

Exercícios IE - NotebookLM

Neste documento, encontras 3 conjuntos de perguntas:

Primeiro aparecem as perguntas, e no final as respostas e explicação.

1. Escolhas múltiplas e Case Study (Resposta longa)
2. Case Study com mais textos (Resposta longa)
3. Escolhas múltiplas

Exame (pode não ser exatamente assim, mas mais ou menos):

- Escolhas multiplas: se errar → -2p
- Case study/resposta longa: 4p,
 - cada topico 1p

1. Perguntas Tipo Exame

I. Múltipla Escolha

P1. Qual das seguintes opções não é um dos pilares fundamentais do *Design Thinking*, segundo os conceitos discutidos em aula?

- a) Empatia
- b) Colaboração
- c) Inovação Disruptiva
- d) Repetição/Iteração

P2. De acordo com a metodologia TAM/SAM/SOM para dimensionamento de mercado, qual é a definição que melhor se aplica ao *Serviceable Obtainable Market (SOM)*?

- a) O mercado total disponível para a sua solução, se o custo não fosse um problema.
- b) O segmento de mercado ou nicho para o qual o serviço ou produto se destina.
- c) A percentagem do SAM que se espera capturar num determinado momento.
- d) O número total de utilizadores ativos por mês.

P3. Um dos erros comuns ao preencher o *Business Model Canvas* ou o *Lean Canvas* em fase inicial é basear-se em suposições internas. Qual das seguintes frases famosas de Steve Blank sublinha a importância de evitar este erro?

- a) "The human brain starts working the moment you are born and never stops... until you stand up to speak in public."
- b) "There are no facts inside your building, so get outside!"
- c) "A startup Logos is its Unique Value Proposition."
- d) "Innovation = Invention + Exploitation."

P4. Qual é o capital social mínimo exigido para as Sociedades Anónimas em Portugal, de acordo com as notas de aula?

- a) 1 euro por cada quota.
- b) 2 euros.
- c) 5 mil euros.
- d) 50 mil euros.

P5. O *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder é composto por nove blocos. Qual dos seguintes tópicos, muitas vezes confundido com um bloco essencial, não faz parte da estrutura padrão do BMC, conforme mencionado nas críticas ou rasteiras das notas de aula?

- a) Canais
- b) Estrutura de Custos
- c) Vantagem Competitiva (ou *Unfair Advantage*, no *Lean Canvas*)
- d) Métricas-Chave

II. Perguntas de Desenvolvimento e Contextuais

P6. Distinção de Fluxos Financeiros:

Diferencie *Custos Operacionais (OPEX)* de *Investimentos (CAPEX)*, fornecendo exemplos de cada um e explicando o seu impacto na saúde financeira de uma empresa.

P7. Estrutura de Comunicação:

Explique a finalidade do *Pitch* e identifique os seus 5 componentes-chave, conforme o modelo de *pitch* de 5 elementos. Qual é o objetivo principal do *Call to Action* no final de um *pitch*?

P8. Análise de Mercado e Audiências:

Num cenário onde uma empresa desenvolve um novo *software* de gestão de inventário para hospitais, identifique e descreva as diferentes audiências de

mercado (*End Customers, Buyers, Influencers, Distributors*), distinguindo quem usa o produto e quem paga por ele.

P9. Aplicação de Estratégia (*Beachhead Market*):

O que é a estratégia de *Beachhead Market*? Explique a sua relevância para uma *startup* que se prepara para lançar um produto inovador numa área de mercado vasta, mas altamente competitiva (por exemplo, Inteligência Artificial para setor financeiro).

P10. Caso de Estudo e Business Model Canvas:

Uma *startup* tecnológica, a "GreenCycles", criou uma plataforma online (web/app) que permite a pequenos produtores locais de frutas e vegetais venderem diretamente a consumidores na área metropolitana de Lisboa. Os clientes fazem subscrições semanais de cabazes. A GreenCycles é responsável pela logística de recolha e entrega (usando bicicletas elétricas próprias).

Com base neste contexto, e observando os blocos do *Business Model Canvas*, identifique e justifique:

1. Os **Canais (Channels)** de distribuição.
 2. O principal **Fluxo de Receitas (Revenue Stream)**.
 3. Uma possível **Vantagem Injusta (Unfair Advantage)** que a GreenCycles possa ter, aplicando a definição de Jason Cohen.
-

Respostas

I. Múltipla Escolha (com Rasteira)

R1. Qual das seguintes opções não é um dos pilares fundamentais do *Design Thinking*, segundo os conceitos discutidos em aula?c) Inovação DisruptivaJustificação: Os quatro pilares do *Design Thinking* são **Empatia, Colaboração, Inclusão e Repetição/Iteração**. O processo é uma abordagem criativa e estruturada para a resolução de problemas, centrada no ser humano.

R2. De acordo com a metodologia TAM/SAM/SOM para dimensionamento de mercado, qual é a definição que melhor se aplica ao *Serviceable Obtainable Market (SOM)*?c) A percentagem do SAM que se espera capturar num determinado momento.Justificação: O SOM representa o que a empresa realisticamente pode obter (o quanto pode "comer"). O TAM é o mercado total

disponível (o tamanho da "pizza"). O SAM é o segmento de mercado que a empresa visa (a sua "fatia").

R3. Um dos erros comuns ao preencher o *Business Model Canvas* ou o *Lean Canvas* em fase inicial é basear-se em suposições internas. Qual das seguintes frases famosas de Steve Blank sublinha a importância de evitar este erro?

b) "There are no facts inside your building, so get outside!"

Justificação: Esta frase é um princípio fundamental do *Lean Startup* e do empreendedorismo, enfatizando que é necessário validar as suposições falando com os clientes desde o primeiro dia, em vez de depender apenas de "achismos".

R4. (Rasteira Legal) Qual é o capital social mínimo exigido para as Sociedades Anónimas em Portugal, de acordo com as notas de aula?

d) 50 mil euros.

Justificação: As notas de aula indicam que 1 euro por quota refere-se a sociedades por quotas, sendo o capital mínimo de 50 mil euros o valor correto para sociedades anónimas.

R5. (Rasteira BMC) O *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder é composto por nove blocos. Qual dos seguintes tópicos, muitas vezes confundido com um bloco essencial, não faz parte da estrutura padrão do BMC, conforme mencionado nas críticas ou rasteiras das notas de aula?

c) Vantagem Competitiva (ou *Unfair Advantage*, no *Lean Canvas*)

Justificação: A Vantagem Injusta (*Unfair Advantage*) é um bloco que faz parte do *Lean Canvas*, uma adaptação do BMC, mas não está na lista dos nove blocos do BMC padrão apresentada nos slides (Problema, Solução, Proposta de Valor Única, Segmentos de Clientes, Canais, Fluxos de Receitas, Estrutura de Custos, Métricas-Chave, Atividades/Recursos/Parcerias-Chave).

II. Perguntas de Desenvolvimento e Contextuais

R6. Distinção de Fluxos Financeiros:Custos Operacionais (OPEX):

Correspondem a **saídas de dinheiro que ocorrem regularmente** (custos de funcionamento do dia-a-dia) e que podem ser fixos (não variam com as vendas, como a renda) ou variáveis (variam com as vendas, como matérias-primas e, em parte, a eletricidade). Exemplos incluem matérias-primas, produtos para revender, Recursos Humanos e consumíveis.

Investimentos (CAPEX): Correspondem a **gastos em bens de longo prazo** (geralmente acima de 12 meses) ou ativos, tangíveis ou intangíveis. Exemplos incluem a compra de bens imobiliários (terreno, escritórios), compra de equipamentos (PCs, máquinas) ou software.

Impacto: Os custos (OPEX) entram diretamente no cálculo do lucro operacional. Os investimentos (CAPEX) são tipicamente amortizados ao longo do tempo (perdem valor) e são ativos registados no Balanço da empresa. O modelo financeiro da empresa deve garantir que o *Business Model* é viável, ou seja, que gera lucro (*profit €€€*).

R7. Estrutura de Comunicação:

O **Pitch** é uma apresentação curta (tipicamente 3 a 5 minutos) que visa introduzir produtos/serviços a clientes ou dar *insights* de negócio a potenciais investidores. O seu objetivo é **capturar o interesse**, iniciar uma conversa ou fechar uma venda. A comunicação é fundamental no *pitch*: a substância e o estilo são inseparáveis.

Os 5 componentes-chave do modelo de *pitch* são:

1. **Problema:** Descrever e quantificar o problema (quanto maior, melhor).
2. **Solução:** Como a solução aborda/resolve o problema, focando nos benefícios (deve ser nova, diferente ou melhor).
3. **Utilizadores (Users):** O *End User*, o decisivo e o comprador (quanto mais, melhor).
4. **Custos e Receitas (Costs and Revenues):** Mostrar como a empresa fará dinheiro (evitar ficar sem dinheiro antes de descobrir como monetizar).
5. **Chamada para Ação (Call to action):** Mensagem final, é o que o orador quer que o público faça em seguida.

O objetivo principal do *Call to Action* é especificar o que se pretende obter da audiência (*ask*), seja investimento, parceria ou o primeiro passo para uma venda.

R8. Análise de Mercado e Audiências:

As audiências de mercado são o conjunto de públicos suscetíveis de influenciar as vendas de um produto/serviço.

No caso de um *software* de gestão de inventário para hospitais:

- **Clientes Finais (End Customers)/Utilizadores:** São o segmento que tem maior influência nas vendas. Neste caso, seriam os **funcionários do hospital que usam o software no dia-a-dia** (ex: enfermeiros, técnicos de farmácia ou de logística).
- **Compradores (Buyers):** Quem faz a transação e paga pelo produto. Neste caso, seria a **administração do hospital** ou o **departamento de finanças/CTO**, que aprova o orçamento e a aquisição.

- **Influenciadores (Influencers):** Alguém que influencia a decisão de compra. Podem ser **consultores de saúde, prescritores de tecnologia** ou, internamente, um **Diretor de Serviço** que exige a sua implementação.
- **Distribuidores (Distributors):** Agentes do sistema de distribuição que podem influenciar a decisão final. Neste caso B2B, pode ser uma **empresa de revenda ou integração de sistemas hospitalares** que exibe ou promove a solução.

R9. Aplicação de Estratégia (Beachhead Market):

A estratégia de *Beachhead Market* provém da estratégia militar e consiste em **ganhar uma pequena área de fronteira que se torna uma fortaleza** (o *Beachhead*), a partir da qual o resto do território (o mercado mais vasto) pode ser conquistado.

Relevância para a Startup (IA no Setor Financeiro):

Num mercado vasto e competitivo como o da IA no setor financeiro (que representa o **TAM**), a startup não pode competir imediatamente com grandes empresas. A estratégia *Beachhead* obriga-a a **focar os seus recursos num pequeno mercado** (o *Beachhead*) – por exemplo, "soluções de IA para detecção de fraude em pequenas cooperativas de crédito em Portugal". Ao dominar este nicho, a startup alcança um "bastião", o que lhe permite:

1. Validar o produto e o modelo de negócio mais rapidamente e com menos recursos (Foco).
2. Construir estudos de caso e reputação para se expandir mais tarde para segmentos maiores (o **SAM**) ou novas categorias de produtos, aumentando a sua SOM ao longo do tempo.

R10. Caso de Estudo e Business Model Canvas:

A "GreenCycles" opera uma plataforma de mercado B2C para produtos frescos.

1. **Canais (Channels):** Os Canais são as formas de a empresa chegar aos seus Clientes.
 - **Canais Próprios/Online:** A **Plataforma Online (Web/App)** onde os clientes fazem as subscrições.
 - **Canais Físicos/Logística:** O sistema de **entrega direta ao cliente final** utilizando as bicicletas elétricas próprias.
 - **Canais de Comunicação:** Email, Redes Sociais, ou mesmo marketing local/eventos na área metropolitana.

2. Fluxo de Receitas (Revenue Stream): O Fluxo de Receitas descreve como a empresa gera dinheiro.

- O principal fluxo de receitas é o **Modelo de Subscrição (Subscription model)**, visto que os clientes fazem subscrições semanais de cabazes.
- Um fluxo secundário poderia ser a **Comissão (Brokerage Fees)** sobre as vendas dos produtores (se a GreenCycles cobrar uma percentagem dos produtores pelo uso da plataforma).

3. Vantagem Injusta (Unfair Advantage): É a vantagem competitiva que *não pode ser copiada e não pode ser comprada*. Não deve ser "paixão e compromisso".

- Uma possível Vantagem Injusta seria uma **Rede de Produtores Locais Exclusiva ou Acordos de Fornecimento Únicos**. Se a GreenCycles tiver parcerias contratuais com produtores específicos que não vendem em mais lado nenhum ou que oferecem preços imbatíveis devido a acordos a longo prazo, isso seria difícil de copiar.
- Outra Vantagem Injusta poderia ser a **Equipa Fundadora (Dream Team)** se esta tiver informação privilegiada (*insider information*) sobre a logística local ou o mercado agrícola, ou se tiver o apoio de especialistas reconhecidos (*expert endorsements*) que conferem credibilidade imediata.

Metáfora para Entender a Diferença entre TAM, SAM e SOM:

Imagine que o mercado é uma grande **floresta de árvores frutíferas** (o **TAM**).

O **SAM** é a parte da floresta para onde a sua equipa se pode deslocar com a sua carrinha e ferramentas atuais (o nicho ou segmento que pode servir).

O **SOM** é a quantidade de fruta que a sua equipa consegue realmente colher e vender este ano, tendo em conta a competição, o número de colhedores e o tempo disponível (o que pode *obter* agora). Se o SOM não for suficiente para cobrir os custos, é preciso repensar o modelo de negócio.

2. CASE STUDIES

Case Study 1: Airbnb

Texto Base: A Airbnb é uma plataforma *online* fundada em 2008 que permite a pessoas arrendar quartos, apartamentos ou casas inteiras a viajantes em todo o mundo. A empresa surgiu como uma alternativa mais acessível e personalizada aos hotéis tradicionais, promovendo a partilha de espaços entre particulares. Através da aplicação e do *site*, os utilizadores podem procurar alojamento, reservar estadias e avaliar anfitriões e hóspedes, criando uma comunidade global de hospitalidade.

Alíneas de Análise (Perguntas):

- 1. Segmentos de Clientes e Audiências:** Identifique e diferencie os dois principais *Segmentos de Clientes (End Users / End Customers)* da plataforma Airbnb. Considerando a estrutura de mercado, quem atua como *Comprador (Buyer)* e *Utilizador (User)* primário em cada um desses segmentos?.
- 2. Proposta de Valor Única (UVP):** Baseando-se no texto, qual é a principal *Proposta de Valor Única (UVP)* da Airbnb para os viajantes? Como é que essa UVP responde ao *Problema* ou à insatisfação com as *Alternativas Existentes* (os hotéis tradicionais)?.
- 3. Canais (Channels):** Considerando que a plataforma promove uma *comunidade global de hospitalidade*, quais seriam os *Canais (Channels)* digitais e de comunicação que a Airbnb deve priorizar para garantir acesso aos seus clientes (*End Users*), focando-se inicialmente em *aprender* em vez de escalar, como sugere a metodologia *Lean Startup*?.
- 4. Fontes de Receita (Revenue Streams):** Descreva as prováveis *Fontes de Receita* da Airbnb. Que *Modelo de Negócio* (e.g., *Freemium*, *Subscription*, *Brokerage Fees*) se aplica à forma como a empresa gera receitas?.

Respostas do Case Study 1 (Airbnb):

- 1. Segmentos de Clientes e Audiências:** A Airbnb opera um modelo de mercado bifacetado (ou *two-sided market*):
 - **Segmento 1: Anfitriões (Hosts):** São aqueles que oferecem o alojamento. Para este segmento, a plataforma é o **Solucionador/Utilizador** do serviço (como meio para rentabilizar espaço) e o **Vendedor/Fornecedor**.
 - **Segmento 2: Viajantes (Guests):** São os que procuram e reservam o alojamento. Para este segmento, o Viajante é o **Utilizador (End User)** do serviço e o **Comprador (Buyer)**, responsável pela transação.

2. Proposta de Valor Única (UVP): A principal UVP da Airbnb para os viajantes é oferecer uma "alternativa mais acessível e personalizada aos hotéis tradicionais". Esta UVP distingue-se das *Alternativas Existentes* (hotéis) ao focar-se na **partilha de espaços entre particulares** e na criação de uma **comunidade global de hospitalidade**. Esta solução aborda o problema da rigidez, impessoalidade e potencial alto custo do alojamento hoteleiro.

3. Canais (Channels): Na fase inicial, o foco deve ser na *aprendizagem* e não na escala. Os canais prioritários para aceder aos clientes (*End Users* – viajantes e anfitriões) seriam:

- **Comunicação Digital Direta:** O uso da **aplicação e do site** como canais primários para transações e avaliações.
- **Marketing de Conteúdo/Blogs/Artigos:** Focar-se em *artigos* ou *blogs* que promovam o conceito de "comunidade global" e "viagens personalizadas" para atrair *Early Adopters*.
- **Boca a Boca (Word-of-Mouth) e Eventos de Nicho:** Promover o lado humano da hospitalidade, gerando histórias e *Emotional Anecdotes* que se espalhem organicamente.

4. Fontes de Receita (Revenue Streams): A Airbnb usa um modelo de *Brokerage Fees* (Taxas de Corretagem). A plataforma gera receitas ao cobrar **taxas de serviço** sobre as transações efetuadas, que geralmente são uma percentagem do valor total, aplicada tanto ao anfitrião quanto ao hóspede.

Case Study 2: Too Good To Go (TGTG)

Texto Base: A Too Good To Go (TGTG) é uma *startup* dinamarquesa criada em 2015 que combate o desperdício alimentar. Através da sua aplicação, os utilizadores podem comprar, a preços reduzidos, refeições e produtos que não foram vendidos por restaurantes, padarias, supermercados e outros estabelecimentos. A empresa promove uma abordagem sustentável ao consumo, ligando diretamente consumidores e negócios com excedentes alimentares.

Alíneas de Análise (Perguntas):

1. Definição do Problema: Descreva os *Top 3 Problemas* que a TGTG resolve, segmentando a resposta de acordo com os dois públicos principais

(Consumidores e Estabelecimentos). Qual desses problemas é "o maior" (*The bigger, the better*) no contexto de um *pitch*?

2. Estratégia de Mercado e Clientes-Alvo: Defina um segmento de *Early Adopters* para a TGTG no lado dos Estabelecimentos (vendedores). Explique de que forma a estratégia *Beachhead Market* (focando recursos numa área pequena para criar um "reduto") poderia ser aplicada no lançamento da TGTG numa nova cidade.

3. Métricas Chave (Key Metrics): Para monitorizar a performance e saúde do negócio, defina três **Métricas Chave (Key Metrics)** que a TGTG deve acompanhar, que demonstrem tanto a *Tração* (crescimento da base de utilizadores) quanto o *Impacto* (missão de combate ao desperdício).

4. Marketing e Comunicação Emocional: O *pitch* deve *Criar Emoção e Vender*. Dada a missão de sustentabilidade da TGTG, sugira um tema para um *Emotional Anecdote* ou para usar *Shocking Statistics* num *pitch* para captar o interesse de potenciais parceiros ou investidores, destacando o *Impacto* que a solução proporciona.

Respostas do Case Study 2 (TGTG):

1. Definição do Problema:

- **Estabelecimentos (Vendedores):**

1. Perda financeira devido ao **desperdício de inventário** (refeições/produtos não vendidos).

2. Problema de **imagem/sustentabilidade** (associado ao deitar fora alimentos).

- **Consumidores (Compradores):**

1. Alto custo de vida/alimentação, procurando **comprar produtos a preços reduzidos**.

2. Necessidade de **consumo sustentável** (alinhamento de valores).

- **Problema Maior para Pitch:** O problema mais impactante para um *pitch* (*The bigger, the better*) é a **escala do Desperdício Alimentar** e a **perda económica** que isso representa globalmente, demonstrando que a solução aborda uma falha massiva no mercado.

2. Estratégia de Mercado e Clientes-Alvo:

- **Early Adopters (Estabelecimentos):** Padarias e restaurantes com alta rotação de produtos e horários fixos de encerramento, que têm um excedente

claro e previsível no final do dia (e.g., pastelarias que precisam de vender pão/bolas antes de fechar). Estes são mais abertos a novas soluções.

◦ **Estratégia Beachhead Market:** A TGTG poderia aplicar o *Beachhead* focando-se numa **área urbana densa e específica (e.g., o centro de uma cidade universitária)**. Ao concentrar-se nesta pequena área, a TGTG garante uma alta densidade de estabelecimentos e consumidores num raio pequeno, criando um "reduto" forte (o *Beachhead* ou "fortaleza") antes de expandir para os subúrbios ou outras cidades.

3. Métricas Chave (Key Metrics): O monitoramento das métricas é crucial para a saúde do negócio:

1. **Tração/Engajamento:** Número de Utilizadores Ativos Mensais (UAM) ou o Número de Compras por Utilizador por Mês (para medir a frequência).
 2. **Impacto/Negócio:** Número Total de Refeições Salvas/Kgs de CO2 Evitados (métrica diretamente ligada à UVP e à missão sustentável).
 3. **Economia/Saúde:** Taxa de Retenção de Estabelecimentos (*Churn Rate* invertido), que mede se os estabelecimentos continuam a usar a plataforma para vender os seus excedentes.
 4. **Marketing e Comunicação Emocional:** Num *pitch*, deve-se **Criar Emoção e Vender**. Um tema forte seria usar *Shocking Statistics* sobre a **fome global ou local** versus a quantidade massiva de alimentos deitados fora (problema resolvido pela TGTG). Uma *Emotional Anecdote* poderia focar-se na história de um pequeno comerciante que, graças à TGTG, transformou as suas perdas em lucro e contribuição social.
-

Case Study 3: Bolt

Texto Base: A Bolt, anteriormente conhecida como Taxify, é uma empresa estoniana fundada em 2013 que opera no setor da mobilidade urbana. A sua principal atividade é o transporte de passageiros por meio de uma aplicação móvel que liga motoristas e utilizadores, oferecendo viagens rápidas e acessíveis. Com o tempo, a Bolt expandiu os seus serviços para incluir trotinetes elétricas, entregas de comida e outras soluções de mobilidade.

Alíneas de Análise (Perguntas):

1. **Tipos de Inovação e Crescimento:** A expansão da Bolt do transporte de passageiros para trotinetes elétricas e entregas de comida representa uma

estratégia de crescimento ou de inovação? Justifique esta diversificação com base nos conceitos de Inovação (*criação e implementação de novas ideias que adicionam valor*) e Escalabilidade.

2. Concorrência e Vantagem Injusta (Unfair Advantage): Identifique o principal concorrente Direto e um concorrente Indireto que a Bolt pode enfrentar no setor de mobilidade urbana. Que elemento, listado como potencial Unfair Advantage (Vantagem Injusta), poderia a Bolt desenvolver ou possuir para se destacar de forma que os concorrentes não pudessem *comprar ou copiar*?

3. Planeamento Operacional e Custos Variáveis: No contexto das suas operações de transporte de passageiros, identifique os principais Custos Variáveis (associados ao volume de vendas/serviços) que a Bolt enfrenta, e como estes custos influenciam a definição do preço e a gestão dos Revenue Streams.

4. Design Thinking e Colaboração Humano-Máquina: A fonte menciona a tendência de Modelos de Colaboração Humano-Máquina. Como o pilar Colaboração do Design Thinking pode ser aplicado na criação de uma nova funcionalidade na aplicação Bolt que melhore a interação entre o motorista (humano) e os sistemas autónomos (o algoritmo de navegação e matching de viagens)?.

Respostas do Case Study 3 (Bolt):

1. Tipos de Inovação e Crescimento: A diversificação para trotinetes elétricas e entregas de comida é, simultaneamente, uma estratégia de crescimento e inovação.

- **Inovação:** É o processo de *criação e implementação de novas ideias, métodos, produtos ou serviços que adicionam valor ou melhoram os existentes*. A Bolt aplica a inovação ao introduzir **novos produtos/serviços** (trotinetes, entregas) que adicionam valor à sua plataforma de mobilidade.
- **Crescimento/Escalabilidade:** Ao utilizar a mesma base tecnológica (a aplicação móvel e a rede de utilizadores/motoristas) para múltiplos serviços, a empresa demonstra uma alta *Escalabilidade*, crescendo em diferentes domínios e alavancando os ativos existentes para **adquirir mais quota de mercado**.

2. Concorrência e Vantagem Injusta (Unfair Advantage):

- **Concorrente Direto:** Uma empresa que oferece serviços semelhantes de transporte de passageiros por aplicação móvel (e.g., Uber).
- **Concorrente Indireto:** Meios de transporte alternativos que resolvem o problema da mobilidade urbana (e.g., transportes públicos, táxis tradicionais).
- ***Unfair Advantage*:** Uma *Vantagem Injusta* é aquela que **não pode ser copiada e não pode ser comprada**. A Bolt poderia desenvolver uma *Unfair Advantage* através de um "**Dream Team**" ou "**Insider Information**". Por exemplo, uma equipa de *Machine Learning* líder mundial capaz de construir algoritmos de eficiência de rotas tão superiores que reduz drasticamente os custos operacionais (e, portanto, os preços finais) a um nível que os concorrentes não conseguem igualar apenas com investimento financeiro.

3. Planeamento Operacional e Custos Variáveis: Os custos operacionais são cruciais.

- **Custos Variáveis:** São despesas que variam em função do volume de serviços/vendas. Os principais na operação de transporte incluem a **Comissão/Pagamento aos Motoristas** por viagem, e os **Custos de Aquisição de Clientes (CAC)** (como promoções e incentivos), que aumentam com o crescimento do número de viagens.
- Estes custos influenciam o preço, pois a Bolt precisa de garantir que a receita por viagem (o *Revenue Stream*) é suficiente para cobrir os custos variáveis e contribuir para os custos fixos (OPEX) e investimentos (CAPEX).

4. Design Thinking e Colaboração Humano-Máquina: O *Design Thinking* é um processo centrado no ser humano que utiliza a **Colaboração**.

- **Aplicação da Colaboração:** A *Colaboração* envolve trabalhar com outros *across disciplines, skill sets, and perspectives*.
- Uma nova funcionalidade, como um sistema de alocação de viagens (*matching*), poderia ser desenvolvida através da **colaboração entre a equipa de Engenharia de IA** (que desenvolve o sistema autónomo) e **os motoristas experientes** (os humanos, que são os *End Users* do sistema). Esta colaboração permitiria recolher o *feedback* imediato (*Empathy*) dos motoristas sobre a usabilidade, as falhas de contexto da IA (e.g., rotas impossíveis) e as suas necessidades, resultando num sistema mais responsável e adaptativo, conforme sugere o novo modelo de **colaboração humano-máquina**.

Case Study 4: Nespresso

Texto Base:

A Nespresso é uma marca do grupo Nestlé criada em 1986 que revolucionou a forma como o café é consumido em casa. O seu sistema de cápsulas permite preparar café espresso de qualidade profissional de forma rápida e conveniente. Além das máquinas e cápsulas, a Nespresso desenvolveu um modelo de negócio baseado na **exclusividade** e na **relação direta com o cliente**, através de **lojas próprias e um clube de membros**.

Alíneas de Análise (Perguntas):

- Proposta de Valor Única (UVP) e Inovação:** Qual é a principal **Proposta de Valor Única (UVP)** da Nespresso, e que tipo de inovação (e.g., produto, processo, modelo de negócio) ela representa ao "**revolucionar a forma como o café é consumido em casa**"?
- Canais (Channels) e Relacionamento:** O texto menciona lojas próprias e um clube de membros. Que tipo de **Canais** são estes? Por que essa **relação direta com o cliente** é crucial para a estratégia da Nespresso, em contraste com a distribuição em massa?
- Modelo de Receita (Revenue Streams):** Que **Modelo de Negócio** se aplica ao sistema de venda de máquinas (relativamente baratas) e cápsulas (recorrentes)? Como é que isto garante múltiplas **Fontes de Receita**?
- Marketing e Segmentação:** Como é que a Nespresso usa a ideia de **Exclusividade** para influenciar a decisão de compra? Que critérios de segmentação (além da geografia) são usados para definir o *End Customer* do seu "clube de membros"?

Respostas do Case Study 4 (Nespresso):

1. Proposta de Valor Única (UVP) e Inovação:

- UVP:** A principal UVP é permitir que os consumidores "**preparam café espresso de qualidade profissional de forma rápida e conveniente**" em casa. A UVP deve ser uma mensagem clara e concisa que diga porque é que a empresa é diferente e merece atenção.
- Inovação:** Representa uma inovação clara no **Modelo de Negócio** (ao ligar produto, distribuição, e relacionamento) e no **Produto** (o sistema

máquina+cápsula), correspondendo à criação e implementação de novas ideias que adicionam valor ou melhoram os existentes.

2. Canais (*Channels*) e Relacionamento:

- **Canais:** As lojas próprias e o clube de membros são **Canais de Distribuição e Comunicação Diretos**. Estes canais dão acesso direto aos clientes.
- **Importância da Relação Direta:** Esta relação é crucial porque permite à Nespresso **controlar a experiência do cliente** (qualidade, serviço) e, mais importante, **reter o cliente** dentro do seu ecossistema. Permite-lhes, também, evitar a influência de *Distributors* (retalhistas) sobre a decisão de compra.

3. Modelo de Receita (*Revenue Streams*):

- **Modelo de Negócio:** Aplica-se o **Modelo Razor Blade** (Lâmina e Navalha). O produto principal (a máquina) é vendido a um preço acessível, ou até com pouca margem, para facilitar a entrada. As cápsulas (o "consumível") são vendidas recorrentemente e geram a maior parte das receitas (*Revenue Streams*). O clube de membros reforça um **modelo de Subscription** (Subscrição) baseado na fidelidade.

4. Marketing e Segmentação:

- **Exclusividade:** A exclusividade é usada como uma estratégia de *Branding* e *Marketing* para criar desejo e percepção de alta qualidade. O clube de membros não é apenas um canal, mas também uma ferramenta para reforçar o sentimento de "**pertença**" e diferenciação, incentivando a compra através da percepção de um *status* superior.
- **Critérios de Segmentação:** Os critérios mais relevantes seriam o **Estilo de Vida** e o **Rendimento** (critérios genéricos), visando consumidores que procuram "**qualidade profissional**" e que valorizam a **conveniência** e o *design*, estando dispostos a pagar um prémio por um produto exclusivo.

Case Study 5: Allbirds

Texto Base:

A Allbirds é uma marca de calçado norte-americana fundada em 2016,

conhecida por produzir ténis sustentáveis feitos com **materiais naturais**, como lã merino e cana-de-açúcar. A empresa aposta na **simplicidade do design, conforto e baixo impacto ambiental**. A Allbirds tornou-se um exemplo de inovação ecológica no setor da moda, combinando estética minimalista com responsabilidade ambiental.

Alíneas de Análise (Perguntas):

1. **Segmentos de Clientes e Early Adopters:** Quem seriam os *Early Adopters* da Allbirds? Que critérios de segmentação (e.g., estilo de vida, atitudes, razão da compra) seriam mais relevantes para os *End Customers* desta marca?
2. **Comunicação de Marketing e Pitch:** O texto destaca a sustentabilidade e o baixo impacto ambiental. Num *pitch* para investidores, como é que a Allbirds poderia usar **Shocking Statistics** ou um **Emotional Anecdote** para enfatizar o *Impacto* da sua solução no problema ambiental?
3. **Vantagem Injusta (Unfair Advantage):** Considerando a inovação ecológica como foco, que elemento poderia ser desenvolvido como uma **Vantagem Injusta (Unfair Advantage)** no seu processo de inovação de forma que os concorrentes não pudessem *comprar ou copiar*?
4. **Custos (Cost Structure):** Identifique o principal *Custo Variável* e um *Custo Fixo* essenciais para o *Cost Structure* da Allbirds, considerando a sua ênfase em materiais naturais e design.

Respostas do Case Study 5 (Allbirds):

1. Segmentos de Clientes e Early Adopters:

- **Early Adopters:** Seriam consumidores (*End Users / Consumers*) com alto **nível de rendimento e sensibilidade elevada à sustentabilidade/ecologia**, que ativamente procuram e valorizam produtos que demonstrem "**responsabilidade ambiental**".
- **Critérios de Segmentação: Atitudes e Estilos de Vida.** A segmentação deve focar-se na razão da compra (*Porquê*): a necessidade física (conforto) combinada com o **benefício psicológico/social** de apoiar uma marca sustentável.

2. Comunicação de Marketing e Pitch:

- **Estratégia STAR (Something They'll Always Remember):** O *pitch* deve Criar Emoção e Vender. A Allbirds poderia usar **Shocking Statistics** sobre a pegada de carbono ou a poluição gerada pela produção de calçado sintético tradicional. Um **Emotional Anecdote** poderia envolver a história da descoberta e do processo de transformação de materiais naturais (lã merino, cana-de-açúcar) em tênis de alto conforto e baixo impacto. O objetivo é demonstrar o *Impacto* da solução.

3. Vantagem Injusta (*Unfair Advantage*):

- A *Unfair Advantage* é algo que não pode ser copiado ou comprado. A Allbirds poderia ter uma **patente tecnológica** ou "**Insider Information**" (Propriedade Intelectual) sobre a formulação e o processo de tratamento exclusivo da lã merino ou da cana-de-açúcar para o calçado, tornando a sua cadeia de fornecimento e produção de materiais sustentáveis única e inimitável pelos concorrentes (protegida por I.P.).

4. Custos (*Cost Structure*):

- **Custo Variável:** O custo das **Matérias-Primas** (lã merino, cana-de-açúcar). Este custo varia diretamente com o volume de produção (*sales*).
- **Custo Fixo:** A **Renda** do escritório central ou da fábrica (se operada pela própria), ou os custos de **Human Resources** / Salários da equipa de Design e Gestão. Estes custos não variam em função das vendas.

Case Study 6: Glovo

Texto Base:

A Glovo é uma *startup* espanhola fundada em 2015 que oferece um serviço de entregas rápidas em áreas urbanas. Através da aplicação, os utilizadores podem encomendar comida, produtos de supermercado, medicamentos e outros artigos, que são recolhidos e entregues por estafetas em minutos. A empresa posiciona-se como uma plataforma “**tudo em um**”, permitindo que qualquer produto da cidade chegue rapidamente ao consumidor.

Alíneas de Análise (Perguntas):

1. **Modelo de Mercado e Escalabilidade:** A Glovo opera um **mercado bifacetado** (ligando utilizadores e estafetas). Onde se enquadra o serviço

de entregas rápidas na matriz de **Escalabilidade e Geografia**? Identifique os dois principais *Segmentos de Clientes*.

2. **Análise de Mercado (TAM/SAM/SOM)**: Numa nova cidade (aplicando a estratégia *Beachhead*), defina o que representaria o **SAM (Serviceable Available Market)** e o **SOM (Serviceable Obtainable Market)** para o serviço de entregas de comida da Glovo.
3. **Design Thinking e Empatia**: Escolha um dos *End Users* (e.g., o estafeta) e sugira um *pain point* (*ponto de dor*) relevante. Como é que a fase de **Empatia** do *Design Thinking* poderia ser usada para resolver esse *pain point* através de uma nova funcionalidade no *app*?
4. **Canais e Validação (Lean Startup)**: Para as entregas de medicamentos, a **confiança e a segurança** são cruciais. Que tipo de validação de clientes (além dos *Surveys* ou *Focus Group*) deveria a Glovo usar para testar a sua *Solution* neste nicho, focando-se em *learning* em vez de *scaling*?

Respostas do Case Study 6 (Glovo):

1. Modelo de Mercado e Escalabilidade:

- **Segmentos de Clientes**: Segmento 1: **Consumidores/Utilizadores (End Users)** que encomendam produtos. Segmento 2: **Estafetas** (que fornecem o serviço de entrega). Há também os **Estabelecimentos** (restaurantes, farmácias) que são parceiros/vendedores.
- **Escalabilidade e Geografia**: O serviço de entregas rápidas em **áreas urbanas** insere-se numa **Geografia Local/Regional** (pois a operação é limitada ao raio de entrega) e tem **Alta Escalabilidade** (pode replicar o modelo tecnológico rapidamente em novas cidades, sem grandes investimentos fixos em cada local).

2. Análise de Mercado (TAM/SAM/SOM):

- **SAM (Serviceable Available Market)**: O SAM representa o segmento de mercado para o qual o produto ou serviço se destina. Para a entrega de comida em uma nova cidade, o SAM seria o **conjunto de todos os clientes dentro do raio de entrega da Glovo** (área urbana) que usam ou estariam dispostos a usar uma aplicação de entrega de comida.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market)**: O SOM é a percentagem do SAM que a Glovo espera **capturar**. Este valor dependerá do seu

Business Model, da capacidade operacional (número de estafetas disponíveis) e do número de concorrentes diretos (e.g., Uber Eats).

3. Design Thinking e Empatia:

- **Pain Point (Estafeta):** O estafeta pode sentir frustração ou ansiedade devido a rotas ineficientes ou longos tempos de espera nos restaurantes (falta de previsibilidade).
- **Empatia e Solução:** A fase de **Empatia** envolve compreender e partilhar os sentimentos do outro. Isto seria feito através de **entrevistas** e **observação** dos estafetas (*Empathize*). A **Colaboração** com eles poderia levar à criação de uma funcionalidade na *app* que forneça um **tempo de espera preditivo** mais preciso nos restaurantes e **sugestões de rotas otimizadas** que levem em conta o congestionamento em tempo real (Colaboração Humano-Máquina), tornando a interação mais produtiva.

