



UNIÃO EUROPEIA  
Fundos Europeus Estruturais  
e de Investimento

**CONCURSO PARA APRESENTAÇÃO DE  
CANDIDATURAS  
AVISO N.º 23/SI/2018**

**SISTEMA DE INCENTIVOS**

**“EMPREENDEDORISMO QUALIFICADO E CRIATIVO”**

**VALE INCUBAÇÃO**



31 DE JULHO DE 2018

## Índice

Preâmbulo .....	3
1. Enquadramento do Concurso, objetivos e prioridades visadas .....	3
2. Tipologia das operações e modalidade de candidatura .....	4
3. Natureza dos beneficiários .....	5
4. Área geográfica de aplicação .....	5
5. Âmbito Setorial .....	6
6. Condições específicas de acesso deste Aviso .....	6
7. Tratamento de Dados Pessoais .....	7
8. Critérios de seleção das candidaturas.....	7
9. Limite ao número de candidaturas .....	7
10. Taxas de financiamento das despesas elegíveis .....	8
11. Forma e limites de apoios .....	8
12. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas.....	8
13. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas .....	9
14. Aceitação da decisão .....	10
15. Dotação indicativa do fundo a conceder.....	10
16. Identificação dos indicadores de resultado a alcançar .....	11
17. Programas Operacionais Financiadores .....	11
18. Organismos Intermédios responsáveis pela análise .....	11
19. Divulgação de resultados e pontos de contato .....	12
Anexo A – Atividades incluídas nos setores da indústria e do turismo .....	14
Anexo B - Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas .....	15
Anexo C - Business Model Canvas.....	16

## Preâmbulo

Nos termos do artigo 8.º do [Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização](#), doravante designado por RECI, na sua atual redação, as candidaturas são apresentadas no âmbito de um procedimento concursal, cujos Avisos de concurso são divulgados através do [Portal Portugal 2020](#).

O presente Aviso de concurso para apresentação de candidaturas foi elaborado nos termos do previsto no n.º 6 do artigo 16.º do [Regulamento Geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento \(FEEI\)](#), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, na sua atual redação, e do artigo 9.º do RECI, estipula o seguinte:

### 1. Enquadramento do Concurso, objetivos e prioridades visadas

A criação de condições para um crescimento inteligente, inclusivo e sustentável, indutor de um novo perfil de especialização e internacionalização da nossa economia, pressupõe o apoio eficiente ao empreendedorismo.

O Programa do XXI Governo Constitucional e o Programa Nacional de Reformas destacam, neste domínio, o objetivo nacional de promover o potencial criador em novas empresas, novos empreendedores e novas ofertas, com o objetivo de apoiar as *startups* portuguesas em fase de internacionalização, bem como atrair *startups* estrangeiras para o território nacional.

O Programa *Startup* Portugal concretiza, assim, a Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, que visa a dinamização de um ecossistema coerente que incentive as *startup* e a aceleração do seu crescimento. Este Programa inclui medidas específicas orientadas para o empreendedorismo de base tecnológica no âmbito de medidas de aplicação transversal como as integradas no Portugal 2020.

Importa, assim, desenvolver mecanismos de apoio à promoção do espírito empresarial e do empreendedorismo qualificado e criativo, que permitam desenvolver e consolidar ideias, procurar soluções de financiamento e promover o acesso a redes de mentoria e parceiros nacionais e internacionais, com vista à capacitação dos empreendedores e à estruturação dos negócios que permitam a criação de empresas que respondam ao desafio da internacionalização competitiva da economia portuguesa.

O objetivo específico deste concurso consiste em conceder apoios a projetos simplificados de empresas com menos de 1 ano na área do empreendedorismo através da contratação de serviços de incubação prestados por incubadoras de empresas previamente acreditadas (Prioridade de Investimento (PI) 3.1 mencionada na alínea b) do n.º 1 do artigo 19.º do RECI).

A [lista de entidades acreditadas](#) encontra-se disponível no sítio do COMPETE 2020.

