuracy: secondary researchers cannot not be certain that the research was not biased, the accuracy will remain questionable.
Foundation of primary research: secondary research is great in terms of forming hypotheses for primary research.	Its not specific: you might not get answers to specific questions that you could get from primary research.

Tabela. 5: Prós e contras da investigação primária e secundária.  
(Fonte: <https://sapioresearch.com/tutorials/why-would-a-company-do-market-research>)

Existem três (3) tipos de pesquisa de mercado:

1. **Pesquisa exploratória:** É usada para definir um problema ou oportunidades de exploração, através de entrevistas em profundidade e grupos de discussão.
2. **Pesquisa descritiva:** É utilizada para avaliar o panorama do mercado, através de entrevistas e inquéritos pessoais.
3. **Investigação causal:** É usado para testar as relações de "causa e efeito", através de estimativas.

### C. Preparar Instrumento de Pesquisa

Após a determinação do "Desenho de Pesquisa", ou seja, os métodos a serem aplicados para recolher dados de mercado, as organizações precisam de desenhar a ferramenta de pesquisa. Isto significa que se o método seleccionado envolver inquéritos e grupos focais e/ou entrevistas pessoais, então a organização deve proceder à preparação da estrutura e formato do questionário e das perguntas abertas, respectivamente. Este é o primeiro passo da implementação do plano.

### D. Recolha de dados

Esta fase consiste em pôr as coisas em prática através da partilha do inquérito, da gestão dos grupos focais, da realização das entrevistas e/ou dos testes de campo. A informação é recolhida de todas as diferentes fontes e registada manualmente ou através de um sistema.

### **E. Analisar dados**

Nesta fase, toda a informação recolhida no passo anterior será analisada através da utilização de diferentes pacotes de software como o Excel, SPSS e Minitab. As organizações podem criar resumos, gráficos e/ou tabelas com base no que interessa à organização. Um exemplo será segmentar os resultados por grupos tais como idade, sexo, demografia, etc.

### **F. Visualizar e comunicar os resultados**

O passo final é converter a informação estruturada do passo anterior, em conclusões significativas sobre as tendências do mercado e as necessidades dos clientes.

Durante o processo de "leitura" da informação e recolha dos resultados, as organizações devem aplicar um pensamento crítico sobre o que a informação está a tentar "dizer".

A apresentação dos resultados deve ligar-se aos objectivos de pesquisa e oportunidade/problema de negócio (ver passo 1).

Os resultados devem ser apresentados sob a forma de *insights e recomendações*. Um investidor ou o CEO da organização está à procura de *respostas, que abordem os* objectivos da pesquisa e a oportunidade/problema de negócio.

Lembre-se: A pesquisa de mercado é apenas um factor para um processo de tomada de decisão - um forte contributo - mas mesmo assim apenas um. Voltaremos a este assunto quando soubermos mais sobre o plano de negócios.

## **Métodos de Pesquisa de Mercado**

Como explicado acima, existem dois tipos de estudos de mercado; o primário e o secundário. Dentro de cada tipo, existem diferentes sub-métodos, que são analisados em detalhe abaixo (Fig.2: *Visão geral do método de pesquisa de mercado*).

Methodology	Qualitative or Quantitative?	Typical Cost	Typical Time	Comments
<b>Secondary Research</b>	Can be either	Typically free or low cost	Short	Usually a great place to start, but often not detailed or specific enough
<b>Surveys</b>	Quantitative	Varies widely. Key costs include participant incentives, survey design, & survey administration	Medium	Excellent for measuring attitudes across a large population and for answering specific questions
<b>Focus Groups</b>	Qualitative	Medium. Key costs include focus group moderation and participant incentives	Medium	Good for exploratory research
<b>Interviews</b>	Qualitative	Similar to focus groups, but can be much cheaper depending on the audience and # of interviews	Short-Medium	Also good for exploratory research, along with deep dives into specific topics
<b>Experiments &amp; Field Trials</b>	Quantitative	Often the most expensive method	Usually Long	Used for scientifically testing specific hypotheses
<b>Observation</b>	Usually Qualitative	Medium, relative to the other options	Medium	Good for measuring actual behavior, as opposed to self-reported behavior

Tabela. 6: Visão geral do método de pesquisa de mercado.

(Fonte: <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>)

Estes são analisados da seguinte forma:

- **Pesquisas:** Eles são um método simples e conciso e quanto mais significativa for a sua amostra de inquérito, mais fiáveis serão os resultados.
  - **Inquéritos presenciais:** entrevistas individuais, que geram taxas de resposta de mais de 90 por cento. São realizadas em locais com muito tráfego, tais como numa rua movimentada, onde as pessoas são apresentadas com amostras de produtos, embalagens, ou publicidade. Inquéritos presenciais recolhem feedback imediato mas são dispendiosos.
  - **Os inquéritos telefónicos** continuam a ser uma opção útil, com uma taxa de resposta de 50 a 60 por cento. São mais baratos do que os inquéritos presenciais, mas mais caros do que os inquéritos por correio. No entanto, convencer as pessoas a cooperar em inquéritos telefónicos provou ser um desafio e pode ser um prejuízo para a reputação da organização.
  - **Os inquéritos por correio** (ou telemarketing) geram taxas de resposta de 3 a 15 por cento apenas, mas são um método rentável (são muito mais baratos do que os inquéritos presenciais e teledetecados). Portanto, são uma escolha sensata para as pequenas empresas.

- **Os inquéritos online** são um método simples e barato para recolher provas anedóticas e recolher as opiniões e preferências dos clientes. Eles são relativamente rápidos e alcançam um elevado número de entrevistas de um vasto leque de países.
- **Grupos focais:** Eles são uma ferramenta útil tanto antes como depois da realização de inquéritos. No caso de organizar um grupo focal antes de ter um inquérito, pode ser um feedback para ajustar as perguntas do inquérito de forma a serem mais específicas e adaptadas ao objectivo do inquérito. No caso de organizar um grupo focal seguindo os resultados da pesquisa, poderia ser uma oportunidade para a organização compreender as respostas da pesquisa e mergulhar mais profundamente na lógica por detrás delas. Portanto, os grupos focais são uma grande ferramenta para a investigação exploratória e qualitativa.

Ao organizar um **Grupo Focal**, os seguintes pontos devem ser considerados:

- Um Grupo Focal consiste em pessoas que se enquadram na demografia alvo a partir da qual a organização pretende recolher dados. (por exemplo, "mulheres com menos de 30 anos com um rendimento superior a 30 euros", "crianças que jogam 5 ou mais horas de jogos de vídeo por semana", etc.)
  - O grupo está reunido numa sala, de preferência com equipamento de gravação de vídeo e uma sala de observação com espelhos unidireccionais, onde se encontra a equipa de observadores. A organização, que iniciou o estudo, também pode ser envolvida neste processo e acompanhar os membros da equipa de investigação.
  - Há um moderador que orienta a discussão num ambiente de grupo informal, com base numa série de perguntas ou tópicos, permitindo assim que os participantes façam ricochetear os pensamentos uns dos outros e tirem conclusões.
  - A duração de um grupo focal é de uma a duas horas, e normalmente é necessário um mínimo de três grupos para que os resultados justos sejam concluídos.
  - Os participantes do grupo recebem uma compensação pelo seu tempo, sob a forma de dinheiro, cupões, produtos gratuitos, etc.
- **Entrevistas pessoais:** Tal como no caso dos grupos focais, as entrevistas pessoais são um método qualitativo de pesquisa de mercado. Elas dão uma visão valiosa das atitudes dos clientes e permitem às organizações identificar motivações psicológicas e percepções subjacentes do seu público alvo.

Portanto, ambos os métodos - grupos focais e entrevistas pessoais - fornecem dados mais subjectivos do que os inquéritos e são úteis para a investigação exploratória. No entanto, as organizações precisam de ter em mente que os resultados destes métodos não são estatisticamente fiáveis uma vez que não representam um segmento suficientemente grande da população.

Ao organizar uma **Entrevista Pessoal**, os seguintes pontos devem ser considerados:

- Uma entrevista pessoal inclui perguntas abertas. O fluxo da conversa pode ser vagamente limitado a um tópico de interesse geral, ou pode ser específico e estruturado, isto é, com perguntas e/ou actividades (por exemplo, preencha o espaço em branco).
  - A duração da entrevista dura no máximo uma hora e é geralmente gravada.
- **Observação:** As organizações, que escolhem o método de **Observação**, recolhem dados mais fiáveis e úteis em comparação com os métodos acima indicados porque os dados

recolhidos através de inquéritos, grupos focais e entrevistas pessoais podem ser diferentes de como as pessoas realmente se comportam na vida real. A observação dos clientes, por exemplo, através da gravação de vídeos, permite às organizações ter uma imagem mais precisa dos padrões e comportamentos dos seus clientes.

Existem duas categorias de investigação observacional, nomeadamente (1) observação rigorosa, o que implica que não há qualquer interação com o sujeito, ou (2) observação com algum nível de intervenção/interacção entre o pesquisador e o sujeito.

Existem diferentes métodos de pesquisa observacional. Alguns exemplos são:

- Teste de usabilidade - Observação de um cliente usando um dispositivo protótipo
  - Observação em Casa - Observar a rotina diária de uma família
  - In-Store Observation - Observação do comportamento dos clientes durante as compras
  - Mystery Shoppers - Observar uma pessoa que foi contratada para visitar uma loja e fingir ser um comprador do dia-a-dia.
- **Testes de campo:** Antes de lançar um produto, uma organização pode optar por usar o método "Field trial" para examinar a resposta do cliente, em condições reais de venda. Estes testes podem ocorrer em ambientes controlados ou no campo (cenários naturais) e são considerados uma forma quantitativa de pesquisa de mercado.

Um exemplo para demonstrar como funcionam os testes de campo é entregar a uma loja o mesmo produto, mas com duas embalagens diferentes e medir os níveis de vendas de ambos. Portanto, este método de pesquisa de mercado permite às organizações fazer modificações no produto, ajustar os preços, ou melhorar as embalagens com antecedência.

**Aprendizagem adicional: 10 Tipos de Técnicas de Pesquisa de Mercado para Identificar Clientes Potenciais**

## Ferramentas de Pesquisa de Mercado

Após a identificação do público alvo e, subsequentemente, dos métodos de pesquisa de mercado que melhor alcançam este grupo alvo, a questão seguinte é saber quais são as melhores ferramentas de pesquisa de mercado de cada método, tanto em termos de eficiência como de custo-eficácia. As ferramentas de pesquisa de mercado facilitam o processo de obtenção de dados mais rapidamente e com um esforço mínimo.

As ferramentas de pesquisa de mercado são aplicações de software que permitem às organizações examinar as tendências do mercado, avaliar os concorrentes, recolher feedback e insights dos clientes sobre o produto e/ou serviço, incluindo a forma como os clientes se comportam online e, em última análise, analisar estes dados para desenvolver ainda mais a estratégia de marketing.

Além de facilitar o tempo e a recolha rentável de feedback dos clientes, as ferramentas de pesquisa de mercado ajudam a eliminar o preconceito de disponibilidade porque fornecem uma imagem precisa das necessidades e preferências dos clientes. No entanto, a pesquisa de mercado vem com os seus desafios. Por exemplo, encontrar inquiridos honestos que estejam



dispostos a participar nas pesquisas e entrevistas é comprovadamente difícil. Isto leva a um desajuste no que a organização oferece e no que os clientes esperam (Fig X Compreender as necessidades e expectativas dos clientes - Expectativa Vs Realidade).



Figura. 13: Compreender as necessidades e expectativas dos clientes - Expectativa Vs Realidade.  
(Fonte: [Percepções de 8,000 Consumidores no Último Relatório da Salesforce - Salesforce EMEA Blog](#))

Os instrumentos de pesquisa de mercado contribuem para a resolução destes desafios. Existe uma lista abaixo de ferramentas de pesquisa de mercado gratuitas e com assinatura que podem ajudar as organizações a realizar a sua pesquisa de mercado de forma precisa, eficaz e eficiente.

The screenshot shows the 'For Enterprises' section of the Google Marketing Platform website. It features a blue sidebar with the text 'For Enterprises' and 'A single platform that integrates your advertising and analytics, so you can act on customer insights faster.' Below this is a 'Learn more' button. The main content area is divided into 'ADVERTISING' and 'ANALYTICS' sections. Under 'ADVERTISING', there are three tool cards: 'Campaign Manager 360', 'Display & Video 360', and 'Search Ads 360'. Under 'ANALYTICS', there are three tool cards: 'Analytics 360', 'Data Studio', and 'Optimize 360'. At the bottom, there is a 'Surveys 360' card and a 'Tag Manager 360' card. A banner at the bottom of the page reads 'Analytics gives you the free tools you need to analyze data for your business in one place.'

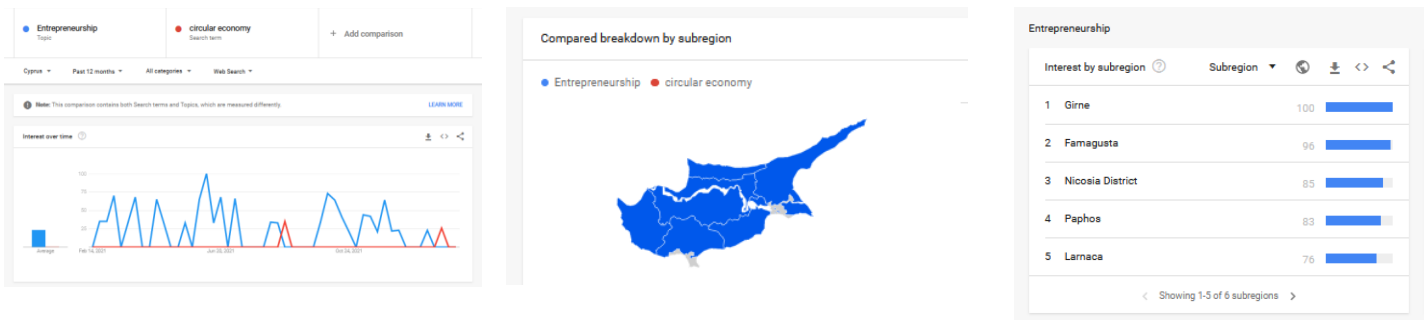
## Lista de Ferramentas de Pesquisa de Mercado - Grátis

Tendências do Google (<https://trends.google.com>)

O Google Trends vem à tona dados de tendências de toda a Internet, refinando a localização do interesse da organização, ou optando por ir para todo o mundo.



O Google Trends indica como o termo do interesse da organização tem vindo a evoluir ao longo do tempo, e atribui-lhe uma pontuação de entre 100. Também pode ser comparado com termos diferentes para ver como eles se aguentam uns contra os outros.

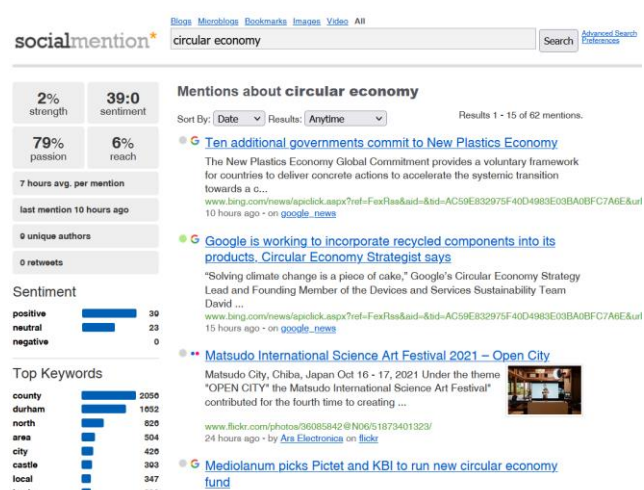
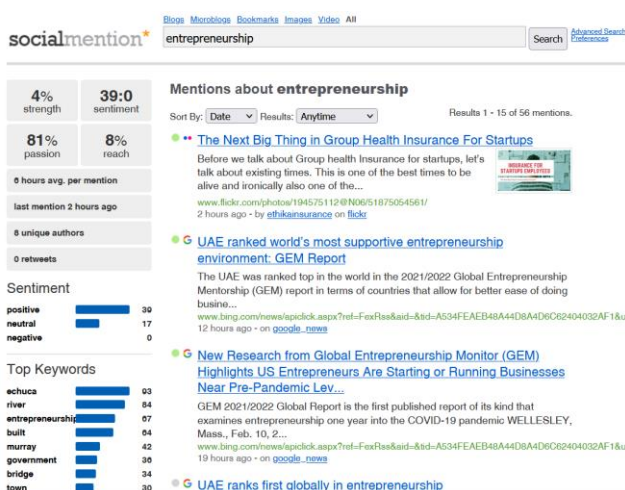


### Google Analytics (<https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>)

O Google Analytics pode fornecer feedback sobre como os clientes da organização estão a comportar-se no seu website, apresentando que produtos muitos vêem, mas poucos compram (ou vice-versa) e ilustrando a que canais de comunicação social os clientes estão a responder, entre muitos outros insights.

### Menção Social (<http://socialmention.com>)

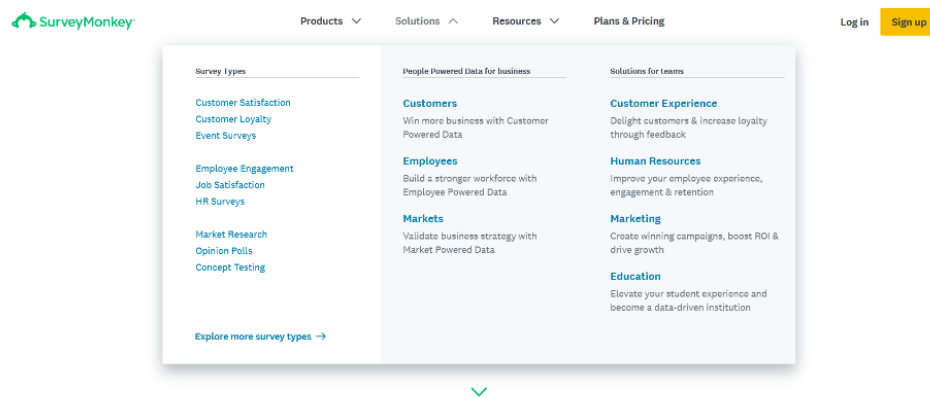
A Menção Social fornece um único lugar para procurar termos que são relevantes para a organização. Ela permite à organização verificar o que é mais geralmente a tendência em qualquer momento.



# Lista de Ferramentas de Pesquisa de Mercado - Com assinatura

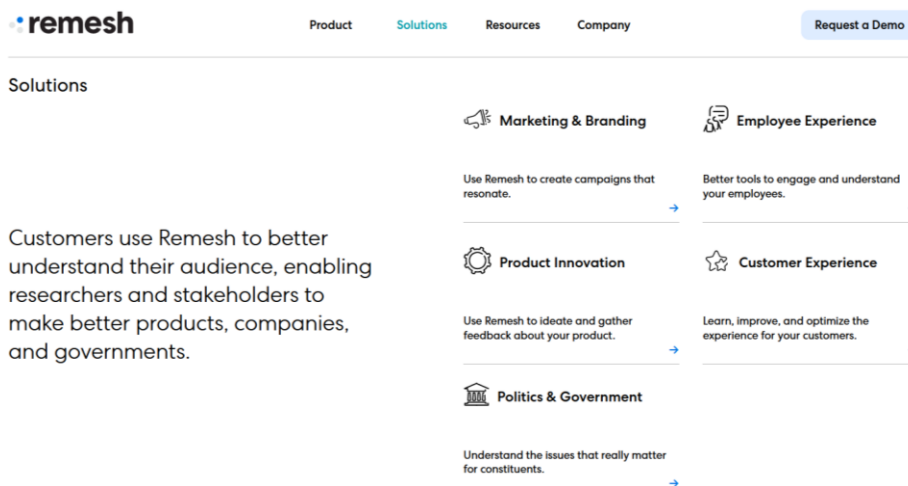
## Macaco de Pesquisa (<https://www.surveymonkey.com>)

SurveyMonkey é usado por todos os tipos e tamanhos de organizações e permite aos utilizadores criar questionários de marca com vários tipos de questões. É mais do que um simples gerador de questionários porque tem um conjunto de ferramentas que ajudam a analisar dados, prever o sucesso de diferentes tipos de questionários e colaborar com as equipas.



