

**O GUIA PARA  
EMPREENDEDORES  
SOCIAIS**

AGORA EM 2ª EDIÇÃO  
REVISTA E MELHORADA

MANUAL  
PARA  
TRANSFORMAR  
O MUNDO

DA VISÃO INSPIRADORA  
AO SUCESSO DA INICIATIVA DE IMPACTO

Filipe Santos  
João Cotter Salvado  
Isabel Lopo de Carvalho  
Carlos Azevedo



FUNDAÇÃO  
CALOUSTE  
GULBENKIAN



SOCIAL  
BUSINESS  
SCHOOL

# FIGHA TÉCNICA

Título original: Manual para Transformar o Mundo

Copyright (c) 2015, Filipe Santos, João Cotter Salvado, Isabel Lopo de Carvalho e Carlos Azevedo  
(c) 2015, Fundação Calouste Gulbenkian

2ª Edição: Dezembro 2015

Depósito legal nº

ISBN: 9-789898-380258

Reservados todos os direitos

Impressão: VRBL

Edição: Have a Nice Day, Conteúdos Editoriais, Lda.

Publicação Fundação Calouste Gulbenkian

Av. de Berna 45A

1076-001 Lisboa

[www.gulbenkian.pt](http://www.gulbenkian.pt)

# PREFÁCIO

A capacidade para empreender e inovar é um dos traços primordiais da natureza humana, fundada no seu impulso criador, na necessidade de resolução de problemas e de contornar os obstáculos que caracteriza o Homem. É impossível separar o empreendedorismo e a inovação da história da humanidade, desde a sua origem.

Esta perspetiva encontra também eco no percurso da Fundação Calouste Gulbenkian, que procura perpetuar o espírito do seu fundador, um grande empreendedor do seu tempo, que no final da sua vida teve o filantropo gesto de colocar a sua fortuna ao serviço da sociedade. Ao longo dos seus quase 60 anos, a Fundação tem feito da promoção do empreendedorismo e da inovação os fios condutores da sua abordagem em todas as áreas que atua - Artes, Educação, Ciência e Beneficência.

Neste último domínio, que inclui intervenções sociais no âmbito do seu Programa Gulbenkian de Desenvolvimento Humano, os conceitos de empreendedorismo e inovação social constituem-se como traves mestras de trabalho. Tal significa colocar todo o empenhamento na procura de novas e melhores soluções para as necessidades sociais não satisfeitas, nomeadamente as que afetam os grupos mais vulneráveis da população.

O manual que agora apresentamos exemplifica este modelo de abordagem. Os seus conteúdos foram desenvolvidos pelo Instituto de Empreendedorismo Social e INSEAD como módulos de formação da iniciativa FAZ - Ideias de Origem Portuguesa. Esta iniciativa é um movimento da sociedade civil que visa promover o empreendedorismo social em Portugal, convocando a diáspora portuguesa para contribuir activamente nas áreas do envelhecimento,

inclusão social, diálogo intercultural e ambiente-sustentabilidade. Sob o lema “Lá se pensam, cá se fazem”, a iniciativa visa angariar, divulgar e selecionar ideias e apoiar a concretização de projetos de empreendedorismo social, que contribuam para a transformação do fenómeno das migrações numa oportunidade efetiva para a sociedade Portuguesa e para Portugal.

O movimento integra hoje milhares de membros espalhados pelo mundo e com equipas empenhadas em transformar a sociedade em que vivemos. Desde a primeira hora que a iniciativa conta com o IES-Social Business School e INSEAD como parceiros para a formação, a quem agradecemos pela forma exemplar como têm conduzido este trabalho e que fica demonstrado com a publicação deste manual.

Face aos tempos de crise em que vivemos, é comum ouvirmos dizer que é preciso fazer “mais com menos”. Acreditamos, no entanto, que a verdadeira resposta às questões urgentes com que nos debatemos passa por fazermos “mais com mais”: mais pessoas, mais recursos que não exclusivamente os financeiros, maior envolvimento das instituições na concretização dos projetos, maior capacidade de estabelecer efetivas parcerias com base numa agenda partilhada de causas. A publicação deste manual pretende ilustrar como melhor fazer este percurso. Juntos transformaremos o mundo, todos os dias, pela diferença positiva que soubermos construir em nome das causas maiores da nossa sociedade.

Programa Gulbenkian Desenvolvimento Humano  
Novembro 2015



# ÍNDICE



INTRODUÇÃO PÁG. 6

MODELO CONCEPTUAL DO MANUAL PÁG. 8



AGRADECIMENTOS PÁG. 10



CAPÍTULO 1. EMPREENDEDOR PÁG. 12



CAPÍTULO 2. PROBLEMA PÁG. 26



CAPÍTULO 3. VALOR PÁG. 46



CAPÍTULO 4. SOLUÇÃO PÁG. 68



CAPÍTULO 5. SUSTENTABILIDADE PÁG. 84



CAPÍTULO 6. IMPACTO PÁG. 106



CAPÍTULO 7. INTEGRAÇÃO PÁG. 124



CAPÍTULO 8. PILOTO PÁG. 132



CAPÍTULO 9. VIABILIZAÇÃO PÁG. 146



CAPÍTULO 10. COMUNICAÇÃO PÁG. 160



CONCLUSÃO PÁG. 170

BIBLIOGRAFIA PÁG. 171

# INTRODUÇÃO



## RUMO À ECONOMIA DE IMPACTO

No início da década de 80 surge um novo movimento na sociedade – o Empreendedorismo Social. Este movimento é conduzido por uma geração de cidadãos que se dedica à resolução de problemas da sociedade através de iniciativas inovadoras, sustentáveis e escaláveis. O crescimento deste movimento tem desencadeado uma transformação importante no comportamento dos atores de cada um dos três setores da economia – empresarial, público e social, levando-os a um diálogo crescente e a iniciativas conjuntas. Inspirado pelas abordagens inovadoras dos empreendedores sociais, as grandes empresas e multinacionais começam a mudar a lógica das tradicionais políticas de responsabilidade social, trazendo uma atitude mais inovadora e mobilizadora nas iniciativas que desenvolvem, que resulta em maior benefício para a sociedade. Gestores públicos crescentemente incorporam estas abordagens no desenho de políticas públicas, enquanto o setor financeiro se organiza para investir na economia social e apoiar a sua modernização e impacto através de práticas de investimento social. Designamos esta crescente interligação entre os diversos setores como Economia de Impacto.

No centro da Economia de Impacto está o movimento do empreendedorismo social, que conquista um espaço cada vez maior no mundo em que vivemos.

Cada um de nós pode ser empreendedor social e participar neste movimento. Basta que nos foquemos num problema da sociedade com o qual estejamos profundamente comprometidos e que se encontre negligenciado, e de seguida desenvolver soluções mais eficazes e eficientes que contribuam para a sua resolução.

Este manual dá as ferramentas, o conhecimento e a inspiração para que todos possamos ser melhores empreendedores sociais. É fruto de um trabalho conjunto que liga o conhecimento académico de ponta do INSEAD em empreendedorismo social à investigação e o conhecimento de terreno do IES-Social Business School (IES-SBS). Esta é a união perfeita entre o conhecimento fundamentado e a ação inspirada, com a intenção de criar mais valor para a sociedade.

A Fundação Calouste Gulbenkian foi um parceiro fundamental na viabilização deste manual. Por esta razão e por todo o apoio que tem dado ao IES-SBS ao longo dos últimos anos, gostávamos de deixar expresso o nosso sincero agradecimento. Agradecemos também aos parceiros pioneiros que viabilizaram os programas IES-SBS *powered by* INSEAD em Portugal abertos ao público – Câmara Municipal de Cascais e a Fundação EDP – bem como às centenas de participantes nos Bootcamps em Empreendedorismo Social

que testaram, aplicaram e nos ajudaram a melhorar este manual.

Resta-nos agradecer aos agentes, individuais ou coletivos, que estão ligados ao IES-SBS e que contribuíram para que este projeto de criar uma escola de negócios sociais em Portugal, pioneira a nível mundial, se tornasse uma realidade. Este manual é de todos eles e para todos aqueles que acreditam que temos em nós o poder para criar um mundo melhor.

Aos que agora iniciam este processo agradecemos a coragem de abraçarem o desafio que é transformar o mundo!

Mecenas Premium dos Programas IES  
*powered by* INSEAD em Portugal

CASCAIS

fundação



INSEAD  
The Business School  
for the World

# MODELO CONCEPTUAL DO MANUAL



O processo de empreendedorismo social pode ser dividido em três partes. A primeira está relacionada com o empreendedor social, o que o move, motiva e que tipo de problemas da sociedade pretende resolver de forma a transformar o Mundo. Na segunda parte, o foco está na arquitetura de uma solução robusta com um modelo sustentável e indicadores claros de desempenho e impacto, e como estes elementos podem ser articulados de forma coerente para que o potencial de geração de valor seja atingido.

Finalmente, e após esta etapa de desenho, é hora de partir para a ação! O foco nesta fase está na forma como se desenvolve o piloto para testar e validar o modelo da solução criada. Para o efeito, é necessário definir formas eficazes de mobilizar recursos e comunicar, num tom inspiracional, o que se está a sonhar, criar e realizar.

Cada uma destas etapas é apresentada num capítulo deste manual. No final de cada capítulo, apresentamos uma ficha que sintetiza as ideias centrais e te permite aplicá-las à tua iniciativa de impacto.

Naturalmente, este não é um processo linear mas antes um processo iterativo, repleto de surpresas e aprendizagens ao longo do caminho, com oportunidades de aperfeiçoamento. Este manual permite embarcar neste processo de descoberta e construção de forma confiante, estando melhor preparado para os obstáculos e desafios que se encontram nesta aventura do empreendedorismo social.



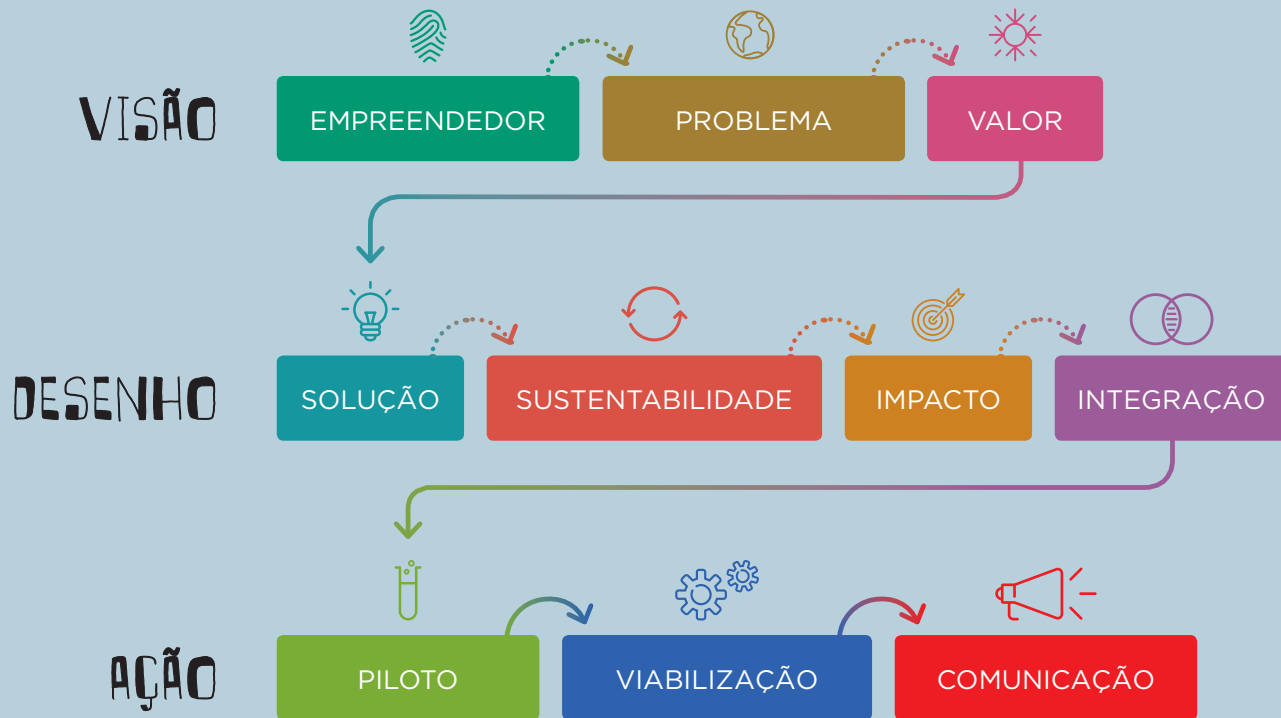


Figura 0.1 - Modelo conceptual do Manual

# AGRADECIMENTOS

O nosso muito obrigado a todas as pessoas que nos ajudaram a criar este manual. Em particular:

Ana Gonçalves Pereira  
Ana Ai Quintas  
Ana Melro  
Ana Rita Ramos  
Carolina Coelho  
Catarina King  
Ester Rosa  
Etna Marlene Correia  
Filipa Carlos  
Frederico Fezas Vital  
Hélder Sampaio  
Hugo Menino Aguiar  
Inês Boavida  
Kátia Almeida  
Lauren Thomas  
Lénia Mestrinho  
Luís Jerónimo  
Luísa Valle  
Mariana Brilhante  
Miguel Alves Martins  
Miguel Neiva  
Nuno Frazão  
Pedro Tunes  
Ricardo Zózimo  
Rita Fortunato Baptista  
Rita Megre  
Rui Mesquita  
Tiago Ferreira

E a todos os participantes e formadores em Bootcamps IES *powered by* INSEAD

Este manual utiliza o Sistema de Identificação de Cores ColorADD®



## ColorADD

### Sistema de Identificação de Cores

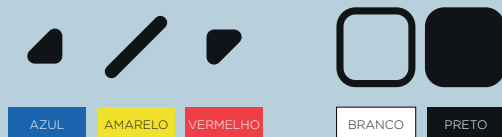
O Daltonismo, ou a cegueira da cor, é uma limitação que afeta 10% da população mundial masculina - aproximadamente 350 milhões de pessoas em todo o mundo. Esta limitação, de condição hereditária, é transmitida através do cromossoma X. Cria ao seu portador daltônico grandes constrangimentos ao nível da integração social e profissional.

### Símbolos que Incluem Cor

Desenvolvido com base nas três cores primárias representadas através de símbolos gráficos, o código ColorADD assenta no conceito de “adição de cores”, permitindo ao daltônico relacionar os símbolos e facilmente identificar toda a paleta.

O Branco e o Preto surgem para orientar as tonalidades claras e escuras. O código torna-se num “jogo mental” simples e fácil de memorizar e aplicar em situações do dia-a-dia!

### CORES PRIMÁRIAS | BRANCO E PRETO



### Cores | Símbolos



### Branco | Preto | Cinzento



### Tons metalizados



### Tons Claros



### Tons Escuros





“

Nós podemos mudar o mundo e torná-lo num lugar melhor. Está nas nossas mãos fazer a diferença.

”

*Nelson Mandela*



CAPÍTULO 1

# EMPRENDEDOR





# EMPREENDEDOR



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Compreender o que é o empreendedorismo social e o que move o empreendedor social
- ✓ Interpretar e classificar os problemas da sociedade
- ✓ Reconhecer a importância de uma boa equipa

## INTRODUÇÃO

Um número cada vez maior de empreendedores sociais está a desenvolver soluções que têm o potencial de transformar o Mundo em que vivemos. São pessoas comuns impelidas pela vontade de criar soluções inovadoras que respondam com eficácia e eficiência aos grandes desafios da sociedade, são incansáveis na busca e concretização das suas visões, e que não desistem até que as suas ideias estejam disseminadas pelo Mundo (Austin & Reficco, 2009). Estas pessoas têm dentro de si o desejo profundo de ajudar os outros. No coração têm uma ideia poderosa que implementam com eficácia. As palavras que frequentemente caracterizam estas pessoas são: resiliência, criatividade, disciplina, paixão, energia e otimismo. Talvez por isso, criam soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade em que vivemos. Este é o processo que designamos por Empreendedorismo Social.

Apesar de encontrarmos muitos exemplos de Empreendedorismo Social ao longo da história – São Francisco de Assis, Florence Nightingale, Michael Young, entre outros – só recentemente é que este movimento ganhou dimensão, dinâmica e credibilidade. Os setores empresarial, público e social começam a olhar





para estes empreendedores e suas iniciativas como exemplos de criação de valor e inspiram-se neles para criarem ações inovadoras que beneficiam a sociedade como um todo. O mundo acadêmico começa, igualmente, a entrar nesta área de atividade, impulsionado em muitos casos pelo entusiasmo dos alunos, multiplicando o número de estudos de caso, cursos e projetos de investigação produzidos neste domínio.

O Empreendedorismo Social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas importantes e negligenciados da sociedade. Quando as soluções encontradas são mais eficazes e eficientes do que as que estão institucionalizadas obtemos uma inovação social (Santos, 2012).

Neste manual consideramos iniciativas de impacto todas aquelas que são desenvolvidas por empreendedores sociais e têm como objetivo principal a criação de valor para a sociedade. É comum encontrar as seguintes seis características em iniciativas de impacto:

**MISSÃO** resolvem problemas sociais negligenciados...

**INOVAÇÃO** ...através de novas abordagens e ferramentas que desafiam a visão tradicional...

**IMPACTO** ...transformando mentalidades e as dinâmicas da sociedade...

**EMPOWERMENT** ...envolvendo e capacitando as partes interessadas...

**ESCALABILIDADE** ...com a preocupação e capacidade de crescer e se replicar...

**SUSTENTABILIDADE** ...baseadas em modelos de funcionamento eficientes e viáveis.

Nesta lógica, os empreendedores sociais atuam de maneira diferente em comparação com os empreendedores comerciais porque partilhando o que sabem, capacitam os seus parceiros e clientes e encontram soluções pelas quais todos se sentem co-responsáveis. O seu objetivo não passa pela criação de uma organização que perdue no tempo, mas antes pelo desenvolvimento de uma solução que seja sustentável na utilização dos recursos, escalável para outras comunidades e geografias e que aborde o problema de forma a atacar as suas causas mais profundas e não os seus sintomas, criando assim as condições necessárias para a transformação e impacto acontecerem.





## PROBLEMAS DA SOCIEDADE ABORDADOS PELOS EMPREENDEDORES SOCIAIS - INE

O objetivo principal do empreendedor social é ter impacto positivo na sociedade. Por essa razão, idealmente o empreendedor social procura a resolução de problemas da sociedade que tenham três características: importantes mas negligenciados e que exibem externalidades (Santos, 2012). São os problemas INE.

### ✓ IMPORTANTES

A importância do problema depende de:

- (A)** nível de abrangência, que está relacionada com a relevância local, regional, nacional ou global. Quanto maior a cobertura territorial e a proporção da população afetada pelo problema, maior a oportunidade para o empreendedor social criar valor para a sociedade;
- (B)** nível de gravidade, ou seja, o nível de incapacidade e irreversibilidade dos efeitos negativos. Quanto maiores forem as consequências negativas para o segmento-alvo, maior a oportunidade para o empreendedor social criar valor para a sociedade.

### EXEMPLOS

A nível mundial, existem mais de 650 milhões de pessoas que vivem com deficiências. Mais especificamente, estima-se que 285 milhões de pessoas vivam com deficiência visual. 39 milhões são cegas e 246 milhões têm uma visão reduzida. As pessoas cegas enfrentam vários desafios no mercado de trabalho e no seu dia-a-dia, sendo constantemente confrontadas com estereótipos, medos e preconceito.







1. 80% dos casos de cegueira podem ser prevenidos ou curados, ainda que quando uma pessoa fique cega a situação, na maioria dos casos, seja irreversível. Se as pessoas cegas não são incluídas na sociedade, existe desperdício de capital humano, o que aumenta a probabilidade de ficarem desempregadas e requererem apoios sociais, o que acarreta maiores custos para a sociedade como um todo.
2. Cerca de 1.3 bilhões de toneladas de comida são desperdiçadas mundialmente todos os anos, acrescentando 3.3 bilhões de toneladas de gases de efeito estufa na atmosfera. Similarmente, 1.4 bilhões de hectares de terra – 28% da área agrícola do mundo – é utilizada para produzir comida que é desperdiçada. Além do impacto ambiental, o desperdício alimentar custa cerca de 750 mil milhões de dólares anualmente aos produtores de alimentos.

## ✓ NEGLIGENCIADOS

Um problema está a ser negligenciado quando não está a ser resolvido pelos vários agentes económicos (governo, mercado e sociedade civil). O nível de negligência de um problema pode ser determinado pela existência (ou não) de solução(ões) dominante(s). Se não existe(m) solução(ões) dominante(s), significa que o problema está a ser ignorado pela sociedade. Adicionalmente, o problema pode ter visibilidade, o que significa que estão a ser dadas respostas, porém pode acontecer as solução(ões) existente(s) não ser(em) eficazes na sua resolução do problema. Nos dois casos, o maior nível de negligência permite a criação de iniciativas de impacto que criem benefícios para a sociedade.

## EXEMPLO

Há cerca de 350 milhões de pessoas daltónicas do mundo. Cerca de 10% da população masculina tem um grau específico de daltonismo. De acordo com um estudo de investigação, 42% dos daltónicos sentem que é difícil serem totalmente integrados socialmente; 88% têm dificuldade, ou têm mesmo de pedir ajuda, quando escolhem o que vestir. Este é um problema que a sociedade negligencia.



## ✓ EXTERNALIDADES

Problemas com externalidades (valor para a sociedade que vai para além daquilo que é contabilizado numa transação de mercado) são áreas de atuação preferenciais para os empreendedores sociais. Estes problemas são frequentemente negligenciados pelos agentes privados que atuam no mercado e, especialmente quando afetam populações desfavorecidas, são também ignorados pelos agentes públicos. Assim, quando este tipo de problemas é solucionado, muitos outros acabam por também serem resolvidos, num processo virtuoso de multiplicação de impacto.

### EXEMPLO

Em todo o mundo, 4 biliões de pessoas não têm acesso a eletricidade. As regiões mais afetadas pela crise energética são a África Sub-sariana e a Índia, onde cerca de 90% da população utiliza querosene (diesel). A querosene emite gases nocivos, causa fogos e liberta milhões de toneladas de dióxido de carbono anualmente para a atmosfera. A utilização de querosene também implica custos que chegam a representar 40% do rendimento médio familiar por mês. O uso de querosene para iluminação tem assim fortes externalidades negativas:

- 1:** as pessoas não conseguem poupar rendimento;
- 2:** maior probabilidade de adoecer, já que de acordo com o Banco Mundial, 780 mil mulheres e crianças inalam partículas carregadas de querosene o que é equivalente a fumar dois maços de cigarros por dia;
- 3:** milhares de fogos ocorrem todos os anos devido às lâmpadas que utilizam querosene;
- 4:** a querosene é uma das maiores causadoras de efeitos estufa;

Dados os efeitos negativos desta solução dominante, uma solução alternativa poderia ter um impacto transformador na vida das pessoas e no planeta.

Naturalmente, nem todos os problemas são INE e merecem a atenção do empreendedor social. Um problema da sociedade como a necessidade de desenvolvimento de bens não essenciais para pessoas esquerdinas afeta muitas pessoas (10% da população), mas o seu impacto negativo não é severo e, por essa razão, a sua importância é reduzida. Uma oferta de entretenimento como um filme ou um álbum de música não exhibe muitas externalidades positivas para além do valor direto do consumo desse bem para o cliente e, por isso, as iniciativas tradicionais de mercado conseguem oferecer este tipo de produtos. Adicionalmente, existem problemas da sociedade como, por exemplo, a prevenção, o diagnóstico e o tratamento do HIV que receberam tanta atenção nas sociedades ocidentais (sobretudo pela sua importância e pelas externalidades existentes) que foram criados vários serviços públicos gratuitos em diferentes países diminuindo o respetivo grau de negligência.

Todavia, continuam a existir muitos problemas da sociedade que se podem caracterizar como INE. Em todas estas áreas potenciais de atuação, a pergunta que se coloca é: Onde poderá o empreendedor social criar mais valor? Por outras palavras, qual é o melhor espaço de intervenção para quem embarca na aventura do empreendedorismo social?

## O QUE MOVE O EMPREENDEDOR SOCIAL

Existem três grandes fatores que impelem o empreendedor social a agir – problema, paixão e conhecimento. É a partir destas três dimensões que se forma o espaço de intervenção do empreendedor social baseado em três perguntas simples, tal como mostra a figura seguinte:



Figura 1.1 - Espaço de intervenção do empreendedor social

## PROBLEMA: O QUE ME PREOCUPA?

Um empreendedor social é alguém comprometido com a resolução de um problema da sociedade, muitas vezes porque enfrenta ou já enfrentou esse problema pessoalmente, ou porque já trabalha diretamente na área há muito tempo. Todavia, um problema adequado para o empreendedor social deve ser INE. Caso contrário, a maximização da criação de valor para a sociedade fica comprometida e pode existir desperdício do tempo e potencial do empreendedor social (pode-se tornar, inclusivamente, apenas um interesse pessoal).

## PAIXÃO: O QUE ME MOVE?

A paixão é, provavelmente, uma das características mais observadas no processo de empreendedorismo e está associada ao efeito motivacional que estimula o empreendedor a ultrapassar obstáculos e a permanecer envolvido.

