

Inovação e Empreendedorismo Social em Terapia Ocupacional



**Autores: Maria João Trigueiro, Raquel Simões de Almeida, Carlos Campos,
Tiago Coelho, Vítor Simões-Silva**

2023

FICHA TÉCNICA

Título

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM TERAPIA OCUPACIONAL

Autores

Maria João Trigueiro, Raquel Simões de Almeida, Carlos Campos, Tiago Coelho, Vítor Simões-Silva

ISBN

978-989-35131-5-6

Local

Porto

Data de edição:

Julho de 2023

Índice

1	Introdução	4
2	Objetivos de aprendizagem	6
3	Inovação Social	7
4	Empreendedorismo Social	13
5	Terapia Ocupacional e Empreendedorismo Social	19
6	Desenvolvimento de um projeto de empreendedorismo social	23
6.1	O Empreendedor Social.....	24
6.2	O Problema.....	25
6.2.1	<i>A Árvore do Problema</i>	26
6.3	A Proposta de Valor	29
6.4	A Solução	35
6.4.1	<i>Mapear o Sistema de atividades:</i>	35
6.5	Sustentabilidade.....	39
6.6	Impacto	47
6.6.1	<i>Teoria da Mudança</i>	49
6.6.2	<i>Indicadores de impacto</i>	55
6.6.3	<i>Definição da Visão e da Missão</i>	57
6.7	Viabilização.....	59
6.7.1	<i>Orçamento</i>	60
7	Escalar empreendimentos sociais	66
7.1.1	<i>Definir Scaling (escalar)</i>	66
7.1.2	<i>Razões para escalar um empreendimento social</i>	68
7.1.3	<i>Benefícios escalar um empreendimento social</i>	68
7.2	Estratégias para escalar um empreendimento social	69
8	Conclusão	72
	Referências	73

1 Introdução

Neste manual serão abordados alguns aspetos que pretendem clarificar o conceito de empreendedorismo social e inovação social e como podem ser utilizados na prática da terapia ocupacional. O empreendedorismo social está a tornar-se um campo de estudo em expansão. As instituições de ensino superior de todo o mundo estão a introduzir e a lecionar cursos sobre empreendedorismo social no âmbito de programas de empreendedorismo dentro ou fora das escolas de gestão. Isto significa uma transição significativa da economia mundial para uma nova fase de desenvolvimento, em que o conhecimento é uma força instrumental. O conhecimento é o principal ingrediente da inovação, o empreendedorismo é uma variação da inovação, e ambos são motores do crescimento económico e não são conceitos novos.

O empreendedorismo social é uma forma de gerar riqueza económica e, ao mesmo tempo, abordar as questões sociais de uma forma sustentável. Assim, empreendedorismo social tem a ver com a criação de valor social, o qual pode ser criado através da adoção de várias formas de empreendimentos sociais - puramente filantrópicos, híbridos ou com fins lucrativos. O objetivo final de um empreendimento social é responder a uma necessidade social.

A inovação social aborda, de uma forma mais eficiente, os principais problemas sociais enfrentados pela humanidade. Este tipo de inovação tira partido das necessidades atuais, explorando a diversidade de recursos que uma sociedade possui e construindo competências orientadas para a capacitação da população excluída e para a mudança sistémica das estruturas sociais, económicas e institucionais que criam estes problemas.

Um empreendedor social utiliza conceitos como a inovação social e a escalabilidade para alcançar um impacto que altere de forma sustentável as condições originais, numa perspetiva sistémica, que erradique as causas que criam o problema social. Nos últimos anos, o empreendedorismo social tem sido promovido no âmbito das políticas públicas em vários países de todo o mundo como um modelo para abordar as desigualdades sociais e de saúde. Em 2012, Pollard (cit in Beugré, 2017) publicou um artigo conceptual sobre terapia ocupacional e empreendimento social onde reconheceu o potencial da terapia ocupacional no empreendimento social. As semelhanças entre a filosofia da terapia ocupacional e o modelo de empresa social foram identificadas, como a intenção de melhorar o bem-estar físico, mental e social de indivíduos e grupos na sociedade.

Alguns exemplos podem ser o regresso ao trabalho de pessoas desempregadas de longa duração, que estão em risco de exclusão permanente do mercado de trabalho, integrando-as de novo no trabalho e na sociedade através da atividade produtiva (Defourny e Nyssens, 2006, cit in Stickey, 2015). Isto irá promover a justiça social através da inclusão social no emprego, que

é um fator chave na redução das desigualdades (Marmot, 2010, cit in Stickey, 2015). As empresas sociais também podem proporcionar oportunidades para os terapeutas ocupacionais se envolverem num vasto leque de intervenções baseadas na ocupação com pessoas que se encontram em situações de exclusão social, tais como os sem-abrigo ou os reclusos, para fazer face à injustiça ocupacional. E isto pode ocorrer a par da prestação de cuidados de saúde e sociais, através de empresas sociais onde os terapeutas ocupacionais podem estar a trabalhar.

Assim, as empresas sociais podem proporcionar um ambiente gratificante e satisfatório para os terapeutas ocupacionais exercerem a sua atividade de forma holística e centrada no cliente. Podem proporcionar um ambiente em que os terapeutas ocupacionais têm liberdade para exercer a sua atividade de acordo com os princípios da sua profissão, sem as limitações do modelo médico e num ambiente socialmente inclusivo.

Nota: Ao longo deste trabalho serão dados vários exemplos adaptados de um projeto desenvolvido na unidade curricular de Inovação e Empreendedorismo Social. Este projeto, *Mãe-Me-Quer*, foi desenvolvido pelos estudantes de Terapia Ocupacional Pedro Monteiro, Júlia Albergaria, Renata Lobão, Sara Moreira e Sofia Ribeiro, sendo um dos finalistas no concurso *H-INNOVA-HEALTH INNOVATION HUB* em 2022.

1. Compreender o conceito de Inovação Social e ser capaz de o aplicar na prática;
2. Compreender o conceito de Empreendedorismo Social e ser capaz de o aplicar na prática;
3. Compreender o papel do Terapeuta Ocupacional como gestor;
4. Compreender o papel da Terapia Ocupacional nas Empresas Sociais;
5. Compreender os principais conceitos associados ao desenvolvimento de um projeto de Inovação e Empreendedorismo Social;
6. Aplicar estes principais conceitos no desenvolvimento de um projeto que faça face aos desafios da Terapia Ocupacional.

3 Inovação Social

Objetivos do capítulo:



- Reconhecer as origens da inovação social e os seus antecedentes.
- Definir o que é a inovação social e qual a sua diferença relativamente a outros tipos de inovação.
- Identificar as diferentes fontes de inovação social.
- Distinguir entre inovação social e inovações ou iniciativas que têm elementos sociais ou atenção a problemas sociais.

A inovação social visa gerar mudanças sociais para resolver problemas sociais, económicos, ambientais e institucionais, através de uma transformação da sociedade. Esta nova perspetiva cria uma maior necessidade de abordar quer os problemas que a humanidade enfrenta a nível global quer a incapacidade dos governos e das instituições da sociedade civil para responder a problemas que, tradicionalmente, eram da sua responsabilidade (Portales, 2019). A inovação social surge, assim, como uma resposta à procura de novas formas de abordar os problemas globais e locais refletidos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Organização das Nações Unidas, 2020).

A noção de inovação tem sido desenvolvida, de forma independente, por diferentes áreas do conhecimento, nomeadamente, no domínio tecnológico, na psicologia social ou na gestão. As inovações são formas de mudança que podem ser radicais por natureza, podem tentar responder a uma necessidade identificada ou podem ser apenas melhorias básicas adicionadas ao produto ou serviço que está a ser oferecido.

Embora, tradicionalmente, o foco da inovação tenha sido mais nos aspetos económicos, a componente social estaria também presente, embora de forma limitada. Os aspetos sociais da inovação centravam-se, sobretudo, nas mudanças que ela pode trazer à sociedade, sendo por isso considerada como um fenómeno social cujo desenvolvimento afeta a sociedade. Esta ideia de introduzir a dimensão social na inovação tornou-se um conceito comumente aceite, dando origem ao desenvolvimento do conceito de inovação social.

A inovação social tem quatro elementos-chave: a **satisfação de uma necessidade**, a **inovação da solução**, a **mudança das estruturas e relações sociais**, e o **aumento da**

capacidade de ação da sociedade (Fig. 1). Estes elementos podem ser vistos em função das questões: Porquê? Como? O quê? (Sinek, 2009, cit in Portales, 2019), e dependendo do impacto que esperam gerar a curto e longo prazo, dar uma perspectiva de sustentabilidade à mudança social que cria a inovação social.

O principal objetivo da inovação social é **satisfazer necessidades** que não foram satisfeitas ou que o foram, mas de uma forma ineficiente, desigual ou infrutífera. Esta satisfação de necessidades define qual é o conceito central da inovação em causa, explica por que razão ela surge e o produto ou valor que irá fornecer à sociedade - respondendo assim à pergunta "Porquê?" - e, em última análise, definindo a sua missão.

A **solução é inovadora** quando introduz novidade na forma como se propõe satisfazer a necessidade identificada. Assim, espera-se que o método proposto para satisfazer a necessidade seja diferente do(s) tradicionalmente utilizado(s). A novidade pode revelar-se através da criação de algo novo ou, pegando na solução existente, incluir novas características ou elementos. Este elemento refere-se ao "Como" a solução está implementada no momento atual, altura em que é considerada inovadora, sabendo-se, no entanto, que deixará de o ser com o passar do tempo e com o aparecimento de outras soluções mais inovadoras.

A **mudança na estrutura e nas relações sociais** é a componente que se refere à transformação que ocorre na sociedade através da inovação social proposta, uma mudança que ocorre através de uma alteração na estrutura. Este elemento centra-se no processo, ou seja, no que ocorre durante as ações levadas a cabo para implementar a inovação social ou através da introdução de mais atores. Este terceiro elemento refere-se ao que ocorre no tempo presente e responde à pergunta "O quê".

Aumentar a **capacidade de ação da sociedade** e facilitar o seu acesso aos recursos de forma a satisfazer as necessidades, é o elemento que remete para a premissa de que uma inovação social deve promover o empowerment, ou seja, a capacidade de ação de diferentes tipos de atores, em particular daqueles que se encontram em situação de exclusão social. Esta capacitação contribuirá para uma sociedade mais resiliente, com maior capacidade de lutar e satisfazer as suas necessidades. Esta mudança ocorre no momento presente, mas terá um impacto duradouro, cujo efeito se prolonga a médio e longo prazo, uma vez que a eficácia da solução é reforçada pela participação de mais atores. Este elemento responde à forma "Como se faz" e o seu efeito reflete-se a longo prazo.



Figura 1 Elementos que definem a inovação social (*Fonte: Portales, 2019*)

Como o conceito de inovação social é muito amplo, pode haver uma tendência para considerar qualquer tipo de inovação que se proponha criar mudanças ou benefícios para a sociedade como uma iniciativa de inovação social. Por conseguinte, é importante compreender o que deve e o que não deve ser considerado uma inovação social. Talvez a melhor forma de o fazer seja estabelecendo pontos de comparação com outros tipos de inovação, como pode ser visto no exemplo fornecido por Portales (2019 - Tabela 1).

As iniciativas de inovação social assemelham-se a outras que, da mesma forma, se focam em problemas sociais. A diferença está no facto de que um outro programa social que não apresente uma solução inovadora para provocar uma transformação na sociedade e que se concentre apenas na resolução parcial do problema social, delimitando um grupo específico ou criando uma solução temporária que procura gerar novas estruturas sociais, não pode ser considerado uma inovação social.

Tabela 1 Comparação dos diferentes tipos de inovação e exemplos de iniciativas de inovação social

	Diferentes tipos de inovação	Inovação Social	Exemplos de inovação social
Económica	Focada na geração de rendimentos. Motivação comercial	Motivada no valor social e na transformação da sociedade	Contribui para a redução da pobreza, diretamente, através da promoção de emprego inclusivo ou indiretamente, através da formação dos empregadores
Radical	Não há interesse em melhorar as condições de vida das populações excluídas. Este tipo de inovação pode gerar danos ou externalidades	Visam a melhoria da sociedade. Intencionalidade na mudança social	Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores e prestar-lhes, e às suas famílias, serviços de saúde
Disruptiva	Produtos de baixo custo e concepção dos beneficiários como um segmento de mercado. Motivação comercial	A motivação centra-se no valor social e na consideração da população marginalizada como atores de desenvolvimento.	Proporcionar formação e apoio às mulheres empresárias e proprietárias de pequenas empresas
Bottom-up	Mudança na sociedade a nível local	Mudança na sociedade a nível do sistema	Colaborar com as organizações da sociedade civil na promoção de políticas públicas que abordem a desigualdade entre homens e mulheres no domínio do trabalho
Programas sociais	Perspetiva de bem-estar e preservação da estrutura social	Visão baseada na capacitação e na mudança da estrutura social	Aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração das empresas e em cargos de chefia e investir em políticas que apoiem as mulheres na força de trabalho

Fonte: Portales, 2019

As iniciativas de inovação social podem surgir de diferentes sectores da sociedade: privado, público e social. Estes inovadores sociais podem ser indivíduos (empreendedores sociais), grupos (coletividades), organizações privadas (Organizações Não Governamentais, empresas ou cooperativas) ou instituições públicas (Organizações Governamentais) que procuram, através de projetos ou iniciativas de empreendedorismo, responder a um problema social que não está a ser resolvido de forma sistémica. A título de exemplo, na Ucrânia, o projeto-piloto Swiss-Ukrainian Forest Development (FORZA) iniciou um processo de inovação social que complementa o planeamento florestal regional com planos de desenvolvimento comunitário participativo local na Transcarpácia (Sarkki et al., 2019).

No que diz respeito ao sector de onde provêm as inovações sociais, existem quatro fontes possíveis: sem fins lucrativos, públicas, privadas e informais (The Young Foundation, 2012) (Fig. 2).

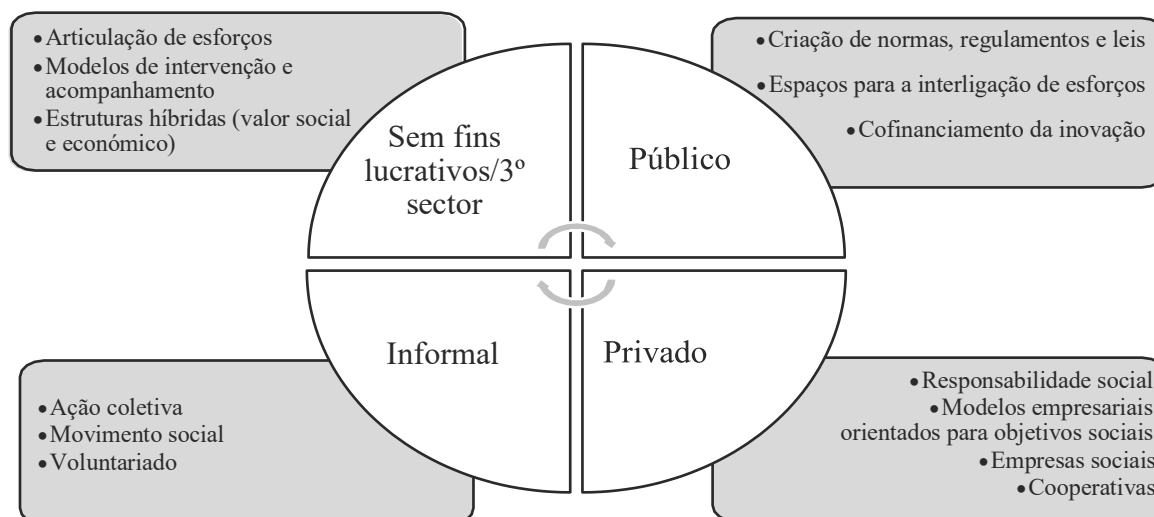


Figura 2 Formas de participação dos sectores na criação de inovação social (Source Portales, 2019)

O **sector não lucrativo** ou **terceiro sector** tem sido a fonte de muitas soluções pioneiras para os problemas sociais, caracterizando-se pelo seu largo espectro de ação e dando respostas que o Estado e o mercado têm descurado. O **sector público** compreende os organismos e instituições do Estado que, através da implementação de programas, normas ou legislação, procuram promover a mudança social. O **sector privado** é constituído por empresas que encaram os desafios sociais como oportunidades de negócio. Estas entidades/empresas têm desenvolvido formas de lidar com os problemas sociais identificados, criando as suas áreas de responsabilidade social e consolidando-se como modelos de negócio com objetivos sociais. O **sector informal** é constituído por indivíduos, famílias e comunidades, que não se enquadram nos sectores privado, público e não lucrativo, mas que também trabalham para responder a problemas sociais. Inclui atividades desenvolvidas por grupos cívicos, religiosos e sociais.