## Remesh (<https://www.remesh.ai/>)

Remesh é uma ferramenta que facilita a recolha de insights qualitativos, permitindo uma conversa ao vivo com até 1.000 pessoas ao mesmo tempo. As suas características classificam os dados em insights simples e fáceis de entender.



## Batimento cardíaco Ai (<https://www.heartbeatai.com/>)

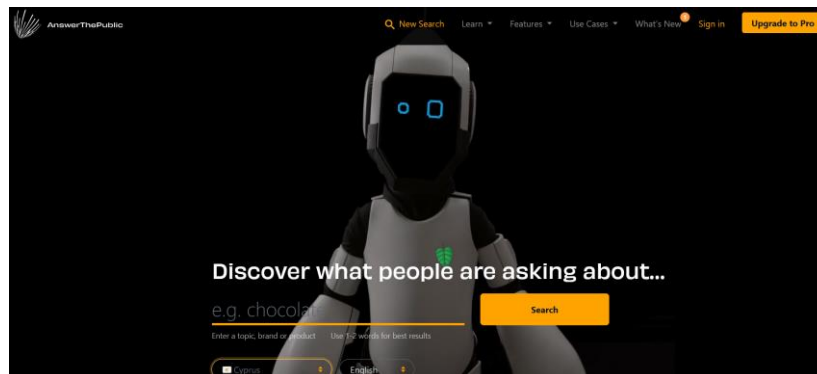
Heartbeat Ai é um software de 'Experiência Humana' que utiliza a aprendizagem automática para sussurrar as emoções subjacentes ao conteúdo escrito.

Como se diz no seu site: *"No Heartbeat Ai, temos visto o poder de revelar o rico mundo emocional que a análise da escolha das palavras transmite. Não estamos a falar de indicadores binários de aprovação. Em vez disso, geramos muito mais nuances, insights concretos sobre como as pessoas são desencadeadas pelo que experimentam"*.



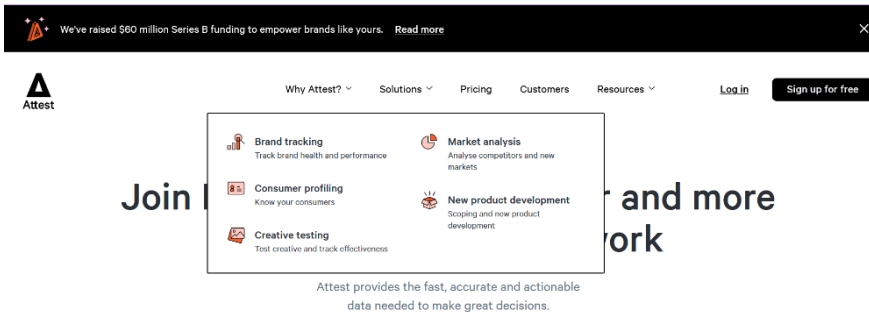
### **Responder ao Público** (<https://answerthepublic.com>)

Responder ao Público permite às organizações introduzir uma consulta de pesquisa e receber de volta todas as frases e perguntas úteis que as pessoas tenham feito em torno desse tópico de uma forma estruturada e de fácil compreensão. Todos estes dados ajudam as organizações a obter uma compreensão do que os consumidores estão a pedir, para que as organizações possam responder a estas perguntas.



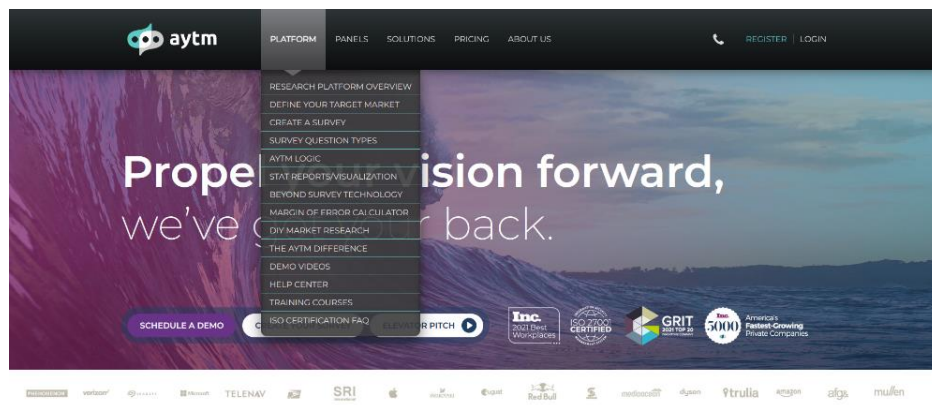
### **Atestar** (<https://www.askattest.com>)

A Attest ajuda as organizações a realizar todos os tipos de pesquisa de mercado - desde peças pesadas - como análises de mercado e da concorrência - até verificações intestinais no momento, como testar diferentes criativos para anúncios. Construa inquéritos, ligue-se à nossa audiência de mais de 100M consumidores em todo o mundo, e comece a obter as respostas de que precisa em tempo real.



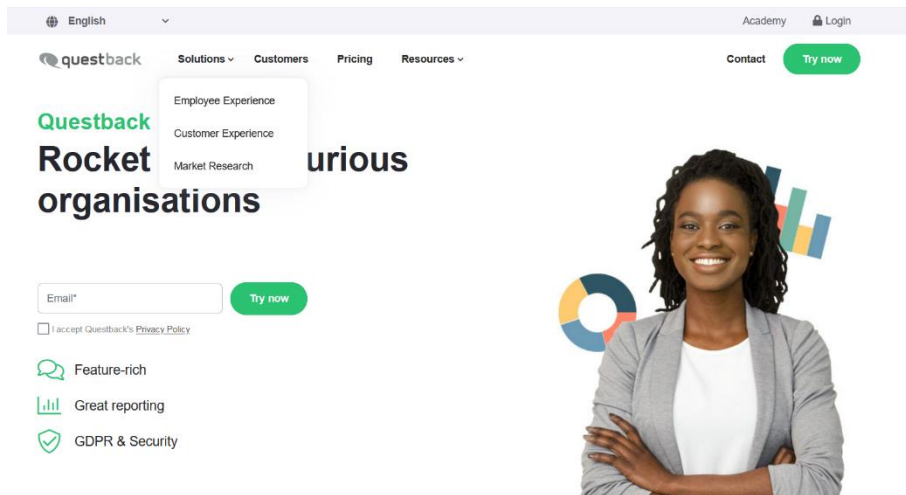
## Pergunte ao seu mercado-alvo (<https://aytm.com/>)

AYTM é uma ferramenta de criação de inquéritos e de pesquisa de mercado que apresenta respostas aos inquéritos das organizações dentro de minutos após a sua submissão. Oferece uma orientação detalhada dos inquéritos, e dá às organizações acesso a mais de 40 milhões de potenciais inquiridos em todo o mundo. Oferece modelos gratuitos e pagos e também apresenta um edifício de pesquisa fácil de usar com um design extremamente fácil de usar.



## Questback (<https://www.questback.com/>)

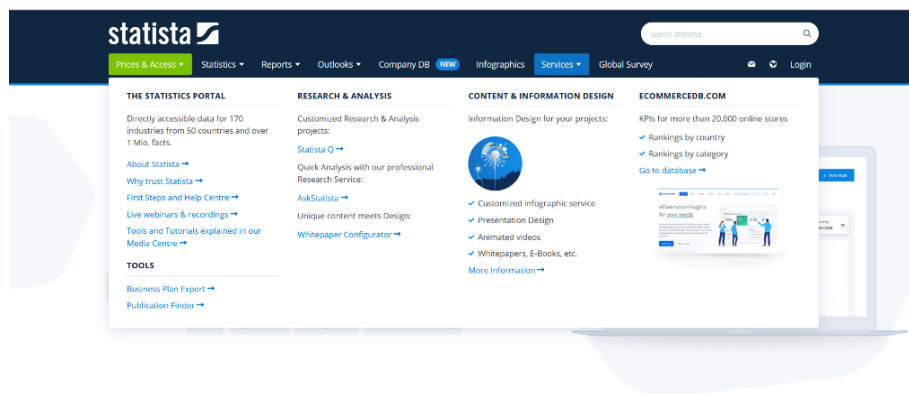
O Questback é uma ferramenta de pesquisa de mercado de ponta a ponta que aproveita a informação dos empregados, clientes e do mercado em geral para dar uma visão de 360º do negócio. É uma solução tudo-em-um uma vez que apoia a realização de inquéritos, a gestão de grupos de foco, e fornece análises tanto qualitativas como quantitativas.



**Statista** (<https://www.statista.com>)

O Statista é um portal online que fornece dados sobre a economia digital global, sectores industriais, mercados de consumo, opinião pública, meios de comunicação e tendências macroeconómicas. Inclui dados quantitativos de 425 sectores económicos em 50 países e é fornecido com uma gama de ferramentas infográficas para análise e visualização.

## Referências



- <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-market-research-process/>
- <https://www.mymarketresearchmethods.com/an-overview-of-market-research-methods/>
- <https://www.seerinteractive.com/blog/how-to-write-a-marketing-research-objective/>
- <https://www.questionpro.com/blog/what-is-market-research/>
- <https://www.askattest.com/blog/articles/market-research-tools>
- <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/10-great-tools-market-research>
- <https://www.benchmarkone.com/blog/9-tools-for-better-market-research/>
- <https://www.alexbirkett.com/market-research-tools/>
- <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/marketing/market-research>

# Módulo 6. Como construir um plano de negócios

## Introdução

Este módulo irá concentrar-se no **Plano de Negócios** para realçar a importância de elaborar um plano uma vez que uma ideia seja adquirida. Os passos chave da construção de um plano de negócios serão explicados e isto conduzirá à formação da estrutura do plano de negócios. O processo de documentação do Plano de Negócio pode ser um desafio, por isso vamos introduzir o conceito da Tela do Modelo de Negócio (BMC); uma ferramenta para visualizar o modelo de negócio e facilitar a compreensão do "quê", "porquê" e "como". Como um ponto extra a esta secção, o facilitador será capaz de adquirir conhecimentos sobre o Modelo de Negócio Social de Tela, uma nova evolução para o BMC originalmente concebido. No final desta secção, uma actividade é incluída em "Como aplicar o Modelo de Negócio Tela para criar o plano de negócio". No final de cada sub-secção, há também sugestões adicionais de aprendizagem.

## Tópicos

- 1) O que é um Plano de Negócios?
- 2) Razões para escrever um Plano de Negócios
- 3) A importância de um Plano de Negócios
- 4) Passos chave para a criação de um plano de negócios
- 5) O Modelo de Negócio Tela
- 6) Modelo de Negócio Social Tela

## Resultados de Aprendizagem

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento sobre a definição, as características e as razões para escrever um plano de negócios</li><li>• Conhecimento sobre a importância da preparação de um plano de negócios</li><li>• Conhecimento sobre as etapas de preparação de um plano de negócios</li><li>• Conhecimento factual sobre a "Tela do Modelo de Negócio"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir as metas e objectivos do negócio</li><li>• Esclareça a ideia de negócio e descreva-a no plano de negócio</li><li>• Identificar potenciais problemas sobre a ideia de negócio e analisar o seu impacto</li><li>• Implementar o "Modelo de Negócio Tela" na ideia de negócio em particular</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilização para a viabilidade de uma ideia de negócio</li><li>• Sensibilização para as competências empresariais necessárias para apresentar uma ideia</li></ul>



## O que é um Plano de Negócios?

Um plano de negócios é um **documento abrangente e estruturado** sobre como uma organização está a planear alcançar os seus objectivos e, em última análise, alinhar os seus produtos e/ou serviços com a sua missão e visão.

Pense nisso como um **roteiro documentado**, que fornece orientações, bem como um ponto de referência para as organizações, durante o processo de conversão de uma ideia num produto ou serviço viável. Sem um tal plano, as organizações não terão uma imagem clara do "**o quê**", "**como**", "**porquê**" e "**quando**" pretendem agir.

Normalmente, os planos de negócio cobrem os próximos um a três anos e descrevem a **posição actual e desejável** da organização, bem como o aspecto de **marketing, financeiro e operacional** da entrega do novo produto e/ou serviço no mercado. A estrutura e a duração de um plano de negócios serão explicadas no capítulo seguinte.

## Razões para escrever um Plano de Negócios

Escrever um plano de negócios não se relaciona apenas com empresas em fase de arranque, mas também com organizações estabelecidas, que querem explorar novos produtos e/ou oportunidades de mercado. Existem diferentes razões pelas quais uma organização procede à preparação de um plano de negócios, entre as quais

1. Procurar financiamento para o negócio
2. Tomar decisões correctas
3. Para identificar potenciais fraquezas
4. Para comunicar as suas ideias às partes interessadas



Figura .14: Oito (8) Razões para elaborar um plano de negócios

(Fonte: <https://onhike.com/writing-your-business-plan-dont-forget-your-own-professional-development/130724/>)

Um plano de negócios é um **documento dinâmico** e por isso precisa de ser revisto regularmente e actualizado em conformidade. Ele dá à organização a oportunidade de **reflectir sobre acções passadas, avaliar o progresso** alcançado no momento em particular e **concluir**

sobre as lições aprendidas e quaisquer ajustamentos considerados necessários a serem feitos no plano de negócios.

**Facto Importante:** Os planos de negócios são preparados tanto para fins internos como externos. Portanto, uma questão importante a responder antes de elaborar o plano de negócios é "Quem será o leitor?" e "O que é que a organização quer que seja a resposta do leitor? Este exercício permitirá às organizações determinar o seu público-alvo e estruturar o seu plano de uma forma que a mensagem seja clara. Portanto, o plano deve ser conciso e permitir ao leitor - seja ele quem for; funcionário, banqueiro, potencial investidor - obter uma compreensão da organização, dos seus objectivos e planos.

**Aprendizagem adicional:** [O que é um Plano de Negócios? - Explicar tudo](#)

[Harvard i-lab | Desenvolvendo um Plano de Negócios para Empresas Sociais com Allen Grossman](#)

## A importância de um Plano de Negócios

Benjamin Franklin, o Pai Fundador dos Estados Unidos, disse uma vez: "*Se você falhar no planeamento, você está a planear falhar*".

Tomemos o exemplo da preparação para uma viagem rodoviária; você precisa de a planear com antecedência, ter um mapa à sua disposição para ser a sua referência e orientação, determinar previamente o destino final, e decidir sobre o quê, como e quando vai partir. Se esta preparação não for realizada com antecedência, então há o risco de acabar por pedir indicações aos habitantes locais, ao longo do caminho.

Pense num plano de negócios como um mapa de estradas; ainda pode viajar sem ele, no entanto a possibilidade de se perder é maior. Ele ajuda as organizações a estabelecer uma ligação clara entre aquilo em que estão a investir e os objectivos que pretendem alcançar. Revisitar o "Facto Importante" na secção anterior, ter um plano documentado, e comunicar isto internamente, no início, a todos os empregados e de todos os níveis, assegura que todos trabalham para um objectivo comum. Este é um elemento crucial para o sucesso a longo prazo da organização.

É por isso que ter um plano de negócios é crucial para a implementação bem sucedida de uma ideia de negócio:

- **Melhor tomada de decisões:** Ter um plano bem documentado ajuda a organização a **tomar decisões críticas** antes do tempo e assim **evitar uma crise**. A resposta a perguntas como "o quê" e "como" o produto/serviço será lançado e a realização de exercícios como projecções de receitas e despesas precisa de ser determinada desde uma fase inicial. Estas acções proporcionarão **perspectivas sólidas, articularão a visão em termos realistas e identificarão lacunas** na estratégia global para que a organização tome atempadamente soluções e decisões.



- **Fornecer feedback sobre a sua ideia de negócio:** Documentar um plano de negócios fornece um feedback construtivo à organização para a formulação e execução das suas ideias. Uma parte importante do processo é avaliar os recursos actuais (monetários e não monetários) da organização, ou seja, se é necessário capital externo, se será necessário empregar mais mão-de-obra. Outro elemento crucial é conduzir uma pesquisa de mercado; o que é que o mercado retrata, quais são as necessidades dos clientes alvo, quem e o que estão a fazer os concorrentes. **No final, nem todas as ideias se podem transformar num produto ou serviço viável e um plano de negócios é o melhor exercício para determinar isto.**
- **Continue a rastrear:** Os planos de negócios podem ser a melhor forma de manter uma organização **responsável pela sua visão e estratégia a longo prazo** em todos os níveis das organizações, e não apenas na gestão de topo. Os planos de negócios devem incluir objectivos SMART e benchmarks, que ajudam as organizações a compreender se estão a caminhar na direcção certa.
- **Apoio no processo de financiamento:** As organizações, que planeiam obter financiamento externo, precisam de estar bem preparadas para a sua apresentação de negócios. A melhor preparação que uma organização pode fazer é ter um plano de negócios conciso. Os bancos e investidores querem saber qual é a posição da organização à data do lançamento e até que ponto a ideia proposta é viável. **Ter um plano de negócios aumenta a probabilidade de ser financiado em 2,5 vezes mais.**

#### Fatos:

De acordo com um estudo (*Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Os empresários devem planear ou apenas invadir o castelo? Uma meta-análise sobre os factores contextuais que afectam a relação entre o planeamento e o desempenho do negócio em pequenas empresas*), organizações, que experimentaram um crescimento de mais de 92% nas vendas de um ano para o outro, geralmente tinham planos de negócio. Além disso, 71% das empresas em rápido crescimento têm um plano de negócios.

No caso de organizações estabelecidas, maiores, é utilizado o termo "estratégia empresarial" em vez de "plano de negócios".

**Aprendizagem adicional:** [A Importância de Ter um Plano de Negócios - por Gene Guarino](#)

[Porque Ter um Plano de Negócios é Importante | Bplans - YouTube](#)

## Passos chave para a criação de um plano de negócios

1. **Resumo executivo** - É uma visão geral do propósito e dos objectivos da organização. Esta secção do plano de negócios deve cobrir um esboço dos produtos e/ou serviços que a organização pretende introduzir no mercado, e como estes irão "resolver um problema". O resumo deve incluir uma descrição do mercado alvo, uma breve análise dos concorrentes, justificações de viabilidade através de projecções financeiras e, por último mas não menos importante, a "pergunta", ou seja, requisitos de financiamento, se a organização está a planear adquirir financiamento.

### Levantamento rápido:

- O resumo executivo é um instantâneo de todo o plano de negócios e visa apresentar e convencer o leitor final sobre a ideia de negócio; pense nele como o "passo do elevador".
- O resumo executivo é idealmente apenas de uma a duas páginas e embora venha em primeiro lugar em ordem, os consultores empresariais sugerem que as organizações escrevam este último.
- Pode funcionar como um documento independente; os investidores normalmente lêem apenas o resumo executivo e se o acharem interessante, solicitarão o plano detalhado.

### Aprendizagem adicional:

- <https://articles.bplans.com/writing-an-executive-summary/>
- <https://www.inc.com/jeff-haden/how-to-write-perfect-business-plan-a-comprehensive-guide.html>

2. **Visão geral da empresa (antecedentes e história)** - Caso a organização já esteja estabelecida, então esta secção fornece uma visão geral do negócio, incluindo a sua visão, missão e valores, assim como a estrutura legal. É importante que cubra a especialização principal da organização, uma breve descrição dos produtos/serviços existentes, a estrutura da equipa e o sucesso qualitativo e quantitativo da organização ao longo dos anos.

No caso de uma empresa em arranque, esta secção deve fornecer respostas às seguintes questões:

- O que o arranque irá proporcionar;
- Quais serão as necessidades, para gerir o negócio;
- Quem irá atender os clientes; e
- Quem são os clientes.

3. **Produtos e serviços** - A secção de produtos e serviços é mais do que apenas uma lista **do que** a organização planeia fornecer. Nesta secção, a organização deve descrever o problema que está a planear resolver com o produto ou serviço em particular e como o irá resolver. Esta é a descrição do produto ou serviço.

Descrever como os produtos e serviços do negócio irão diferir da concorrência é importante. No caso de um mercado inexistente, descrever a razão pela qual o produto e/ou serviço será necessário é fundamental. Esta secção deve explicar a natureza do produto, os seus usos, e o seu valor, etc. Precisa de mostrar a **qualidade, valor e benefícios que** a organização irá oferecer através deste lançamento, especialmente se o plano de negócios servir objectivos externos, ou seja, para adquirir fundos ou encontrar parceiros.

Além disso, nesta secção as organizações podem incluir preços, duração do produto e benefícios para o consumidor, assim como informação sobre os processos de produção e fabrico, quaisquer patentes ou I&D ou tecnologia proprietária que o negócio possa estar a utilizar.

Finalmente, esta secção deve fornecer uma visão geral dos próximos passos necessários para que o produto ou serviço esteja pronto a ser vendido. Marcos importantes, tais como a realização de pré-encomendas, precisam de ser delineados aqui.

**Dica importante:** Quando as organizações redigem a sua secção de Produtos e Serviços, precisam de pensar que o leitor é uma pessoa que pouco ou nada sabe sobre o negócio. Por isso, precisam de ser claras e directas ao assunto.

- 4. Análise do Cliente e do Mercado** - Esta secção trata de examinar o mercado, começando com o elemento mais importante; identificando os potenciais clientes. Durante este processo, será realizada uma análise sobre o mercado alvo incluindo *um resumo do mercado, tendências do mercado, crescimento do mercado e necessidades do mercado*.

Um plano de negócios bem sucedido analisa e avalia a demografia dos clientes, hábitos de compra, ciclos de compra, e vontade de adoptar novos produtos e serviços.

- 5. Estratégia de Marketing e Vendas:** Uma vez analisado o mercado, avaliados os concorrentes e identificadas as necessidades dos clientes, a organização deve proceder ao desenvolvimento de um plano inicial de marketing e de vendas. Esta secção discute os métodos que as organizações irão utilizar para promover os seus produtos e/ou serviços e acompanhar os resultados e o sucesso geral. Envolve compreender **onde** e **como** planeiam vender os seus produtos e que objectivos de vendas têm. Esta secção deve incluir exemplos sólidos, tais como a contratação de vários representantes de vendas para vender no terreno, abrir uma ou mais lojas físicas ou criar uma loja online.

- 6. Estrutura de gestão** - A equipa de gestão da organização é crucial para o sucesso global do negócio uma vez que é responsável por estabelecer os objectivos e metas do negócio e por fazer cumprir as estratégias que se concentram em atingir essas metas. O plano de negócios deve incluir as posições na empresa e definições para cada posição, incluindo as suas funções e responsabilidades, assim como a estrutura de relatórios para cada função.

Nos casos de empresas em fase de arranque, que podem não ter empregados, é aconselhável ter uma lista de papéis que poderiam ser mais idealistas para a cultura e visão das organizações. Todas as empresas devem demonstrar uma compreensão clara do fluxo de trabalho e como este será tratado em todas as fases de crescimento e expansão.

**Dica importante:** À medida que a organização cresce, é provável que a estrutura do negócio mude a par e passo. Portanto, as organizações precisam de construir um plano organizacional mais detalhado com procedimentos documentados. Isto evitará confusão interna sobre quem é responsável por quê, bem como evitar a duplicação de esforços que desperdiçam tempo.

- 7. Planeamento financeiro, e um orçamento** - Responde à pergunta "*Pode a organização ter lucro?*" As finanças empresariais para a maioria das empresas em arranque são menos complicadas, e não é necessário um diploma de gestão para construir uma previsão financeira sólida. Um plano financeiro típico incluirá:

- Projecções de vendas e receitas: É uma previsão mensal de vendas e receitas para os primeiros 12 meses, e depois projecções anuais para os restantes três a cinco anos.
- Declaração de ganhos e perdas: Declara as receitas e despesas e mostra se o negócio está a ter lucro ou se está a ter prejuízo num determinado período de tempo.

- Declaração de fluxo de caixa: É uma projecção de receitas de caixa e pagamentos de despesas e mostra como e quando o dinheiro irá fluir através do negócio em qualquer ponto dado.
- Balanço: Descreve a posição de caixa da empresa, incluindo activos, passivos, accionistas e lucros retidos para financiar operações futuras ou para servir de financiamento para expansão e crescimento. Indica a saúde financeira de um negócio.
- Orçamento de Funcionamento: É uma repartição detalhada das receitas e despesas e fornece um guia de como a empresa irá funcionar de um ponto de vista monetário.
- Análise do Break-Even: É uma projecção das receitas necessárias para cobrir todas as despesas fixas e variáveis. Mostra quando, sob condições específicas, um negócio pode esperar tornar-se rentável.

**Aprendizagem adicional:** [Como escrever um plano de negócios para iniciar o seu próprio negócio](#)

[Como Escrever um Plano de Negócios | Bplans.com](#)

## O Modelo de Negócio Tela

### A Teoria do Modelo de Negócio

O conceito da teoria do "**Modelo de Negócio**" data de 1994, quando Peter Drucker<sup>17</sup> falou sobre o paradoxo das crises empresariais resultantes do facto de "*os pressupostos sobre os quais a organização foi construída e está a ser gerida já não caberem na realidade*"<sup>18</sup> (2). Estes pressupostos estão relacionados com a compreensão do mercado, a identificação dos clientes bem como dos concorrentes, a aquisição de conhecimentos sobre a tecnologia e a sua dinâmica, e a conclusão sobre aquilo pelo qual uma empresa está a ser paga.

No meio da crise do dot.com 2002, o premiado colaborador da *Harvard Business Review*, Joan Magretta<sup>19</sup> afirmou que "*Um bom modelo de negócio continua a ser essencial para qualquer organização de sucesso, quer se trate de um novo empreendimento ou de um actor estabelecido [...] São, no fundo, histórias - histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio responde às perguntas antigas de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que é que o cliente valoriza?*"<sup>20</sup>. A Magretta aprofundou o conceito de um modelo de negócio em termos da cadeia de valor, afirmando que existem duas partes: "A primeira parte inclui

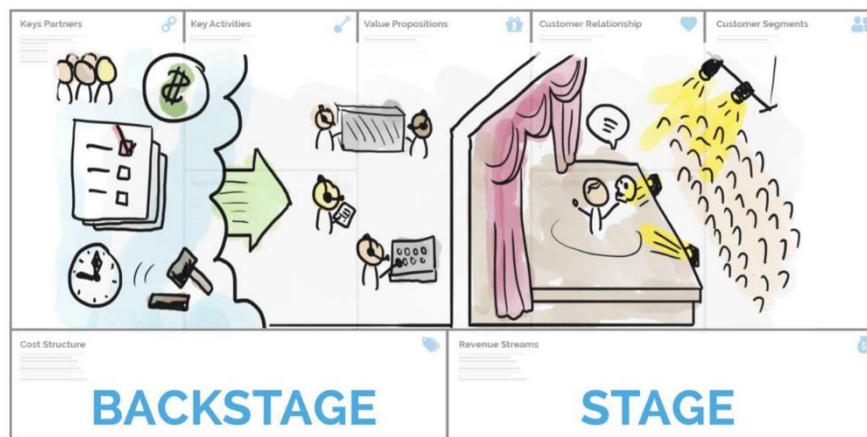
<sup>17</sup> Peter Drucker, Pai da Gestão pensando (1909-2005) Foi um consultor de gestão, educador e autor americano nascido na Áustria cujos escritos contribuíram para os fundamentos filosóficos e práticos da moderna corporação empresarial. Foi também um líder no desenvolvimento da educação em gestão, inventou o conceito conhecido como gestão por objectivos, e foi descrito como "o fundador da gestão moderna". Leia: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

<sup>18</sup> A Teoria do Negócio por Peter F. Drucker. Da Revista (Setembro-Outubro de 1994)

<sup>19</sup> Joan Magretta MBA, PhD, é uma colaboradora premiada da Harvard Business Review, onde foi editora de estratégia durante os anos 90. Ex-sócio da Bain & Co., ela é agora Associada Sénior do Instituto de Estratégia e Competitividade da Harvard Business School. <https://profilebooks.com/contributor/joan-magretta/>

<sup>20</sup> Porque é que os modelos de negócio são importantes, por Joan Magretta. Da Revista (Maio 2002)

todas as actividades associadas a fazer algo: concebê-lo, comprar matérias-primas, fabrico, e assim por diante. A segunda parte inclui todas as actividades associadas à venda de algo: encontrar e chegar aos clientes, realizar uma venda, distribuir o produto, ou entregar o serviço. Um novo modelo de negócio pode virar-se para a concepção de um novo produto para uma necessidade não satisfeita ou para a inovação de um processo. Isto é, pode ser novo em qualquer das extremidades".



THE BUSINESS  
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

Figura. 15: Os dois (2) lados do modelo de negócio  
(Fonte: <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>)

Um modelo de negócio é um quadro que define como uma organização irá gerar valor a longo prazo em termos de receitas ao fornecer valor (produtos/serviços) aos seus clientes. Por outras palavras, descreve a lógica de como uma organização cria, entrega, e captura valor. Portanto, podemos dizer que é um mecanismo que gira em torno de valor e não em torno de dinheiro. O seu objectivo é ajudar as organizações a alinhar as suas actividades através da ilustração de potenciais trade-offs e a identificar oportunidades tanto no ambiente interno como externo.

As organizações são capazes de experimentar, testar e modelar diferentes formas de definir as suas receitas e despesas, durante o processo de determinação do seu modelo de negócio. O modelo de negócio pode ser discutido com colegas, parceiros e outras partes interessadas e proporcionar clareza sobre o que a organização estará a fazer. No caso de start ups, ele ajuda a determinar se a sua ideia de negócio é viável. No caso de organizações estabelecidas, serve como base para a revisão do seu plano de negócios.

**Facto Importante:** Como explicado num capítulo anterior, o elemento "modelo de negócio" é importante na elaboração do plano de negócios da organização e, portanto, precisa de ser determinado antes de iniciar o processo de escrita.

## O Nascimento da Tela do Modelo de Negócio (BMC)

Na última década, a introdução de novas tecnologias exigiu o uso de métodos de fácil utilização, mas também estruturados, para descrever, desenhar e analisar um modelo de negócio. Em 2005, um teórico de negócios suíço, **Alexander Osterwalder**, e o cientista informático belga **Yves Pigneur** inventaram a primeira ferramenta de negócios visual do seu género, uma alternativa revolucionária ao plano de negócios tradicional, chamada **Business Model Canvas**<sup>21</sup>.

O Modelo de Negócio Tela (BMC) é uma ferramenta de gestão estratégica que ajuda as organizações a visualizar e avaliar a sua ideia de negócio. Abrange as três áreas principais de um negócio: desejabilidade, viabilidade e viabilidade.



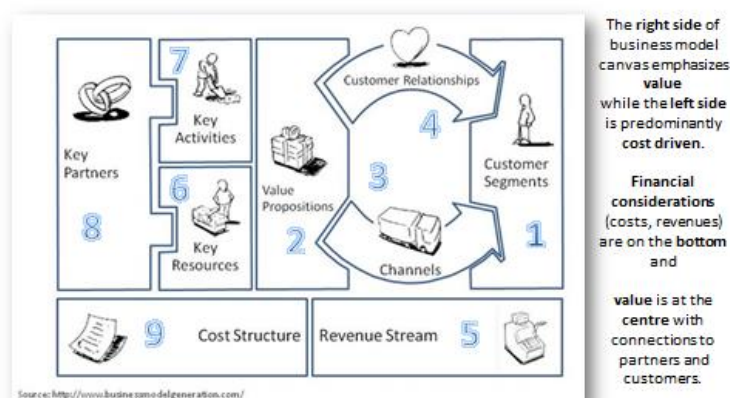
Figura 16: Componentes do modelo de negócio

(Fonte: <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>)

De acordo com Osterwalder & Pigneur o lado direito da tela concentra-se no cliente ou no mercado, representando assim factores externos sobre os quais o negócio não tem controlo, enquanto que o lado esquerdo da tela concentra-se no negócio, representando assim os factores internos que estão maioritariamente sob o seu controlo. No meio, há a proposta de valor que representa a troca de valor entre a empresa e os seus clientes.

Existem **nove blocos básicos de construção** que apresentam a lógica de como uma empresa pretende fornecer valor e ganhar dinheiro. Estes são **segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com clientes, fluxos de receitas, recursos chave, actividades chave, parcerias chave, e estrutura de custos**. (Fig.3 Os nove (9) Blocos de Construção em Tela do Modelo de Negócio)

### The 9 business model canvas Building Blocks



<sup>21</sup> O Modelo de Negócio



*Figura, 17: Os nove (9) Blocos de Construção em Tela do Modelo de Negócio*

*(Fonte: <https://www.startuphughes.com/business-model-canvas/>)*

## **Componentes de um Modelo de Negócio Tela**

Dentro da área de conveniência de um negócio existem os quatro (4) elementos de **segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com clientes**.

### **Segmentos de Clientes**

Este é o primeiro e mais importante bloco de construção da Tela do Modelo de Negócio porque o modelo de negócio é concebido em torno da decisão da organização sobre quais os segmentos a focar e quais os tipos de clientes a servir. Nenhum negócio pode sobreviver sem clientes.

O primeiro passo é identificar o(s) segmento(s) de clientes que mais beneficiarão da ideia de produto e/ou serviço da organização e personalizar a solução que lhes irá fornecer. A fim de melhor alcançar isto, uma organização pode agrupar estes clientes em segmentos com características comuns, ou seja, necessidades, trabalhos a realizar, perfil demográfico, comportamentos comuns, ou outros atributos. O modelo de negócio de uma organização pode ter um ou vários segmentos de clientes pequenos e/ou grandes. É importante para a organização listá-los e classificá-los por importância.

Os grupos de Segmentos de Clientes são categorizados com base nos seguintes aspectos:

- uma necessidade específica, que justifica a criação de um produto como solução para esta necessidade (proposta de valor);
- um canal de distribuição a ser alcançado;
- diferentes tipos de relações
- a diferença no nível de rentabilidade que cada grupo contribui;
- a vontade de pagar por uma versão diferente do produto ou serviço, adaptada às suas preferências.

Dentro dos grupos de Segmentos de Clientes, existem diferentes tipos de clientes e a melhor maneira de os identificar é criar uma pessoa de cliente para cada um dos grupos. (Fig. X Modelo de Persona do Cliente)



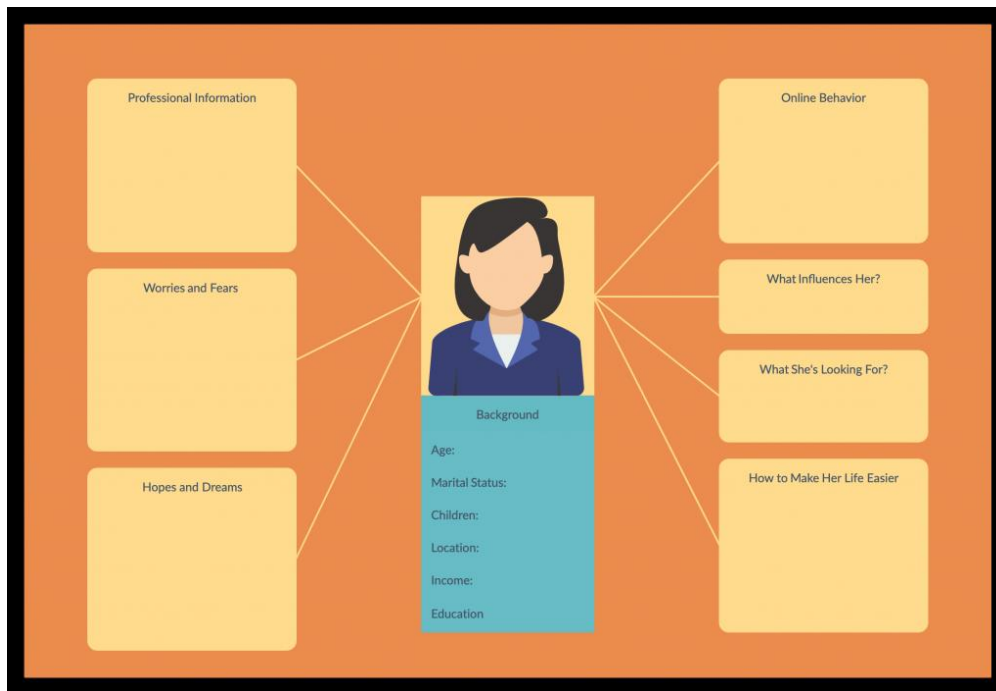


Figura. 18: Modelo de Persona do Cliente

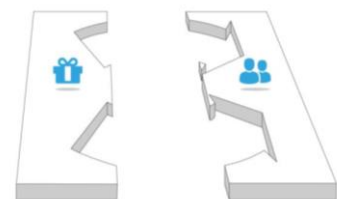
(Fonte: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

#### Dicas:

1. Para identificar os "Segmentos de Clientes", faça as seguintes perguntas:
  - Para quem estamos a criar valor?
  - Quem são os nossos clientes, clientes, ou utilizadores mais importantes?
2. No caso de start-ups, é aconselhável escolher apenas um segmento de clientes para permitir que o negócio se concentre inteiramente nisso, compreender as necessidades deste segmento e ser capaz de fornecer o melhor valor possível em troca.

#### Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder & Pigneur "A proposta de valor é a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento de outra. Resolve o problema do cliente ou satisfaz a sua necessidade...algumas propostas de valor podem ser inovadoras e representar uma oferta nova ou disruptiva. Outras podem ser ofertas semelhantes, mas com características e atributos adicionais".



A Proposta de Valor representa a troca de valor entre a organização e os seus clientes; o valor é trocado de um cliente por dinheiro quando um problema é resolvido ou quando uma dor é aliviada para eles pelo seu negócio. O valor fornecido aos clientes através do produto e/ou serviço pode ser quantitativo, por exemplo o preço de um produto, bem como qualitativo, por exemplo o design inovador.

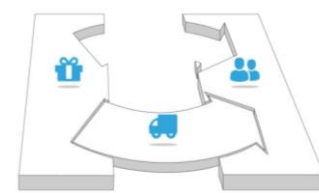
Uma Proposta de Valor eficaz associa o perfil do cliente aos elementos de valor acrescentado. Portanto, a identificação da Proposta de Valor vem através da análise dos Segmentos de Clientes da organização e descobrir onde o produto e/ou serviço resolve o problema para o cliente alvo, com base na Hierarquia de Necessidades da Maslow. Outros factores, tais como a evolução tecnológica, precisam de ser tidos em conta na concepção da proposta.

**Dica:** A fim de desenvolver uma Proposta de Valor única, considere as seguintes características do produto e/ou serviço:

- **Novidade:** A inovação ou novidade de um produto e/ou serviço.
- **Desempenho:** A criação de novo valor para um produto já tradicional, ou seja, a actualização de produtos ou serviços.
- **Personalização:** A criação de valor através de produtos e/ou serviços que servem necessidades particulares e específicas de cada segmento de clientes.
- **Estado:** Demonstração de lealdade a uma determinada marca de produto, devido ao seu design ou qualidade superior.
- **Preço:** Nos casos de novos operadores no mercado, que oferecem um produto ou serviço mais barato.
- **Redução de custos:** A criação de valor através da oferta de uma melhor experiência ao cliente enquanto reduz os custos do produto/e ou serviço.
- **Redução de Riscos:** Os clientes sentem-se seguros com o produto e/ou serviço porque existe um elemento de redução de risco no processo de venda, ou seja, uma garantia alargada.
- **Acessibilidade:** Os produtos e/ou serviços são acessíveis a novos segmentos de clientes.
- **Conveniência/Usabilidade:** A criação de valor através da facilidade e conveniência da utilização de um produto e/ou serviço.

## Canais

Os canais são definidos como as vias através das quais a proposta de valor é levada aos clientes, nomeadamente através da comunicação, distribuição e venda. Por outras palavras, os Canais descrevem como a organização se comunica e chega aos seus Segmentos de Clientes; tornando-os assim parte do seu ciclo de vendas.



Portanto, os Canais desempenham um papel fundamental na **sensibilização do produto e/ou serviço** e na **entrega das propostas de valor** aos clientes. Além disso, os Canais permitem aos clientes comprar o produto e/ou o serviço de uma **forma** mais **direccionada** e fornecem **apoio pós-compra**.

As organizações chegam aos seus clientes através de uma mistura de canais, tanto directos, ou seja, canais próprios, como indirectos, ou seja, canais de parceiros, como se mostra abaixo:

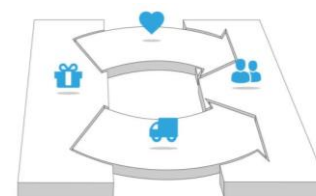
- **Canais directos:** site da empresa, sites de mídia social, vendas internas, etc.
- **Canais indirectos:** websites de parceiros, distribuição por atacado, varejo, etc.

## Exemplos práticos de Canais:

Publicidade social	Falar em público	Marketing de conteúdo	Trabalho em rede	Marketing viral	Engenharia como marketing	Feiras Comerciais	Blogs de destino
Vendas e promoções para comissões	SEM (Search Engine Marketing)/SEO (Search Engine Optimisation)	Correio electrónico (e-mail marketing)	Publicidade off-line (outdoors, TV, rádio)	Plataformas existentes	Relações Públicas / Relações Públicas Não Convencionais	Meios de comunicação social	Afiliados

## Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente é definido como a forma como uma empresa interage com os seus clientes. Após a identificação dos Segmentos de Clientes, da Proposta de Valor e dos Canais, as organizações precisam de clarificar o **tipo de relacionamento** que desejam ter com cada Segmento de Clientes e como irão interagir com eles ao longo do seu percurso com a organização.



Manter relações com os clientes é uma parte vital da aquisição e retenção de clientes e do aumento das vendas. A **experiência global do cliente**, e consequentemente o grau de satisfação e de fidelidade à marca, depende da relação da organização com os seus clientes.

Existem vários tipos de relações com clientes, que podem variar desde pessoais a automatizadas e podem agir individualmente ou coexistir. Uma lista de seis (6) tipos principais é apresentada abaixo:

- **Assistência pessoal:** a interação com o cliente acontece pessoalmente ou por e-mail, através de chamadas telefónicas ou outros meios.
- **Assistência pessoal dedicada:** um representante dedicado do cliente é designado a um cliente individual.
- **Auto-serviço:** não existe aqui qualquer relação com o cliente; no entanto, existem as ferramentas necessárias, que permitem aos clientes ajudarem-se a si próprios.
- **Serviços automatizados:** existem processos ou maquinaria automatizada, que permitem aos clientes executar os serviços eles próprios.
- **Comunidades:** são criadas comunidades online, onde os clientes resolvem qualquer problema de produtos e/ou serviços por si próprios com o apoio uns dos outros.
- **Co-criação:** as organizações permitem aos seus clientes participar activamente na concepção ou desenvolvimento do produto.

Um método útil para ajudar as organizações a identificar o tipo de relacionamento que querem estabelecer com os seus clientes é criar um **Mapa de Viagem do Cliente**. Este mapa de viagem (também conhecido como mapa de viagem do utilizador) é um **diagrama que ilustra visualmente o fluxo do utilizador**, começando com o contacto inicial ou descoberta, e continuando através do processo de envolvimento em lealdade e advocacia a longo prazo.

O mapeamento das experiências dos clientes permite às organizações tomar consciência das diferentes fases pelas quais passam os seus clientes quando interagem com a empresa. Portanto, é uma ferramenta importante para definir as operações da organização como um negócio e ajudar na identificação de oportunidades de automatização.

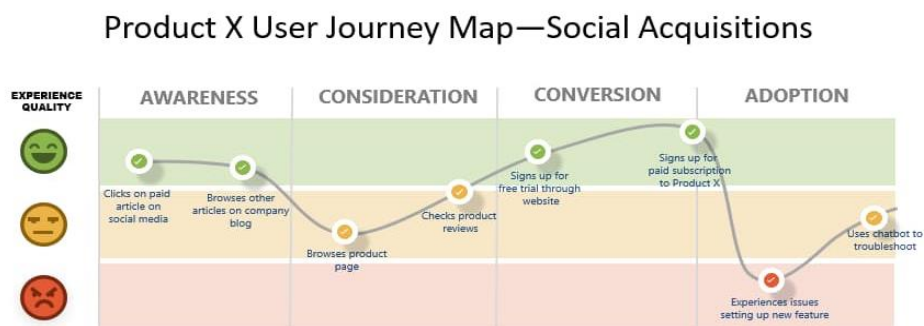


Figura 19: Mapa de Viagem do Cliente

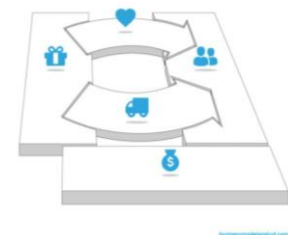
(Fonte: [User journey mapping 101: a guide to improving UX | Appcues Blog](#))

Dentro da área de viabilidade de um negócio, existem os dois (2) elementos de **fluxos de receitas** e **estrutura de custos**.

### Fluxos de receitas

Os fluxos de receitas representam o dinheiro que uma organização gera a partir de cada Segmento de Cliente previamente definido. É o fluxo de receitas para a organização e não o lucro obtido. Portanto, é importante fazer esta distinção uma vez que o lucro ganho resulta após dedução do custo (a Estrutura de Custos é definida abaixo).

Nas secções anteriores, analisámos o "o quê" e o "como" de cada elemento da área de conveniência (segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com clientes). O passo seguinte é descobrir quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e/ou serviço, de modo a definir os fluxos de receitas da organização.



As organizações podem gerar um ou mais fluxos de receitas a partir de cada segmento de clientes. Cada fluxo terá o seu próprio ciclo de vida e **mecanismo de preços**, tais como preços de lista fixa, negociação, leilão, dependente do mercado, dependente do volume, ou gestão de rendimento. Estes mecanismos variam de fixos (por exemplo, preços pré-definidos baseados em variáveis estáticas) a dinâmicos (por exemplo, alterações de preços baseadas nas condições de mercado).

Existem dois tipos diferentes de fluxos de receitas:

- **Receitas baseadas em transacções:** diz respeito aos clientes que fazem um pagamento único
- **Receitas recorrentes:** refere-se a clientes que fazem pagamentos contínuos por serviços contínuos ou serviços pós-venda

Os fluxos de receitas podem ser gerados através das seguintes formas:

- **Venda de activos:** venda de um produto físico (transferência dos direitos de propriedade para o comprador)
- **Taxa de utilização:** cobrar ao cliente pela utilização do seu produto ou serviço
- **Taxa de subscrição:** cobrar ao cliente pela utilização regular e consistente do seu produto
- **Empréstimo/arrendamento/ aluguer:** cobrança ao cliente dos direitos exclusivos de utilização de um bem durante um período de tempo fixo
- **Licenciamento:** cobrar ao cliente a permissão para utilizar a propriedade intelectual da empresa
- **Comissões de corretagem:** receitas geradas pela actuação como intermediário entre duas ou mais partes
- **Publicidade:** cobrar ao cliente para anunciar um produto, serviço ou marca utilizando as plataformas da empresa

**Dica:** O objectivo de examinar este bloco de construção é concluir se os fluxos identificados serão ou não lucrativos e assegurar que o dinheiro que os clientes estão dispostos a pagar é mais do que os custos de concepção e produção. A fim de confirmar isto, uma organização deve fazer as seguintes perguntas:

Que benefícios encorajam os clientes a pagar mais?

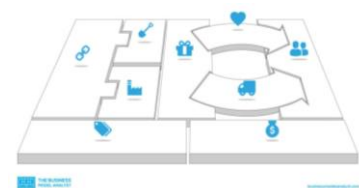
A que preços é que os clientes estão a adquirir benefícios semelhantes?

Qual a forma de pagamento que os clientes preferem?

Que percentagem da receita total da organização cada fluxo representa?

## Estrutura de Custos

A Estrutura de Custos descreve todos os custos incorridos para operar um modelo de negócio. Todos os elementos de um modelo de negócio realizam os custos, desde a criação e entrega da proposta de valor, o desenvolvimento dos fluxos de receitas, e a manutenção das relações com os clientes. As organizações precisam de se concentrar na avaliação destes custos. Este processo tornar-se-á mais fácil se os Recursos Chave, Actividades Chave, e Parceiros Chave da organização forem definidos primeiro.



O bloco de construção da Estrutura de Custos é a última componente de um Modelo de Negócio porque permite às organizações ver o quadro geral em relação à viabilidade do seu negócio. Uma das razões pelas quais os novos negócios falham é porque não foram capazes de compreender os custos necessários para desenvolver as suas Propostas de Valor.

Existem dois tipos de organizações de estrutura de custos que se seguem:

- **Orientado para o custo:** o foco está na minimização/redução de custos

- **Valorizado:** o foco está em maximizar o valor para o cliente/criação de valor

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

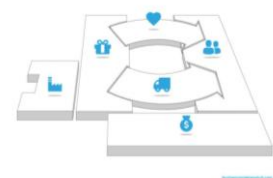
- **Custos fixos:** Custos que permanecem os mesmos, independentemente da dimensão da produção e que são limitados no tempo, tais como os salários e alugueres. Nesta estrutura de custos, a proposta de valor centra-se no preço baixo, na automatização máxima e na externalização extensiva.
- **Custos variáveis:** Custos correlacionados com o tamanho da produção, tais como o custo de aquisição de matérias-primas e, portanto, são difíceis de prever. Eles são sensíveis aos níveis de procura do produto e aumentam proporcionalmente ao aumento da mão-de-obra e do capital.
- **Economias de escala:** As grandes organizações beneficiam desta estrutura de custos, onde há uma diminuição do custo total por unidade à medida que o tamanho da produção aumenta. A poupança que é criada pela diminuição do custo médio por unidade, permite às organizações oferecer o produto a um preço mais baixo.
- **Economias de âmbito:** Nos casos em que uma organização se empenha num maior âmbito de operações e partilha os recursos e processos existentes, então os custos globais são reduzidos. Tomando como exemplo uma empresa que tem uma infra-estrutura contínua, então pode beneficiar da utilização do mesmo software e hardware. Esta estrutura de custos revela-se uma técnica de minimização de riscos, uma vez que a organização será capaz de se sustentar a si própria, se um dos mercados em que opera vacila.

**Dica:** O processo de cálculo das estruturas de custos, como todos os outros blocos de construção, não é estático e por isso as organizações precisam de reavaliar os seus custos regularmente, para assegurar a sua sustentabilidade a longo prazo.

Dentro da área de viabilidade de um negócio existem os três (3) elementos de **recursos chave, actividades chave e parcerias**.

### Recursos chave

Os Recursos Chave descrevem os bens mais importantes que cada organização precisa de ter, para que o modelo de negócio possa funcionar. Eles são os inputs que ajudarão a organização a realizar as suas actividades chave, alcançar os mercados alvo, manter relações com os Segmentos de Clientes, e em última análise criar a Proposta de Valor e ganhar os seus Fluxos de Receitas. Por outras palavras, eles definem que tipo de materiais, equipamento e recursos humanos são necessários para a criação da proposta de valor.



Geralmente, os recursos chave diferem de negócio para negócio, dependendo da natureza do negócio. Eles podem ser detidos ou alugados pela empresa ou adquiridos a parceiros-chave.

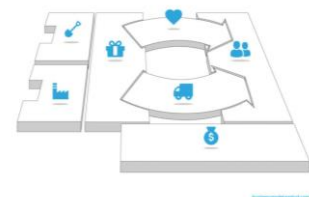
Existem vários tipos de recursos chave, como apresentado abaixo:

- **Física:** são os inputs e estruturas tangíveis utilizados para criar a proposta de valor, tais como edifícios, veículos, maquinaria, equipamento, pontos de venda, redes de distribuição, entre outros.
- **Intelectual:** bens intangíveis, tais como marcas registadas, patentes, direitos de autor, conhecimentos de propriedade, bases de dados, etc. Embora o desenvolvimento destes recursos exija tempo e esforço, estes recursos oferecem um valor substancial para a organização.
- **Humanos:** as pessoas são muitas vezes os recursos mais importantes de uma organização. Este recurso é crucial especialmente nas indústrias que requerem contacto humano, conhecimento extensivo e/ou criatividade, tais como vendas, publicidade e outros.
- **Financeiro:** os recursos financeiros ou garantias cobrem dinheiro, linhas de crédito, e plano de stock para os empregados. No caso de algumas organizações, tais como os bancos, este será o seu recurso mais forte, pois dependem fortemente dele.

**Dica:** Os Recursos Chave devem ser directamente proporcionais ao número e tipo de Actividades Chave que a organização realiza, uma vez que isto tem um impacto directo na sua capacidade de fazer face e na sua rentabilidade. Em particular, se um negócio duplica as suas vendas, subsequentemente os Recursos Chave do negócio precisam de começar a aumentar, para que ele seja capaz de lidar e entregar o aumento inesperado da procura.

## Actividades chave

As actividades chave descrevem as tarefas mais críticas que cada organização deve realizar, para que o seu modelo de negócio funcione. Usando os recursos chave definidos acima, as organizações tomam acções importantes, com o foco em atingir os mercados alvo, mantendo relações com os Segmentos de Clientes e, em última análise, criando a Proposta de Valor e ganhando os seus Fluxos de Receitas.



Semelhante à secção de Recursos Chave acima, as actividades chave diferem de negócio para negócio, dependendo do tipo de modelo de negócio.

Existem três (3) categorias de actividades chave, conforme apresentado abaixo:

- **Produção:** abrange todas as acções relacionadas com o desenvolvimento de produtos, ou seja, a concepção, fabrico e entrega de um produto em quantidades significativas e/ou de qualidade superior.
- **Resolução de problemas:** é a actividade central das organizações que procuram oferecer soluções únicas para problemas específicos, por exemplo, hospitais, consultorias e prestadores de serviços. Requer aprendizagem e formação contínua.
- **Plataforma/ rede:** envolve o desenvolvimento e manutenção de plataformas, por exemplo, a Microsoft fornece um sistema operativo fiável para suportar produtos de software de terceiros.

Os exemplos mais comuns de actividades chave são os seguintes:



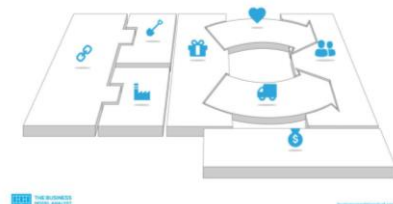
- **Investigação e desenvolvimento (I&D):** Esta área colabora com outras dentro da organização, desde a produção até à venda, passando pelo marketing. Inclui I&D para uma nova pesquisa de produto, um novo desenvolvimento de produto, relacionado com actualizações de produtos existentes, para verificação da qualidade ou para fins de inovação.
- **Produção:** É uma das áreas mais abrangentes e por isso envolve uma série de actividades que podem tornar-se Actividades Chave, tais como a selecção e concepção do produto, selecção do processo de produção, estimativa correcta da capacidade de produção e planeamento da produção, controlo de produção, controlo de qualidade e custos, controlo de inventário e manutenção e substituição de máquinas.
- **Marketing:** Esta área centra-se no crescimento e na proposta de valor da organização e envolve diferentes funções, que podem tornar-se Actividades Chave, tais como a concepção e implementação da estratégia de marketing, realização de estudos de mercado, identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos, estratégia de comunicação (por exemplo, comunicados de imprensa, anúncios, e-mails), apoio de vendas (por exemplo, leads de clientes e materiais promocionais) e organização e execução de eventos (por exemplo, seminários, lançamentos de produtos, exposições, etc.)
- **Vendas e Serviço ao Cliente:** Esta área é responsável pela experiência geral do cliente, incluindo tarefas que constroem e mantêm a fidelidade do cliente.

**Dica:** A fim de estabelecer as suas Actividades Chave, as organizações devem olhar para os componentes relacionados e identificar quais as actividades que são **fundamentais para apresentar propostas de valor.**

## Parceiros Chave

Parceiros chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros externos, que assistem as organizações na realização das suas actividades chave, tanto em termos de viabilidade como de eficiência.

Eles estão a tornar-se uma pedra angular de muitos modelos de negócio, especialmente em casos de novas empresas ou quando se aventuram em novas aplicações. Existem vários factores motivadores que encorajam as empresas existentes e as novas empresas a forjar parcerias, incluindo:

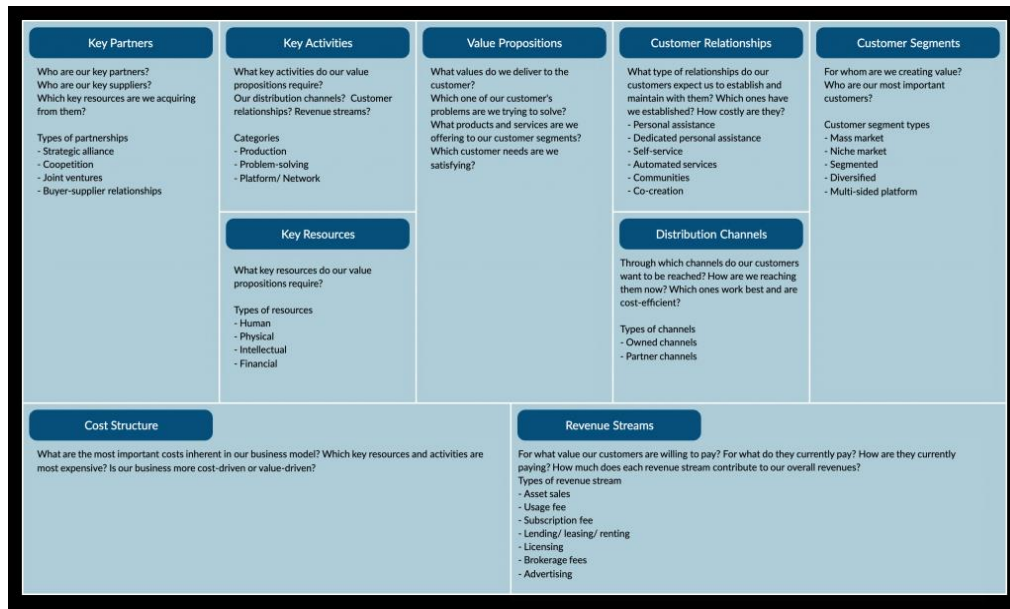


- **Optimização e economia de escala:** as parcerias podem ajudar a reduzir custos, através do outsourcing e da partilha de infra-estruturas.
- **Redução do risco e incerteza:** parceiros (normalmente concorrentes) reúnem-se para reduzir o seu risco durante o processo de criação de algo novo e/ou para se protegerem das incertezas do mercado.
- **Aquisição de recursos e actividades particulares:** novas empresas, que não tenham o nível adequado de recursos, conhecimentos e/ou licenças, podem optar por iniciar as suas

operações formando parcerias com outra organização que já possua estes elementos e assim obter acesso a todos esses elementos.

As parcerias podem assumir quatro (4) formas principais, conforme apresentado abaixo:

- **Alianças estratégicas:** parcerias entre organizações que **não** são **concorrentes**, num acordo que beneficia ambas as partes.
- **Co-opetição:** parcerias estratégicas entre **organizações concorrentes**, a fim de dividir o seu risco de mercado.
- **Joint-Ventures:** parcerias centradas no **desenvolvimento de um novo negócio**, devido a novas oportunidades de mercado.
- **Relação Comprador-fornecedor:** é o tipo de parceria mais comum que visa **assegurar fornecimentos fiáveis** por um lado obtendo um fornecedor de qualidade e por outro, um cliente confirmado e recorrente.



**Dica:** Embora o conceito de "parceria" seja bastante comum, as parcerias não são simples. É importante que as organizações avaliem antecipadamente os padrões e o tipo de parceria que querem formar antes de assinarem quaisquer acordos.

Tabela. 7: Tela de Modelo de Negócio (com perguntas)

(Fonte: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

## Modelo de Negócio Social Tela

A transformação do conceito de empreendedorismo na última década, juntamente com a emergência de uma nova definição de "empreendedorismo social", como explicado acima, fez com que os profissionais compreendessem que a Tela do Modelo de Negócio era uma ferramenta poderosa para descrever organizações orientadas para o lucro, mas não as socialmente orientadas. De facto, a BMC tem em conta apenas aspectos económicos, mas não

os aspectos *sociais* que são necessários para criar impacto social, como no caso de organizações sem fins lucrativos. Esta conclusão levou ao desenvolvimento do "Social Business Model Canvas" (SBMC), em 2013, pelo Laboratório de Inovação Social que é uma extensão do modelo de negócio original, mas com foco nos aspectos relativos às empresas sociais.

Portanto, existem três elementos distintos que podem ser observados na SBMC.

- A SBMC deve ter tanto uma proposta de valor financeiro como social.
- Na SBMC, tanto os beneficiários como os pagadores devem ser identificados, analisados e devidamente tratados.
- SBMC exige que tanto o lucro como o impacto sejam monitorizados e avaliados.

A Tela do Modelo de Negócio Social compreende doze (12) blocos de construção em vez de nove (9), com a adição da **missão de impacto social**, os **beneficiários** e o **excedente**.

## THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

BASED ON FRAMEWORK OF YOUNGFOUNDATION AND BUSINESS MODEL CANVAS

Social venture: \_\_\_\_\_

IMPLEMENTATION		SOCIAL VALUE PROPOSITION	MARKET	
<p><b>PARTNERS</b></p> <p>Who helps you to deliver your activities?</p>	<p><b>DELIVERY</b></p> <p>What activities do you do? What resources do you own?</p>	<p>What difference are you making?</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>How do you work with people who buy your product/service? Who are the people that benefit?</p>	<p><b>MACRO ECONOMIC ENVIRONMENT</b></p> <p>What are the economic, social and technological changes taking place that affect your market now and in the future?</p>
<p><b>SALES + MARKETING</b></p> <p>What is your sales and marketing plan? How do you reach your customers?</p>		<p>What social impact measures do you use?</p>	<p><b>COMPETITORS</b></p> <p>Who else plays in your space? Why are you different?</p>	
FINANCE				
<p><b>COST OF DELIVERY</b></p>		<p><b>SURPLUS</b></p> <p>Where do you intend to reinvest this?</p>	<p><b>REVENUE</b></p>	

Figura. 20.: A Tela do Modelo de Negócio Social  
(Fonte: <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>)

The Broker

### Missão de Impacto Social

Uma missão de impacto social é a razão pela qual a empresa social existe em primeiro lugar. Após a identificação do problema social que uma empresa quer resolver, o passo seguinte é determinar os benefícios tangíveis e a mudança positiva futura que planeia trazer à comunidade. Este processo irá ajudar a empresa a construir adequadamente a sua missão de impacto social.

## Beneficiários

Os negócios tradicionais concentram-se naqueles indivíduos ou organizações (clientes) que compram um produto e/ou serviço a fim de obterem benefícios com ele. No entanto, as empresas sociais envolvem um leque mais vasto de indivíduos e comunidades envolvidas, uma vez que a sua missão é enfrentar problemas sociais específicos e, portanto, podem implementar diferentes tipos de intervenções para os resolver. Portanto, as pessoas directamente afectadas pelo problema, estão ligadas à missão social e são elas que mais devem beneficiar das actividades da empresa. Estas pessoas são os beneficiários da empresa.

Revisitando o conceito de um cliente, os beneficiários que podem pagar pelo produto e/ou serviço vendido pela empresa social são considerados os seus "clientes". Há casos em que os beneficiários podem não ser capazes de pagar pelo valor que recebem. Consequentemente, na maioria das vezes, os clientes e beneficiários não são o mesmo grupo alvo. De facto, o desfaseamento entre "beneficiários" (pessoas no centro da missão de uma empresa social) e "clientes" (pessoas/organizações que acabam por pagar pela intervenção) é bastante comum no campo do empreendedorismo social.

É importante que uma organização se dirija tanto aos clientes (segmentos de clientes como explicado acima) como aos beneficiários para poder determinar os restantes blocos de construção e identificar as oportunidades de criação de valor das partes que podem gerar rendimentos. Uma ferramenta útil é o "Mapa de Empatia", uma ferramenta colaborativa e visual que fornece uma visão completa sobre o que o alvo da empresa diz, pensa, sente e faz. Embora esta ferramenta tenha sido inicialmente desenvolvida para definir segmentos de clientes, também é considerada apropriada para traçar o perfil dos beneficiários.



A última componente adicional da Tela do Modelo de Negócios Sociais (SBMC) é o "excedente". Como mencionado acima, o SBMC envolve os elementos dos beneficiários. Portanto, a organização precisa de pensar em reinvestir a maior parte do seu excedente que, em última análise, contribuirá para o cumprimento da sua missão.

### Aprendizagem adicional:

- [Modelo de empresa Canvas Explained.pdf](#)
- [Social-Business-Model-Canvas.pdf](#)

- [JoycePaquin Journal - A tela do modelo de negócio em três camadas: Uma ferramenta para desenhar modelos de negócio mais sustentáveis](#)
- [Visão Geral do Modelo de Negócio Social Tela](#)
- [O Modelo de Negócio Tela - 9 Passos para Criar um Modelo de Negócio de Sucesso - Dicas para o Arranque](#)

Actividade: Aplique o modelo de negócio Tela para criar o seu plano de negócio

## Estudo de caso

<b>Título do módulo</b>	<b>Modelo de Negócio Social Tela</b>		
<b>Título do Estudo de Caso</b>	RecyclePoints	<b>Código de estudo de caso</b>	CS 1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudo de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizagem</b>	Aprendizagem auto-dirigida
<b>Duração da actividade (em minutos)</b>	<b>30</b>	<b>Resultados da aprendizagem</b>	Para compreender como a construção de um Modelo de Negócios Sociais é aplicada em casos da vida real
<b>Objectivo da actividade</b>	Usando um exemplo da vida real, o facilitador será capaz de rastrear os vários elementos da tela do modelo de negócio, identificar os desafios e oportunidades e concluir sobre o sucesso do negócio.		
<b>Introdução</b>	<p>Nos últimos anos, a emergência climática levou muitas organizações, em todo o mundo, a começar a repensar os seus hábitos e práticas e a fazer da <b>sustentabilidade ambiental</b> uma prioridade máxima.</p> <p>Centrando-se apenas na <b>gestão de resíduos</b>, no caso da Nigéria a quantidade de resíduos - industriais, electrónicos, sólidos, médicos - produzidos no país constitui mais de 50% da quantidade total de resíduos gerados na África subsariana, de acordo com estudos. Utilizando outros números, são cerca de <b>32 milhões de toneladas de resíduos por ano</b>, dos quais 2,5 milhões são de plástico. Menos de 30% desses resíduos são reciclados porque a Nigéria tem um sistema ineficiente de eliminação, reciclagem e gestão de resíduos.</p>		

<b>Desafio</b>	<p>Os problemas sociais, incluindo os mencionados acima, são complexos, entrelaçados e perversos por natureza. As questões ambientais são frequentemente consideradas como problemas sociais também porque têm um impacto nas pessoas e na sociedade e não apenas nos ecossistemas naturais.</p> <p>A RecyclePoints é uma empresa nigeriana, criada em 2012. A equipa de financiamento desta empresa introduziu um <b>novo modelo de negócio</b>.</p> <p>O desafio é identificar o modelo de negócio dos RecyclePoints, qual é a razão da existência desta empresa e como ela conseguiu ser bem sucedida.</p>
<b>Atribuição</b>	<p>Visite o site da "RecyclePoints" para saber mais sobre este projecto:  <a href="http://www.recyclepoints.com/">http://www.recyclepoints.com/</a></p> <p>Perguntas chave que precisa de ser capaz de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que modelo de negócio foi adoptado?</li> <li>- Dê exemplos (quem) para cada elemento do modelo de negócio.</li> <li>- Como é que este projecto contribui para o fortalecimento da economia local?</li> <li>- Como é que este projecto contribui para a economia circular?</li> </ul>

**Leia mais aqui:** <https://socialbusinessdesign.org/recyclepoints-business-model-case-study/>

## Referências

- <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/market-analysis-for-your-business-plan>
- <https://businesscasestudies.co.uk/business-plan/>
- <https://altametrics.com/en/business-development.html>
- <https://business.gov.au/planning/business-plans/develop-your-business-plan>
- <https://www.ceffect.com/clients/business-planning/>
- <https://www.morebusiness.com/business-case-studies/>
- <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan>
- <https://www.businesswest.co.uk/blog/writing-business-plan-will-teach-you-these-three-important-skills>
- <https://www.business2community.com/small-business/build-successful-business-plan-01385150>
- [Formato do Plano de Negócios \(thebalancesmb.com\)](https://www.thebalancesmb.com)
- [Plano de Negócios Secção 5: Análise do Mercado \(aofund.org\)](https://www.aofund.org)
- <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>
- <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>
- <https://www.masterclass.com/articles/business-model-canvas-explained#a-brief-history-of-the-business-model-canvas>
- <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>

- <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- <https://socialbusinessdesign.org/what-is-a-social-business-model-canvas/>



# Módulo 7. Financiamento para Empreendedores de Economia Circular

## Introdução

Segundo a Fundação Ellen MacArthur<sup>22</sup>, "a economia circular oferece uma grande oportunidade para o sector financeiro cumprir os compromissos climáticos e outros objectivos Ambientais, Sociais e de Governação (ESG), ao mesmo tempo que se exploram fontes de novo e melhor crescimento e criação de valor a longo prazo. A adopção de práticas circulares tem o potencial de reduzir o risco e aumentar a resiliência através da diversificação do modelo de negócio, dissociando o crescimento económico da utilização de recursos e do impacto ambiental, e antecipando melhor a regulamentação mais rigorosa e a alteração das preferências dos clientes".

Quase metade das emissões que causam as alterações climáticas provêm da forma como fazemos e utilizamos os produtos e alimentos. Uma economia circular dá-nos as ferramentas para enfrentarmos juntos as alterações climáticas e a perda de biodiversidade. Pode escalar rapidamente em todas as indústrias para criar valor e empregos, enquanto aumenta a resiliência das cadeias de abastecimento e proporciona um enorme potencial de crescimento económico, estimado em 1,8 triliões de euros por ano só na Europa (Fundação Ellen MacArthur, 2020).

Da mesma forma, o reconhecimento das oportunidades oferecidas pelas empresas de economia circular criando carteiras saudáveis para as instituições e contribuindo para a transição para uma economia circular e neutra para o clima são cada vez mais atraentes para o sector privado.

Apoiar a transição para uma economia circular requer - entre outras coisas - redireccionar os fluxos de capital para um investimento sustentável. Para o sector privado, isto significa integrar os factores ambientais, sociais e de governação no processo de tomada de decisões de investimento para além dos factores económicos. Requer também a mobilização de fontes de financiamento público disponíveis para assegurar que os projectos circulares, qualquer que seja o seu nível de preparação técnica, obtenham os recursos de que necessitam para desbloquear soluções escaláveis.

## Tópicos

Este módulo aborda e compreende os seguintes tópicos:

1. Finanças Sustentáveis para uma Economia Circular
2. Investimento verde
3. Desafios financeiros
4. Critérios que os investidores podem usar para avaliar uma ideia
5. Potencial financeiro
6. Estrutura de capital

---

<sup>22</sup> <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>

7. Fase de financiamento e desenvolvimento da empresa
8. Fontes de financiamento
9. Investimento social
10. Investimento de impacto
11. Investidores privados: o business angel
12. Crowdfunding
13. Financiamento europeu

### Resultados de Aprendizagem:

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conhecimentos básicos factuais sobre financiamento</li> <li>● Conhecimento sobre as características organizacionais importantes que lhe permitem planear uma empresa de sucesso e procurar o financiamento necessário</li> <li>● conhecimento sobre os desafios adicionais para o financiamento de uma empresa</li> <li>● Conhecimento factual sobre os termos usados no financiamento</li> <li>● Conhecimento sobre os critérios que os investidores podem usar para avaliar uma ideia ou projecto</li> <li>● Conhecimento factual sobre os diferentes tipos de financiamento ou fontes de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender as dificuldades que as empresas podem enfrentar quando procuram financiamento</li> <li>● Analisar o que um empresário deve ter em conta para iniciar um projecto</li> <li>● Identificar o papel dos particulares ou consumidores no financiamento de projectos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilização para a necessidade de financiamento</li> <li>● Apreciação de como o investimento social pode ajudar as empresas sociais na solução de problemas sociais e ambientais.</li> <li>● Sensibilização para o impacto do empreendedorismo social nas comunidades</li> </ul>

## Finanças Sustentáveis para uma Economia Circular

Tal como foi concluído no "Relatório sobre Finanças Sustentáveis para uma Economia Circular" do Workshop Conjunto Japão/UE no Diálogo sobre Eficiência de Recursos do G20 de 2019<sup>23</sup>, as principais mensagens foram

- Uma mudança para uma economia circular não é uma opção mas uma resposta inevitável a uma população mundial em crescimento, aumentando a prosperidade e a disponibilidade limitada de recursos naturais. A transição para uma economia circular envolve grandes oportunidades de negócio e pode criar novas oportunidades de emprego.
- Existem barreiras consideráveis à adopção generalizada de práticas mais circulares, incluindo incentivos económicos, regras de contabilidade e regulamentação que muitas vezes favorecem soluções lineares convencionais e modelos de negócio.
- Os governos têm um papel crucial a desempenhar na redução dos obstáculos para uma economia circular e na criação de um campo de acção que favoreça soluções, produtos e modelos de negócio mais sustentáveis.
- A indústria financeira também tem papéis-chave a desempenhar para facilitar a mudança para uma economia circular, fornecendo recursos para investimentos circulares, oferecendo produtos de seguros adequados para práticas circulares, tais como leasing e partilha, e desenvolvendo sistemas de classificação e requisitos de divulgação de informação que podem ajudar a melhorar a transparência em torno dos riscos empresariais relacionados com a sustentabilidade.
- Os bancos e outros financiadores e investidores também podem aumentar a sensibilização através do diálogo com os clientes. Eles podem ajudar as empresas clientes a identificar vários tipos de riscos associados aos modelos lineares e torná-los conscientes das oportunidades de transição para soluções mais circulares.
- Muitos modelos de negócios de economia circular têm perfis de risco que são difíceis de avaliar e geram um baixo retorno do investimento a curto prazo. São necessários novos modelos de avaliação de risco. Existem fortes ligações entre a mitigação das alterações climáticas e a economia circular, o que pode ajudar a estimular os investimentos em circularidade.
- Algumas, geralmente grandes empresas, usam títulos verdes para angariar fundos para investimentos relacionados com a sustentabilidade. Contudo, uma grande parte das empresas no sector da gestão e reciclagem de resíduos são PME e não têm capacidade e dimensão para emitir as suas próprias obrigações. A indústria da reciclagem também sofre de um problema de imagem que contribui para o fraco interesse dos investidores.
- A transição para uma economia circular requer a contribuição de todos os grupos da sociedade. A inovação empresarial, as reformas regulamentares e as mudanças no estilo

---

<sup>23</sup>[https://ec.europa.eu/environment/international\\_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20\(Tokyo%2010%20October%202019\)%20-%20Report.pdf](https://ec.europa.eu/environment/international_issues/pdf/File%201%20-%20G20%20Sustainable%20Finance%20for%20Circular%20Economy%20(Tokyo%2010%20October%202019)%20-%20Report.pdf)

de vida têm de andar de mãos dadas. A consciência generalizada da necessidade de tal transição, e dos papéis dos vários actores, é essencial.

Durante os últimos dois anos, as alterações climáticas e outras questões ambientais, sociais e de governação (ESG) tornaram-se tópicos chave para os gestores de activos, bancos e outras empresas de serviços financeiros. Os clientes esperam soluções e a pressão regulatória está a aumentar.

A questão já não é se as alterações climáticas e outras questões dos ESG são importantes para o sector dos serviços financeiros, mas sim como é que ele as irá abordar. A economia circular é uma parte crucial da resposta a esta pergunta.

Veja este vídeo da Fundação Ellen MacArthur [Como é que as principais empresas de serviços financeiros vêem a oportunidade da economia circular?](#)

Por outro lado, as empresas sociais contribuem cada vez mais para enfrentar os desafios socioeconómicos - tais como o desemprego e o aumento das desigualdades - frequentemente de forma inovadora e sustentável a nível local, regional e global. Um vasto leque de intervenientes, incluindo decisores políticos, empresários, cidadãos e investidores, tornaram-se mais interessados nas empresas sociais. Os milénios, especialmente, estão a mostrar uma forte vontade de participar activamente na resolução de problemas sociais através do empreendedorismo social (UNICEF, 2007).

Os consumidores estão também cada vez mais conscientes da importância das questões éticas, como evidenciado pelo fenómeno do comércio justo e buy-social. O seu desejo de fornecer apoio directo a projectos sociais em diferentes sectores de actividade é também ilustrado por novos modelos de financiamento participativo, tais como o crowdfunding e as plataformas de crowdlending. Ao mesmo tempo, novos actores e intermediários financeiros estão a entrar no terreno: investidores de impacto social, bancos éticos e filantropos de risco oferecem novas fontes de financiamento para empresas sociais, mas também exigem avaliações de impacto social mais rigorosas, promovendo uma cultura de medição e avaliação (OCDE/Comissão Europeia, 2015).

## Investimento verde

O investimento sustentável consiste em investir no progresso e reconhecer que as empresas que resolvem os maiores desafios do mundo podem estar melhor posicionadas para crescer. Trata-se de ser pioneiros de melhores formas de fazer negócios, e criar o impulso para encorajar mais e mais pessoas a escolher o futuro que precisamos de criar.

Ao combinar as abordagens tradicionais de investimento com a perícia ambiental, social e de governação (ESG), os investidores, desde instituições globais a indivíduos, estão a adoptar uma abordagem sustentável para alcançar os seus objectivos de investimento.

O investimento verde procura apoiar práticas empresariais que têm um impacto favorável no ambiente natural. Muitas vezes agrupados com critérios de [investimento socialmente responsável \(ISR\)](#) ou critérios [ambientais, sociais e de governação \(ESG\)](#), os investimentos verdes centram-se em empresas ou projectos comprometidos com a conservação dos recursos naturais, redução da poluição, ou outras práticas empresariais ambientalmente conscientes. Os

investimentos verdes podem enquadrar-se no âmbito do SRI mas são mais específicos (Investopedia, 2022)

Alguns investidores compram títulos verdes, [fundos](#) verdes [negociados em bolsa \(ETFs\)](#), [fundos de índice](#) verdes, ou fundos mútuos verdes, ou detêm acções em empresas amigas do ambiente, para apoiar iniciativas verdes. Embora o lucro não seja o único motivo para esses investidores, há algumas provas de que o investimento verde pode imitar ou bater os retornos dos activos mais tradicionais.

Principais tomadas de decisão (Investopedia, 2022)

- O investimento verde refere-se a actividades de investimento alinhadas com as práticas empresariais amigas do ambiente e a conservação dos recursos naturais.
- Os investidores podem apoiar iniciativas verdes comprando fundos mútuos verdes, fundos de índice verdes, fundos de câmbio verdes (ETFs), ou obrigações verdes, ou mantendo acções em empresas amigas do ambiente.
- Pure play green investments são investimentos em que a maioria ou todas as receitas provêm de actividades verdes.
- Embora o lucro não seja o único motivo, há provas de que o investimento verde pode rivalizar com os retornos dos activos mais tradicionais.
- Uma vez que o branding não é suficiente para confirmar um compromisso com iniciativas verdes, os investidores devem conduzir uma pesquisa minuciosa para assegurar que uma empresa adere aos padrões desejados.

## Desafios financeiros

Iniciar uma empresa é um desafio, não importa quão boa a sua ideia de negócio pareça ou quanto apoio tenha ou quantas pessoas acreditem nela.

É bem conhecido que a maioria das pequenas empresas falham nos primeiros três anos. As empresas sociais também têm os mesmos desafios e as mesmas forças de mercado que as afectam, tal como afectam todas as pequenas empresas. A chave é fazer corresponder a sua própria cultura organizacional e o mandato da empresa social com as necessidades e recursos necessários para levar a cabo um projecto empresarial de sucesso. O desafio é ser tão honesto quanto possível na sua avaliação.

Não importa quão pequena ou grande seja a sua ideia empresarial, a sua capacidade de compreender, planear e gerir as finanças é fundamental para qualquer desenvolvimento e operação empresarial. Estreitamente relacionado com a gestão financeira, a relação custo-eficácia deve ser considerada quando a sua organização avalia os seus serviços e programas (Enterprising Non-Profits, 2010).

Um componente crítico de qualquer plano de negócios é produzir o conjunto de projecções financeiras que serão representadas na declaração. As projecções financeiras são os números usados para avaliar a viabilidade financeira do negócio, determinar as necessidades de capital, e avaliar o risco. Tanto os gestores como os potenciais financiadores estão interessados em ver como as receitas crescem e os lucros se desenvolvem ao longo do tempo.

Por outro lado, a organização deve ter um sistema de contabilidade forte que possa acompanhar o empreendimento empresarial. Você tem que ser capaz e disposto a contribuir com capital para a empresa para as suas fases de desenvolvimento e ter em mente outras fontes de capital para o lançamento efectivo da empresa.

Existem empresas que o podem ajudar em diferentes áreas do seu negócio, desde a gestão até ao apoio na Internet, na Internet ou em questões legais. As aplicações tornaram-se uma ferramenta prática com a qual pode fazer tudo, desde o registo dos seus empregados até à preparação dos salários ou ao controlo das suas vendas.

O mundo digital é um aspecto que se tornou uma parte essencial do mundo dos negócios, e as redes digitais são a melhor - se não quase a única - forma de se tornar amplamente conhecido e expandir o seu negócio.

## Critérios que os investidores podem usar para avaliar uma ideia

Abaixo estão alguns dos critérios que os investidores interessados podem usar para avaliar uma ideia de empresa social. Tente sempre descrever a sua ideia nestes termos. Um bom ajuste a estes critérios é um bom indicador de que uma ideia será bem sucedida (para além de lhe conseguir o financiamento).

Critérios financeiros	Critérios sociais
<p><b>Boa ideia de negócio:</b>            Será isto uma boa ideia de negócio?            Existe uma base de clientes significativa para os produtos ou serviços a serem produzidos?            Podem ser vendidos com uma margem suficientemente alta para obterem lucro?            Existe uma vantagem competitiva?</p>	<p><b>Boa ideia de serviço</b>            Este é um produto ou serviço que é realmente necessário na comunidade?            Resultaria numa melhoria significativa na vida de um número suficiente de pessoas?            Pode ser fornecido a um custo que faça sentido?            Será que esta abordagem para resolver o problema oferece alguma vantagem competitiva sobre outras formas de o fazer?</p>
<p><b>Estratégia correcta</b>            Existe uma boa estratégia para alcançar o sucesso do negócio, o retorno financeiro do investimento?            Na estratégia, os pressupostos financeiros do plano de negócios são credíveis e incluem uma estratégia de saída razoável?</p>	<p><b>Estratégia correcta</b>            Existe uma boa estratégia para alcançar um impacto social significativo?            Tem sido desenvolvido um bom plano de negócios para implementar uma estratégia sustentável?</p>
<p><b>Pessoas para o fazer funcionar</b>            São as pessoas no negócio as que podem fazer com que tenha sucesso?</p>	<p><b>Pessoas para o fazer funcionar</b>            As pessoas que gerem a organização são capazes de fazer isto ter sucesso?</p>

Tabela 8: Critérios dos investidores, Fonte: Empresas Sem Fins Lucrativos, 2010

## Potencial financeiro

Pode usar as seguintes perguntas para analisar o seu potencial financeiro, a fim de poder planear como obter fundos para a sua empresa. Estas perguntas ajudá-lo-ão a responder à pergunta fundamental que precisa de fazer a si mesmo: Consegue atingir os seus objectivos de rentabilidade?

- Quais são os seus custos potenciais de arranque, incluindo tecnologia, pessoal, materiais, equipamento, marketing, e planeamento?
- Quais serão os seus custos operacionais?
- Aproximadamente que preço poderá cobrar? Como é que o preço seria determinado?
- Qual é o seu sentido de um lucro potencial para uma venda?
- Prevê problemas de fluxo de caixa, incluindo a procura sazonal ou custos iniciais elevados?
- Quanto capital de giro é necessário?
- Quais poderão ser os seus pressupostos de vendas nos primeiros anos? Números? Crescimento?
- Quanto tempo vai demorar até que a empresa se equilibre?
- Quais são os factores-chave da rentabilidade? A empresa pode operar a este nível?
- Existem fontes potenciais de apoio financeiro e humano para as diferentes fases de desenvolvimento?

## **Estrutura de capital**

Nos negócios, a estrutura de capital é determinada pela combinação dos diferentes recursos utilizados pela empresa para financiar os seus investimentos.

Numa empresa comum, a estrutura de capital refere-se ao montante de dívida e/ou capital empregue por uma empresa para financiar as suas operações e financiar os seus activos. A dívida consiste em dinheiro emprestado que é devido ao prestador, normalmente com despesas de juros. O capital próprio consiste em direitos de propriedade na empresa, sem necessidade de reembolsar qualquer investimento.

O objectivo de maximizar o valor de mercado de uma empresa envolve encontrar a combinação de capital próprio e dívida que minimize o custo de capital da empresa. Numa empresa convencional, o objectivo é geralmente maximizar o retorno dos accionistas, mas isto é muito diferente numa empresa social.

## **Fase de financiamento e desenvolvimento da empresa**

Uma grande ideia, um forte desejo de ajudar a mudar o mundo para melhor e um plano de negócios detalhado dar-lhe-ão um começo de funcionamento ao iniciar um negócio empresarial. Mas é impossível começar a não ser que tenha o financiamento para apoiar a sua visão.

Qualquer negócio, também as empresas sociais, necessitam de financiamento em diferentes fases a fim de cumprirem os seus objectivos. Para além das poupanças pessoais e do financiamento tradicional oferecido pelos bancos, existem certas fontes a que se podem dirigir. Isto porque cada fase tem um nível de risco e um custo associado, que deve ser bem compreendido a fim de encontrar o melhor investidor para cada uma delas.

O acesso ao financiamento é fundamental ao longo do ciclo de vida das empresas. Como empresário, saberá que durante o processo de criação da sua empresa, esta passará por diferentes fases e, em cada uma delas, terá diferentes necessidades a resolver e, portanto, precisará de um tipo específico de financiamento.



Felizmente, existem vários tipos de financiamento externo que permitem aos projectos arrancar e alcançar o sucesso em muitos casos. A escolha certa de fontes de financiamento para uma empresa é crucial para assegurar o seu desenvolvimento e crescimento. Cada uma delas tem um nível de risco e um custo associado que deve ser distinguido a fim de encontrar o melhor investidor.

Neste vídeo, Luis Sande da empresa social Auara fala sobre o financiamento e as 4 fases de desenvolvimento da empresa: <https://youtu.be/EFUcskoj90>.

Estas são as quatro fases:

1. **Fase Inicial de Gestação.** Nesta primeira fase, o mais importante são os fundadores e a ideia em que o negócio vai basear-se, que deve ser bem fundamentada. Nesta fase, as necessidades financeiras devem ser baixas, pois é nesta fase que se determina se o projecto será viável. O acordo de accionistas deve ser bem estabelecido durante esta fase, a fim de profissionalizar o que cada fundador contribui. Da mesma forma, uma empresa social deve desenvolver a sua declaração de missão.
2. **Segunda fase: Criação.** Esta fase vem quando já tem um protótipo de produto e as suas necessidades financeiras aumentam. Além disso, você já tem uma equipa a funcionar. Como o nível de risco é elevado, porque ainda não há nada lançado no mercado, os melhores investidores são **familiares e amigos**, pessoas próximas dos fundadores que acreditam no projecto e apostam no mesmo. Uma ferramenta básica que deve ser incorporada nesta fase é um plano de negócios de 5 anos, que reflecte a forma como a empresa se vai desenvolver e as suas necessidades económicas. **É importante, como empresa social, auditar as contas de forma a ser muito transparente.** Finalmente, existem métodos de financiamento acessíveis, tais como incubadoras e prémios.
3. **Fase 3: Lançamento.** Nesta fase, é necessário um nível de financiamento mais elevado, como é quando será necessário formar uma equipa comercial, distribuir o produto, produzir stock suficiente, etc. Portanto, a empresa tem de se tornar mais profissional. É neste momento que investidores como os **business angels, investidores de impacto e empresas de crowdfunding** devem ser procurados. É importante definir o plano de saída do investidor da empresa criada. Os bancos também começam a ser tidos em conta, uma vez que são necessárias linhas de liquidez. Com investidores mais fortes e mais profissionais, é aconselhado a procurar aconselhamento jurídico e financeiro.
4. **Fase 4: Consolidação.** Este é o momento de considerar a expansão da empresa para outros mercados, tornando-a maior e, portanto, a necessidade financeira aumenta consideravelmente. Os investidores mais aconselháveis nesta fase são os **fundos de capital de risco ou de investimento de impacto**. Outra forma de angariar capital é através de **alianças** com empresas europeias e da procura de financiamento conjunto, ou de **ajuda pública ou empréstimos**. Dado que nesta fase é normal **estar perto do ponto de equilíbrio**, as instituições financeiras tendem a ter acesso a financiamento sem recurso.

## Fontes de financiamento

A empresa social pode também recorrer a **investidores privados**, tais como business angels, ou plataformas de crowdfunding (crowdfunding, crowdlending...), embora existam cada vez mais opções que oferecem ajuda especializada para as empresas em fase de arranque. Os **programas públicos** desempenham um papel pequeno mas não negligenciável em termos de financiamento empresarial.

Se não tem ideia de como obter apoio financeiro, informe-se sobre ajuda pública, linhas de financiamento e pode mesmo recorrer a uma empresa de consultoria para encontrar o modelo mais apropriado para o seu plano.

**Aceleradores**, bem como investidores privados, tornaram-se uma opção muito viável para materializar o seu projecto, especialmente devido aos extras que proporcionam. A experiência de mentores e empresários que o aconselham ou partilham as suas redes de contactos, tornará mais viável o início do seu negócio.

Esta proliferação de incubadoras, aceleradores, espaços de inovação... que tem ocorrido nos últimos anos, chegou também a instituições públicas, privadas e públicas, câmaras municipais, regionais e do governo central, que são cada vez mais favoráveis ao empreendedorismo.

Assim que entrar na roda, encontrará numerosas oportunidades para mostrar a sua ideia e encontrar apoio: **eventos específicos** (mobilidade sustentável, tecnologia, cidades sustentáveis, cidades inteligentes...), **feiras comerciais e reuniões de rede** irão ajudá-lo a dar-se a conhecer e criar alianças.

Pode sempre optar por **prémios** que, para além da contribuição económica que irá dar visibilidade ao seu projecto.

**Mas não se esqueça disto: a procura de financiamento deve ser consistente com a missão e visão da organização e deve ser consistente com os grupos com os quais trabalha.**

## Investimento social

O investimento social é a utilização de financiamento reembolsável para ajudar uma organização a alcançar um objectivo social. Caridades e empresas sociais podem usar financiamento reembolsável para as ajudar a aumentar o seu impacto na sociedade, por exemplo através do crescimento do seu negócio, fornecendo capital de giro para a entrega de contratos, ou comprando activos. Caridades e empresas sociais podem gerar um excedente através de actividades comerciais, contratos de prestação de serviços públicos, subvenções e donativos, ou uma combinação de alguns ou de todos eles. Este excedente é então utilizado para reembolsar os investidores.

Existem dois tipos principais de investimento social:

- Empréstimo (dívida): Contrair um empréstimo que você concorda em reembolsar durante um determinado período de tempo. A maioria dos investimentos em dívida são pagos com juros - uma taxa que paga ao investidor pelo uso do seu dinheiro.
- Acções (capital próprio): Venda de acções da sua organização a um investidor. Os investidores em acções recebem uma parte de quaisquer lucros pagos pela organização e podem ter uma palavra a dizer sobre a forma como a organização é gerida.

Você pode obter investimento social de dois grandes grupos:

- Através de uma organização: bancos sociais, trusts e fundações, empresas de investimento social e verde. Elas podem fornecer um certo tipo de investimento. Cada organização terá critérios de elegibilidade diferentes.
- Directamente de um indivíduo (ou grupo de indivíduos): investimento anjo, crowdfunding e acções comunitárias.

O investimento social não é adequado para todos, e deve ser considerado juntamente com outras opções.

Como deve escolher um investidor social? Veja este vídeo: <https://youtu.be/wqI61d2e7xg>

Quando uma organização recebe investimento social, normalmente terá de pagar um retorno por utilizar o dinheiro que o investidor lhe empresta. Qualquer investidor social espera ser reembolsado. O custo do capital é simplificado à taxa de juros que lhe será cobrada por esse dinheiro.

Veja este vídeo: <https://youtu.be/f6E4POki8vg>

## Investimento de impacto

O investimento de impacto é uma estratégia de investimento que visa gerar efeitos sociais ou ambientais benéficos específicos, para além dos ganhos financeiros. Os investimentos de impacto podem tomar a forma de numerosas classes de activos e podem resultar em muitos resultados específicos. O objectivo do investimento de impacto é usar dinheiro e capital de investimento para resultados sociais positivos (Investopedia).

Antes de se envolverem com uma empresa, os investidores que usam o investimento de impacto como uma estratégia consideram o compromisso da empresa com a responsabilidade social corporativa (RSE), ou um sentido de servir positivamente a sociedade como um todo. O tipo de impacto que pode ser derivado deste tipo de investimento varia dependendo do sector e da empresa específica dentro desse sector, mas alguns exemplos comuns estão a retribuir à comunidade, ajudando os menos afortunados ou investindo em práticas de energia sustentável para ajudar a salvar o nosso planeta.

A maioria dos investimentos de impacto são feitos por investidores institucionais, tais como fundos de cobertura, fundações privadas, bancos, fundos de pensões e outros gestores de fundos. No entanto, algumas empresas de serviços financeiros socialmente conscientes, plataformas de investimento na Internet e redes de investidores oferecem agora também aos indivíduos a oportunidade de se envolverem. Uma das principais áreas de actividade são os empréstimos de microfinanças, que fornecem aos proprietários de pequenas empresas em países emergentes capital de arranque ou de expansão. As mulheres são frequentemente as beneficiárias destes empréstimos.

Veja este vídeo: <https://youtu.be/jv3oKGUbCPo>

## Investidores privados: o business angel

Embora lentamente, cada vez mais empresários estão a recorrer directamente a investidores privados para obter apoio. De acordo com o relatório de 2019 da AEBAN (associação espanhola de business angels), "o business angel já não é 'invisível' como era tradicionalmente considerado. A sua presença em eventos públicos e no LinkedIn mudou a tradicional discrição para um perfil mais público". As plataformas Crowdequity continuam a aumentar a sua presença neste tipo de ambiente de investidores e aumentam a sua relevância como fonte de projectos. As redes têm proporcionado aos investidores uma oportunidade de diversificação e, sobretudo, um ambiente que contribui para a profissionalização dos investidores.

**Para atrair investidores, pense grande, reconheça o potencial da sua ideia e vá em frente - use frases inspiradoras!**

## Crowdfunding

O Crowdfunding é a prática de financiar um projecto ou empreendimento angariando pequenas quantias de dinheiro de um grande número de pessoas, tipicamente através da Internet. O crowdfunding surgiu nos anos 90 como um modelo de financiamento destinado a financiar pequenos projectos de natureza artística ou cultural através do papel dos chamados mecenas ou indivíduos que contribuiriam com o seu dinheiro na forma de uma doação ou em troca de uma recompensa não monetária.

Ao longo dos anos, o Crowdfunding tem evoluído para novos modelos alternativos de financiamento onde os indivíduos que oferecem o seu dinheiro passam de mecenas a investidores e os indivíduos e empresas podem obter empréstimos através deste método.

Existem diferentes tipos de Crowdfunding:

- Crowd-equity
- Crowdlending
- Crowdsourcing
- Doação de fundos da multidão
- Recompensar o financiamento da multidão

**Equity Crowdfunding** é baseado no conceito de Crowdfunding. O conceito é o mesmo, mas é dado um passo em frente. O método de capital próprio também é usado para crowdfunding uma empresa, mas desta vez é feito comprando acções da empresa e subscrevendo um aumento de capital. Os investidores tornam-se assim proprietários da empresa e podem assim exercer os direitos associados a este estatuto, tais como o direito de participar nos lucros da empresa. Geralmente, as empresas que recorrem a esta forma de financiamento são empresas consolidadas com um certo grau de crescimento. É muito interessante para os investidores, pois não é necessário ter um nível de capital muito elevado.

**Crowdlending** é o financiamento através de empréstimos a empresas ou indivíduos que são financiados por indivíduos. Vem das palavras inglesas "Crowd", multidão e "Lending", empréstimo. O financiamento solicitado pela empresa é coberto graças a muitas pequenas contribuições de grandes indivíduos que emprestam o seu dinheiro. Em troca, estes investidores recebem uma contrapartida monetária, ou seja, a taxa de juros paga pela empresa, e a plataforma intermediária de crowdlending recebe uma pequena comissão.

**O Crowdsourcing** envolve a obtenção de trabalho, informação, ou opiniões de um grande grupo de pessoas que submetem os seus dados via Internet, redes sociais, e aplicações para smartphones. As pessoas envolvidas no crowdsourcing às vezes trabalham como freelancers pagos, enquanto outras executam pequenas tarefas voluntariamente. Por exemplo, aplicações de tráfego como a Waze encorajam os condutores a reportar acidentes e outros incidentes nas estradas para fornecer informação actualizada em tempo real aos utilizadores da aplicação. O trabalho de crowdsourcing permite às empresas poupar tempo e dinheiro ao mesmo tempo que se aproximam de pessoas com diferentes competências ou pensamentos de todo o mundo.

**O crowdfunding baseado em doações** é uma forma de obter dinheiro para um projecto, pedindo a um grande número de contribuintes que doem individualmente uma pequena quantia para o mesmo. Em troca, os financiadores podem receber recompensas simbólicas que aumentam em prestígio à medida que o tamanho da doação aumenta. No entanto, para as

menores somas, o financiador pode não receber absolutamente nada. O crowdfunding baseado na doação também pode ser usado num esforço para angariar fundos para causas de caridade.

**O financiamento baseado em recompensas** consiste na doação de indivíduos a um projecto ou negócio com a expectativa de receber em troca uma recompensa não financeira, como bens ou serviços numa fase posterior. Um exemplo comum é um projecto ou negócio que oferece um serviço único (recompensas) ou um novo produto (pré-venda) em troca de um investimento. Esta forma de crowdfunding permite às empresas lançar com encomendas já em carteira e fluxo de caixa garantido (uma questão importante para novos negócios) e reúne uma audiência antes do lançamento de um produto.

Existem muitas plataformas que oferecem este serviço, mas aqui incluímos algumas.

Plataformas de financiamento de multidões: [Inicia](#), [Teaming](#), [iHelp](#)

Plataformas de crowdlending: [Ecrowd](#), [Colectual](#), [Crowdcube](#)

A Comissão Nacional do Mercado de Valores em Espanha oferece informações sobre [as plataformas de financiamento de multidões](#). Neste [website](#) pode encontrar mais informação e uma comparação entre diferentes plataformas de crowdfunding, e dicas para o sucesso. A Comissão Europeia oferece um [Guia para o crowdfunding](#) e informação sobre [Business Angels](#).

## Financiamento europeu

A União Europeia está a fornecer vários programas de financiamento a fim de apoiar a transição para uma economia circular, tais como os Fundos Estruturais e de Investimento Europeus, Horizon 2020 e o programa LIFE.

→ Visão geral das oportunidades de financiamento em A nível dos [Estados Membros](#).

Além disso, o **Banco Europeu de Investimento (BEI)** está a fornecer financiamento e aconselhamento para projectos de economia circular através do Fundo Europeu de Investimentos Estratégicos e do Programa "EU Finance for Innovators" (InnovFin).

→ Visão geral do papel de [O BEI](#) no apoio à economia circular

Desde Abril de 2021, o [Conselho Europeu de Inovação e a Agência Executiva das Pequenas e Médias Empresas \(EISMEA\)](#) gerem, em parte ou na totalidade, em nome da Comissão Europeia, [vários programas da UE](#) nos domínios do apoio às PME & inovação, ambiente, acção climática, energia e assuntos marítimos. Através destes programas, a EASME oferece financiamento da UE e outros tipos de apoio a empresas, pequenas empresas, investigadores, organizações não governamentais e organismos públicos, a fim de os ajudar em projectos que criem emprego e crescimento e ajudem a Europa a avançar para uma economia sustentável, de baixo carbono e que respeite a natureza.

O Mercado Único é o coração pulsante da UE. É o maior mercado do mundo, onde pessoas, bens, serviços e dinheiro podem mover-se quase tão livremente como dentro de um único país. Os cidadãos da UE podem viajar, estudar, trabalhar e apaixonar-se para além das fronteiras. Os consumidores podem comprar produtos seguros no mercado e desfrutar de um elevado nível de segurança alimentar.

Para o orçamento a longo prazo da UE 2021-2027, a Comissão propõe um programa dedicado de 4,2 mil milhões de euros para capacitar e proteger os consumidores e permitir que as muitas

pequenas e médias empresas (PMEs) da Europa prosperem. Mais informações aqui: [https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28\\_en](https://ec.europa.eu/growth/news/first-ever-financial-programme-boost-single-market-ready-kick-2021-04-28_en)

A missão da [Agência Executiva Europeia para o Clima, Infra-estruturas e Ambiente \(CINEA\)](#) é apoiar as partes interessadas na concretização do Acordo Verde Europeu através de uma gestão de programas de alta qualidade. A CINEA gere programas sobre Clima e Ambiente (Horizon Europe, Fundo de Inovação, Mecanismo de Transição Simples, Life), Energia, Transportes e Mobilidade, e o Fundo Europeu Marítimo, Pescas e Aquacultura.

Neste site você encontra chamadas para um tópico específico [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en)

Este [site](#) ajuda as Pequenas e Médias Empresas (PME) a candidatarem-se a empréstimos e capital de risco apoiados pela União Europeia. Seleccione o seu país para pesquisar oportunidades financeiras.

Aqui pode encontrar um vídeo explicativo em todas as línguas oficiais da UE, sobre como [aceder às Finanças da UE](#).

## Recursos de Aprendizagem Adicionais

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 7. Financiamento para empresários da Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	O maior investidor do mundo abraça a economia circular: BlackRock
<b>Código de Recursos:</b>	R7.1
<b>Descrição do recurso:</b>	<p>A BlackRock é a maior gestora de activos do mundo a investir em nome de clientes - desde fundos de pensões e fundos soberanos a escritórios familiares e indivíduos - em activos tais como acções de empresas cotadas em bolsa, obrigações empresariais e soberanas, e activos reais, tais como infra-estruturas e habitação.</p> <p>O fundo tem como objectivo impulsionar investimentos em empresas cotadas em bolsa que já contribuem para, ou beneficiam da transição para uma economia circular. Exemplos incluem a Adidas, que se comprometeu a 100% de poliéster reciclado nos seus formadores até 2024, e a Tomra, que fornece "infra-estrutura de venda automática inversa" para a indústria de reciclagem.</p> <p>Através deste fundo, a BlackRock enviou um forte sinal a outros investidores e empresas de que a transição para uma economia circular está a acontecer, e investir na economia circular não só contribui para uma sociedade mais resiliente e regenerativa, mas oferece a oportunidade de gerar melhores retornos financeiros e competitivos.</p>
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	No seu website pode explorar oportunidades de financiamento para um investimento sustentável. Clicando na parte superior, pode mudar o local.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#">https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing#</a>



<b>Título do módulo:</b>	Módulo 7. Financiamento para empresários da Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	Circularidade do capital
<b>Código de Recursos:</b>	R7.2
<b>Descrição do recurso:</b>	A Circularity Capital é uma empresa especializada em private equity que investe em negócios em fase de crescimento na economia circular. A Circularity Capital foi fundada como um gestor de investimento independente em 2015, com a missão de proporcionar valor aos investidores, apoiando o crescimento e a inovação na economia circular. Somos um investidor de apoio prático e usamos a perícia e conhecimento especializado da nossa equipa na economia circular para apoiar os negócios que apoiamos.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	No seu website pode explorar oportunidades de financiamento para um investimento sustentável.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://circularitycapital.com/">https://circularitycapital.com/</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 7. Financiamento para empresários da Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	Perspectivas e análises sobre o financiamento da economia circular
<b>Código de Recursos:</b>	R7.3
<b>Descrição do recurso:</b>	Agora é o momento para o sector dos serviços financeiros capitalizar sobre novas oportunidades de crescimento e investimento. O documento seguinte oferece uma nova análise que destaca o rápido crescimento do financiamento e investimento da economia circular, e provas que demonstram como as estratégias da economia circular podem desincentivar investimentos de risco e conduzir a retornos superiores ajustados ao risco para investidores e instituições financeiras.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Neste artigo você pode aprender que as oportunidades da economia circular podem ser encontradas em quase todos os sectores da economia global. Os sectores dos plásticos, moda e alimentação destacam-se como alguns dos mais susceptíveis de serem significativamente afectados ou mesmo perturbados pela economia circular a curto prazo, impulsionados pela inovação, regulação e evolução das preferências dos clientes. Passar de uma economia linear para uma circular não significa apenas financiar empresas perfeitamente circulares ou afastar-se das empresas extractivas. Esta transformação exigirá que todos os sectores mudem rapidamente e em escala para alcançar as metas climáticas e construir uma economia resistente.



	O documento fornece uma avaliação qualitativa do potencial de crescimento da economia circular em todos os sectores.
<b>Link para o recurso:</b>	Financiamento da economia circular. Capturar a oportunidade. <a href="https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o</a> A economia circular como estratégia de desenvolvimento e condutor de retornos superiores ajustados ao risco: <a href="https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o">https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 7. Financiamento para empresários da Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	Plataforma de financiamento de multidões
<b>Código de Recursos:</b>	R7.4
<b>Descrição do recurso:</b>	Este recurso é um website onde pode comparar as principais plataformas de angariação de fundos online e de crowdfunding e ler vários artigos relativos ao Crowdfunding
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Este website fornece dicas e informações sobre o crowdfunding
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://www.crowdfunding.com/">https://www.crowdfunding.com/</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 7. Financiamento para os empresários da Economia Circular
<b>Título do Recurso:</b>	VERGE Capital: Um estudo de caso de financiamento acessível para as empresas sociais lideradas por mulheres
<b>Código de Recursos:</b>	R7.5
<b>Descrição do recurso:</b>	Este recurso é um artigo no website que explica um estudo de caso de financiamento acessível para as empresas sociais lideradas por mulheres. VERGE Capital é um programa de financiamento social do Pillar Nonprofit Network (Pillar). A VERGE Capital fornece empréstimos a empresas sociais no sudoeste do Ontário com foco em grupos merecedores de capital próprio, incluindo mulheres. A VERGE opera actualmente dois fundos: o Fundo Startup e o Fundo Breakthrough.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	A leitura deste artigo irá ajudá-lo a aprender como construir uma economia mais inclusiva significa construir sobre os seus alicerces baseados no local para incluir um compromisso de investimento com lentes de género e alinhar os investimentos com a justiça racial e social.

Link para o recurso:

<https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/financing-circular-economy>

## Referências

Emprendedores (2020). *Guía Quién te ayuda a emprender*. [online] Disponível em: <http://www.emprendedores.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-quien-te-ayuda-a-emprender-emprendedores-270-1583166350.pdf> [Acedido a 25 de Janeiro de 2022].

Universidade Bocconi, Fundação Ellen MacArthur, Intesa Sanpaolo (2021), *A economia circular como estratégia de desenvolvimento e condutor de retornos superiores ajustados ao risco*. Disponível em: <https://emf.thirdlight.com/link/29wifcw68gx1-yw31dj/@/preview/1?o>

Fundação Ellen MacArthur (2020) *Financiamento da Economia Circular: agarrar a oportunidade*. Disponível em: <https://emf.thirdlight.com/link/17z1dk7idbty-lrrp3s/@/preview/1?o>

Fundação Ellen MacArthur (n.d.). Financiamento da Economia Circular [online] Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview> [Acessado a 20 de Março. 2022)

Empresas Sem Fins Lucrativos (2010). *O Guia das Empresas Sociais Canadianas. 2ª Edição*. [online] Disponível em: [https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final\\_SEGuide\\_V21\\_LowRes.pdf](https://www.vancitycommunityfoundation.ca/sites/default/files/uploads/Final_SEGuide_V21_LowRes.pdf) [Acedido a 25 Jan. 2022]

Investopedia (n.d.). *Investimento de impacto*. [online] Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/i/impact-investing.asp> [Acedido a 25 de Janeiro de 2022].

Rede Irlandesa de Empresas Sociais (2017). *Kit de ferramentas para empresas sociais*. [online] Disponível em: <https://socialenterprisetoolkit.ie/> [Acessado a 25 de Janeiro de 2022].

James Chen, Investopedia (2022). *Guia para o investimento verde*. [online]. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/g/green-investing.asp> [Acessado a 20 Mar. 2022].

Luis de Sande Blog (n.d.) *¿Cómo buscar financiación para una empresa social?* [online] Disponível em: <https://diarioresponsable.com/noticias/27465-como-buscar-financiacion-para-una-empresa-social> [Acessado a 25 de Janeiro de 2022]

OCDE (1999). *Empresas Sociais*. OECD Publishing, Paris. [online] Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en> [Acedido a 25 de Janeiro de 2022].

OCDE/União Europeia (2017). *Impulsionar o Desenvolvimento de Empresas Sociais: Compêndio de Boas Práticas*, OCDE, Editora, Paris. [online] Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en> [Acedido a 25 de Janeiro de 2022].

OCDE/União Europeia (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Políticas para o Empreendedorismo Social*. OCDE/Comissão Europeia, Serviço de Publicações da União Europeia, Luxemburgo, Disponível em: <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf> [Acedido a 25 de Janeiro de 2022].

OCDE/União Europeia (2015). *Resumo da Política de Medição do Impacto Social para as Empresas Sociais: Políticas para o Empreendedorismo Social*. OCDE/Comissão Europeia, Serviço de Publicações da União Europeia, Luxemburgo. [online] Disponível em: [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf) [Acedido a 25 de Janeiro de 2022]

UNICEF (2007). *Adolescentes e Envolvimento Civil: O Empreendedorismo Social e os Jovens*. Fundo das Nações Unidas para a Infância, Nova Iorque. [online] Disponível em : [http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning\\_Series\\_3\\_Social\\_Entrepreneurship\\_24dec2007.pdf](http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning_Series_3_Social_Entrepreneurship_24dec2007.pdf) [Acedido a 25 de Janeiro de 2022]

# Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede

## Introdução

O sucesso das empresas que adoptam o modelo de empresa social depende em grande parte de uma maior consciência pública. Nós, e as empresas que apoiamos, temos a responsabilidade de tomar decisões que não só nos beneficiam, mas também beneficiam as nossas comunidades local e globalmente. É por isso que a identificação das partes interessadas certas da organização é tão importante.

As decisões da empresa devem ter em conta as partes interessadas, porque a satisfação das partes interessadas é a chave para a sobrevivência da empresa.

Cada grupo de interessados tem certas expectativas que esperam ver cumpridas pela empresa e por esta razão é importante manter a comunicação com eles, seja através do diálogo ou de outras ferramentas que nos permitam conhecer as suas opiniões sobre a actividade da empresa. Dado que uma empresa pode ter um grande número de interessados a satisfazer, encontrar objectivos comuns entre todos eles pode ser um desafio, mas é necessário encontrar estas chaves para assegurar o crescimento e a sobrevivência da empresa.

Neste aspecto, ajuda se a empresa tiver implementado políticas de transparência corporativa, pois estas ajudam a criar confiança entre as partes interessadas, especialmente quando a empresa demonstra um elevado empenho no cumprimento da regulamentação em diferentes áreas chave (tais como igualdade, ambiente ou medidas anti-corrupção).

Por outro lado, hoje em dia, as empresas que trabalham em questões de impacto social, ambiental ou económico devem estabelecer parcerias, colaborar, e construir coligações para serem mais eficazes. Isto é especialmente verdade para os empreendedores sociais, cuja tarefa é encontrar formas de construir um propósito numa organização com fins lucrativos.

Isto nem sempre é fácil. Encontrar parceiros ou alianças é um processo lento e meticuloso e encontrar os parceiros certos pode ser um processo intensivo em recursos.

### **Tópicos:**

Este módulo aborda e compreende os seguintes tópicos:

- 1) O triplo resultado final
- 2) Gestão das partes interessadas
- 3) Medir o impacto social
- 4) Passos para a parceria
- 5) As aquisições sociais

## Resultados da aprendizagem:

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento factual sobre quem são as partes interessadas.</li><li>• Conhecimento factual sobre os tipos de intervenientes numa empresa social</li><li>• Conhecimento factual sobre a realização de uma análise das partes interessadas</li><li>• Conhecimento sobre métodos para medir o impacto social</li><li>• Conhecimento sobre os principais passos para uma parceria para enfrentar os desafios do impacto social</li><li>• Conhecimento sobre compras sociais na cadeia de fornecimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Understand a importância das partes interessadas para uma empresa social</li><li>• Identify os principais interessados de uma empresa social</li><li>• Analyse o papel das partes interessadas</li><li>• Understand a importância do envolvimento das partes interessadas</li><li>• Understand a importância de medir o impacto social de uma empresa social</li><li>• Identifying os elementos necessários para medir o impacto social</li><li>• Understand as oportunidades de contratação social para empresas sociais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Awareness da importância das partes interessadas</li><li>• Appreciation das necessidades das partes interessadas</li><li>• Appreciation de como a parceria pode ajudar as empresas sociais na solução de problemas sociais e ambientais.</li><li>• Awareness do impacto do empreendedorismo social nas comunidades</li></ul>

## O triplo resultado final

Em economia, o triplo resultado final (TBL) sustenta que as empresas devem comprometer-se a concentrar-se tanto nas preocupações sociais e ambientais como nos lucros. A teoria TBL postula que em vez de uma linha de fundo, deveria haver três: lucro, pessoas e o planeta. A TBL visa medir o desempenho financeiro, social, e ambiental de uma empresa ao longo do tempo. A TBL procura medir o nível de compromisso de uma empresa com a [responsabilidade social corporativa](#) e o seu impacto sobre o ambiente ao longo do tempo. A ideia era que uma empresa pode ser gerida de forma a não só ganhar dinheiro mas também a melhorar a vida das pessoas e o bem-estar do planeta.

# Gestão das partes interessadas

## Definições

**Interessado** é uma pessoa ou organização que tem algo a ganhar ou a perder através dos resultados de um processo de planeamento, programa ou projecto (Dialogue by Design, 2008). O termo "parte interessada" refere-se a todos os grupos internos e externos de pessoas que são directa ou indirectamente afectadas pelas actividades de uma empresa, que têm as suas próprias necessidades e expectativas e que, portanto, têm influência sobre a empresa.

**O Envolvimento das Partes Interessadas** é o processo de obter efectivamente as opiniões das partes interessadas sobre a sua relação com a organização/programa/projecto (Friedman e Miles, 2006).

**A Análise das Partes Interessadas** é uma técnica usada para identificar e avaliar a influência e importância de pessoas chave, grupos de pessoas, ou organizações que podem ter um impacto significativo no sucesso da sua actividade ou projecto (Friedman e Miles 2006).

**A Gestão das Partes Interessadas** é essencialmente a gestão das relações com as partes interessadas, o processo de gerir as expectativas e as exigências destas partes interessadas.

As partes interessadas podem ser **internas ou externas** a uma organização. As partes interessadas internas são pessoas cujo interesse numa empresa vem através de uma relação directa, tal como emprego, propriedade, ou investimento. Intervenientes externos são aqueles que não trabalham directamente com uma empresa mas são de alguma forma afectados pelas acções e resultados do negócio. Os fornecedores, credores e grupos públicos são todos considerados partes interessadas externas.

Os **principais interessados** são aqueles com influência significativa ou importância dentro de uma organização; podem também pertencer a outros grupos.

## Análise das partes interessadas

A análise das partes interessadas é um processo de recolha e análise sistemática de informação qualitativa para determinar cujos interesses devem ser tidos em conta no desenvolvimento e/ou implementação de um projecto ou programa. É frequentemente utilizada durante a fase de preparação de um projecto para avaliar as atitudes das partes interessadas em relação às mudanças potenciais. A análise das partes interessadas pode ser feita uma vez ou numa base regular para acompanhar as mudanças nas atitudes das partes interessadas ao longo do tempo.

Assim, uma análise das partes interessadas ajuda-o a identificar todos os envolvidos, como contribuem, os seus interesses, e o que precisa de fazer para os manter felizes e o seu projecto a tempo.

Os **passos** exactos **para conduzir uma análise das partes interessadas** dependerão da abordagem que utilizar, mas independentemente da abordagem com que trabalhar, o processo passará por algumas fases:

1. Identificar e mapear as partes interessadas internas e externas
2. Avaliar a natureza da influência e importância de cada parte interessada
3. Construa uma matriz para identificar a influência e a importância das partes interessadas

Aqui pode descarregar alguns modelos para o ajudar com a análise das partes interessadas: [Modelo de Rede de Energia/Interesses](#), [Modelo para um projecto](#), [Exemplo de Matriz de Análise de Partes Interessadas](#), [Mapeamento e Análise de Partes Interessadas \(PPT\)](#), [Modelo de Mapa de Partes Interessadas para PowerPoint](#), [Modelo de Log de Análise de Partes Interessadas para Excel](#)

## Medir o impacto social

O impacto social é o efeito que as acções de uma organização têm sobre o bem-estar da comunidade. É uma mudança significativa e positiva que responde a um desafio social premente - como a depressão, o desemprego, os danos ambientais.

A criação de impacto social é o resultado de um conjunto deliberado de actividades com um objectivo que corresponde a esta definição.

Se a criação de impacto social está no coração de quem você é como organização, então medir - e mais importante, compreender - o impacto social que você cria é tão importante como manter as suas finanças em ordem.

Ao criar uma empresa social, deve estar confiante no impacto que está a ter sobre os beneficiários. Mas não basta apenas saber - precisa de recolher dados reais que mostrem a diferença que está a fazer no mundo. É aí que entra a medição do impacto social.

A medição do impacto social permitirá à sua organização demonstrar e melhorar. Demonstrar às partes interessadas (incluindo os financiadores) que o que a sua organização faz está a fazer a diferença. Medir e avaliar também permitirá à sua organização melhorar o seu impacto, identificando os pontos fortes ou fracos.

### Envolvimento das partes interessadas

A identificação e envolvimento com as partes interessadas é absolutamente crucial para medir o impacto. Sem um envolvimento adequado das partes interessadas, você não pode sequer começar a medir o impacto de forma eficaz. É importante saber quem são os interessados e qual a melhor forma de se envolver com eles.

O envolvimento das partes interessadas ajuda as organizações a considerarem proactivamente as necessidades e desejos de qualquer pessoa que tenha uma participação na sua organização, o que pode promover ligações, confiança e adesão às iniciativas chave da sua organização. Para isso, é muito importante ter um plano de comunicação:

Quando bem feito, o envolvimento das partes interessadas pode mitigar potenciais riscos e conflitos com grupos de partes interessadas, incluindo incerteza, insatisfação, desalinhamento, desengajamento e resistência à mudança.

### Medir resultados, não resultados

Um resultado indica que uma actividade teve lugar, enquanto que um resultado é um indicador de mudança. Medir a quantidade de resultados não é suficiente. Por exemplo, distribuir 25 redes (saída) para evitar picadas de mosquitos não significa necessariamente que os casos de malária são reduzidos (resultado); as redes nunca podem ser usadas.

### Retorno social do investimento (SROI)



**A SROI é uma metodologia para medir o valor financeiro dos resultados ambientais e sociais.** Ao estabelecer indicadores financeiros para resultados, tais como "redução do isolamento social", um valor monetário pode ser atribuído ao impacto da sua organização e a sua organização pode demonstrar o retorno do investimento (por exemplo, cada Euro gasto gera 5 Euros de valor social).

O SROI é útil para as corporações porque pode melhorar a gestão de programas através de um melhor planeamento e avaliação. Também pode aumentar a compreensão da corporação sobre o seu efeito na comunidade e permitir uma melhor comunicação sobre o valor do trabalho da corporação (tanto internamente como para as [partes interessadas](#) externas). Filantropos, [capitalistas de risco](#), [fundações](#) e outras [organizações sem fins lucrativos](#) podem usar o SROI para rentabilizar o seu impacto social, em termos financeiros (Johnson Center for Philanthropy, 2013)

Primeiro desenvolvido pelo fundo filantrópico REDF para organizações sem fins lucrativos para medir o valor social, em vez de monetário, o quadro do Retorno Social do Investimento (SROI) oferece **sete princípios para medir o impacto social:**

1. Envolver as partes interessadas
2. Compreender o que muda
3. Valorize as coisas que importam
4. Inclua apenas o que é material
5. Não exagere na reclamação
6. Seja transparente
7. Verificar o resultado

Uma fórmula geral usada para calcular a SROI é a seguinte:

$$SROI = \frac{SIV - IIA}{IIA \times 100\%}$$

Onde:

SIV= valor de impacto social

IIA=valor do investimento inicial

Embora a abordagem varie dependendo do projecto que está a ser avaliado, existem quatro elementos principais que são necessários para medir a SROI:

- Inputs, ou recursos necessários para a actividade (tais como custos de funcionamento, por exemplo, de um programa de formação profissional)
- Resultados directos da actividade (por exemplo, o número de pessoas formadas pelo programa)
- Resultados, ou as mudanças nas pessoas resultantes da actividade (por exemplo, novos empregos, melhoria dos rendimentos, melhoria da qualidade de vida das pessoas)
- Impacto, que é o resultado menos uma estimativa do que teria acontecido de qualquer maneira sem a actividade (por exemplo, se 20 pessoas obtivessem novos empregos mas cinco delas teriam sido contratadas de qualquer maneira, o impacto baseia-se nas 15 pessoas que obtiveram empregos directamente como resultado do programa de formação profissional).

## **Mantenha a sua missão em mente**

Medir o impacto não é apenas para o bem dos financiadores, a sua organização também irá beneficiar. A medição do impacto não deve ser apenas um exercício em caixas de seleção para justificar a sua existência.

## **Passos para a parceria**

Ao estabelecer parcerias para enfrentar os desafios da sustentabilidade e do impacto social, as empresas podem tomar decisões mais informadas sobre os seus negócios, os seus investimentos, os seus objectivos de responsabilidade social corporativa, as suas prioridades de impacto social e mesmo os seus esforços filantrópicos se ouvirem e trabalharem com outros que tenham competências complementares.

Veja este vídeo: Empresas Sociais Prontas para a Empresa

<https://youtu.be/vMKWUHewk-M>

Seguir alguns passos simples torna o processo mais fácil e mais eficaz. Esta abordagem tem sido eficaz para empresas grandes e pequenas, start-ups, empreendedores sociais, organizações sem fins lucrativos e até mesmo para o Governo dos EUA.

Primeiro, é fundamental que cada organização compreenda as suas próprias metas e objectivos antes de entrar numa parceria ou colaboração. Nesta fase é importante estabelecer prioridades porque é preciso tempo e paciência para determinar onde existem lacunas e necessidades dos parceiros.

O passo seguinte é esclarecer quais os parceiros existentes ou potenciais que têm objectivos semelhantes e onde existem conjuntos de competências complementares para colmatar as lacunas. É necessário prever uma acção conjunta, que envolve assegurar que os objectivos sejam alinhados entre parceiros, que os resultados quantitativos sejam definidos, que os processos sejam clarificados, e que os pontos fortes e os papéis de cada parceiro sejam identificados. Só então a parceria pode começar a ser implementada eficazmente.

Uma vez a parceria estabelecida, a sua eficácia precisa de ser avaliada, tanto para preencher as lacunas identificadas no exercício de definição de prioridades como para fornecer valor adicional, numa base regular. Os parceiros são parceiros porque prestam apoio mútuo. Mas esta dinâmica não é permanente; as missões, o pessoal, etc. podem mudar. É por isso que é necessário estabelecer um ponto de controlo específico em cada parceria, que assegurará que a parceria é construída em torno da confiança, honestidade e integridade do trabalho.

## **As aquisições sociais**

As empresas começam a dar prioridade à sustentabilidade ambiental e ao impacto social nas suas estratégias de cadeia de abastecimento, mas a sua motivação não é totalmente altruísta. Isto faz parte de uma mudança a longo prazo em que os negócios e a sustentabilidade estão cada vez mais ligados e o objectivo é reconhecido como impulsor do valor do negócio

que cria vantagem competitiva (Monitor Deloitte, 2021). As pressões externas e internas levaram as empresas a aumentar as suas contribuições para combater as alterações climáticas e criar cadeias de valor mais inclusivas. Isto é especialmente verdade em 2021, uma vez que a crise da COVID expôs linhas de falha através de cadeias de abastecimento globais e interligadas e mudou os hábitos de consumo para compras mais conscientes e locais (Accenture, 2020). Mas transformar as cadeias de abastecimento não é tarefa fácil e requer acção a múltiplos níveis. É aqui que existe uma oportunidade incrível para as empresas sociais serem integradas em cadeias de valor corporativas.

As Compras Sociais são definidas como a compra de escada de mercadorias e serviços por empresas de negócios sociais. Através das aquisições sociais, as empresas integram negócios sociais nas suas cadeias de fornecimento com a intenção explícita de criar impacto social ou ambiental através das suas aquisições (Durand et al. 2021).

As Compras Sociais permitem que as empresas possam conduzir o impacto directamente através das suas cadeias de fornecimento (abordagem "fazer o bem"), estendendo-se para além da consciencialização e mitigando os riscos da cadeia de fornecimento ("não causar danos") (Durand et al. 2021).

Existem vários caminhos para se comprometer com as Compras Sociais, amplamente categorizados em quatro tipos de compromisso:

1. Interno: Integre os negócios sociais na sua própria cadeia de valor.
2. Clientes: Ajude os clientes a integrar negócios sociais nos seus processos de aquisição.
3. Fornecedores: Influenciar os fornecedores (para além do Tier-1) para integrar negócios sociais para além da oferta da empresa.
4. Ecossistema: Construir ecossistemas em toda a indústria.

A organização Yunus Social Business trabalha com empresas para se envolver em negócios sociais. Eles apoiam os líderes empresariais através da criação de inovações orientadas por objectivos que ajudam as pessoas a escapar à pobreza, a ter acesso a cuidados de saúde ou a viver num ambiente livre de poluição e ligam as empresas à comunidade empresarial social global criando alianças invulgares. Além disso, o relatório "[The Social Procurement Manual](#)" publicado pela Yunus Social Business (YSB), fornece estudos de caso e ferramentas práticas para as empresas que querem começar a 'comprar social'.

## Estudo de caso

<b>Título do módulo</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede		
<b>Título do Estudo de Caso</b>	<b>A Body Shop &amp; Plásticos para a Mudança</b>	<b>Código de estudo de caso</b>	CS8.1
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Estudo de caso (CS)</b>	<b>Tipo de aprendizagem</b>	Aprendizagem auto-dirigida

<b>Duração da actividade (em minutos)</b>	20	<b>Resultados da aprendizagem</b>	Para saber como uma empresa pode fazer parceria com uma empresa social
<b>Objectivo da actividade</b>	Promover a reflexão sobre outras formas de fazer negócios usando a economia circular com um propósito social.		
<b>Introdução</b>	<p>Plastics for Change (<a href="https://www.plasticsforchange.org/">https://www.plasticsforchange.org/</a>) visa criar meios de vida melhores e mais seguros para os colectores informais de resíduos nas cadeias de fornecimento globais. O primeiro reciclador a ser verificado pela Organização Mundial do Comércio Justo, eles fazem parcerias com ONGs locais na Índia para dar aos recolhedores melhores e mais estáveis preços, bem como formação. Eles oferecem às empresas uma plataforma de mercado de materiais reciclados de origem étnica e de alta qualidade.</p> <p>Eles iniciaram uma <a href="#">parceria com The Body Shop</a> para lançar os seus serviços a uma escala maior. Juntos construíram um processo robusto de garantia de qualidade, bem como a criação de um impacto social e ambiental, em linha com os valores da The Body Shop e o seu programa de Comércio Justo Comunitário. A Body Shop e a Plastics for Change estabeleceram uma parceria para desenvolver os primeiros plásticos reciclados de comércio justo, trabalhando com mais de 2.000 recolhedores de materiais recicláveis na Índia. O plástico é utilizado para as garrafas de cosméticos da marca.</p> <p>História:</p> <p>2016: O fundador e CEO da Plastics for Change, Andrew Almack, foi perseguido o gerente de sustentabilidade da The Body Shop no corredor de uma conferência em Singapura.</p> <p>2019: Lançamento oficial da Organização Mundial do Comércio Justo (World Fair Trade Organization) verificou a cadeia de fornecimento.</p> <p>2020: A Body Shop comprou 500 toneladas de plásticos reciclados da Plastics for Change.</p> <p>2021: A Body Shop chama os seus concorrentes a comprar da Plastics for Change como parte de um movimento global.</p> <p><b>BENEFÍCIOS DE IMPACTO:</b> ✓ 33 empregados na fábrica. ✓ +2,000 recolhedores informais. ✓ 300 toneladas de CO2 poupadas. ✓ 12 milhões de garrafas PET recicladas. <b>BENEFÍCIOS PARA O NEGÓCIO:</b> ✓ Comunicação: 600+ artigos de imprensa. ✓ Envolvimento dos empregados e consumidores. ✓ Boa vontade social. ✓ Diferenciação da marca.</p>		
<b>Desafio</b>	Pensar em formas de implementar modelos de negócios de economia circular na cadeia de fornecimento		
<b>Atribuição</b>	<p>Perguntas chave que precisa de ser capaz de responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o impacto do seu empreendimento social na sociedade e no meio ambiente?</li> <li>- Como é que eles envolvem as empresas?</li> <li>- Como construir confiança para as empresas?</li> </ul>		

## Recursos adicionais

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede
<b>Título do Recurso:</b>	Classificação das partes interessadas
<b>Código de Recursos:</b>	R8.1
<b>Descrição do recurso:</b>	Este é um artigo da web que fornece uma classificação dos intervenientes internos, externos e outros. Em seguida, inclui um resumo de alguns dos principais titulares de participações internas e externas para uma empresa, com uma breve descrição.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Este recurso irá ajudá-lo a identificar as principais partes interessadas numa organização ou projecto.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html">https://assetinsights.net/Glossary/G_Stakeholders.html</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede
<b>Título do Recurso:</b>	Assegurar o Envolvimento Eficaz das Partes Interessadas
<b>Código de Recursos:</b>	R8.2
<b>Descrição do recurso:</b>	Este é um guia online que irá apoiar o seu envolvimento com os interessados e equipá-lo com algumas ferramentas e conselhos úteis para desenvolver planos de comunicação eficazes com os interessados dentro das suas próprias equipas. O guia observa os benefícios de assegurar uma abordagem sólida de gestão das partes interessadas, e inclui um modelo para uma campanha eficaz das partes interessadas.
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Este recurso irá ajudá-lo a conhecer o processo de planeamento de uma estratégia de envolvimento das partes interessadas e inclui uma melhor prática.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/">https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/ensuring-effective-stakeholder-engagement/</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede
--------------------------	---

<b>Título do Recurso:</b>	Como medir o seu impacto social
<b>Código de Recursos:</b>	R8.3
<b>Descrição do recurso:</b>	<p>Este artigo explica vários aspectos a ter em consideração para medir o impacto social de uma empresa social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que a medição do impacto social vai ajudar?</li> <li>• Quem devo envolver na medição?</li> <li>• Quanto deve custar?</li> <li>• O que é que eu meço?</li> <li>• Como é que eu meço?</li> <li>• Como é que eu faço sentido dos meus dados?</li> <li>• Como posso apresentar os meus resultados de impacto social?</li> </ul>
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	Depois de ler este artigo você conhecerá os aspectos básicos para trabalhar ao medir o impacto de uma empresa social. Receberá também algumas ferramentas e orientações para desenvolver a medição.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/">https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/</a>

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede
<b>Título do Recurso:</b>	Quando corporações e empresas sociais trabalham em conjunto, podem mudar o mundo
<b>Código de Recursos:</b>	R8.4
<b>Descrição do recurso:</b>	<p>Este recurso é um artigo de website que explica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A transformação de um modelo centrado no accionista para um modelo de partes interessadas requer inovação, adaptação e nova parceria</li> <li>• Existe uma oportunidade inexplorada para as corporações e empresas sociais trabalharem em conjunto para alcançar tanto os objectivos empresariais como os de impacto social.</li> <li>• As empresas sociais podem trazer inclusão e sustentabilidade às cadeias de valor corporativas.</li> <li>• Dois novos relatórios mostram a amplitude do alinhamento e do impacto possível, quando as empresas utilizam os seus gastos, ou aquisições, para comprar bens ou serviços de empresas sociais.</li> </ul>
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	A leitura deste artigo irá ajudá-lo a compreender as oportunidades para as empresas sociais e corporações trabalharem em conjunto

<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/">https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world/</a>
-----------------------------	---

<b>Título do módulo:</b>	Módulo 8. Finding Collaborators - Expandindo a Rede
<b>Título do Recurso:</b>	100 Empresas Sociais Prontas para a Empresa
<b>Código de Recursos:</b>	R8.5
<b>Descrição do recurso:</b>	Pode encontrar aqui 100 exemplos diversos de empresas sociais que fazem negócios com corporações através de indústrias e geografias. Esta lista é o resultado de uma pesquisa partilhada num novo relatório - <a href="#">Corporate-Ready: Como Empresas e Empresas Sociais Fazem Negócios Juntos para Impacto</a> , liderados pelo Acumen e apoiados pela IKEA Social Entrepreneurship, e desenvolvidos em colaboração com os membros da COVID (World Economic Forum's COVID Response Alliance for Social Entrepreneurs).
<b>O que vai obter ao utilizar este recurso?</b>	As empresas sociais aqui listadas são um subconjunto das muitas organizações incríveis que foram nomeadas e que responderam ao inquérito de prontidão corporativa do Acumen. A lista oferece uma visão do impacto transformacional e do valor que é criado quando empresas sociais e corporações fazem negócios em conjunto.
<b>Link para o recurso:</b>	<a href="https://widgets.weforum.org/100-corporate-ready-social-enterprises/index.html">https://widgets.weforum.org/100-corporate-ready-social-enterprises/index.html</a>

## Referências

Accenture (2020). *COVID-19: Como o comportamento do consumidor será alterado*. [online] Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research> [Acesso em 10 Fev. 2022]



Diálogo por Design (2008). *Um Manual de Envolvimento Público e das Partes Interessadas*. [online] Disponível em: <http://designer.dialoguebydesign.net/docs/> [Acedido em 10 de Fevereiro de 2022].

Durand, L., Frankland, R., Nowack, D., Sánchez, M. (2021) *O Manual de Compras Sociais. Um guia prático para integrar negócios sociais em cadeias de valor corporativas*. O Negócio Social Yunus. Disponível em: <https://corporateyunus.com/social-procurement> [Acesso em 10 Fev. 2022]

Friedman, L. e Miles, S. (2006) *Stakeholders Theory and Practice*. Imprensa da Universidade de Oxford.

Monitor Deloitte (2021). *O prémio de objectivo. Porque é que uma estratégia orientada por objectivos é boa para os negócios*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/driving-business-value-with-corporate-purpose.html> [Acesso em 10 Fev. 2022]

Escola para Empresários Sociais (n.d.). *Porque é que deve medir o seu impacto social*. [online] Disponível em: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/> [Acesso em 10 Fev. 2022]

Sonenshine, J. (2017). *ChangeSeekers: Encontre o seu caminho para o impacto*. Impacto Conectivo.

Wikipedia (n.d.) *Análise das partes interessadas*. [online] Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis) [Acesso em 16 Fev. 2022]



# LEARNING CIRCLE



cantabria  
perma  
cultura



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435