O empreendedor social foca-se em resolver problemas da sociedade com os quais se apaixonou e compromete. A paixão pode ser definida como um sentimento intenso e positivo

que é experimentado por alguém através de algo que tem para si um profundo significado. (Gallo, 2014). A paixão é algo central à identidade de um indivíduo. Quando se está apaixonado por algo é comum estar sistematicamente focado no assunto, a fazer acontecer e a falar sobre isso com outras pessoas. Os potenciais empreendedores sociais devem descobrir o que os apaixona e colocar essa paixão no processo de busca de oportunidades para melhorar o mundo. Assim, é fundamental compreender aquilo que nos move enquanto indivíduos, refletir sobre as experiências de vida e como estas nos moldaram. Em alguns casos o ponto de partida não é o problema mas a paixão por determinadas atividades – modalidades desportivas, animais, artes, etc., que nos apontam o caminho para uma solução inovadora. O potencial de criação de valor está em colocar essa paixão ao serviço da resolução de um problema, da sociedade que seja INE, criando impacto social.

## CONHECIMENTO: O QUE SEI/FAÇO?

Frequentemente as inovações sociais surgem do conhecimento acumulado em determinadas áreas. De facto, a paixão aliada à preocupação genuína com uma causa fazem muitas vezes



com que o empreendedor social se torne um especialista em determinado assunto. Enquanto a sociedade em geral olha para um problema “de fora”, o empreendedor social compreende-o intimamente. O empreendedor social age com persistência e descobre muitas vezes pressupostos errados atuando para os corrigir.

É no cruzamento do problema, paixão e conhecimento que as iniciativas de impacto emergem. Neste processo o trabalho em equipa é extremamente relevante e deve reforçar e complementar o espaço de intervenção do empreendedor social.

## O EMPREENDEDOR SOCIAL E A EQUIPA

O empreendedor social deve ser humilde e reconhecer que é difícil agir sozinho. Deve colocar-se as seguintes questões: O que gosto de fazer? O que sou realmente bom a fazer? O que não consigo fazer tão bem? De que tipo de pessoas preciso à minha volta? (Below & Tripp, 2010). A importância de uma equipa de gestão forte e talentosa é essencial para o sucesso de uma iniciativa de impacto. Nestas equipas, as pessoas trabalham para um propósito partilhado e objetivos comuns e, ao fazê-lo, partilham

as suas várias competências em papéis complementares e de uma forma colaborativa. As iniciativas de impacto têm maior probabilidade de bom desempenho se as pessoas trabalharem de forma eficaz como equipa. O bom trabalho em equipa cria sinergias – onde a soma dos resultados obtidos pela equipa é maior do que a soma dos resultados individuais de cada membro. Ao trabalhar em conjunto, a equipa pode partilhar diferentes perspetivas, experiências e competências para resolver problemas complexos e multidimensionais, criando novas soluções e ideias que podem ir além da visão individual de cada membro. Este tipo de trabalho permite apoio mútuo, uma maior oportunidade de aprendizagem e pode, inclusivamente, fomentar o sentimento de pertença e de compromisso.

## CONCLUSÃO

São Francisco de Assis, um importante empreendedor social do seu tempo que criou múltiplas organizações que contribuíram para grandes mudanças na sociedade (Bornstein, 2004), disse “comece por fazer o que é necessário; depois o que é possível; e de repente estará a fazer o impossível”. A capacidade para criar mudança amadurece num indivíduo ao longo do tempo e à medida



que pequenos esforços vão conduzindo a esforços maiores. O empreendedorismo social é exatamente este processo de amadurecimento que permite o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas negligenciados da sociedade, constituindo-se como uma ferramenta privilegiada para o desenvolvimento social e económico.

Este manual pretende apoiar os futuros empreendedores sociais a desenvolverem, da melhor forma possível, as suas iniciativas de impacto e a criar cada vez mais valor para a sociedade. Este será um caminho inspirador repleto de vitórias, desafios, erros e aprendizagens. Estás preparado?

### PRINCIPAIS FONTES DE INSPIRAÇÃO:

Neste artigo encontra-se muita informação relevante para a investigação em empreendedorismo social especificamente sobre questões relacionadas com a tipologia de problemas que os empreendedores sociais tentam resolver.

*Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 111(3), 335-351. doi:10.1007/s10551-012-1413-4*

Este livro é focado no trabalho de empreendedores sociais que estão a criar modelos de negócio inovadores com potencial para transformar o mundo.

*The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World, by J. Elkington and P. Hartigan.(2008) Boston - Harvard Business School Press*

Este livro ilustra o perfil de muitos empreendedores sociais que são pioneiros em criar iniciativas para resolver os grandes desafios da sociedade do século XXI, focando o que têm em comum.

*Bornstein, D. (2004). How to Change the World: Social Entrepreneurs and the power of new ideas. New York: Oxford University Press.*



CAPÍTULO 1 | FICHA 1

# EMPRENDEDOR





# FICHA 1



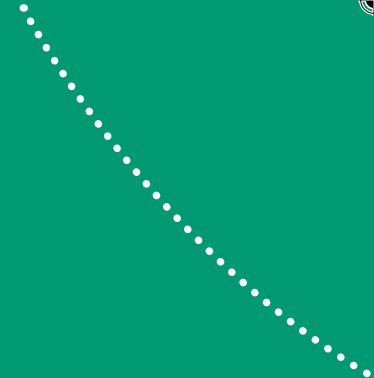
EMPREENDEDOR

NOME DA INICIATIVA DE IMPACTO  
NOME DOS MEMBROS DA EQUIPA



## PROBLEMA

Descreve sucintamente  
o problema que pretendes  
ver resolvido e a respetiva  
relevância  
(1-2 frases)







## COMO

Como é que cada membro da tua equipa pode contribuir para o sucesso da iniciativa?  
(ex: competências, experiência, acesso a parceiros ou clientes, etc.)



## PORQUÊ

Porque é que este problema é importante para ti?  
O que te liga a este problema (paixão, conhecimento, motivação, experiência pessoal, etc.)?





“

Se eu tivesse uma hora  
para resolver um problema,  
gastaria 55 minutos a pensar  
no problema e 5 minutos  
a pensar em soluções.

”

*Albert Einstein*



CAPÍTULO 2

# PROBLEMA



# PROBLEMA



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Encontrar o foco da iniciativa de impacto e identificar o problema central que se pretende resolver
- ✓ Descrever as suas principais causas e efeitos
- ✓ Descrever quantitativa e qualitativamente o problema, bem como as suas principais causas e efeitos

## INTRODUÇÃO

Um empreendedor social é alguém que cria soluções inovadoras para colmatar os mais importantes e negligenciados problemas da sociedade, mobilizando ideias, capacidades, recursos e gerindo as parcerias necessárias para gerar transformações sociais sustentáveis (Bornstein, 2004). Mais do que um inventor, um empreendedor social é um arquiteto de soluções que não permanece circunscrito à sua própria ideia, mas que tem a humildade de a ver evoluir para algo maior e que capacita os outros a agir para a mudança. Enquanto um empreendedor tradicional procura oportunidades para criar e capturar valor, movido pelos resultados financeiros (Boschee, 1995), para um empreendedor social o foco de atenção é o problema da sociedade que deve ser resolvido, ainda que a sua resolução possa não gerar lucro. O empreendedor social visa maximizar a criação de valor para a sociedade, satisfazendo a captura de valor (para si mesmo e/ou para a sua organização) a um nível que garanta a sustentabilidade da solução até à resolução do problema. Dada a centralidade do problema para o empreendedor social, a sua análise rigorosa torna-se um dos aspetos mais importantes no desenvolvimento de uma solução efetiva.

Por esta razão, apresenta-se de seguida uma ferramenta - a Árvore do Problema - que dá uma visão geral das causas e efeitos do problema identificado.

## O QUE É A ÁRVORE DO PROBLEMA?

A Árvore do Problema é uma ferramenta que estrutura a análise de problemas, apoiando

a compreensão da sua anatomia através da identificação das suas causas e efeitos.

Utilizando esta ferramenta, o problema é organizado em formato de árvore, com as respetivas raízes e ramos - as causas e os efeitos respetivamente - que podem ser sistematizados de acordo com a seguinte figura:

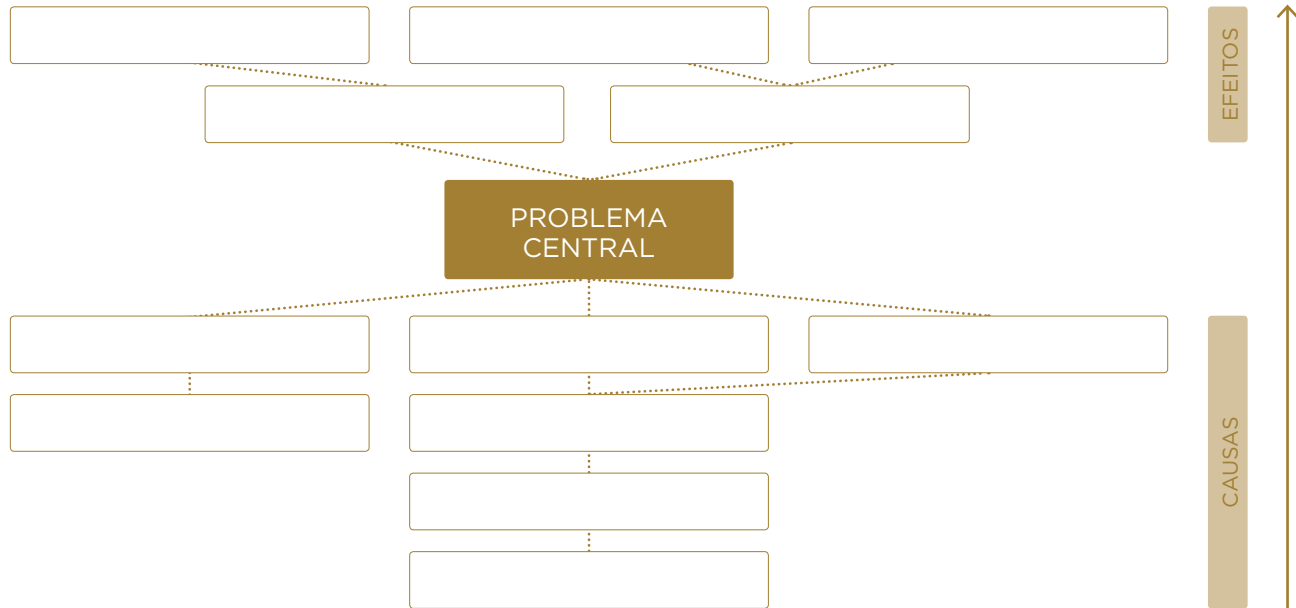


Figura 2.1 - Representação gráfica da Árvore do Problema

## PORQUÊ UTILIZAR A ÁRVORE DO PROBLEMA?

Um empreendedor social tenta sempre combater as causas do problema e não os seus sintomas ou efeitos. Desta forma, esta ferramenta facilita uma representação da realidade, garantindo foco na intervenção: o problema é entendido como um todo e é, simultaneamente, decomposto dando força e propósito à intervenção. A Árvore do Problema permite a discussão e o esclarecimento sobre as causas e efeitos de um problema, assim como o entendimento do porquê de um problema específico persistir e ainda não ter sido resolvido pela sociedade. Esta ferramenta permite ainda ao empreendedor social:

- ✓ Identificar o tipo de informação adicional ou as evidências necessárias para prosseguir com a criação de uma solução eficaz;
- ✓ Perceber os desafios que podem vir a surgir no desenvolvimento da solução (por exemplo, ao nível dos recursos necessários ou parcerias relevantes);
- ✓ Compreender, logicamente, quais as áreas de intervenção com uma maior vantagem comparativa e onde é possível alavancar recursos com maior facilidade.

## COMO DESENVOLVER A ÁRVORE DO PROBLEMA

### PASSO 1

#### Escolher o problema central

O objetivo deste primeiro passo é discutir e chegar a um acordo sobre o problema central a ser analisado e resolvido. Defini-lo é uma tarefa aparentemente simples. Todavia, o que a princípio parece ser o problema central é muitas vezes apenas um sintoma de outro mais profundo. Neste sentido, é importante comparar e discutir diferentes pontos de vista sobre o problema. É fundamental evitar a tentação de defini-lo com base em generalizações e conceitos vagos. Quanto maior for o problema, maior a probabilidade das suas raízes estarem dispersas tornando o respetivo mapeamento confuso, dificultando o desenvolvimento de uma solução efetiva.

Por exemplo, o problema central não deve ser apenas definido como “desemprego”. Esta descrição do problema é muito ampla e as suas causas serão diferentes dependendo do tipo de desemprego que se venha a abordar. Pode-se reformular, por exemplo, para “desemprego de longa duração” ou “desemprego jovem”. Seguindo o mesmo raciocínio, “envelhecimento



da população” não é por si só um problema. É necessário identificar que tipo de problemas estão relacionados com o “envelhecimento” como, por exemplo, “isolamento de idosos em áreas rurais ou urbanas” ou “deterioração da saúde física de pessoas com mais de 65 anos”. Por último, é importante não bloquear na tentativa de encontrar a melhor forma de definir o problema central. A oportunidade de o reformular existirá ao longo do processo iterativo de criação de uma iniciativa de impacto, sendo apenas necessário garantir que o problema identificado seja perceptível e real e que todos os elementos da equipa estejam entusiasmados com a sua resolução.

## PASSO 2

### Listar todos os problemas que causam o problema central

Nesta etapa, as causas do problema central são identificadas de forma sequencial. Em primeiro lugar, são identificadas as suas causas diretas, seguidas das causas subjacentes das causas diretas que foram identificadas, e assim sucessivamente, até que se encontrem as diversas causas do problema central. O mecanismo-chave para construir a Árvore do Problema é colocar constantemente a mesma questão - “porquê?”.

Os problemas e causas não devem ser formulados como soluções ausentes, de forma a não bloquear eventuais alternativas. Por exemplo, não se deve formular o problema como “pessoas com baixos rendimentos têm carências financeiras e, por essa razão, os seus filhos não frequentam a escola”. Em vez disso, o problema deve ser definido como “as propinas e custos escolares não são acessíveis”. Adicionalmente, não devem ser feitas formulações com base em interpretações e juízos de valor próprios, como é o caso de “o Governo é preguiçoso”, mas sim reformular este problema de acordo com o exemplo seguinte “o Governo não emite licenças”. Existirá ainda a necessidade de reorganizar as causas do problema sempre que for necessário e em função do facto das causas serem diretas.



## CASO 1

### OBESIDADE INFANTIL

A obesidade infantil é um dos desafios mais graves de saúde pública do século XXI. O problema é global e está a afetar muitos países de baixo e médio rendimento, especialmente em ambientes urbanos.

A prevalência tem aumentado a um ritmo alarmante. Globalmente, estima-se que 170 milhões de crianças (com idade <18 anos) tenham excesso de peso.

42 milhões de crianças com menos de 5 anos de idade sofriam de excesso de peso ou obesidade em 2013. Apesar de existirem algumas causas genéticas ou hormonais para a obesidade na infância, o excesso de peso é principalmente originado por excessos alimentares e falta de exercício físico. Se as crianças consomem mais calorias do que aquelas que o corpo processa, o resultado será o ganho de peso desnecessário. A obesidade infantil é quase sempre resultado de uma série de causas que, em conjunto, aumentam o risco de obesidade. Por exemplo, a ingestão de

alimentos não saudáveis é identificada como uma das causas diretas da obesidade infantil. Quais são as causas para hábitos alimentares pouco saudáveis? Por um lado, o excesso de oferta de opções pouco saudáveis dentro da escola, o que promove o consumo regular de alimentos de alto teor calórico como, por exemplo, biscoitos, refrigerantes, doces, batatas fritas, etc. Por outro, os hábitos alimentares pouco saudáveis no seio do ambiente familiar. Se uma criança abre o frigorífico ou vai à cozinha e vê sacos de batatas fritas, doces e pizzas de microondas, então esses serão os alimentos que terá mais tendência para ingerir.

E quais são as causas destes dois problemas? Uma pode estar relacionada com o excesso de marketing em relação a alimentos pouco saudáveis, como alimentos ricos em calorias, açúcares, sal e gordura e pobres em nutrientes que são agressivamente anunciados e comercializados através dos media, direcionados a crianças e adolescentes, enquanto a publicidade para alimentos mais saudáveis é quase inexistente. Adicionalmente, uma das causas especificamente relacionadas com os hábitos alimentares pouco saudáveis em casa é a falta de tempo dos pais e cuidadores para cozinhar alimentos saudáveis para as crianças.



Este é apenas um exemplo, não exaustivo, de como explorar uma causa (“hábitos alimentares pouco saudáveis”) do problema central (“obesidade infantil”). A visualização deste exercício está representada na figura ao lado. Este exercício deve ser repetido para todas as outras causas diretas do problema central.

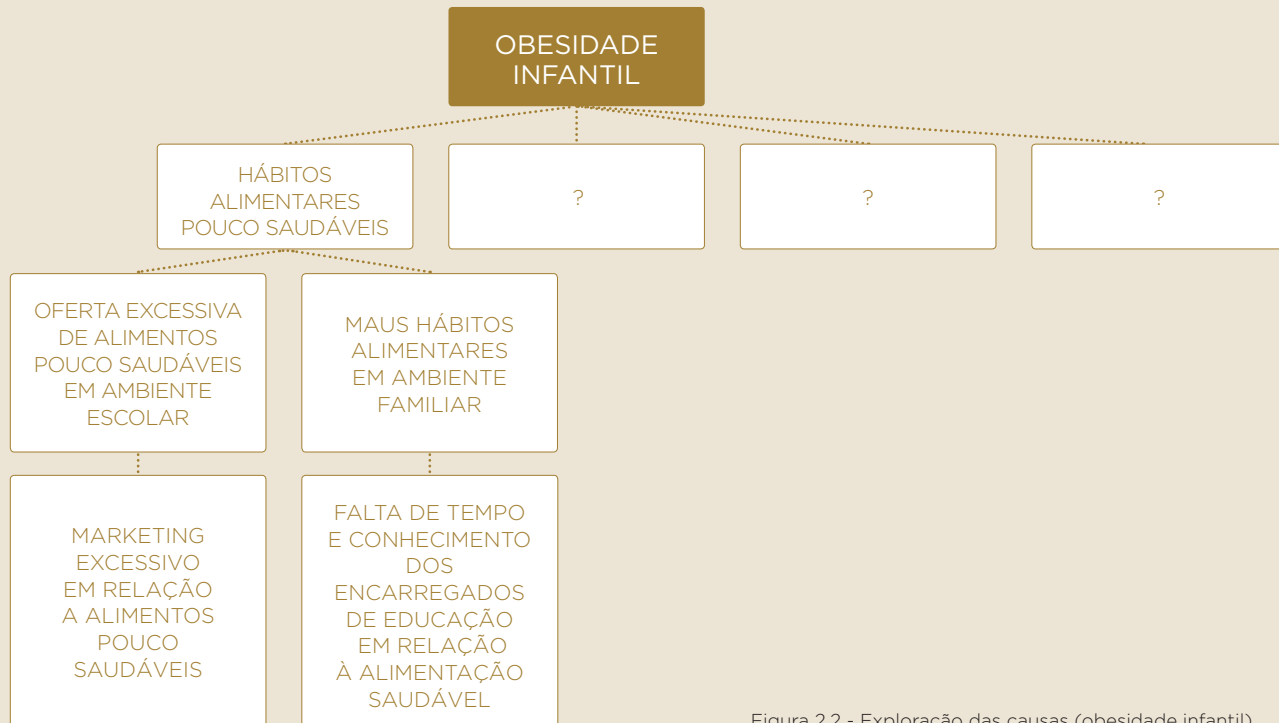


Figura 2.2 - Exploração das causas (obesidade infantil)



## CASO 2

### SISTEMA DE TRANSPORTE RURAL INEFICIENTE EM MOÇAMBIQUE

Moçambique continua a enfrentar desafios críticos ao nível das infra-estruturas. A mais flagrante reside no setor dos transportes, nomeadamente devido à falta de transportes eficientes e acessíveis. Uma das razões tem a ver com o mau estado de redes rodoviárias nas zonas rurais do país. Outra razão é o investimento insuficiente na reabilitação e manutenção destas estradas e/ou insuficientes trabalhos de construção.

A mobilidade em muitas áreas rurais é garantida através de veículos motorizados, pequenas motocicletas, animais de tração impulsionados por veículos motorizados, tração humana, como bicicletas, assim como caminhadas. Em Moçambique, a maioria das estradas não é para uso motorizado e, na verdade, muitas destas estradas são na realidade trilhos, caminhos e passadeiras. A maioria das atividades de mobilidade ocorrem principalmente a pé, menos por tração animal e menos ainda por veículos

motorizados, uma vez que, além das condições precárias das estradas rurais, há um acesso limitado aos transportes. O transporte público está normalmente disponível nas principais cidades como Maputo, Beira e Nampula. Existe também um transporte alternativo nas cidades e em algumas zonas rurais – “o *chapa*” - que é disponibilizado por indivíduos e empresas privadas. No entanto, estes veículos são normalmente *vans*, com 9 bancos, ou *pick-ups* que, em muitos casos, transportam um número de passageiros superior ao permitido, deixando pouco ou nenhum espaço para transporte de mercadorias. Adicionalmente, os veículos estão em condições precárias e são extremamente inseguros. Esta escassez de transportes públicos nas zonas rurais, o elevado custo de um veículo pessoal, a sua baixa qualidade e esperança de vida reduzida deixa os moçambicanos rurais (um moçambicano de classe média ganha menos de 2 dólares/dia) sem alternativas.



Figura 2.3 - Exploração das causas (sistema de transporte rural ineficiente em Moçambique)



## PASSO 3

Listar todos os efeitos causados pelo problema central

De seguida, é necessário considerar os efeitos (ou sintomas) do problema central. Em primeiro lugar, são identificados os seus efeitos diretos. Posteriormente, os efeitos indiretos são apontados e assim por diante, até atingir os efeitos finais do problema central. É necessário garantir que não se misturam as causas de um problema com os seus sintomas – uma causa é a razão que gera um determinado acontecimento, enquanto um sintoma é geralmente o que vemos como o resultado final do problema. Adicionalmente, poder-se-á ter causas que são simultaneamente efeitos – causas circulares. Isso acontece quando se está na presença de ciclos viciosos. Por exemplo, o stress provoca distúrbios de sono que, por sua vez, provocam mais stress.





## CASO 1

### OBESIDADE INFANTIL

Crianças com excesso de peso, quando comparadas com crianças com um peso equilibrado, são mais propensas a desenvolver problemas de saúde como elevados níveis de colesterol e pressão arterial elevada, que estão associados a doenças cardíacas em adultos. Diabetes tipo 2, anteriormente considerada uma doença de adultos, tem aumentado dramaticamente em crianças e adolescentes com excesso de peso.

Estas crianças sofrem também de problemas de saúde mental, como consequência imediata de excesso de peso que, tal como percebido pelas próprias crianças, é motivo de discriminação social e baixa auto-estima.

Há também implicações sociais, tais como as que surgem em contexto escolar - discriminação, dificuldades em praticar desporto e fadiga - o que afeta severamente o bem-estar das crianças.

É importante mencionar que, ao longo da vida, os custos médicos associados à obesidade infantil rondam, no total, cerca de 19 mil dólares por criança, comparados com os de uma criança de peso normal (Finkelstein, Graham, e Malhotra, 2014).