Os inovadores sociais podem vir de qualquer sector e geralmente são indivíduos - empreendedores sociais ou intraempreendedores - que procuram resolver um problema social específico (Cajaiba-Santana, 2014; Carvalho, 2017).

Exercício



1. Como é que o Estado e as suas instituições contribuem para a criação de processos de inovação social no seu país?
2. Que experiências conhece que possam ser consideradas como inovação social?
3. Considera possível que uma empresa desenvolva algum modelo de negócio com um objetivo apenas de gerar bem-estar na sociedade?
4. Que aspetos são relevantes na realização deste tipo de modelos de negócio e quais são os principais riscos que enfrentam?

4 Empreendedorismo Social

Objetivos do capítulo:



- Definir empreendedorismo social.
- Diferenciar o empreendedorismo social do empreendedorismo comercial.
- Explorar as características dos empreendimentos sociais.
- Identificar a natureza multidimensional do empreendedorismo social.
- Descrever o empreendedorismo social como um fenómeno global

Para melhor compreender o conceito de empreendedorismo social, é útil compreender o que significa empreendedorismo empresarial. O empreendedorismo é geralmente definido como a procura constante de oportunidades, sem ter em conta os recursos atualmente disponíveis (Stevenson & Jarillo, 1990). Por conseguinte, o empreendedorismo diz respeito à procura e à exploração de oportunidades lucrativas. As oportunidades empresariais são, portanto, as situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização são comercializados a um custo superior ao seu custo de produção (Shane & Vankataraman, 2000). Isto significa que o espírito empresarial deve ser entendido como um processo e não como uma situação ou ocupação estática.

O empreendedorismo pode ocorrer sempre que há o envolvimento numa atividade que acrescenta valor ao que já existe. Esta conceptualização do empreendedorismo levou alguns teóricos do tema a propor que o empreendedorismo social fosse visto como um subdomínio do empreendedorismo. Os mesmos autores defendem ainda que não há necessidade de uma teoria específica adaptada ao empreendedorismo social, uma vez que as conceptualizações existentes de empreendedorismo já englobam os princípios inerentes ao empreendedorismo social (Dacin et al. 2010). O que distingue o empreendedorismo social do empreendedorismo é o facto de se centrar nos problemas sociais.

Os aspetos económicos do empreendedorismo social são apenas um meio para atingir um fim, que é o valor social ou o impacto social a ser criado. Por este motivo, a definição de empreendedorismo social deve incluir os quatro elementos seguintes:

- responder a uma necessidade social específica (como o desemprego dos jovens, a exclusão social dos sem-abrigo ou a desigualdade de oportunidades para as pessoas transgénero)
- centrar-se na criação de valor social;
- privilegiar o impacto social;
- identificar os meios existentes que permitirão a realização da missão social e que podem incluir estratégias puramente filantrópicas, híbridas ou orientadas para o mercado/comércio.

A principal preocupação do empreendedorismo social é o problema social a ser solucionado (Austin et al., 2006). Desta forma, o formato organizacional que a iniciativa de empreendedorismo social deve assumir depende do que melhor responde ao problema e mobiliza mais eficazmente os recursos necessários para o enfrentar. O empreendedorismo social também pode ser, e como descrito acima, concebido como uma atividade inovadora que gera valor social, que pode ocorrer nos sectores sem fins lucrativos, empresarial ou governamental (Austin et al., 2006).

Esta conceptualização do empreendedorismo social é muito ampla e engloba: a) a criação de iniciativas de empreendedorismo social, b) uma focalização nas necessidades sociais no âmbito de empresas comerciais ou governamentais existentes. Assim, os princípios do empreendedorismo social podem basear-se na premissa de que se trata de um processo através do qual indivíduos, organizações ou comunidades atuam de forma a criar valor social. O empreendedorismo social também pode ocorrer dentro de uma organização previamente existente que modifica a sua forma de atuação para responder a problemas sociais (Beugré, 2017).

O empreendedorismo social também pode ser visto como um fenómeno global. De facto, é possível encontrar vários exemplos de empreendedorismo social em países desenvolvidos e em desenvolvimento. A criação de uma empresa social baseia-se na necessidade de resolver um problema social ou na incapacidade do mercado tradicional ou do governo de responder eficazmente a esse problema, mas pressupõe também a criação de uma estrutura financeiramente sólida. Assim, as empresas sociais têm

missões "sociais" que visam criar mudanças sistêmicas e sustentáveis, ao mesmo tempo que respondem a necessidades identificadas. Dees (1998) utilizou a expressão "espectro da empresa social" para descrever as diferentes vertentes que uma iniciativa de empreendedorismo social pode assumir, desde a puramente filantrópica à puramente comercial com objetivos sociais. Ao longo deste espectro, é possível encontrar uma grande variedade de tipos de empresas sociais:

1. As empresas que são apoiadas por **fontes puramente filantrópicas** funcionam com base em donativos, fornecendo bens e serviços gratuitamente aos seus beneficiários. Este tipo de empresa depende de fontes externas de financiamento e só é sustentável enquanto essas fontes continuarem a financiá-la. Dependem também, em grande medida, do trabalho de voluntários com competências adequadas aos objetivos da empresa social. No entanto, este tipo de iniciativa puramente filantrópica tem muitas limitações quanto aos recursos que pode mobilizar, o que faz com que tenham frequentemente de explorar outros modelos sociais para serem sustentáveis ao longo do tempo. Isto é particularmente importante num período de redução de recursos e donativos ou em países onde a cultura da filantropia é subdesenvolvida ou inexistente, o que torna a empresa social altamente dependente do apoio do governo (Beugré, 2017).

2. As **empresas puramente comerciais** centram-se no mercado e produzem valor económico através do fornecimento de bens e serviços a clientes que os pagam a preços de mercado. Estas empresas pagam aos seus empregados salários compatíveis com o mercado, compram os seus materiais a valores de mercado e utilizam os recursos que compram a preços de mercado. Uma empresa social pode, sem perder de vista a sua missão e os seus objetivos, assumir a forma de uma empresa puramente comercial, mas os lucros que produz são reinvestidos como resposta ao problema social que tenta combater. Assim, uma iniciativa de empreendedorismo social criada para responder a um problema social específico pode funcionar como uma empresa para fins comerciais. Este modelo empresarial pode ajudar a resolver o problema social sem ter de depender de subsídios ou subvenções governamentais, mas o seu sucesso deve ser medido não só em termos de valor económico, mas também em termos do impacto social que pode criar.

3. Algumas empresas sociais têm, simultaneamente, receitas provenientes da cobrança de taxas, e de subsídios e donativos. Estas empresas com fins sociais assumem

um **formato híbrido** que se situa na fronteira entre o mundo empresarial com fins lucrativos e as empresas públicas ou sem fins lucrativos com uma missão social. Deste modo, estas empresas não se enquadram totalmente em nenhuma das duas esferas (Hockerts, 2006). De facto, a melhor forma de as descrever é através do conceito de organização híbrida. As organizações híbridas referem-se às atividades, estruturas e processos utilizados pelas empresas e que combinam múltiplas formas organizacionais (Battilana et al., 2015). Nas empresas sociais híbridas, a criação de valor social e a criação de valor económico são ambas atividades organizacionais centrais. Portanto, uma empresa social que combina as formas organizacionais de, por exemplo, negócios e caridade é um exemplo típico de uma organização híbrida (Battilana & Lee, 2014). Por exemplo, uma empresa social pode abordar uma questão social específica, oferecendo serviços gratuitos aos beneficiários, ao mesmo tempo que pode vender produtos com o objetivo de obter lucro. Estes diferentes formatos de empresa social indicam que o empreendedorismo social não precisa de estar confinado a uma área específica. A criação de valor social pode ocorrer numa empresa com fins lucrativos, numa empresa sem fins lucrativos ou numa empresa que combine atividades com e sem fins lucrativos. No entanto, o facto de se concentrar nas operações comerciais pode comprometer a missão social de uma empresa social. Embora o rendimento baseado no mercado traga benefícios em termos de redução da dependência de fontes de financiamento externas e de aumento da autossuficiência, também expõe a empresa social a riscos de mercado e à perda de legitimidade. A procura de rendimentos baseados no mercado pode levar à diluição da missão social (Gras & Mendoza-Abarca, 2014). Assim, a gestão de empresas sociais híbridas acaba por ser um processo de equilíbrio.

4. As iniciativas de empreendedorismo social também podem ser criadas por **empresas estabelecidas com fins lucrativos**, uma tendência que tem sido observada em várias organizações e que levou ao surgimento do conceito de empreendedorismo social corporativo. O empreendedorismo social corporativo emerge de três quadros conceptuais que incluem o empreendedorismo, o empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social (Austin & Refico, 2009, citado em Beugré, 2017). Os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social foram definidos anteriormente e representam os fundamentos teóricos do empreendedorismo social empresarial. O empreendedorismo social corporativo refere-se à "presença de inovação com o objetivo de rejuvenescer ou redefinir organizações, mercados ou indústrias, a fim de criar ou manter a superioridade competitiva (Covin & Miles, 1999)", incluindo

simultaneamente a criação de valor social como parte da sua missão principal e modelo de negócio.

Existe atualmente uma tendência na maioria das iniciativas de empreendedorismo social em todo o mundo para hibridizar as empresas como forma de sustentar as suas missões sociais. Por exemplo, um estudo recente no Camboja mostrou que a maioria das empresas sociais no país tende a combinar donativos/subvenções com atividades lucrativas. Isto é particularmente importante porque essas atividades lucrativas permitem uma menor dependência de subsídios e donativos e, simultaneamente, introduzem práticas de gestão mais profissionais, maior rigor financeiro e melhores práticas de contabilidade, transparência e responsabilização (Khieng & Dahles, 2015).

A investigação atual sobre empreendedorismo social indica que estas iniciativas se centram na criação de valor social - ou seja, na satisfação de um problema social específico - enquanto o empreendedorismo empresarial se centra na criação de valor económico. Mas, tal como o empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo social também reconhece e atua sobre o que os outros não podem oferecer: oportunidades para melhorar e criar soluções, e criar novas abordagens (Stevens et al., 2014). Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto para os empreendedores empresariais, a medição do valor é feita a partir da criação de riqueza (Dees, 1998, citado em Beurgé, 2017). No empreendedorismo social, a criação de valor social é, assim, o principal objetivo, sendo a criação de valor económico um subproduto que permite à organização alcançar a sustentabilidade e a autossuficiência (Seelos & Mair, 2005). Assim, e como é lógico, a forma de medir a criação de valor por uma empresa social e por uma empresa comercial difere, sendo que a ênfase é colocada ou na criação de valor económico ou na criação de valor social, embora também possa haver uma combinação dos dois: as empresas de orientação comercial também podem abordar necessidades sociais, mas o seu principal objetivo é criar operações lucrativas resultantes de ganhos privados; por outro lado, uma empresa social visa criar valor social para o bem público (Stevens et al., 2014).

Tabela 2 Empreendedorismo comercial *versus* social

	Foco	Interesse	Medidas de eficácia
Empreendedorismo comercial	Actividade económica para gerar valor para o(s)	Foco nas oportunidades lucrativas	Lucro Valor para os accionistas

	empresário(s) e investidores		
Empreendedorismo social	Valor social para o destinatário dos bens sociais	Foco nas oportunidades que acrescentam valor social	Mudança social Necessidades sociais satisfeitas Impacto social

Fonte: Beugré, 2017

O âmbito, a prática e a administração do empreendedorismo social podem variar de país para país. O formato que as iniciativas de empreendedorismo social assumem num país depende do seu ambiente institucional. O modelo de empresa social utilizado, seja ele puramente filantrópico, puramente comercial ou uma forma híbrida, pode depender do ambiente institucional prevalecente num país. Alguns especialistas no domínio do empreendedorismo observaram que o sucesso de uma empresa social depende em grande medida dos contextos políticos, sociais e culturais, que influenciam a forma como a comunidade local percebe um problema social e a solução proposta (Borzaga & Spear, 2004 citado em Beugré, 2017).

Exercício



1. Tendo em consideração o contexto local ou regional do local onde vive, identifique um problema que deva ser resolvido. Identifique quem está atualmente a resolver este problema - a nível local, nacional ou internacional - e como o está a fazer. Faça uma investigação sobre o fundador ou empreendedor social e o empreendimento social que oriente e responda às seguintes questões.

A. Qual é o historial do empreendedor social e que situação ou aspeto o levou a empreender?

B. Em que fase se encontra o empreendedorismo social?

C. Quais os desafios que o empreendedor social enfrenta atualmente e que competências teria de desenvolver para os ultrapassar?

5 Terapia Ocupacional e Empreendedorismo Social

Objetivos do capítulo:



- Identificar a prática baseada na ocupação e a sua relação com o empreendedorismo social.
- Explorar o papel potencial dos terapeutas ocupacionais nas empresas sociais.

Durante muitos anos, a profissão de terapeuta ocupacional funcionou dentro de um modelo médico, um funcionamento que ainda prevalece em vários países do mundo, apesar das mudanças progressivas que foram feitas em relação à filosofia da profissão. Para se manterem fiéis às suas raízes, os terapeutas ocupacionais deveriam desempenhar as suas funções pensando nos seus clientes de uma forma holística e num contexto não médico, de modo a promover ocupações do dia-a-dia em ambientes naturais (Scaffa e Reitz, 2014, citados em Stickey, 2015).

Em 1996, Antonovsky (citado em Stickey, 2015) propôs que se estimulasse a capacidade das pessoas utilizarem os seus recursos como forma de promover a saúde, em vez de continuarem a centrar-se na doença (Lindstrom e Erickson, 2005). Esta abordagem está próxima da filosofia da terapia ocupacional, centrando-se na capacitação das pessoas para melhorarem a sua própria saúde e bem-estar (Wilcock, 2002, citado em Stickey, 2015), em vez do modelo médico clássico, baseado no défice. A terapia ocupacional tem vindo assim a reafirmar o seu foco na ocupação e no significado que esta assume para os indivíduos e para a sociedade (Pollard, Alsop, e Kronenberg, 2005). Além disso, com o desenvolvimento da ciência ocupacional, há uma compreensão cada vez mais holística da ocupação em relação ao contexto político, económico, social e cultural (Pollard e Sakellariou, 2007).