4. Canais e Validação (*Lean Startup*):

- Para validar a confiança e segurança (cruciais no canal de entregas de medicamentos), a Glovo deveria usar **Protótipos** e **Testes**. Um método de validação seria o **A/B Testing** ou a criação de um "**Pretótipo**" (lançando o serviço em um segmento muito pequeno/controlado) para testar o processo de segurança e a aceitação dos clientes. A medida de utilidade da conversa com o cliente é se obtém "**fatos concretos**" sobre as suas vidas, e não apenas opiniões genéricas sobre a segurança dos medicamentos.

Case Study 7: Tesla

Texto Base:

A Tesla é uma empresa norte-americana fundada em 2003 por um grupo de engenheiros, entre eles Elon Musk, com o objetivo de **acelerar a transição para a energia sustentável**. É conhecida pelos seus automóveis elétricos de alta performance e pelo desenvolvimento de soluções energéticas como baterias domésticas e painéis solares. A Tesla é considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo, transformando a indústria automóvel e energética.

Alíneas de Análise (Perguntas):

- 1. Visão e *Elevator Pitch*:** Qual é a **Visão** ou missão (associada à UVP) da Tesla, de acordo com o texto? Formule um **Elevator Pitch** de uma linha (*One-Liner*) que capture o problema, a solução e o valor, tal como definidos no modelo dos 5 componentes.
- 2. Segmentos e Decisores:** Para o produto "baterias domésticas e painéis solares", identifique quem pode ser o **Decision Maker** e quem pode ser o **Influencer** na decisão de compra para uma família num contexto de segurança energética.
- 3. Financiamento (Funding):** Se a Tesla fosse uma startup na fase *Early Stage*, e dado o seu elevado custo de desenvolvimento (*Research & Development*) (automóveis, baterias), que tipo de fonte de **Funding** seria mais adequada, considerando a alta *Escalabilidade*?
- 4. Inovação:** A Tesla está "transformando a indústria automóvel e energética". De acordo com os caminhos para o processo de inovação, esta transformação, que parte de tecnologia desenvolvida internamente (automóveis elétricos, baterias), pode ser vista principalmente como *Technology Push* ou *Market Pull*? Justifique a resposta.

Respostas do Case Study 7 (Tesla):

1. Visão e *Elevator Pitch*:

- **Visão/Missão:** "Acelerar a transição para a energia sustentável". A Visão e o *Elevator Pitch* devem ser curtos e memoráveis.
- **One-Liner Pitch:** Para consumidores insatisfeitos com a dependência de combustíveis fósseis e o impacto ambiental, o Tesla é o **automóvel elétrico de alta performance** que proporciona **transição energética sustentável e luxuosa**, diferentemente dos veículos tradicionais poluentes.

2. Segmentos e Decisores:

- O contexto de compra é complexo. O **Decision Maker** é a pessoa (ou pessoas, e.g., o casal) que assina o contrato de compra, que tem a palavra final sobre o *budget*.
- O **Influencer** pode ser um **Prescritor** (e.g., um engenheiro ou especialista em energias renováveis que recomenda a solução) ou um **Advogado/Líder de Opinião** (e.g., um vizinho ou amigo que já instalou a solução e atesta a sua eficácia).

3. Financiamento (*Funding*):

- Dada a necessidade de **Pesquisa e Desenvolvimento (R&D)**, a fabricação de hardware (automóveis, baterias) e a ambição global (*Global*), a Tesla, numa fase inicial, exigiria um **Starting Investment Elevado**. A fonte de financiamento mais adequada seria o **Venture Capital (VC)**, que fornece capital (Equity) em troca de uma percentagem da empresa e está alinhado com negócios de **Alta Escalabilidade** e potencial de grande crescimento (*Rockets*).

4. Inovação:

- A transformação da indústria pela Tesla, através do desenvolvimento e lançamento dos seus próprios automóveis e baterias, é classicamente vista como **Technology Push**. A *Technology Push* ocorre quando uma entidade (neste caso, a empresa/engenheiros) identifica uma tecnologia e a promove, criando um produto ou aplicação que pode ser novo no mercado, empurrando a tecnologia para o mercado.

3. Perguntas de Escolha Múltipla

Questão 1: O Propósito e Conteúdo do Pitch

O *pitch* é uma apresentação curta (3 a 5 minutos) que visa capturar o interesse, iniciar uma conversação ou fechar uma venda. Para tornar o conteúdo memorável, é recomendável usar elementos S.T.A.R. (*Something They'll Always Remember*).

Qual dos seguintes elementos **NÃO** é classificado como um tipo de conteúdo S.T.A.R. a ser usado num *pitch*?

- A. Estatísticas Chocantes (*Shocking Statistics*).
- B. Demostração da Solução (*Solution Demo*).
- C. Anedota Emocional (*Emotional Anecdote*).
- D. Dramatização Memorável (*Memorable Dramatization*).

Questão 2: Componentes Essenciais do Business Plan e Pitch

O *pitch* deve ser construído em torno de 5 componentes chave.

Qual dos seguintes elementos **NÃO** é considerado um dos 5 Componentes Chave primários para a estruturação de um *Pitch* eficaz, conforme as notas de aula?

- A. O Problema (*Problem*).
 - B. Os Utilizadores (*Users*), incluindo o *End User* e o *Decision Maker*.
 - C. A Concorrência (*Competition*).
 - D. O Apelo à Ação (*Call to Action*).
-

Questão 3: Design Thinking e Validação do Cliente

O empreendedor deve "sair do edifício" (*get outside!*) e conversar com os clientes para obter factos concretos.

Qual dos seguintes métodos ou princípios é o **MAIS ADEQUADO** para obter **fatos concretos** sobre a vida dos clientes e evitar o erro de promover a sua ideia prematuramente, conforme sugere a metodologia *Lean Startup* e o *Mom Test*?

- A. Realizar *Focus Groups* para recolher opiniões genéricas sobre a ideia.
 - B. Utilizar *Surveys* e *Questionnaires* focados no que os clientes fariam no futuro.
 - C. Conversar sobre a vida do cliente e perguntar sobre **especificidades do passado** em vez de opiniões sobre o futuro.
 - D. Focar-se em servir todos os segmentos de mercado para garantir a *Escalabilidade* desde o Dia Um.
-

Questão 4: Análise de Mercado (TAM/SAM/SOM)

A metodologia TAM/SAM/SOM é fundamental para dimensionar o mercado. O **TAM (Total Available Market)** indica quantas pessoas poderão usar a solução se o custo/preço não fosse um problema.

Considerando o mercado global para a Glovo (serviço de entregas rápidas), qual é a definição **MAIS PRECISA** do **SAM (Serviceable Available Market)**?

- A. O montante total de dinheiro que a empresa espera capturar nos próximos 12 meses, considerando a sua concorrência (*Serviceable Obtainable Market - SOM*).
- B. O mercado potencial se o serviço fosse gratuito, estimado globalmente ou

para um grande segmento geográfico (TAM).

C. O segmento de mercado ou nicho para o qual o produto/serviço se destina, limitado pela área geográfica em que a Glovo opera.

D. A percentagem de clientes que a empresa consegue reter após um ano de operação, dado o seu *Business Model*.

Questão 5: Financiamento e Fontes de *Funding*

A fonte primária de financiamento deve ser o cliente.

Qual das seguintes afirmações sobre Financiamento e Custos é **VERDADEIRA**, de acordo com as notas de aula?

A. O *Venture Capital* é ideal para financiar empresas de baixa *Escalabilidade* e forte foco geográfico Local/Regional (as *Turtles*).

B. Os Investimentos (CAPEX) correspondem a saídas de dinheiro que ocorrem regularmente (como salários e matérias-primas).

C. O *Bootstrapping* implica financiar a empresa principalmente através do lucro gerado pela venda do produto/serviço aos clientes.

D. O *Love Money* (FFF - Family, Friends, Fools) é o capital fornecido por *Business Angels* (BAs) em troca de *Equity*.

Questão 6: Inovação e Estratégia (*Unfair Advantage*)

Inovação é o processo de criar e implementar novas ideias que adicionam valor. A busca por uma **Vantagem Injusta** (*Unfair Advantage*) é crucial para o *Lean Canvas*.

Qual das seguintes características melhor define o conceito de **Vantagem Injusta** (*Unfair Advantage*) para uma *startup*?

A. A paixão e o compromisso da equipa fundadora com a missão da empresa.

B. Possuir capital suficiente para adquirir publicidade e escalar rapidamente o negócio.

C. Uma equipa de sonho (*Dream Team*) ou uma patente de uma tecnologia exclusiva que os concorrentes não podem comprar ou copiar.

D. Ter um *Product Market Fit* (ajuste produto-mercado) bem definido antes do lançamento.

Respostas de Escolha Múltipla

Resposta 1 (Q1)

Resposta Correta: B. Demostração da Solução (Solution Demo)Justificativa:

Os tipos de conteúdo S.T.A.R. (*Something They'll Always Remember*) listados nas fontes visam a **criação de emoção** e incluem as opções A, C e D: *Shocking statistics*, *Emotional Anecdote*, e *Memorable dramatization*. A *Solution Demo* (demonstração da solução) é uma forma de apresentar o produto ou serviço, mas não é listada como um dos quatro tipos de conteúdo S.T.A.R. cujo objetivo é criar uma memória duradoura e emotiva no público.

Resposta 2 (Q2)

Resposta Correta: C. A Concorrência (Competition)Justificativa: Os 5

Componentes Chave primários para a estrutura de um *Pitch* são: **Problema, Solução, Utilizadores (Users), Custos e Receitas, e Apelo à Ação (Call to action)**). A **Concorrência** é um tópico que deve ser coberto no *Business Plan* e pode ser um tópico opcional num *Pitch*, mas não está incluída na lista dos 5 pilares fundamentais.

Resposta 3 (Q3)

Resposta Correta: C. Conversar sobre a vida do cliente e perguntar sobre especificidades do passado em vez de opiniões sobre o futuro.Justificativa:

Para que uma conversa com o cliente seja útil, deve dar ao empreendedor "**fatos concretos sobre as vidas e visões do mundo**" dos clientes. Deve-se "**Perguntar sobre especificidades do passado em vez de genéricos ou opiniões sobre o futuro**". A metodologia *Lean Startup* e o *Mom Test* alertam para o facto de que os *Focus Groups* ou *Surveys* com perguntas sobre o futuro são menos fiáveis e evitam o "**Promover a sua nova ideia**" prematuramente.

Resposta 4 (Q4)

Resposta Correta: C. O segmento de mercado ou nicho para o qual o produto/serviço se destina, limitado pela área urbana em que a Glovo opera.Justificativa: O SAM (Serviceable Available Market) é o "**segmento de mercado ou nicho de mercado para o qual o serviço ou produto se destina**".

Uma vez que a Glovo opera entregas rápidas, a sua capacidade de servir o mercado está limitada à área geográfica específica e à capacidade

operacional. O SOM (opção A) é a percentagem do SAM que a empresa espera capturar.

Resposta 5 (Q5)

Resposta Correta: C. O *Bootstrapping* implica financiar a empresa principalmente através do lucro gerado pela venda do produto/serviço aos clientes.
Justificativa: O *Bootstrapping* é um método de financiamento onde a empresa se financia primariamente a partir dos seus próprios recursos e lucros. A fonte primária de financiamento deve ser os clientes. A opção A é incorreta, pois o *Venture Capital* (VC) é para negócios de **Alta Escalabilidade (Rockets)**. A opção B é incorreta, pois *Investimentos* (CAPEX) são gastos em ativos de longo prazo, enquanto **Custos Operacionais (OPEX)** são saídas de dinheiro regulares, como salários e matérias-primas.

Resposta 6 (Q6)

Resposta Correta: C. Uma equipa de sonho (*Dream Team*) ou uma patente de uma tecnologia exclusiva que os concorrentes não podem comprar ou copiar.
Justificativa: A Vantagem Injusta (*Unfair Advantage*) é definida como aquilo "que não pode ser copiado e não pode ser comprado". Exemplos disto incluem *insider information*, uma **equipa de sonho**, ou patentes/propriedade intelectual. A "paixão e o compromisso" (opção A) são explicitamente referidos nas notas como algo que **não deve** ser considerado uma *Unfair Advantage*.