



# SkillFul AID

Empowering Creative  
Entrepreneurs and  
Sustainable  
Microbusinesses

## Guia de Recursos Online

MENTALIDADE ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

---



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista aqui expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e a Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas por eles. Número do projeto:

## INTRODUÇÃO PARA FORMADORES

Este módulo foi desenvolvido no âmbito do projeto *Skillful AID*, como parte de um guia de apoio prático destinado a formadores e facilitadores que ministram sessões *sobre a MENTALIDADE ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE para microempresas criativas sustentáveis*.

### Principais objetivos de aprendizagem

- **Compreender os princípios de um ambiente de microempresas sustentáveis:** sucesso económico, responsabilidade social, proteção ambiental/práticas ecológicas
- **Identificar os fatores de sucesso económico na própria empresa**
  - compreender a utilidade e o significado do ponto de equilíbrio; estimar o ponto de equilíbrio para um produto de uma microempresa criativa
  - compreender os componentes que influenciam a liquidez empresarial e as principais formas de garantir e monitorizar a liquidez
  - consciencialização sobre o papel das reservas para o desenvolvimento futuro e as principais medidas para a constituição de reservas
  - consciência dos métodos/decisões para garantir a saúde financeira a longo prazo da microempresa
- **Integração da responsabilidade social na estratégia da microempresa**
  - compreender o conceito de responsabilidade social e a ligação entre a empresa e a comunidade local
  - consciência do impacto da sua própria empresa na comunidade e desenvolvimento da capacidade dos empreendedores para conceberem ações concretas destinadas a aumentar a responsabilidade social na comunidade em que atuam
  - criação de um ambiente de trabalho inclusivo, adaptado às diferentes necessidades dos colaboradores
- **Sensibilização para as formas de transição para uma economia verde:**
  - compreender a transição para uma economia verde e o seu impacto nas microempresas criativas;
  - compreender o conceito de empregos verdes no setor criativo;
  - integrar os princípios da economia verde no processo criativo, identificando formas de reduzir o desperdício e utilizar os recursos de forma eficiente nas microempresas criativas

## PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS

Os princípios de um ambiente sustentável para as microempresas:

### SUCESSO ECONÓMICO

- Ultrapassar o ponto de equilíbrio:
  - Utilidade do ponto de equilíbrio
  - Elementos a ter em conta no cálculo do ponto de equilíbrio
  - Estimativa do ponto de equilíbrio
- Garantir a liquidez:
  - Significado da liquidez empresarial
  - Formas de garantir a liquidez empresarial
- Constituição de reservas para o desenvolvimento futuro
  - Importância da criação de reservas para a sustentabilidade empresarial
  - Formas de constituir reservas para o desenvolvimento futuro
- Conselhos práticos para garantir o sucesso económico e a saúde financeira a longo prazo da microempresa

### RESPONSABILIDADE SOCIAL

- O que é a responsabilidade social e que formas pode assumir nas pequenas empresas criativas
- Consciência do impacto das próprias ações na comunidade local; formas de envolvimento das empresas criativas no bem-estar da comunidade local
- A relação entre competitividade, aprendizagem ao longo da vida e inclusão social
- Garantir o bem-estar dos próprios colaboradores nas empresas criativas, incluindo a facilitação do acesso à aprendizagem ao longo da vida

### SUSTENTABILIDADE

- Transição para uma economia verde e locais de trabalho sustentáveis
- A contribuição das pequenas empresas criativas para a economia circular
- Princípios da economia circular aplicados na prática
- Objetivos e ações concretas para a transição para a economia verde

Cada tema contém dicas práticas, recomendações e casos de sucesso que podem inspirar empreendedores criativos.

## ATIVIDADES SUGERIDAS

### EXERCÍCIO DE AQUECIMENTO

#### *Objetivo*

O exercício visa criar um ambiente acolhedor e apresentar aos participantes os temas relacionados com a sustentabilidade que serão abordados durante o workshop.

#### *Materiais:*

Folhas de flipchart e canetas para os participantes

Quadro branco ou flipchart para as conclusões

*Duração estimada:* 15-20 min.

#### *Instruções para os formadores:*

**Apresente o exercício** (5 min.) explicando a importância de uma mentalidade orientada para a sustentabilidade, que constitui uma necessidade estratégica para a resiliência e o sucesso a longo prazo de uma empresa, servindo de catalisador para a inovação e a vantagem competitiva. Desta forma, uma mentalidade orientada para a sustentabilidade abraça a perspetiva do «triple bottom line», tendo em conta o sucesso económico a longo prazo, a responsabilidade social e a proteção do ambiente.