Alinhada com esta nova abordagem, a Federação Mundial de Terapeutas Ocupacionais apoiou esta perspetiva ocupacional sobre os direitos humanos, afirmando que é o direito de todas as pessoas desenvolverem a sua capacidade e poder no sentido de construírem o seu próprio destino através da ocupação (WFOT, 2004, citado em Stickey, 2015). Os terapeutas ocupacionais contribuem para a criação de justiça social através do desenvolvimento de competências individuais que facilitam o

envolvimento das pessoas na sociedade, ultrapassando barreiras e desafios pessoais (Kielhofner et al., 2011).

Na mesma linha de pensamento, as empresas sociais são consideradas como um modelo que visa abordar questões de injustiça social e exclusão (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2006, cit in Stickey, 2015), promovendo princípios de coprodução, capacitação, capital social, inclusão social, promoção da saúde e justiça social (Roy et al., 2013). Além disso, as empresas sociais visam intervir em grupos vulneráveis e marginalizados da sociedade e tornaram-se um importante instrumento político para a prestação de serviços do sector público em vários países. Assim, tendo em conta que tanto as empresas sociais como os terapeutas ocupacionais trabalham com grupos vulneráveis e marginalizados da sociedade, com objectivos semelhantes que visam capacitar as pessoas para funcionarem melhor na sociedade, ambos apresentam potencial como modelo de intervenção na saúde. Por conseguinte, ao combinar o modelo organizacional de uma empresa social com os conhecimentos profissionais dos terapeutas ocupacionais, a exclusão social, a injustiça e as desigualdades podem ser abordadas de forma robusta (Stickey, 2015).

Existem poucos exemplos publicados de práticas de terapia ocupacional em empresas sociais, provavelmente porque o termo "empresa social" é relativamente novo e um fenómeno pouco estudado no âmbito da terapia ocupacional (Stickey, 2015). No entanto, existem alguns exemplos na literatura internacional que demonstram a eficácia da utilização de empresas sociais na reabilitação e na promoção do regresso ao trabalho de pessoas com problemas de saúde mental em Singapura (Tan, 2009), no Canadá (Jackson et al., 2009) e no Reino Unido (Fieldhouse et al., 2012). Estes três estudos apoiam a sugestão de que a prática da terapia ocupacional no âmbito de modelos de empresas sociais pode promover a igualdade na saúde através da recuperação e inclusão na sociedade. A importância de um serviço holístico e abrangente que possa responder à vasta gama de necessidades das pessoas que têm problemas de saúde mental, também foi indicada.

Uma revisão *scoping* conduzida por Stickey (2015) teve como objetivo identificar empresas sociais que prestavam serviços de terapia ocupacional no Reino Unido. Os resultados do estudo identificaram 20 empresas sociais, onde seis delas abordavam questões de saúde física e ocupacional. O papel da terapia ocupacional centrou-se nas atividades diárias funcionais, na necessidade de equipamento e nos métodos de adaptação às limitações funcionais. Isto demonstra que a empresa social pode ser utilizada como um modelo de prestação de serviços que é consistente com as

abordagens biomédicas e correctivas (Stickey, 2015). Seis outras empresas sociais apoiaram adultos com problemas de saúde mental através de atividades - desenvolvidas no âmbito da organização de saúde onde o terapeuta estava colocado - por exemplo, agricultura ou jardinagem, o que sugere a compatibilidade entre uma empresa social como modelo de prestação de serviços e intervenções de terapia ocupacional com pessoas com problemas de saúde mental numa variedade de contextos empresariais (Stickey, 2015). A revisão de scoping revelou que os terapeutas ocupacionais trabalham para empresas sociais numa variedade de contextos diferentes e que estas novas e inovadoras formas de prestação de serviços de terapia ocupacional proporcionam uma oportunidade para a criatividade no exercício da profissão (Healey, 2011), que não se centra nas limitações de saúde, mas no que a organização e os indivíduos que a integram podem alcançar. Os terapeutas ocupacionais nestes novos contextos interagem com os utilizadores dos serviços a partir de uma variedade de papéis diferentes, tais como 'treinador', 'mentor' ou 'empregador' (Stickey, 2015).

Podemos concluir que as empresas sociais que empregam terapeutas ocupacionais que trabalham de uma forma holística podem ser exemplos de uma prática congruente com a filosofia da profissão, sem fronteiras ou limitações medicalizadas. Estas funções podem ser mais gratificantes e proporcionar maior satisfação profissional aos terapeutas ocupacionais, uma vez que a formação de base que receberam foi no sentido de trabalharem de forma holística. Assim, a empresa social pode fornecer um modelo de prestação de serviços que permita aos terapeutas ocupacionais chegar a grupos e populações negligenciados na sociedade. Ao fazê-lo, promoverá a justiça, a igualdade, a oportunidade e a inclusão social, permitindo que aqueles que beneficiam destes serviços resolvam as injustiças profissionais de que são vítimas (Stickey, 2015), o que pode ser conseguido através do envolvimento dos terapeutas ocupacionais na conceção e criação de serviços.

O estudo de Stickey (2005) concluiu que três das empresas sociais identificadas eram lideradas pelo terapeuta ocupacional como empresário social e diretor da organização. Uma empresa social era dirigida por dois profissionais de saúde clínicos que não eram terapeutas ocupacionais e uma era gerida conjuntamente por um terapeuta ocupacional e um assistente social. Este facto demonstra que há lugar para vários papéis potenciais para os terapeutas ocupacionais, enquanto empreendedores sociais ou enquanto profissionais nas empresas sociais. Três das empresas sociais foram criadas por um terapeuta ocupacional como empresário social, o que pode

proporcionar a oportunidade destas organizações serem concebidas em torno de uma filosofia da terapia ocupacional. No entanto, pode haver desafios para estes terapeutas no que respeita às competências e experiência necessárias para gerir uma empresa, uma vez que tal não faz, necessariamente, parte da sua formação ou especialização profissional.

Por esta razão, o próximo capítulo dá exemplos de como um terapeuta ocupacional interessado em desenvolver uma empresa social pode criar um projeto de empreendedorismo social.

Exercício:



Quais são as funções mais comuns que um terapeuta ocupacional pode desempenhar numa empresa social?

Como é que a filosofia da terapia ocupacional pode complementar a filosofia inerente ao empreendedorismo social? Dê alguns exemplos que ilustrem as objetividades comuns às duas abordagens.

Pense num problema social que seja também um problema de interesse para a terapia ocupacional e identifique que papel(is) um terapeuta ocupacional poderia ocupar nessa organização.

6 Desenvolvimento de um projeto de empreendedorismo social

Objetivos do capítulo:

- Identificar o problema central que deve ser resolvido, bem como as suas principais causas e efeitos.
- Identificar os principais meios e objetivos para o problema a resolver e os principais elementos da proposta de valor.
- Identificar as atividades-chave e mapear o sistema de atividades da solução proposta.
- Identificar a forma de alavancar recursos através de parcerias e do reforço das capacidades dos beneficiários.
- Compreender o processo de medição e análise do impacto.
- Aplicar a Teoria da Mudança.
- Encontrar os indicadores mais adequados.
- Identificar os recursos necessários para implementar o projeto.
- Identificar as fontes de financiamento mais adequadas.



Este capítulo tem por objetivo fornecer os conhecimentos e as ferramentas para o desenvolvimento do processo de empreendedorismo social. Este processo pode ser dividido em três partes:

- **Ponto de partida:** o que move e motiva o empreendedor social e quais os problemas da sociedade que pretende resolver;
- **Conceção do modelo de negócio:** enquadramento do problema, que proposta de valor é oferecida, qual a solução e respetivo modelo de negócio e indicadores de desempenho e impacto;
- **Ação:** como executar o piloto, como executar o modelo de negócio, como mobilizar recursos e comunicar os resultados.

6.1 O Empreendedor Social

Um empreendedor social cria soluções inovadoras para resolver problemas sociais importantes e negligenciados. Mobiliza ideias, capacidades e recursos e gera as parcerias necessárias para promover uma transformação social sustentável.

Para um empreendedor social, o foco está no problema social que precisa de ser resolvido, mesmo que a sua resolução possa não trazer lucro. O empreendedor social tem como objetivo maximizar a criação de valor para a sociedade, satisfazendo a captura de valor para si próprio a um nível que garanta a sustentabilidade da solução a longo prazo. Os empreendedores sociais atuam nesta lógica, partilhando o que sabem, capacitando os seus parceiros e clientes e encontrando soluções partilhadas por todos. O seu objetivo não é criar uma organização duradoura, mas sim desenvolver uma solução que seja sustentável em termos de utilização de recursos, que seja escalável para outras comunidades e geografias e que resolva o problema atacando as suas causas mais profundas e não os seus sintomas, criando assim as condições necessárias para que a transformação social ocorra.

São três as principais motivações que levam o empreendedor social a agir: problema, solução e conhecimento. É a partir destas três dimensões que se forma o eixo de intervenção do empreendedor social e que se baseia em três questões simples:

- **problema:** o que me preocupa?

Um empreendedor social é alguém que está empenhado em resolver um problema social, por vezes porque enfrentou ou está a enfrentar esse problema pessoalmente ou porque tem vindo a trabalhar nele há algum tempo. É alguém que se preocupa em melhorar o mundo, não se concentrando na lógica da captura de valor em si, mas na criação de valor, ou seja, na maximização do impacto.

- **paixão:** sou apaixonado por quê?

A paixão é um dos fenómenos mais observados no processo de empreendedorismo e está associada ao efeito motivacional que estimula o empreendedor a ultrapassar obstáculos e a manter-se envolvido.

- **conhecimento/experiência:** o que é que eu sei/faço?

Muitas vezes, as inovações sociais nascem do conhecimento acumulado em determinados domínios. De facto, a paixão, combinada com a preocupação genuína por uma causa leva, muitas vezes, o empreendedor social a aprofundar conhecimentos e a tornar-se um especialista num determinado assunto. Enquanto

a sociedade em geral olha para um problema "de fora", o empreendedor social compreende-o intimamente.

É na intersecção do problema, da paixão e do conhecimento que surgem as iniciativas de impacto.

6.2 O Problema

O principal objetivo do empreendedor social é ter um impacto positivo, atacando problemas importantes e negligenciados da sociedade, especialmente aqueles que apresentam externalidades e para os quais as soluções tradicionais de mercado tendem a falhar.

A importância do problema depende de:

- O nível de alcance, que está relacionado com a relevância local, regional, nacional ou global. Quanto maior for a cobertura territorial e a proporção da população afetada pelo problema, maior será a oportunidade de o empreendedor social criar valor para a sociedade.
- O nível de gravidade, ou seja, o grau de incapacidade e irreversibilidade dos efeitos negativos do problema existente e em que medida são prejudiciais para o segmento-alvo. Quanto maiores forem as consequências negativas para o segmento-alvo, maior será a oportunidade de o empreendedor social criar valor para a sociedade.

Considera-se que um problema é 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 de acordo com a existência de uma ou mais soluções dominantes. Se não houver solução(ões) dominante(s), significa que o problema está a ser ignorado pela sociedade. Além disso, o problema pode ser visível, o que significa que estão a ser dadas respostas, mas pode acontecer que a(s) solução(ões) dominante(s) não seja(m) eficaz(es) na resolução do problema. Em ambos os casos, o maior nível de negligência permite iniciativas de impacto que criam benefícios para a sociedade.

Dada a centralidade do problema, a sua análise rigorosa torna-se um dos aspetos mais importantes no desenvolvimento de uma solução eficaz. Para isso, uma ferramenta útil é a Árvore de Problemas, que fornece uma visão geral das causas e efeitos do problema identificado.

6.2.1 A Árvore do Problema

A Árvore de Problemas é uma ferramenta que estrutura a análise dos problemas, apoiando a sua compreensão através da identificação das suas causas e efeitos. O empreendedor social tenta sempre atacar as causas do problema e não os seus sintomas ou efeitos. Esta ferramenta permite discutir e clarificar as causas e os efeitos e compreender porque é que o problema específico persiste e ainda não foi resolvido pela sociedade.

Para desenvolver a Árvore de Problemas, devem ser tidos em conta quatro passos:

- 1 - Escolher o problema central
- 2 - Listar todas as causas que levam ao problema central
- 3 - Listar todos os efeitos causados pelo problema central
- 4 - Organizar as causas e os efeitos em forma de árvore

Escolher o problema central:

O objetivo desta etapa será discutir qual é o principal problema a ser analisado e resolvido. É importante evitar a tentação de definir o problema com base em generalizações e conceitos vagos. O problema deve ser detalhado de forma a definir objetivamente as suas causas.

Se o problema for muito grande, o mais provável é que as suas raízes estejam dispersas, o que dificulta o seu mapeamento e complica o desenvolvimento de uma solução eficaz. Por exemplo, o desemprego em si é um problema muito vasto e deve ser restringido ao desemprego dos jovens ou ao desemprego de longa duração. O envelhecimento da população é também um tema muito vasto e deve ser reduzido, por exemplo, ao isolamento dos idosos nas zonas urbanas.

Listar todas as causas que levam ao problema central:

O objetivo desta etapa será definir as causas do problema de forma sequencial, identificando as causas diretas, as causas subjacentes às causas diretas e continuando consecutivamente até encontrar as várias causas. Cada causa deve ser escrita na forma negativa. Não se deve dar nenhuma hipótese explicativa para a causa, mas simplesmente descrevê-la. Por exemplo, não se deve dizer "as pessoas de baixo nível socioeconómico têm

carências financeiras que as impedem de colocar os seus filhos na universidade", mas sim "as propinas não são acessíveis". As causas também não devem ser descritas com base em juízos de valor ou interpretações próprias. Por exemplo, não se deve dizer "o governo é preguiçoso", mas sim "o governo não emite licenças". As causas podem ser reorganizadas, uma vez definidas, em principais, secundárias, etc.

Listar todos os efeitos causados pelo problema central:

O objetivo desta etapa será definir os efeitos do problema de forma sequencial, identificando os efeitos diretos do problema, identificando depois os efeitos secundários e continuando consecutivamente até encontrar os vários efeitos. É necessário garantir que as causas do problema não se confundem com os seus efeitos:

Uma causa é a razão que gera o problema. Um sintoma/efeito é normalmente o que vemos como resultado final do problema. No entanto, algumas causas podem também ser efeitos; isto acontece quando estamos na presença de um círculo vicioso, por exemplo: o stress provoca perturbações do sono, que por sua vez provocam mais stress.