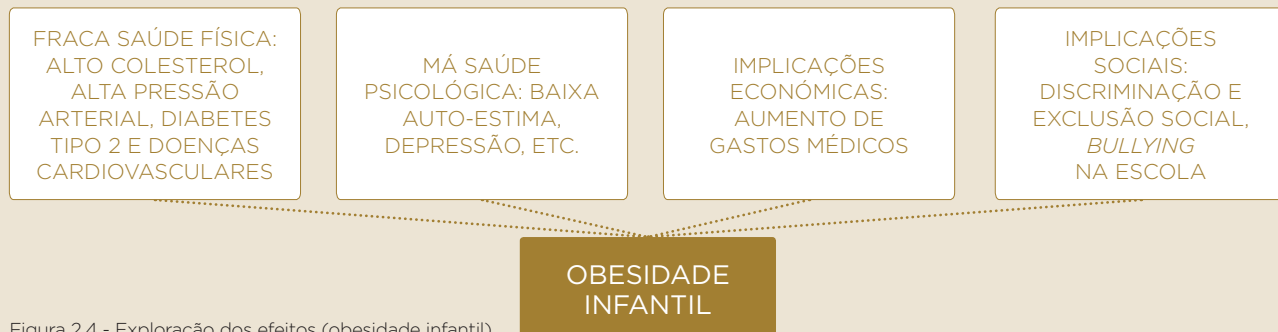


Figura 2.4 - Exploração dos efeitos (obesidade infantil)



## CASO 2

### SISTEMA DE TRANSPORTE RURAL INEFICIENTE EM MOCAMBIQUE

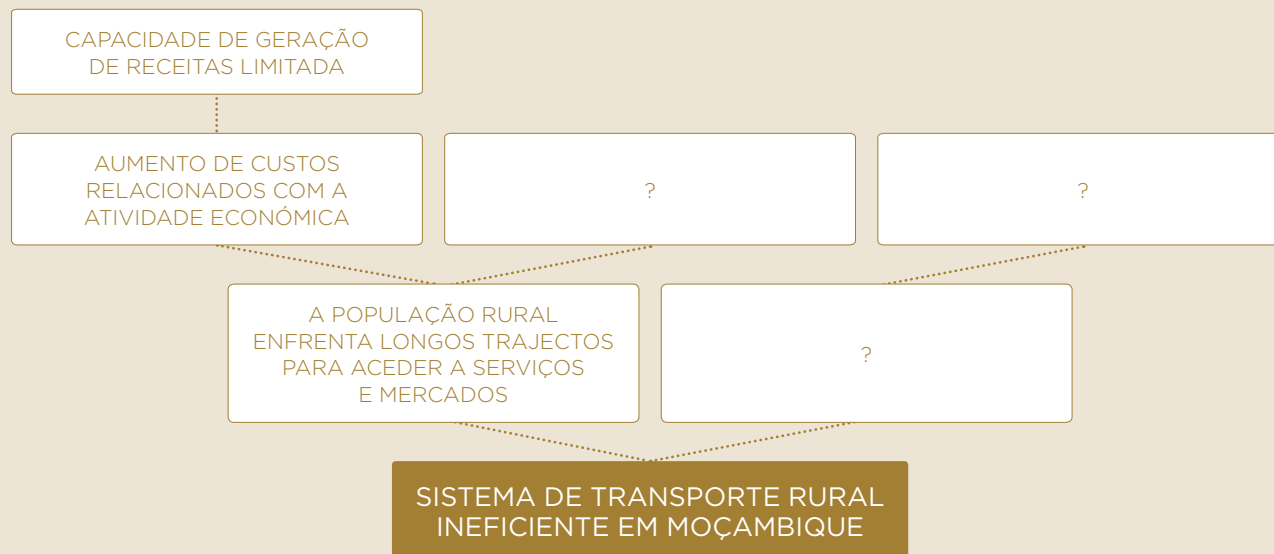


Figura 2.4: Exploração dos efeitos (sistema de transporte rural ineficiente em Moçambique)



## PASSO 4

### Organizar causas e efeitos num formato de árvore

Finalmente, as causas e efeitos do problema central são organizados esquematicamente numa mesma representação gráfica, tal como se observa nas figuras seguintes. O problema central passa a ser o “tronco” e deve ser colocado no centro da árvore, as causas identificadas tornam-se as raízes e os efeitos os galhos da árvore.

O sistema de transporte rural ineficiente origina diretamente o aumento do tempo dispendido nestas atividades pela população rural. Mas, quais são os efeitos desse aumento de tempo de viagem?

Origina o aumento dos custos relacionados com as atividades económicas. Em Moçambique, a maioria dos postos de trabalho consiste em recolher, produzir e vender produtos diariamente nos mercados. Como tal, os rendimentos são limitados pela força (capacidade de transporte), velocidade (desperdício de produtos) e saúde (longos trajetos sob altas temperaturas). E quais são os efeitos do aumento dos custos?

Limita a possibilidade de geração de rendimentos e, como tal, diminui a taxa de participação das zonas rurais na economia regional e nacional, perpetuando o ciclo de pobreza. Além disso, mais de 60% das pessoas são analfabetas devido, parcialmente, ao fraco acesso às escolas e milhares morrem de doenças como o VIH/SIDA ou malária todos os anos, frequentemente por incapacidade de chegar às clínicas.



# CASO 1

## OBESIDADE INFANTIL



Figura 2.5 - Árvore do Problema (obesidade infantil)





## CASO 2 SISTEMA DE TRANSPORTE RURAL INEFICIENTE EM MOÇAMBIQUE

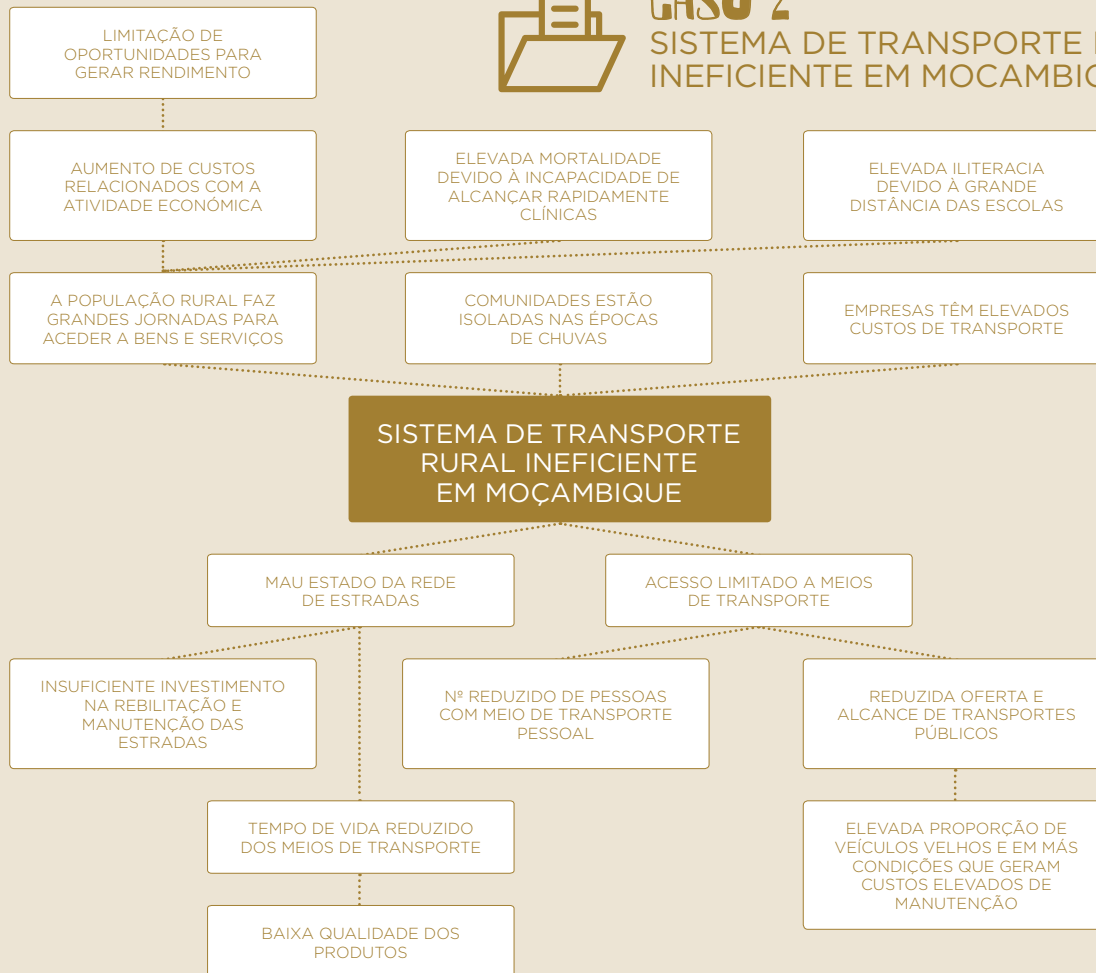


Figura 2.6: Árvore do Problema (Sistema de transporte rural ineficiente em Moçambique)



## CONCLUSÃO

O objetivo principal do exercício proposto neste capítulo é a discussão, debate e diálogo gerados à medida que os vários fatores vão sendo identificados, dispostos e re-arranjados, muitas vezes formando sub-divisões entre raízes e ramos. É importante permitir que todos os membros da equipa exponham os seus sentimentos e razões. Neste processo, outros aspetos como possíveis soluções, preocupações, decisões, etc. podem surgir e podem ir sendo registados.

É, igualmente, importante trabalhar na Árvore do Problema não só com os membros da equipa, mas também em conjunto com outras partes interessadas, o que geralmente trará à discussão novos contextos e pontos de vista. Por exemplo, fazer este exercício com o público-alvo, funcionários ou voluntários pode fornecer um ângulo diferente para a utilização da ferramenta.

Finalmente, a Árvore do Problema deve ser acompanhada de uma análise detalhada e aprofundada do problema em causa. A compreensão profunda do custo económico do problema, a identificação dos diferentes segmentos da população mais afetados e que apresentam resultados insatisfatórios, bem como daqueles que são mais onerosos para a sociedade, acrescentam valor à análise. Este exercício deve basear-se em conhecimento

de terreno e deve ser corroborado com dados quantitativos e qualitativos. Para os dados quantitativos, poder-se-á utilizar as estatísticas disponíveis sobre o problema em causa ou aplicar questionários para a recolha de dados padronizados. Desta forma, a análise construída será mais robusta e responderá a perguntas mais objetivas tais como “quantos”, “com que frequência” ou “em que medida”.

Os dados qualitativos tentam perceber o “porquê” e ajudam a aprofundar a compreensão do problema identificado. Como tal, estão frequentemente relacionados com opiniões, sentimentos e experiências e podem ser recolhidos pela interação direta com os indivíduos numa base de 1 para 1 ou em grupo. Existem ferramentas como o *Empathy Map* (Osterwalder & Pigneur de 2010) que podem ser úteis para desmistificar e organizar os dados qualitativos, pois ajudam a desenhar o perfil de um segmento-alvo e a compreender o seu ambiente, comportamentos, interesses e aspirações assim como permitem descobrir novas formas de melhorar o que está a ser feito.





CAPÍTULO 2 | FICHA 2

# PROBLEMA





# FICHA 2

## PROBLEMA

**1.**  
**Clarifica o Problema Central que a tua iniciativa de impacto pretende resolver.**

Dica: foca-te nos problemas INE - problemas importantes, negligenciados e com externalidades negativas.



**PROBLEMA CENTRAL**

**2.2.**  
**Lista todos os efeitos negativos que resultam do problema central**

Dica: pergunta-te quais são as consequências negativas relacionadas com a existência do problema.



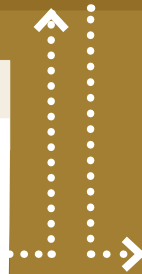
**2.**  
**Desenvolve a Árvore do Problema (causas e efeitos)**

Dica: a utilização de *post-its* facilita o processo, uma vez que a árvore pode ser reorganizada facilmente.



**CAUSAS**

**EFEITOS**



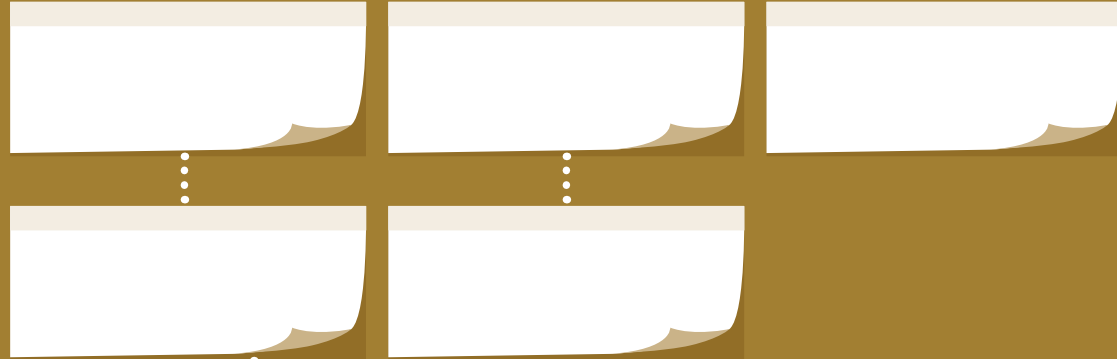
**2.1.**  
**Lista todas as causas que estão na origem do problema central**

Dica: pergunta-te várias vezes porque é que o problema existe.





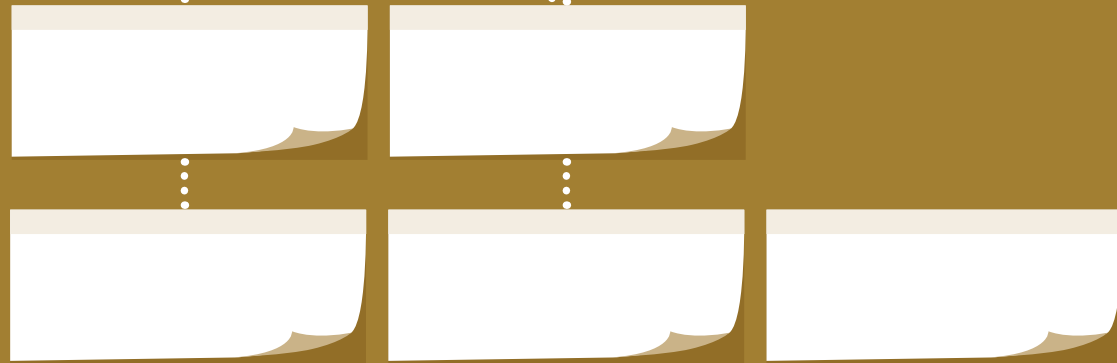
EFEITOS



PROBLEMA  
CENTRAL



CAUSAS



### 2.3.

**Organiza as causas e efeitos na Árvore do Problema**

Dica: as raízes representam os diferentes níveis de causas e os ramos representam os diferentes níveis de efeitos.





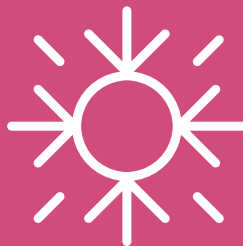
“

Tudo o que o pensamento  
pode conceber e acreditar,  
pode ser alcançado. ”

*Napoleon Hill*

CAPÍTULO 3

# VALOR



# VALOR



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Analisar as opções gerais existentes para a intervenção e reduzir o respetivo âmbito;
- ✓ Analisar o mercado para conhecer melhor quem já intervém neste domínio de atuação;
- ✓ Identificar os principais elementos da proposta de valor.

## INTRODUÇÃO

Depois do problema central estar desdobrado em causas e efeitos, está na hora de toda a tua energia ser focada na sua resolução através de uma proposta de valor eficaz.

A proposta de valor descreve como é que o produto e/ou serviço se distinguirá das alternativa(s) existente(s) (assumindo que essa(s) alternativa(s) existe(m)) e explica porque é que o segmento-alvo a prefere por comparação com todas essas alternativas (Lindic & Silva, 2011). A proposta de valor é sobre o cliente e, conseqüentemente, deve definir exatamente o que a iniciativa se propõe entregar-lhe e a influência que deve ter na sua vida (Lanning, 2000). O objetivo deste capítulo é identificar os principais elementos da proposta de valor que maximizam a probabilidade de resolução do problema identificado. Para o efeito, iremos percorrer um conjunto de etapas que permitirão fazer a transição do problema para a proposta de valor.





## COMO DESENVOLVER A PROPOSTA DE VALOR?

O processo apresentado neste capítulo está organizado em 3 passos:

**PASSO 1** Comparação com a Solução Dominante.

**PASSO 2** Diferenciação.

**PASSO 3** Definir os principais elementos da proposta de valor.

### PASSO 1

#### Identificação da Solução Dominante

Frequentemente, a Árvore do Problema oferece várias opções de intervenção. Para definir o foco da futura intervenção é fundamental encontrar as causas-chave onde esta possa ser mais eficaz na resolução do problema. Para tomar esta decisão é importante analisar as soluções existentes na sociedade e perceber e perceber porque é que o problema persiste.

Este exercício é o equivalente a uma pesquisa de mercado ou a uma análise da concorrência, ainda que seja importante olhar para as outras iniciativas/organizações como aliados e não como concorrentes diretos na busca pela melhor solução para o problema identificado.

Para o efeito, pesquisas simples como, por exemplo, na internet podem servir como uma forma de iniciar esta investigação mas estão longe de ser suficientes. Para complementar esta pesquisa é fundamental utilizar outras formas de investigação como, por exemplo:

- ✓ Envolver peritos que nos forneçam mais informação e referências. Neste exercício é muito importante assegurar que lhes são solicitadas recomendações sobre as mais eficazes e visionárias organizações no terreno e sobre outras pessoas a contactar;
- ✓ Organizar visitas a outras organizações que realizam trabalho similar na comunidade local, solicitando mais informação sobre as soluções que testaram e os obstáculos que encontraram;
- ✓ Ler tudo o que for relevante. Existem vários livros, jornais e revistas de especialidade que podem e devem ser consultados;
- ✓ Recolher a experiência do terreno e fazer uma imersão na realidade onde se pretende intervir.



É importante notar que neste exercício o ponto principal não é criticar as outras soluções mas procurar criar valor pensando em soluções inovadoras para o problema que possam ser mais eficazes e eficientes. Nesta abordagem os outros agentes podem tornar-se os nossos maiores aliados e parceiros, como se tornará claro nos próximos capítulos. É possível encontrar casos onde a sociedade está a ignorar por completo o problema e as suas causas, proporcionando ao empreendedor social um caminho aberto para inovar. Noutros casos, a sociedade desenvolveu uma abordagem dominante para o problema. Esta solução dominante pode estar a ser usada de uma forma abrangente mas, em muitos casos, é ineficaz ou ineficiente o que justifica que o problema se mantenha categorizado como INE com impactos negativos na sociedade (por exemplo, o uso do querosene para combater a falta de acesso a eletricidade). Nestes casos, a solução dominante deve tornar-se a verdadeira concorrência para o empreendedor social. Em alguns casos, o objetivo do empreendedor social deve ser substituir a Solução Dominante (SD), noutros deve ser complementá-la com uma nova oferta.

SOLUÇÃO DOMINANTE	PORQUE É QUE ESTA SOLUÇÃO NÃO ESTÁ A RESOLVER O PROBLEMA

Figura 3.1 - Tabela de comparação

Note-se que as soluções já estabelecidas são difíceis de substituir. Tornam-se uma norma, um hábito e até uma instituição. Por essa razão, para quebrar o *status quo* é necessário que o empreendedor social seja um inovador disruptivo, isto é, seja capaz de desenvolver uma solução muito melhor (10 vezes melhor!) do que a SD em, pelo menos, uma característica relevante (preço, facilidade no uso, acessibilidade, etc.). A SD deve ser considerada a referência para a construção de uma solução diferenciadora através do desenvolvimento dos elementos chave da proposta de valor.

## PASSO 2

### Diferenciação

Tendo em consideração que o empreendedor social tem agora um conjunto mais limitado de causas, fruto do filtro anterior, é fundamental que perceba como pode criar uma solução diferenciadora e continuar o processo de escolha das causas que deve atacar prioritariamente. Para que esta escolha seja eficiente, é importante refletir sobre as seguintes questões:



Figura 3.2 - Processo de identificação da proposta de valor



## CASO 1

### VITAMIMOS OBESIDADE INFANTIL

Em Portugal, 17,6% das crianças entre os 6 e os 9 anos têm peso em excesso e 14,5% são, de facto, obesas (o que equivale a dizer que existe uma prevalência de 32,1% de peso excessivo nesta população). A prevalência de excesso de peso (pre-obesidade e obesidade) ( $BMI \geq P95$ ) destas crianças era de 32,1%, onde 14,3% eram obesas ( $BMI \geq P95$ ), distribuídas igualmente entre rapazes e raparigas (14,4% e 14,1% respetivamente). O total da taxa de excesso de peso nos jovens entre os 10 e os 19 é de 30,4% (onde 22,6% estão num estado de pré-obesidade e 7,8% numa situação de obesidade).

### A VITAMIMOS é uma iniciativa de impacto que tem como objetivo prevenir a obesidade infantil.

A solução passa por um centro de educação nutricional, localizado num parque público que capacita as crianças para que tenham hábitos de consumo e estilos de vida mais saudáveis.

Esta iniciativa foi lançada em 2009 pela Ana Quintas, uma professora com licenciatura em geografia, uma vasta experiência em projetos relacionados com educação e promoção da saúde e com uma paixão forte pela culinária.

Como professora foi tendo um contacto próximo com crianças e com o problema da obesidade infantil, o que a preocupou bastante. Ela sentiu que tinha de fazer alguma coisa para atacar o problema. Dado que tinha competências na área, a Ana concluiu que tinha o potencial para prevenir a obesidade infantil através da promoção de hábitos de alimentação saudáveis capacitando as crianças e tornando-as verdadeiros agentes de mudança.

A pergunta que se colocou foi a seguinte “Em vez de lhes dizer o que comer ou não, porque não garantir experiências às crianças que lhes permitissem perceber como é divertido e saboroso cozinhar comida saudável?”.

A Ana investigou sobre o assunto e descobriu que, na altura, existiam apenas duas organizações que desenvolviam *workshops* de culinária para crianças. Todavia, considerou que o preço desses *workshops* era uma barreira para que pudessem chegar a um número

elevado de crianças. Adicionalmente, estas organizações não estavam orientadas para a intervenção nas escolas onde as crianças passam a maioria do seu tempo. Assim, identificou uma oportunidade de fazer melhor que merecia ser explorada.



Figura 3.3 - Vitamimos: Processo de identificação da proposta de valor



## CASO 2 MOZAMBIQUES

A Lauren Thomas e o Rui Mesquita são co-fundadores do Mozambiques e conheceram-se em 2008 em Moçambique.

A Lauren estava a fazer um programa de voluntariado de Verão com a *TecnoServe* enquanto o Rui tinha-se mudado para Moçambique por razões profissionais.

A Lauren nasceu em *Baltimore, Maryland* e tinha trabalhado na banca de investimento em Nova Iorque. Em 2008, decidiu deixar o seu trabalho e iniciar um MBA no IESE – Business School em Barcelona. “Eu gostei da dinâmica da banca e do meu trabalho em Nova Iorque mas senti que me faltava qualquer coisa. Comecei a pensar no que é que realmente me apaixonava e percebi que gostava de aprender novas línguas, experimentar culturas diferentes e viajar pelo mundo”.

O Rui é de Alverca, licenciou-se em Marketing pelo Instituto Politécnico de Santarém e foi trabalhar para a Nobre no Departamento de



Marketing. O Rui foi Diretor de Operações na TotalTim Mozambique que é uma subdivisão da consultora da PT TIMWE. A posição profissional do Rui na TotalTim exigiu um contacto constante com a Índia, China, África do Sul e Europa e um conhecimento significativo sobre como desenvolver negócios em Moçambique. Durante o Verão em que se conheceram, a Lauren e o Rui perceberam que ambos tinham uma paixão comum – o ciclismo. A Lauren costumava alugar bicicletas o que lhe garantia o rendimento necessário para explorar novos lugares e viajar, incluindo o Camboja, o Vietname, Singapura, Holanda, Espanha, etc.. O Rui também usou o ciclismo como um *hobby* sobretudo no que diz respeito ao ciclismo de montanha.

No Verão de 2009, a Lauren voltou para Moçambique e decidiu fazer uma viagem com o Rui pelo país. Nesses dias encontraram várias pessoas a percorrerem longas distâncias, carregando contentores pesados e cheios de água ou cabazes de madeira sobre as suas cabeças e costas. Foi nesta altura que perceberam que havia uma necessidade de transporte urgente para os moçambicanos e começaram a investigar sobre o tema e identificaram constrangimentos importantes no mercado das bicicletas. Os dois principais problemas identificados foram: (1) qualidade das bicicletas; (2) preço elevado das bicicletas.

Os intermediários compravam as bicicletas muito baratas mas devido aos custos de transporte e às margens dos intermediários o preço final tornava-se demasiado caro para a possibilidade de pagamento de quem delas

necessitava. Através da garantia do acesso a bicicletas baratas e de qualidade, a Lauren e o Rui perceberam que era possível gerar benefícios significativos para a vida nos meios rurais moçambicanos.



Figura 3.4 - Moçambiques: Processo de identificação da proposta de valor

## PASSO 3

### Definir os principais elementos da proposta de valor

A partir do momento em que estão identificadas as causas mais efetivas e o segmento-alvo mais negligenciado tendo em consideração as experiências, as competências, os interesses e a paixão do empreendedor, assim como a solução dominante, existe agora informação suficiente para identificar os elementos-chave da proposta de valor.

A proposta de valor deverá garantir benefícios focados e diferenciadores que ajudem à resolução dos problemas identificados no segmento-alvo de forma distintiva (i.e. superior às soluções existentes), mensurável (i.e. baseado em pontos tangíveis de diferenciação) e sustentável (i.e. válido para um longo período de tempo) (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006). Assim, a proposta de valor está relacionada com a melhoria gerada no beneficiário e que diz respeito às suas necessidades e expectativas (Barnes, Blake & Pinder, 2009) – no fundo tem que ver com a percepção do valor gerado. Desta forma, os beneficiários acedem à proposta de valor de uma determinada iniciativa baseada na seguinte fórmula: Valor percebido = benefícios percebidos menos os custos percebidos.

Os benefícios percebidos são frequentemente associados às características e funcionalidades de produtos/serviços e à respetiva qualidade. Todavia, durante o processo de decisão, os beneficiários tomam as suas decisões baseadas nos benefícios oferecidos pelo produto/serviço e não nas suas características funcionais, pelo que é importante ter isto em consideração. Durante a avaliação da proposta de valor, os beneficiários também consideram os custos percebidos. Estes custos resultam da combinação do preço e outros custos relacionados com a aquisição, utilização e disponibilidade do produto/serviço tais como aquisição, risco, procura e esforço. Os custos e os benefícios percebidos formam a percepção de valor pelos beneficiários. Todavia, quanto maiores os benefícios e mais baixos os custos percebidos, maior o valor percebido. Como a inovação não tem uma relação direta com o aumento dos benefícios, é importante considerar onde inovar por forma a oferecer aos beneficiários a melhor proposta de valor possível (Lindic & Silva, 2011).

De seguida, apresentamos uma lista (não exaustiva) dos elementos que contribuem para a criação de valor, as suas definições e ilustrações com várias iniciativas de impacto. É importante notar que estes elementos não são mutuamente exclusivos. É possível ter soluções que entreguem uma proposta de valor que é, simultaneamente, uma novidade e acessível.





Figura 3.5 - Elementos da Proposta de Valor



## ✓ NOVIDADE

Satisfação de um conjunto totalmente novo de necessidades sentidas pelos beneficiários das quais estes não estavam totalmente conscientes por não existir nenhuma oferta similar.

### EXEMPLO

#### FRUTA FEIA, PORTUGAL

Os padrões estritos para a comercialização de fruta e vegetais pelos supermercados são baseados em critérios de aparência e podem resultar numa incapacidade de colocação no mercado de 25% da produção dos agricultores. A rejeição destes produtos pelo mercado faz com que sejam desperdiçados. Este desperdício é estimado em 89 milhões toneladas de alimentos por ano na UE. Nos EUA, este desperdício está estimado em 30% a 40% de alimentos desperdiçados. A Fruta Feia distribui frutas e vegetais que os supermercados consideram demasiado feios para vender e que têm elevado teor nutritivo. Estes produtos são recolhidos junto de produtores locais e distribuídos a consumidores a um preço mais baixo em dois pontos de distribuição em Lisboa. Esta iniciativa garante dois tipos de benefícios: escoar a produção de produtores locais e vender fruta e vegetais frescos a baixo preço a consumidores em Lisboa.

Os consumidores pagam uma quota anual no valor de 5€. Com esta quota ser-lhe-á entregue um cartão de associado e oferecido um saco de pano da Fruta Feia, semanalmente o cliente pagará a sua cesta, no valor de 3,5€ se tiver optado pela pequena ou 7€ no caso de ter optado pela grande. No final de 2014, a Fruta Feia evitou o desperdício de 70 toneladas destes produtos.

## ✓ DESEMPENHO

Melhorar o desempenho de produtos e/ou serviços já existentes

### EXEMPLO

#### NURU ENERGY, SOUTH AFRICA

As tecnologias portáteis são a solução apropriada e mais eficiente para suprir as necessidades energéticas nas áreas rurais dos países em vias de desenvolvimento. Todavia, a maioria destes produtos (lâmpadas e sistemas solares, por exemplo) são caros e pouco confiáveis. Devido a estes desafios, mais de 90% do mercado ainda usa o querosene que emite fumos tóxicos e provoca incêndios domésticos, consumindo por vezes até 40% do rendimento dos consumidores. O Nuru criou o *PowerCycle* - um mecanismo eficiente e recarregável que garante 240 minutos de luz por cada minuto de recarregamento a pedais.



## ✓ CUSTOMIZAÇÃO

Adaptar produtos e serviços às necessidades específicas dos beneficiários

### EXEMPLO

#### SAÚDE CRIANÇA, BRASIL

A Saúde Criança é um programa baseado na construção de um Plano de Ação para a Família (PAF) com objetivos e prazos concretos e específicos para cada família apoiada. O PAF é desenvolvido por uma equipa multidisciplinar de profissionais composta por assistentes sociais, nutricionistas, psicólogos, psiquiatras e advogados em colaboração com a própria família. Cada família é apoiada durante um período de aproximadamente 2 anos de acordo com as suas necessidades e potencialidades, em áreas como acesso a remédios e alimentação, melhoria das condições de habitação, ponte com organizações que visem o apoio de famílias de baixos rendimentos, etc. O progresso da família é monitorizado através de encontros regulares com a equipa da Saúde Criança com o objetivo de a ajudar a atingir a sua dignidade e autonomia.

## ✓ DESIGN

Diferenciação de formato do produto e/ou serviço

### EXEMPLO

#### BEESWEET, PORTUGAL

As abelhas - domésticas e selvagens - são responsáveis por 80% da polinização mundial. Um em cada três alimentos depende dos polinizadores, especialmente das abelhas, para uma colheita bem-sucedida. Todavia, desde 2006, os apicultores têm notado um decréscimo acentuado da população de abelhas o que coloca um desafio enorme à agricultura global.

A Beesweet é uma iniciativa de impacto focada na preservação das abelhas e nos mercados de mel cru. Esta iniciativa foi criada duas apicultoras de terceira geração que lançaram novos tipos de mel com diferentes sabores. Por exemplo, o produto *beeblue* nasceu da parceria entre os apicultores e os produtores de mirtilos. O objetivo é apresentar diferentes tipos de mel com sabores diferentes numa base anual. A embalagem do mel tem um design inovador, consistindo num frasco ergonómico, leve, prático de usar, biodegradável e capaz de assegurar a qualidade do produto, até chegar ao consumidor final.



## ✓ MARCA

Os beneficiários podem encontrar valor no simples facto de usarem ou apresentarem um produto específico.

### EXEMPLO

(RED), EUA

Em mais de 30 anos, o VIH/SIDA matou mais de 39 milhões de pessoas. Hoje em dia, dos 35 milhões de pessoas que vivem com VIH positivo, aproximadamente 13 milhões têm acesso a tratamento que lhes custa cerca de 40 cêntimos por dia. A (RED) é uma iniciativa de impacto fundada em 2006 pelo Bono e pelo Bobby Silver e que consegue unir o setor privado com o poder de compra do consumidor público num esforço de geração sustentável de fundos do setor empresarial para projetos de combate ao VIH/SIDA em África. Os fundos são angariados através da venda de produtos (RED) por empresas reconhecidas - como, por exemplo, a Apple, a Starbucks ou a Motorola - e em eventos (RED). Todo o dinheiro angariado reverte para projetos no terreno. Os produtos (RED) foram dos mais mediatizados esforços a irem para além da caridade habitual por não consistirem em pedidos de doação pura e simples ou em alterações de comportamento forçadas. A estratégia consistia em vender produtos necessários à vida quotidiana das pessoas.

## ✓ AFETIVIDADE

Emoções e sentimentos associados ao uso de produtos e/ou serviços.

### EXEMPLO

TERRA DOS SONHOS, PORTUGAL

A Terra dos Sonhos foi fundada em 2007 e concede desejos a crianças com estados clínicos que ameaçam as suas vidas, fazendo com que acreditem que são capazes de atingir os objetivos mais inspiradores independentemente da situação em que se encontram. A Terra dos Sonhos foca-se em causas que ressoem nas preocupações da maioria das pessoas independentemente do seu nível de rendimento e cria as condições necessárias para que estas pessoas se conectem onde nada existia previamente. Atua em 4 regiões portuguesas - Porto, Coimbra, Lisboa e Évora - e tem um alargado número de voluntários distribuídos por estes 4 locais (1600).



## ✓ REDUÇÃO DE CUSTO E/OU PREÇO

Oferta de um valor similar ao existente a um preço reduzido.

### EXEMPLO

#### SPEAK, PORTUGAL

A exclusão sociocultural está presente em várias cidades portuguesas e no mundo. Este problema da sociedade existe devido a várias causas como, por exemplo, a incompreensão cultural, a ignorância e os estereótipos. O Speak procura resolver este problema e é um programa cultural e linguístico onde cada pessoa se pode propor para ser voluntário como professor ou estudante de uma determinada língua ou cultura.

Um estudante de um curso pode ser professor noutro.

O Speak tem como objetivo resolver um problema identificado e por essa razão tem a outra dimensão - o Speak Pro, isto é, uma oferta comercial para assegurar a sustentabilidade financeira do projeto. O Speak Pro é uma escola de línguas de baixo custo com uma oferta inovadora que, mais do que concorrendo com a oferta existente, procura criar um novo mercado fazendo com que o Speak seja um negócio social.

## ✓ ACESSIBILIDADE

Tornar produtos e serviços acessíveis a beneficiários que não lhes acediam anteriormente.

### EXEMPLO

#### DENTISTAS DO BEM, BRASIL & PORTUGAL

A falta de tratamento dentário e higiene oral são problemas de saúde bastante sérios. Dos vários problemas de saúde associados, podemos sublinhar os seguintes: mal formações faciais, perda de dentição e cancro da boca, para além do impacto profundo na saúde mental e no acesso a oportunidades como, por exemplo, no mercado de trabalho.

Os Dentistas do Bem garantem o acesso a serviços de saúde oral a crianças e jovens de baixo rendimento. Os pacientes são selecionados entre estudantes do 5º e 8º anos escolares e é dada preferência às pessoas que apresentarem menores rendimentos, maior urgência no tratamento e que estejam próximas de garantir o seu primeiro emprego. O tratamento tem lugar no consultório do dentista voluntário e todos os custos do tratamento são absorvidos pelo médico dentista. Os pacientes recebem tratamento oral informação educativa e preventiva até aos 18 anos de idade.



## ✓ CONVENIÊNCIA/ FACILIDADE DE USO

Tornar produtos/serviços mais convenientes ou fáceis de usar.

### EXEMPLO

#### COLORADD, PORTUGAL

O ColorADD é uma linguagem única, universal, inclusiva e não discriminatória que garante a identificação de cores a daltónicos.

Este código tem um espectro infinito de aplicação e utilização por empresas e/ou entidades e permite aos beneficiários fatores como a identificação, a orientação e a escolha.

A Coloradd tem 4 grandes áreas de foco: a educação, a saúde, os transportes e a acessibilidade. Os lápis de cor da Viarco, as Tintas Cin, a Metro do Porto, o Hospital de São João e o Centro Hospitalar de Lisboa Central, Sociedade Ponto Verde (SPV), O Gabinete de Avaliação Educacional (aplicação do ColorADD nos exames finais nacionais) são alguns dos clientes da ColorADD. A expansão para a área do vestuário, calçado e têxtil começou em 2012 com a inserção do ColorADD nas etiquetas de marcas portuguesas como a Zippy ou Modalfa e na marca de sapatos Dkode.

Estes são alguns exemplos de elementos diferenciadores para a proposta de valor. A equipa de empreendedores sociais deve envolver-se em ações de *brainstorming* e experimentação, para perceber que elementos da proposta de valor fazem sentido acrescentar à solução a propor para melhor resolver o problema social identificado.

## COMUNICAR A PROPOSTA DE VALOR

Depois da definição dos elementos-chave da proposta de valor é fundamental comunicá-los. A comunicação da proposta de valor requer uma expressão clara, desafiante, credível e sucinta (2-4 frases) direcionada aos principais beneficiários e outros *stakeholders* da iniciativa que permitam tornar perceptível a criação de valor proposta para o segmento-alvo. É fundamental não esquecer que é necessário mencionar o segmento-alvo, a necessidade/opportunidade, os benefícios-chave que vão ser oferecidos e a principal diferenciação que é relevante para o beneficiário.

## AS PROPOSTAS DE VALOR...

### ...NÃO SÃO:

- ✓ Uma lista vaga e teórica de conceitos
- ✓ Declarações sobre o que a iniciativa vai fazer
- ✓ Mera repetição do que o cliente quer e das suas exigências
- ✓ Promessas impossíveis

### ...SÃO:

- ✓ Mensuráveis com uma proposta de resultados específicos
- ✓ Claras – podem ser ditas ou lidas e percebidas em menos de 30 segundos
- ✓ Descrevem experiências que serão valorizadas pelo beneficiário
- ✓ Diferenciam o que pode e o que não pode ser entregue e a quem



## CASO 1 VITAMIMOS

A Vitamimos desenvolve comida saudável para crianças de uma forma divertida. A iniciativa implementa programas educacionais e experiências para jovens dos 5 aos 12 anos de idade. As aulas entregam às crianças uma experiência divertida através da preparação de pratos simultaneamente saudáveis, deliciosos e nutritivos – um passo essencial para a melhoria da sua saúde e bem-estar. Os alunos aprendem competências básicas de culinária e divertem-se a comer e cozinhar com frutos e vegetais frescos. As crianças desenvolvem uma preferência por cozinhar e comer refeições saudáveis e ficam assim capacitadas enquanto agentes ativos na mudança dos hábitos de consumo em casa.





## CASO 2 MOZAMBIKES

As bicicletas garantem, comprovadamente, benefícios significativos para o desenvolvimento de países em vias de desenvolvimento na medida em que permitem à população rural o transporte de produtos, percorrer distâncias longas num curto espaço de tempo, chegando a escolas, clínicas e a água potável. O Mozambiques garante à população de Moçambique o acesso a bicicletas de qualidade elevada a preços de mercado reduzidos.



## CONCLUSÃO

A proposta de valor é a promessa de valor a entregar e a crença de que o valor será experimentado pelo beneficiário. A proposta de valor demonstra porque é que o potencial beneficiário deve utilizar o produto ou serviço e como este pode acrescentar valor ou resolver melhor o problema por comparação com outras soluções existentes.

Sublinhe-se que é necessário que a proposta de valor esteja numa linguagem simples e entendível para o utilizador final. Para o efeito, é importante conhecer a linguagem utilizada pelos beneficiários e usá-la para descrever a entrega da iniciativa e como é que estes podem beneficiar dela por forma a ser percebida.

### PRINCIPAIS FONTES DE INSPIRAÇÃO:

Este artigo explica o que é que as propostas de valor são e que passos de excelência são necessários para a construir:

*Futurecurve. (2011). Winning value propositions. Available in: <http://futurecurve.com/wp-content/uploads/2011/04/Value-Propositions-white-paper.pdf>*

Este manual apresenta o *value proposition* canvas que ajuda a desenvolver produtos e serviços ajustados às necessidades dos clientes.

*Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want"*

O Toolkit DIY foi desenhado para que os empreendedores inventarem, adoptarem ou adaptem ideias que podem ser entregues com melhores resultados:

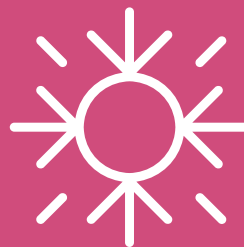
*Nesta. (2013). DIY - Development Impact and you. Available in: <http://diytoolkit.org/>*





## CAPÍTULO 3 | FICHA 3

# VALOR



# FICHA 3

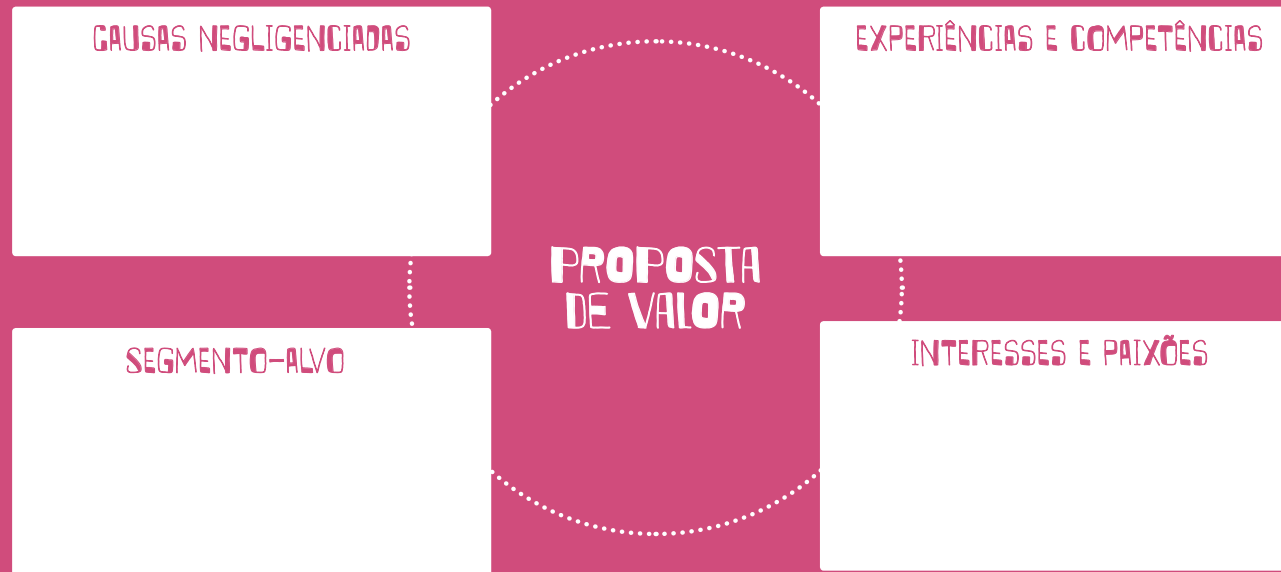
## VALOR



**1.**  
Qual(ais) a(s) Solução(ões) Dominante(s) (SD) e como é que uma potencial solução pode ser melhor (ex. preço, acessibilidade, facilidade de uso, etc.)

Dica: A solução proposta deve ser, pelo menos, 10 vezes melhor do que a SD numa dimensão relevante.

**2.**  
Preenche o seguinte quadro:





3.

**Comunicar a proposta de valor (2-3 frases)**

Dica: Não te esqueças que deves mencionar o segmento-alvo, uma expressão da necessidade/opportunidade, os benefícios chave que irão ser oferecidos e a principal diferenciação que é relevante para o beneficiário





“

Nenhuma solução pode ser encontrada se correremos em três direções diferentes.

”

*Deepak Chopra*



CAPÍTULO 4

# SOLUÇÃO



# SOLUÇÃO



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Identificar os elementos chave da proposta de valor
- ✓ Identificar as atividades chave
- ✓ Mapear o sistema de atividades

## INTRODUÇÃO

Depois de analisar adequadamente o problema que se pretende resolver, selecionar o segmento-alvo e os elementos chave da proposta de valor, o passo seguinte é criar uma solução sustentável. A dificuldade é que o sistema económico moderno está no conceito de organização. O setor privado tem empresas e o setor social tem associações, fundações, cooperativas, etc. Todavia, o que deve interessar ao empreendedor social não é a organização *per se* mas a construção de uma solução sustentável para um problema da sociedade, o que muitas vezes envolve interação com diferentes organizações que partilham recursos com o objetivo de criar valor.

As soluções sustentáveis são abordagens que atacam permanentemente as causas de um problema ou institucionalizam um sistema que continuamente combate o problema identificado, idealmente com intervenção mínima do empreendedor original.

Os empreendedores sociais que se preocupam verdadeiramente com a criação de valor procuram tornar-se dispensáveis para a sua solução.

Naturalmente, os empreendedores sociais ficam ligados emocionalmente à sua organização e podem focar-se mais em sustentá-la do que em resolver o problema na sociedade. Todavia,



o que deve preocupar o empreendedor social é a solução e o modelo de negócios que a sustenta e não a organização propriamente dita (Santos 2012).

O objetivo deste capítulo é definir as atividades chave necessárias para construir a solução assim como as suas ligações. O empreendedor social deve, desta forma, assegurar um sistema de atividades que funcione.

## MAPEAR O SISTEMA DE ATIVIDADES

Um mapa de sistema de atividades é uma ferramenta que permite desenhar as atividades, as suas relações com a proposta de valor e entre si. Este exercício pode ser realizado em três passos conforme a descrição seguinte.

### PASSO 1

#### Identificar os elementos chave da proposta de valor

O ponto inicial é olhar de novo para a proposta de valor e para os seus elementos chave. Estes elementos são os que contribuem, simultaneamente, para a criação de valor e a diferenciação das iniciativas já existentes. Depois destes elementos estarem identificados, é essencial estabelecer a ligação entre si. Para o efeito, e nesta fase, é fundamental colocar a seguinte questão: Será que cada um deles é consistente com o problema identificado e o valor que se pretende criar?





## CASO 1

### VITAMIMOS

A Vitamimos desenvolve comida saudável para crianças de uma forma divertida. A iniciativa implementa programas educacionais e experiências para jovens dos 5 aos 12 anos de idade. As aulas entregam às crianças uma experiência divertida através da preparação de pratos simultaneamente saudáveis, deliciosos e nutritivos – um passo essencial para a melhoria da sua saúde e bem-estar. Os alunos aprendem competências básicas de culinária e divertem-se a comer e cozinhar com frutos e vegetais frescos. As crianças desenvolvem uma preferência por cozinhar e comer refeições saudáveis e ficam assim capacitadas enquanto agentes ativos na mudança dos hábitos de consumo em casa.

Quais são então os elementos-chave que se conseguem encontrar na descrição da Proposta de Valor descrita no parágrafo anterior? Os programas são divertidos, financeiramente acessíveis e experienciais o que permite a transmissão efetiva de competências experienciais, e conhecimento de culinária saudável.

Permite também que as crianças sejam empoderadas e se tornem agentes de mudança.



Figura 4.1. – Vitamimos: Elementos da proposta de valor





## CASO 2

### MOZAMBIQUES

As bicicletas garantem, comprovadamente, benefícios significativos para países em vias de desenvolvimento na medida em que permitem à população rural o transporte de produtos, bem como percorrer distâncias longas num curto espaço de tempo, chegando a escolas, clínicas e a água potável através do uso de bicicletas baratas e de qualidade superior.



Figura 4.2. - Mozambiques: Elementos da proposta de valor

## PASSO 2

### Identificar as atividades chave

Depois de identificados os elementos chave da proposta de valor, é possível pensar na solução e nas atividades necessárias para entregar cada um destes elementos.

Nesta fase, é importante focar nas atividades chave. Assim, é fundamental identificar as atividades que criam mais valor para o segmento-alvo. Esta lista deve ser feita sem esquecer que estamos a iniciar algo simples e focado.



## CASO 1

### VITAMIMOS

A iniciativa Vitamimos foi lançada em 2009 e começou pelo desenvolvimento de um programa educacional para escolas que se tornasse acessível ao maior número de crianças possível. Por exemplo, foi criado um programa chamado “A fruta nasce em casa” que consistia num concurso onde as crianças até aos 10 anos de idade eram encorajadas a trazer uma peça de fruta de casa diariamente durante dois meses. Os professores monitorizavam as marmitas das crianças e atribuíam um carimbo num cartão do concurso sempre que isto acontecia. No final do concurso, as crianças recebiam um diploma que premiava o seu esforço. A Vitamimos desenvolveu este programa entre 2008 e 2010 no agrupamento de escolas de Cascais. Este programa foi institucionalizado pela APCOI (Associação Portuguesa Contra a Obesidade Infantil) com o nome “Heróis da Fruta” tornando-se um movimento nacional que cobriu cerca de 136.205 estudantes em 2014 em várias escolas nacionais. Similarmente, foi criado um novo



programa “Viva a Sopa!” que foi implementado em escolas atingindo crianças entre os 10 e os 12 anos de idade no município de Cascais que pretendia capacitar as crianças para a confecção de sopa (e aumentar o consumo de vegetais). Para o efeito, foi lançada uma sessão divertida em sala de aulas transformando-a numa cozinha viva. Nos 15 dias seguintes, as crianças deveriam fazer sopa em casa. Recentemente a Vitamimos lançou o programa educacional Eco-chefes que promove a qualidade de vida através da adoção de hábitos de alimentação saudáveis e práticas que defendam o ambiente. Este projeto é baseado numa metodologia de educação pelos pares onde os estudantes do 3º ciclo de educação básica ensinam a metodologia dos eco-chefes aos estudantes do 1º ciclo. A primeira sessão é focada nos alunos do 3º ciclo para que percebam os objetivos do programa. Na fase seguinte, os estudantes interessados integram voluntariamente a brigada de Eco-chefes. Estes voluntários passam a fazer parte de um programa específico de formação no Centro Educacional Vitamimos para que possam adquirir

as competências necessárias para organizarem sessões com os estudantes do 1º ciclo com o objetivo de aumentarem a respetiva consciência para a importância de estilos de vida saudáveis e práticas amigas do ambiente, sempre com uma abordagem divertida e experiencial. A Vitamimos têm outros programas educacionais em contexto escolar.

Em Abril de 2011, a empresa fundou o Centro Nutricional Vitamimos em Carvelos fortalecendo uma solução baseada nos diferentes elementos chave da proposta de valor. Este Centro tem, entre outras iniciativas, uma cafeteria onde as crianças e as suas famílias podem conviver e comer de forma saudável e acessível. Neste espaço há material de cozinha adaptado para crianças e são desenvolvidos *workshops* simples, inovadores para as crianças e as suas famílias e festas temáticas com comida saudável preparada pelos participantes. Paralelamente, a Vitamimos continua a desenvolver atividades em ambiente escolar bem como outras atividades que permitem a sua sustentabilidade (tal como *catering* saudável para eventos corporativos).



## CASO 2 MOZAMBIKES

Em Março de 2009, o Rui e a Lauren fundaram o Mozambikes. Para produzirem bicicletas com qualidade e as venderem a baixo preço à população que, de outra forma, não tinha possibilidade de aceder a este produto, criaram uma solução baseada num mecanismo inovador de publicidade nas bicicletas.

O Mozambikes vende bicicletas que promovem a marca de empresas, projetos e mensagens sociais importantes de forma a que o preço seja subsidiado através de publicidade. Estas bicicletas são compradas pela empresa e distribuídas aos seus colaboradores, clientes e à comunidade ou, em alternativa, vendidas a preços mais baixos em mercados rurais. Tendo conhecimento da existência de pessoas em Moçambique que não conseguem pagar pela bicicleta, existe a possibilidade de doadores individuais de todo o mundo doarem bicicletas que são entregues a residentes nas regiões mais pobres de Moçambique. Por forma a garantir que as bicicletas se mantêm com qualidade, os empreendedores iniciaram

um processo de revisão das características do produto com o objetivo de oferecerem bicicletas capazes de aguentar materiais pesados e que pudessem ser utilizadas em áreas rurais. O Rui tinha comprado uma bicicleta comum em Maputo e três semanas depois esta havia-se desmontado. A qualidade da bicicleta era fraca e ele percebeu que as bicicletas do Mozambikes tinham de ser mais resistentes e preparadas para as estradas pouco cuidadas. Assim, as bicicletas foram desenhadas e produzidas cuidadosamente para serem únicas e um produto de elevada qualidade. Como existia falta de componentes produzidas localmente para as bicicletas, em 2010 os empreendedores procuraram fornecedores na Índia e na China. No final solicitaram propostas para as componentes a três fornecedores diferentes e escolheram o fornecedor chinês que ofereceu a melhor opção qualidade/preço. Os empreendedores procuraram as componentes com maior qualidade que permitissem a construção



de uma bicicleta especialmente desenhada para homens e mulheres. Paralelamente, planearam um processo de montagem que assegurasse a adaptação e a resistência das bicicletas. Este processo foi fundamental para garantir a qualidade das bicicletas por comparação com as existentes no mercado. Os requisitos implicavam que as componentes fossem mais resistentes e que a tinta e a publicidade/marca se mantivessem no tempo, o que lhes permitiu subsidiar o preço das bicicletas.



## PASSO 3

### Mapear o sistema de atividades

Não existe uma forma única de representar o mapa do sistema de atividades. Depende dos diferentes elementos da proposta de valor e das ligações entre si e com as diferentes atividades.

Para começar a mapear o sistema de atividades representam-se de forma mais saliente (por exemplo, em círculos de cor mais escura) os elementos chave da proposta de valor identificados no Passo 1. De seguida, representam-se de forma menos saliente (por exemplo, em círculos de cor mais clara) as atividades chave identificadas no Passo 2. Finalmente, ligam-se os círculos representados com base na sua relação no processo de criação de valor. Por exemplo, o facto dos *workshops* da Vitamimos terem um cariz experiencial contribui para aumentar a diversão e o empoderamento das crianças (dois elementos chave da sua proposta de valor).



## CASO 1 VITAMIMOS



Figura 4.3. - Vitamimos: Sistema de Atividades



## CASO 2 MOZAMBIQUES

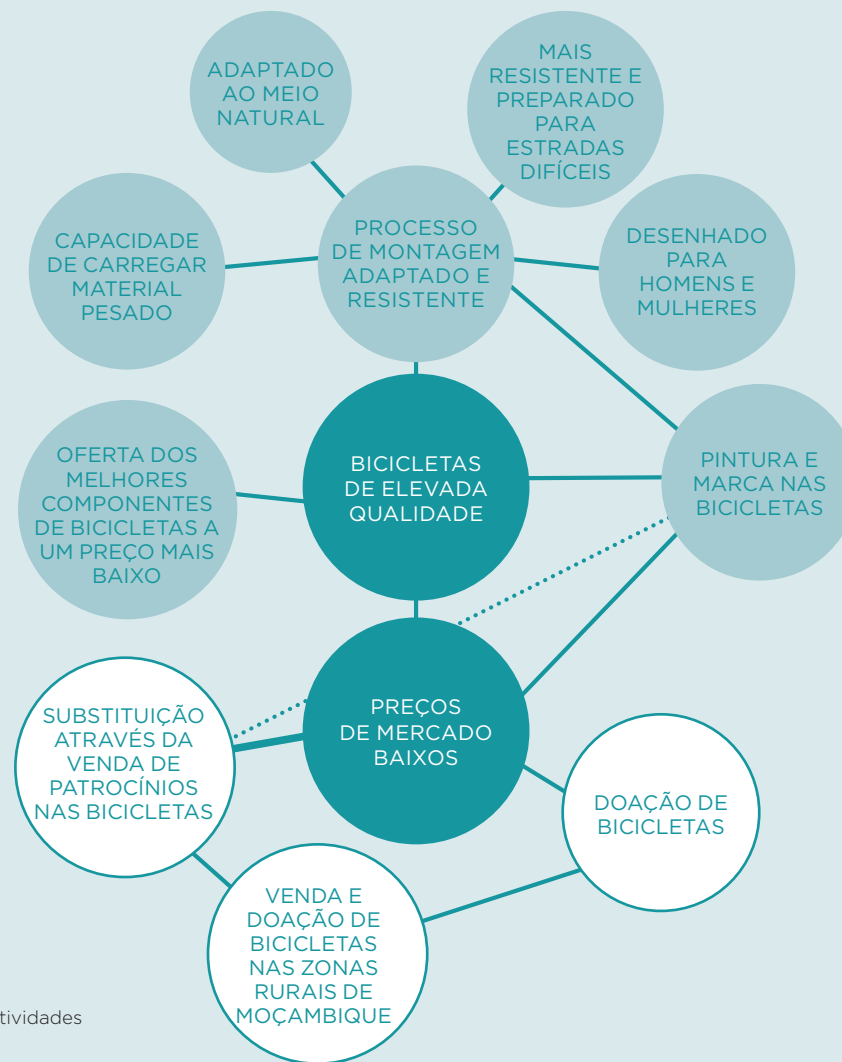


Figura 4.4. - Mozambiques: Sistema de Atividades



## CONCLUSÃO

A primeira parte do capítulo requer a ligação entre a proposta de valor da iniciativa de impacto e as atividades que permitem uma melhor entrega por comparação com as alternativas existentes. Isto permite a construção de uma estratégia robusta e consistente.

Cada atividade será tanto mais relevante quanto maior for o respetivo contributo para os elementos chave da proposta de valor.

Adicionalmente, é fundamental garantir que os elementos chave da proposta de valor e as respetivas atividades estão alinhadas com as experiências, os interesses e a paixão dos empreendedores. Nesta altura pode ser útil voltar a olhar para a informação que consta no do capítulo anterior onde estes tópicos foram abordados e garantir que essa informação pode ser usada para mapear as atividades relevantes.

Existe uma dica importante nesta fase: é fundamental permanecer focado! Existe a tentação de testar várias atividades de uma vez. Assim, é importante iniciar uma atividade de cada vez e testar a sua aplicação prática. Se não funcionar, é importante testar outras opções. Se funcionar, existe mais do que tempo para escalar. O capítulo do piloto explicará detalhadamente como testar a solução mas

antes é essencial construir um modelo de negócios sustentável e com impacto.







CAPÍTULO 4 | FICHA 4

# SOLUÇÃO





# FICHA 4



SOLUÇÃO

1.

Revisita os elementos chave da proposta de valor e avalia a validade da sua ligação.





2.

**Organiza as atividades num diagrama que mostre as suas ligações e interdependências**

Dica: Escolhe as opções que se reforçam mutuamente e criem ciclos virtuosos no sistema.





“

Na longa história da humanidade aqueles que aprenderam a colaborar e a improvisar foram os que prevaleceram de forma mais efetiva.

”

*Charles Darwin*



CAPÍTULO 5

# SUSTENTABILIDADE



# SUSTENTABILIDADE



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Compreender o que é sustentabilidade de uma iniciativa de impacto
- ✓ Identificar e alavancar recursos através de parcerias e da capacitação dos beneficiários através do respetivo envolvimento na solução
- ✓ Categorizar fontes de receitas

## INTRODUÇÃO

As iniciativas de impacto frequentemente enfrentam o duplo desafio de alcançarem objetivos relacionados com a sua missão e manterem uma condição financeira saudável que assegure a sua sobrevivência. Este é um dos aspetos distintivos do empreendedorismo social, por comparação com os tradicionais modelos de caridade. Não vale a pena ter uma iniciativa de elevado impacto se não existe uma estratégia eficaz para a manter. E também não interessa apenas ser financeiramente sustentável se não se atingir o objetivo de gerar valor para a sociedade.

As atividades devem ser complementadas com a definição dos recursos-chave e parcerias-chave para que a solução tenha a sustentabilidade desejada. A definição adequada destes dois elementos é, habitualmente, um dos fatores de êxito do empreendedor social. Outro aspeto importante é evitar a ambição de querer concretizar tudo sozinho - a iniciativa deve procurar utilizar, sempre que possível, formas de alavancar recursos já existentes na sociedade.

Assim, deve-se desenhar um modelo de negócios de forma a gerar as receitas suficientes para cobrir as despesas e permitir o reinvestimento no crescimento da iniciativa e/ou aumento da sua capacidade



organizacional. Para o efeito, todos os recursos que as atividades consomem devem ser identificados (recursos humanos, equipamento, rendas, etc.), assim como os recursos que a iniciativa consegue gerar (receitas de clientes, contratação de serviços, financiamento ao projeto, etc.). Se os recursos que a iniciativa consegue produzir são superiores ou iguais aos recursos que consome, pode-se concluir que o modelo é sustentável. Se não é sustentável deve-se redefinir a estratégia e descobrir formas para aumentar as receitas, reduzir os custos operacionais e procurar parceiros para obter os recursos necessários e em falta. Neste sentido, uma vez tendo as atividades sequencialmente definidas, é importante refletir sobre as diferentes formas de as realizar, tendo em vista a inovação, a eficácia e a redução de custos. Este capítulo apresenta várias fontes de receitas e ilustra mecanismos para aumentar a eficiência tendo em vista o objetivo de garantir a sustentabilidade da iniciativa de impacto.

## COMO SE PODE ALCANÇAR A SUSTENTABILIDADE?

Sustentabilidade é um conceito abrangente que pode ser definido como a capacidade de gerar, de forma contínua, o capital físico e humano necessários para o desenvolvimento das atividades da iniciativa, até que o problema da sociedade que se pretende solucionar, esteja resolvido .

Como já foi dito, as iniciativas de impacto têm como missão a criação de valor para o seu segmento-alvo, ao mesmo tempo que devem manter uma condição financeira estável. Para perceber melhor como uma iniciativa pode desenvolver uma estratégia para a sua sustentabilidade é importante compreender o seu modelo de negócio.

Em primeiro lugar, a iniciativa irá desenvolver atividades que apenas podem ser implementadas com um dado conjunto de recursos que têm um custo específico associado. Este custo pode ser dividido em transações financeiras e não financeiras, sob o princípio que tudo deve ser contabilizado. O facto é que os empreendedores sociais perseguem, corajosamente, oportunidades sem estarem limitados pelos recursos que têm em mãos. Assim o foco da iniciativa deve ser alavancar todo o tipo de recursos (não só dinheiro!) – capacidades, rendimento, apoio governamental e empresarial, parcerias, etc.

De acordo com Dees (2004), o empreendedor social começa com um conjunto de recursos intangíveis como sejam uma ideia, conhecimento relevante, experiência, relacionamentos, reputação, paixão ou compromisso. Estes recursos são utilizados para atrair dinheiro e outros recursos necessários para implementar a iniciativa. Os empreendedores sociais sabem como converter



estes recursos intangíveis em resultados. Para ser bem sucedido neste processo, é essencial explorar oportunidades para alavancar recursos, sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços. De seguida, irão ser percorridos os passos de alavancagem de recursos para implementar a solução.

## PASSO 1

### Ligar o sistema de atividades aos recursos chave necessários

Os recursos podem ser vistos como o motor da solução do empreendedor social. Estes podem ser físicos, intelectuais, humanos e relacionais, tal como se mostra na figura abaixo:

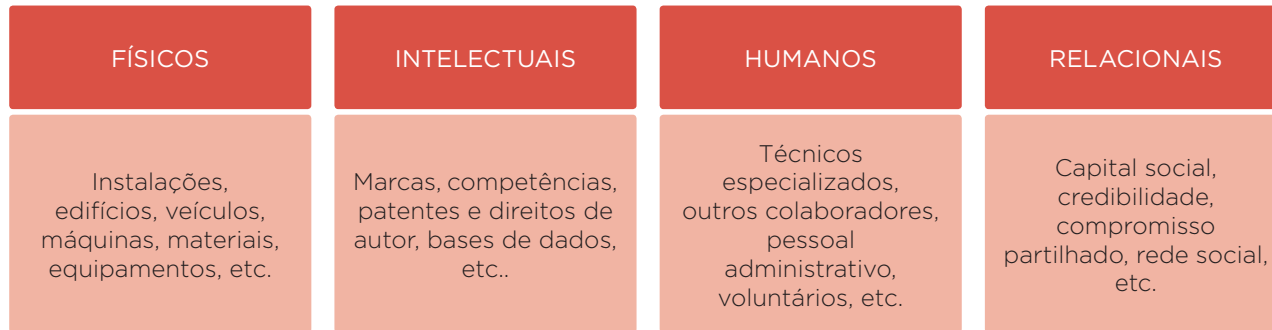


Figura 5.1. - Recursos chave

É mais fácil identificar os recursos necessários, utilizando o sistema de atividades como base. A ferramenta de alavancagem de recursos é utilizada para identificar os recursos existentes disponíveis (financeiros e não financeiros), bem como projetar as necessidades para o futuro imediato. Esta ferramenta ajuda a esclarecer o

montante total de recursos que é necessário alavancar para operacionalizar a solução. Para preencher esta ferramenta deve-se:

- Olhar novamente para o Mapa do sistema de atividades



- Listar os recursos necessários para que o sistema de atividades seja entregue
- Com base nas necessidades identificadas, especificar o conjunto de recursos que já existe e está disponível
- Depois de identificar os recursos necessários, é importante considerar os meios disponíveis para os obter como, por exemplo, a capacidade de pagar dos beneficiários e do governo central ou local, o setor privado, outros agentes a operar no mercado, assim como os meios que possam ser disponibilizados pela equipa.

RECURSOS NECESSÁRIOS		DISPONÍVEIS INTERNAMENTE (S/N)	FORNECEDORES DE RECURSOS

Figura 5.2. - Identificação de recursos necessários

## PASSO 2

### Definir estratégia para obter (e manter!) recursos

Uma nota relevante a ter em consideração nesta fase, é que é tão importante obter recursos como mantê-los. Por exemplo, não basta pedir recursos a um potencial parceiro uma vez e deixar de manter a ligação na medida em que isto pode significar que se poderá fechar uma porta no futuro. É preciso gerir a parceria como se de um namoro se

tratasse, mantendo o canal de comunicação aberto e transparente para conquistar a confiança. É no estabelecimento bem sucedido destes relacionamentos que a iniciativa pode encontrar uma maior probabilidade de garantir a sua própria sustentabilidade. Da mesma forma, não basta conseguir que os potenciais clientes utilizem uma vez o produto ou serviço. É preciso criar uma experiência que os clientes valorizem para que tenham vontade de utilizá-lo mais vezes. De seguida são explicadas formas de mobilizar recursos.



## OPÇÕES PARA MOBILIZAR RECURSOS

### OPÇÃO 1

Utilizar recursos abundantes, gratuitos, acessíveis e endógenos, transformando transações financeiras em não financeiras.

O objetivo é ativar a solução proposta de forma sustentável (idealmente sem consumir mais recursos do que aqueles que pode gerar), utilizando recursos que são baratos, abundantes e disponíveis localmente.

### DENTISTAS DO BEM BRASIL E PORTUGAL

Dentistas do Bem (DdB) é uma iniciativa da Turma do Bem, uma organização não lucrativa localizada em S. Paulo, Brasil. O DdB seleciona crianças e adolescentes oriundas de contextos muito desfavorecidos e com fraca saúde oral. Uma rede de dentistas fornece tratamento, numa base voluntária, a estas crianças até que elas completem 18 anos. O custo de fornecer o serviço é absorvido gratuitamente pelo dentista.



## COZINHA COM ALMA PORTUGAL

Cozinha com Alma (CcA) é uma iniciativa de impacto que consiste num *take away* com comida de elevada qualidade, aberto ao público em geral e em que todo o lucro reverte para a subsidiação do preço das refeições, durante um dado período de tempo, para pessoas em situação de pobreza envergonhada (pessoas que tiveram um determinado *status* e bem-estar social e que, atualmente, enfrentam dificuldades económicas e que, em muitos casos, têm vergonha de pedir apoio), de forma a que estas possam reorganizar as suas vidas, recuperar a sua dignidade e ultrapassar a situação em que se encontram. De forma a otimizar o seu modelo económico, a CcA tenta encontrar formas de reduzir os seus custos operacionais, através da criação de parcerias. De facto, os pontos

chave de redução de custos financeiros da organização advém da criação de uma rede de parceiros, em particular dos seus fornecedores sociais – que permitem o acesso a matéria prima a um custo muito reduzido ou gratuito, e à Câmara Municipal de Cascais que cedeu o espaço para a cozinha e para a loja sem cobrar pela renda. Adicionalmente a rede de mais de 60 voluntários que trabalha na CcA permite reduzir os custos de produção, tornando viável o modelo da organização.





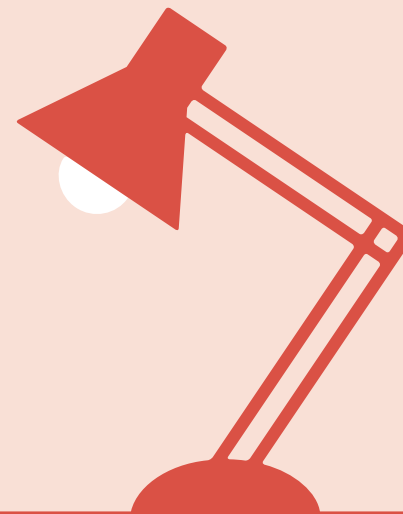
## OPÇÃO 2

Envolver e capacitar os beneficiários e parceiros, fazendo com que sejam parte da solução.

Uma estratégia eficaz passa por capacitar os beneficiários e fazer com que participem na iniciativa, assim como envolver parceiros chave que valorizem os resultados que a iniciativa visa alcançar.

### HISTÓRIAS DA AJUDARIS PORTUGAL

As Histórias da Ajudaris é uma iniciativa portuguesa, estabelecida em 2009, promovida pela Ajudaris, que tem como missão desenvolver as competências de literacia junto das crianças. Para isso desenvolve e publica livros escritos por crianças para crianças, inspirando-se em temas como a cidadania, afetos e ambiente. Até agora, foram publicados 7 livros, envolvendo mais de 7000 autores, orientados pelos professores nas aulas.



### NURU ENERGY INTERNACIONAL

A Nuru Energy recorre a micro-empresendedores para cumprir a sua missão. A Nuru Energy desenvolveu uma solução de iluminação LED para substituir o querosene, em que são contratados micro-empresendedores para recargar as luzes LED dos clientes. Este modelo tem o benefício de capacitar as pessoas para utilizar o produto ou serviço e permite-os co-criar uma melhor solução.

Outra opção passa por identificar parcerias. Para o efeito, os recursos necessários têm que ser analisados um a um, para compreender quem deve ser estrategicamente envolvido como parceiro. Isto não significa que todas as atividades e respetivos recursos devam ser externalizados. Pelo contrário, deve existir um equilíbrio entre as ações e recursos que devem ser internalizados pela equipa e os que devem ser externalizados.

As questões seguintes ajudam a guiar este processo de decisão (G. Dees, Emerson, & Economy, 2001):

- Que atividades/recursos podem ser desenvolvidos pela equipa?  
Quais são as suas principais forças?
- Que atividades/recursos são cruciais ao processo de criação de valor?  
Para identificar atividades/recursos chave é importante perguntar: Em que áreas é mais provável que aconteçam erros se não existir um forte controlo de qualidade?  
Se esses erros ocorrerem, qual é o dano causado? É fundamental ter cautela com a externalização de atividades para as

quais os potenciais erros tornem a iniciativa vulnerável. Se chegarmos à conclusão que existem atividades que são chave para a iniciativa, mas para as quais o empreendedor social não tem as competências necessárias para as concretizar, é possível adquirir estas competências no âmbito da equipa da iniciativa ou expandir a equipa?

- É possível capacitar os beneficiários para as desenvolverem?
- É possível encontrar um parceiro motivado para fornecer as competências necessárias?
- Que atividades/recursos podem ser comprados externamente de forma mais fácil e barata do que se forem internalizados pela iniciativa?

Utilizando estas questões, o empreendedor social pode criar uma estrutura operacional que se baseia nas suas forças, protege as suas ações e competências chave, mantém a equipa motivada e é eficiente em termos de custos.

## PASSO 3

### Definir estratégia de geração de receitas

Se o empreendedor social está a fazer algo que é valorizado, então deve identificar quem está disposto a pagar por isso. Como se está numa fase inicial de desenho da iniciativa, este capítulo focar-se-á apenas nas fontes de receitas que são chave para o modelo de negócio. Um modelo económico sustentável pode utilizar diversos mecanismos de financiamento. Isto acontece porque, frequentemente, os mecanismos de mercado não são suficientes para manter a sustentabilidade da solução (devido à incapacidade de pagamento ou não vontade para pagar por parte do segmento-alvo) e, por essa razão, é necessário desenvolver mecanismos alternativos ou complementares. Algumas opções são exploradas nesta secção.

A geração de receitas próprias tem que ver com as receitas geradas por uma troca comercial de um produto ou serviço entre um comprador e um vendedor. É necessário encontrar fontes de receitas viáveis que não comprometam a missão da iniciativa. Para isso, ajuda colocar as seguintes questões (J. G. Dees, Emerson, & Economy, 2002):

1. QUEM BENEFICIA (OU PODE BENEFICAR) DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS ENTREGUES PELA INICIATIVA?
2. É ADEQUADO E PRÁTICO COBRAR-LHES UM MONTANTE PELO PRODUTO OU SERVIÇO PRESTADO?
3. QUANTO SE PODE COBRAR, TENDO EM CONTA TAMBÉM A MISSÃO QUE A INICIATIVA SE PROPÕE ALCANÇAR?

Os empreendedores sociais que estejam a considerar cobrar pelos produtos ou serviços prestados, têm as seguintes opções disponíveis:



## OPÇÃO 1

### Cobrar pelo produto ou serviço prestado aos beneficiários/clientes caso exista capacidade de pagamento

As fontes de receitas podem ser geradas diretamente através de uma troca comercial de um produto ou serviço entre um comprador e vendedor ou indiretamente quando o comprador não é o segmento-alvo direto da iniciativa.

Deve verificar-se se os beneficiários têm capacidade para pagar (parcial ou totalmente) pelos produtos e serviços, o que pode ser diferente da vontade que têm para pagar. Muitos empreendedores sociais podem estar relutantes em cobrar aos seus beneficiários diretos, em particular, quando estes têm uma reduzida capacidade financeira. Esta relutância é moralmente apropriada em alguns casos, mas também pode ser uma atitude paternalista.

Um dos princípios do empreendedorismo social é encorajar as pessoas a serem responsáveis pela resolução dos seus problemas.

Por vezes, cobrar por um produto ou serviço, mesmo que seja numa pequena proporção, estimula a capacitação e o sentimento de responsabilidade. Também introduz uma dinâmica de disciplina de mercado que pode ser útil pois pagar concede aos beneficiários mais direito a reclamar do que se receberem produtos ou serviços gratuitamente (G. Dees et al., 2001). Se ninguém está disposto a pagar, pode dar-se o caso de não se estar a entregar o valor desejado.

No entanto, tem de se ser cauteloso pois a procura da geração de receita direta pode levar as iniciativas a servirem um segmento-alvo com maior rendimento, o que pode reduzir o impacto social.



## NURU ENERGY INTERNACIONAL

O objetivo do Nuru Energy é fornecer soluções de iluminação acessíveis, limpas, seguras e funcionais a famílias de zonas rurais na Índia e África. Estas que não estão ligadas à rede elétrica. As fontes de receita da Nuru Energy advêm da venda dos produtos e serviços, nomeadamente a) receitas da venda das lâmpadas, b) receitas de créditos de carbono e c) taxas de microfranchise, recolhidas como percentagem das taxas de recarga obtidas por cada empreendedor.

Estruturas criativas podem ser desenvolvidas para contornar a menor capacidade de pagar dos beneficiários. Estas estruturas incluem tabelas progressivas (com preços mais reduzidos para pessoas com menor capacidade de pagamento), bolsas e pagamentos diferidos.



## COZINHA COM ALMA PORTUGAL

O exemplo de uma tabela progressiva (também conhecido como modelo Robin Hood) é o modelo de geração de receitas da CcA. Todos os lucros da venda ao público em geral, vão para um fundo social que apoia famílias selecionadas pelo comité social da paróquia local. Os clientes que pagam o valor total da refeição são uma peça vital da iniciativa, já que os lucros que são gerados contribuem para o fundo social que irá apoiar pessoas que efetivamente precisam. O preço por refeição pago pela família que usufrui do fundo social varia de acordo com a sua situação financeira. Existem 3 níveis diferentes de acordo com o respetivo rendimento per capita. Cada família tem um montante máximo por mês para gastar e é lhes dado um cartão de cliente. O preço por refeição varia entre 0,5€ e 1,5€. Adicionalmente cada família recebe este apoio durante um máximo de 6 meses e durante este tempo devem tentar



reorganizar a sua vida. Em média, são vendidas 300 refeições por dia que geram 100 refeições por dia para o fundo social. Hipoteticamente, se a maioria dos clientes estivesse a pagar os valores da bolsa social, a iniciativa necessitaria de ser subsidiada. Esta situação poderia ocorrer no caso de começarem a existir outras iniciativas take-way que oferecessem os mesmos produtos para os clientes que tem maior capacidade para pagar, retirando clientes à CcA que, atualmente, tem capacidade para contribuir para o fundo social. Caso contrário se a iniciativa se focasse apenas neste tipo de clientes, teria menos impacto, já que não estaria a cumprir a sua missão - servir as pessoas em situação de pobreza envergonhada.

Muitos empreendedores sociais tentam também gerar receitas através de clientes que não são o seu segmento-alvo direto. Deste forma, ao produzir benefícios para os clientes que podem pagar, é possível também cumprir a missão a que a iniciativa se propõe.



## SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA ORGANIZAÇÕES DE MARIA (SAOM) PORTUGAL

A Serviços de Assistência Organizações de Maria (SAOM) foi fundada em 1976 e desenvolve programas de reinserção de jovens e idosos. A iniciativa Dar Sentido à Vida começou em 2006 e ambiciona integrar na sociedade pessoas sem-abrigo ou em grave risco de exclusão social, dando-lhes formação em hotelaria e restauração (ex: ajudante de cozinha, empregado de mesa, cozinheiro, etc). A formação tem uma componente bastante prática, com o envolvimento de estagiários em vários eventos durante a formação. Por exemplo os estagiários fazem parte da equipa de serviços de catering que presta serviços remunerados. A iniciativa é um sucesso e tem elevadas taxas de conclusão e empregabilidade.



## **SPEAK** PORTUGAL

O Speak é uma iniciativa que visa resolver o problema da exclusão social. Infelizmente, algumas comunidades de diferentes culturas ou nacionalidades tendem a isolar-se nelas próprias. Não existem oportunidades de encontro para conhecer outras pessoas e, ainda que existam, a barreira linguística fortalece a dinâmica de isolamento.

O Speak é um programa cultural e linguístico onde cada pessoa se pode inscrever como professor voluntário ou estudante de uma língua e cultura. O professor de um curso pode ser estudante de outro. Os cursos têm pessoas de diferentes origens que aprendem juntas uma nova língua e cultura. O Speak tem uma oferta comercial – Speak pro – que consiste numa escola de línguas de baixo custo com cursos para empresas e indivíduos com necessidades específicas (urgência, foco, intensidade e duração do curso). Esta oferta assegura a sustentabilidade financeira da iniciativa como um todo.



## **COLORADD** PORTUGAL

O ColorADD é uma iniciativa que apresenta um exemplo de geração de receitas de forma indireta. A utilização do código requer que se compre uma licença, cujo preço é adaptado a cada cliente, com base no tamanho e realidade da organização cliente e que contribui para a disseminação do conceito e segurança que a aplicação é feita de forma correta. Os beneficiários (daltónicos), para quem é criado o valor diretamente, não pagam por este serviço.



## OPÇÃO 2

**Contratualizar com terceiros que têm um interesse nos benefícios/ resultados que são oferecidos**

Por vezes existem outros *stakeholders* que têm interesse no trabalho desenvolvido e/ou no impacto gerado pela iniciativa. Possíveis candidatos são o governo, as fundações e as empresas. O governo, por exemplo, pode poupar dinheiro se contratualizar a entrega serviços aos seus beneficiários e uma empresa pode beneficiar com as externalidades de resolver um problema social. Esta contratualização pode ser feita a nível nacional, regional ou local. Em qualquer um dos casos, a iniciativa pode prestar este tipo de serviços.



## PROJETO FAMÍLIA PORTUGAL

O Movimento de Defesa da Vida iniciou o projeto Família em 2011, inspirado no programa Families First of Michigan. O Projeto Família oferece às famílias intervenção em situações de crise, num formato intensivo e de curta duração, bem como serviços educacionais nas suas casas por períodos de quatro a seis semanas, utilizando a metodologia da Families First of Michigan. Os colaboradores estão disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana e apoiam as famílias, formando, modelando e reforçando as suas competências parentais. A taxa de sucesso (medida pelo número de crianças que não é institucionalizada) é de 80%. O custo de uma intervenção anual do Projeto Família equivale aproximadamente ao custo mensal de uma criança institucionalizada. A Segurança Social é umas entidades que valoriza os resultados do Projecto Família. Por essa razão, financia cerca de 80% do total do orçamento para a respetiva atuação na região de Lisboa, onde a iniciativa dá apoio a cerca de 105 crianças. As empresas, fundações e governo local financiam o restante montante.



## OPÇÃO 3

### Utilizar modelos híbridos

O pagamento por parte de terceiros não tem as vantagens do pagamento dos clientes, pois a parte que mais beneficia não toma a decisão de pagamento. Este desafio pode ser ultrapassado através de estruturas híbridas onde os beneficiários contribuem com um pagamento abaixo do custo e outros financiadores pagam pelo impacto. Estes modelos têm a vantagem de diversificar as fontes de geração de receitas.

#### MOZAMBIKES

##### MAPUTO, MOÇAMBIQUE

As receitas do Mozambikes vêm principalmente das bicicletas com publicidade que são compradas pelas empresas e ONGs (91,64%). As bicicletas sem publicidade representam 2,20%; as doações contabilizam 4,38% e outras receitas residuais (como formação e consultoria) contribuem com 1,78%.



Estes modelos de financiamento híbridos podem ser uma fonte de inovação, mas podem também deparar-se com desafios específicos que afetam negativamente o seu sucesso. Quando as iniciativas combinam uma missão social com atividades comerciais, criam combinações de atividades pouco conhecidas, para as quais pode ainda não existir um ecossistema de apoio. Os modelos híbridos têm ainda que equilibrar objetivos sociais e económicos, o que pode ser muito delicado, pois pode gerar um desvio da missão se existir uma tendência para aumentar o foco no lucro em detrimento do impacto gerado.

Atualmente, o caminho para o financiamento híbrido não é claro. Uma das abordagens é adotar uma estrutura organizacional diferenciada que separe os investidores que esperam retorno das atividades comerciais, da angariação de fundos e subsídios públicos para as atividades sociais.

Por exemplo, o Mozambikes é uma iniciativa lucrativa com um braço não lucrativo – Mozambikes Social Development (MSD), que angaria donativos e compra bicicletas ao preço

de custo. O MSD entrega depois as bicicletas às pessoas em Moçambique que ganham abaixo do salário mínimo. Desta forma os investidores no MSD estão satisfeitos com o cumprimento da missão social no braço não lucrativo e os investidores no Mozambiques estão satisfeitos por serem também alcançados os objetivos financeiros.

Entretanto alguns empreendedores sociais híbridos começam a direcionar-se para fontes de financiamento mais típicas do sector lucrativo como os investidores anjo (business angels) ou capital de risco. No entanto, os métodos tradicionais de financiamento para a fase inicial da iniciativa utilizados pelo sector do capital de risco não são adequados às iniciativas de impacto. É necessário encontrar investidores que assumam os mesmos objetivos duais dos empreendedores de impacto. Um desses grupos são os investidores de impacto que estão confortáveis com modelos híbridos e com a combinação da criação de valor social e económico (Battilana, Lee, Walker, e Dorsey, 2012). Este é um setor em forte crescimento em todo o mundo.



## CONCLUSÃO

O empreendedorismo social tem que ver com a forma como se encontram novas e melhores formas de criar valor para a sociedade. O foco central está na missão social da iniciativa e o alavancar de recursos e geração de receitas são meios para atingir esse fim. Este capítulo dá as ferramentas para que o empreendedor social consiga mobilizar de forma eficaz os recursos que precisa e crie estratégias de geração de receitas adequadas à realidade da sua iniciativa.

### PRINCIPAIS FONTES DE INSPIRAÇÃO:

No capítulo 4 do livro seguinte encontram-se informações sobre a mobilização de recursos, tais como avaliar a necessidade de recursos e a forma como a sua mobilização podem ajudar a reduzir a necessidade de investimento inicial.

*Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs* (p. 353). John Wiley & Sons, New York.*

No capítulo 9 do livro seguinte, os autores expõem alguns dos mitos associados a estratégias de geração de receitas e colocam o leitor diante de muitos exemplos que exploram os possíveis caminhos para a geração de receitas.

*Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. *Administration In Social Work* (Vol. 30, p. 326). doi:10.1300/J147v30n01*

No livro seguinte encontra-se informação sobre como desenhar um modelo de negócio. No âmbito deste capítulo, interessa em particular o tema de recursos e parcerias.

*Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons (p. 281). doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00977\_2.x*

Entre outros temas, o site seguinte explica o que são as parcerias no sector não lucrativo, que forma podem tomar, como podem ser concretizadas e que métricas e desafios existem para avaliá-las.

*Partnerships: Frameworks for Working Together: <http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/e-learning/online/partnerships>*

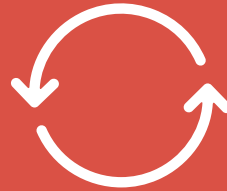
Este relatório de 2014, fruto de um grupo de trabalho desenvolvido no âmbito da presidência britânica do G8, descreve o papel dos empreendedores de impacto e o crescimento do setor de investimento de impacto a nível global.

*"Impact Investment: The Invisible Heart of Markets - Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good": Report of the Social Impact Investment Taskforce.*



CAPÍTULO 5 | FICHA 5

# SUSTENTABILIDADE



# FICHA 5

## SUSTENTABILIDADE

1.

Identifica os recursos chave necessários para o sistema de atividades montado, identificando os recursos a adquirir e potenciais fornecedores.

RECURSOS NECESSÁRIOS	DISPONÍVEIS INTERNAMENTE (S/N)	FORNECEDORES DE RECURSOS





2.

Que estratégia(s) de geração de receita(s) é/são mais adequada(s) para a iniciativa?



3.

Descreve o modelo de negócio que melhor se ajusta ao modelo desenvolvido.





“

Há que medir  
para compreender.  
Há que compreender  
para controlar.  
Há que controlar  
para melhorar.

”

*H. James Harrington*



CAPÍTULO 6

# IMPACTO





# IMPACTO



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Perceber o processo de medição e análise de impacto
- ✓ Aplicar a Teoria da Mudança e desenvolver o Modelo Lógico
- ✓ Encontrar os indicadores mais adequados para medir a mudança

## INTRODUÇÃO

O empreendedor social é movido pelo enorme desejo de mudar e melhorar a sociedade. Por essa razão foca-se em problemas de tipo INE - importantes, negligenciados e com externalidades, já que é neste contexto que o potencial de criação de valor para a sociedade e, conseqüentemente, de geração de impacto é mais provável.

Nesta viagem é essencial saber se a solução desenhada terá o potencial para fazer a diferença e como poderá melhorar ao longo do tempo. A medição do impacto é essencial.

## O QUE É O IMPACTO?

O conceito de impacto tem uma definição muito abrangente e pode ser aplicado com diferentes significados. No âmbito deste capítulo, impacto é definido como “o conjunto de mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, comunidades ou ecossistemas, introduzidas por uma ação ou conjunto de ações específicas” (Roche, 1999).

A medição de impacto refere-se ao processo de analisar, calcular e monitorizar as alterações (positivas ou negativas) que resultam do sistema de atividades da solução implementada (seja uma iniciativa, um programa, um projeto ou uma organização).



## PORQUÊ MEDIR IMPACTO?

A medição de impacto é essencial para validar se a iniciativa cria (ou não) valor para a sociedade. Uma abordagem sistemática à medição de impacto permite que a iniciativa/organização comunique o retorno real para a sociedade aos financiadores, investidores e beneficiários, bem como

manter-se informada sobre o que realmente está a conseguir concretizar e dessa forma planejar o seu crescimento para alcançar um impacto cada vez maior. É importante que os empreendedores se mantenham abertos à aprendizagem durante este processo e que identifiquem o que deve ser alterado para que o impacto seja maximizado. Medir o impacto serve três grandes propósitos:



Figura 6.1. - O porquê de medir o impacto

As vantagens inerentes à medição de impacto são:

- **MELHORAR A GESTÃO INTERNA:** maior eficácia no planeamento e na implementação de atividades; ganhos de eficiência, através da melhor gestão e alocação de recursos e/ou atividades;
- **MELHORAR O POSICIONAMENTO EXTERNO:** diferenciação da organização em relação aos seus pares; maior clareza do valor criado; maior atratividade junto de investidores sociais e públicos.



Figura 6.2. - Vantagens do Processo de Medição de Impacto

## COMO COMEÇAR?

Existem diversas metodologias e ferramentas para avaliar o impacto, as quais permitem alcançar diferentes objetivos e segmentos-alvo. É importante, por isso, fazer uma reflexão honesta sobre qual a motivação para iniciar a medição do impacto e quem irá usar os dados e os resultados do processo.

Existem metodologias e ferramentas mais focadas na monetização dos produtos e impactos, procurando uma análise que permita a comparação financeira. Outras são desenhadas para servirem como ferramentas de gestão e colocam maior ênfase nos indicadores de desempenho.

A natureza dos dados recolhidos e a forma como são analisados é diferente para estas duas funções e a exatidão e natureza da análise deve ser adaptada ao propósito a que pretende responder.

Neste capítulo introduz-se e aplica-se uma das ferramentas mais usadas - a teoria da mudança

e o seu desenvolvimento no Modelo Lógico - que estão na base de outras metodologias como, por exemplo, o SROI (Social Return on Investment ).

## TEORIA DA MUDANÇA

A teoria da mudança descreve a estratégia para alcançar a mudança necessária. Identifica as condições pré-existentes, os caminhos e intervenções necessárias para o sucesso de uma iniciativa de impacto, explicando como as primeiras mudanças (imediatas) se relacionam com as intermédias e com as de longo prazo. A teoria da mudança atua por isso a um nível estratégico, mapeando as intervenções necessárias para gerar os resultados que irão conduzir, em última análise, ao impacto. Por vezes, os resultados a alcançar encontram-se fortemente relacionados, outras vezes podem ocorrer de forma independente uns dos outros. Estas mudanças e ligações são frequentemente representadas de modo visual, por exemplo, através de gráficos, tabelas ou diagramas.





## PASSO 1

Determinar o objetivo de impacto – que mudança última se pretende gerar?

É importante estruturar a mudança que se pretende alcançar com a iniciativa proposta. A tentação é sempre referir os produtos, por exemplo “entregamos mosquiteiros em zonas afetadas pela malária” mas existe sempre um objetivo de impacto subjacente. Neste caso, presume-se que os mosquiteiros têm como intenção reduzir a incidência de malária, melhorar a saúde e, possivelmente, aumentar a esperança média de vida ou reduzir a pobreza. O impacto desejado deve ser claramente definido e registado em termos de mudança específica desejada e o segmento-alvo que irá ser beneficiado.

### CASO 1

VITAMIMOS



O objetivo último de impacto da Vitamimos é a redução da obesidade infantil.

### CASO 2

MOZAMBIKES



O objetivo último de impacto do Mozambikes é a redução da pobreza dos Moçambicanos rurais.

## PASSO 2

Desenvolver uma teoria – O que se vai fazer para alcançar o objetivo de impacto?

Depois de definido o objetivo de impacto, o passo seguinte é mapear as mudanças que devem ser verificadas para o atingir. Para o efeito, ajuda pensar em termos de resultados que não são mais do que as mudanças intermédias que vão contribuir para atingir o objetivo de impacto.

A questão a colocar é “Que resultados devem ocorrer para conseguirmos atingir o impacto pretendido?”. Estes resultados vão ser escritos por baixo do objetivo de impacto.

Este processo repete-se para cada um dos resultados intermédios identificados, tentando-se desde logo identificar as ligações entre eles criando setas na direção destas ligações.

Por fim liga-se as atividades aos resultados e valida-se se a teoria está a fazer sentido. Importante também mencionar que a teoria da mudança é criada com base num conjunto de pressupostos que devem ser verificados para que a cadeia de eventos se desenrole.



## QUE TIPO DE MUDANÇAS PODEMOS ESPERAR?

A mudança pode ocorrer a diversos níveis e com diferentes graus de profundidade. Em baixo encontram-se exemplos do tipo de mudança que pode ocorrer e um exemplo ilustrativo:

### - MUDANÇAS NA APRENDIZAGEM E SENSIBILIZAÇÃO

- Ex: aumento de conhecimento numa dada matéria, aumento de sensibilização sobre direitos legais

### - MUDANÇAS NO BEM-ESTAR

- Ex: aumento da saúde física ou mental

### - MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO

- Ex: maior proatividade na procura de trabalho, reduzir comportamentos desviantes

### - MUDANÇAS EM ATITUDES E SENTIMENTOS

- Ex: como as pessoas se sentem relativamente a elas próprias ou outras

### - MUDANÇAS EM COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES

- Ex: aumento de competências de comunicação ou capacidade de trabalhar sobre pressão

### - MUDANÇAS NA RELAÇÃO

- Ex: Desempregados melhoram o seu relacionamento com a família

### - MUDANÇA NA SITUAÇÃO

- Ex: Desempregados conseguem emprego e mantêm-no durante mais de um ano

Também se deve identificar a “unidade” do segmento-alvo

- Indivíduo
- Família
- Comunidade
- Sociedade





## CASO 1

### VITAMIMOS

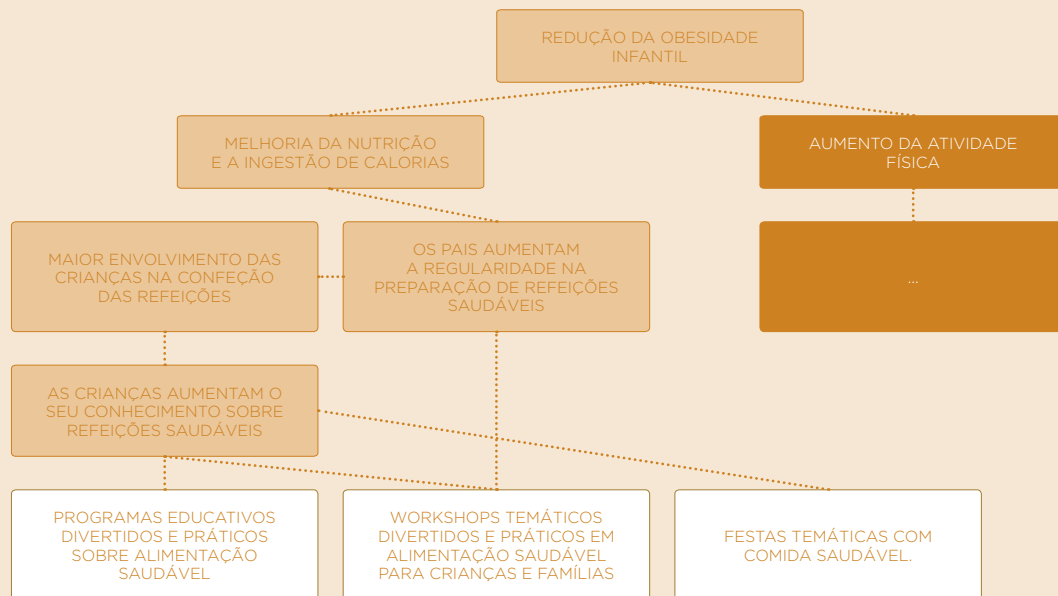


Figura 6.3. - Vitamimos: teoria da mudança

Pressupostos base:

- A abordagem inspiradora e prática é altamente efetiva na capacitação das crianças
- As crianças são um agente de mudança que influencia o comportamento de toda a família



## CASO 2 MOZAMBIQUES

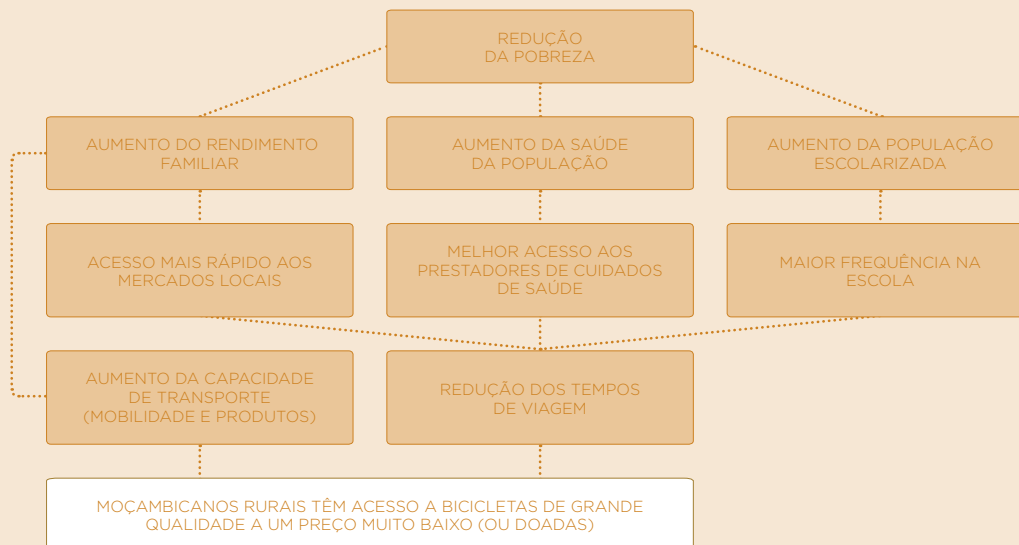


Figura 6.4. - Mozambiques: teoria da mudança

### Pressupostos chave:

- Existem mercados, escolas e profissionais de saúde disponíveis a uma distância razoável para ser percorrida de bicicleta
- O melhor acesso aos profissionais de saúde é fundamental para melhorar a saúde da população
- Melhor acesso aos mercados e a capacidade de transportar mais produtos é chave para aumentar o rendimento disponível das famílias
- A melhor frequência escolar é relevante para aumentar o desempenho escolar e o nível de educação



## PASSO 3

Validar a lógica – Existe confiança que as atividades vão levar aos resultados desejados?

A teoria da mudança deve ser montada e, posteriormente, validada. A iniciativa pode fazer isto de diversas formas. Primeiro, pessoas que sejam especialistas no tema podem dar o seu parecer sobre a teoria de mudança desenhada. Depois a iniciativa deve olhar para os seus pares, ou seja, aqueles que trabalham na mesma área, e aprender com os seus sucessos e fracassos. Publicações académicas e governamentais também podem ser fontes importantes de recolha de evidências relevantes para a teoria da mudança. Por fim, mas não menos importante, deve-se consultar as partes interessadas, em particular, os beneficiários para determinar se acreditam e se faz (ou não) sentido a teoria proposta.

O processo de criar a teoria da mudança é tão importante como o resultado final, porque leva a que todas as partes interessadas participem e falem sobre questões difíceis e avaliem as atividades chave, o que pode contribuir para uma equipa mais envolvida e coesa. A teoria da mudança é um instrumento que leva os membros da equipa a pensarem profundamente sobre o que estão a fazer e porque é que o estão a fazer.

ASSIM, A TEORIA DA MUDANÇA DEVE SER:

- ✓ **PLAUSÍVEL:** As evidências e o senso comum sugerem que a implementação das atividades irá produzir os resultados esperados.
- ✓ **EXEQUÍVEL:** Existem recursos económicos, técnicos, políticos, institucionais e humanos disponíveis para realizar a iniciativa.
- ✓ **VERIFICÁVEL:** É suficientemente específica e completa para que seja possível de avaliar o seu progresso de forma credível e eficaz.
- ✓ **PARTICIPADA:** as partes interessadas devem ser envolvidas na sua definição e chegarem a um consenso, o que permite uma linguagem comum para criar um caminho futuro





## FONTES DE RECOLHA DE DADOS E PROXIES PARA AVALIAR O DESEMPENHO AO NÍVEL DOS RESULTADOS

Para cada um dos resultados deve-se encontrar um ou mais indicadores relacionados - sinais observáveis de mudança que são mensuráveis e comparáveis. Se forem utilizados os mesmos indicadores ao longo do tempo, é possível avaliar o desempenho em relação a metas definidas, bem como as tendências no desempenho ao longo do tempo.

Além disso, encontrar indicadores que já foram validados por outros é uma forma de economizar tempo e aumentar a confiabilidade e a comparabilidade da informação recolhida. Igualmente importante é especificar como esses dados serão recolhidos, quando e por quem. De seguida ilustramos este processo com o exemplo da Vitamimos e do Mozambikes.



## CASO 1 VITAMIMOS

RESULTADOS	INDICADORES PARA RESULTADOS	MÉTODO RECOLHA DE DADOS	QUANDO E POR QUEM
<b>Aumento do conhecimento sobre alimentação saudável</b>	Pontuação no Teste / Quiz sobre alimentação saudável	Teste / Quiz	Antes e depois do programa pelo professor
<b>Aumento do envolvimento das crianças na confeção dos alimentos</b>	% de encarregados de educação que reporta o aumento do interesse das crianças na confeção da alimentação em casa	Questionários aos Encarregados de educação	Duas semanas depois do programa por um colaborador Vitamimos
	% de encarregados de educação que assinam uma declaração que indica que as crianças confeccionaram uma dada refeição em casa	Declarações assinadas pelos pais	Duas semanas depois do programa por um colaborador Vitamimos
<b>Encarregados de educação aumentam regularidade na confeção de alimentos saudáveis</b>	% de encarregados de educação que reportam que cozinham com maior frequência alimentos saudáveis	Questionários aos Encarregados de educação	Duas semanas depois do programa por um colaborador Vitamimos
<b>Melhoria da alimentação e ingestão adequada de calorias</b>	% de crianças que traz lancheiras com alimentos saudáveis para a escola	Observação na aula	Antes e depois do programa pelo professor

Figura 6.5. - Vitamimos: Fontes de Recolha de Dados



## CASO 2

### MOZAMBIQUES

RESULTADOS	INDICADORES PARA RESULTADOS	MÉTODO RECOLHA DE DADOS	QUANDO E POR QUEM
<b>Aumento do rendimento disponível</b>	% de pessoas que reporta um aumento do rendimento mensal	Questionário a pessoas com Mozambiques	Mensalmente por um colaborador da Mozambiques
<b>Melhor acesso a serviços de saúde</b>	Número de vezes que as pessoas foram ao centro de saúde	Questionário a pessoas com Mozambiques	Antes e 6 meses depois de ter a bicicleta por um colaborador da Mozambiques
<b>Maior frequência na escola</b>	% alunos assíduos	Observação	Antes e 3 meses depois de ter a bicicleta por um colaborador da Mozambiques

Figura 6.6. - Mozambiques: Fontes de Recolha de Dados

## ATRIBUIÇÃO E DEADWHEIGHT

É importante ter em conta que pode existir uma percentagem de resultados alcançados passível de ser atribuída a outras organizações e fatores. Por exemplo, o aumento do consumo de frutas e vegetais pode dever-se, não só à atuação da Vitamimos, mas também à existência de, por exemplo, um concurso televisivo que tenha motivado os pais para esta alteração de padrão de consumo em casa. Da mesma forma podem existir resultados que aconteceriam mesmo na ausência da atuação da Vitamimos - um efeito que se denomina de *Deadweight*. Por exemplo, a evolução do conhecimento das crianças em relação a alimentação saudável pode demonstrar uma evolução histórica positiva. O desafio passa então por compreender, dentro da evolução positiva, qual é, de facto, o impacto que se pode atribuir à atuação da Vitamimos. Para estimar este impacto poderão ser feitas previsões acerca da evolução futura do conhecimento das crianças sobre alimentação saudável, tendo por base informação histórica. Outra forma de estimar o impacto passa por estabelecer grupos de controlo entre crianças que frequentaram e não frequentaram os workshops da Vitamimos. Por exemplo, pode-se analisar a participação e interesse por parte das crianças pela alimentação em casa selecionando uma amostra aleatória de

alunos Vitamimos e uma amostra idêntica de crianças que não sejam alunos da Vitamimos. Salva-se, no entanto, que apesar de poder haver uma correlação entre as variáveis - a título ilustrativo, imagine-se que os alunos que frequentam a Vitamimos apresentam, em média, um interesse superior em 10% aos das outras crianças - tal não quer dizer que seja uma relação causal. Podem sempre existir outros fatores que contribuem para este diferencial e uma análise mais profunda e qualitativa é sempre necessária, bem como uma escolha criteriosa e, em muitos casos aleatória, dos grupos de comparação de forma a controlar outras variáveis que possam estar a criar os resultados alcançados.

## BENEFICIÁRIOS DE RISCO

O empreendedor social pode encontrar um conflito entre servir a população mais em risco e os interesses operacionais da iniciativa. Os beneficiários de risco podem consumir mais recursos e obter resultados menos positivos, apresentando riscos financeiros mais elevados. Porém, são estes beneficiários que são os mais excluídos e sem respostas, e como tal, aqueles que mais podem beneficiar da intervenção. Por exemplo, uma iniciativa focada na empregabilidade pode descobrir que existe um incentivo operacional para selecionar os beneficiários que estão mais capazes de

encontrar emprego mas, ao fazê-lo, negligencia aqueles que mais precisam. Assim é importante refletir se a iniciativa está consciente deste risco e o gere de forma adequada.

## CONCLUSÃO

Medir o impacto não é mais do que descobrir se a mudança que se deseja está efetivamente a acontecer. Neste capítulo foram abordadas as bases da medição de impacto. Foi definido o objetivo de impacto, a teoria da mudança e os indicadores para monitorizar se os resultados desejados estão a ser efetivamente atingidos. Finalmente existem algumas dicas importantes a ter em conta neste processo:

- Decidir o que é importante. Definir bem a pergunta a que se quer responder e ser claro no que se quer atingir.
- Apostar na simplicidade. Concentrar no que realmente importa e não tentar ser demasiado ambicioso no âmbito da avaliação. A medição deve ser gerível, por isso mais vale medir poucas coisas mas fazê-lo bem.
- Conhecer os limites. Deve-se escolher uma abordagem de medição de impacto que corresponda aos recursos disponíveis para alocar ao processo.
- Utilizar a informação que se recolhe. Se não se utiliza, não vale a pena medir.

Em resumo, medir o impacto exige a capacidade de explicar o Modelo Lógico que liga os produtos ou serviços que estamos a oferecer, os resultados que com eles esperamos alcançar e o impacto de longo prazo que ambicionamos gerar.

## PRINCIPAIS FONTES DE INSPIRAÇÃO:

Este manual prático ajuda a identificar e a desenvolver sistemas de recolha de dados, de forma a monitorizar os resultados alcançados pela iniciativa. Ajuda na escolha entre o desenho das ferramentas próprias de monitorização e na utilização de ferramentas já elaboradas e testadas.

*Charities Evaluation Services (2010), Making Connections: Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation. Available in: <http://www.ces-vol.org.uk/index.cfm?format=808>*

Documento onde pode ser encontrada informação acerca de bancos de indicadores para medir "outcomes", dirigida a setores específicos ou mais gerais.

*Charities Evaluation Services (2010), Assessing Change - Developing and using outcomes monitoring tools. Available in: <http://www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=719>*

Manual prático que explica passo-a-passo a aplicação da metodologia "Social Return on Investment", oferecendo assim uma ferramenta que permite aferir o valor criado por iniciativas sociais

*New Economics Foundation (2009): A Guide to Social Return on Investment. Available in: <http://www.thesroinetwork.org/publications>*

Websites de referência para avaliação de impacto

- <http://www.proveandimprove.org/>
- <http://www.globalvaluexchange.org>
- <http://www.bigsocietycapital.com/outcomes-matrix>
- [http://neweconomymanchester.com/stories/832-unit\\_cost\\_database](http://neweconomymanchester.com/stories/832-unit_cost_database)





CAPÍTULO 6 | FICHA 6

# IMPACTO



# FICHA 6



1.

**Teoria da Mudança: Como é que a solução contribui para a mudança que queres criar:**

Dicas:

Determinar o objetivo de impacto – que mudança última se quer alcançar?

Que mudanças intermédias devem ocorrer?

O que irá ser realizado para alcançar o impacto pretendido?

Existe confiança que as atividades vão levar aos resultados desejados?

Quais são os pressupostos mais importantes da teoria da mudança? Como podem ser testados?



2. Identifica os principais elementos do modelo lógico da solução que relaciona os produtos com resultados com o impacto

**PRODUTOS**
**RESULTADOS**
**IMPACTO**


3. Que indicadores vão ser monitorizados?

**RESULTADOS**
**INDICADORES**
**MÉTODO PARA  
REGOLHA DE DADOS**
**QUANDO  
E POR QUEM**




“

A melhor forma de prever  
o futuro é criá-lo.

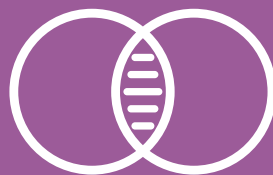
”

*Peter Drucker*



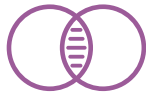
CAPÍTULO 7

# INTEGRAÇÃO





# INTEGRAÇÃO



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Ter uma ideia clara do modelo de negócios da iniciativa de impacto
- ✓ Definir a visão que inspira a iniciativa de impacto
- ✓ Conseguir representar visualmente o modelo de geração de valor da iniciativa

## INTRODUÇÃO

Através dos passos propostos nos capítulo 2 a 6, desenhou-se os elementos chave da solução inovadora que sustenta a iniciativa de impacto. Agora é a altura de apresentar o modelo de forma integrada. Para facilitar esta tarefa foi criado o Gerador de Valor para apoiar a consolidação do modelo de negócios.

Esta ferramenta consiste em blocos de construção do modelo que devem estar alinhados. O principal objetivo é garantir maior clareza sobre o problema que se pretende resolver, qual a proposta de valor oferecida e o que é que a iniciativa fará e que mudança proporcionará. A garantia desse alinhamento é dada pela Visão que sustenta a iniciativa.

## DEFINIR A VISÃO

Se criar mudança positiva é importante para os empreendedores sociais, é relevante visioná-la e descrever exatamente que mudança se está à procura. Assim, as iniciativas de impacto devem apresentar com clareza as razões da sua existência e as aspirações que têm em relação aos efeitos do seu funcionamento no longo prazo. A definição da visão do mundo melhor que está por trás da mudança que estamos a criar serve este propósito.





A Visão deve ser inspiracional e desafiadora e deve concentrar-se em descrever como o mundo poderá ser melhor, na área de atuação escolhida pela iniciativa.

A clarificação deste elemento base da iniciativa de impacto vai permitir, acima de tudo, guiar o empreendedor social e as suas diferentes partes interessadas no processo de tomada de decisão tendo sempre em vista a maior eficácia do processo de criação de valor para a sociedade, bem como servir de farol para as escolhas difíceis com que os empreendedores sociais se defrontam.

## COMO CONSTRUIR A VISÃO

O desafio principal na construção da Visão é equilibrar a grandeza e inspiração com a aproximação à realidade. Quem está envolvido na iniciativa de impacto tem de acreditar que a Visão pode acontecer um dia.

No processo de construção da Visão devemos responder às seguintes perguntas:

- Que imagem do Mundo aspiramos alcançar um dia? Qual a nossa utopia?
- Como é que o Mundo fica melhor se a nossa iniciativa for bem-sucedida?

A Visão articula o ideal futuro a que se aspira. Assim, é fundamental notar que as iniciativas de impacto trabalham num ecossistema com diversas partes – beneficiários, empresas, associações, autoridades locais, escolas, investidores, etc – cada uma delas com a sua missão específica, o que não será necessariamente um obstáculo se todas estiverem alinhadas numa visão comum. Se todas as partes interessadas partilharem a mesma visão, existe uma base sustentável para trabalhar em conjunto, embora cada entidade possa ter a sua própria missão e objetivos.

## CASO 1 VITAMIMOS

### ✓ VISÃO

Crianças que cresçam saudáveis e conscientes da importância de uma alimentação equilibrada.

## CASO 2 MOZAMBIKES

### ✓ VISÃO

Moçambicanos dotados de meios de transporte e acessibilidades que lhes permita o desenvolvimento económico e uma vida melhor.





Com base na inspiração e alinhamento trazidos pela visão, podemos agora juntar os diferentes elementos que temos vindo a construir num motor de geração de valor. A figura seguinte, que representa a ficha 7 do manual, sintetiza e integra o sistema gerador de valor das iniciativas de impacto:

## CONCLUSÃO

Parabéns!! O modelo da iniciativa de impacto está fechado nesta fase. Agora é altura de entrar na fase de validação onde o foco estará no desenho do piloto, na mobilização dos recursos para a sua implementação e na comunicação - com muita inspiração!

## GERADOR DE VALOR



Figura 71. - Gerador de Valor de Iniciativas de Impacto

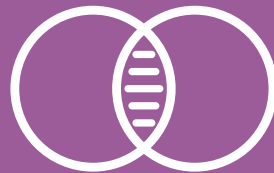






CAPÍTULO 7 | FICHA 7

# INTEGRAÇÃO



# FICHA 7

## INTEGRAÇÃO

O Gerador de Valor da Iniciativa de Impacto permite sintetizar de forma integrada a arquitetura do modelo proposto, sendo esta uma boa oportunidade para atualizar o trabalho já desenvolvido em fichas anteriores.

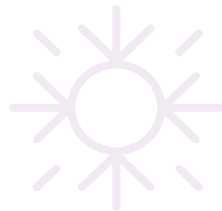
### VISÃO:

#### PROBLEMA



Qual o problema que vamos resolver?

#### VALOR

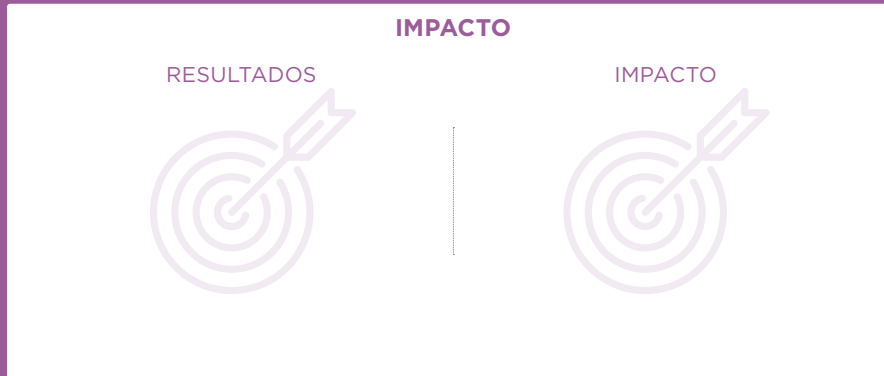


Qual a proposta de valor?

#### SOLUÇÃO



Qual a solução que vamos arquitetar?



Qual o impacto esperado com a implementação da solução?



Quais os recursos de que necessita?





“

Fico impressionado  
com a urgência de fazer.  
Saber não é suficiente,  
devemos aplicar.

Ter vontade não é suficiente,  
temos de fazer.”

*Leonardo Da Vinci*



CAPÍTULO 8

# PILOTO





# PILOTO



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Aprender a desenhar um projeto piloto;
- ✓ Identificar o âmbito, escala e segmento do público alvo do projeto piloto;
- ✓ Definir os próximos passos para a implementação do projeto piloto.

## INTRODUÇÃO

As iniciativas de empreendedorismo social são normalmente visionárias, ambiciosas e inovadoras, pelo que poucas pessoas acreditam nelas ao início, por vezes, com boas razões. Em muitos casos, as premissas iniciais estão erradas ou a solução não é tão eficaz como o empreendedor social pensa.

A realização de um piloto é o passo mais importante a concretizar antes de implementar a totalidade da solução. É a oportunidade de testar a solução e perceber como é que ela funciona na prática e contribui para a resolução do problema com que se está comprometido.

## PORQUE É IMPORTANTE?

Um piloto é uma experiência pequena, simples e controlada. É o nome atribuído ao primeiro teste de algo novo – um novo processo, uma prática, etc.



Na preparação de um piloto é importante ter em contas os aspetos seguintes:

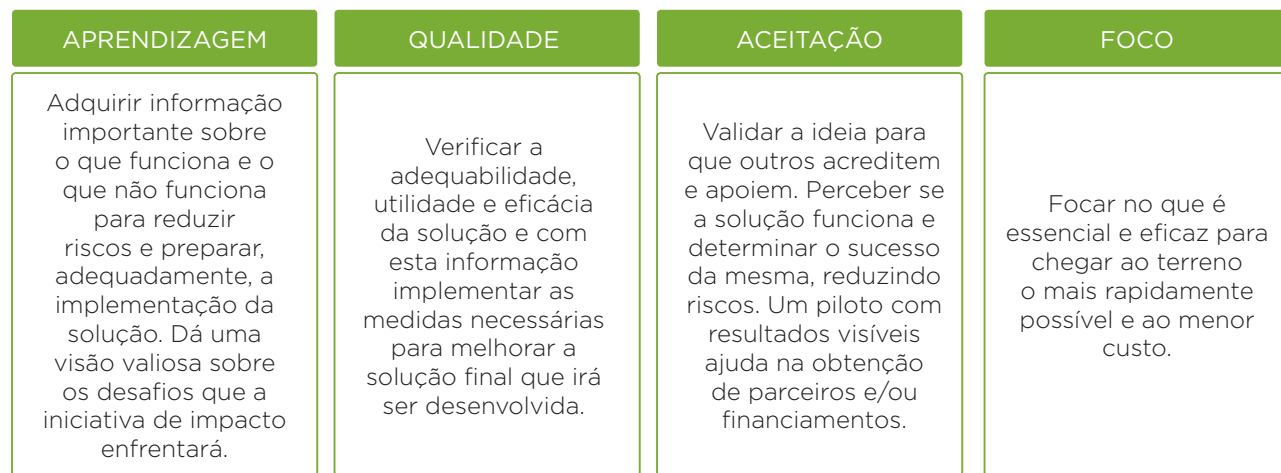


Figura 8.1. - Fatores a ter em conta no piloto

O piloto garante uma forma tangível de validar o potencial da solução. No fundo, os seus resultados são a evidência imediata do valor tangível do sistema de atividades.

## COMO DESENHAR UM PILOTO?

As escolhas no processo de desenho do piloto da iniciativa podem ser um grande desafio. Para um teste adequado, o piloto deve ser desenhado e avaliado com precisão. Ao mesmo tempo, não deve ser complexo e exigir demasiados recursos.



O desenho do piloto pode ser dividido em quatro passos principais:

## PASSO 1 – ÂMBITO

Identificar o âmbito das atividades a testar

Pode haver a tendência para escolher um subconjunto de atividades de mais fácil implementação mas que não testa necessariamente as premissas centrais. A escolha não deve ser baseada na facilidade de implementação mas sim no ajustamento em relação à exigência do teste. É necessário analisar com atenção o modelo completo e selecionar o subconjunto de atividades que são mais centrais para gerar o impacto desejado.

## PASSO 2 – ESCALA

Identificar a dimensão do teste

A dimensão de implementação do piloto é estabelecida, por exemplo, com base em critérios geográficos (uma região específica) ou de quantidade (um número de produtos ou serviços prestados). Esta escala deve ser estabelecida de forma a que o piloto atinja uma massa crítica suficiente e, ao mesmo tempo, reduzida para ser possível geri-lo com facilidade.

## PASSO 3 – SEGMENTO

Identificar o segmento-alvo que será envolvido no piloto

Após selecionar a escala do piloto, é importante definir o segmento que vai ser alvo do teste. A solução pode ter vários públicos (por exemplo, crianças de diferentes idades, imigrantes de diferentes origens, etc.). O público-alvo para o piloto deve ser escolhido de acordo com a teoria da mudança - deve ser um público que necessite da solução e que seja representativo do desafio de validar o modelo, de forma a potenciar as aprendizagens.

É importante a iniciativa piloto ter um foco específico de forma a ser testada rapidamente.

## PASSO 4 – AÇÃO

Identificar as tarefas principais a realizar

Para finalizar o processo de desenho do piloto é importante delinear as tarefas específicas a realizar para implementar, com sucesso, a iniciativa piloto. Estas podem ser organizadas numa tabela simples como se mostra na figura seguinte:





	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO	RECURSOS	PESSOA RESPONSÁVEL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

8.2. - Tarefas necessárias para a realização do piloto

É importante salientar que o objetivo do piloto é validar os pressupostos centrais que suportam a solução. Muitas vezes os pilotos falham mas a aprendizagem sobre o que falhou aponta ao empreendedor social o caminho a seguir para melhorar a solução proposta. Em muitos casos só à terceira ou quarta tentativa é que o piloto é validado. Depois de validado o

piloto, pode-se avançar para a implementação, em escala, da solução. Começar em escala, logo desde o início, com um modelo não validado, é a forma mais rápida e dolorosa de levar a iniciativa ao falhanço. Ao invés, falhanços intercalares não são problema quando o piloto é pensado como uma etapa no processo de aprendizagem.



## CASO 1

### VITAMIMOS

Antes do lançamento oficial da Vitamimos, Ana não ficou à espera de financiadores ou parceiros e decidiu ir para o terreno rapidamente para testar se a sua ideia fazia sentido. Cedo percebeu que não poderia incorrer em custos elevados e devia, antes de tudo, utilizar os recursos disponíveis que tinha à sua volta e focar-se na validação da sua ideia num formato pequeno para conseguir perceber se a sua abordagem tinha a qualidade que pretendia, se funcionava na prática e se ia ao encontro das necessidades do seu segmento-alvo. Deste modo teria uma base de conhecimento mais sólida que validaria os diferentes pressupostos que estavam na base da sua iniciativa e ganharia a confiança necessária para começar uma implementação em maior escala.



A Vitamimos começou com um concurso na escola onde a Ana trabalhava. Alguns professores estavam chocados com as lancheiras das crianças. Normalmente, não se encontrava sopa, salada ou fruta lá dentro, alimentos essenciais ao bom desenvolvimento da criança e à prevenção da obesidade infantil. Dado isto, decidiu lançar um concurso chamado “A Fruta nasce em Casa”. Durante dois meses, as crianças tinham de trazer uma peça de fruta para a escola sendo as lancheiras monitorizadas. Era feito o registo e as crianças que cumprissem receberiam um cartão com um carimbo a atestar este cumprimento. Quem faz as lancheiras das crianças são, normalmente, os seus encarregados de educação mas a estratégia seguida pela Ana foi a de comunicar diretamente com as crianças para perceber de que forma estas conseguiriam influenciar as ações dos encarregados de educação.



No início do piloto, tornou-se claro o elevado nível de envolvimento e aceitação das crianças. O formato divertido de concurso, com regras simples e prémios (carimbos), foi suficiente para garantir a mudança de comportamento das crianças. Inesperadamente, os professores começaram a notar o prazer das crianças em comer a peça de fruta que tinham decidido (ou tinham influenciado os pais a decidir) trazer nas suas lancheiras. O concurso acabou por demonstrar que maneiras divertidas para estimular o consumo de comida saudável podem capacitar as crianças a mudar todo o comportamento familiar. Três meses após o fim do concurso, havia a necessidade de provar que este efeito positivo ainda perdurava. As lancheiras foram novamente monitorizadas e os estudantes continuavam a trazer peças de fruta de casa e por sua própria decisão. Concluiu-se que as crianças são, de facto, agentes de mudança se capacitadas e motivadas efetivamente.

Com um conjunto pequeno de recursos, a Ana testou as premissas da sua ideia com eficácia. Aprendeu como a sua ideia foi aceite, os elementos-chave a incluir e como mudar positivamente determinadas atividades.

Adquiriu conhecimento o que lhe permitiu avançar com o seu projeto com mais confiança e menos risco.



## CASO 2


### MOZAMBIKES

A Mozambikes dá-nos o exemplo de empreendedores sociais terem que lançar um piloto em maior escala do que inicialmente desejavam para obterem a credibilidade necessária para a venda a clientes empresariais. Depois de desenhar o modelo de negócio, a Lauren e o Rui começaram por pedir apoio aos seus contactos, fazer o *pitch* da sua ideia e aferir o interesse dos interlocutores. Antes destas reuniões, os fundadores acreditavam que estas empresas pagariam, de forma adiantada, 50% das suas encomendas.

No entanto, apesar de as empresas compreenderem o valor do projeto, pediam amostras para que conseguissem ver a bicicleta. Posto isto, no início de 2011, a Lauren e o Rui assumiram o risco e encomendaram o primeiro contentor com componentes para 1.200 bicicletas totalmente financiado por eles. Demorou 2 meses a chegar a Moçambique - um mês de produção e outro mês de entrega.

O investimento inicial deste projeto foi de \$130,000. Simultaneamente, com a encomenda do primeiro contentor e mesmo antes de terem vendido uma única bicicleta, os co-fundadores começaram à procura da equipa de montagem das bicicletas.

A ideia original era empregar pessoas com experiência em construção civil. No entanto, encontraram muitas pessoas com experiência em bicicletas em trabalhos de rua. O Mozambikes seria uma iniciativa onde poderiam contribuir com o seu conhecimento e experiência. A empresa foi lançada com seis colaboradores a trabalhar na customização e montagem. Um dos seus primeiros colaboradores foi Vicente Mafume que, em duas semanas, foi promovido a Gestor de Fábrica devido ao seu conhecimento de bicicletas. Os co-fundadores partilhavam a responsabilidade de angariar mais clientes, de orientar, juntamente com o Gestor de Fábrica, o cumprimento de prazos de entrega e gerir as compras, garantindo a eficiência.



Em 2011, com a produção da primeira amostra para a Vodacom, com quem os co-fundadores já tinham estabelecido uma boa relação devido ao trabalho do Rui, outros potenciais clientes ficaram muito entusiasmados. Através desta amostra os potenciais clientes puderam verificar a qualidade do produto final e como as suas marcas seriam referenciadas com base nas bicicletas, motivando-os a encomendar. A primeira grande encomenda de quase 300 bicicletas foi de uma ONG sediada nos EUA presente em Moçambique. Esta organização decidiu não apenas pagar pela publicidade, mas também pelas bicicletas.



## CONCLUSÃO

Um projeto piloto é uma experiência. É fundamental ter a certeza que se desenha um piloto genuinamente útil. Frequentemente, as pessoas responsáveis pelos pilotos desenharam condições ótimas em vez de condições representativas da realidade. Como tal, o piloto não produz conhecimento sobre o que não resultará. A questão é que há uma grande tentação para desenharmos projetos piloto para ter sucesso, em vez de projetos piloto que produzam fracassos inteligentes – aqueles que geram informação e aprendizagens valiosas. Verifica se estás a desenharmos um piloto genuinamente útil, respondendo às seguintes questões (Edmondson, 2011):

- O piloto está a ser testado em condições típicas (em vez de condições ótimas)?
- O objetivo do piloto é aprender o máximo possível (em vez de demonstrar o valor da oferta proposta)?
- O objetivo de aprendizagem é entendido por todos os envolvidos?





CAPÍTULO 8 | FICHA 8

# PILOTO





# FICHA 8

## PILOTO

1.  
Identifica o âmbito  
das atividades a  
serem testadas



2.  
Identifica a dimensão do teste



3.  
Identifica o segmento do público-alvo  
que será abordado no piloto







 **4.**  
Identifica as tarefas principais a realizar

	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO	RECURSOS	PESSOA RESPONSÁVEL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				





“

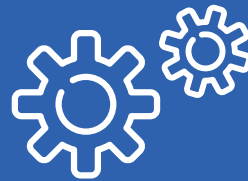
É necessário fazer escolhas sobre os resultados que se desejam alcançar. Quando se faz uma escolha são ativados recursos que, de outra forma, ficariam inexplorados.

”

*Robert Fritz*

CAPÍTULO 9

# VIABILIZAÇÃO





# VIABILIZAÇÃO



## OBJETIVOS DO CAPÍTULO:

No final deste capítulo, deves ser capaz de:

- ✓ Identificar os recursos necessários para implementar o projeto piloto e aplicar a regra de ouro do Bootstrapping
- ✓ Elaborar um orçamento para o projeto piloto
- ✓ Identificar as fontes de financiamento mais adequadas para possibilitar o projeto piloto

## INTRODUÇÃO

Em todos os projetos de empreendedorismo social, assegurar os recursos necessários para transformar uma ideia em realidade é um enorme desafio.

No entanto, implementar o piloto é um passo essencial e que não deve ser adiado. Nalguns casos pode ser necessário algum dinheiro, mas a maior parte das vezes existem muitos recursos que são subvalorizados e que podem ser usados como ponto de partida para para viabilizar o piloto.

Este capítulo vai-te ajudar a mobilizar esses recursos.



## MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Mesmo ao nível do piloto, as iniciativas de impacto têm acesso a um conjunto muito alargado de oportunidades ao nível de fontes de financiamento e recursos. Podem gerar recursos por si próprias, tal como uma empresa tradicional, através da venda de produtos e/

ou prestação de serviços, mas também podem aceder a recursos de outros agentes da sociedade que se preocupam com o problema que a iniciativa resolve. Estes recursos podem ser dinheiro propriamente dito mas também podem ser doações em géneros ou trabalho voluntário, útil para evitar alguns custos.



Figura 9.1. - Fontes de Mobilização de Recursos

Relativamente aos recursos não financeiros pode-se, por exemplo, tentar encontrar parceiros locais nas proximidades geográficas onde se vai testar o piloto. Deve identificar-se as empresas, associações, entidades públicas como câmaras municipais, museus, escolas ou hospitais entre outras, que estejam alinhadas com a visão e/ou possam ter interesse na iniciativa. Dependendo do problema e solução proposta, estas entidades poderão estar dispostas a alocar parte dos seus recursos à viabilização do piloto.

Existe um número crescente de organizações de todos os sectores dispostas a contribuir com financiamento para o lançamento de iniciativas de impacto. A tarefa mais difícil será provavelmente encontrar o financiador mais alinhado com a visão e objetivos da iniciativa. É fundamental estar focado neste processo, percebendo que financiadores existem e, de entre os que estão alinhados com a visão da iniciativa, quais estão dispostos a contribuir com recursos chave para uma implementação credível do piloto.



## BOOTSTRAPPING

Os recursos pretendidos nem sempre estão disponíveis de imediato para viabilizar o piloto. Daí ser necessário que o empreendedor social utilize a sua rede de contactos mais próxima e planeie uma utilização mínima de recursos.

O conceito de *Bootstrapping* não é mais do que trabalhar com recursos financeiros mínimos, ou seja, pode ser entendido como o processo através do qual a aquisição de recursos para a iniciativa é feita sem gastar dinheiro propriamente dito. Alguns dos princípios de *bootstrapping* são:

- Nunca comprar o que pode ser alugado;
- Nunca alugar o que pode ser trocado;
- Nunca trocar o que pode ser emprestado;
- Nunca pedir emprestado o que pode ser dado.

Este é o raciocínio que exemplifica o processo de *bootstrapping*. Saber integrar este processo no dia-a-dia é visto como uma capacidade chave do empreendedor social pois permite responder às diferentes necessidades de recursos de uma forma eficaz.

## ORÇAMENTAÇÃO DO PILOTO

Depois de estruturar o modelo de negócio da iniciativa de impacto e definir como o piloto será implementado, são propostos os seguintes passos para a orçamentação do piloto:

### PASSO 1

#### Construir um orçamento credível

Neste passo, é importante perceber bem quais os custos em que vamos incorrer na fase piloto. Os custos podem estar relacionados com recursos humanos, espaço, equipamentos específicos, materiais diversos, divulgação e comunicação, etc. É essencial orientar este passo no sentido de produzir uma estrutura de custos muito leve, ou seja, estabelecer como prioridade a redução dos custos na viabilização deste teste inicial. Um orçamento deve ser fácil de ler e claro em termos de cálculos.





## PASSO 2

Analisar a geração de receitas próprias

Apesar de ser pouco provável nesta fase que se originem receitas próprias, deve analisar-se o sistema de atividades do piloto para perceber onde é que estas podem acontecer. Podem existir atividades com algum potencial de geração de receitas, como por exemplo o pagamento pela prestação de um produto ou serviço. É fundamental não desenvolver formas demasiado complexas de gerar receitas que estejam apenas ligeiramente relacionadas com o foco do piloto. O que é relevante nesta fase é permitir que o piloto alcance os seus objetivos, validando pressupostos e gerando aprendizagens

## PASSO 3

Analisar a possibilidade de aceder a outras fontes de recursos

Neste passo deve-se olhar para a rede mais chegada (família, amigos, colegas ou ex-colegas) de modo a que possam ajudar a encontrar os recursos necessários. Esta rede próxima tem um grande valor porque são pessoas que conhecem e confiam no empreendedor social e que estarão mais disponíveis para ajudá-lo(a) a adquirir o que necessita.

Especialmente nesta fase é importante saber aplicar o *bootstrapping* (ex: voluntários em vez de profissionais pagos, espaços desocupados em vez de salas pagas para seminários) mas mantendo sempre o nível de qualidade o mais elevado possível (pode parecer difícil mas é possível para um empreendedor social!)





## CASO

### VITAMIMOS

A tabela seguinte apresenta o exemplo do orçamento para um workshop da Vitamimos. Assume uma formação de 4 horas, com um formador e 16 crianças.

A	B	C	D	E = C X D	POTENCIAIS PARCEIROS FACILITADORES	CUSTO REDUZIDO EM MODELO <i>BOOTSTRAPPING</i>
RECURSOS	TIPO DE UNIDADE	NÚMERO DE UNIDADES	CUSTOS UNITÁRIOS	CUSTOS TOTAIS		
Sala de formação	Dias	1	60€	60€	Escola (faculta uma sala)	0€
Formador	Horas	4	30€	120€	Empreendedor Social (tempo)	0€
Almoço	Almoços	16	5€	80€	Escola (faculta refeições por metade do preço)	40€
			Total	260€		40€

Figura 9.2. - Vitamimos: Orçamento para um *workshop*





Neste caso, apesar de existir a possibilidade de gerar receitas com este piloto (podia-se cobrar 20€ a cada criança para cobrir os custos na totalidade), a empreendedora optou por não acionar este mecanismo de viabilização. Sabia que tinha recursos à sua volta que podiam ser aproveitados e não fazia sentido estar a imputar custos aos encarregados de educação das crianças nesta fase de piloto.

A proximidade entre a Ana e a escola onde ela trabalha permitiu que a sala e a alimentação para o *workshop* não tivessem qualquer custo. A escola disponibilizou-se para fornecer uma sala de aulas para este efeito e um conjunto de refeições na sua cantina (imputando apenas um custo reduzido a cada criança). Foi a própria Ana a formadora do *workshop* e utilizou recursos pedagógicos simples desenvolvidos por ela com a ajuda de alguns amigos seus que estavam mais ligados à culinária. Assim, de um custo previsto de 240 euros, a *workshop* acabou por ter um custo real de 40 euros apenas, devido ao uso de bootstrapping.

## FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O PILOTO

Neste momento, a iniciativa que está a ser testada encontra-se na fase inicial do seu ciclo de vida. Nesta fase, o foco deve estar associado a:

- Dedicção quase exclusiva à análise e compreensão profunda do problema, às suas consequências e causas;
- Desenvolvimento de uma proposta inovadora enquanto solução para o problema;
- Definição clara do segmento-alvo e âmbito de lançamento do projeto piloto;
- Validação da solução desenvolvida.

Nesta fase, os potenciais investidores procuram empreendedores sociais altamente comprometidos e esclarecidos. Para que exista o maior potencial de impacto possível, a solução proposta deve ser claramente definida e combinar a inovação com alguma evidência de sustentabilidade de longo-prazo.

Esta é uma fase experimental e por isso os financiamentos obtidos não implicam o reembolso do investimento, assumindo normalmente a filantropia. O interesse dos investidores é principalmente no potencial de impacto que pode ser atingido. O financiamento é alocado ao projeto para validar a solução. Os investidores típicos nesta fase são fundações, municípios, ou departamentos de responsabilidade social de empresas. É, no entanto, crucial que exista um alinhamento estratégico com a entidade financiadora (e.g. com a missão de uma



fundação, proximidade com o departamento de responsabilidade social de uma empresa) para que exista sucesso no financiamento da iniciativa.

Outros instrumentos de financiamento comuns nesta fase inicial de desenvolvimento da iniciativa são prêmios de concursos de empreendedorismo social e o *crowdfunding*. O primeiro tem a grande vantagem de dar credibilidade e exposição à iniciativa, mas pode envolver muito esforço dos empreendedores

e o resultado não é garantido. O *crowdfunding* tem ganho projeção enquanto forma coletiva de angariação de fundos em plataformas online. Isto permite atrair apoiantes a um custo muito baixo e com pouco consumo de tempo. O *crowdfunding* é por isso uma ferramenta adequada a esta fase de vida das iniciativas já que permite mobilizar financiamento, dando ao mesmo tempo visibilidade à iniciativa e a oportunidade de se focar no essencial nesta fase - o desenvolvimento da solução inovadora e a validação do seu modelo de negócio.

EXPECTATIVAS DOS INVESTIDORES	POTENCIAIS INVESTIDORES	INSTRUMENTOS FINANCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importância do problema social e conhecimento/ análise do mesmo</li> <li>✓ Elemento inovador na solução proposta</li> <li>✓ Clareza no piloto para validação da solução e aprendizagem</li> <li>✓ Compromisso do líder com projeto e a sua dedicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fundações</li> <li>✓ Departamentos de Responsabilidade Social Corporativa</li> <li>✓ Mecenas individuais</li> <li>✓ Entidades municipais ou regionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donativos via parceria com empresas</li> <li>✓ Filantropia tradicional de fundações ou mecenas</li> <li>✓ Crowdfunding</li> <li>✓ Concursos de ideias com prémio monetário e acompanhamento</li> </ul>

Figura 9.3. - Expetativas, Investidores e Instrumentos Financeiros



## CONCLUSÃO

Neste momento tens o conhecimento necessário para implementar um projeto piloto credível para a iniciativa de impacto. O orçamento para o piloto deve ser de baixo custo mas o piloto deve garantir a maior aprendizagem possível. Existem diversas fontes de financiamento que te podem ajudar nesta fase de arranque. Para ajudar na obtenção destes financiamentos, o próximo capítulo foca-se em como comunicar de forma efetiva e inspiradora a iniciativa de impacto.





### PRINCIPAIS FONTES DE INSPIRAÇÃO:

Este guia é sobre as opções financeiras disponíveis para o empreendedor social que pretenda dar início ao seu próprio negócio. Fornece orientação em estratégias financeiras diferentes que podem ser adotadas pelas iniciativas.

*Small Business BC (2005). Guide to Financing Social Enterprise. Available in: [http://www.csef.ca/guidetofinance\\_june05\\_eng.pdf](http://www.csef.ca/guidetofinance_june05_eng.pdf)*

O seguinte manual foi escrito na perspetiva de um empreendedor social explicando, passo a passo, o processo de investimento social e como tirar o melhor partido dele.

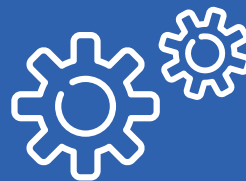
*Social Investment Task Force (2011). Social Investment Manual - An Introduction for Social Entrepreneurs. Available in: <http://www.schwabfound.org/pdf/schwabfound/SocialInvestmentManual.pdf>*





CAPÍTULO 9 | FICHA 9

# VIABILIZAÇÃO





**2.**

Este piloto tem possibilidade de gerar receitas com as ações que vão ser desenvolvidas?  
Se sim, quais e quando serão recebidas?

**3.**

Como vais viabilizar os custos que não estão cobertos pelas receitas que se conseguem obter?

Dica: Pensa, em primeiro lugar, na tua rede mais próxima e nas contribuições que ela pode dar para o que necessitas.



“

Comunique não pelo  
número de palavras,  
mas pelo seu significado.

”

*Provérbio Inglês*



CAPÍTULO 10

# COMUNICAÇÃO



# COMUNICAÇÃO



## INTRODUÇÃO

Um *elevator pitch* é essencial para os Empreendedores Sociais atingirem os seus objetivos de comunicação, quer seja a angariação de clientes, parceiros ou investidores. O *elevator pitch* é uma apresentação enérgica e incisiva em que se apresenta uma iniciativa num curto espaço de tempo. Esta apresentação é chamada *elevator pitch* porque deve ser feita com a duração de uma viagem de elevador, a qual pode durar menos de 30 segundos nalguns casos! Em *Silicon Valley*, por exemplo, apenas uma em cada trezentas apresentações a financiadores obtém o financiamento para ser implementada. Os financiadores estão interessados em ouvir ideias com impacto que tenham o potencial de transformar o mundo e esta deve ser a orientação da apresentação.

## ESTRUTURA DO *PITCH*

Sugerimos a preparação de um *pitch* de 90 segundos que deve incluir o seguinte conteúdo:

- ✓ **PROBLEMA A RESOLVER**, a sua importância e o segmento-alvo. É importante demonstrar o domínio do problema a ser resolvido e justificar a sua importância e a escolha do segmento-alvo. Isto pode ser feito através de uma história e através de dados que demonstrem a dimensão e/ou gravidade do problema a ser resolvido.
- ✓ **PROPOSTA DE VALOR, SOLUÇÃO, SUSTENTABILIDADE E IMPACTO**. O ponto essencial nesta fase é explorar os benefícios que a solução traz, o impacto que vai criar e a forma como a sustentabilidade da solução vai ser assegurada.
- ✓ **QUEM SÃO VOCÊS, O QUE VOS DISTINGUE E POR QUE VÃO CONSEGUIR MUDAR O MUNDO**. É importante fazer referência à equipa e às principais características que vão garantir o seu sucesso. Esta parte do *pitch* deve responder à questão "o que queres que quem está a ouvir recorde sobre ti ou sobre a tua equipa?"

### ✓ PRÓXIMOS PASSOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO E DE QUE MANEIRA O INVESTIDOR PODE AJUDAR.

Importa descrever os próximos passos de de implementação da iniciativa de maneira direta e realista, apresentando prazos concretos para a concretização dos mesmos. Nesta última fase, quem está a assistir à apresentação deve ficar com uma ideia clara do que lhes está a ser pedido.

## PREPARAÇÃO DO *PITCH*

Em primeiro lugar, se sabemos com antecedência que vamos fazer um *pitch*, é necessário realizar algum trabalho de preparação. É importante recolher o máximo de informação possível sobre as pessoas a quem se vai apresentar uma ideia, nomeadamente a história das suas organizações: como começaram, quais os valores e missão das mesmas, a sua estratégia de investimento, etc. É também importante conhecer as pessoas em si, incluindo os seus percursos pessoais e profissionais, personalidade, motivações e possíveis contactos comuns. Antes do *pitch*, é útil saber quais as expectativas das pessoas que vão assistir.

## DISCUSSÃO DE IDEIAS COM A EQUIPA

A discussão de ideias com a equipa é útil para definir os pontos que devem ser abordados durante o *pitch*, ajudando assim a garantir que a informação é passada da maneira mais eficaz possível. O trabalho de preparação é um aspeto-chave – quanto mais se investir na preparação, melhor será o *pitch*!

## O MOMENTO DO *PITCH*!

- ✓ **PREPARAR O ESPAÇO** – garantir que o espaço tem todos os recursos que vão ser necessários para a apresentação.
- ✓ **CONTROLAR O TEMPO** – perguntar com antecedência quanto tempo será disponibilizado para a apresentação de modo a garantir que existe tempo para responder a todas as questões relevantes colocadas depois do *pitch*.
- ✓ **LINGUAGEM CORPORAL** – cerca de 50 a 80% da nossa comunicação é não-verbal. O tom da nossa voz, contacto visual, o uso do nosso espaço pessoal e movimentação corporal são fatores importantes cujo impacto na apresentação temos de ter em consideração.

- ✓ **APRESENTAR E OUVIR** - Importante não só apresentar a informação de forma clara e confiante e transmitir paixão como também ouvir e perceber as questões colocadas e responder às mesmas de forma assertiva e honesta.
- ✓ **CRIAR UMA LIGAÇÃO COM O PÚBLICO** - Criar uma ligação com o público facilita o processo de comunicação, estando a empatia na base da capacidade de estabelecer relações com os outros de forma rápida e inspirar a confiança do público. Por vezes, esta ligação ocorre de forma natural, mas também pode ser desenvolvida encontrando aspetos em comum com quem está a assistir ou envolvendo o público na apresentação. Por exemplo, contar histórias em que a audiência se reveja permite aumentar o envolvimento do público na apresentação.
- ✓ **PREPARAR QUESTÕES PARA DEPOIS DO PITCH!** É importante preparar o *pitch*, mas é igualmente crucial preparar respostas para eventuais questões e decidir quem na equipa vai responder às mesmas (se a apresentação é feita em equipa, os membros devem ter uma participação ativa na mesma!). Esta preparação revela alinhamento da equipa e que o trabalho de preparação foi bem feito. É também importante garantir que o espaço para perguntas não seja monopolizado por quem está a apresentar, devendo-se gerir

a duração das respostas de modo a permitir que quem está a assistir possa colocar várias questões.

## DICAS PARA UM PITCH MEMORÁVEL

As mensagens mais poderosas usadas por iniciativas de impacto partilham pelo menos uma destas características (Miller, 2010):

- ✓ **O PODER DAS HISTÓRIAS** - As histórias são dados combinados com alma, uma vez que transformam conceitos abstratos em ideias tangíveis e memoráveis, e é crucial que estas levem a audiência numa jornada que seja rica a nível narrativo e que permita às pessoas transportarem-se para a situação descrita. Um aspeto importante para um *pitch* é a capacidade de contar uma história pessoal sobre o impacto da iniciativa que inspire as pessoas a fazerem esforços incomuns em prol dos outros!
- ✓ **O PODER DO CONTEÚDO EMOCIONAL** - Todos queremos sentirmo-nos bem em relação ao que fazemos, pelo que tomamos decisões de forma emotiva e depois analisamos os factos de forma seletiva de maneira a justificarmos racionalmente estas decisões. Isto acontece, por exemplo, quando as pessoas escolhem que causas apoiar.

### ✓ O PODER DA IDENTIDADE PESSOAL -

A maneira como as pessoas se definem a si próprias em função da causa, assim como os estereótipos associados à causa e à mensagem transmitida, irão afetar a probabilidade das pessoas suportarem a iniciativa.

### ✓ O PODER DO INCENTIVO CLARO À

**AÇÃO** - Um *pitch* deve terminar com um incentivo à ação. Estes incentivos podem ser extremamente assertivos ou diretos (por exemplo, “torne-se voluntário hoje” ou “invista em nós”) ou mais subtis (por exemplo, “aprenda mais sobre a iniciativa” ou “ajude-nos com o seu conhecimento”).

Resumindo, e de acordo com (Gallo, 2014), as apresentações mais eficazes são:

### ✓ EMOTIVAS - Tocam os nossos sentimentos.

São sobre ligações entre pessoas. A apresentação deve ter um impacto nas emoções, sonhos e imaginação de quem está a assistir.

### ✓ ORIGINAIS - Devem ensinar algo novo.

### ✓ MEMORÁVEIS - Devem apresentar o conteúdo de maneira a que as pessoas nunca o esqueçam.

Apesar do poder das histórias e do conteúdo emocional, um *pitch* eficaz consegue combinar

esse aspeto mais emocional com uma análise objetiva do impacto e sustentabilidade da iniciativa.

## O QUE FAZER QUANDO O *PITCH* FALHA

Quando as coisas não correm bem é importante ver esse momento difícil como uma oportunidade de aprendizagem. Quais os pontos apresentados com o que o público não concordou? Quais os pressupostos apresentados que foram rejeitados? Em muitos casos, aprende-se sobre a existência de critérios importantes que não foram considerados na apresentação. Noutros, é possível que se tirem lições sobre a forma como a apresentação foi abordada. Por exemplo, o público pode não ter gostado da falta de contacto visual durante a apresentação ou ter sentido que esta foi feita de forma excessivamente agressiva. Se esteve alguém na sala como observador, é importante pedir a opinião desta pessoa sobre o *pitch*. Resumindo, é importante aprender o máximo possível com estes momentos e aplicar as lições aprendidas a *pitchs* futuros.



## CONCLUSÃO

Tudo pronto para apresentar o *pitch*? Agora é a altura de deixar a paixão brilhar! Estudos mostram que a paixão é contagiosa. Não é possível inspirar outras pessoas se tu próprio não te sentires inspirado. O público quer ouvir sobre a motivação para resolver problemas da sociedade e tornar o mundo num lugar melhor.

Embora inspirador, o *pitch* deve evitar afirmações grandiosas ou absolutismos. O público deve ficar impressionado com a clareza e qualidade com que a solução foi comunicada. É fundamental não esquecer de informar o público daquilo que se pretende dele (se não for dito, eles vão perguntar).

É importante estar preparado para explicar não só os objetivos, como também a maneira como serão atingidos, demonstrando domínio dos principais números e dados da solução e conseguindo explicá-los de forma clara.





CAPÍTULO 10 | FICHA 10

# COMUNICAÇÃO



# FICHA 10

## COMUNICAÇÃO

1.

Escreve um parágrafo sobre cada uma das seguintes componentes de um *pitch*:

- Problema a resolver, a sua importância e o segmento-alvo.
- Proposta de valor, solução, sustentabilidade financeira e impacto.
- Quem és/são tu/vocês, o que te/vos distingue e por que vais/vão conseguir mudar o mundo
- Próximos passos na implementação da solução – lançamento do piloto, o que precisas e como é que te podem ajudar.





## 2.

### Escreve um *pitch* para comunicar a iniciativa em 90 segundos (e depois pratica)

Dica 1: Torna um problema da sociedade a ser resolvido em algo concreto através de uma história ou focando uma pessoa típica que será beneficiada pela iniciativa.

Dica 2: Não desperdices tempo com uma introdução ou agradecimentos longos. Começa imediatamente o *pitch*!

Dica 3: A paixão é essencial mas uma argumentação clara ajuda a vender a iniciativa.



# CONCLUSÃO

Esperamos que tenhas chegado ao final deste manual inspirado, motivado e com as ferramentas certas para desenhar e implementar iniciativas inovadoras e com impacto.

Se tiveres começado por ler este manual pela conclusão também temos boas notícias para ti. Revelas desde logo traços de Empreendedor Social, impaciente e ansioso por saber como termina o “Manual para Transformar o Mundo”. Garantimos-te que começar pelo início vale bem a pena.

Não esperes ser bem sucedido de imediato, uma vez que desenhar uma solução eficaz é um processo iterativo onde a incerteza é parte fundamental do processo. Sejamos realistas. Os empreendedores sociais raramente acertam à primeira. O que os distingue é a sua capacidade para compreender e aceitar os seus erros e fracassos, porque com eles vem o conhecimento e a experiência que só se adquirem com a prática. Este é o segredo de criar soluções que realmente funcionam.

Por último, quando a tua solução começar a mudar o mundo e a impactar a vida de muitas pessoas, muito obrigado por teres sonhado. Obrigado porque preservaste e lideraste um processo. Obrigado por todas as pessoas que estás a beneficiar e pelo mundo que estás a transformar.

# BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*.
- Austin, J., & Reficco, E. (2009). *Corporate Social Entrepreneurship*.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and Delivering Your Value Proposition - Managing Customer Experience for Profit* (1st ed.). London: Kogan Page Limited.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 49-55.
- Belbin, M. (2004). Belbin Team Roles. In *Management Teams Why They Succeed or Fail* (pp. 1-1).
- Below, C., & Tripp, K. (2010). Freeing the Social Entrepreneur. *Stanford Social Innovation Review*, (Fall 2010).
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
- Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley & Sons, New York.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. *Administration In Social Work* (Vol. 30). doi:10.1300/J147v30n01
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies of learning from failure. *Harvard Business Review*, 89.
- Finkelstein, E. A., Graham, W. C. K., & Malhotra, R. (2014). Lifetime Direct Medical Costs of Childhood Obesity. *Pediatrics*, 133, 1-9. doi:10.1542/peds.2014-0063
- Gallo, C. (2014). *Talk Like TED: The 9 Public-Speaking Secrets of the World's Top Minds* (1st Editio.). New York: St. Martin's Press.
- Lanning, M. (2000). *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*. Cambridge: Perseus.
- Lindic, J., & Silva, C. M. da. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*. doi:10.1108/00251741111183834
- Miguel, A., Ferreira, J., & Santos, F. (2014). *Investment Readiness in the Social Sector*.
- Miguel, A., Santos, F., & Ferreira, J. (2014). *Investimento Social e Crowdfunding*.
- Miller, K. L. (2010). *The Nonprofit Marketing Guide - High Impact, Low cost ways to build support for your cause*. John Wiley & Sons, New York.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00977\_2.x
- Roche, C. (1999). *Impact assessment for development agencies - Learning to value change*. United Kingdom: Oxfam Publications.
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. doi:10.1007/s10551-012-1413-4