Crie um ambiente em que os participantes se sintam à vontade para partilhar as suas opiniões. Explique que não há respostas «certas» ou «erradas» e que o objetivo do exercício é sensibilizar para a importância de uma mentalidade sustentável, e não avaliar ou julgar os seus negócios.

**Apresente a pergunta:** Peça aos participantes que definam, numa frase ou imagem, o sucesso económico da microempresa.

**Reflexão individual** (5-10 min.) Permita que os participantes escrevam a sua visão/imagem sobre o sucesso económico de uma microempresa.

#### **Questões de reflexão**

O que significa para si ter um negócio de sucesso do ponto de vista económico?

Como se pode garantir o sucesso financeiro a longo prazo do negócio?

**Partilha de opiniões e discussão final** (5-10 min.) Convide os participantes a partilharem as suas opiniões com o grupo e a explicarem o raciocínio subjacente à sua abordagem.

**Aplicação e próximos passos** A visão relacionada com o sucesso económico será complementada com os conhecimentos adquiridos durante o workshop e servirá de base para a formulação/ajustamento da estratégia de desenvolvimento empresarial dos participantes.

## APRESENTAÇÃO PPT

«Desenvolver uma mentalidade sustentável para microempresas criativas»

(Os formadores devem consultar os slides de apresentação que acompanham os materiais de aprendizagem do WP Snack para a transmissão dos conteúdos essenciais).

## EXERCÍCIOS

### Saúde económica de uma microempresa

#### Exercício 1. Cálculo do ponto de equilíbrio no caso do desenvolvimento de um novo produto

##### *Objetivo*

O objetivo deste exercício é compreender como calcular o ponto de equilíbrio aquando do lançamento de um novo produto.

##### *Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

Aplicação de calculadora para telemóveis

Quadro branco ou flipchart para os resultados

*Duração estimada:* 15-25 min.

##### *Instruções para os formadores:*

**Apresente o exercício** explicando a utilidade da estimativa do ponto de equilíbrio na análise da viabilidade dos seus produtos.

Discuta com os participantes o significado do ponto de equilíbrio estimado, como podem estimar os custos variáveis e fixos e calcular o ponto de equilíbrio no caso do seu microempresário.

**Peça aos participantes que analisem a oportunidade** de alargar a sua oferta com um novo produto, se souberem que:

- preço de venda = 30 EUR/unidade
- custos variáveis (diretos) = 15 EUR/unidade
- custos fixos (indiretos) = 5 000 EUR/ano

**Trabalho individual** (5-10 min.) Pede-se aos participantes que calculem o ponto de equilíbrio, utilizando os pressupostos acima e a fórmula apresentada nos slides.

**Partilha de opiniões e discussão** – os participantes são convidados a partilhar os resultados obtidos e a debater a importância do ponto de equilíbrio para a análise da viabilidade do negócio.

**Aplicação e próximos passos** Os participantes são encorajados a aplicar a estimativa do ponto de equilíbrio aos seus produtos e a definir metas mínimas de vendas.

**Exercício 2. Previsão do fluxo de caixa** para uma semana/mês utilizando o modelo do Guia para Microempresas Criativas Sustentáveis

### *Objetivo*

O objetivo deste exercício é compreender como estimar o fluxo de caixa semanal/mensal no caso das microempresas dos participantes.

### *Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

O modelo de fluxo de caixa do Guia para Microempresas Criativas Sustentáveis

Aplicação de calculadora para telemóveis

Quadro branco ou flipchart para os resultados

*Duração estimada:* 20 a 30 min.

### *Instruções para os formadores:*

**Apresente o exercício** explicando a utilidade de prever o fluxo de caixa para garantir e monitorizar a liquidez do seu microempresário e a sua sustentabilidade.

Discuta com os participantes o significado de cada rubrica incluída no fluxo de caixa e como esta pode ser estimada.

**Peça aos participantes que façam uma previsão do fluxo de caixa mensal**, tendo em conta os seguintes dados:

- vendas semanais médias = 750 EUR, recebidas no final da semana
- custos médios semanais com materiais = 300 EUR, pagamento a efetuar no prazo de 10 dias
- salários mensais = 1 000 EUR, com data de vencimento no final do mês
- custos mensais com serviços públicos = 150 EUR, pagamento a efetuar até ao dia 15 de cada mês
- outros pagamentos mensais (impostos, etc.) = 500 EUR, com vencimento no dia 25 do mês

**Trabalho individual** (15 min.) – os participantes devem preencher o modelo de fluxo de caixa com os dados e calcular o fluxo de caixa líquido.