Organizar as causas e os efeitos em forma de árvore:

Nesta etapa, pretende-se organizar as causas e os efeitos do problema central de uma forma esquemática. O problema central será o tronco e deve ser colocado no centro da árvore. As causas identificadas serão as raízes e os efeitos serão os ramos da árvore (ver Figuras 3, 4 e 5):

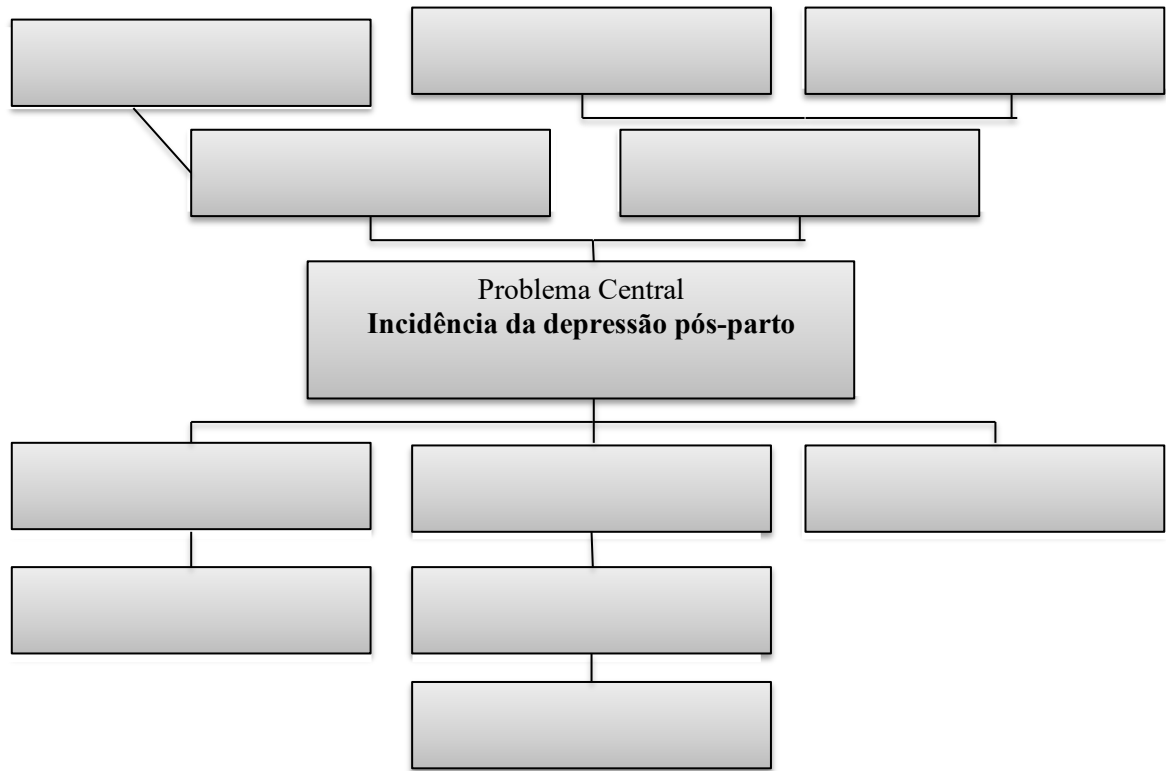


Figura 3 Árvore do problema; *Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015*

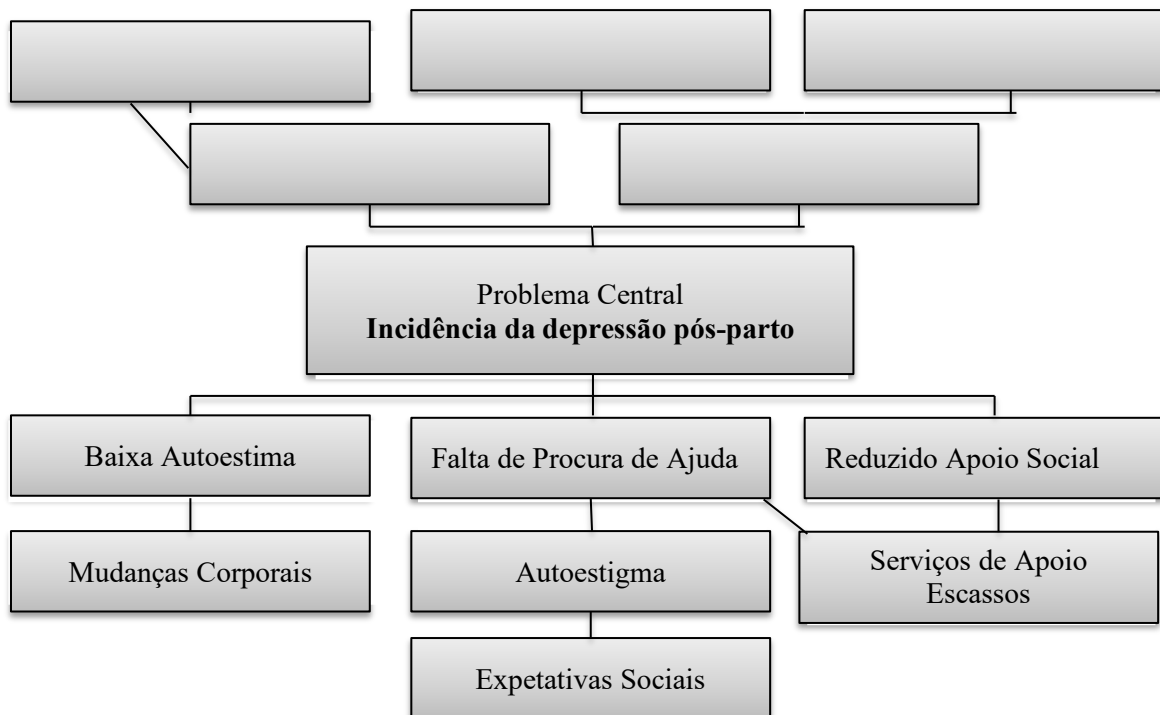


Figura 4 Árvore do problema do projeto *Mãe-Me-Quer* - Causas

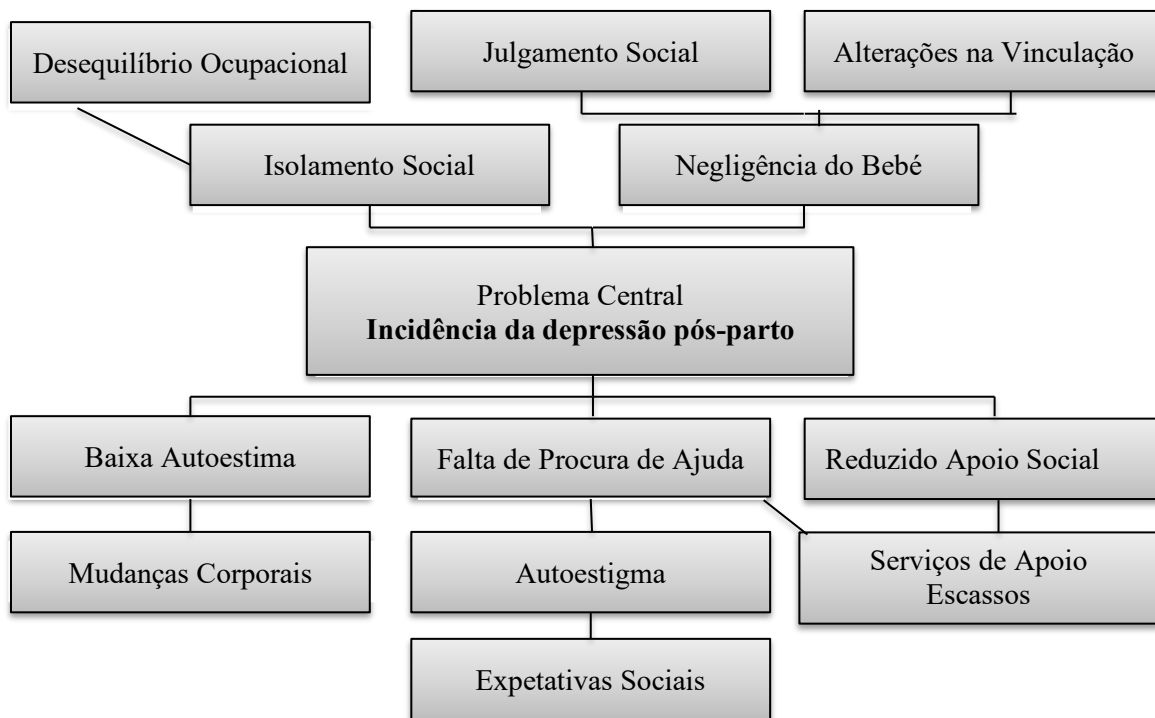


Figura 5 Árvore do problema do projeto *Mãe-Me-Quer* - Consequências

A árvore do problema deve ser acompanhada de uma análise pormenorizada e aprofundada do problema em questão. Esta análise deve basear-se no conhecimento do terreno e ser corroborada por dados qualitativos e quantitativos. Para os dados quantitativos, podem ser utilizadas estatísticas disponíveis sobre o problema ou pode ser recolhida informação através de um questionário, por exemplo. Isto tornará a análise mais sólida e responderá a perguntas como "quantos", "com que frequência" e "em que medida". Os dados qualitativos tentam entender o "porquê", assegurando uma compreensão mais profunda do problema.

6.3 A Proposta de Valor

Depois de o problema ter sido dividido em causas e efeitos, é necessário criar a proposta de valor. A proposta de valor descreve:

- Como é que o produto/serviço que se vai propor difere das melhores alternativas já existentes no mercado
- Porque é que o segmento-alvo o vai preferir em comparação com as alternativas

A proposta de valor é dirigida ao cliente, pelo que deve descrever exatamente a forma como a iniciativa lhe será apresentada e a influência que pode ter na sua vida. O objetivo é agora identificar os principais elementos da proposta de valor que maximizarão a probabilidade de resolver o problema identificado. De seguida, descreve-se o conjunto de etapas que permitirão a transição do problema para a proposta de valor.

Para desenvolver a proposta de valor, devem ser tidos em conta três passos:

- 1 - Redução do âmbito de intervenção
- 2 - Comparação com a solução alternativa dominante
- 3 - Definição dos principais elementos da proposta de valor

Finalmente, a proposta de valor é comunicada.

Redução do âmbito de intervenção:

O objetivo desta etapa será organizar a informação na árvore de problemas de modo que as causas sejam agrupadas e categorizadas de acordo com a sua semelhança em relação a:

- Possíveis atividades
- Contexto
- Competências necessárias para as resolver

Por exemplo, no caso do problema da incidência da depressão pós-parto (DPP), o problema central do projeto *Mãe-Me-Quer*, as causas podem ser agrupadas em duas categorias de acordo com os intervenientes principais:

- Pessoais
- Sociais (Família e Comunidade)

Tabela 3 Redução do âmbito da intervenção do projeto *Mãe-Me-Quer*

Causas/categorias	Pessoais	Sociais
Falta de procura de ajuda	Autoestigma Falta de conhecimento sobre onde recorrer	Serviços de Apoio Escassos Expetativas Sociais

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Depois de organizar as causas em categorias, uma (ou mais) deve ser escolhida como área de incidência, reduzindo o âmbito da intervenção. Para fazer esta escolha, é necessário refletir sobre:

- Qual é o conjunto de causas mais negligenciado para a resolução do problema?
- Qual é o segmento-alvo prioritário? Quem é que vai beneficiar?
- Que experiência e competência se tem e como é que estas contribuem para a escolha da intervenção?
- Quais são os interesses do empreendedor social e como é que eles o motivam a escolher a causa em que quer atuar?

Em seguida, identificam-se:

- As causas (que são suscetíveis de produzir melhores resultados)

- O segmento-alvo (quem é mais afetado pelo problema)
- Experiência, competências, interesses (o que o empresário sabe fazer e qual é a sua motivação)

Comparação com a solução alternativa dominante:

O objetivo desta etapa será identificar que outras soluções/iniciativas existem no terreno, quem são os líderes (as organizações que têm um papel mais importante/determinante) dentro das que estão a trabalhar o problema, o que funciona e o que não funciona em cada uma dessas soluções e qual é o potencial de melhoria e de criação de valor para a sociedade que a solução proposta pode oferecer. Este exercício é o equivalente a um estudo de mercado ou a uma análise da concorrência. Deve ser utilizado como estratégia:

- Pesquisa na Internet
- Envolver peritos para fornecer informações e referências
- Organizar visitas a outras organizações que efetuem trabalhos semelhantes
- Ler toda a literatura relevante
- Recolher experiência no terreno e mergulhar na realidade onde se pretende intervir

Tabela 4 Comparação com a solução alternativa dominante - projeto *Mãe-Me-Quer*

Atores - chave - nomes de organizações e soluções (p.e., trabalham com o mesmo segmento-alvo e/ou com o mesmo problema)	Aspetos a ultrapassar (se aplicável)	Solução
	Não existe alternativa dominante que dê resposta a tudo o que pretendemos oferecer. As soluções existentes abordam tópicos específicos, no entanto, encontram-se dispersas.	Propomos como solução a criação de uma aplicação para o telefone. Esta app pretende proporcionar um acompanhamento especializado ao público-alvo, de forma contínua, de acesso fácil e intuitivo e apresentando recursos de apoio e informação através de uma abordagem motivadora e dinâmica. A app encontra-se organizada em "Registos e Diário"; "Desafios"; "Factos e Mitos"; "Hora de Falar"; "Saber +"; "Workshops e Webinars" e "Gráfico evolutivo".

Fonte: Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Definir os principais elementos da proposta de valor:

O objetivo desta etapa será compreender que a proposta de valor não está relacionada com produtos e serviços, mas com a experiência provocada no beneficiário e ao que diz respeito às suas necessidades e expectativas.

A proposta de valor tem a ver com a percepção do valor gerado, de acordo com a fórmula:

$$\text{Valor percebido} = \text{benefícios percebidos} - \text{custos percebidos}$$

Os benefícios percebidos estão associados às características e à funcionalidade do produto. Os custos percebidos referem-se não só ao preço do produto, mas também ao risco, à procura e ao esforço. Os custos e benefícios percebidos constituem a percepção de valor dos beneficiários. Quanto maior for o benefício e menor for o custo, maior será o valor percebido.

Os elementos-chave da proposta de valor devem, então, ser esquematizados num quadro como o apresentado no exemplo seguinte (tabela 5).

Tabela 5 Elementos-chave da proposta de valor do projeto <i>Mãe-Me-Quer</i>	
Causas ou conjunto de causas em que pretendo intervir	Pretendemos intervir na baixa autoestima provocada pelo problema, bem como na gestão das mudanças que ocorrem nas rotinas e na gestão que a mãe faz das responsabilidades acrescidas. Para além disso, pretendemos intervir na dificuldade em aceder a informação e recursos fidedignos e centralizados e na pressão que a própria mãe exerce sobre si.
Segmento-alvo mais afetado pela causa ou conjunto de causas	Grávidas, recém-mães e o seu agregado familiar.
Como tenciono abordar a causa ou conjunto de causas	Para combater as causas identificadas, pretendemos disponibilizar um acompanhamento específico, através de uma aplicação para o telefone que se foca maioritariamente na mãe e que possui como grande objetivo promover a sua qualidade de vida e o seu bem-estar. Esta app, com uma abordagem motivadora e dinâmica, pretende tornar acessível e intuitivo o acesso a informação e a recursos.
Elementos-chave da proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do impacto dos efeitos e/ou repercussões da DPP através do Empoderamento da mãe; • Promoção do equilíbrio e participação ocupacional; Promoção da qualidade de vida.

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Comunicar a proposta de valor:

Uma vez definidos os elementos-chave da proposta de valor, estes devem ser comunicados. A comunicação requer uma expressão clara e sucinta (2-4 frases) dirigida aos beneficiários e outras partes interessadas, que mostre a criação de valor para o segmento-alvo. Nas frases utilizadas, deve ser mencionado o segmento-alvo, a necessidade/oportunidade identificada (problema a resolver), os principais benefícios (que a solução proposta irá proporcionar) e a principal diferenciação (em relação às soluções alternativas dominantes) que é relevante para os beneficiários.

Um exemplo fictício de uma comunicação de proposta de valor para uma solução poderia ser o seguinte:

Pretendemos intervir no impacto dos efeitos e/ou repercussões da DPP, no acompanhamento e na prevenção de risco, através do empoderamento da mãe, da facilitação e acesso a recursos e informações disponibilizados num lugar apenas, tendo por base prática baseada na evidência e uma abordagem motivadora e dinâmica, quebrando desta forma o auto-estigma e o estigma proveniente da sociedade.