O presente Aviso de concurso enquadra-se na tipologia de investimento designada por “Empreendedorismo qualificado e criativo”, nos termos do artigo 3.º do RECI, na modalidade “Vale Empreendedorismo”.

## 2. Tipologia das operações e modalidade de candidatura

No âmbito da estratégia nacional para o empreendedorismo, designada de *StartUP Portugal*, foi incluída a medida Vale Incubação, a qual visa dinamizar a capacidade empreendedora e fomentar as condições para a aceleração e o sucesso de novas empresas, apoiando o desenvolvimento do negócio por via da contratação de serviços de Incubação a incubadoras previamente acreditadas.

Esta medida destina-se a projetos de novas empresas, geradas por um empreendedor ou equipa de empreendedores, em atividades relacionadas com indústrias criativas e culturais, e/ou setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento ou que valorizem a aplicação de resultados de I&D na produção de novos bens e serviços, potenciando o sucesso no mercado de novas *startups*, em atividades inovadoras e de valor acrescentado.

São suscetíveis de apoio os projetos individuais de aquisição de serviços de incubação na área do empreendedorismo imprescindíveis ao arranque das empresas.

Para este efeito, as entidades prestadoras de serviços de incubação deverão incubar fisicamente as *startups* abrangidas pelo vale incubação, desenvolvendo com elas um plano de incubação que traduza uma atuação integrada nas seguintes áreas:

- a) *Serviços de Gestão:*
  - Apoio na consolidação do modelo de negócios;
  - Acompanhamento na gestão operacional do negócio (incluindo gestão comercial, planeamento financeiro e controlo de gestão);
  - Tutoria e capacitação na gestão;
- b) *Serviços de Marketing:*
  - Apoio na estruturação da estratégia de comunicação/marketing;
  - Apoio na divulgação da atividade, produtos e serviços;
  - Apoio na estruturação/consolidação do processo de internacionalização;
- c) *Serviços de Assessoria Jurídica:*
  - Assessoria e apoio jurídico
- d) *Desenvolvimento de produtos e serviços:*
  - Apoio à digitalização de processos de negócios;

- Apoio à proteção/valorização de direitos de propriedade intelectual;
- e) *Serviços de Financiamento:*
- Apoio a candidaturas a concursos de empreendedorismo e inovação;
  - Apoio no contacto com investidores e entidades financeiras.

Não são elegíveis projetos que visem como objetivo principal, a elaboração do plano de negócios.

Neste âmbito, as incubadoras acreditadas poderão recorrer à aquisição de serviços especializados a terceiros (exemplos: consultoria jurídica).

As candidaturas seguem um regime simplificado, nomeadamente no que respeita a critérios de seleção e prazo de decisão.

### **3. Natureza dos beneficiários**

Os beneficiários dos apoios previstos no presente Aviso de concurso são micro e pequenas empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica, que cumpram com os critérios de acesso e de elegibilidade a seguir enunciados.

Para efeitos de comprovação do estatuto PME, as micro ou pequenas empresas devem obter ou atualizar a correspondente Certificação Eletrónica prevista no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de Junho, através do sítio do [IAPMEI](#).

### **4. Área geográfica de aplicação**

O presente Aviso de concurso tem aplicação em todas as regiões NUTS II do Continente (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve).

A localização do projeto corresponde à região onde se localiza o estabelecimento do beneficiário no qual irá ser realizado o investimento relevando para o presente aviso, correspondendo à localização da incubadora objeto da declaração de interesse prevista na alínea b) do n.º 6 deste Aviso.

## 5. Âmbito Setorial

São elegíveis os projetos inseridos em atividades económicas que visam a produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, relacionadas com indústrias criativas e culturais, e/ou setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento ou ainda que valorizem a aplicação de resultados de I&D na produção de novos bens e serviços, sem prejuízo das restrições previstas no artigo 4.º do RECI.

## 6. Condições específicas de acesso deste Aviso

Para além dos critérios específicos de elegibilidade do beneficiário e dos projetos, previstos no Decreto-Lei n.º 159/2014, na sua atual redação e no RECI, os projetos a selecionar no presente concurso têm ainda de satisfazer as seguintes condições específicas de acesso:

- a) Corresponder a uma empresa criada há menos de um ano;
- b) Apresentar em anexo à candidatura o business model canvas conforme documento anexo ao presente Aviso (Anexo C);
- c) Demonstrar que o modelo de negócio traduz uma atividade inovadora e de valor acrescentado;
- d) Identificar consulta a pelo menos duas entidades acreditadas no âmbito da incubação para este domínio de intervenção (“Vale Incubação”), devendo a empresa deter à data da candidatura uma declaração de interesse de uma das incubadoras abordadas.
- e) Não ter outras candidaturas aprovadas ou em fase de decisão nas tipologias de investimento “Empreendedorismo Qualificado e Criativo” e “Inovação Produtiva PME” identificadas, respetivamente, nas alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 19.º do RECI na sua atual redação, incluindo candidaturas anteriormente aprovadas ou concluídas no Vale Empreendedorismo (Aviso n.º 13/SI/2015) e Vale Incubação (Aviso n.º 20/SI/2016 e 20/SI/2017);
- f) Comprometer-se até à data do termo de aceitação à contratualização do serviço com a entidade acreditada selecionada;
- g) Ter iniciado a incubação física na entidade acreditada selecionada, após a data da candidatura, situação a comprovar através de declaração daquela a submeter pelo beneficiário juntamente com o termo de aceitação, sem prejuízo de apoio anterior prestado pela incubadora, na fase de ideia de negócio prévia à constituição da empresa ou através de incubação virtual;
- h) Comprometer-se a executar o plano de incubação no prazo máximo de 12 meses a partir da data de assinatura do Termo de Aceitação;

- i) Comprometer-se a apresentar até à apresentação do 1º pedido de pagamento de incentivo, um plano de incubação a desenvolver com a incubadora através do seu gestor operacional, correspondendo este a uma concretização, calendarização e quantificação de uma intervenção integrada nas 5 áreas de serviço previstas no n.º 2 do presente Aviso;
- j) Comprometer-se a apresentar com a conclusão do serviço contratado, um relatório que identifique a versão final do *business model canvas* e dos progressos alcançados com a incubação, que demonstre a incubação física da *startup* abrangida no projeto, e que contenha informação avaliando o serviço prestado pela entidade acreditada.

No presente Aviso de concurso o ano de 2017 é utilizado como referência de pré-projeto.

## 7. Tratamento de Dados Pessoais

Os Beneficiários devem assegurar o cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados, aprovado pelo Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 relativamente a dados pessoais que disponibilizem para efeitos de candidatura e sua execução.

## 8. Critérios de seleção das candidaturas

As candidaturas são avaliadas com base nos critérios de elegibilidade previstos no artigo 5.º, no n.º 6 do artigo 26.º e no n.º 2 do artigo 29.º do RECI e no presente Aviso em matéria de enquadramento e elegibilidade do beneficiário e do projeto.

Os projetos que cumpram com os critérios de elegibilidade referidos são selecionados tendo em consideração o limite orçamental definido no Ponto 15 deste Aviso, sem prejuízo do referido limite poder ser reforçado por decisão das Autoridades de Gestão (AG).

Em caso de igualdade, a seleção das candidaturas é efetuada com base na criação líquida de postos de trabalho.

## 9. Limite ao número de candidaturas

Ao abrigo do presente Aviso de concurso cada candidato apenas pode apresentar uma candidatura.

## 10. Taxas de financiamento das despesas elegíveis

De acordo com o previsto no n.º 6 do artigo 31.º do RECI, os incentivos a conceder no âmbito deste Aviso são calculados através da aplicação às despesas consideradas elegíveis de uma taxa máxima de 75%.

Relativamente aos projetos afetos ao Programa Operacional Regional de Lisboa, os incentivos a conceder no âmbito deste Aviso são calculados através da aplicação de uma taxa de 40% às despesas consideradas elegíveis.

## 11. Forma e limites de apoios

Os apoios a conceder no âmbito deste Aviso revestem a forma de incentivo não reembolsável, limitando-se o incentivo a 7.500€ por projeto, com exceção dos projetos afetos ao Programa Operacional Regional de Lisboa, onde o incentivo a conceder está limitado a 5.000€ por projeto.

## 12. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas

A apresentação de candidaturas é efetuada através de formulário eletrónico no [Balcão 2020](#).

Para apresentar a candidatura é indispensável que o beneficiário tenha efetuado registo e autenticação no Balcão 2020. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da natureza do projeto, da Região ou do Programa Operacional a que se pretende candidatar.

Nessa área reservada o beneficiário deve confirmar e completar os seus dados de caracterização de entidade que serão usados nas suas candidaturas ao Portugal 2020.

Por uma questão de prudência, os beneficiários devem evitar a submissão de candidaturas no último ou nos últimos dias do prazo. A submissão tardia de candidaturas poderá impossibilitar a resolução de eventuais constrangimentos decorrentes do processo de validação/submissão.

Tendo em consideração o critério de seleção de candidaturas previsto no n.º 8 do presente Aviso e o incentivo máximo por projeto indicado no ponto 11 do Aviso, ao abrigo deste concurso, o prazo para a apresentação de candidatura inicia-se no dia 31 de julho mantendo-se aberto até à receção do número de candidaturas limite apurado em função da dotação orçamental definida no ponto 15 deste Aviso para cada Programa Operacional.

Adicionalmente, as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais poderão suspender a receção de candidaturas a qualquer momento, através de comunicação prévia a publicar nos

locais definidos no ponto 19. com uma antecedência mínima de 3 dias úteis em relação à data estabelecida para a suspensão.

### **13. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas**

As candidaturas são analisadas e selecionadas de acordo com os critérios de elegibilidade previstos neste Aviso.

O processo de decisão no presente Aviso segue um modelo em contínuo tendo em consideração a data da apresentação das candidaturas (dia/hora/minuto/segundo).

A decisão fundamentada sobre o financiamento a atribuir às candidaturas é proferida pelas Autoridades de Gestão (AG) envolvidas no financiamento dos projetos no prazo de 20 dias úteis, a contar da data de entrada da candidatura.

O prazo referido suspende-se quando sejam solicitados ao candidato quaisquer esclarecimentos, informações ou documentos, o que só pode ocorrer por uma vez. A não apresentação pelo candidato, no prazo de 10 dias úteis, dos esclarecimentos, informações ou documentos solicitados significará a desistência da candidatura.

Os candidatos são ouvidos no procedimento de audiência prévia, nos termos legais, sendo concedido um prazo máximo de 10 dias úteis para apresentar eventuais alegações em contrário, contados a partir da data da notificação da proposta de decisão, designadamente quanto à eventual intenção de indeferimento e aos respetivos fundamentos.

No Anexo B apresenta-se o diagrama ilustrativo sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas

Nos termos do n.º 3 do artigo 121.º do Código do Procedimento Administrativo a realização da audiência prévia referida no número anterior suspende a contagem do prazo fixado para a adoção da decisão.

As propostas de decisão das candidaturas, relativamente às quais tenham sido apresentadas alegações em contrário, são reapreciadas a contar da data da apresentação da alegação (a referida reapreciação inclui análise, decisão e nova audiência prévia, se aplicável).

Os projetos não apoiados que, em resultado deste processo de reapreciação permitam a sua inclusão no conjunto dos projetos selecionados, serão considerados selecionados e apoiados no âmbito do presente concurso.

A decisão final é notificada pelas AG ao beneficiário no prazo de 5 dias úteis, a contar da data da sua emissão.

Com a autenticação no Balcão 2020 e após submissão do formulário de candidatura é concedido ao candidato permissão para acesso à Plataforma de Acesso Simplificado (PAS) através da qual interage para efeitos de:

- a) Resposta a pedido de esclarecimentos;
- b) Comunicação da desistência da candidatura, nomeadamente na ausência de resposta ao pedido de esclarecimentos, de informação ou elementos adicionais, quando solicitados;
- c) Audiência prévia relativa à proposta de decisão sobre as candidaturas, designadamente a comunicação da proposta de decisão e a apresentação de eventual alegação em contrário;
- d) Comunicação da decisão final da AG sobre as candidaturas;
- e) Consulta sobre a situação dos projetos e histórico do beneficiário.

#### 14. Aceitação da decisão

A aceitação da decisão da concessão do incentivo é feita mediante a assinatura do termo de aceitação o qual é submetido eletronicamente e autenticado nos termos do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, na sua atual redação.

Nos termos do n.º 2 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, na sua atual redação a decisão de aprovação caduca caso não seja assinado o termo de aceitação no prazo máximo de 30 dias úteis, a contar da data da notificação da decisão, salvo motivo justificado, não imputável ao candidato.

#### 15. Dotação indicativa do fundo a conceder

A dotação do Fundo FEDER afeta ao presente concurso é de **1,2 milhões de euros**, correspondendo à seguinte dotação indicativa por Programa Operacional (PO):

Programa Operacional	Dotação Orçamental (milhares de euros)	Nº Máximo de Candidaturas (*)
Regional do Norte	100	17
Regional do Centro	200	35
Regional de Lisboa	500	130
Regional do Alentejo	200	35
Regional do Algarve	200	35
<b>Total</b>	<b>1.200</b>	

(\*) O número máximo de candidaturas indicado tem em consideração uma margem adicional de 30% por forma a prever as quebras que resultem de projetos não elegíveis.

O presente concurso será encerrado para cada Programa Operacional Financiador, a partir do momento em que se verifique a receção do número máximo de candidaturas indicado no quadro acima.

## 16. Identificação dos indicadores de resultado a alcançar

A inserção da empresa em atividades relacionadas com indústrias criativas e culturais, e/ou setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento ([setores de alta e média-alta tecnologia e em serviços intensivos em conhecimento](#)), contribui para o alinhamento com o indicador de resultados do PO (“nascimento de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia e em bens e serviços intensivos em conhecimento”).

Dada a natureza de projetos simplificados, cuja realização e o resultado decorrem exclusivamente da concretização do projeto e da admissibilidade dos beneficiários, não estão previstos indicadores específicos de contratualização, quer de realização, quer de resultado.

## 17. Programas Operacionais Financiadores

O financiamento dos projetos de investimentos no âmbito deste Aviso de concurso é assegurado pelas AG dos Programas Operacionais Regionais, em função da localização NUTS II do investimento, aferida pela localização do estabelecimento do beneficiário no qual irá ser realizado o investimento.

## 18. Organismos Intermédios responsáveis pela análise

Nos termos dos artigos n.º 36.º e 37.º do [Decreto-Lei n.º 137/2014](#), de 12 de setembro relativo ao modelo de governação dos FEEI, as entidades designadas por contrato de delegação de competências que asseguram a análise das candidaturas no âmbito deste Aviso de concurso são:

- a) O Instituto do Turismo de Portugal, I. P. (Turismo de Portugal, I. P.), para os projetos do setor do turismo (conforme descrito no Anexo A deste Aviso);
- b) A Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (IAPMEI, I. P.), para os restantes projetos.

## 19. Divulgação de resultados e pontos de contato

No portal [Portugal 2020](#) e na **Plataforma de Acesso Simplificado (PAS)**, os candidatos, têm acesso:

- a) A outras peças e informações relevantes, nomeadamente legislação enquadradora;
- b) Suporte técnico e ajuda ao esclarecimento de dúvidas no período em que decorre o concurso;
- c) A pontos de contato para obter informações adicionais;
- d) Aos resultados deste concurso.

31 de julho de 2018

Presidente Comissão Diretiva do PO  
Regional do Norte

Fernando Freire Sousa

Presidente Comissão Diretiva do PO  
Regional do Centro

Ana Abrunhosa

Presidente Comissão Diretiva do PO  
Regional de Lisboa

João Teixeira

Presidente Comissão Diretiva do PO  
Regional do Alentejo

Roberto Pereira Grilo

Presidente Comissão Diretiva do PO  
Regional do Algarve

Francisco Serra



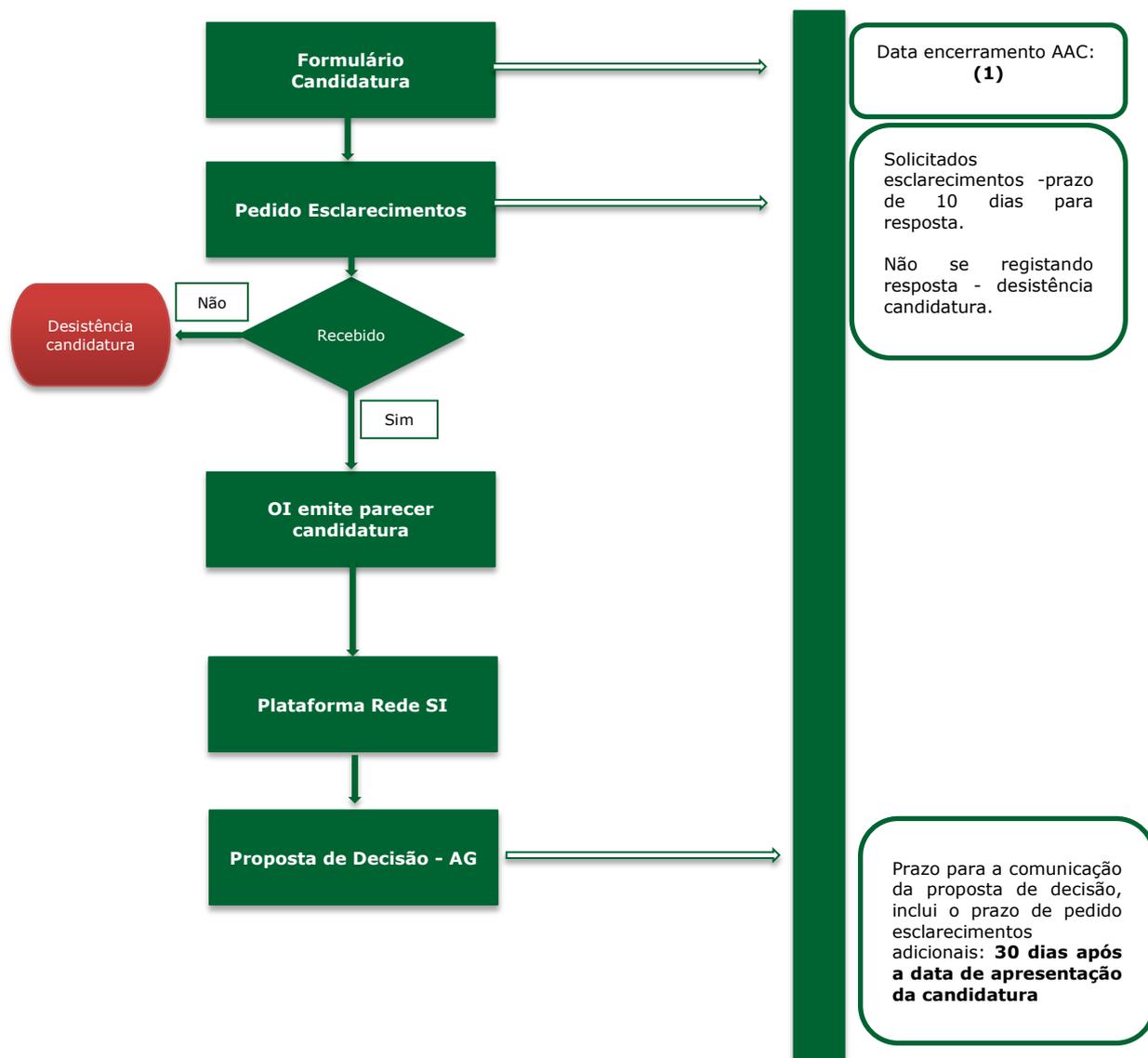
UNIÃO EUROPEIA  
Fundos Europeus Estruturais  
e de Investimento

## **Anexo A – Atividades incluídas nos setores da indústria e do turismo**

Setor Indústria: atividades incluídas nas divisões 05 a 33 da CAE.

Setor Turismo: atividades incluídas nas divisões 55, 79, 90, 91, nos grupos 561, 563, 771, e as atividades que se insiram nas subclasses 77210, 82300, 93110, 93192, 93210, 93292, 93293, 93294, e 96040 da CAE.

## Anexo B - Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas



(1) Quando se registre o nº máximo de candidaturas por PO apresentado no quadro do ponto 15 do presente Aviso.

## Anexo C - Business Model Canvas

<p><b>Parceiros-Chave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem são os nossos parceiros-chave?</li> <li>- Quem são os nossos fornecedores-chave?</li> <li>- Que recursos-chave obtemos através dos nossos parceiros?</li> <li>- Que atividades -chave os parceiros exercem?</li> </ul> <p>Os parceiros-chave são a <b>rede de fornecedores e parceiros</b> que ajudam a manter o modelo de negócio em funcionamento.</p>	<p><b>Atividades-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que atividades-chave a proposta de valor exige?</li> <li>- Quais as atividades mais importantes relacionadas com os canais de distribuição, as relações com os clientes, as fontes de rendimento, etc.?</li> </ul> <p>As atividades-chave são necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, <b>manter relações com os clientes</b> e obter rendimentos.</p>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que proposta de valor traremos ao nosso segmento de clientes?</li> <li>- Quais são os problemas dos clientes que a empresa ajuda a resolver?</li> <li>- Quais são os produtos e serviços que vamos oferecer a cada segmento de clientes?</li> <li>- Que necessidades dos clientes nos propomos satisfazer?</li> </ul> <p>A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes vão escolher o nosso produto/serviço e não o de um concorrente. A proposta de valor deve ser <b>inovadora e evidenciar valor acrescentado para o setor em que se insere.</b></p>	<p><b>Relações com os Clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?</li> <li>- Que relações estão já estabelecidas?</li> <li>- Como é que estas relações se relacionam com outros aspetos do negócio?</li> <li>- Quanto custam as relações existentes?</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para quem estamos a criar valor?</li> <li>- Quem são os nossos clientes mais importantes?</li> <li>- Os nossos clientes têm um perfil específico?</li> <li>- Como estão agrupados?</li> <li>- Onde estão localizados?</li> <li>- Há uma necessidade comum?</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Gastos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os gastos mais importantes do modelo de negócio?</li> <li>- Quais são os recursos-chave mais caros?</li> <li>- Quais são as atividades-chave mais caras?</li> </ul> <p>A estrutura de gastos deve descrever todos os principais gastos envolvidos no modelo de negócio, sejam eles gastos fixos ou variáveis.</p>	<p><b>Fontes de Rendimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar?</li> <li>- Pelo que é que eles pagam atualmente?</li> <li>- Como é que estão a pagar? Como é que prefeririam pagar?</li> <li>- Com quanto é que cada fonte de rendimento contribui para o rendimento global?</li> </ul> <p>As fontes de rendimento traduzem como e quanto se pagará pelos produtos e serviços disponibilizados pela empresa.</p>	<p><b>Canais de Distribuição</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de que canais o segmento de clientes será alcançado?</li> <li>- Como é que estabelecemos atualmente o contacto com os clientes?</li> <li>- Como é que os canais estão ligados entre si?</li> <li>- Qual é o canal que apresenta melhores resultados?</li> <li>- Qual é o canal com melhor relação qualidade/preço?</li> <li>- Como é que os canais se vão ajustar às rotinas dos clientes?</li> </ul>	<p><b>Recursos-Chave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que recursos-chave a proposta de valor exige?</li> <li>- Quais os recursos mais importantes relacionadas com os canais de distribuição, as relações com os clientes, as fontes de rendimento, etc.?</li> </ul> <p>Os recursos <b>podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos</b>. Os recursos-chave podem ser da empresa ou alugados por esta ou obtidos junto de parceiros-chave.</p>	