

WORKSHOP
**COMO ADAPTAR O MODELO DE
NEGÓCIO PARA A TRANSIÇÃO
DIGITAL E SUSTENTABILIDADE?**

Promovido por:



TECMINHO
UNIVERSIDADES DO MINHO INTERACÇÃO



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

Nuno Marques
Casa do território – Vila Nova de Famalicão
Telem: 964250836
e-mail: d4255@eeg.uminho.pt

Promovido por:



TECMINHO
UNIVERSIDADES DO MINHO INTERACÇÃO



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

Agenda

- Compreender o conceito e os principais elementos de um modelo de negócio.
- Aplicar frameworks de Gestão Estratégica no desenvolvimento do Business Model Canvas, integrando a perspetiva do Triple Bottom Line.
- Analisar e debater exemplos representativos de modelos de negócio com foco na sustentabilidade.
- Elucidar a importância do controlo estratégico em modelos de negócio TBL, exemplo da abordagem do Balanced Scorecard Sustentável.

Promovido por:



TECMINHO



universidade
de aveiro

Apoio:

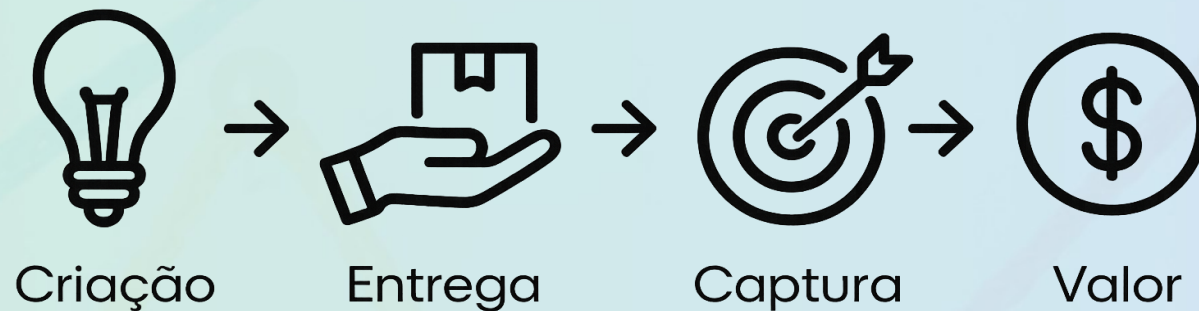


Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

Modelo de negócio Conceito



lógica entrega valor

Atrair clientes para pagar pelo valor



Promovido por:



TECMINHO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

Modelo Negocio – metáfora do barco



Promovido por:



TECMINHO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

Estratégia Modelo Negócio - Triple Bottom Line (TBL)



Com base em: Elkington, 1998, González-Benito et al. 2005; Fraj et al., 2011; Joyce & Paquin, 2016.

Promovido por:



TECMINHO



universidade de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela União Europeia

Caso Delta (exemplo)



MARCA DE CONFIANÇA: 21.º ANO CONSECUTIVO



ESCOLHA DO CONSUMIDOR: 10.º ANO CONSECUTIVO



PRÊMIO CINCO ESTRELAS: 6.º ANO CONSECUTIVO



ESTUDO REPScore DE REPUTAÇÃO: 2.ª MARCA MAIS REPUTADA EM PORTUGAL



SUPERBRANDS: 2011 E 2019



PRODUTO DO ANO (CATEGORIA DE INOVAÇÃO): MYQOFFEE 2017 E QIDS 2020



ESCOLHA DO CONSUMIDOR: 2020



PRÊMIO MARKETEER: 2018



2019 IMPACT AWARD - WINNER ATRIBUÍDO PELA INNOVATION LEADER



2020 BEST DEPARTMENT – SILVER AWARD ATRIBUÍDO PELA INNOVATION & IP FORUM AND AWARDS

Promovido por:



TECMINHO



universidade de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela União Europeia

P

Políticas de apoio à economia verde e circular (UE Green Deal, PRR)

Políticas governamentais (acordos comerciais)

E

Tx Juro

PIB

Desemprego

Salários

Inflação

Custo das materiais

S

Demografia

Tendências sociais

Estilos vida

Barreiras culturais (valores hábitos)

T

Produção

Informação

Comunicação

Gestão

A

Importância

Políticas promotoras

Pressão Social, (ONGs).

Alterações climáticas

L

Legislação aplicada produto

Laboral

Proteção concorrência

Proteção consumidor

Marcas e patentes

ANALISE – identificar Driven Forces / Mudanças chave e classifica-las como O/A.

Promovido por:



Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela União Europeia

Exemplo análise PESTAL - Caso Delta Q

Fatores Político-Legais	Nível de Impacto (E/T/O)	Importância (Alta/Média/Baixa)	Impacto / Reação da Empresa	Prioridade do Fator	Tendência Futura	Classificação (O/A/N)	Observações / Exemplos Recentes
Política fiscal e estabilidade política (UE/PT)	E	Alta	Aproveitar estabilidade para investir em inovação e crescimento.	Imediata	Manutenção da estabilidade e incentivos à inovação.	Oportunidade	Portugal 2030 e PRR como fontes de financiamento.
Acordos comerciais com países produtores	T	Média	Estreitar relações com países de origem para garantir fornecimento estável.	Médio Prazo	Oscilação geopolítica nos países fornecedores.	Ameaça	Instabilidade no Brasil e Angola pode afetar abastecimento.
Políticas de sustentabilidade e economia circular (UE)	O	Alta	Aproveitar fundos e incentivos para redesenhar produtos e processos sustentáveis.	Imediata	Aumento da exigência em políticas de ESG e circularidade.	Oportunidade	União Europeia reforça metas de neutralidade carbónica até 2050.
Legislação sobre resíduos e embalagens	E	Alta	Adaptar cápsulas e embalagens para cumprir diretivas europeias.	Imediata	Maior rigor na eliminação de resíduos não recicláveis.	Ameaça	Nova diretiva europeia limita uso de plásticos em embalagens.
Leis de proteção de dados (RGPD)	T	Média	Garantir segurança e privacidade nas interações com o consumidor.	Médio Prazo	Reforço na proteção de dados dos consumidores.	Oportunidade	Adoção de CRM com encriptação e boas práticas de consentimento.
Regulamentação alimentar e rastreabilidade	E	Alta	Investir em rastreabilidade e qualidade como vantagem competitiva.	Imediata	Mais exigências na rastreabilidade da cadeia alimentar.	Oportunidade	Certificações ISO e HACCP cada vez mais exigidas na exportação.

Promovido por:



Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela União Europeia

Analisar a concorrência – organização

Exemplo

Fatores / Variáveis	Delta Cafés	Nespresso	Continente / cápsulas de marca branca
Estratégia competitiva	Diferenciação com forte identidade nacional e qualidade premium	Diferenciação premium global	Foco em custo e acessibilidade
Posicionamento no mercado	Marca líder no mercado português, presença crescente internacional	Marca internacional, prestígio e design	Posição de conveniência, não de prestígio
Segmentos-alvo	HORECA, retalho, cápsulas (Delta Q), empresas	Consumo doméstico, premium e urbano	Mercado doméstico, consumo massificado
Recursos financeiros	Sólida base nacional, apoio institucional e expansão cautelosa	Elevados recursos financeiros (Grupo Nestlé)	Recursos moderados mas integrados no grupo Sonae
Recursos humanos	Equipa experiente, herança familiar forte	Talento global e foco em inovação de produto	Equipa funcional, sem destaque em inovação
Tecnologia e inovação	Investimento crescente em cápsulas biodegradáveis e digitalização	Alta inovação em design, materiais e experiências digitais	Baixo investimento em I&D, foco em compatibilidade
Reputação e marca	Marca altamente reputada e querida em Portugal	Marca global com forte associação a luxo e sustentabilidade	Marca funcional e associada ao preço
Competências centrais	Logística, controlo de qualidade, canal HORECA	Design, conveniência, fidelização via app	Eficiência de custo, escala e conveniência
Fatores críticos de sucesso	Qualidade, tradição, sustentabilidade, proximidade ao cliente	Experiência do cliente, exclusividade, inovação contínua	Baixo preço, distribuição em larga escala
Fatores de diferenciação	Proximidade, marca nacional, cápsulas sustentáveis, inovação social	Design da máquina, experiência da boutique, assinatura digital	Compatibilidade, preço baixo
Carteira de produtos	Diversificada: café em grão, moído, cápsulas, solúvel	Portfólio vasto com blends exclusivos e edições limitadas	Gamas básicas compatíveis com Nespresso e Delta
Estratégia de preços	Competitiva no mercado nacional, acessível	Premium, superior às marcas compatíveis	Preços muito competitivos
Canais de distribuição	HORECA, retalho, e-commerce, parcerias institucionais	E-commerce, lojas próprias, pontos de retalho selecionados	Distribuição em supermercados e hipermercados Sonae
Comunicação e publicidade	Campanhas emocionais, ligação ao território e herança cultural	Minimalista, aspiracional, centrada no prazer do café	Promoções, encartes e folhetos, sem emoção
Soluções sustentáveis (produtos/embalagens)	Linha Delta Q com cápsulas biodegradáveis; recolha de cápsulas usadas	Cápsulas em alumínio reciclável com sistema de recolha próprio	Sem cápsulas sustentáveis destacadas
Ações ESG / RSC	Projetos com comunidades produtoras; Fundação Nabeiro	Iniciativas AAA com agricultores e compensações ambientais	Pouca visibilidade em ações ESG
Certificações ambientais (ex: ISO 14001)	ISO 14001, FSC em embalagens, outros selos voluntários	Certificações Rainforest Alliance, B-Corp (Nestlé)	Sem certificações conhecidas
Modelo de economia circular	Recolha e reciclagem de cápsulas; embalagens recicláveis	Recolha de cápsulas, utilização de alumínio reciclado	Não aplicável ou inexistente
Neutralidade carbónica (compromissos)	Compromisso com transição energética e eficiência	Objetivo de neutralidade carbónica até 2030	Sem compromissos públicos claros
Transparência da cadeia de valor	Rastreabilidade crescente na origem e produção	Relatórios públicos de sustentabilidade e origem ética	Transparência limitada

Análise Estratégica do Produto: Estudo de Caso Delta Q através da Matriz de Características e Funcionalidades

Características / Marcas	Delta Q	Nespresso	Dolce Gusto	Lavazza	Illy	Tassimo	L'Or (comp.)	Bellarom (Lidl)	Continente / Pingo Doce	Total
Sistema exclusivo (máquina+cápsulas)	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
Cápsulas compostáveis/ecológicas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Programa de reciclagem de cápsulas	1	1	1	1	1	0	1	0	0	6
Variedade de bebidas (chá/choc./etc)	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Certificações sustentáveis (UTZ, RA)	1	1	0	0	1	0	1	0	0	4
Aplicação móvel / conectividade maq. café	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Alinhamento com ODS / economia circular	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
Origem nacional (marca portuguesa)	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Total	6	4	3	2	3	2	2	0	1	

Promovido por:



Apoio:

Cofinanciado por:

Matriz Comparativa TBL das Máquinas de Café em Cápsulas

			Delta Q		Nespresso		Dolce Gusto		Tassimo		Lavazza		Illy	
Critério	Peso (%)	Dimensão TBL	Pont.	Score Delta Q	Pont.	Score Nespresso	Pont.	Score Dolce Gusto	Pont.	Score Tassimo	Pont.	Score Lavazza	Pont.	Score Illy
Custo por cápsula (competitividade)	8,00%	Económico	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Sistema exclusivo	8,00%	Económico	5	0,4	5	0,4	5	0,4	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Facilidade de uso	7,00%	Económico	5	0,35	5	0,35	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Design das máquinas	7,00%	Económico	4	0,28	5	0,35	4	0,28	3	0,21	4	0,28	5	0,35
Diversidade da oferta	6,00%	Económico	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Garantia e durabilidade	5,00%	Económico	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Cápsulas ecológicas	7,00%	Ambiental	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Eficiência energética	5,00%	Ambiental	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Embalagens sustentáveis	4,00%	Ambiental	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16
Programa de reciclagem	5,00%	Ambiental	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Pegada carbónica	6,00%	Ambiental	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Sustentabilidade geral	5,00%	Ambiental	4	0,2	5	0,25	3	0,15	3	0,15	4	0,2	5	0,25
Marca e identidade	8,00%	Social	5	0,4	5	0,4	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Ligação com produtores (fair trade)	5,00%	Social	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Ações sociais / comunidades	5,00%	Social	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Certificações sociais	4,00%	Social	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16
Acessibilidade e ergonomia	5,00%	Social	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Total	100,00%			4,18		4,06		3,08		2,85		3,41		3,94

Promovido por:



Apoio:



Cofinanciado por:



Categoria	Critério-chave	Exemplos de Insights VOC
Sabor & Aroma	Qualidade sensorial, consistência	“Quero café encorpado e com sabor consistente em cada chávena.”
Praticidade	Rapidez, limpeza, simplicidade de uso	“Gosto de carregar a cápsula e ter café pronto em segundos.”
Sustentabilidade	Cápsulas ecológicas, reciclagem, pegada verde	“Evito marcas que não têm cápsulas recicláveis ou compostáveis.”
Preço	Valor percebido, fidelização, canais de venda	“O preço precisa ser justo para a qualidade que estou a receber.”
Inovação	App, personalização, conectividade, assinatura digital	“Gostava de poder escolher os sabores e receber em casa todos os meses.”
Marca	Identidade, reputação, origem e autenticidade	“Confio em marcas com história e ligação à origem do café.”
Demográficos	Idade, género, nível de rendimento, ocupação, estado civil	Jovens urbanos solteiros preferem conveniência e entrega automática.
Psicográficos	Estilo de vida, valores, interesses, personalidade	Eco-consumidores exigem cápsulas biodegradáveis e comunicação ética.
Comportamentais	Frequência de consumo, fidelidade, ocasião de uso, sensibilidade ao preço	Consumidores leais bebem 3 ou mais cafés por dia e estão abertos a subscrições.
Ocasões de Consumo	Casa, trabalho, em viagem	“Quero algo portátil para levar para o trabalho ou fins de semana fora.”
Motivações Emocionais	Bem-estar, energia, prazer, ritual diário	“O café é o meu momento de pausa e prazer.”

Critérios – VOC (café)



pio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia



- **Conheça o inimigo e conheça-se a si próprio, e sua vitória jamais será posta em causa; conheça o clima e o terreno, e sua vitória será completa.**
- **(SUN TZU, século VI a.C.).**

Promovido por:



TECMINHO



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia



Parceiros chave

Produtores de café
Fabricantes de máquinas e componentes
Retailistas e distribuidores
 parceiros (ex: Worten, Continente)
Produtores de café certificado
 Fornecedores de **embalagens sustentáveis**
 Empresas de logística e transporte
Universidades e centros de inovação (para I&D)



Atividades chave

Desenvolvimento de produto e inovação
 Marketing e gestão da marca
 Produção e embalagem de cápsulas
 Logística e distribuição
 Gestão de e-commerce e canais digitais
 Centro de formação



Recursos chave

Marca Delta Q (Grupo Nabeiro)
Plataforma de e-commerce (myDeltaQ)
Sistema próprio de cápsulas e máquinas
Fábricas em Campo Maior (Equipa de I&D e marketing)
Patentes e certificações de sustentabilidade



Proposta valor

Café expresso de qualidade premium com origem controlada em casa

Solução **máquina café inovadora** com design português.

Conveniência e simplicidade no consumo café

Sustentabilidade (embalagens recicláveis, cápsulas reutilizáveis)

Preços mais acessíveis (vs Nespresso)



Relacionamento

Programa de fidelização myDeltaQ
 Apoio ao cliente personalizado
Conteúdos sobre café e sustentabilidade (blog, redes sociais)
Comunidade Delta Q (estilo clube)



Canais Distribuição

Loja online oficial (myDeltaQ.pt)
 Canais físicos Delta Q (Loja Campo Maior e Lisboa)
Retailo (Worten, El Corte Inglés, supermercados)
Aplicação móvel Delta Q
 Redes sociais e newsletters
 Delta Coffee House (novo)

Segmento(s)

Consumidores domésticos (famílias e jovens adultos)

Pequenas empresas e escritórios (B2B)

Consumidores conscientes e sensíveis ao preço

Clientes que **valorizam origem portuguesa e sustentabilidade**



Custos

Marketing, produção, distribuição e logística

superavit económico



receitas

Cápsulas (principal), máquinas e acessórios (secundários).

Promovido por:



Apoio:



Cofinanciado por:





Comunidades

Parcerias com produtores locais (Angola, Brasil, Colômbia) 🤝

Apoio a iniciativas locais em Portugal (ex.: Campo Maior) 👥

Promoção do comércio justo ⚖️



Governança

Modelo familiar com **forte compromisso ético** 🏛️
Adoção de princípios de **economia circular** ♻️
Programas de **responsabilidade social corporativa (RSC)** na estratégia 🌐



Colaboradores

Forte **envolvimento interno** 📁
Valorização recursos humanos

Formação contínua 🧑🎓

Programas de **voluntariado corporativo e inclusão** ❤️
Gestão relacionamento (ERM) 🧩



Valor social

Reputação da marca através do **compromisso com a sustentabilidade** ☀️

Imagem associada à inovação responsável e ao consumo consciente 🔔

Experiência sensorial de qualidade (sabor) que promove bem-estar e ligação emocional ao produto ☕❤️

Aproximação emocional ao consumidor através de valores partilhados 💬

Diferenciação positiva no mercado de café premium 🏆

Relações éticas e duradouras geradoras de valor na cadeia de abastecimento com produtores, distribuidores e canal Horeca 🤝



Cultura (influência social)

Promoção da cultura portuguesa do café 🇵🇹

Valorização dos rituais sociais e tradição do “café” ☕

Comunicação com base na identidade nacional e afetiva 🔔

Ligação emocional com o consumidor através da experiência da marca ❤️



Escala – divulgação

Presença global marca em mais de 40 países 🌐

Iniciativas de sensibilização ambiental (ex.: projeto ReThink) 🌱

Utilização de canais digitais redes sociais e plataformas para amplificar práticas sustentáveis 📱



Utilizador final – (Benefícios)

Café saboroso de qualidade com rastreabilidade e preocupação ambiental ☕🌱

Desenvolvimento de linhas sustentáveis (Delta Q, eQo) ♻️

Cápsulas ecológicas e biodegradáveis 🌐

Promoção de bem-estar através da experiência do consumidor 😊



Impactos Sociais negativos

Dependência de cadeias globais de fornecimento com riscos de desigualdade 🌐
Desigualdades salariais potenciais na cadeia de abastecimento 💰
Consumo excessivo de café e inerente dependência ☕

Superavit social



Benefícios Sociais

Geração de emprego direto e indireto 👥
Reforço da economia local em regiões vulneráveis 📈
Contribuição para a formação e inclusão de populações em risco 🎓
Estímulo de práticas sustentáveis no consumidor 🌱

Pontos a considerar na modelação do negócio

 **Ajustamento estratégico – melhoria contínua BM**

 **Interligação sistémica – gerar valor**

 **Competências centrais - política in e out sourcing**

 **Recursos estratégicos e propriedade intelectual**

 **A inovação Modelo de Negócio.**

 **Vantagem competitiva**

 **Modelo de receita**

 **Auscultar *stakeholders***

Promovido por:



TECMINHO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

O papel estratégico das ferramentas digitais nos modelos de negócio

Dimensões	Ferramentas Digitais e Sistemas
Análise e Diagnóstico Inteligente (mercado e organização)	BI (Power BI, Tableau), CRM Analytics, Google Trends, ferramentas de Social Listening (e.g. Brand watch), ERP com dashboards
Proposta de Valor e Inovação	Plataformas de cocriação, design thinking digital (ex. Miro, Figma), sistemas de prototipagem, análise de dados de uso
Entrega e Distribuição Digital	E-commerce, Marketplaces, Aplicações móveis, Plataformas logísticas com rastreamento, IoT
Relacionamento com os clientes e com o Ecossistema (parceiros e outras entidades)	Sistemas de CRM (ex. Salesforce, Hubspot), Plataformas de gestão de parceiros (PRM), Redes sociais, Comunidades online
Eficiência Operacional (produção logística etc) e Sustentabilidade	ERP, SCM, IoT, sensores para eficiência energética, plataformas de monitorização ambiental, blockchain para rastreabilidade

Promovido por:



Apoio:



Cofinanciado por:



Exemplos Modelos de negocio nas perspectiva da receita – Café



Razor and Blade



Assinatura



Experiência Premium



Ecossistema



Franchising /
Licenciamento



Pay per Use



Marketplace /
Dropshipping



Crowdsourcing



Doações



Freemium

Promovido por:



TECMINHO



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:

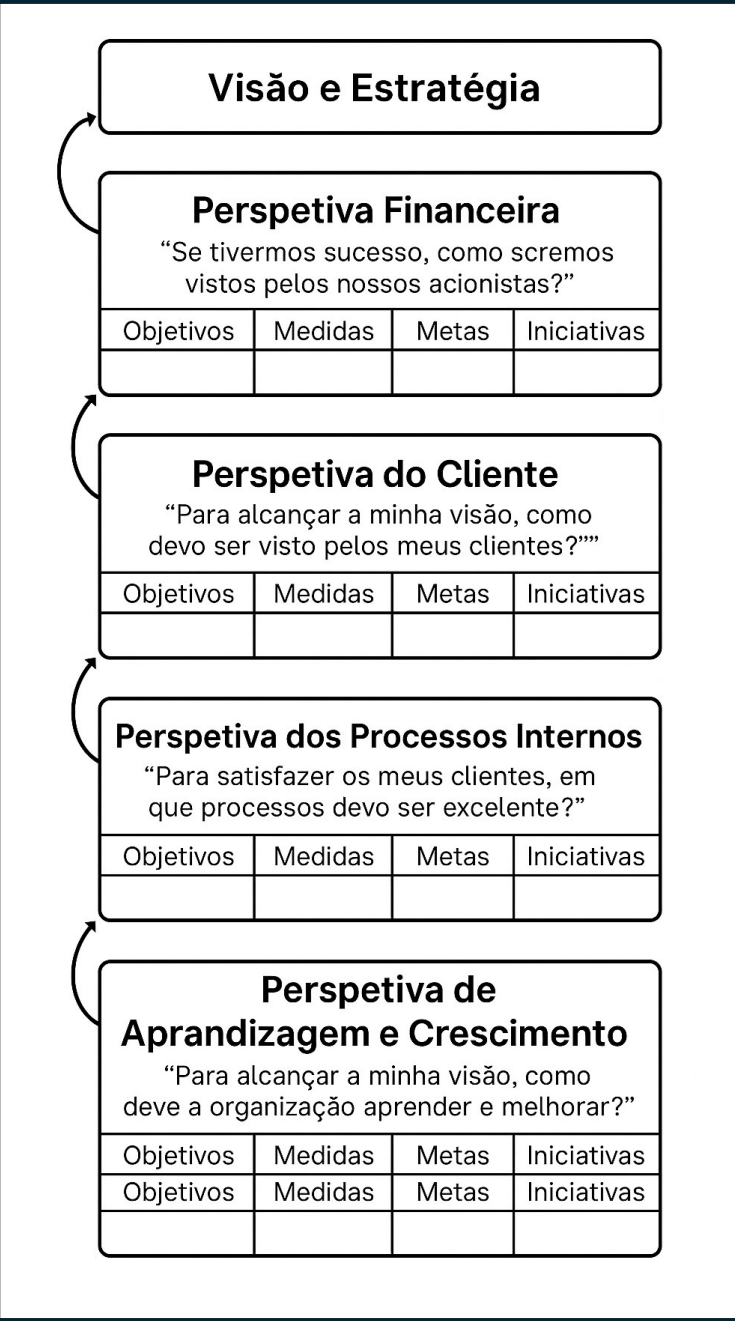


Financiado pela
União Europeia

Balanced scorecard

Controlo BM TBL

Perspetiva	Objetivos	Indicadores sugeridos
Financeira	Maximizar rentabilidade com responsabilidade	Margem líquida ajustada a externalidades; ROI verde; redução de custos por eficiência.
Clientes	Fidelização com base em valor e propósito	Satisfação do cliente (NPS); % consumidores envolvidos com práticas sustentáveis.
Processos Internos	Operações sustentáveis e eficientes	Eficiência energética; % de produtos reciclados; pegada carbónica da logística.
Aprendizagem & Crescimento	Promover cultura de sustentabilidade e inovação	Horas de formação em sustentabilidade; nº de inovações ecológicas ou sociais.
Ambiental (adicional)	Reduzir impacto ambiental em toda a cadeia	Emissões de CO ₂ ; % materiais de origem sustentável; consumo de água e energia.
Social (adicional)	Contribuir para equidade e bem-estar	Nº de produtores locais apoiados; impacto social das ações RSC; % mulheres em funções liderança, % inclusão de colabores.



Obrigado!

Promovido por:



TECMINHO
UNIVERSIDADES DO MINHO INTERACÇÃO



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO



Promovido por:



TECMINHO
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA



universidade
de aveiro

Apoio:



Cofinanciado por:



Financiado pela
União Europeia