Distingue-se das outras alternativas uma vez que tem como principal foco, não só a mãe, mas também o acompanhamento que esta deveria ter no pré e pós-parto, seja ele psicológico ou físico. Encontra-se à distância de um clique e pretende dar resposta às necessidades da mãe e também a dúvidas que possam surgir ligadas a diversos temas da maternidade.

Surge como resposta a esta problemática social negligenciada que afeta, cada vez mais, inúmeras mulheres em todo o mundo.

6.4 A Solução

O que interessa ao empreendedor social é construir uma solução sustentável para um problema, o que muitas vezes envolve a 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, o que implica o desenvolvimento de uma solução que elimine permanentemente o problema. O que interessa ao empreendedor social é a solução e o modelo de negócio que a suporta, não a organização em si.

Depois de analisar o problema, selecionar o segmento-alvo e os elementos-chave da proposta de valor, o passo seguinte é criar uma solução sustentável. O objetivo deste ponto é definir as principais atividades necessárias para apresentar a solução.

6.4.1 Mapear o Sistema de atividades:

Um mapa do sistema de atividades é uma ferramenta para desenhar as atividades, as suas relações com a proposta de valor e as relações entre elas.

Este exercício compreende três etapas:

1. Mapeamento dos elementos-chave da proposta de valor
2. Como entregar a solução

3. Representação gráfica do sistema de atividades num diagrama

Mapeamento dos elementos-chave da proposta de valor:

O objetivo desta etapa é analisar novamente a proposta de valor e os seus elementos-chave. Estes elementos são os que contribuem para a criação de valor e os que diferenciam a solução proposta das iniciativas existentes.

Depois de identificar os elementos, é necessário estabelecer a ligação entre os vários elementos da proposta de valor:

- Cada um destes elementos é coerente com o problema identificado e com o valor que se pretende criar?
- Os diferentes elementos reforçam-se mutuamente?

Olhando novamente para a comunicação da proposta de valor, é possível compreender quais serão os elementos-chave:

Mãe-Me-Quer

Pretendemos intervir no impacto dos efeitos e/ou repercussões da DPP, no acompanhamento e na prevenção de risco, através do empoderamento da mãe, da facilitação e acesso a recursos e informações disponibilizados num lugar apenas, tendo por base prática baseada na evidência e uma abordagem motivadora e dinâmica, quebrando desta forma o autoestigma e o estigma proveniente da sociedade.

Distingue-se das outras alternativas uma vez que tem como principal foco, não só a mãe, mas também o acompanhamento que esta deveria ter no pré e pós-parto, seja ele psicológico ou físico. Encontra-se à distância de um clique e pretende dar resposta às necessidades da mãe e também a dúvidas que possam surgir ligadas a diversos temas da maternidade.

Surge como resposta a esta problemática social negligenciada que afeta, cada vez mais, inúmeras mulheres em todo o mundo.

Os elementos-chave da proposta de valor serão:

- Centralização de recursos numa plataforma digital

- Acesso fácil e intuitivo
- Conteúdos motivadores e dinâmicos
- Informação com base em conhecimento/recursos técnicos especializados

No projeto *Mãe-Me-Quer*, as ligações entre os estes elementos-chave devem ser estabelecidas da seguinte forma:



Figura 6 Elementos-chave da proposta de valor

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Como apresentar a solução:

O objetivo desta etapa será, uma vez definidos os elementos da proposta de valor, refletir sobre a solução e as atividades necessárias para fornecer cada um desses elementos. É importante concentrar-se nas atividades-chave, o que implica identificar as atividades com maior valor potencial para o segmento-chave.

No caso do projeto *Mãe-Me-Quer*, a solução exige diferentes etapas, com as atividades-chave programadas ano a ano, como mostra o exemplo seguinte:

Tabela 6 Atividades chave do projeto *Mãe-Me-Quer*

1ª Fase:

- Criação de uma sociedade por quotas
- Registo de nome e logotipo
- Angariação de verbas (investimento inicial)
- Estabelecimento de parcerias (com instituições, embaixadores, etc.)

2ª Fase:

- Desenvolvimento da versão beta da aplicação, incluindo criação de conteúdos
- Realização de testes de usabilidade e experiência de utilizador
- Implementação de melhorias na aplicação
- Pedido de proteção da propriedade intelectual

3ª Fase:

- Disponibilização da aplicação nas lojas online
- Divulgação da aplicação nos vários meios (redes sociais, anúncios TV, etc.)
- Monitorização dos resultados da aplicação
- Manutenção da aplicação

Tendo em conta as várias fases e a diversidade das atividades realizadas, a lista de atividades principais deste projeto será então a seguinte

1. Criação da sociedade por quotas
2. Desenvolvimento da aplicação
3. Realização de testes piloto
4. Disponibilização da aplicação nas plataformas online
5. Divulgação da aplicação nos vários meios
6. Monitorização dos resultados da aplicação
7. Manutenção da aplicação

Representação gráfica do sistema de atividades:

Nesta etapa, o objetivo é organizar num diagrama as várias atividades com as suas ligações e interdependências. Cada atividade será tanto mais importante quanto maior for a sua contribuição para os elementos-chave da proposta de valor. É essencial concentrar-se nos elementos-chave da proposta de valor e nas atividades que são indispensáveis para que isso aconteça.

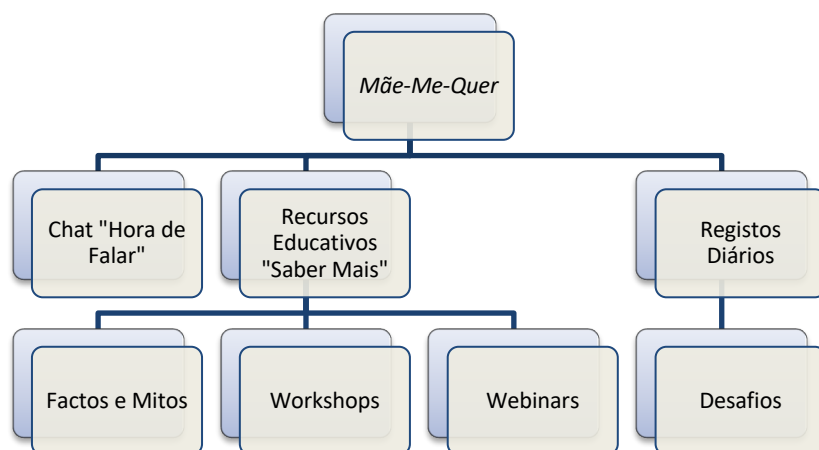


Figura 7 Representação gráfica do sistema de atividades do projeto *Mãe-Me-Quer*
Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

6.5 Sustentabilidade

As iniciativas de impacto enfrentam frequentemente o desafio de atingir os objetivos relacionados com a missão mantendo, ao mesmo tempo, uma condição financeira sustentável que garanta a sua sobrevivência. De nada adianta ter uma iniciativa de alto impacto se não houver uma estratégia eficaz para a sustentar. Também não importa apenas ser financeiramente sustentável quando o objetivo é criar uma iniciativa capaz de gerar valor para a sociedade.

As atividades desenvolvidas no âmbito da solução devem ser complementadas com a definição de recursos chave e parcerias chave para que a solução tenha a sustentabilidade desejada. Assim, deve ser desenhado um modelo de negócio que permita gerar receitas suficientes para cobrir todo o fundo de manuseio e permitir o reinvestimento no crescimento da iniciativa.

Para isso, é necessário identificar:

- Todos os recursos que as atividades consomem:
 - Recursos humanos
 - Equipamento
 - Rendas, etc.
- Todos os recursos que a iniciativa consegue gerar:
 - Receitas de clientes
 - Contratação de serviços
 - Financiamento de projetos, etc.

Se os recursos que a iniciativa pode produzir forem maiores ou iguais aos recursos que consome, pode-se concluir que o modelo é sustentável. Caso este rácio indique que a solução não é sustentável, é necessário redefinir a estratégia e encontrar formas de aumentar as receitas, reduzir os custos operacionais e procurar parceiros para obter os recursos necessários. Assim, uma vez definidas as atividades, é necessário refletir sobre as diferentes formas de as realizar, sem perder de vista a inovação, a eficiência e a redução de custos.

A sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de gerar, de forma contínua, o capital físico e humano necessário para o desenvolvimento das atividades da iniciativa, até que o problema da sociedade que se pretende solucionar seja resolvido.

As iniciativas de impacto têm como missão a criação de valor para o segmento-alvo, mantendo uma situação financeira estável. A iniciativa irá desenvolver atividades que só podem ser implementadas com um determinado conjunto de recursos, que têm um custo específico associado. Este custo pode ser dividido em transações financeiras e não financeiras.

Assim, o foco da iniciativa deve ser o de alavancar todos os tipos de recursos como capacidades, receitas, apoio governamental e empresarial, parcerias, etc. Para o fazer, o empreendedor social começa com um conjunto de recursos intangíveis, como uma ideia, conhecimentos relevantes, experiência, relações, reputação ou empenho. Estes recursos iniciais são utilizados para atrair dinheiro e outros recursos necessários para implementar a iniciativa. Os recursos intangíveis devem ser convertidos em resultados, utilizando o mínimo possível de recursos (tangíveis).

Etapas para a mobilização de recursos:

1. Ligar o sistema de atividades aos recursos-chave
2. Definir a estratégia para obter e manter os recursos
3. Definir a estratégia de geração de receitas

Ligar o sistema de atividades aos recursos-chave:

Os recursos podem ser vistos como o motor da solução do empreendedor social. Podem ser físicos, intelectuais, humanos e relacionais:

1. Físicos:
 - a. Instalações
 - b. Edifícios
 - c. Veículos
 - d. Máquinas
 - e. Materiais
 - f. Equipamentos
2. Intelectuais:
 - a. Marcas
 - b. Competências
 - c. Patentes e direitos de autor
 - d. Bases de dados
3. Humanos:
 - a. Peritos técnicos
 - b. Outros colaboradores
 - c. Pessoal administrativo
 - d. Voluntários
4. Relacionais:
 - a. Capital social
 - b. Credibilidade
 - c. Compromisso partilhado
 - d. Rede social

A ferramenta de mobilização de recursos é utilizada para identificar os recursos disponíveis existentes (financeiros e não financeiros), bem como para projetar as necessidades para o futuro imediato. Esta ferramenta ajuda a clarificar o montante total de recursos que precisam de ser mobilizados para operacionalizar a solução. Para completar esta ferramenta, é necessário

- Listar todas as atividades-chave
- Indicar os recursos necessários para cada atividade-chave
- Com base nas necessidades, especificar os recursos já disponíveis
- Calcular a variação em termos de recursos que ainda serão necessários para operacionalizar a solução; estes são os objetivos a considerar em termos de alavancagem de recursos e a base para desenvolver a estratégia de mobilização de recursos
- Ligar os recursos em falta a potenciais parceiros que os possam fornecer; depois de definir os recursos necessários, é necessário compreender quais os meios disponíveis para os obter, tais como
 - Capacidade de pagamento
 - Envolvimento dos beneficiários (diretos e indiretos)
 - Envolvimento de outras organizações sociais, da administração local ou central, de empresas e de outros atores do mercado
 - Envolvimento da equipa da iniciativa

A ferramenta de mobilização de recursos deve então ser resumida numa tabela como a apresentada no exemplo seguinte (tabela 7):

Tabela 7 Recursos				
Atividades	Recursos		Recursos a ser adquiridos	Fornecedor
	Requeridos	Disponíveis		



Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Definir estratégias para obter e manter recursos:

Quando é estabelecida uma parceria para obter recursos (por exemplo, empréstimo de um equipamento), é necessário gerir essa ligação colaborativa, mantendo os canais de comunicação abertos de forma a poder manter os recursos enquanto são necessários. A implementação bem-sucedida dessas parcerias pode ser crítica para assegurar a sustentabilidade dos projetos, especialmente numa fase inicial. Também é importante garantir que os potenciais clientes do serviço proposto ou os consumidores dos produtos desenvolvidos valorizem a experiência relacionado com o produto ou serviço, de modo que queiram utilizá-lo com mais frequência.

Opções para mobilizar recursos

1. Utilizar recursos disponíveis internamente que são abundantes, gratuitos e acessíveis para transformar transações financeiras em não financeiras (por exemplo, obter um equipamento em troca de produtos desenvolvidos através de materiais recuperados ou em troca de formação numa determinada área de especialização). O objetivo é alavancar a solução proposta de forma sustentável (idealmente, sem consumir mais recursos do que aqueles que a solução pode gerar naquele determinado momento) e utilizar recursos como parcerias (para espaço ou matérias-primas mais baratas, por exemplo) ou voluntários para ajudar, tornando o modelo organizacional viável do ponto de vista financeiro.

2. Envolver e capacitar beneficiários e parceiros, tornando-os parte da solução. Uma estratégia valiosa consiste em capacitar os beneficiários e incentivá-los a participar na iniciativa, contribuindo para os produtos ou recursos relacionados com o projeto que serão utilizados por outros. Outra estratégia é utilizar parcerias (para identificar parcerias, os recursos necessários devem ser analisados um a um, para entender quem deve ser procurado e envolvido). A utilização de parcerias implica a externalização dos recursos. No entanto, nem todos os recursos devem ser externalizados e é importante compreender:

-
- Quais as atividades/recursos que devem ser internalizados (desenvolvidos pela equipa do projeto)?
 - Quais as atividades/recursos que são essenciais para o processo de criação de valor? Quais destas atividades não podem ser realizadas pela equipa ou pelos beneficiários?
 - Quais as atividades/recursos que podem ser facilmente e economicamente adquiridos externamente?

Um possível exemplo de listagem de recursos para o projeto *Mãe-Me-Quer* pode ser consultado na Tabela 8.

Tabela 8 Recursos Mãe-Me-Quer

Atividades	Recursos		Recursos a ser adquiridos	Fornecedores
	Requeridos	Disponíveis		
Desenvolver software	Profissional de informática / multimédia	<input checked="" type="checkbox"/>	Profissional de informática / multimédia	Parceria com Escola Superior de Média, Artes e Design
Desenvolver conteúdos	Câmara de Vídeo	<input checked="" type="checkbox"/>	Nenhum	Sócios da empresa
	Computador	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Internet	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profissional de informática / multimédia	<input checked="" type="checkbox"/>	Profissional de informática / multimédia	Parceria com Escola Superior de Média, Artes e Design
	Profissionais de diversas áreas de saúde	<input checked="" type="checkbox"/>	Profissionais de diversas áreas de saúde	Parcerias com docentes da ESS-P.Porto em algumas das áreas de interesse
Teste Piloto	Profissional de informática / multimédia	<input checked="" type="checkbox"/>	Profissional de informática / multimédia	Parceria com Escola Superior de Média, Artes e Design
	Voluntárias de uma maternidade na área metropolitana do Porto	<input checked="" type="checkbox"/>	Voluntárias de uma maternidade na área metropolitana do Porto	Parceria com uma maternidade na área metropolitana do Porto
Promover a divulgação através de publicidade nas redes sociais	Gestor de marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	Gestor de marketing	Contrato de avença com gestor de marketing
	Embaixador	<input checked="" type="checkbox"/>	Embaixador	Embaixadora (<i>influencer</i> digital)
Monitorização dos resultados da APP	Computador	<input checked="" type="checkbox"/>	Nenhum	Sócios da empresa
	Internet	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profissional de informática / multimédia	<input checked="" type="checkbox"/>	Profissional de informática / multimédia	Contrato de avença com um profissional de informática / multimédia

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Definir a estratégia de geração de receitas:

Se o empreendedor social está a fazer algo que é valorizado, então deve procurar aqueles que estão dispostos a pagar por isso. Um modelo económico sustentável utiliza vários mecanismos alternativos, porque os mecanismos de mercado, muitas vezes, não funcionam suficientemente bem para manter a sustentabilidade da solução, seja por incapacidade ou por falta de vontade de pagar por parte do segmento-alvo. Quando isto acontece, é necessário desenvolver mecanismos alternativos:

1 - Geração de receitas próprias:

Estas receitas são as geradas por uma troca comercial entre o comprador e o vendedor. É necessário encontrar fontes de receitas viáveis que não comprometam a missão da iniciativa. Possíveis exemplos de geração de receitas próprias podem ser obtidos respondendo às seguintes perguntas:

- Quem beneficia ou pode beneficiar dos produtos ou serviços fornecidos pela iniciativa?
- É adequado e prático cobrar-lhes um montante pelo produto/serviço fornecido?
- Quanto é que pode ser cobrado, tendo em conta a missão?