EUR

| N.º de ordem | Explicação/ Dia do mês                           | 1 | 2 | ... | 15 | ... | 30 |
|--------------|--------------------------------------------------|---|---|-----|----|-----|----|
| 1            | Receitas cobradas ao cliente 1                   |   |   |     |    |     |    |
| 2            | ...                                              |   |   |     |    |     |    |
| 3            | Receitas cobradas ao cliente n                   |   |   |     |    |     |    |
| 4            | Empréstimos                                      |   |   |     |    |     |    |
| 5            | <b>I. Total de entradas de caixa (1+2+3+4+5)</b> |   |   |     |    |     |    |
| 6            | Custos com materiais                             |   |   |     |    |     |    |
| 7            | Salários                                         |   |   |     |    |     |    |
| 8            | Renda                                            |   |   |     |    |     |    |
| 9            | Serviços públicos                                |   |   |     |    |     |    |
| 10           | Taxas de juro                                    |   |   |     |    |     |    |
| 11           | Outros pagamentos                                |   |   |     |    |     |    |
| 11           | <b>II. Total de saídas de caixa (6+7+8+9+10)</b> |   |   |     |    |     |    |
| 12           | <b>III. FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO (I-II)</b>        |   |   |     |    |     |    |
| 13           | <b>IV. FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO</b>      |   |   |     |    |     |    |

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar o resultado obtido e a debater as soluções propostas, caso nem toda a receita estimada seja recebida até ao final de cada semana.

**Aplicação e próximos passos** Os participantes são encorajados a utilizar o modelo acima para estimar o fluxo de caixa mensal no caso do seu negócio, começando pelas despesas mensais estimadas e respetivas datas de vencimento.

### Exercício 3. Modelo de Negócio Sustentável – Produto como Serviço

*Objetivo:*

O objetivo do exercício é garantir a sustentabilidade da microempresa, identificando formas de assegurar um fluxo de caixa estável a partir de serviços associados a um produto.

*Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

Quadro branco ou flipchart para sintetizar ideias

*Duração estimada: 20 – 25 min.*

*Instruções para os formadores*

**Apresente o exercício** explicando a utilidade de uma fonte regular de rendimento, gerada pelos serviços associados aos seus produtos.

Por exemplo, para alguns produtos, poderia ser concebida uma assinatura de utilização ou poderiam ser organizadas oficinas criativas para quem estiver interessado no processo de produção.

**Trabalho em grupo** (10 min.) – Os participantes são divididos em grupos e convidados a identificar serviços que poderiam ser prestados no caso de um produto escolhido (por exemplo, vestidos originais para ocasiões especiais, joalharia artesanal, decoração de interiores), em que os clientes pagam pela utilização/aluguer, enquanto a vossa empresa se encarrega da manutenção.

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar os serviços identificados e a discutir a sua viabilidade e se estes poderiam ser aplicados também a outros produtos criativos.

**Aplicação e próximos passos** – Os participantes são encorajados a refletir sobre que tipo de serviços associados aos seus produtos poderiam oferecer, de modo a terem uma fonte adicional de rendimento no âmbito do seu negócio.

#### **Exercício 4. Modelo de Negócio Sustentável – Business Canvas da «Triple Bottom Line»**

*Objetivo:*

O objetivo do exercício é sensibilizar os participantes para a transição para um modelo de negócio sustentável, integrando valores ambientais e sociais no seu modelo de negócio.

*Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

O Business Model Canvas do Guia para Microempresas Criativas Sustentáveis

Quadro branco ou flipchart para exibir os modelos do BMC concebidos

*Duração estimada: 30 – 40 min.*

*Instruções para os formadores*

**Apresente o exercício** explicando o papel do Modelo de Negócio Sustentável (SBMC) como ferramenta estratégica para garantir a resiliência a longo prazo, através da integração dos impactos económicos, sociais e ambientais na estratégia de desenvolvimento empresarial.

**Trabalho individual** (15 a 20 min.) Pede-se aos participantes que mapeiem o seu negócio atual utilizando o Modelo de Negócio Sustentável (SBMC), de forma a identificar lacunas onde os valores ambientais e sociais possam ser integrados no seu modelo de negócio (por exemplo, proposta de valor, segmentos de clientes, recursos-chave, fontes de receita, etc.). Pede-se-lhes também que acrescentem benefícios sustentáveis.

|                         |                      |                       |                              |                           |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|
| PARCERIAS-CHAVE (8)     | ATIVIDADES-CHAVE (7) | PROPOSTA DE VALOR (2) | RELAÇÕES COM OS CLIENTES (4) | SEGMENTOS DE CLIENTES (1) |
|                         | RECURSOS-CHAVE (6)   |                       | CANAIS (3)                   |                           |
| ESTRUTURA DE CUSTOS (9) |                      |                       | FLUXOS DE RECEITAS (5)       |                           |

#### Questões para reflexão:

Como é que a proposta de valor pode ser redefinida para incorporar valores sociais? (por exemplo, apoiar os jovens NEET a aprenderem um ofício, utilizar uma parte dos lucros para apoiar ONG que cuidam de pessoas desfavorecidas)

Como é que a proposta de valor pode ser redefinida para incorporar valores ambientais? (por exemplo, apoiar fornecedores locais, utilizar processos que reduzam as emissões de CO<sub>2</sub>)

Quais poderão ser os novos segmentos de clientes? Que valores são importantes para eles? O que valorizam/apreciam?

Que materiais podem ser substituídos por alternativas mais sustentáveis?

Será possível identificar fornecedores locais para os materiais utilizados?

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar a sua proposta de valor e a debater quais as alterações que devem introduzir no seu modelo de negócio, de modo a alinhá-lo com a nova proposta de valor.

**Aplicação e próximos passos** Os participantes são encorajados a repensar o seu modelo de negócio para se tornarem mais sustentáveis, integrando os valores sociais e ambientais.

### **Exercício 5.\_Perfil do Cliente Sustentável**

#### *Objetivo:*

O objetivo do exercício é sensibilizar os participantes para as necessidades dos potenciais clientes orientados para a sustentabilidade.

#### *Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

Quadro branco ou flipchart para apresentar os modelos BMC concebidos

*Duração estimada:* 20 a 30 min.

#### *Instruções para os formadores*

**Apresente o exercício**, salientando a importância de identificar as necessidades dos clientes preocupados com a sustentabilidade, de modo a formular uma proposta de valor viável para eles.

**Trabalho em grupo** (10 a 15 min.) – Os participantes são divididos em grupos e convidados a conceber um perfil de cliente orientado para a sustentabilidade, incluindo:

- Valores ambientais
- Motivações de compra
- Restrições orçamentais
- Hábitos de vida

e conceber um produto que se adapte às suas necessidades

#### **Questões para reflexão:**

Que valores ambientais acha que um cliente consciente da sustentabilidade valoriza (por exemplo, redução de resíduos, proteção de habitats naturais, consciência da pegada de carbono)?

O que o motiva a comprar um produto ecológico (por exemplo, abastecimento ético, utilização de matérias-primas locais, utilização de materiais naturais, embalagens sustentáveis)?

Que hábitos de vida acha que um cliente preocupado com a sustentabilidade tem (usa a bicicleta para se deslocar, recicla embalagens de plástico, compra alimentos a fornecedores locais, prefere produtos feitos de materiais ecológicos, etc.)?

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar o perfil do cliente preocupado com a sustentabilidade identificado e a debater sobre que tipos de produtos este preferiria comprar.

**Aplicação e próximos passos** Os participantes são encorajados a repensar a sua proposta de valor, dirigindo-se a um cliente consciente da sustentabilidade.

## **TORNAR-SE ECOLÓGICO**

### **Exercício 1 – Simulação da economia circular**

*Objetivo:*

O objetivo do exercício é desenvolver uma mentalidade orientada para a sustentabilidade nos participantes, valorizando a sua criatividade.

*Materiais:*

Resíduos, papel, canetas, marcadores, tesouras, cola

*Duração estimada:* 30 – 40 min.

*Instruções para os formadores*

Trabalho em grupo (20 a 25 min.) O facilitador divide os participantes em grupos de 3 a 5 pessoas, distribui-lhes materiais «residuais» (por exemplo, retalhos de tecido, embalagens de cartão, etc.) e pede-lhes que proponham novos produtos e métodos de reutilização. Os participantes podem esboçar o design dos novos produtos propostos.

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar as suas ideias relacionadas com novos produtos e métodos de reutilização e a debater os benefícios para os seus negócios e para o ambiente.

**Aplicação e próximos passos:** Os participantes são encorajados a repensar os seus produtos e processos de fabrico, incorporando materiais de resíduos, de modo a terem um negócio mais sustentável.

### **Exercício 2 – Mapa de Oportunidades Ecológicas**

*Objetivo:*

O objetivo do exercício é sensibilizar os participantes para as formas como podem transformar os seus negócios em negócios sustentáveis, tendo em conta os princípios da economia verde.

#### *Materiais:*

Papel e canetas para os participantes

*Duração estimada:* 30 a 40 min.

#### *Instruções para os formadores*

**Apresente o exercício**, salientando a importância da economia verde como um caminho prático para garantir a sustentabilidade, através da transição de modelos que geram desperdício para modelos eficientes na utilização de recursos e do alinhamento da prosperidade económica com a preservação dos recursos naturais e o bem-estar social a longo prazo.

Pede-se aos participantes que identifiquem um dos seus produtos ou serviços criativos do seu portfólio, que reflitam sobre os elementos sustentáveis que podem integrar no mesmo, analisando:

- ☐ os materiais utilizados,
- ☐ o processo de produção/criação,
- ☐ as possibilidades de melhoria, com o objetivo de redesenhar o produto para o tornar mais sustentável.

Exemplo de análise: utilização de materiais reciclados, design sustentável, redução das embalagens.

#### **Questões de reflexão:**

Que tipos de materiais reciclados podem ser utilizados para substituir os materiais essenciais?

Que tipos de embalagens recicláveis podem ser utilizadas? Quanto custam em comparação com as embalagens atualmente em uso?

Será que o produto pode ser concebido de forma modular, para que os componentes que se avariaram possam ser substituídos?

**Partilha de opiniões e balanço** – os participantes são convidados a partilhar as soluções que propõem para a transição para a economia verde e a debater os desafios e benefícios para os seus negócios.

**Aplicação e próximos passos:** Os participantes são encorajados a aplicar as soluções identificadas nos seus negócios e a partilhar as melhores práticas ecológicas.

## **Responsabilidade social**

## Exercício 1: Qual é o papel da minha empresa na minha comunidade?

### **Objetivo:**

O exercício visa levar os empreendedores a refletir honestamente sobre o papel e o impacto que a sua empresa tem na comunidade e a mudar a percepção dos empreendedores de «Não faço nada / o que faço não importa» → «Já tenho um impacto», de «Não é da minha responsabilidade» → «Posso fazer algo pequeno e realista».

### **Instruções para os empreendedores:**

Analise a empresa que gere e responda às seguintes perguntas:

- Onde está localizado o meu negócio (localidade, bairro, zona)?
- Quem são as pessoas ou grupos da comunidade que são influenciados pelo meu negócio? (colaboradores, clientes, fornecedores, vizinhos, outras empresas locais, etc.)
- Que benefícios é que o meu negócio traz à comunidade? (empregos, serviços úteis, vida económica, identidade local, socialização)
- Existem situações em que a minha atividade pode causar desconforto, tensões ou problemas à comunidade?
- De que forma já estou envolvido, mesmo que de forma informal, na vida da comunidade? (colaborações locais com ONG, apoio a um projeto, relações com a vizinhança, eventos)
- O que aconteceria à comunidade se a minha empresa desaparecesse amanhã?

### **Instruções para os formadores:**

- Crie um ambiente em que os participantes se sintam à vontade e possam responder com sinceridade. Explique que não há respostas «certas» ou «erradas» e que o objetivo do exercício é sensibilizar para o impacto, não avaliar ou julgar a empresa.
- Incentive a reflexão com perguntas de aprofundamento, tais como: «Pode dar um exemplo concreto?»; evite tirar conclusões pelos empreendedores.
- Esteja atento a padrões de resposta que minimizem o impacto do negócio (como «somos demasiado pequenos», «não importa o que fazemos») e reformule essas afirmações de forma a ajudar os participantes a reconhecer a sua contribuição, por exemplo: «Pelo que descreve, o seu negócio já desempenha um papel na comunidade, mesmo que nunca o tenha visto dessa forma.»
- Valide pequenos passos e impactos informais do negócio; saliente que a responsabilidade social começa por reconhecer os efeitos reais das atividades diárias.

## Exercício 2: Mini-plano de responsabilidade social

### **Objetivo:**

O exercício visa ajudar os empreendedores a compreender que a responsabilidade social pode ser integrada nas atividades diárias, sem grandes investimentos, e ajudá-los a identificar ações concretas e exequíveis através das quais possam aumentar o impacto positivo da empresa na comunidade local.

### ***Instruções para os empreendedores:***

- Elabore um plano muito simples para melhorar o impacto da responsabilidade social do seu negócio na comunidade, sem procurar soluções «ideais», com os recursos de que já dispõe.
- Três coisas que eu poderia fazer com/para os meus fornecedores (por exemplo: escolher fornecedores locais, garantir a sua visibilidade)
- Três coisas que poderia fazer com/para os meus colaboradores (por exemplo: condições de trabalho flexíveis, desenvolvimento profissional)
- Três coisas que poderia fazer com/para a comunidade em que vivo (por exemplo: organizar eventos, apoiar projetos culturais)
- Uma coisa que posso começar a fazer no próximo mês

### ***Orientações para os formadores:***

- Incentive os participantes a planearem a partir do que já fazem e dos recursos de que dispõem, e não a partir do que lhes falta ou de que necessitam
- Lembre-lhes que o plano não tem de ser «perfeito», mas sim exequível
- Se os participantes apresentarem ideias demasiado ambiciosas ou difíceis de implementar, ajude-os com perguntas realistas, tais como «Isto é algo que pode fazer sozinho ou depende de outras pessoas?», «O que poderia fazer no próximo mês?»

## **Estudo de caso: O impacto de uma empresa na comunidade rural de Rosia Montana, distrito de Alba, Roménia**

### ***Objetivo:***

O exercício visa mostrar aos empreendedores que a responsabilidade social pode até ser um modelo de negócio, com um impacto significativo nas comunidades; o exercício visa sublinhar que a responsabilidade social não significa apenas boas intenções, mas também a capacidade de refletir criticamente sobre os efeitos que a atividade económica tem na comunidade de que faz parte.

### **Estudo de caso – Made in Rosia Montana**

*Todas as informações, incluindo as passagens entre aspas, foram retiradas do site oficial: Made in Rosia Montana (<https://ro.madeinrosiamontana.com/>)*

«No verão de 2012, Tică Darie, uma estudante romena de 19 anos a viver em Copenhaga, percorreu de bicicleta o trajeto da Dinamarca até Rosia Montana (uma aldeia na Transilvânia, Roménia) para chamar a atenção para um projeto mineiro controverso que corria o risco de destruir a aldeia e a área circundante. A

sua iniciativa integrou-se num movimento ambientalista mais vasto da sociedade civil romena, que conseguiu salvar a aldeia. Mais tarde, Tică Darie criou uma loja online de produtos de lã feitos à mão por mulheres da região de Rosia Montana.

A iniciativa evoluiu para a «Rosia Montana», uma oficina que produz vestuário feito de 100% lã merino: chapéus, t-shirts, collants, roupa térmica, etc. A oficina está localizada num edifício classificado como monumento histórico no centro da aldeia, que se encontra em processo de restauração. Os produtos, alguns dos quais feitos à mão, custam entre 50 euros (meias) e 250 euros (casacos de malha).

A empresa possui também lojas físicas em Cluj-Napoca (uma cidade universitária na Transilvânia) e em Rosia Montana, bem como uma loja online que efetua entregas a nível mundial. Em 2024, alcançou um volume de negócios líquido de aproximadamente 318 mil euros e um lucro de aproximadamente 7 600 euros.

Atualmente, trabalham na oficina cerca de 35 mulheres, provenientes da aldeia de Rosia Montana e da região circundante. As mulheres trabalham a partir das suas próprias casas, de acordo com o seu horário, sem prazos rígidos; as colaboradoras são encorajadas a propor padrões e técnicas de trabalho, que partilham com as suas colegas e «têm a oportunidade de obter um rendimento adicional digno».

O material utilizado nas peças de malha é a lã Merino, com as certificações Woolmark Pure New Wool e OEKO-TEX Standard 100 (origem não especificada); a empresa também comercializa «fios de malha de lã fiados na Roménia, pela empresa Transilana». «O couro utilizado na confeção das etiquetas é um subproduto da indústria da carne, mas a empresa está numa busca ativa e contínua por materiais mais adequados.»

A empresa está também envolvida noutras iniciativas:

- Restaurou um monumento histórico na aldeia, onde abriu o «Bistro Rosia Montana».
- Fundou o «Centro Escuteiro Local de Rosia Montana», que faz parte da Organização Nacional dos Escuteiros da Roménia e da WOSM. Os lucros da oficina apoiam as atividades educativas do centro escuteiro.»

### ***Instruções para os empreendedores:***

Peça aos participantes que respondam às seguintes perguntas:

- Como é que a «Made in Rosia Montana» conseguiu transformar um problema social/ecológico numa oportunidade de negócio?
- Que papel desempenha a história da marca na justificação do preço dos produtos «Made in Rosia Montana»?
- Quais são os três principais benefícios que este modelo de negócio traz à comunidade local? Que impacto positivo pode ter no ativismo ambiental?
- Quais são os três principais riscos que este modelo de negócio acarreta para a comunidade local? Que impacto negativo pode ter no ativismo ambiental?

### ***Instruções para os formadores***

- Apresente o estudo de caso, salientando que toda a informação provém do site oficial da empresa.
- Faça perguntas de aprofundamento: Que tipo de relação é que a empresa estabelece com a comunidade? Que impacto teria o desaparecimento de uma empresa deste tipo na comunidade? Quais destas práticas poderiam ser adaptadas ao seu próprio negócio? Peça que justifiquem as suas respostas.
- Incentive a identificação tanto de oportunidades/benefícios como de riscos/desvantagens, sem fazer julgamentos de valor ou morais.

### **Intercâmbio de boas práticas: modelos que podem ser replicados na comunidade**

#### ***Objetivo:***

O exercício visa permitir que os empreendedores partilhem exemplos simples de envolvimento comunitário que tenham visto na prática ou que já tenham aplicado; o exercício visa destacar a diversidade de formas de envolvimento, validar pequenas iniciativas e incentivar a transferência de ideias entre os participantes.

#### ***Instruções para os empreendedores***

- Pense num exemplo concreto de envolvimento comunitário por parte de uma empresa criativa, independentemente da sua dimensão, e apresente os seguintes aspetos:
- O que foi feito concretamente? Que resultados foram alcançados?
- Quem beneficiou das ações realizadas e dos resultados alcançados?
- Que resultado considerou valioso para a comunidade?
- Quais foram os fatores que tornaram essas conquistas possíveis? (recursos, parcerias, contexto)

#### ***Instruções para os formadores:***

- Anote no flipchart as principais ideias que surgirem durante a discussão: que tipos de recursos/oportunidades são mais frequentemente explorados, que riscos surgem habitualmente, quais são as categorias de beneficiários, etc.
- Ajude os participantes a relacionar estes exemplos com a situação nas suas comunidades e empresas: «Existe algum problema ou recurso local na vossa comunidade que possa ser transformado numa oportunidade de negócio?», «Que recursos locais têm (pessoas, tradições, matérias-primas, edifícios, história local) que não estão a explorar suficientemente?»
- Oriente a discussão de forma a que cada participante identifique 1 a 2 ideias que possa adaptar ou testar na sua própria atividade:
  - «Que elementos poderiam utilizar?»
  - «Que semelhanças existem com a situação real na vossa comunidade?»

## REFLEXÃO

No final do workshop, os participantes são encorajados a refletir sobre como poderiam integrar os novos insights na sua estratégia empresarial e sobre que ações devem planejar para garantir a sustentabilidade do seu negócio:

- ☐ Qual é a lição, o insight ou a ferramenta mais importante que retirou deste guia e que tenciona aplicar no próximo período no seu negócio (por exemplo, previsão de fluxo de caixa, repensar a sustentabilidade dos produtos, etc.)? Como irá integrar isto na sua prática empresarial diária para que se torne um hábito sustentável?
- ☐ Que mudanças devem ser feitas para garantir a sustentabilidade do negócio do ponto de vista económico?
- ☐ Que tipo de ações podem ser tomadas para contribuir para o bem-estar da comunidade local?
- ☐ Quais são os principais passos para adotar práticas sustentáveis relacionadas com o processo de produção?

## MELHORES PRÁTICAS

Os formadores devem recomendar que os participantes considerem a adoção de práticas que os possam ajudar a garantir a sustentabilidade dos seus negócios, tais como:

- ⇒ **prever e monitorizar constantemente o fluxo de caixa da empresa**, a fim de evitar a falta de liquidez
- ⇒ **destinar uma parte do lucro líquido a reservas e a futuros investimentos** em atualizações tecnológicas
- ⇒ **utilizar um «Sustainable Business Model Canvas»** para a gestão do negócio, como ferramenta estratégica de empreendedorismo para conceber e ajustar a proposta de valor e reorientar o modelo de negócio
- ⇒ **diversificar o portfólio de produtos/serviços**, como prática para reduzir os riscos associados à flutuação da procura no caso de alguns produtos; considerar a transição para práticas ecológicas e acompanhar os produtos com serviços complementares
- ⇒ acrescentar valor ao negócio através **do envolvimento no bem-estar da comunidade**

## RECURSOS ADICIONAIS

O que é um Business Model Canvas (com orientação passo a passo),

<https://www.youtube.com/watch?v=MKW3NOoGv8U>

Como utilizar o Business Model Canvas sustentável, <https://startarium.com/article/sustainable-business-model-canvas>

Harvard Business Review, «A sustentabilidade como transformação do modelo de negócio»

[https://hbr.org/2025/05/sustainability-as-a-business-model-transformation?utm\\_medium=paidsearch&utm\\_source=google&utm\\_campaign=intlcontent\\_businessmgmt&utm\\_term=Non-Brand&tpcc=intlcontent\\_businessmgmt&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=20712984860&gclid=Cj0KCQjw7IjOBhDyARIsAFzrWQxrIRUxhwpH-3Y4LQSEZDVAYgar2AeSQYYLyyqfmxs-rluRs1nfGVlaApbnEALw\\_wcB](https://hbr.org/2025/05/sustainability-as-a-business-model-transformation?utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=intlcontent_businessmgmt&utm_term=Non-Brand&tpcc=intlcontent_businessmgmt&gad_source=1&gad_campaignid=20712984860&gclid=Cj0KCQjw7IjOBhDyARIsAFzrWQxrIRUxhwpH-3Y4LQSEZDVAYgar2AeSQYYLyyqfmxs-rluRs1nfGVlaApbnEALw_wcB)

O Guia Completo do Business Model Canvas Sustentável, <https://www.gosharpei.com/blog/sustainable-business-model-canvas>

BMC – Business Model Canvas, versão sustentável, <https://www.youtube.com/watch?v=8HAR0wy4gL4>

Construir um Negócio com Foco no Lucro e no Propósito: O Modelo de Negócio Sustentável Explicado, <https://www.youtube.com/watch?v=Nc9N7waS2m4>

Kit de Ferramentas Empreendedoras – O Modelo de Negócio Social, <https://www.youtube.com/watch?v=sudMR-xxmvw>

## CONSELHOS PARA A FACILITAÇÃO



### Antes da sessão

- **Esclareça o objetivo:** O que é que as pessoas devem *aprender/alcançar*?
- **Conheça o seu grupo:** dimensão, área de atividade da microempresa, expectativas
- **Conceba o desenrolar da sessão:** combine apresentações, perguntas para debate e reflexão, estudos de caso e atividades práticas.



### Durante a sessão

#### Crie um clima de confiança

- Estabeleçam em conjunto regras básicas simples relacionadas com a sessão.
- Normalize a ideia de que «não há respostas erradas».
- Dê o exemplo da curiosidade.

#### Oriente, não domine

- Fale menos do que os participantes.
- Faça perguntas abertas: «Qual é a sua opinião?»
- Estimule a reflexão

#### Gerir a energia do grupo

- Comece com uma atividade para quebrar o gelo adequada ao contexto.
- Alterne os formatos a cada 15–20 minutos. Utilize recursos visuais, vídeos/reels.
- Mantenha o tempo visível e reserve tempo suficiente para discussões relevantes.

## Lide com os desafios de forma suave

- Se uma pessoa dominar a discussão ou desviar o tema → «Vamos ouvir outra opinião.»
- Baixo envolvimento → crie pequenos grupos ou pares.
- Conflito potencial → reconheça, reformule, volte a centrar a atenção nos objetivos.



## Facilitação em contextos criativos

- Incentive primeiro as ideias ousadas, o julgamento fica para depois. Separe *a geração de ideias* da *avaliação*.
- Use restrições para estimular a criatividade.
- *Comemore o progresso*, não a perfeição.



## Encerramento da sessão

- Resuma as principais conclusões *com o grupo*.
- Pergunte: «Qual é a única coisa que vai aplicar no seu microempresário?»
- Esclareça os próximos passos e as responsabilidades.
- Agradeça às pessoas com sinceridade.



# SkillFul AID

Empowering Creative  
Entrepreneurs and  
Sustainable  
Microbusinesses

## Parceiros do projeto



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões expressas são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e a Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas. Número do projeto: 2024-2-RO01-KA210-ADU-000295626