Opções para gerar receitas próprias:

Opção 1:

Cobrança do produto/serviço fornecido aos beneficiários/clientes, se houver capacidade de pagamento. As fontes de receita podem ser geradas diretamente através do comércio entre o vendedor e o comprador ou indiretamente quando o comprador não é o segmento-alvo direto da iniciativa. Deve verificar-se se os beneficiários têm capacidade para pagar (total ou parcialmente) o produto/serviço.

É frequente haver relutância em cobrar serviços aos beneficiários diretos, especialmente quando estes têm uma capacidade financeira reduzida. No entanto, se a pessoa tiver capacidade para pagar, mesmo que parcialmente, isso incentiva a capacitação e o sentido de responsabilidade. Por outro lado, se ninguém estiver disposto a pagar, isso pode indicar que o valor desejado não está a ser entregue. Pagar também dá aos destinatários mais direito de reclamação do que se receberem os produtos gratuitamente.

Podem ser desenvolvidas estruturas criativas para contornar a capacidade de pagamento dos beneficiários, tais como tabelas progressivas (preços mais baixos para pessoas com menos capacidade financeira), bolsas de estudo ou pagamentos diferidos.

Também podem ser desenvolvidas soluções que sirvam a missão e gerem receitas a partir de clientes que não são o segmento-alvo direto.

Opção 2:

Contrato com terceiros que têm interesse nos benefícios/resultados oferecidos. Por vezes, há outras partes interessadas no trabalho efetuado e/ou no impacto gerado pela iniciativa, como o governo ou as empresas.

O governo, por exemplo, pode poupar dinheiro contratualizando a prestação de serviços aos seus beneficiários. Esta contratualização pode ser efetuada a nível nacional, regional ou local.

É claro que o pagamento por terceiros não tem as vantagens do pagamento por clientes, uma vez que a parte que mais beneficia não tem a opção de decidir se vale ou não a pena pagar pelo produto/serviço. Esta desvantagem pode ser ultrapassada através de estruturas híbridas.

Opção 3:

Utilizar modelos híbridos. Nestes modelos, como já referido atrás, diversifica-se as fontes de geração de receitas, combinando o pagamento de terceiros com o pagamento do cliente.

6.6 Impacto

O empreendedor social é movido pelo desejo de mudar a sociedade, concentrando-se nos *problemas INE*, ou seja, aqueles que são Inovadores, Negligenciados e com Externalidades. É neste contexto que o potencial de criação de valor para a sociedade e, conseqüentemente, de geração de impacto e inovação é mais provável.

O conceito de impacto tem uma definição muito abrangente e pode ser aplicado com diferentes significados. No âmbito deste capítulo, entende-se por impacto o conjunto de mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, comunidades ou ecossistemas, introduzidas por uma determinada ação.

A medição do impacto refere-se ao processo de analisar, calcular e monitorizar as mudanças (positivas ou negativas) que resultam do conjunto de atividades da solução a implementar (seja uma iniciativa, um programa, um projeto ou uma organização). É essencial medir o impacto para validar se a iniciativa cria ou não valor para a sociedade.

Uma abordagem sistemática da medição do impacto permite que a iniciativa/organização comunique o retorno/valor para a sociedade aos financiadores, investidores e beneficiários. A medição do impacto também permite que o empresário saiba o que está a conseguir e, assim, possa planejar o seu crescimento para um impacto cada vez maior. É importante, com esta medição, que o empresário identifique o que precisa de ser alterado para que o seu impacto seja maximizado. Do mesmo modo, é importante que ele identifique o que deve ser alterado para otimizar a afetação dos recursos às atividades, assegurando assim a maximização da criação de valor.

A medição do impacto tem três objetivos principais:

1. Medir para aprender

Isto significa que o empreendedor social mede o impacto para compreender o seu desempenho e testar os pressupostos que formulou.

2. Medir para atuar

Isto significa que a medição do impacto ajudará a orientar os comportamentos e a comunicar o valor alcançado.

3. Medir para prestar contas

O empreendedor social precisa de prestar contas sobre o desempenho da sua iniciativa, o que ajudará a construir relações importantes e significativas com outras partes interessadas.

As vantagens inerentes à medição do impacto são as seguintes

1. Melhor gestão interna

-
- a. Planejamento e execução mais eficazes das atividades
 - b. Ganho de eficiência através de uma melhor gestão e afetação de recursos/atividades
2. Melhor posicionamento externo
 - a. Diferenciação da organização em relação aos seus pares
 - b. Maior clareza do valor criado
 - c. Aumento da atividade junto dos investidores

Existem várias metodologias e ferramentas para avaliar o impacto, de acordo com os objetivos e o segmento-alvo a avaliar. Duas das ferramentas mais utilizadas são:

- Teoria da Mudança
- Modelo Lógico

Neste capítulo vamos apresentar a Teoria da Mudança.

6.6.1 Teoria da Mudança

A teoria da mudança descreve a estratégia para alcançar a mudança necessária. Esta teoria identifica as condições pré-existentes, os percursos, as intervenções necessárias para alcançar o sucesso, explicando como as mudanças imediatas se relacionam com as mudanças intermédias e a longo prazo.

A teoria da mudança funciona a um nível estratégico, identificando as intervenções necessárias para gerar os resultados que conduzirão ao impacto. Os resultados a alcançar podem estar fortemente relacionados ou podem ocorrer de forma independente.

Passos para medir o impacto com base na teoria da mudança:

1. Determinar o objetivo de impacto
2. Desenvolver uma teoria
3. Validar a fundamentação

Determinar o objetivo de impacto:

É importante estruturar a mudança que se pretende alcançar. A tentação é sempre referir produtos (por exemplo, distribuimos mosquiteiros em zonas infetadas com malária), mas há sempre um objetivo de impacto subjacente (por exemplo, reduzir a incidência da malária, melhorar a saúde e aumentar a esperança de vida).

O impacto desejado deve ser claramente definido e registado em termos da mudança específica desejada e do segmento-alvo que irá beneficiar. Tomemos o exemplo do projeto *Mãe-Me-Quer*:

Mãe-Me-Quer pretende mitigar os efeitos da depressão pós-parto.

Desenvolver uma teoria:

Uma vez definido o objetivo de impacto, é necessário mapear as mudanças que terão de ocorrer para o alcançar. Estas mudanças são os resultados intermédios que contribuirão para alcançar o objetivo de impacto.

Estes resultados intermédios são escritos abaixo do objetivo de impacto, pela ordem em que deve ocorrer a sucessão de eventos necessários para provocar a mudança. Assim, para concretizar esta cadeia de acontecimentos, este processo é repetido para cada um dos resultados intermédios identificados, tentando identificar as ligações entre eles desde o início. Finalmente, as atividades são ligadas aos resultados.

A teoria da mudança é sempre criada com base num conjunto de pressupostos, que devem acontecer para que a cadeia de eventos se desenrole. Esta mudança pode ocorrer a vários níveis e com diferentes graus de profundidade. Exemplos de tipos de mudança que podem ocorrer:

1. Mudanças na aprendizagem e na consciencialização - Por exemplo, maior conhecimento sobre uma determinada questão, maior consciência dos direitos legais
2. Alterações no bem-estar - Por exemplo, aumento da saúde física ou mental
3. Mudanças de comportamento - Por exemplo, maior proatividade na procura de emprego, redução de comportamentos desviantes

-
4. Mudanças de atitudes e sentimentos - Por exemplo, como as pessoas se sentem em relação a si próprias ou aos outros
 5. Mudanças nas competências e capacidades - Por exemplo, maior capacidade de comunicação ou capacidade de trabalhar sob pressão
 6. Mudanças nas relações - Por exemplo, os ex-reclusos melhoram a relação com a família
 7. Mudanças na situação - Por exemplo, um desempregado de longa duração arranja emprego

Ao descrever a teoria, a "unidade" do segmento-alvo também deve ser identificada:

- Indivíduo,
- Família,
- Comunidade,
- ou Sociedade.

Um possível exemplo da teoria da mudança para o projeto *Mãe-Me-Quer* pode ser visto na figura 8.

-
4. O acesso fácil e intuitivo a recursos e um acompanhamento especializado impactam no aumento da literacia, uma vez que, desta forma, é dada informação acessível a diferentes indivíduos que, naturalmente, possuem diferentes formas de aprendizagem e respondem de diversas maneiras a diferentes estilos de comunicação e formas transmissão de informação.
 5. O conhecimento e a literacia dos indivíduos têm impacto na consciencialização da sua própria saúde, fazendo com que fiquem mais capacitados e, desta forma, possam tomar decisões mais informadas.
 6. O aumento da literacia da mãe e a capacitação da mesma afetam positivamente o empoderamento, uma vez que este é determinado pelos conhecimentos adquiridos e experiências vividas ou partilhadas. A literacia em saúde surge, portanto, como promotora desse empoderamento.
 7. O suporte social que a mãe recebe tem um papel significativo no que toca ao empoderamento da mesma aquando da transição para a maternidade, tendo um impacto positivo na forma como a mãe lida e encara as suas novas responsabilidades. Este sentimento de suporte, podem também ser sentido através da partilha de experiências vividas pelas mães que passaram pelo mesmo.
 8. Quanto maior o sentimento de suporte sentido pela mãe por parte da sua família, melhor será a dinâmica e a harmonia familiar, uma vez que o suporte emocional é um aspeto significativo e preditivo para que tal aconteça.
 9. Quanto maior o sentimento de suporte e de apoio sentido pela mãe, maior será a sua vontade e disponibilidade para se envolver e participar nas suas várias ocupações.
 10. Estudos demonstram que pessoas com maiores níveis de motivação intrínseca têm tendência a envolverem-se e participarem com maior frequência em atividades do dia-a-dia, atividades de lazer, trabalho e atividades relacionadas com a participação social.
 11. A maior motivação e melhor a disposição da mãe irão fazer com que esta se sinta mais capaz, confiante e mais disponível, emocionalmente, para cuidar do seu bebé.
 12. Uma vez que os níveis de stress tendem a aumentar com a parentalidade, é importante a mãe sentir-se empoderada e capacitada para que tenha um maior sentimento de segurança e poder sobre algumas situações. Como consequência, é expectável que o stress diminua.

-
13. Uma vez que os níveis de motivação influenciam o envolvimento e a participação em diferentes áreas de ocupação (atividades do dia-a-dia, lazer, trabalho, sono e atividades relacionadas com a participação social) é possível afirmar que o equilíbrio ocupacional será promovido.
 14. O stress, quando em elevados níveis, tem repercussões na dinâmica familiar, podendo levar a disrupções e/ou alterações de comportamento da criança. Sendo assim, é possível expectar que com a redução dos níveis de stress, o funcionamento familiar irá melhorar.
 15. Uma boa dinâmica familiar entre a recém-mãe e a restante família, onde exista divisão de tarefas no que toca, tanto ao cuidar do bebé, como nas restantes atividades de vida diária instrumentais (como por exemplo, preparar refeições e limpar a casa) irá fazer com que a mãe tenha mais tempo para as suas restantes ocupações, promovendo, assim, o equilíbrio ocupacional.
 16. Estudos referem que, quando existe equilíbrio ocupacional, o bem-estar e a disposição dos indivíduos aumenta, o que fará com que a mãe se sinta mais capaz e disponível para o seu bebé.
 17. Segundo a literatura, estratégias para a diminuição de stress têm efeitos positivos no que toca à melhoria de qualidade de vida, saúde e bem-estar.
 18. Uma boa dinâmica familiar irá afetar positivamente o bem-estar das pessoas e consequentemente a qualidade de vida.
 19. Autores referem que o equilíbrio ocupacional proporciona um aumento significativo do bem-estar, e consequente, da qualidade de vida.
 20. Os resultados apontam que há uma maior qualidade de vida dos pais quando estes são mais presentes, envolvidos e próximos dos seus filhos, visto que se sentem mais competentes e eficazes.
 21. O vínculo e a qualidade da relação entre o bebé e a mãe têm um grande impacto no desenvolvimento do bebé, bem como no seu bem-estar.

Validar o racional:

Para validar a teoria da mudança, pode recorrer-se a uma variedade de fontes:

-
- Pode pedir-se a peritos na matéria que deem a sua opinião sobre a teoria da mudança concebida;
 - Pode-se olhar para os pares (a solução alternativa dominante) e aprender com os sucessos e fracassos;
 - Pode consultar-se a literatura para recolher provas relevantes para a teoria da mudança;
 - As partes interessadas, em particular os beneficiários, podem ser consultadas para determinar se, para eles, a teoria faz sentido e se acreditam na teoria proposta.

O processo de criação da teoria da mudança é tão importante como o resultado final. A teoria da mudança é uma ferramenta que leva os membros da equipa a pensar profundamente sobre o que estão a fazer e porque o estão a fazer.

Ao conceber a teoria da mudança, o empreendedor social não pode deixar de ter em mente que ela tem de ser:

Plausível - As evidências e o senso comum sugerem que a implementação das atividades produzirá os resultados esperados;

Viável - Os recursos económicos, técnicos, políticos, institucionais e humanos estão disponíveis para levar a cabo a iniciativa;

Verificável - A teoria é suficientemente específica e completa para se poder avaliar o seu progresso de forma credível e eficaz;

Participada - As partes interessadas devem ser envolvidas na sua definição e chegar a um consenso.

6.6.2 Indicadores de impacto

Para cada um dos resultados, devem ser encontrados um ou mais indicadores relacionados - sinais observáveis de mudança que são mensuráveis e comparáveis. Se forem utilizados os mesmos indicadores nas várias avaliações realizadas, é possível avaliar o desempenho ao longo do tempo.

Encontrar indicadores que já tenham sido validados por outros é uma forma de poupar tempo e de aumentar a fiabilidade e a comparabilidade da informação recolhida. Igualmente importante é indicar como estes dados serão recolhidos, quando e por quem.

A Tabela 9 mostra alguns dos possíveis indicadores de impacto que permitem avaliar os resultados da solução *Mãe-Me-Quer*:

Tabela 9 Indicadores de Impacto para o projeto *Mãe-Me-Quer*

Resultados / Outcomes	Indicadores	Método de recolha de dados	Quando e por quem
Diminuição do stress.	Pontuação da escala que avalia o stress percebido pelos utilizadores.	Análise da escala <i>Perceived Stress Scale</i> .	A escala será disponibilizada na aplicação, pelos sócios, para preenchimento dos utilizadores. Será disponibilizada aquando do download e posteriormente é enviada uma notificação mensal para novo preenchimento e reavaliação.
Aumento da qualidade de vida.	Pontuação do questionário da Organização Mundial de Saúde sobre a Qualidade de Vida.	Análise do Questionário da Qualidade de Vida <i>WHOQOL-Bref</i> .	O questionário será disponibilizado na aplicação, pelos sócios, para preenchimento dos utilizadores. Será disponibilizado aquando do download e posteriormente é enviada uma notificação para novo preenchimento e reavaliação.
Aumento do envolvimento e participação nas atividades.	Através dos dados que são recolhidos na aplicação, nomeadamente, a participação e envolvimento dos desafios sobre atividades realizadas no dia-a-dia, assim como, a pontuação nos registos.	Análise dos dados que são recolhidos na aplicação.	O questionário será disponibilizado na aplicação, pelos sócios, para preenchimento dos utilizadores. Será disponibilizado aquando do download e posteriormente é enviada uma notificação para novo preenchimento e reavaliação.

Atividades / Outputs	Indicadores	Método de recolha de dados	Quando e por quem
Satisfação do desempenho da aplicação.	Percentagem de pessoas que menciona estar satisfeita com o desempenho da aplicação.	Análise dos dados que são recolhidos na aplicação.	Inquérito disponível na aplicação, após utilização da mesma.
Adesão à aplicação.	Número de <i>downloads</i> realizados; Número de desinstalações; Número de registo de utilizadores.	Dados fornecidos pelas plataformas <i>PlayStore</i> e <i>App Store</i>	Análise realizada semanalmente pelos responsáveis da área informática.
Tempo despendido da aplicação.	Número de horas que as mães utilizam a aplicação.	Estatísticas fornecidas pela aplicação.	Análise realizada semanalmente pelos responsáveis da área informática.
Objetividade e relevância dos conteúdos informativos da aplicação.	Percentagem de pessoas que avalia positivamente os conteúdos da aplicação.	Análise dos dados que são recolhidos na aplicação.	Inquérito disponível na aplicação, após utilização da mesma.

6.6.3 Definição da Visão e da Missão

Uma vez que a criação de uma mudança positiva é importante para o empreendedor social, é pertinente perspetivá-la e defini-la claramente. Assim, as iniciativas de impacto devem apresentar claramente as razões da sua existência e as aspirações que têm para os efeitos a longo prazo da sua atividade. Definir a visão e a missão por detrás da mudança que estamos a criar serve exatamente este propósito:

- A visão deve ser inspiradora e desafiante e deve centrar-se na descrição de como o mundo poderia ser melhor, na área de ação escolhida pela iniciativa;
- A missão deve explicar como é que a iniciativa contribui para nos aproximarmos da visão.

A clarificação destes elementos permitirá orientar o empreendedor social e as diferentes partes interessadas no processo de tomada de decisão, tendo sempre como objetivo a eficácia do processo de criação de valor para a sociedade.

Como definir a Visão:

A construção da Visão começa com ideias que evoluem através da discussão e que, por fim, resultam num sentido de direção e motivação. O desafio é combinar a grandeza e a inspiração com a abordagem à realidade. Quem está na iniciativa tem de acreditar que a Visão pode e vai acontecer. Assim, temos de responder às perguntas:

Que imagem do mundo podemos aspirar a alcançar?

Qual é a nossa utopia?

Como é que eu posso melhorar o mundo se a nossa iniciativa for bem-sucedida?

Como definir a Missão:

Num conjunto de poucas frases, a Missão deve ser capaz de transmitir a essência da iniciativa às partes interessadas e ao público em geral. Será um conjunto de ideias articuladas, percebidas e apoiadas por todos aqueles que têm contacto direto com a iniciativa. Deve incluir dois elementos fundamentais:

Objetivo - o resultado final que a iniciativa procurará alcançar - porque é que a iniciativa existe?

Modelo - o que a iniciativa faz na prática para alcançar a Visão - o que é que a iniciativa faz e a quem é que serve?

Uma Visão e uma Missão bem elaboradas garantem a concentração e o alinhamento: Uma vez que as iniciativas de impacto funcionam num ecossistema com múltiplas partes interessadas, cada uma com uma missão específica, não devem perder completamente o seu foco principal. Se todas as partes interessadas estiverem alinhadas numa visão comum, existe uma base sustentável para trabalharem em conjunto. Assim, é importante que a Visão alinhe as partes interessadas relevantes do ecossistema. Além disso, uma Visão e uma Missão claras e concisas são úteis para comunicar as aspirações aos atores.

Mãe-Me-Quer

Visão: Mais bem-estar e qualidade de vida para grávidas e recém-mamãs.

Missão: Intervir no impacto dos efeitos e/ou repercussões da Depressão Pós-Parto nas recém-mães através do empoderamento da mãe e da promoção do equilíbrio e participação ocupacional.

6.7 Viabilização

Como em todas as iniciativas de impacto, um dos maiores desafios é assegurar os recursos necessários para transformar a ideia em realidade. Por outro lado, uma vantagem das iniciativas de impacto é o facto de terem acesso a um conjunto muito vasto de oportunidades e recursos de financiamento:

- Podem gerar recursos por si próprias, tal como uma empresa tradicional (venda de produtos ou prestação de serviços);
- Podem aceder a recursos de outros agentes da sociedade que se preocupam com o problema que a iniciativa se propõe resolver (dinheiro, donativos em géneros, trabalho voluntário).

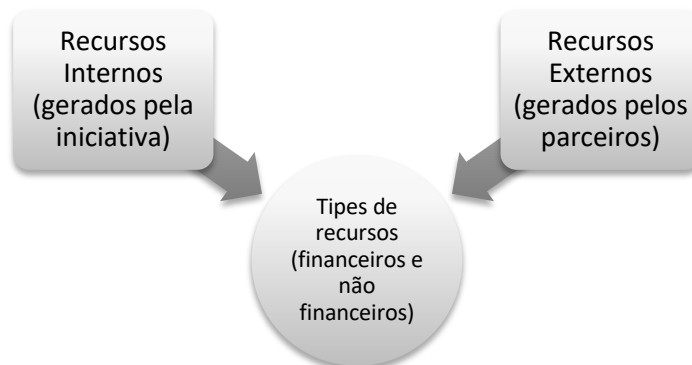


Figura 9 Tipo de recursos financeiros e não-financeiros

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Os recursos não financeiros podem ser parceiros locais, na proximidade geográfica do local onde o projeto-piloto será testado ou a iniciativa desenvolvida. Para aceder a estes recursos, identificar empresas, associações e organizações, organismos públicos (câmaras municipais, museus, escolas, hospitais, ...) que possam estar dispostos a afetar uma parte dos seus recursos à viabilização do projeto.

Os recursos financeiros podem assumir várias formas. Um número crescente de organizações está disposto a contribuir para o financiamento de iniciativas de impacto. É

importante encontrar os financiadores mais alinhados com a missão e os objetivos da iniciativa e, dentro destes, quais estão dispostos a contribuir com os recursos financeiros essenciais para implementar o projeto.

Para além disso, o empreendedor social tem à sua disposição uma estratégia que pode e deve ser utilizada - o *bootstrapping*:

Os recursos necessários nem sempre estão imediatamente disponíveis. O empresário social deve utilizar a sua rede de contactos e, numa fase inicial, reduzir os recursos ao mínimo. *Bootstrapping* significa trabalhar com um financiamento mínimo ou, se possível, sem gastar qualquer dinheiro.

Alguns dos princípios do 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

Integrar este pensamento na vida quotidiana é uma competência fundamental do empreendedor social.

6.7.1 Orçamento

Após a estruturação do modelo de negócio da iniciativa de impacto, é necessário:

1. Construir um orçamento credível
2. Analisar a geração de receitas próprias
3. Analisar a possibilidade de aceder a outras fontes de financiamento

Construir um orçamento credível:

É importante compreender quais os custos que serão incorridos na fase piloto (ou no primeiro ano de funcionamento). Os custos podem estar relacionados com recursos humanos, espaço, equipamento específico, materiais, divulgação e comunicação. É essencial, nesta fase, produzir uma estrutura de custos muito leve, ou seja, estabelecer como prioridade a redução dos custos de viabilidade.

Um aspeto importante que o empreendedor social deve ter em conta, ao elaborar o orçamento, é que este deve ser fácil de ler e claro em termos de cálculos.

Analisar a geração de receitas próprias:

Embora nesta fase seja improvável que a empresa seja capaz de gerar as suas próprias receitas, deve analisar o seu sistema de atividades para ver de onde podem vir essas receitas. Pode haver atividades que possam gerar algumas receitas à partida (por exemplo, o pagamento de um serviço ou produto).

É importante não desenvolver formas demasiado complexas de geração de receitas, especialmente se não estiverem relacionadas com o objetivo da iniciativa. O mais importante nesta fase é atingir os objetivos propostos para o piloto/primeiro ano. Por isso, é importante olhar para a rede mais próxima (família, amigos, colegas) e perceber quem pode ajudar a encontrar os recursos necessários. Especialmente, nesta fase, é importante saber como aplicar o bootstrapping (voluntários em vez de profissionais pagos, etc.), mas mantendo sempre o nível de qualidade o mais elevado possível.

Utilizando um exemplo prático, antes da utilização das estratégias de bootstrapping (Tabela 10), a viabilidade financeira do projeto *Mãe-Me-Quer* era marginal, ocorrendo um risco elevado de não ser viável caso a estimativa de receitas não atingisse a previsão inicial. No entanto, com as várias estratégias de bootstrapping utilizadas (ver Tabela 11), o excedente estimado após as despesas apresentou um valor muito mais confortável, permitindo maior flexibilidade financeira ao projeto. Este projeto poderia ter optado por tentar aumentar as receitas através do incremento do valor das licenças Premium. No entanto, incorriam no risco de reduzir significativamente o número de beneficiários da sua ferramenta digital, minimizando o impacto social do projeto.

Tabela 10. Despesas do projeto *Mãe-Me-Quer* durante o primeiro ano (apenas são descritas algumas das despesas para efeitos ilustrativos)

Receitas				Despesas			
Designação	Valor	Quantidade	Ganhos	Categoria	Item	Quantidade	Despesas
Utilizadores <i>Premium</i>	4.99€ por mês	100/mês 1200/ano	5.988€	Informática para manutenção da app	200€/mês	12 meses	2.400€
Publicidade (produtos) - Comissão de 0.05%	0.05% do preço	10 produtos de 2€/mês 8 produtos de 12€/mês 3 produtos de 20€/mês	105.60€	Profissionais de saúde de diferentes áreas para desenvolver conteúdos	25€/hora	100 horas	2.500€
Redireccionamento Workshops / Clínicas - Comissão de 0.08%	0.08% do preço	30 encaminha. para <i>workshops</i> de 15€ 5 encaminha. para atendimento a 40€	422.40€	Gestor de marketing	150€/mês	12 meses	1.800€
<i>Workshops/Webinars</i> produzidos pela Empresa	10€ por inscrição	1 evento por mês para 20 pessoas	2.400€	<i>Hardware</i> (Computador e Câmara de Vídeo)	2000€	1	2.000€
Total			8.916€				8.700€

Tabela 11. Despesas do projeto *Mãe-Me-Quer* durante o primeiro ano com *bootstrapping* (apenas são descritas algumas das despesas para efeitos ilustrativos)

Receitas				Despesas				Estratégias de <i>Bootstrapping</i>
Designação	Valor	Quantidade	Ganhos	Categoria	Item	Quantidade	Despesas	
Utilizadores <i>Premium</i>	4.99€ por mês	100/mês 1200/ano	5.988€	Informática para manutenção da APP	200€/mês	12 meses	0€	Parceria com Escola Superior de Média Artes e Design (ESMAD)
Publicidade (produtos) - Comissão de 0.05%	0.05% do preço	10 produtos de 2€/mês 8 produtos de 12€/mês 3 produtos de 20€/mês	105.60€	Profissionais de saúde de diferentes áreas para desenvolver conteúdos	25€/hora	100 horas	2.500€ / 2 = 1.250€	Parcerias com docentes da ESS-P. Porto em parte dos temas propostos (50%)
Redireccionamento Workshops / Clínicas - Comissão de 0.08%	0.08% do preço	30 encaminha. para <i>workshops</i> de 15€ 5 encaminha. para atendimento a 40€	422.40€	Gestor de marketing	150€/mês	12 meses	1.620€	Negociação de 10% de desconto no 1º ano
<i>Workshops/Webinars</i> produzidos pela Empresa	10€ por inscrição	1 evento por mês para 20 pessoas	2.400€	<i>Hardware</i> (Computador e Câmara de Vídeo)	2000€	1	1.200€	Aquisição de Computador e Câmara Usados
Total			8.916€				4.070€	

Analisar a possibilidade de aceder a outras fontes de financiamento:

Numa primeira fase, e de forma a assegurar o financiamento através de fontes externas à solução desenvolvida, é necessário procurar investidores que compreendam que a importância da iniciativa reside, sobretudo, no potencial impacto que pode ser alcançado.

Assim, o financiamento é atribuído ao projeto para validar a solução e assume, muitas vezes, a forma de filantropia.

Para praticar este tipo de financiamento, os investidores interessados serão:

- Fundações
- *Social business angels*
- Departamentos de responsabilidade social

Não esquecer que os investidores procuram empreendedores sociais altamente empenhados e esclarecidos, cuja solução mostre alguma evidência de sustentabilidade a longo prazo.

Na escolha de uma fonte de financiamento, deve ter-se também em conta que, nesta fase, os instrumentos financeiros adequados são aqueles que não implicam o reembolso do investimento. É essencial que exista um alinhamento estratégico com a entidade financiadora (por exemplo, com a missão de uma fundação ou a proximidade com o departamento de responsabilidade de uma empresa).

Os instrumentos financeiros mais comuns, aplicados nesta fase inicial da iniciativa, são:

- Doações de empresas (empresas que doam parte das suas receitas)
- Subsídios de fundações/organizações
- Prémios de concursos de empresas sociais
- *Crowdfunding* (financiamento coletivo)

A tabela seguinte mostra como decidir quais os instrumentos financeiros que um empreendedor social deve procurar, tendo em conta as expectativas e o tipo de investidores:

Tabela 12 Instrumentos financeiros

Expectativas dos investidores	Potenciais investidores	Instrumentos financeiros
Importância do problema social	Fundações	Donativos em parceria com empresas
Elemento inovador da solução proposta	Departamentos de responsabilidade social das empresas	Filantropia tradicional de fundações ou mecenaz
Clareza no projeto-piloto para validação da solução	Social business angels	Crowdfunding
Empenho e dedicação do líder		Concursos de ideias com prémios monetários

Fonte: Azevedo & IES Social Business School, 2015

Exercício:



1. Para o problema social que identificou no Capítulo 5, identifique a dimensão do problema e as principais causas a combater.
2. Para a proposta que concebeu para combater o problema, identifique o segmento-alvo e o valor que pretende criar.
3. Explique como funciona a solução proposta.
4. Explique o modelo económico que tenciona utilizar.
5. Qual é a Teoria da Mudança? Que indicadores irão medir o impacto criado?

Objetivos do capítulo:



- Reconhecer a importância de escalar um empreendimento social.
- Definir escalamento (*scaling*) de empreendimentos sociais.
- Identificar estratégias de crescimento para empreendimentos sociais.
- Adquirir as competências necessárias para formular e implementar estratégias de crescimento de empreendimentos sociais.

Nesta secção, serão discutidas as estratégias que os empreendedores sociais podem utilizar para escalar os seus empreendimentos sociais.

Quando um empreendimento social atinge, com sucesso, os seus objetivos declarados, o próximo passo lógico é construir sobre este sucesso e escalar este empreendimento social - ou seja, expandi-lo para novas localizações geográficas ou adicionar novos serviços ao que já está a oferecer. Um empreendimento social só pode ser escalado quando há provas de sucesso demonstrado. Deve também ser capaz de mostrar que a sua teoria da mudança é forte, que os seus resultados iniciais são encorajadores e que dispõe de sistemas para acompanhar os principais dados de desempenho no futuro (Bradach, 2003).

7.1.1 Definir *Scaling* (escalar)

Dees (2008, cit in Beugré, 2017) define "escalar" como o aumento do impacto que uma organização com fins sociais produz, de modo a corresponder melhor à magnitude da necessidade ou do problema social que procura resolver. Dees e colegas (2001, cit in Beugré, 2017) identificaram dois tipos de escalamento: "escalar para cima" - *scaling up* - e "escalar em profundidade" - *scaling deep*. O primeiro refere-se à expansão dos serviços ou à extensão a outras localizações geográficas. O segundo implica que o empreendimento social aprofunde o seu conhecimento do mercado e se concentre em desenvolver e tornar-se especialista na prestação dos serviços necessários. Assim, o *scaling up* corresponde a uma escala de amplitude, enquanto o *scaling deep* corresponde a uma escala de complexidade.

O crescimento é uma evolução natural das organizações com e sem fins lucrativos. Ao expandir-se, as organizações aumentam o âmbito das suas atividades ou o seu alcance geográfico. As organizações podem também decidir concentrar-se em melhorar o que fazem atualmente. Os empreendedores sociais enfrentam decisões semelhantes. Têm de decidir se querem aumentar a escala dos seus empreendimentos sociais acrescentando mais atividades, expandindo-se geograficamente ou simplesmente melhorando o que fazem atualmente (Beugré, 2017).

Em certa medida, a expansão é comparável a um processo de mudança. Por conseguinte, é conveniente aconselhar os empreendedores sociais a realizarem uma análise do potencial de mudança assim que começarem a pensar em expandir as suas atividades. No caso de um empreendimento social, as causas que podem afetar a decisão de escalar podem incluir tanto intervenientes internos como externos. Por exemplo, alguns intervenientes internos, como os trabalhadores remunerados e os voluntários, podem favorecer a expansão, enquanto outros podem opor-se. Do mesmo modo, alguns intervenientes externos podem favorecer a expansão, enquanto outros podem opor-se. O conhecimento obtido a partir de uma análise do potencial de mudança pode ajudar os empresários sociais a desenvolver as estratégias de expansão mais adequadas (Beugré, 2017).

Enquanto no empreendedorismo comercial o crescimento sustentado significa um crescimento tanto das receitas como dos lucros durante um período de tempo alargado, no empreendedorismo social, o crescimento sustentado significa um crescimento do financiamento bem como da sustentabilidade (a capacidade da empresa social para cumprir a sua missão, mantendo-se financeiramente viável ao longo do tempo). Isto pode ser conseguido de várias formas, consoante o tipo de empreendimento social. Por exemplo, para os empreendimentos sociais puramente filantrópicos, o crescimento sustentado pode significar o cumprimento da missão social, atraindo mais financiamento. Para os empreendimentos sociais híbridos, o crescimento sustentado pode significar o cumprimento da missão social, a angariação de fundos suficientes junto dos doadores e o aumento do nível de rendimentos obtidos (Beugré, 2017).

O escalamento é um passo importante para qualquer empreendimento social que pretenda manter-se bem-sucedido ao longo do tempo, mas deve ser sempre cuidadosamente planeado. Ao planear a escalabilidade, os empreendimentos sociais devem considerar as três questões seguintes:

- apreciar a natureza da escalabilidade do empreendimento social;

-
- manter-se empenhado na estratégia de escalonamento;
 - planejar o escalonamento (Taylor et al., 2002, cit in Beugré, 2017).

7.1.2 Razões para escalar um empreendimento social

Os investigadores do empreendedorismo social identificaram pelo menos cinco razões subjacentes à expansão das empresas sociais:

- Imperativo moral - A obrigação moral de disponibilizar serviços a um maior número de pessoas pode levar à expansão;
- Pressões do lado da procura -As comunidades que estão conscientes da existência e dos benefícios de um empreendimento social podem solicitar esses serviços. Neste caso, é difícil para o empreendedor social resistir a essas exigências;
- Necessidades organizacionais - Em algumas condições, a expansão pode ser a melhor maneira de um empreendimento social melhorar os seus serviços. Por conseguinte, a expansão torna-se uma necessidade para o próprio empreendimento social;
- Expectativas dos financiadores - Os financiadores podem esperar que o empreendimento social cresça de forma a cumprir a sua missão social da melhor forma possível;
- A ambição pessoal do empreendedor social - A ambição pessoal do empreendedor social pode ser a força motriz por detrás da expansão (Taylor et al., 2002, cit in Beugré, 2017).

7.1.3 Benefícios escalar um empreendimento social

Os benefícios que resultam da expansão de um empreendimento social podem ser divididos em três categorias principais:

- aumento das hipóteses de sobrevivência;
- maior eficiência;
- maior eficácia.

A expansão de um empreendimento social ajuda a distribuir o risco e a criar novas partes interessadas. A distribuição do risco aumenta a probabilidade de sobrevivência do empreendimento social. A escalada também aumenta a eficiência organizacional. Além disso, o escalamento aumenta a eficácia, na medida em que permite à organização promover a inovação através da experimentação local, utilizar a especialização para desenvolver uma maior perícia, capitalizar o reconhecimento do nome e chegar às pessoas que mais beneficiarão dos seus serviços (Beugré, 2017).

7.2 Estratégias para escalar um empreendimento social

Há várias estratégias de crescimento que as empresas sociais podem utilizar para escalar as suas atividades. Em certa medida, estas são semelhantes às utilizadas pelos empreendimentos comerciais. Seis das estratégias mais importantes estão resumidas abaixo:

1. **Reforço das capacidades** - O reforço das capacidades refere-se ao processo através do qual uma organização reforça as suas capacidades internas. Pode incluir a revisão da Missão, a aquisição de melhor equipamento e de empregados mais competentes. A revisão da Missão é especialmente importante porque o empreendimento social nunca deve perder de vista a sua Missão principal. Tudo o que o empreendimento social faz, incluindo o seu crescimento, deve estar ligado à sua Missão. A organização também pode revisar o modelo de práticas. A revisão do modelo envolve a documentação das melhores práticas e a sua replicação. Também é importante uma boa análise de dados de como o empreendedorismo social é conhecido atualmente, o que implica a recolha, análise, interpretação e utilização de dados para a tomada de decisões; isto permite a um empreendimento social construir uma forte justificação para o crescimento. Dados sólidos podem ajudar a construir um caso convincente para a escalada. Os recursos disponíveis são uma componente essencial do desenvolvimento de capacidades, porque qualquer esforço para escalar um empreendimento social será inútil sem acesso a recursos adequados.
2. **Disseminação** - As empresas sociais podem difundir os seus produtos ou serviços. Tal como concebido aqui, o termo "disseminação" é semelhante à difusão da inovação.

Implica o fornecimento ativo de informação e, por vezes, de assistência técnica a outras pessoas que desejem introduzir uma inovação na sua comunidade (Dees et al., 2004).

3. Ramificação - Os empreendedores sociais podem escalar os seus empreendimentos sociais utilizando a ramificação como estratégia de crescimento. Estas sucursais não têm muita autonomia, uma vez que as decisões-chave são sempre tomadas na sede (Kickul & Lyons, 2012, cit in Beurgé, 2017). As sucursais são particularmente apelativas quando a implementação bem-sucedida de uma inovação depende de um controlo de qualidade apertado, de práticas específicas, de conhecimento que não está explicitamente documentado ou prontamente comunicado e de fortes culturas organizacionais (Dees et al., 2004). Os empreendedores sociais podem utilizar também a afiliação, que é semelhante à ramificação, na medida em que o empreendimento social estabelece unidades noutras locais. No entanto, a ligação entre a sede e as afiliadas é geralmente mais descontraída (Kickul & Lyons, 2012, cit in Beurgé, 2017). Neste sentido, as afiliadas não são tão rigidamente controladas a partir da sede; têm mais autonomia e estão inseridas nas comunidades onde operam.
4. *Franchising* social - O *franchising* social é uma estratégia de crescimento híbrida que combina elementos de ramificação e afiliação. É semelhante ao *franchising* comercial e envolve uma empresa social-mãe - o *franchisor* - e o *franchisado*. Os produtos ou serviços do *franchisor* são comercializados pelo *franchisado*, sendo que este último paga *royalties* e taxas ao primeiro. No entanto, estas taxas são geralmente modestas e, por vezes, não são cobradas. O modelo de crescimento do *franchising* social é atrativo porque permite a expansão a um ritmo mais rápido e a um custo mais baixo do que a ramificação (Wei-Skillern et al., 2007, cit in Beurgé, 2017).
5. Alianças estratégicas - Algumas empresas sociais recorrem a alianças estratégicas para aumentar a escala das suas operações. Estas parcerias podem assumir várias formas. Podem ocorrer entre empresas sociais, entre empresas sociais e organizações com fins lucrativos, e/ou entre empresas sociais e agências governamentais.

Independentemente da estratégia de escalada utilizada, o crescimento deve ser cuidadosamente gerido porque pode implicar a utilização de vários recursos, incluindo humanos, tecnológicos e financeiros. Um empreendimento social não pode crescer se não dispuser de recursos suficientes. Se um empreendimento social não tiver recursos financeiros, não poderá crescer e, se não crescer, pode não ser capaz de aumentar o seu

impacto social e, assim, atrair recursos adicionais de doadores e/ou investidores (Beugré, 2017).

Exercício:



1. Explicar a diferença entre scaling deep e scaling up.
2. Em que condições deve um empreendimento social escalar para cima? Em que condições é que um empreendimento social deve escalar em profundidade?
3. Quais são os benefícios de escalar um empreendimento social?
4. Quais são os potenciais inconvenientes da expansão de um projeto social?

8 Conclusão

A empresa social pode ser utilizada como um modelo eficaz para implementar serviços holísticos de terapia ocupacional que promovam a saúde, o bem-estar e a justiça ocupacional. Os terapeutas ocupacionais podem também contribuir para que as empresas sociais atinjam os seus objetivos sociais e empresariais. No entanto, os responsáveis pelas empresas sociais podem não estar familiarizados com o papel dos terapeutas ocupacionais ou não estar cientes do valor dos mesmos para os seus serviços. Se tal acontecer, o terapeuta ocupacional poderá ter de considerar a possibilidade de se candidatar a empregos que não estejam especificamente anunciados como requerendo um terapeuta ocupacional, e convencer o potencial empregador do valor do terapeuta ocupacional para a organização. As organizações do terceiro sector têm, geralmente, uma maior preocupação com o bem-estar, o envolvimento profissional e a promoção da saúde, o que está de acordo com os fundamentos da profissão de terapeuta ocupacional, pelo que poderão ser especialmente sensíveis à importância que o terapeuta ocupacional pode trazer.

Outra solução, se os terapeutas ocupacionais dispuserem de financiamento para o arranque, formação em gestão e gestão empresarial e forem apoiados por um empresário para criar uma organização sustentável e financeiramente viável, poderão tirar partido das políticas de apoio às empresas sociais e criar a sua própria empresa social, para a prestação de cuidados de saúde e sociais.

As empresas sociais podem proporcionar um ambiente em que os terapeutas ocupacionais tenham liberdade para exercer a sua atividade de acordo com os princípios da sua profissão, sem as limitações do modelo médico e num ambiente socialmente inclusivo.

Referências

- Azevedo, C. *Bootcamp em Empreendedorismo Social. Manual do participante*. IES Social Business School. Associação IES. 2015.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Beugré, C. *Social Entrepreneurship. Managing the Creation of Social Value*. New York, NY: Routledge, 2017.
- Bradach, J. L. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 19–25.
- Braveman, B. (2006). *Leading and Managing Occupational Therapy Services – An Evidence Based Approach*. Philadelphia, F. A. Davis
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward: A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51. 7. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.
- Carvalho, J. M. S. Social innovation and entrepreneurship the case of Porto region. In *Information Resources Management Association (Ed.), Entrepreneurship: Concepts, methodologies, tools, and applications*. Hershey, PA: IGI Global. 2017.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63, at p. 48.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here? *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, January–February, 55–67.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies of spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.
- Fieldhouse, J. and Onyett, S. (2012) Community mental health and social exclusion: Working appreciatively towards inclusion. *Action Research*. 10, (4) p356-372.
- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunity by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404.

-
- Healey, J. (2011) Empowering learning environments for developing occupational therapy practice in the UK. In Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds). *Occupational Therapy without Borders Volume 2*. Churchill Livingstone: Elsevier.
- Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 142–154). New York: Palgrave Macmillan.
- Jackson, Y. Kelland, J. Cosco, T. D. McNeil, D. C. and Reddon, J. R. (2009) Nonvocational outcomes of vocational rehabilitation: Reduction in health services utilization. *Work*. 33, p381-387.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17, 247–263.
- Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Commercialization in the non-profit sector: The emergence of social enterprise in Cambodia. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(2), 218–243.
- Kielhofner, G., De Lasheras, C. G. and Suarez-Balcazar, Y. Human occupation as a tool for understanding and promoting social justice in Kronenberg, F., Pollard, N. and Sakellariou, D. (Eds) *Occupational Therapy without Borders Volume 2*. Churchill Livingstone: Elsevier. 2011.
- Lanteri, A. (2015). The creation of social enterprises: Some lessons from Lebanon. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 42–69.
- Lindstrom, B. and Erickson, M. (2005) Salutogenesis. *Journal of Epidemiology Community Health*. 59 p440-442.
- Pollard, N., Alsop, A. and Kronenberg, F. (2005) Reconceptualising occupational therapy. *The British Journal of Occupational Therapy*, 68, (11) p524-526(3), 282.
- Pollard, N. and Sakellariou, D. (2007) Occupation, Education and Community-Based Rehabilitation. *British Journal of Occupational Therapy* 70, (4), 171-174.
- Portales, L. *Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. Geneva: Palgrave Macmillan. 2019. ISBN 978-3-030-13456-3 (eBook)
- Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72–91.
- Roy, M. J. Donaldson, C. Baker, R. And Kay, A. (2013) Social enterprise: New pathways to health and well-being? *Journal of Public Health Policy*. 34, (1) p55-68.
- Sarkki, S., Parpan, T., Melnykovich, M. et al. (2019). Beyond participation! Social innovations facilitating movement from authoritative state to participatory forest governance in Ukraine. *Landscape Ecol* 34, 1601–1618.
<https://doi.org/10.1007/s10980-019-00787-x>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241–246.
- Shane, S., & Vankataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of

-
- research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: A descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 26(2), 195–231.
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2014). The social dimension and mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Stickey, A. (2015) An exploration of occupational therapy practice in social enterprises in the UK. Doctoral thesis. The University of Northampton.
- Tan, B. (2009) Hybrid transitional-supported employment using social enterprise: A retrospective study. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 33, (1) p53-55.
- The Young Foundation. Social innovation overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, & W. Norman, Eds.). Brussels: European Commission. 2012.
- United Nations Organization. Sustainable Development Goals. Guidelines. United Nations Department of Global Communications. May 2020.
https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf.