

Deixar uma página em branco a seguir à capa externa (encadernação) do relatório

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

Parcerias no Empreendedorismo Social
Caso de Estudo: Projeto Places4All

Hugo Filipe Moutinho Rodrigues Vilela

Dissertação

Orientador na FEUP: Mestre Manuel Eduardo Lobão de Sousa Aroso



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2014-09-08

Aos meus Pais, por todo o apoio e paciência

Resumo

O empreendedorismo social está a ter um papel cada vez mais relevante na sociedade de hoje, reforçado pela crise do fim da 1ª década do Séc. XXI. A valorização do Empreendedorismo em si, reforçado pela componente social, desempenha um papel importante na resolução de problemas sociais que afetam muita gente, os quais muitas vezes são negligenciados pela sociedade e que causam diversas externalidades negativas. O autor tem desenvolvido diversos projetos no âmbito do Empreendedorismo social. Em todos eles, a problemática das parcerias é um dos aspectos pilares para o sucesso destes.

Neste trabalho, apresenta-se a evolução dos conceitos de empreendedorismo social e define-se uma metodologia de análise e avaliação de parcerias, com a aplicação ao projeto Places4All.

Abstract

Social entrepreneurship is having an increasingly important role in today's society, reinforced by the crisis at the end of the 1st decade of the XXI century. The valorisation of entrepreneurship itself, reinforced by social component plays an important role in solving social problems that affect many people, which are often disregarded by society and that cause various negative externalities. The author has developed many projects in the field of Social Entrepreneurship. In all, the issue of partnerships is one of the main aspects for the success of these.

In this study, we present the evolution of the concepts of social entrepreneurship and sets out a methodology for analysing and evaluating partnerships with application to Places4All project.

Agradecimentos

Este trabalho é o resultado da experiência, dificuldades e observações que tenho tido com o desenvolvimento dos meus projetos de empreendedorismo, principalmente do Projeto Places4All. Este espaço é dedicado a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram o resultado desta dissertação, bem como do meu percurso enquanto empreendedor social.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial ao meu orientador Eng^o Manuel de Sousa Aroso, que tem tido um papel importantíssimo, não só pelos conhecimentos transmitidos para a realização desta dissertação, mas também pela amizade e contribuição de forma criativa no meu percurso para o desenvolvimento de todos os meus projetos, em especial do Places4All.

A todos os Professores do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, em especial à Dr^a Alexandra Xavier e ao Professor João José Pinto Ferreira pelo forte estímulo e contributo em termos de conhecimento e apoio para o início do desenvolvimento dos projetos em que estive e estou envolvido.

Aos meus colegas do mestrado, em especial à Sara Rodrigues e Ana Paula Costa por todas as horas de trabalho em conjunto, partilha de conhecimento, apoio e amizade.

Ao meu amigo e colega Miguel Costa por todas as horas e desafios que temos tido para que o Places4All se torne uma realidade de sucesso.

Ao Miguel Fernandes, CEO da Foodintech, por todo o incentivo, apoio, amizade e paciência.

Ao Tiago Ferreira, Vasco Sousa e Catarina Almeida do Instituto do Empreendedorismo Social pelos conhecimentos e apoio incondicional no desenvolvimento do projeto Places4All.

Ao Carlos Azevedo, da ESLIDER e investigador do INSEAD, pela amizade sempre presente e o seu conhecimento de excelência.

Ao Luis Amado e Ana Cristina Morais da Fundação EDP, pelo contributo e apoio no desenvolvimento do modelo de negócios do Places4All.

Aos meus Pais e irmão por todo o apoio e paciência que têm tido comigo, pela educação que me deram e que foram fundamentais para o meu desenvolvimento enquanto pessoa.

À Andreia por estar ao meu lado nos bons e maus momentos.

Índice

| | |
|---|-----|
| Resumo | v |
| Abstract | v |
| Agradecimentos | vii |
| Índice | ix |
| Índice de figuras | x |
| Índices de Tabelas | xi |
| | |
| 0 SIGLAS E ABREVIATURAS | 1 |
| Siglas e Anagramas | 1 |
| Abreviaturas | 2 |
| 1 INTRODUÇÃO | 3 |
| 1.1 Enquadramento | 3 |
| 1.2 Motivação | 4 |
| 1.3 Objetivos | 4 |
| 1.4 Metodologia | 5 |
| 1.5 Estrutura | 5 |
| 2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL | 7 |
| 2.1 Introdução | 7 |
| 2.2 Ação Social | 7 |
| 2.3 Responsabilidade Social | 8 |
| 2.4 Empreendedorismo Social | 11 |
| 2.5 Inovação Social | 14 |
| 2.6 O Empreendedor Social | 15 |
| 2.7 As Empresas Sociais | 19 |
| 2.8 Os diversos Sociais: Ação, Responsabilidade, Inovação, Economia e Empreendedorismo Social | 21 |
| 2.8 O mercado do Empreendedorismo Social | 22 |
| 2.9 Exemplos de Negócios Sociais | 23 |
| 2.9.1 Em Portugal – Projeto “ColorADD” | 23 |
| 2.9.2 Na Europa – Projeto “HIRIKO” | 23 |
| 2.9.3 Nos Estados Unidos da América – Projeto “One Laptop per Child” | 24 |
| 2.9.4 No resto do Mundo – Projeto “Grameen Bank – Bank for Poor” | 24 |
| 3 PARCERIAS | 27 |
| 3.1 Tipos de Parcerias | 27 |
| 3.2 Tipos de Recursos | 28 |
| 3.3 Parcerias no âmbito do ES | 29 |
| 3.3.1 Metodologia de avaliação e seleção de parcerias | 29 |
| 3.3.2 Dilemas e posicionamento | 30 |
| 3.3.3 Matriz de dilemas | 31 |
| 3.3.4 Matriz de posicionamento do projeto | 31 |
| 3.3.5 Matriz de posicionamento da parceria | 32 |
| 3.3.6 Matriz de custo/benefício da parceria | 32 |

| | |
|--|----|
| 4 PROJETO PLACES4ALL..... | 35 |
| 4.1 O Problema..... | 35 |
| 4.2 A Proposta de Valor..... | 35 |
| 4.3 Missão, Visão e Valores | 35 |
| 4.4 A proposta de valor..... | 36 |
| 4.5 Metodologia aplicada ao PLACES4ALL | 38 |
| 4.5.1 Identificação dos Recursos Necessárias | 38 |
| 4.5.2 Matriz de dilemas | 38 |
| 4.6 Matriz de posicionamento do projeto..... | 41 |
| 4.7 Matrizes de identificação do posicionamento das parcerias | 43 |
| 4.7.1 Parcerias analisadas..... | 43 |
| 4.7.2 P#1 - Parceria com UPTEC | 43 |
| 4.7.3 P#2 - Parceria com FoodInTech | 44 |
| 4.7.4 P#3 - Parceria com Fundação EDP | 44 |
| 4.7.5 P#4 - Parceria com FMAM- Fundação Manuel António da Mota..... | 44 |
| 4.7.6 P#5 - Parceria com CMP - Provedoria do Cidadãos com deficiência..... | 45 |
| 4.8 Matrizes de custo benefício para as diversas parcerias..... | 46 |
| 4.8.1 Avaliação das parcerias..... | 46 |
| 4.8.2 Matriz resumo | 48 |
| 4.8.3 Introdução de ponderação | 48 |
| 5 CONCLUSÕES | 51 |
| 5.1 Resultados obtidos | 51 |
| 5.2 Dificuldades Sentidas | 51 |
| 5.3 Trabalhos futuros..... | 51 |
| 5.4 Conclusões finais..... | 52 |
| 6 BIBLIOGRAFIA | 53 |
| 6.1 Bibliografia | 53 |
| 6.2 webgrafia | 55 |

Índice das Figuras

| | |
|---|----|
| Fig. 1 – Do negócio à Filantropia [adaptado de Porter, & Krummer, 2002 [28]) | 7 |
| Fig. 2 - A Empresa social (adaptado de Social Enterprise UK [64] | 20 |
| Fig. 3 – Organizações segundo os proveitos | 21 |
| Fig. 4 – Organizações segundo os impacto | 21 |
| Fig. 5 – Organizações segundo os proveitos e os impactos | 22 |
| Fig. 6 – Graduações para cada um dos dilemas da dimensão de parceria de recursos - modelo próprio | 30 |
| Fig. 7 – O logótipo do projeto Places4All | 36 |
| Fig. 8 – As categorias de espaços sujeitos a classificação no âmbito do projeto Places4All | 36 |
| Fig. 9 – Dístico a ser atribuído aos espaços no âmbito do projeto Places4All..... | 37 |

Índice das Tabelas

| | | |
|----------|--|----|
| Tab. 1. | – Principais dimensões para as categorias de recursos num projeto de ES (exemplo)..... | 30 |
| Tab. 2. | – Matriz de identificações de dilemas para cada uma das diversas dimensões..... | 31 |
| Tab. 3. | – Matriz de “posicionamento do projeto” (exemplo)..... | 31 |
| Tab. 4. | – Matriz de identificação de posicionamento para o projeto com o Parceiro “I” (exemplo)..... | 32 |
| Tab. 5. | – Matriz custo / benefício das parcerias para o projeto com o Parceiro “I” (exemplo)..... | 32 |
| Tab. 6. | – Principais dimensões para as categorias de recursos num projeto de ES..... | 38 |
| Tab. 7. | – Matriz de dilemas - Recursos Físicos - Places4All (1ªParte)..... | 38 |
| Tab. 8. | – Matriz de dilemas - Recursos Físicos - Places4All (2ªParte)..... | 39 |
| Tab. 9. | – Matriz de dilemas – Recursos Intelectuais - Places4All..... | 39 |
| Tab. 10. | – Matriz de dilemas – Recursos Humanos - Places4All..... | 40 |
| Tab. 11. | – Matriz de dilemas – Recursos Financeiros - Places4All (1ª Parte)..... | 40 |
| Tab. 12. | – Matriz de dilemas – Recursos Financeiros - Places4All (2ª parte)..... | 41 |
| Tab. 13. | – Matriz de dilemas – Recursos Relacionais - Places4All..... | 41 |
| Tab. 14. | – Matriz de Posicionamento do projeto Places4All..... | 42 |
| Tab. 15. | – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – UPTEC (P#1)..... | 43 |
| Tab. 16. | – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – FoodInTech (P#2)..... | 44 |
| Tab. 17. | – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação EDP (P#3)..... | 44 |
| Tab. 18. | – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação Manuel António da Mota (P#4)..... | 45 |
| Tab. 19. | – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação CMP (P#5)..... | 45 |
| Tab. 20. | – Matriz custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All..... | 46 |
| Tab. 21. | - Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All..... | 48 |
| Tab. 22. | – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All..... | 48 |
| Tab. 23. | – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All, em valores percentuais do valor máximo..... | 49 |
| Tab. 24. | – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All..... | 49 |

0 SIGLAS E ABREVIATURAS

Siglas e Anagramas

- APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial
- AIRO – Associação Industrial da Região Oeste
- BD – Base de dados
- CMP – Câmara Municipal do Porto
- DL – Decreto-Lei
- EDP – Energias de Portugal
- EMES – International network of research centres and individual researchers on the third sector and social enterprise (Rede internacional de centros de pesquisa e pesquisadores individuais no terceiro sector e empresa social).
- ES – Empreendedorismo Social
- ESC – Empreendedorismo Social Corporativo
- FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- FMAM – Fundação Manuel António da Mota
- IES – Instituto de Empreendedorismo Social
- IPL – Instituto Politécnico de Leiria
- IPQ – Instituto Português da Qualidade
- IS – Inovação Social
- NSR – Não socialmente responsável
- PSR – Parcialmente socialmente responsável
- RH – Recurso Humano
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- SEA – Social Enterprise Alliance
- SIDA – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
- SR – Socialmente responsável
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Abreviaturas

| | | |
|--------|---|--------------------|
| Artº | – | Artigo |
| c./b. | – | Custo ou Benefício |
| c.m.p. | – | curto-médio prazo |
| c.p. | – | curto prazo |
| Dim. | – | Dimensão |
| Equip. | – | Equipamento |
| Fig. | – | Figura |
| Fund. | – | Fundação |
| Gr. | – | Grau |
| Graf . | – | Gráfico |
| Imp. | – | Importância |
| l.p. | – | longo prazo |
| m.p. | – | médio prazo |
| m.l.p. | – | médio-longo prazo |
| n.a. | – | não se aplica |
| Percp. | – | Percepcionada |
| Pos. | – | Posição |
| Rec. | – | Recurso |
| Resp. | – | Responsabilidade |
| SW | – | Software |
| Tab. | – | Tabela |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

*“Os empreendedores sociais estimulam a inovação e transformação social em diversas áreas, incluindo educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento empresarial. Eles perseguem metas de redução da pobreza com zelo empreendedor, métodos de negócios e a coragem de inovar e superar as práticas tradicionais. O empreendedor social, semelhante a um empreendedor de negócio, constrói organizações fortes e sustentáveis, que são configurados como sem fins lucrativos ou empresas”.*¹

(fonte: <http://www.schwabfound.org>)

O termo empreendedorismo associa-se, segundo Hisrich & Peters (2004)^[15], mais frequentemente ao processo de criação de valor com algo diferente, em que se dedica o tempo e o esforço necessários, e se assume riscos financeiros, psicológicos e sociais com o objectivo de receber recompensas económicas e de satisfação pessoal.

No entanto, cada vez mais se verifica e observa uma nova forma de empreendedorismo e que se associa ao combate dos problemas sociais – o empreendedorismo social.

Em 1998, Dees^[8] defendia que *“o tempo está manifestamente maduro para as abordagens empreendedoras aos problemas sociais.”*²

*Uma década depois, o casal Schwab (2009)^[33] refere que “O mundo atualmente vive momentos de grande agitação económica, social e ambiental. A necessidade de inovar é maior do que nunca para oferecer resistência nestes momentos de turbulência e encontrar novas oportunidades e estratégias para a transformação social”*³.

Um pouco por todo o mundo, começa a surgir uma nova geração de empreendedores sociais, com projetos inovadores, escaláveis e sustentáveis, e as organizações começam a olhar para os negócios sociais como uma forma de inverter as tradicionais políticas de responsabilidade social, apostando na inovação, com uma atitude mobilizadora face aos diversos problemas da sociedade.

¹ Tradução livre, do autor, do original: *“Social entrepreneurs drive social innovation and transformation in various fields including education, health, environment and enterprise development. They pursue poverty alleviation goals with entrepreneurial zeal, business methods and the courage to innovate and overcome traditional practices. A social entrepreneur, similar to a business entrepreneur, builds strong and sustainable organizations, which are either set up as not-for-profits or companies”*

² Tradução livre, do autor, do original: *“The time is certainly ripe for entrepreneurial approaches to social problems”.*

³ Tradução livre, do autor, do original: *“In the present era of concurrent economic, social, and environmental challenges, the need for innovation is greater than ever to offer resilience in turbulent times and seek new opportunities and strategies for social transformation”.*

Por sua vez, o Instituto para o Empreendedorismo Social (IES) ^[56] afirma que, ao contrário da visão tradicional de caridade para a resolução de problemas sociais nos grupos mais desfavorecidos, a sustentabilidade financeira em negócios de âmbito social *“é mais do que um mera estratégia de sobrevivência”*

Também para a Fundação Schwab ^[52], os negócios sociais são de empresas sustentáveis, mas que têm como missão principal resolver problemas sociais em diversas áreas, tais como a saúde, educação, ambiente ou sustentabilidade empresarial, melhorando a qualidade de vida com foco na população marginalizada ou desfavorecida através de novas invenções, processos, estratégias, aplicação de tecnologias, conhecimentos ou a combinação destas para a transformação e inovação social.

Como todos os negócios, também no Empreendedorismo Social, as parcerias e a cooperação entre organizações têm um papel importante na obtenção de recursos nas diversas necessidades para a sua implementação.

No entanto, esta abordagem para a inovação e criação de produtos/serviços que contribuem não só para a resolução dos problemas sociais, como também para criar riqueza ao empreendedor, é ainda pouco utilizada pelo tecido empresarial e que só agora começa a dar os primeiros passos.

Para além disso, o trabalho em parceria e cooperação no âmbito do empreendedorismo social, combinando recursos financeiros, recursos humanos, tecnologia e conhecimento, contribui para o crescimento sustentável das entidades envolvidas e para o desenvolvimento económico e social de um país ou região.

1.2 Motivação

A motivação para a realização deste trabalho, resulta das dificuldades sentidas, por parte do autor, na concretização de projetos de empreendedorismo e inovação social, de que é promotor, e onde as parcerias – avaliações e seleção se evidenciaram fatores críticos de sucesso.

Este estudo poderá ajudar na definição da metodologia para a avaliação e seleção de parcerias, as quais maximizem a criação de valor para o empreendedor, bem como, em simultâneo, tenha em consideração os benefícios que os parceiros poderão obter através da cooperação e disponibilização de recursos. A finalidade última dos projetos é a de melhorar a qualidade de vida das pessoas com limitações ou incapacidade.

1.3 Objetivos

Este trabalho tem dois objetivos principais:

- i. - O primeiro é o de estabelecer o enquadramento e metodologia para a análise das parcerias no âmbito do Empreendedorismo Social, não só para a criação de valor do próprio negócio social, como também para o crescimento sustentável das empresas envolvidas.

- ii- O segundo, é o de aplicar a metodologia desenvolvida ao “*Places4All*” - um dos projetos de âmbito social, do autor desta dissertação -, na análise e seleção dos parceiros.

1.4 Metodologia

A metodologia a seguir neste trabalho é o método não experimental, transversal, e exploratório, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos, baseados em:

- i. Pesquisa bibliográfica sobre conceitos
- ii. Definição da metodologia de seleção do modelo de parceria
- iii. Aplicação da metodologia ao projeto “Places4All”.

1.5 Estrutura

Esta dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos.

No capítulo 1, de carácter introdutório, são apresentadas a problemática e a motivação.

No capítulo 2 é apresentado o conceito de empreendedorismo social, o seu processo e o perfil do empreendedor abordando diferentes perspectivas. São também apresentados vários exemplos de projetos de empreendedorismo social em diversas áreas.

No capítulo 3 são apresentados os vários tipos de parcerias, a sua importância para o empreendedorismo social e a metodologia de avaliação das parcerias.

No capítulo 4 é feita a descrição do projeto *Places4All* e aplicada, a este, a metodologia proposta.

E finalmente, as conclusões são apresentadas no Capítulo 5, seguido da bibliografia no Capítulo 6.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

2.1 Introdução

É corrente, hoje em dia, a confusão entre os diversos conceitos de “Empreendedorismo Social”, “Empreendedor Social”, “Inovação social”, “Responsabilidade Social” e “Ação Social”, levando ao seu uso de forma errónea.

Neste Capítulo, começa-se pela apresentação dos conceitos e da sua evolução, terminando com a indicação do conceito que é adoptado neste trabalho, De todos os conceitos, será dada particular importância ao “Empreendedorismo social”.

Porter & Krummer (2002) [28] apresentam uma abordagem sistemática sobre a “convergência de interesses”, entre “negócio” e “filantropia” representado no esquema gráfico da Fig.1.

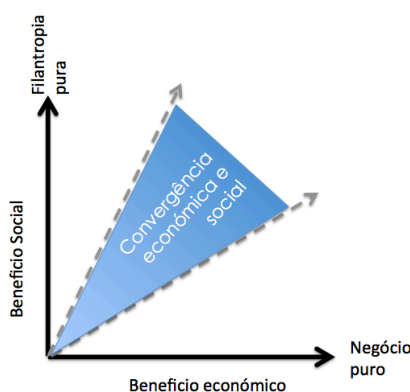


Fig. 1 – Do negócio à Filantropia [adaptado de Porter, & Krummer, 2002 [28]]

Fayolle & Matley (2010) [11] referiam, que “o conceito de Empreendedorismo Social, no entanto, ainda não está totalmente definido ou entendido”⁴.

Para uma melhor compreensão do conceito será necessário analisar diferentes perspectivas conceituais. Apresentar-se-á os diversos conceitos, e tendo em atenção, por um lado, a definição de Empreendedorismo Social como um processo, por outro, a definição de Empreendedor Social como o impulsionador do processo e por fim a definição de negócios sociais como resultado do processo do Empreendedorismo Social (Mair, Marti, 2009) [20].

2.2 Ação Social

O termo "ação social" foi introduzido por Weber (1922) [38] no seu discurso num congresso na Universidade de Heidelberg. Neste discurso começa por enquadrar a ação social, referindo que:

⁴ Tradução livre, do autor, do original: “The concept of social entrepreneurship, however, is not well defined or even understood.”

- “Não é qualquer tipo de ação, – também das ações externas - é ação “social” no sentido estabelecido aqui da palavra”.⁵
- “A atividade física não se baseia somente nos expectativas do comportamento de objetos factuais”.⁶
- “A relação interior de si mesmo é a ação social somente se for baseado em outro tipo de comportamento. Comportamento religioso, por exemplo, quando não limita a contemplação, oração solitária”.⁷

O DL 122/2007, de 12 de Abril, define no seu Artº 3º, que “A ação social complementar obedece aos seguintes princípios:

- a) Adequação, que se concretiza em respostas oportunas e eficazes, de forma personalizada, às carências detectadas, de acordo com as disponibilidades financeiras dos serviços;
- b) Não cumulação, que assegura não serem as prestações da ação social complementar cumuláveis com outras de idêntica natureza e finalidade, desde que plenamente garantidas pelos regimes gerais de proteção social;
- c) Responsabilidade do Estado, que se consubstancia na assunção, por este, do financiamento da ação social complementar, sem prejuízo do eventual recurso a quotizações de natureza voluntária. os serviços de ação social define como âmbito da Ação social”

Muitas das vezes, como Weber já tinha referido, a ação social é associada a confissões religiosas, como é o caso apresentado pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie (2014),^[58] em que, Souza de Matos^[59], apresenta “Ação social cristã” como “toda atividade de cristãos individuais ou da igreja coletivamente no sentido de suprir necessidades materiais das pessoas, aliviar o sofrimento humano, atenuar ou eliminar males sociais que afligem indivíduos, famílias, comunidades e até mesmo a sociedade como um todo. Essa ação social é especificamente cristã, pois responde a motivações e princípios diretamente relacionados com as Escrituras e com o evangelho de Cristo”. Definindo igualmente o seu objetivo, como “proporcionar às pessoas e comunidades condições de vida mais condignas, o suprimento básico das carências humanas fundamentais no plano material (moradia, alimentação, saúde, educação, trabalho)” e que “pode ir desde o atendimento de necessidades emergenciais, muitas vezes chamado de assistencialismo, até aquela atuação mais ampla que visa resolver os problemas de modo mais permanente e profundo”.

2.3 Responsabilidade Social

O termo Responsabilidade Social teve uma evolução significativa ao longo do século passado e início deste.

A era clássica pode ser caracterizada por Friedman (1970)^[13] que escreveu que “só existe uma responsabilidade social nos negócios: utilizar os seus recursos e realizar atividades

⁵ Tradução livre, do autor, do original: “Soziologie (im hier verstandenen Sinn dieses sehr vieldeutig gebrauchten Wortes) soll heißen: eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will. »Handeln« soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. »Soziales« Handeln aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.”

⁶ Tradução livre, do autor, do original: “Äußeres Handeln dann nicht, wenn es sich lediglich an den Erwartungen des Verhaltens sachlicher Objekte orientiert.“

⁷ Tradução livre, do autor, do original: “Das innere Sich verhalten ist soziales Handeln nur dann, wenn es sich am Verhalten anderer orientiert. Religiöses Verhalten z.B. dann nicht, wenn es Kontemplation, einsames Gebet usw. bleibt.”

*destinadas a aumentar os seus lucros enquanto forem respeitadas as regras de jogo, o que significa dizer, entram em concorrência livre e aberta, sem enganar ou fraude”*⁸.

Segundo esta teoria a vertente social era nula, como evidencia outra frase do mesmo autor, segundo a qual *“funcionários da empresa não tem obrigação de apoiar essas causas sociais.”*⁹

A corrente neoclássica, representada por Clarkson (1991, citado em Pinheiro, 2012) ^[27], considerou que *“Precisamos compreender as interligações complexas entre as forças econômicas e sociais. Isolando “questões sociais”, como separado do impacto econômico que eles têm, e reciprocamente isolando as questões econômicas como se não tivessem nenhum efeito social, erra o alvo, tanto administrativa como intelectualmente. As ações que visam um dos lados não vai resolver os problemas do outro. Processos, técnicas e teorias que não consideram todas estas forças vai deixar de descrever e prever o mundo dos negócios como ela realmente é.”*¹⁰

Nesta corrente, a componente social está incluída na atividade e objetivos da empresa, mas sem serem vitais ou dignos de relevância. Mais recentemente, *”a doutrina socioeconómica vem contemplar simultaneamente o alcance de objetivos económicos e a RS das empresas, atendendo a que, no longo prazo, nenhuma organização será rentável se estiver em conflito com a sociedade”* (Pinheiro, 2012) ^[27]. Assim, esta corrente tenta compatibilizar e integrar as duas componentes: Económica e Social.

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias, na sua *COM (2001):366* ^[5] estabelece que *“a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”*, incluindo *“a componente ambiental”*.

Em 2011, é publicada, pelo IPQ/APEE a Norma *“NP ISO 26 000”* ^[25], cujo principal objetivos era servir de apoio às Organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, através de uma harmonização do entendimento em torno da Responsabilidade Social, sendo um Guia e não uma norma de sistema de gestão motivo pelo qual não se destina a ser certificada por terceira parte.

Nesta norma constam algumas definições, sendo que a **Responsabilidade Social** é a *“Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta e esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações”* que apresenta as seguintes duas notas explicativas *“N1: As atividades incluem*

⁸ Tradução livre, do autor, do original: “There is only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in free and open competition, without deception or fraud.”

⁹ Tradução livre, do autor, do original: “corporate officers have no obligation to support such social causes”

¹⁰ Tradução livre, do autor, do original: “We need to understand the complex interconnections between economic and social forces. Isolating “social issues” as separate from the economic impact which they have, and conversely isolating economic issues as if they had no social effect, misses the mark both managerially and intellectually. Actions aimed at one side will not address the concerns of the other. Processes, techniques and theories which do not consider all of these forces will fail to describe and predict the business world as it really is.”

produtos, serviços e processos” e “ N2: As relações referem-se às atividades de uma organização na sua esfera de influência”.

Igualmente são apresentadas mais algumas definições, nomeadamente as de **organização** “Entidade ou grupo de pessoas e instalações com uma estrutura de responsabilidades, autoridades e relações e com objectivos identificáveis“, a de **Impacte** “Mudança positiva ou negativa na sociedade, na economia ou no ambiente”, a de **Ambiente** “Envolvente natural no qual uma organização opera, incluindo o ar, a água, o solo, os recursos naturais, a flora, a fauna, as pessoas, o espaço exterior e as suas inter-relações” e a de **Partes Interessada** “Pessoa ou grupo que tem um interesse em qualquer decisão ou atividade de uma organização”.

Neste mesmo ano e, resultante da publicação da norma ISO 26000, a Comissão Europeia, apresenta na COM(2011):681^[6] a nova definição como “a responsabilidade das empresas pelos impacto que têm na sociedade”. Este documento chama a atenção que esta responsabilidade está fundeada com o respeito pela legislação aplicável e pelos acordos entre as partes, e refere que “para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de:

- maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral;
- identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.”

Neste mesmo documento, a Comissão Europeia realça a natureza multidisciplinar da Responsabilidade Social das Organizações que “de acordo com estes princípios e orientações, a responsabilidade social das empresas abrange, pelo menos, os direitos humanos, as práticas laborais e de emprego (tais como formação, diversidade, igualdade entre homens e mulheres e saúde e bem-estar dos trabalhadores), questões ambientais (por exemplo, biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos, avaliação do ciclo de vida e prevenção da poluição) e a luta contra o suborno e a corrupção. A participação e o desenvolvimento comunitário, a integração dos deficientes e os interesses dos consumidores, incluindo as questões de privacidade, fazem também parte da noção de responsabilidade social das empresas. A promoção da responsabilidade social e ambiental através da cadeia de abastecimento e a divulgação de informações não financeiras são consideradas questões transversais importantes. A Comissão adoptou uma comunicação sobre as políticas da UE e o voluntariado na qual reconhece o voluntariado de trabalhadores enquanto expressão da responsabilidade social das empresas”. E reforça a importância da Responsabilidade Social, referindo “Encarar a responsabilidade social de uma perspectiva estratégica é cada vez mais importante para a competitividade das empresas pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão dos recursos humanos e capacidade de inovação”.

A mesma Comissão Europeia e ainda no documento atrás referido, chama a atenção para a relação entre Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social, dizendo “A responsabilidade social das empresas diz respeito a todas as empresas. A presente comunicação será adoptada juntamente com uma iniciativa em favor do empreendedorismo social, que é complementar mas distinta, destinada a apoiar um tipo específico de empresas, nomeadamente aquelas cujo principal objectivo é explicitamente social e/ou ambiental, cuja organização interna reflete tal objectivo e que reinvestem os respectivos lucros para esse efeito. Esta iniciativa debruça-se sobre o

ecossistema necessário para fazer prosperar o empreendedorismo social e a inovação social, por forma a contribuírem para a economia social de mercado europeia”

2.4 Empreendedorismo Social

O conceito de Empreendedorismo Social (ES) tem sofrido alterações ao longo do tempo. A ideia de criação de valor social começou a ganhar contornos no século 20, sendo que *”Em 1973, Davis escreveu um artigo sobre as várias opiniões sobre as empresas assumirem responsabilidades sociais”* (Volkman, et al., 2012) ^[37].¹¹

A ASHOKA ^[44] é uma organização americana, que define a sua missão *“Para apoiar os empreendedores sociais que estão liderando e colaborando com o Fazedor de mudanças, em uma equipe de equipes modelo que aborda a fluidez de uma sociedade em rápida evolução. Ashoka acredita que qualquer pessoa pode aprender e aplicar as habilidades críticas de empatia, trabalho em equipe, liderança e fazer mudanças para ser bem sucedido no mundo moderno.”* ¹². Esta Fundação desde 1980 que *“tem vindo a construir uma reputação para o fomento da inovação conduzido pelo cidadão focado na mudança social. A organização ajudou a originar o conceito de empreendedorismo social, que trabalham fora dos sectores governamentais e empresariais para encontrar soluções sustentáveis para as necessidades da sociedade. Esforços da Ashoka no lançamento líderes em empreendedorismo social começou na América Latina, África, Ásia e Europa Central, e recentemente se expandiu para a Europa Ocidental, Leste da Ásia e do Oriente Médio”* ¹³

Nos anos 80, o termo empreendedorismo social começou a ser difundido por Drayton (em entrevista à revista FORBES) ^[60], após a criação da *ASHOKA – Innovators for The Public*, na qual deu origem ao conceito de Empreendedorismo Social, trabalhando com o governo e sector privado na criação de soluções sustentáveis como resposta aos diversos problemas sociais.

Nos anos 90, Dees ^[8] estudou a definição de ES, que tinha vindo a ganhar popularidade, referindo no entanto que *“tem diferentes significados para diferentes pessoas. Tal pode ser confuso.”*¹⁴ Se por um lado alguns autores referem-se ao empreendedorismo social como uma iniciativa sem fins lucrativos, ou seja, tendo como principal objectivo de criar valor social definindo estratégias de sustentabilidade em detrimento da criação de riqueza, outros associam-no como uma oportunidade de práticas de Responsabilidade Social das organizações e um terceiro grupo refere-se ao ES como um simples meio para resolver os diversos problemas sociais através de uma missão social, levando à transformação social (Dees, 1998) ^[8].

¹¹ Tradução livre, do autor, do original: *“In 1973, Davis wrote an article on the different opinions towards business assuming social responsibilities”*

¹² Tradução livre, do autor, do original: *“To support social entrepreneurs who are leading and collaborating with changemakers, in a team of teams model that addresses the fluidity of a rapidly evolving society. Ashoka believes that anyone can learn and apply the critical skills of empathy, team work, leadership and changemaking to be successful in the modern world.”*

¹³ Tradução livre, do autor, do original: *“Ashoka has steadily built a reputation for fostering citizen-led innovation focused on social change. The organization helped originate the concept of social entrepreneurship, working outside of the government and business sectors to find sustainable solutions for societal needs. Ashoka’s efforts at launching leaders in social entrepreneurship began in Latin America, Africa, Asia, and Central Europe, and have recently expanded to Western Europe, East Asia, and the Middle East”*

¹⁴ Tradução livre, do autor, do original: *“it means different things to different people. This can be confusing”*.

Desde então várias definições têm surgido, Mort et al (2002) ^[23], definem empreendedorismo social como “o processo de criação de novas organizações sem fins lucrativos e introduzindo inovação nas já existentes, suportado por uma abordagem multidimensional que inclui a identificação de uma oportunidade social, a capacidade empreendedora e a tolerância ao risco”.

Para Guclu et al (2002) ^[14], o ES inicia-se com uma visão oportunidade atrativa a que corresponde ter um potencial bastante criador de impacto social positivo e justificando o investimento dos diversos recursos - tempo, energia e dinheiro -, necessários para o concretizar.

Apesar de o Empreendedorismo Social esteja “em evidência em muitos negócios com fins lucrativos - por vezes em seu estratégias e atividades, por vezes, através de doações de tempo e dinheiro” ^[15], como referiu Thompson (2002, citado em Fayolle & Matley, 2010) ^[11], Lasprogata et al., (2003, citado em Fayolle & Matley, 2010) ^[11], referem-se a ES como “as organizações sem fins lucrativos que aplicam estratégias empresariais para se sustentarem financeiramente ao ter um impacto maior na sua missão social (ou seja, a “double bottom line”).” ¹⁶

O estudo desenvolvido por Alvord et Al. (2004) ^[2] centrou-se no “Empreendedorismo social como um catalisador para a transformação social. Mais especificamente, ... no empreendedorismo social que cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais exigidos para as transformações sociais sustentáveis”. ¹⁷

“A principal diferença entre o empreendedorismo no sector empresarial e empreendedorismo social encontra-se na prioridade relativa atribuída a criação de riqueza social, contra a criação de riqueza econômica” ¹⁸ Mair & Matti (2004) ^[20], mas como refere Austin, et Al, (2006) ^[4], “as transações de valor em empreendedorismo social diferem do empreendedorismo comercial em espécie, consumidores, tempo, flexibilidade e mensurabilidade” ¹⁹ o que, no entanto, e ainda segundo os mesmos autores, “por causa da maneira em que os recursos devem ser mobilizados e por causa das ambiguidades associadas à medição de desempenho, os termos das negócios são fundamentalmente diferentes para os empresários comerciais e sociais” ²⁰, pelo que “é fundamental para os empreendedores sociais ter uma compreensão clara da teoria de mudança de sua empresa, ou o processo pelo qual a inovação social vai ter um impacto social e, além

¹⁵ Tradução livre, do autor, do original: “many profit-seeking businesses – sometimes in their strategies and activities, sometimes through donations of money and time”.

¹⁶ Tradução livre, do autor, do original: “Social entrepreneurship means nonprofit organizations that apply entrepreneurial strategies to sustain themselves financially while having a greater impact on their social mission (i.e. the “double bottom line”).”.

¹⁷ Tradução livre, do autor, do original: “..we are particularly interested in social entrepreneurship as a catalyst for social transformation. More specifically, this study focuses on social entrepreneurship that creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations.”

¹⁸ Tradução livre, do autor, do original: “... the main difference between entrepreneurship in the business sector and social entrepreneurship lies in the relative priority given to social wealth creation versus economic wealth creation.”

¹⁹ Tradução livre, do autor, do original: “The value transactions in social entrepreneurship differ from commercial entrepreneurship in kind, consumers, timing, flexibility, and measurability.”

²⁰ Tradução livre, do autor, do original: “However, because of the way in which resources must be mobilized and because of the ambiguities associated with performance measurement, the terms of the deals are fundamentally different for commercial and social entrepreneurs.”

*disso, para ser capaz de criar um argumento convincente para os participantes e contribuintes para que a cadeia de produção de valor social da empresa pode gerar benefícios sociais superiores”*²¹

Diversos autores, nomeadamente Austin et al., (2006) ^[4], Dees (2009) ^[9] e Santos (2009) ^[29], referem que este processo de criação de valor inovador pode ser baseado em entidades sem fins lucrativos, em empresas de negócios comercial ou através do sector governamental.

O ES foi definido por ZAHRA et al. (2009) ^[43], como sendo aquele que *“engloba as atividades e processos desenvolvidos para descobrir, definir e explorar as oportunidades para aumentar a riqueza social através da criação de novas iniciativas ou da gestão de organizações já existentes de forma inovadora.”* ²²

Ainda em 2009, Austin et Al, (2009) ^[3], referem que *“Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) é um processo destinado a habilitar as empresas a desenvolver formas mais avançadas e poderosas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).”* ²³

Segundo Volkmann et al. (2010) ^[37] o ES é uma forma particular de empreendedorismo, tendo como foco *“a criação de valor social”* independentemente da natureza lucrativa ou não lucrativa LONDON, et al. (2010) ^[18].

Sommerrock (2010) ^[34] refere que há um quarto grupo de autores que considera Empreendedorismo social quando nas organizações *“a sua operação resulta diretamente de sua missão social”* ²⁴.

Filipe Santos, Professor Doutorado no âmbito do ES pelo *“INSEAD – The Business school for the World”* e um dos mais conceituados investigadores no âmbito da do Empreendedorismo e Inovação social define, em 2009 ^[29], o ES como *“a procura de soluções sustentáveis para problemas de externalidades positivas negligenciados.”*²⁵, referindo o mesmo autor, em 2010 ^[30], que os *“empreendedores sociais estão usando suas competências comerciais e incentivos baseados no mercado para combater a pobreza, doenças e degradação ambiental”* ²⁶, considerando, em 2012 ^[31], que *“O lucro não é o principal impulsionador para um empreendedor social”* ²⁷.

A Fundação Schwab ^[52], é uma das mais importantes fundações europeias na área do empreendedorismo Social. A Fundação Schwab para o Empreendedorismo Social é,

²¹ Tradução livre, do autor, do original: “It is critical for social entrepreneurs to have a clear understanding of their enterprise’s theory of change, or the process by which the social innovation is going to have a social impact, and moreover, to be able to make a compelling case to participants and contributors so that the enterprise’s social-value production chain can generate superior social returns.”

²² Tradução livre, do autor, do original: *“encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner”*

²³ Tradução livre, do autor, do original: *“Corporate Social Entrepreneurship (CSE) is a process aimed at enabling business to develop more advanced and powerful forms of Corporate Social Responsibility (CSR)”*.

²⁴ Tradução livre, do autor, do original: *“.. their operation results directly from their social mission”*

²⁵ Tradução livre, do autor, do original: *“Social entrepreneurship is the pursuit of sustainable solutions to problems of neglected positive externalities”*

²⁶ Tradução livre, do autor, do original: *“social entrepreneurs are using their commercial skills and market-based incentives to tackle poverty, disease and environmental degradation.”*

²⁷ Tradução livre, do autor, do original: *“Profit is not the main driver for a social entrepreneur.”*

organização sem fins lucrativos, independente e neutra, fundada em 1998, com o objetivo de promover o empreendedorismo social e fomentar empreendedores sociais como um importante catalisador para a inovação e o progresso sociais. A Fundação está sob a supervisão legal do Governo Federal Suíço e está sediada em Cologny em Genebra, Suíça. “*A Fundação Schwab para o Empreendedorismo Social oferece plataformas sem paralelo a nível regional e global para destacar e promover modelos de liderança de inovação social sustentável. Ele identifica uma seleta comunidade de empreendedores sociais e envolve-la na formação de agendas global, regional e da indústria, que melhoram o estado do mundo em estreita colaboração com as outras partes interessadas do Fórum Econômico Mundial.*”²⁸.

Esta Fundação^[54] define “o Empreendedorismo Social como:

- *obre a aplicação de abordagens práticas, inovadoras e sustentáveis para beneficiar a sociedade em geral, com ênfase na naqueles que são marginalizados e pobres.*
- *Um termo que captura uma abordagem única para os problemas econômicos e sociais, para aproximar os cortes em todos os sectores e disciplinas que fundamentadas em certos valores e processos são comuns a cada um fez empreendedor social, independentemente de seu / sua área de enfoque tem sido a educação, saúde, reforma da segurança social, os direitos humanos, os direitos dos trabalhadores, meio ambiente, desenvolvimento econômico, agricultura, etc, ou se as organizações que são criadas entidades sem fins lucrativos ou com fins lucrativos..*
- *É esta abordagem que coloca a empreendedor social à parte do resto da multidão de pessoas bem-intencionadas e organizações que dedicam suas vidas para a melhoria social”.*²⁹

2.5 Inovação Social

A definição de Santos apresentada no site do IES^[56], diz que o ES “*se traduz em Inovação Social sempre que se criam repostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão*”.

Este conceito já é empregue há muito tempo, tendo a sua definição e campos de aplicação evoluído ao longo do tempo. “*Até o século XVIII, Benjamin Franklin evocou inovação*

²⁸ Tradução livre, do autor, do original: “*The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship is a not-for-profit, independent and neutral organization, founded in 1998, with the purpose to advance social entrepreneurship and to foster social entrepreneurs as an important catalyst for societal innovation and progress. The Foundation is under the legal supervision of the Swiss Federal Government and is headquartered in Cologny-Geneva, Switzerland. The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship provides unparalleled platforms at the regional and global level to highlight and advance leading models of sustainable social innovation. It identifies a select community of social entrepreneurs and engages it in shaping global, regional and industry agendas that improve the state of the world in close collaboration with the other stakeholders of the World Economic Forum*”.

²⁹ Tradução livre, do autor, do original: “*Social entrepreneurship is:- About applying practical, innovative and sustainable approaches to benefit society in general, with an emphasis on those who are marginalized and poor;- .A term that captures a unique approach “to economic and social problems, an approach that cuts across sectors and disciplines grounded in certain values and processes that are common to each social entrepreneur, independent of whether his/ her area of focus has been education, health, welfare reform, human rights, workers' rights, environment, economic development, agriculture, etc., or whether the organizations they set up are non-profit or for-profit entities.; -It is this approach that sets the social entrepreneur apart from the rest of the crowd of well-meaning people and organizations who dedicate their lives to social improvement.*”

*social ao propor pequenas modificações dentro da organização social das comunidades”*³⁰
Mumford (2002, citado por MacCallum, et al., 2009)^[19].

O termo inovação social refere-se, segundo Mumford, (2002)^[24], “à geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns.”³¹.

Segundo MacCallum, et al. (2009)^[19], “inovação social é inovação nas relações sociais, bem como na satisfação das necessidades humanas.”³². A inovação social “é gerada pela combinação de componentes do modelo de negócio que estabelecem um empreendimento com o objetivo de melhorar o bem-estar da comunidade e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade económica e financeira.”³³ Michelini (2012)^[22].

2.6 O Empreendedor Social

No entanto, apesar da crescente popularidade, atraindo talento, dinheiro e atenção, tem havido cada vez mais incertezas sobre o que é o Empreendedorismo Social e o papel do empreendedor social. Como resultado, todas as atividades que promovam o bem comum são designadas por empreendedorismo social. Existe por isso a necessidade de desenvolver com mais certeza a sua definição³⁴. Martin & Osberg (2007)^[21].

A Fundação Schwab^[54] refere ser “importante para a avaliação global do empreendedor social, o seu compromisso com o conceito, criatividade para alcançar o impacto social ou de chegar ao mercado e prévio histórico de sucesso.”³⁵

O fenómeno de empreendedorismo social sempre existiu de várias formas e foi evoluindo o seu reconhecimento pelos políticos, como é o caso do anterior Primeiro ministro inglês, Tony Blair, no seu discurso de Janeiro de 1998 citado em Thomson, (2010)^[35] “Na segunda metade do século soubemos que o governo não pode atingir os seus objectivos sem a energia e o comprometimento de outros - organizações voluntárias, as empresas e, sobretudo, o público em geral ... Eu sempre acreditei que os laços que os indivíduos fazem entre si e suas comunidades são tão importantes quanto as coisas fornecidas para eles pelo estado ... Todos os anos, milhares de

³⁰ Tradução livre, do autor, do original: “As far back as the eighteenth century, Benjamin Franklin evoked social innovation in proposing minor modifications within the social organization of communities”.

³¹ Tradução livre, do autor, do original “The term social innovation, as used here, refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals”.

³² Tradução livre, do autor, do original: “social innovation is innovation in social relations, as well as in meeting human needs.”

³³ Tradução livre, do autor, do original: “social innovation is generated by the combination of business model components that set up an enterprise with the aim of improving community well-being and, at the same time, guarantees economic and financial sustainability”.

³⁴ Tradução livre, do autor, do original: “Social entrepreneurship is attracting growing amounts of talent, money, and attention. But along with its increasing popularity has come less certainty about what exactly a social entrepreneur is and does. As a result, all sorts of activities are now being called social entrepreneurship. Some say that a more inclusive term is all for the good, but the authors argue that it’s time for a more rigorous definition.”

³⁵ Tradução livre, do autor, do original: “Important to the overall assessment of the social entrepreneur are his or her commitment to the concept, creativeness in achieving the social impact or reaching the market, and previous track record of success..”

empreendedores sociais alcançar coisas extraordinárias em circunstâncias difíceis ... Para tudo os milhões que se envolvem [em iniciativas da comunidade e do voluntariado] existem outros milhões que teria se envolvido se soubessem como ... Então, eu assentei um desafio: que nós marcar o milênio com uma explosão em "atos de comunidade" que toque a vida das pessoas ³⁶.

Leadbeater (1997) ^[17] publicou um relatório onde apresenta algumas considerações significativas, nomeadamente:

- *“Os Empreendedores Sociais são movidos por uma missão, e não pela busca do lucro ou da valorização acionista.”*³⁷
- *“Eles inovam novos serviços de assistência social e de novas formas de prestação de serviços existentes.”*³⁸
- *“Estes empreendedores sociais estão criando formas inovadoras de resolver alguns dos nossos problemas sociais mais prementes e intratáveis: criminalidade juvenil, drogas de dependência, desemprego crônico, analfabetismo, SIDA e doença mental.”*³⁹
- *“Eles tomam recursos subutilizados e, muitas vezes descartados - pessoas e edifícios - e redinamizá-los, encontrando novas maneiras de usá-los para satisfazer as necessidades não satisfeitas e muitas vezes não reconhecidos.”*⁴⁰
- *“Os empreendedores sociais que implantam competências empresariais para fins sociais estão a trabalhar em partes do sector público tradicional, algumas grandes empresas do sector privado e no limite mais inovador do sector do voluntariado.”*⁴¹

Dees, (1998) ^[8] resume o papel dos empreendedores sociais reconhecendo-lhes “o papel de agentes de mudança no sector social, por:

- *Adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado),*
- *Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão,*
- *Envolver-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem,*
- *Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis, e*
- *Expor a responsabilidade aumentou para os círculos eleitorais e serviu para os resultados criados.”*⁴²

³⁶ Tradução livre, do autor, do original: “In the second half of the century we learnt that government cannot achieve its aims without the energy and commitment of others - voluntary organisations, business and, crucially, the wider public ... I have always believed that the bonds that individuals make with each other and their communities are every bit as important as the things provided for them by the state ... Every year thousands of social entrepreneurs achieve extraordinary things in difficult circumstances ... For all the millions who get involved [in community initiatives and the voluntary sector] there are millions more who would get involved if they knew how ... So I set down a challenge: That we mark the Millennium with an explosion in "acts of community" that touch people's lives

³⁷ Tradução livre, do autor, do original: “Social entrepreneurs will be one of the most important sources of innovation.”

³⁸ Tradução livre, do autor, do original: “They innovate new welfare services and new ways of delivering existing services.”

³⁹ Tradução livre, do autor, do original: “These social entrepreneurs are creating innovative ways of tackling some of our most pressing and intractable social problems: youth crime, drugs dependency, chronic joblessness, illiteracy, Aids and mental illness.”

⁴⁰ Tradução livre, do autor, do original: “They take underutilised and often discarded resources – people and buildings – and re-energise them by finding new ways to use them to satisfy unmet and often unrecognised needs.”

⁴¹ Tradução livre, do autor, do original: “Social entrepreneurs who deploy entrepreneurial skills for social ends are at work in parts of the traditional public sector, some large private sector corporations and at the most innovative edge of the voluntary sector.”

⁴² Tradução livre, do autor, do original: “They Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: - Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value); - Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission; - Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning; -

A Ashoka PORTUGAL ^[46] define os empreendedores sociais como “*indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade. São ambiciosos e persistentes, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala.*» Para além disso, estes identificam os maiores problemas da sociedade ou ambientais e são agentes de mudança, persuadindo a sociedade « *a seguir um novo rumo* ”.

Segundo a Fundação Schwab ^[52], todos os empreendedores têm características comuns que o permitem fazer inovação e transformação social em todas as áreas (educação, saúde, ambiente ou desenvolvimento sustentável). Eles definem objetivos para o combate à pobreza, de responsabilidade social através de novos modelos de negócios que conduzem à inovação, diferenciando-se dos métodos tradicionais. Um empreendedor social confunde-se com um empresário, constrói organizações fortes e sustentáveis, com ou sem fins lucrativos.

Para a mesma Fundação ^[52], “*um empreendedor social é um líder ou um visionário pragmático que:*

- *Alcança uma mudança social, em larga escala, sistémica e sustentável social sustentável em larga escala através de uma nova invenção, uma abordagem diferente, uma aplicação mais rigorosa das tecnologias ou estratégias conhecidas, ou uma combinação destas.*
- *Focaliza antes de tudo na criação de valor social e / ou ecológico e tenta otimizar a criação de valor financeiro..*
- *Inova encontrando um novo produto, um novo serviço, ou uma nova abordagem para um problema social.*
- *De forma contínua, refina e adapta a abordagem em resposta ao feedback..*
- *Combina das características de Richard Branson e Madre Teresa.*”⁴³

A Fundação Schwab aplica os seguintes critérios quando olha para os maiores empreendedores: ser inovador, ser Sustentável, ter impacto social e alcançar. Sendo assim, as características em comum entre todos os empreendedores são as seguintes:

- *“Uma crença inabalável na capacidade inata de todas as pessoas de contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico e social;*
- *A paixão de fazer as coisas acontecerem;*
- *Um postura prática, mas inovadora face a um problema social, muitas vezes utilizando princípios e forças de mercado, juntamente com a sua obstinada determinação, que lhes permite romper com as restrições impostas pelas ideologias ou disciplinas, empurrando-os a assumir riscos que outros não o ousariam.*
- *Um zelo para medir e monitorar o seu impacto. Empreendedores têm padrões elevados, particularmente em relação aos esforços de sua própria organização e em resposta às comunidades com as quais se dedicam. Os dados, tanto quantitativos como qualitativos, são as suas principais ferramentas, orientando o feedback e melhoria contínuas.*

Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and - Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.”

⁴³ Tradução livre, do autor, do original: “A social entrepreneur is a leader or pragmatic visionary who: -Achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these; - Focuses first and foremost on the social and/or ecological value creation and tries to optimize the financial value creation; -Innovates by finding a new product, a new service, or a new approach to a social problem; - Continuously refines and adapts approach in response to feedback; - Combines the characteristics represented by Richard Branson and Mother Teresa.”

- *A impaciente saudável. Não pode sentar e esperar que a mudança aconteça - eles são os drivers de mudança.*⁴⁴

Santos (2010)^[30] afirma que “como os métodos convencionais de lidar com os problemas da sociedade parecem ineficazes, chegou o momento para que os empreendedores sociais assumirem a liderança”⁴⁵

A AIRO em conjunto como IPL (2012)^[1], apresentam o conjunto de 10 D’s, conjunto de características que definem o Empreendedor Social:

- “Dream (Sonhadores)** – Os empreendedores sociais conseguem visionar o que o futuro pode trazer, não apenas aos próprios (o que sucede com os empreendedores privados), mas às organizações e à própria sociedade onde estão envolvidos.
- Decisiveness (Decididos)** – Os empreendedores sociais são por natureza indivíduos que rapidamente tomam decisões.
- Doers (Ativos)** – Qualquer plano de ação que vise alcançar o objetivo a que o empreendedor se propõe é decidido e implementado de forma rápida, mesmo que o mesmo requiera ajustes de modo a adaptar-se às necessidades específicas da comunidade ou sociedade onde se insere.
- Determination (Determinados)** – Os empreendedores sociais são muito responsáveis e bastante persistentes, não desistindo perante obstáculos que à primeira vista parecem incontornáveis.
- Dedication (Dedicados)** – O empreendedor social trabalha incessantemente quando se propõe avançar com um novo projeto ou negócio, mesmo que essa dedicação coloque em causa alguns relacionamentos pessoais, como por exemplo familiares.
- Devotion (Devotados)** – Os projetos ou negócios em que o empreendedor social que se envolve são executados por ele com verdadeiro prazer, facilitando a sua “venda”, seja ela efetiva ou figurada.
- Details (Minuciosos)** – O controlo dos detalhes é um fator de o empreendedor social acautela de modo a maximizar o sucesso do seu projeto ou negócio. No caso do empreendedor privado a tônica é colocada no controlo dos detalhes para minimização dos riscos (como o empreendedor social), mas também para a maximização do lucro.
- Destiny (Destinados)** – Os empreendedores preferem ser “donos” do seu destino a estarem dependentes de outrem.
- Dollars (Dinheiro)** – O enriquecer não consta do topo da lista das motivações de um empreendedor social. Embora seja um indicador do sucesso do projeto ou negócio, a minimização ou resolução do problema social em causa é para si a recompense prioritária.

⁴⁴ Tradução livre, do autor, do original: “Social entrepreneurs share some common traits including: -An unwavering belief in the innate capacity of all people to contribute meaningfully to economic and social development; -A driving passion to make that happen;- A practical but innovative stance to a social problem, often using market principles and forces, coupled with dogged determination, that allows them to break away from constraints imposed by ideology or field of discipline, and pushes them to take risks that others wouldn't dare; -A zeal to measure and monitor their impact. Entrepreneurs have high standards, particularly in relation to their own organization's efforts and in response to the communities with which they engage. Data, both quantitative and qualitative, are their key tools, guiding continuous feedback and improvement:- A healthy impatience. Social Entrepreneurs cannot sit back and wait for change to happen - they are the change drivers”.

⁴⁵ Tradução livre, do autor, do original: “As conventional methods of addressing society's problems appear ineffective, the time has come for social entrepreneurs to take the lead”

- x. **Distribute (Partilha)** – *Os empreendedores sociais partilham o controlo do projeto ou do negócio com os demais colaboradores ou parceiros, os quais representam peças fundamentais para o seu sucesso”.*

2.7 As Empresas Sociais

Segundo Dees, (1994, citado por Mair & Marti, 2004) ^[20] “*as empresas sociais são organizações privadas dedicadas a resolver um problema social, servindo os mais desfavorecidos, e fornecendo de bens socialmente importantes que não estavam, na sua opinião, fornecida de forma adequada por órgãos públicos ou mercados privados. Estas organizações têm buscado metas que não podem ser medidos apenas pela geração de lucro, a penetração de mercado ou apoio de eleitores*” ⁴⁶, e Haugh & Tracey, (2004, citado por Mair & Marti 2004) ^[20], referem que “*as empresas sociais são as empresas que negociam com um propósito social. Elas combinam inovação, empreendedorismo e finalidade social e procuram ser financeiramente sustentável, gerando as receitas provenientes de Comércio. Sua missão social priorizar benefício social acima do lucro social e, se e quando um superavit for realizado, é usado para promover os objetivos sociais do grupo beneficiário ou da comunidade, e não distribuídos para as pessoas com controle acionista da empresa.*”⁴⁷

Por outro lado, segundo Kerlin (2006)^[16], o conceito de empresa social tem significados diferentes na Europa e nos EUA. Enquanto que nos EUA, a empresa social tem como foco a orientação para o lucro que permite sustentar a missão social, na Europa, a empresa social tem como foco a abordagem inovadora através de produtos e serviços que permite maximizar o impacto social, independentemente da natureza lucrativa ou não lucrativa.

O EMES^[48], organização europeia de investigação na área das empresas sociais, sediada na Universidade de Liège, na Bélgica, apresenta, para a caracterização das empresas sociais, 3 grupos de 3 indicadores “*Três indicadores refletem as dimensões econômicas e empresariais de empresas sociais:*

- *A atividade contínua produzindo bens e / ou vendendo serviços;*
- *Um significativo nível de risco económico;*
- *A quantidade mínima de trabalho remunerado.*

Três indicadores de encapsulam as dimensões sociais de tais empresas:

- *Um objetivo explícito em benefício da comunidade;*
- *Uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos ou organizações da sociedade civil;*
- *A distribuição de lucros limitados.*

Finalmente, três indicadores refletem a governança participativa dessas empresas:

- *Um alto grau de autonomia;*
- *Um poder de tomada de decisão não baseada na propriedade de capital;*
- *A natureza participativa, que envolve várias partes afetadas pela atividade*”⁴⁸

⁴⁶ Tradução livre, do autor, do original: “*Social enterprises are private organizations dedicated to solving a social problems, serving the disadvantaged, and providing socially important goods that were not, in their judgment adequately provided by public agencies or private markets. These organizations have pursued goals that could not be measured simply by profit generation, market penetration or voter support*”

⁴⁷ Tradução livre, do autor, do original: “*Social enterprise[s] [are] business[es] that trade for a social purpose. They combine innovation, entrepreneurship and social purpose and seek to be financially sustainable by generating revenue from trading. Their social mission prioritize social benefit above social profit, and if and when a surplus is made, this is used to further the social aims of the beneficiary group or community, and not distributed to those with controlling interest of the enterprise.*”

⁴⁸ Tradução livre, do autor, do original: “*Three indicators reflect the economic and entrepreneurial dimensions of social enterprises: A continuous activity*

No Reino Unido, a Social Enterprise UK ^[63], uma Associação inglesa de empresas sociais, define “As empresas sociais são as empresas que negociam para resolver os problemas sociais, melhorar as comunidades, as chances de vida das pessoas ou o ambiente.”⁴⁹

Nos Estados Unidos, a Social Enterprise Alliance (SEA) ^[65], criada em 1997 define Empresas Sociais como aquelas “cujo objeto principal é o bem comum. Eles usam os métodos e disciplinas de negócios e do poder do mercado para fazer avançar suas agendas sociais, ambientais e de justiça humana”⁵⁰.

Esta mesma Organização ^[66], refere que “três características distinguem uma empresa social de outros tipos de empresas, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais:

- Ele aborda diretamente uma necessidade social intratável e serve o bem comum, seja através de seus produtos e serviços ou através do número de pessoas desfavorecidas que emprega;
- Sua atividade comercial é uma forte fonte geradora de renda, seja um fluxo de renda ganhou significativa dentro do portfólio receita mista uma organização sem fins lucrativos, ou um lucro para a empresa;
- O bem comum é o seu objetivo principal, literalmente "cozido no" DNA da organização, e superando todos os outros”⁵¹

Na fig. 2, está representado este conceito de Empresa Social.

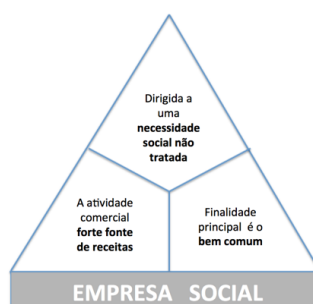


Fig. 2 - A Empresa social (adaptado de Social Enterprise UK ^[64])

Yunus (2009) ^[40], o impulsionador do microcrédito, define “Assim, uma empresa social é projetado e operado como uma empresa, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, mas o princípio da maximização do lucro substituído pelo princípio sócio-benefício. Ao invés

producing goods and/or selling services;- A significant level of economic risk;- A minimum amount of paid work and Three indicators encapsulate the social dimensions of such enterprises:: -An explicit aim to benefit the community; - An initiative launched by a group of citizens or civil society organizations; -A limited profit distribution Finally, three indicators reflect the participatory governance of such enterprises: -A high degree of autonomy; - A decision-making power not based on capital ownership; -A participatory nature, which involves various parties affected by the activity”

⁴⁹ Tradução livre, do autor, do original: “Social enterprises are businesses that trade to tackle social problems, improve communities, people’s life chances, or the environment.”

⁵⁰ Tradução livre, do autor, do original: “Social enterprises are businesses whose primary purpose is the common good. They use the methods and disciplines of business and the power of the marketplace to advance their social, environmental and human justice agendas”.

⁵¹ Tradução livre, do autor, do original: “Three characteristics distinguish a social enterprise from other types of businesses, nonprofits and government agencies: It directly addresses an intractable social need and serves the common good, either through its products and services or through the number of disadvantaged people it employs; Its commercial activity is a strong revenue driver, whether a significant earned income stream within a nonprofit’s mixed revenue portfolio, or a for profit enterprise; - The common good is its primary purpose, literally “baked into” the organization’s DNA, and trumping all others.”

de procurar acumular a maior possível nível de lucro financeiro para ser apreciado pelos investidores, o social, empresa busca atingir um objetivo social.”⁵²

2.8 Os diversos Sociais: Ação, Responsabilidade, Inovação, Economia e Empreendedorismo Social

São diversas as definições que incluem “social” e podem ser resumidas, de acordo:

- com as fontes financeiras:
 - Economia social: se as fontes são resultado direto e proporcional da atividade (por exemplo, venda de produtos/serviços);
 - Ação Social: se as fontes resultam de apoios não proporcionados e escalados pela atividade (por exemplo, mecenato, donativos, subvenções, etc.),
- com os objetivos da sociedade :
 - Economia social e Ação Social: se o objetivo central da atividade da organização é de fim social;
 - Empreendedorismo social: empreendedorismo, que se torna ação ou economia social,
- com os impactos da sociedade :
 - Responsabilidade social: quando tem em consideração os impactos das partes interessadas;
 - Ação Social: quando se destinam a pessoas excluídas ou abandonas pela Sociedade;
 - Inovação Social: quando os resultados da inovação, tem uma aplicação maioritária no âmbito da Economia Social e da Ação Social

Com base nestas conclusões é possível ilustrar em gráfico as diferentes dimensões das Organizações, no âmbito social. A figura 3 diz respeito à origem dos proveitos e figura 4 aos impactos na sociedade.

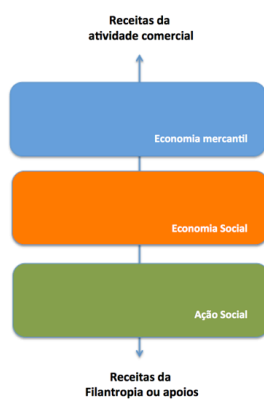


Fig. 3 – Organizações segundo os proveitos

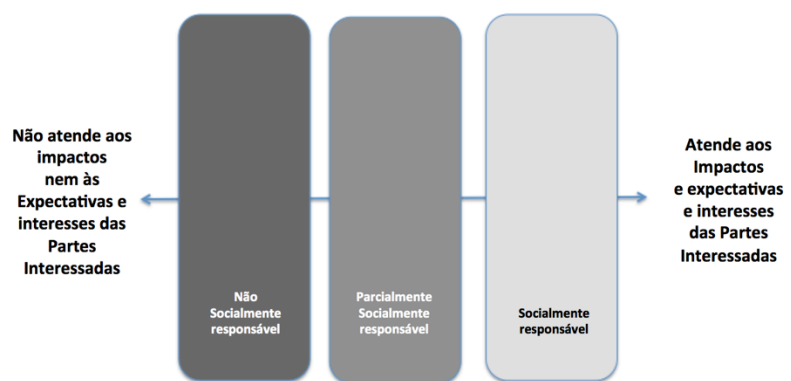


Fig. 4 – Organizações segundo os impacto

⁵² Tradução livre, do autor, do original: “Thus, a social business is designed and operated as a business enterprise, with products, services, customers, markets, expenses, and revenues—but with the profit-maximization principle replaced by the social-benefit principle. Rather than seeking to amass the highest possible level of financial profit to be enjoyed by the investors, the social business seeks to achieve a social objective.”

Fazendo a sobreposição de ambos os gráficos, é possível posicionar os projetos face ao objectivo económico e social, como se pode verificar na figura 5.

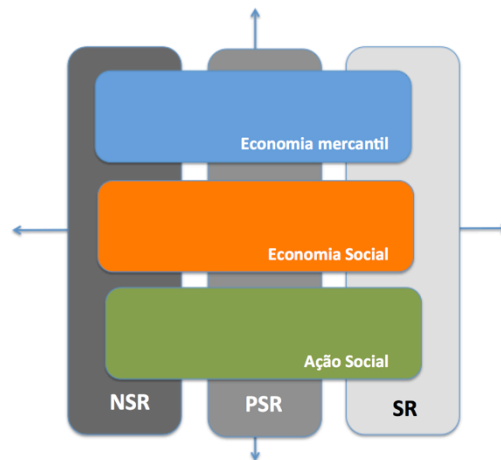


Fig. 5 – Organizações segundo os proveitos e os impactos

Usar-se-á no presente trabalho o conceito atualizado, em que Empreendedorismo Social e Inovação Social se encontram intimamente interligadas. Como sugerido por Santos (2012)^[31], o conceito que se adotará é o “*processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade, se traduz em Inovação Social sempre que se criam repostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão.*”

2.8 O mercado do Empreendedorismo Social

Um pouco por todo mundo assiste-se a um crescimento forte de negócios sociais. Existem organizações internacionais como a Ashoka ^[44] e a Fundação Schwab ^[52] que promovem, apoiam e identificam as ideias com maior potencial, incentivando a transformação e a mudança para um mundo melhor, criando uma rede de empreendedores sociais a nível mundial.

O Social Innovation Exchange ^[67] é a maior rede mundial de inovação social, apoiando cidades, governos e organismos internacionais, como a Comissão Europeia a melhorar métodos eficazes para o desenvolvimento soluções que deem resposta às necessidades sociais, como as alterações climáticas, as desigualdades e a saúde.

Na Europa, a Comissão Europeia ^[51] tem vindo ao longo dos últimos anos a promover o empreendedorismo social, a inovação social e a empresa social através diversas iniciativas incluindo a organização de conferências, concursos e apoios financeiros.

Em Portugal, a maior instituição que promove o ES é o Instituto do Empreendedorismo Social ^[56] estimulando a inovação e o crescimento de projetos que resolvem problemas negligenciados pela sociedade e que levam à transformação social, identificando, apoiando e formando empreendedores sociais e iniciativas de elevado potencial.

2.9 Exemplos de Negócios Sociais

Atendendo à diversidade de projetos existentes, e aos seus diversos âmbitos, apresenta-se de seguida um conjunto de projetos, no âmbito do Empreendedorismo e Inovação social, desenvolvido e implementado em Portugal, na Europa, nos Estados Unidos da América e no resto do Mundo. O principal objetivo desta referência é que mostrar projetos que inspiraram, motivaram e serviram de ponto de reflexão, de algum modo, para o autor desta dissertação e a sua equipa para os projetos em que se envolveu e em particular para o Places4All que é usado neste trabalho (e se apresenta no capítulo 4). Para cada projeto, apresenta-se a designação, o Empreendedor, o website do projeto, a forma jurídica, o problema identificado, a solução encontrada, e os principais parceiros.

2.9.1 Em Portugal – Projeto “ColorADD”

O Empreendedor: Miguel Neiva

Website: <http://www.coloradd.net>

Forma Jurídica: Sociedade por quotas (existe uma Associação sem Fins Lucrativos em paralelo).

Problema Identificado: 10% da população mundial é daltónico, na qual a confusão das cores dificultando a total integração dessas pessoas na maior parte das suas atividades.

Solução Encontrada: Sistema de símbolos que representam as 5 cores principais, que permitem através da mistura representar as restantes cores secundárias, facilitando as pessoas daltónicas identificar a cor respectiva de forma imediata.

Principais Parceiros:

- Câmara Municipal do Porto
- Metro do Porto
- Comité Olímpico de Portugal
- Hospital de São João
- Instituto do Empreendedorismo Social
- Fundação Champalimaud
- Viarco
- CTT
- EIDD Design For All Europe

2.9.2 Na Europa – Projeto “HIRIKO”

O Empreendedor: Bill Mitchell (MIT)

Website: <http://www.hiriko.com>

Forma Jurídica: Consórcio

Problema Identificado: Mobilidade e Cidades Sustentáveis na Europa

Solução Encontrada: Veículo 100% eléctrico para circular nas grandes cidades, tendo como principal preocupação aproximar o cidadão à cidade através da tecnologia. Um veículo fácil de conduzir a acessível a todos os cidadãos. O projeto tem como objetivo inovar na mobilidade nas cidades, contribuindo para tornar as cidades europeias mais sustentáveis, inclusivas e inteligentes.

Principais Parceiros:

- AFYPAIDA
- DENOKINN
- Changing Places (MIT)

2.9.3 Nos Estados Unidos da América – Projeto “One Laptop per Child”

O Empreendedor: Nicholas Negroponte (MIT)

Website: <http://one.laptop.org>

Forma Jurídica: Associação sem fins lucrativos

Problema Identificado: Educação das crianças mais pobres.

Solução Encontrada: Fornecer a cada criança um computador de baixo custo, robusto e consumo baixo de energia. O design do software e do hardware permite uma aprendizagem colaborativa, divertida e estimula a vontade própria de aprender, permitindo às crianças serem pro-ativas na sua própria educação, partilhando e estimulando a cooperação. Com esta solução as crianças ficam ligadas umas com as outras para um mundo e um futuro melhor.

Principais Parceiros:

- AMD
- Google
- Ebay
- Brightstar
- Marvell
- Nortel
- Quanta
- Red Hat
- SES Astra

2.9.4 No resto do Mundo – Projeto “Grameen Bank – Bank for Poor”

O Empreendedor: Muhammad Yunus

Problema/Oportunidade Identificado: Falta de acesso aos serviços bancários nas zonas rurais mais pobres.

Solução: O Grameen Bank é o primeiro banco do mundo com especialização no microcrédito e que tem como missão erradicar a pobreza, disponibilizando serviços bancários aos pobres (homens e mulheres), eliminar a exploração, criar novas oportunidades de auto-emprego

(especialmente as mulheres mais pobres) e reverter o antigo ciclo de “*baixa renda, baixa poupança e baixo investimento*”, injectando crédito, permitindo “*investimento, maior renda e maior poupança.*”

Website: <http://www.grameen-info.org/>

Forma Jurídica: Empresa privada com fins lucrativos

Parceiros: Família de organizações do Grameen Bank

- Grameen Communications
- Grameen Trust
- Grameen Fund
- Grameen Telecom
- Grameen Shakti / Energy
- Grameen Phone
- Grameen Shikha / Communications
- Grameen Solutions
- Grameen Bikash

3 PARCERIAS

As alianças estratégicas são uma componente importante para alcançar a sustentabilidade de qualquer projeto de empreendedorismo. Segundo Porter (1990) ^[28], estas são “*relações de longa duração e na base da confiança*” e que “*visam prolongar ou reforçar as competitivas como resposta às incertezas do meio, em consequência de alterações estruturais ou de acréscimos de competição*”.

Relembrando a afirmação, apresentada em 2.7., de Santos (2012)^[31], na qual se evidencia a complexidade da Inovação e do Empreendedorismo Social, “*processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade, se traduz em Inovação Social sempre que se criam repostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão*”. Desta complexidade, é evidente a implícita importância das parcerias com diversas partes interessadas, aliás bem presente numa afirmação da sabedoria popular “*a união faz a força*” (expressão esta que em inglês é mais rica: “*United we stand, divided we fall*”).

Ferreira & Barcellos (2006) ^[12], consideraram como aspectos a considerar em cooperar numa aliança estratégicas, as seguintes:

- “*Agregação de valor ao produto;*
- *Melhoria de acesso ao mercado;*
- *Fortalecimento de operações;*
- *Melhoria da capacidade tecnológica;*
- *Aumento da rentabilidade.*”

Para Osterwalder & Pigneur (2010) ^[26], “*as empresas estabelecem parcerias por muitas razões, e as parcerias estão a tornarem-se pedra angular de muitos modelos de negócios. As empresas estabelecem alianças para otimizar os seus modelos de negócio, reduzir riscos ou obter recursos.*”⁵³

Já Santos et al (2013) ^[32], referem que “*o objectivo das parcerias é conseguir alcançar mais do que uma iniciativa isolada consegue alcançar*”, sendo que “*existem 3 tipos de motivações para o estabelecimento das parcerias*” e que são:

1. “*Otimização e economias de escala*
2. *Redução do risco e Incerteza*
3. *Aquisição de recursos específicos*”

3.1 Tipos de Parcerias

Segundo Yoshino et al., (1995, citados em Todeva & Knoke, 2005) ^[36], “*Uma aliança estratégica envolve pelo menos duas empresas parceiras que:*

⁵³ Tradução livre, do autor, do original: “*Companies forge partnerships for many reasons, and partnerships are becoming a cornerstone of many business models. Companies create alliances to optimize their business models, reduce risk, or acquire resources.*”

1. *Permanecem juridicamente autónomas depois da constituição da aliança,*
2. *Partilham benefícios e o controlo da gestão sobre o desempenho das tarefas atribuídas, e*
3. *Fazem contribuições contínuas em uma ou mais áreas estratégica, através de tecnologia ou produtos*”⁵⁴.

Por seu lado, Osterwalder & Pigneur (2010) ^[26] distinguem “*quatro tipos diferentes de parcerias:*

1. *As alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;*
2. *Coopetição: Parcerias estratégicas entre concorrentes;*
3. *Joint ventures para desenvolver novos negócios;*
4. *Relações comprador-fornecedor para garantir o abastecimento fiável*”⁵⁵.

3.2 Tipos de Recursos

Para todo e qualquer modelos de negócios são necessários um conjunto específico de recursos-chave. Osterwalder & Pigneur, (2010) ^[26] referem que “*Esses recursos permitem que a empresa crie e ofereça uma proposta de valor, alcançar mercados, manter relações com os segmentos de clientes e obter receitas*”. E em relação à natureza tipo dizem que “*podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos*” e por fim sobre a forma de propriedade, estes “*podem ser próprias ou arrendadas pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.*”⁵⁶.

Estes mesmos autores, agrupam os recursos-chave em 4 categorias:

- **Recursos Físicos** – “*Incluem todos os ativos físicos como equipamentos, edifícios, máquinas, sistemas, pontos de venda ou redes de distribuição.*” No balanço da empresa, estes correspondem aos ativos tangíveis.
- **Recursos Intelectuais** – “*São importantes componentes de um modelo de negócio forte e onde estão incluídas as marcas, a propriedade intelectual, patentes, direitos de autor, as relações com parceiros e base de dados de clientes*”. No balanço da empresa, estes correspondem aos ativos intangíveis.
- **Recursos Humanos** – Todas as empresas necessitam de pessoas, “*sendo estas elementos proeminentes e cruciais em determinados modelos de negócio, como por exemplo as indústrias criativas modelos que têm por base o conhecimento ou a experiência*”.
- **Recursos Financeiros** – “*São garantias financeiras, como por exemplo o dinheiro em caixa, as linhas de crédito, futuros e opções para recrutamento de funcionários chave.*” Todas as empresas necessitam de disponibilidades financeiras que respondam à sua atividade operacional.

⁵⁴ Tradução livre, do autor, do original: “*A strategic alliance involves at least two partner firms that: (1) remain legally independent after the alliance is formed; (2) share benefits and managerial control over the performance of assigned tasks; and (3) make continuing contributions in one or more strategic areas, such as technology or products.*”

⁵⁵ Tradução livre, do autor, do original: “*We can distinguish between four different types of partnerships: 1. Strategic alliances between non-competitors; 2. Coopetition: strategic partnerships between competitors; 3. Joint ventures to develop new businesses; 4. Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies.*”

⁵⁶ Tradução livre, do autor, do original: “*Every business model requires Key Resources. These resources allow an enterprise to create and offer a Value Proposition, reach markets, maintain relationships with Customer Segments, and earn revenues. Different Key Resources are needed depending on the type of business model. Key resources can be physical, financial, intellectual, or human. Key resources can be owned or leased by the company or acquired from key partners*”.

A estes grupos, pode ser acrescentado o 5º grupo, proposto por Santos et al. ^[32] :

- **Recursos Relacionais** - “*o capital social, a credibilidade, o compromisso partilhado, criação de redes sociais entre outros*”.

3.3 Parcerias no âmbito do ES

As parcerias para os projetos no âmbito do ES serão, de acordo com a classificação de Osterwalder & Pigneur (2010) ^[26], essencialmente do tipo: Alianças Estratégicas ou Joint-ventures.

Não se tendo encontrado, na bibliografia a que se teve acesso, qualquer proposta de metodologia de avaliação de parcerias no âmbito do Empreendedorismo e inovação Social, desenvolveu-se uma metodologia empírica baseada no caso de estudo *Places4All*. Neste estudo pretende-se analisar a parceria apenas quanto aos recursos. Não se abordarão os aspetos em termos de constituição jurídica, já que esta é uma área mais volátil e nublosa, que muitas vezes não se encontra diretamente ligada ao fim em vista para a Organização, mas sim aos interesses de outra ordem.

3.3.1 Metodologia de avaliação e seleção de parcerias

A metodologia desenvolvida, e aqui proposta, para a avaliação e seleção de parcerias, em ES, baseia-se no seguinte conjunto de passos:

- i- selecionar as categorias de recursos a serem sujeitas ao acordo de parceria, e para cada uma, as dimensões desejadas (tabelas 1 e 6);
- ii- definir para cada uma das dimensões desejadas, os dilemas associados e respectiva as matrizes de vantagens e desvantagens do dilema, para cada um dos intervenientes: Empreendedor Social e Parceiro (tab. 2 e tabelas 7 a 13) ;
- iii- definir a matriz de posicionamento do projeto em cada uma das dimensões, com os respectivos “grau de importância” e “custo“ para cada dimensão (tabelas 3 e 14);
- iv- definir as matrizes de posicionamento da parceria, que corresponde a analisar o posicionamento dos parceiros pretendidos, para cada dimensão (tab. 4 e tabelas 15 a 19);
- v- definir a matriz de custo/benefício, para as diversos recursos e parceiros (tabelas 5 e 20);
- vi- definir a matriz resumo do custo/benefício das diversas parcerias, para o projeto (tabelas 21);
- vii- definir as matriz de ordenação do custo/benefício das diversas parcerias, para o projeto (tabela 22);
- viii- definir as matriz de ordenação do custo/benefício das diversas parcerias, para o projeto, tendo em atenção a amplitude máximo de benefício (tabela 23);
- ix- definir a matriz resumo do custo benefício das diversas parcerias com a aplicação das ponderações de pontuação (tabela 24).

Nesta metodologia, foram criados um conjunto de modelos de tabelas próprias, a serem preenchidas nas diversas fases, como se apresenta a partir deste momento e no capítulo seguinte.

Os dois primeiros itens são estabelecidos segundo a proposta de Osterwalder & Pigneur (2010) [26] e Santos et al. [32], atrás referidas.

Na tabela 1, começa-se por apresentar as principais dimensões dos recursos, tendo em atenção os agrupamentos dos mesmos nas 5 categorias de recursos estabelecidas nos pontos anteriores: Recursos Físicos, Recursos Intelectuais, Recursos Humanos, Recursos Financeiros e Recursos Relacionais.

| RECURSOS | FÍSICO | INTELECTUAL | HUMANO | FINANCEIRO | RELACIONAL |
|----------|----------------------|-------------------------|--|--------------------|------------------------|
| Dimensão | | | | | |
| Dim. #1 | Instalações | Marca | Gestores | Capital próprio | Credibilidade |
| Dim. #2 | Equipamento básico | Propriedade Intelectual | Marketing | Fundo de maneiio | Capacidade Lobbying |
| Dim. #3 | Equipamento técnico | Base de dados | Responsabilidade social e sustentabilidade | Capital circulante | Rede contactos |
| Dim. #4 | Redes de produção | | TIC's | | Compromisso partilhado |
| Dim. #5 | Rede de distribuição | | Comunicação | | |

Tab. 1. – Principais dimensões para as categorias de recursos num projeto de ES (exemplo) – modelo próprio

3.3.2 Dilemas e posicionamento

Os dilemas são definidos, para cada de dimensões (vetores de análise), pelos polos de dilema (“A” - “E”), que correspondem ao “domínio” ou “interesse” pelo Empreendedor social e pelo Parceiro respectivamente, sendo atribuído uma graduação intermédia entre cada um dos extremos (fig. 6), a que corresponde uma situação de compromisso sobre os interesses de cada interveniente.

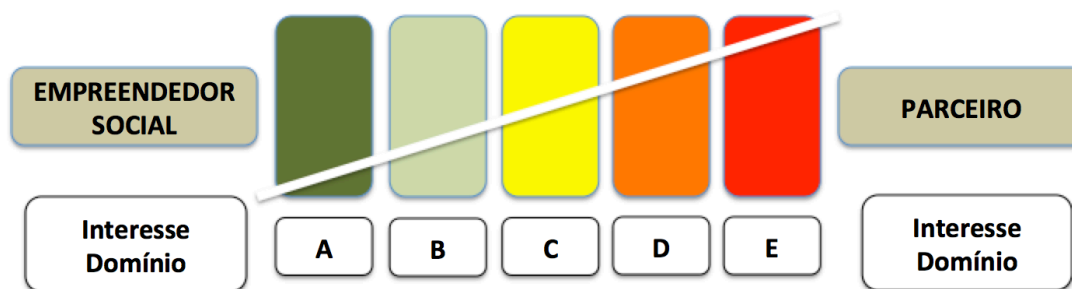


Fig. 6 – Graduações para cada um dos dilemas da dimensão de parceria de recursos - modelo próprio

O polo de “interesse ou domínio” (“A” ou “E”) corresponde a que essa entidade (“Empreendedor Social” ou “Parceiro”) “disponibiliza”, “se responsabiliza”, “partilha”, “fornece”, essa dimensão do recurso para o projeto, ou se tem interesse em dominar e/ou controlar através desse recurso.

3.3.3 Matriz de dilemas

Para cada uma destas dimensões, e em cada dilema, deve ser identificada a vantagem e desvantagem para cada uma das partes. Tal permitirá, ao Empreendedor, antecipar os percalços durante as negociações, nomeadamente as objeções e os entusiasmos fugazes. Ao tentar definir as vantagens e desvantagens para cada um dos intervenientes, identificam-se os pontos comuns de interesse (os mais favoráveis à negociação) e os postos de conflito (os mais absorvedores de cuidados e atenções na negociação).

As tabelas, para cada tipo de recursos e para as diversas dimensões, devem ser preenchidas de acordo com os “dilemas”, como indica na Tabela 2.

| Dimensão “X” | EMPREENDEDOR SOCIAL | | PARCEIRO | |
|-----------------|---|-------------|--|-------------|
| | VANTAGEM | DESVANTAGEM | VANTAGEM | DESVANTAGEM |
| “A” | Pelo recurso “Y” na sua dimensão “X” ser “totalmente dominado “ por si | | Pelo recurso “Y” na sua dimensão “X” ser “totalmente dominado “ pelo Empreendedor Social | |
| “E” | Pelo recurso “Y” na sua dimensão “X” ser “totalmente dominado “ pelo ”Parceiro” | | Pelo recurso “Y” na sua dimensão “X” ser “totalmente dominado “ por si | |

Tab. 2. – Matriz de identificações de dilemas para cada uma das diversas dimensões - modelo próprio

3.3.4 Matriz de posicionamento do projeto

Depois da definição dos dilemas, deve ser definida a “matriz de posicionamento do projeto”, que é estabelecida com base em 3 factores:

- A posição desejada (face às suas condicionantes, objetivos e interesses);
- O grau de importância desse posicionamento (devendo o valor ser de 5, 3 ou 1, do mais ao menos importante);
- E um “custo” pela cedência dessa posição (podendo ser diferente de acordo com o sentido dessa cedência – No sentido do polo “A” ou do polo “E”).

| RECURSO “X” | EMPREENDEDOR SOCIAL | | |
|----------------|---------------------|---------------------|---------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO |
| Dim. #1 | “D” | 3 | +2 / -4 |
| Dim. #2 | “A” | 5 | 0 / +4 |
| Dim. #3 | “C” | 1 | 2 |

Tab. 3. – Matriz de “posicionamento do projeto” (exemplo). - modelo próprio

No exemplo apresentado no preenchimento da tabela 3, a dimensão considerada mais importante é a dimensão #1, sendo que a posição desejada é a “D” (significaria que o “Parceiro” teria a quase totalidade da responsabilidade de obter/disponibilizar o recurso) e o custo seria +2 caso haja incremento de responsabilidade para o “Empreendedor Social” e um

benefício de -4 caso passe a totalidade (porque apenas há uma posição entre “D” e “E”) da responsabilidade para o “parceiro”.

3.3.5 Matriz de posicionamento da parceria

Para o preenchimento da matriz de “posicionamento da parceria” (Tabela 4), o procedimento a seguir é o seguinte:

- Ordenamento das dimensões, de acordo com o seu grau de importância (do valor mais elevado para o menor, e em caso de igualdade, o que tiver maior “custo”)
- Atribuição do posicionamento percebido (pelo Empreendedor Social) do Parceiro “I” nessa dimensão;
- Cálculo do benefício (multiplicação do custo pelo grau de importância, pelo número de graus “deslocados” em relação à posição desejada).

| RECURSO “X” | EMPREENDEDOR SOCIAL | | | PARCEIRO “I” | |
|----------------|---------------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | BENEFÍCIO |
| Dim. #2 | “A” | 5 | 0 / + 4 | “C” | 40 |
| Dim. #1 | “D” | 3 | + 2 / - 4 | “E” | -12 |
| Dim. #3 | “C” | 1 | + 2 / + 2 | “C” | 0 |

Tab. 4. – Matriz de identificação de posicionamento para o projeto com o Parceiro “I” (exemplo) - modelo próprio

3.3.6 Matriz de custo/benefício da parceria

Por fim, efetua-se o preenchimento da “matriz de custo / benefício” das parcerias (Tabela 5) , que nos permitirá estudar as vantagens e desvantagens de cada parceria. Este aspecto é fundamental para a fase de negociação.

| RECURSO | EMPREENDEDOR SOCIAL | | | PARCERIAS | |
|----------|-------------------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| | GRAU DE IMPORTÂNCIA PONDERADA | CUSTO MÁXIMO | BENEFÍCIO MÁXIMO | PARCEIRO “I” | PARCEIRO “II” |
| Rec. “X” | 3 | 5 | 0 / +4 | 28 | -10 |
| Rec “Y” | 3.5 | 3 | +2 / -4 | -20 | -12 |
| Rec. “Z” | 2.5 | 1 | 2 | -32 | 0 |

Tab. 5. – Matriz custo / benefício das parcerias para o projeto com o Parceiro “I” (exemplo) - modelo próprio

Após o preenchimento da matriz de custo / benefício para cada parceria, há que construir uma matriz de resumo dos custo / benefício para todas as parcerias, para todas as dimensões e todos os recursos.

De seguida ordenam-se as parcerias tendo em atenção os benefícios / custos dessas parcerias, assinalando, igualmente, o número de dimensões e recursos envolvidos na mesma.

Sendo que esta matriz apenas efetua uma ordenação, mas não tem em atenção a amplitude do benefício e distribuição nesta das diversas parcerias, determina-se qual o valor do benefício máximo e considera-se esse valor como 1 (correspondente a 100%) e para cada uma das parcerias, considera-se o valor correspondente à % de benefício (ou custo, alterando o sinal) que a parceria tem em relação à mais benéfica.

Por fim, para a obtenção da classificação final, atribui-se uma ponderação para cada um dos benefícios.

Uma vez que é a construção destas matrizes, é mais clara com situações reais, estas últimas, serão apresentadas, aplicados ao caso de estudo: Places4All, na seção 4.8. (tabelas 21 a 24).

4 PROJETO PLACES4ALL

O ponto de partida para este projeto foi a oportunidade atrativa que o autor desta dissertação encontrou devido à sua experiência pessoal. Devido ao fato, de ser portador de uma distrofia muscular e de se deslocar em cadeira de rodas elétrica, sentiu necessidade de encontrar novas soluções para os problemas que foi, não só, enfrentando, mas também devido às observações que foi fazendo no seu dia-a-dia através de outras pessoas. Os dados referentes a este projeto, e que se apresentam neste capítulo, estão publicitados no site do projeto www.places4all.com.

4.1 O Problema

Na Europa existem 127 milhões de Pessoas com algum tipo de incapacidade ou limitações e que valorizam a acessibilidade como fator de decisão de viajar, usufruir de um local, produto ou serviço na cidade.

Por outro lado, a falta de meios eficazes para a recolha de informação sobre condições dos diferentes tipos de acessibilidade, a falta de iniciativas das empresas com locais abertos ao público para disponibilizar informação e a atuação ineficaz dos municípios, dificultam quem necessita de acessibilidade, sendo um fator de exclusão para tomar decisões na cidade, em função das suas necessidades.

4.2 A Proposta de Valor

A proposta de valor, definida pelos promotores do projeto “places4All”, é disponibilizar informação imediata e detalhada sobre as condições de acessibilidade de locais abertos ao público, através de um processo rápido de avaliação, classificação e informação como sendo espaços de referência para todas as pessoas que valorizam a acessibilidade, facilitando a sua mobilidade e escolha na cidade.

4.3 Missão, Visão e Valores

Visão

Todas as cidades sustentáveis são inclusivas, garantindo a igualdade de oportunidades na mobilidade e escolha a todos os seus residentes e não residentes.

Missão

Promover a igualdade de oportunidades na mobilidade e escolha a pessoas com algum tipo de incapacidade ou limitações no acesso a espaços físicos através da informação, garantindo uma cidade mais inclusiva.

Valores

- Competência

- Credibilidade
- Inovação Social
- Criatividade
- Valor Partilhado

4.4 A proposta de valor



Fig. 7 – O logótipo do projeto Places4All

O Places4All disponibiliza um Sistema de Avaliação, Classificação e Informação sobre condições de acessibilidade em espaços físicos.

Este sistema tem como base uma metodologia composta em 3 fases:

1. **Avaliação:** Diagnóstico rápido e detalhado aos locais e emissão automática de relatório com sugestões de melhoria.
2. **Classificação:** Mediante a % obtida em cada uma das áreas será feita a classificação global do espaço.
3. **Informação:** Atribuição de dístico de reconhecimento e divulgação detalhada das condições de acessibilidade (no próprio local e online), permitindo a disponibilização de informação imediata sobre as condições de acessibilidade através de um dístico, tornando os espaços uma referência acessível, facilitando os utilizadores com os vários de tipos de necessidades especiais na sua decisão.

O cliente alvo são todos os proprietários de espaços abertos ao público cujas categorias constam da fig 8.



Fig. 8 – As categorias de espaços sujeitos a classificação no âmbito do projeto Places4All

Para cada espaço existe um conjunto de questões de avaliação ligadas a diversas características, nomeadamente:

- Percurso Exterior de acesso ao espaço;
- Entrada;
- Percurso interior;
- Estacionamento;
- Bens e serviços;
- Instalações sanitárias.

Para cada espaço, e para cada um dos itens analisados, segundo metodologia própria e estabelecida em parceria com organizações específicas – tais como, Provedora dos Cidadãos com Deficiência da Câmara Municipal do Porto, a Foodintech, etc. - foram estabelecidos um conjunto de sub-itens que permite avaliar cada espaço. A cada espaço que ultrapasse uma classificação mínima – estabelecida igualmente previamente pela metodologia –, será atribuído um dístico com o nível correspondente obtido (Figura 9).



Fig. 9 – Dístico a ser atribuído aos espaços no âmbito do projeto Places4All

O dístico permite reconhecer o espaço como uma referência em acessibilidade e fornecer informação imediata sobre as condições de acessibilidade do espaço ou evento, podendo ser utilizado em diversas situações (ex: na porta do estabelecimento, na plataforma de turismo da cidade, plataformas de turismo acessível, cartazes de eventos, etc..).

As empresas poderão, por isso, aderir ao serviço mediante um valor de acordo com o tipo de espaço, na qual dará direito a um diagnóstico inicial, relatório com sugestões de melhoria, classificação e emissão do dístico com validade de 1 ano, exceto nos eventos.

Para além disso, o processo é standardizado e permite que seja replicado em outras cidades, podendo no entanto, ser flexível consoante as necessidades das empresas e municípios locais. O software utilizado permite essa adaptação.

4.5 Metodologia aplicada ao PLACES4ALL

A metodologia apresentada no capítulo anterior Será feita neste ponto a aplicação da metodologia ao projeto Places4All

4.5.1 Identificação dos Recursos Necessárias

Para a sustentabilidade do projeto foram identificados como recursos necessários (categorias e dimensões), a serem negociados e obtidos junto dos Parceiros, os seguintes:

| RECURSOS | FÍSICO | INTELECTUAL | HUMANO | FINANCEIRO | RELACIONAL |
|----------|----------------------|-------------------------------|--|--------------------|---------------------|
| Dimensão | | | | | |
| Dim. #1 | Instalações | Marca | Gestores | Capital próprio | Credibilidade |
| Dim. #2 | Equipamento básico | Software de gestão auditorias | Marketing e comunicação | Fundo de maneiio | Capacidade Lobbying |
| Dim. #3 | Rede de distribuição | Base de dados | Responsabilidade social e sustentabilidade | Capital circulante | Rede contactos |
| Dim. #4 | Equipamento TIC's | | TIC's | | |
| Dim. #5 | | | Acessibilidades e design | | |

Tab. 6. – Principais dimensões para as categorias de recursos num projeto de ES

4.5.2 Matriz de dilemas

Apresenta-se, nas tabelas 7. e 8., a Matriz de dilemas referente aos recursos Físicos.

| Recursos Físicos | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|---------------------|---|---|--|--------------------------------|
| | VANTAGEM | DESVANTAGEM | VANTAGEM | DESVANTAGEM |
| Instalações físicas | | | | |
| “A” | - Independência | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Falta de controlo presencial |
| “E” | - Ausência de custo total, quer de entrada, quer de manutenção e associados | - Dependência - Sujeição a regras de terceiros - Risco no caso de supressão da facilidade | - Controlo da atividade - Possibilidade de influenciar comportamentos | - Custos |
| Equipamento básico | | | | |
| “A” | - Autonomia | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Equipamento subaproveitado |
| “E” | - usufruto sem ter custo para o projeto | - Por vezes são equipamentos desatualizados | - Aproveitamento de equipamento - melhores condições negocias | - Custo |

Tab. 7. – Matriz de dilemas - Recursos Físicos - Places4All (1ªParte)

| RECURSOS FÍSICOS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|----------------------|--|--|--|--|
| | VANTAGEM | DESvantAGEM | VANTAGEM | DESvantAGEM |
| Rede de distribuição | | | | |
| “A” | - Autonomia | - Muito demorado, o seu desenvolvimento - custo elevado | - acesso a novos canais - aumento notoriedade | - Muito demorado, o seu desenvolvimento - custo elevado |
| “E” | - Rapidez na sua implementação - Rede testada | - dependência do parceiro; - não proprietário | - Aproveitamento da rede - aumento notoriedade | - partilha de canais - eventuais conflitos - custos |
| Equipamento TIC's | | | | |
| “A” | - Autonomia - Muito demorado, o seu desenvolvimento | - custo para o projeto | - sem custo | - sem reaproveitamento de equipamento |
| “E” | - usufruto sem custos - equipamento testado | - por vezes equipamento desatualizado | - possibilidade de reaproveitamento - aumento notoriedade | - custos |

Tab. 8. – Matriz de dilemas - Recursos Físicos - Places4All (2ªParte)

Na tabela 9, apresenta-se a Matriz de dilemas referente aos recursos Intelectuais.

| RECURSOS INTELLECTUAIS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|----------------------------|--|---|--|--|
| | VANTAGEM | DESvantAGEM | VANTAGEM | DESvantAGEM |
| Marca | | | | |
| “A” | - Independência | - Custo para o projeto | - Sem custo - possibilidade de associação a marca de sucesso | - Falta de controlo na gestão da marca |
| “E” | - Ausência de custo na gestão da marca | - Dependência - Sujeição a regras de terceiros - Risco no caso de supressão da facilidade | - total Controlo da gestão da marca - Possibilidade de influenciar estratégia | - Custos |
| SW de gestão de auditorias | | | | |
| “A” | - Autonomia | - Custo para o projeto | - Sem custo | |
| “E” | - usufruto sem ter custo para o projeto | - Por vezes são equipamentos desatualizados | - obtenção de melhores condições | - Custo |
| Base de Dados | | | | |
| “A” | - Autonomia - Muito demorado, o seu desenvolvimento | - Muito demorado, o seu desenvolvimento - custo - risco associado | - Sem custo - preserva a sua BD | - maior distância ao mercado |
| “E” | - acesso rápido ao recurso - recurso testado - eliminação de risco | - sem custos - partilha de recurso importante valioso | - controlo | - maior custo |

Tab. 9. – Matriz de dilemas – Recursos Intelectuais - Places4All

Na tabela 10, apresenta-se a Matriz de dilemas referente aos Recursos Humanos.

| RECURSOS HUMANOS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|--------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| | VANTAGEM | DESVANTAGEM | VANTAGEM | DESVANTAGEM |
| Gestores | | | | |
| “A” | - Independência - Controlo do projeto | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Falta de controlo |
| “E” | - ausência de custos | - risco do real desconhecimento do negócio - distância ao controlo | - Controlo da atividade - Possibilidade de influenciar comportamentos | - Custos |
| Marketing e Comunicação | | | | |
| “A” | - Autonomia - Controlo do projeto | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Falta de controlo |
| “E” | - sem custos | - forte controlo e poder do parceiro | - controlo da área chave | - Custo |
| RS e sustentabilidade | | | | |
| “A” | - Controlo - Eficiência - área importante | - custos | - sem custos | - área importante sem controlo direto |
| “E” | - menos custos | - área importante entregue a parceiro | - controlo de área chave - eventual rentabilização de RH | - custos |
| TIC's | | | | |
| “A” | - área muito transversal - Autonomia | - custos | - sem custos | - afastamento de uma das áreas chaves |
| “E” | - menor custo - possibilidade de dispor de RH polivalente | - perda de domínio de uma das áreas chave | - controlo de área chave - possibilidade de rentabilizar RH | - custos |
| Acessibilidade e design | | | | |
| “A” | - área Central do negócio - Eficiência | - custos | - sem custos | - área importante sem controlo direto |
| “E” | - menos custos | - área importante entregue a parceiro - possibilidade de desconhecimento por parte do parceiro | - controlo de área chave - possível “cross-selling” | - custos |

Tab. 10. – Matriz de dilemas – Recursos Humanos - Places4All

Finalmente nas Tabelas 11 a 13, apresentam-se, respectivas as matriz de dilemas dos Recursos Financeiros (Tabelas 11 e 12) e dos Recursos Relacionais (Tabela 13)

| RECURSOS FINANCEIROS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|------------------------|--|--|---|-------------------------------|
| | VANTAGEM | DESVANTAGEM | VANTAGEM | DESVANTAGEM |
| Capital Próprio | | | | |
| “A” | - Independência - Controlo do projeto | - Investimento para os Empreendedores | - Sem custo | - Falta de controlo acionista |
| “E” | - Redução de investimento para os Empreendedores | - potencial perda do controlo do projeto | - Controlo do projeto - Possibilidade de influenciar | - Custos |

Tab. 11. – Matriz de dilemas – Recursos Financeiros - Places4All (1ª Parte)

| RECURSOS FINANCEIROS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|---------------------------|--|---|--|---------------------|
| | VANTAGEM | DESvantAGEM | VANTAGEM | DESvantAGEM |
| Funde de Maneio | | | | |
| “A” | - Independência - Controlo do projeto | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Falta de controlo |
| “E” | - ausência de custos | - Perda de autonomia - Perda de independência | - maior Controlo da atividade - Possibilidade de influenciar comportamentos | - Custos |
| Capital Circulante | | | | |
| “A” | - Independência - Controlo do projeto | - Custo para o projeto | - Sem custo | - Falta de controlo |
| “E” | - ausência de custos | - risco do real desconhecimento do negócio - distância ao controlo | - Controlo da atividade - Possibilidade de influenciar comportamentos | - Custos |

Tab. 12. – Matriz de dilemas – Recursos Financeiros - Places4All (2ª parte)

| RECURSOS RELACIONAIS | PLACES4ALL | | PARCEIRO | |
|----------------------------|---|---|---|--|
| | VANTAGEM | DESvantAGEM | VANTAGEM | DESvantAGEM |
| Credibilidade | | | | |
| “A” | - Reconhecimento dos Empreendedores | - fragilidade - Difícil para um projeto emergente | - Redução do risco de “danos colaterais” e de exposição | - fragilidade |
| “E” | - usufruto de credibilidade de parceiro | - grande responsabilidade perante os parceiros | - grande valor para o projeto | - Risco associado |
| Capacidade Lobbying | | | | |
| “A” | - Autonomia | - Quase impossibilidade de se ter num projeto emergente | - resguardo da posição própria | - fragilidade da solução |
| “E” | - utilização de “canais” abertos | - perda de contacto | - gestão própria | - compromisso com projeto em que o controlo pode não ser igual |
| Rede de contactos | | | | |
| “A” | - Autonomia | - tempo para desenvolver - dificuldade na fase inicial | - Sem custo - redução de risco de exposição | - eventual deficiência e fragilidade da solução |
| “E” | - usufruto sem ter custo para o projeto | - Por vezes são equipamentos desatualizados | - obtenção de melhores condições | - exposição |

Tab. 13. – Matriz de dilemas – Recursos Relacionais - Places4All

4.6 Matriz de posicionamento do projeto

Após a elaboração das matrizes de dilemas para os diversos recursos, foram identificadas as parcerias desejadas e quais os recursos a eles associados. Não é necessário que todas as parcerias tenham todos os recursos envolvidos, quer em termos de categorias, quer de dimensão.

| RECURSOS | PLACES4ALL | | |
|--|------------------|---------------------|-----------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO |
| FÍSICOS | | | |
| Instalações | “E” | 5 | + 4 / 0 |
| Equipamento básico | “C” | 3 | + 1 / - 1 |
| Rede de distribuição | “D” | 5 | + 3 / - 3 |
| Equipamento TIC’s | “A” | 3 | 0 / + 1 |
| INTELECTUAIS | | | |
| Marca | “A” | 5 | 0 / + 4 |
| Software de gestão auditorias | “D” | 5 | + 6 / - 1 |
| Base de dados | “C” | 3 | +2 / - 2 |
| HUMANOS | | | |
| Gestores | “A” | 1 | 0 / + 1 |
| Marketing e comunicação | “C” | 3 | + 1 / - 2 |
| Responsabilidade social e sustentabilidade | “C” | 3 | + 1 / - 2 |
| TIC’s | “C” | 5 | + 2 / - 2 |
| Acessibilidades e design | “A” | 5 | 0 / + 4 |
| FINANCEIROS | | | |
| Capital próprio | “D” | 5 | + 4 / - 4 |
| Fundo de maneo | “D” | 3 | + 4 / - 4 |
| Capital circulante | “C” | 1 | + 2 / - 1 |
| RELACIONAIS | | | |
| Credibilidade | “D” | 5 | + 6 / - 2 |
| Capacidade Lobbying | “E” | 3 | + 4 / 0 |
| Rede contactos | “C” | 5 | + 6 / - 4 |

Tab. 14. – Matriz de Posicionamento do projeto Places4All

De referir que a “posicionamento desejada”, o “grau de importância” e o “custo” são resultados da percepção e sensibilidade da equipa que apoia o “empreendedor social”, sendo essencialmente subjetivas. Assim, não resultando de uma condição matemática, este processo pode exigir uma revisão e afinamento/ajustamento das “posições” ou “graus” previamente estabelecidos.:

- O “posicionamento desejado” é definido pela sensibilidade do Empreendedor Social e da sua equipa, e será compatível e resultante do posicionamento estratégico definido para o projeto;
- O “grau de importância” é aquele que os mesmo consideram, tendo sido neste caso definido 3 grau:
 - com valor igual a “1”, para os “pouco importantes”;
 - com valor igual a “3”, para os recursos “importantes”, e
 - com valor igual a “5”, para os recursos “muito importantes / fundamentais”.

- O “custo” é um valor abstracto, que o Empreendedor Social e equipa consideram, que acarreta ao projeto em altera o posicionamento, em sentido ao polo “A” ou no sentido de aproximação ao polo “E”:
- Sendo valor positivo se tiver associado um custo (seja ele temporal, financeiro de recurso humanos, etc.) que os mesmo consideram.
- Sendo este valor negativo se tiver associado um benefício (seja ele temporal, financeiro de recurso humanos, etc.) que os mesmo consideram;
- Nulo, se não houver “custo” ou “benefício”.

4.7 Matrizes de identificação do posicionamento das parcerias

4.7.1 Parcerias analisadas

As entidades identificadas, nesta primeira fase, e que constam das Tabelas 14 a 19, para a consideração de parcerias, foram as seguintes:

- UPTEC (designado por “P #1”)
- FoodInTech (designado por “P #2”)
- Fundação EDP (designado por “P #3”)
- FMAM - Fundação Manuel António da Mota (designado por “P #4”)
- CMP –Provedoria do Cidadãos com Deficiência (designado por “P #5”)

Para cada uma das parcerias foram analisadas as suas matrizes de identificação do posicionamento das parcerias, que serão apresentadas nos pontos seguintes. Uma vez mais é um processo sujeito a subjetividade, a definição do posicionamento percebido pelo Empreendedor Social e sua equipa sobre a percepção do posicionamento que o “parceiro” desejará.

4.7.2 P#1 - Parceria com UPTEC

Para a parceria com a UPTEC (Tabela 15) considerou-se que, apenas haveria interesse nas parcerias, no âmbito de “Recurso Físicos” e “Recursos Relacionais” e dentro destes, somente nas Dimensões “instalações” e “equipamentos básicos”, para os primeiros, e “Credibilidade” e “Rede de Contactos” para os segundos.

| RECURSOS | PLACES4ALL | | | PARCEIRO “UPTEC” | |
|--------------------|------------------|---------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | CUSTO / BENEFÍCIO |
| Instalações | “E” | 5 | + 4 / 0 | “D” | 20 |
| Equipamento básico | “C” | 3 | + 1 / - 1 | “C” | 0 |
| FÍSICOS | | | | | 20 |
| Credibilidade | “D” | 5 | + 6 / - 2 | “E” | - 10 |
| Rede contactos | “C” | 5 | + 6 / - 4 | “C” | 0 |
| RELACIONAIS | | | | | - 10 |
| GLOBAL | | | | | 10 |

Tab. 15. – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – UPTEC (P#1)

4.7.3 P#2 - Parceria com FoodInTech

No caso da FoodInTech (Tabela 16) considerou-se apenas a Dimensão “Software de gestão e auditorias” nos “Recursos Intelectuais” e “TIC’s” nos “Recursos Humanos”.

| RECURSOS | PLACES4ALL | | | PARCEIRO “FOODINTECH” | |
|-------------------------------|------------------|---------------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | CUSTO / BENEFÍCIO |
| Software de gestão auditorias | “D” | 5 | + 6 / - 4 | “E” | - 20 |
| INTELECTUAIS | | | | | - 20 |
| TIC’s | “C” | 5 | + 2 / - 2 | “E” | - 20 |
| HUMANOS | | | | | - 20 |
| GLOBAL | | | | | - 40 |

Tab. 16. – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – FoodInTech (P#2)

4.7.4 P#3 - Parceria com Fundação EDP

Para a parceria com a Fundação EDP (Tabela 17) considerou-se que, haveria interesse nas parcerias no âmbito de “Recursos Humanos”, “Recursos Financeiros” e “Recursos Relacionais”. Dentro destes, nas Dimensões “Tic’2” e “Responsabilidade Social e sustentabilidade”, para os primeiros, “Capital próprio”, “Fundo de Maneiro” e “Capital Circulante”, para os segundos e “Credibilidade”, “capacidade de Lobbying” e “Rede de Contactos” para os últimos.

| RECURSOS | PLACES4ALL | | | PARCEIRO “FUND. EDP” | |
|---------------------------------|------------------|---------------------|-----------|----------------------|-------------------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | CUSTO / BENEFÍCIO |
| TIC’s | “C” | 5 | + 2 / - 2 | “D” | - 10 |
| Resp. social e sustentabilidade | “C” | 3 | + 1 / - 2 | “D” | - 6 |
| Marketing e comunicação | “C” | 3 | + 1 / - 3 | “B” | 3 |
| HUMANOS | | | | | - 13 |
| Capital próprio | “D” | 5 | + 4 / - 4 | “D” | 0 |
| Fundo de maneio | “D” | 3 | + 1 / - 1 | “C” | 3 |
| Capital circulante | “C” | 1 | + 1 / - 1 | “C” | 0 |
| FINANCEIROS | | | | | 3 |
| Credibilidade | “D” | 5 | + 6 / - 2 | “D” | 0 |
| Rede contactos | “C” | 5 | + 6 / - 4 | “D” | - 20 |
| Capacidade Lobbying | “E” | 3 | + 6 / - 4 | “D” | 18 |
| RELACIONAIS | | | | | - 2 |
| GLOBAL | | | | | - 12 |

Tab. 17. – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação EDP (P#3)

4.7.5 P#4 - Parceria com FMAM- Fundação Manuel António da Mota

A parceria com a FMAM - Fundação Manuel António da Mota tem grande se (Tabela 18) é, do ponto de vista da Places4All, análoga à parceria com a Fundação EDP, analisada no ponto anterior, Assim, considerou-se que, haveria interesse nas parcerias no âmbito de “Recursos Humanos” (apenas na dimensão “Responsabilidade Social e sustentabilidade”),

“Recursos Financeiros” (nas dimensões “Capital próprio”, “Fundo de Maneiro” e “Capital Circulante”), e “Recursos Relacionais” (nas dimensões “Credibilidade”, “capacidade de Lobbying” e “Rede de Contactos”).

| RECURSOS | PLACES4ALL | | | PARCEIRO “FMAM” | |
|---------------------------------|------------------|---------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | CUSTO / BENEFÍCIO |
| Resp. social e sustentabilidade | “C” | 3 | + 1 / - 3 | “E” | - 18 |
| HUMANOS | | | | | - 18 |
| Capital próprio | “D” | 5 | + 4 / - 4 | “C” | 20 |
| Fundo de maneio | “D” | 3 | + 1 / - 1 | “C” | 3 |
| Capital circulante | “C” | 1 | + 1 / - 1 | “C” | 0 |
| FINANCEIROS | | | | | 23 |
| Credibilidade | “D” | 5 | + 6 / - 2 | “D” | 0 |
| Rede contactos | “C” | 5 | + 6 / - 4 | “E” | - 40 |
| Capacidade Lobbying | “C” | 3 | + 6 / - 4 | “E” | - 24 |
| RELACIONAIS | | | | | - 64 |
| GLOBAL | | | | | - 59 |

Tab. 18. – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação Manuel António da Mota (P#4)

4.7.6 P#5 - Parceria com CMP - Provedoria do Cidadãos com deficiência

Para a parceria com a CMP – Provedoria do Cidadão com Deficiência (Tabela 19) considerou-se que, haveria interesse nas parcerias no âmbito de “Recursos Intelectuais”, “Recursos Humanos” e “Recursos Relacionais” e dentro destes, somente nas Dimensões “Marca” e “Bases Dados”, para os primeiros, e “Credibilidade” e “Rede de Contactos” para os segundos.

| RECURSOS | PLACES4ALL | | | PARCEIRO “CMP” | |
|---------------------------------|------------------|---------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | POSIÇÃO DESEJADA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | CUSTO | POSIÇÃO PERCEBIDA | CUSTO / BENEFÍCIO |
| Marca | “A” | 5 | 0 / + 4 | “B” | 20 |
| Base Dados | “C” | 3 | +2 / - 2 | “E” | - 12 |
| INTELECTUAIS | | | | | 8 |
| Acessibilidades e design | “A” | 5 | 0 / - 4 | “C” | - 40 |
| Resp. social e sustentabilidade | “C” | 3 | + 1 / - 3 | “C” | 0 |
| HUMANOS | | | | | - 40 |
| Credibilidade | “D” | 5 | + 6 / - 2 | “D” | 0 |
| Rede contactos | “C” | 5 | + 6 / - 4 | “C” | - 20 |
| RELACIONAIS | | | | | - 20 |
| GLOBAL | | | | | - 52 |

Tab. 19. – Matriz de identificação de posicionamento para a parceria Places4All – Fundação CMP (P#5)

4.8 Matrizes de custo benefício para as diversas parcerias

| Dimensão Recursos | Empreendedor or Social | | P #1 | | P #2 | | P #3 | | P #4 | | P #5 | |
|--|------------------------|----------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| | Pos. dese jada | Gr. Imp. | Posi. Percp. | C. / B. | Posi. Percp. | C. / B. | Posi. Percp. | C. / B. | Posi. Percp. | C. / B. | Posi. Percp. | C. / B. |
| Instalações | “E” | 5 | “D” | 20 | | | | | | | | |
| Rede de distribuição | “D” | 5 | n.a. | n.a. | | | | | | | | |
| Equipamento básico | “C” | 3 | “C” | 0 | | | | | | | | |
| Equipamento TIC's | “A” | 3 | n.a. | n.a. | | | | | | | | |
| FISICOS | | | 20 | | n.a | | n.a | | n.a | | n.a | |
| Marca | “A” | 5 | | | n.a. | n.a. | | | | | “B” | 20 |
| Software de gestão auditorias | “D” | 5 | | | “E” | - 20 | | | | | n.a. | n.a. |
| Base de dados | “C” | 3 | | | n.a. | n.a. | | | | | “E” | - 12 |
| INTELECTUAIS | | | n.a | | - 20 | | n.a | | n.a | | 8 | |
| TIC's | “C” | 5 | | | “E” | - 20 | “D” | - 10 | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Acessibilidades e design | “A” | 5 | | | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | “C” | - 40 |
| Responsabilidade social e sustentabilidade | “C” | 3 | | | n.a. | n.a. | “D” | - 6 | “E” | - 18 | “C” | 0 |
| Marketing e comunicação | “C” | 3 | | | n.a. | n.a. | “B” | 3 | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Gestores | “A” | 1 | | | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| HUMANOS | | | n.a | | - 20 | | - 13 | | - 18 | | - 40 | |
| Capital próprio | “D” | 5 | | | | | “D” | 0 | “C” | 20 | | |
| Fundo de maneio | “D” | 3 | | | | | “C” | 3 | “C” | 3 | | |
| Capital circulante | “C” | 1 | | | | | “C” | 0 | “C” | 0 | | |
| FINANCEIROS | | | n.a | | n.a | | 3 | | 23 | | n.a | |
| Credibilidade | “D” | 5 | “E” | - 10 | | | “D” | 0 | “D” | 0 | “D” | 0 |
| Rede contactos | “C” | 5 | “C” | 0 | | | “D” | - 20 | “E” | - 40 | “C” | - 20 |
| Capacidade Lobbying | “E” | 3 | n.a. | n.a. | | | “D” | 18 | “E” | - 24 | n.a. | n.a. |
| RELACIONAIS | | | - 10 | | n.a | | - 2 | | -64 | | - 20 | |
| GLOBAL | | | 10 | | - 40 | | - 12 | | - 59 | | 52 | |

Tab. 20. – Matriz custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All

Tendo em atenção os recursos que a Places4All analisou e definiu como devendo ser procuradas parcerias para melhorar projeto, bem como as percepções associadas às parcerias consideradas para esta primeira fase, que constam das tabelas referentes às diversas matrizes (Tab. 7 a Tab. 19), os principais elementos foram compiladas na tabela 20.

4.8.1 Avaliação das parcerias

Tendo em consideração os restantes pontos analisados anteriormente, permite extrair-se as seguintes indicações sobre as negociações para as parcerias, de acordo com os recursos em causa e benefícios.

• Recursos Físicos

- A UPTEC é o único parceiro, sendo que o custo está associado ao facto de a haver um custo associado ao uso de espaços próprio. O Places4All vai privilegiar o espaço comum afectado por aquele parceiro ao Empreendedorismo Social;
- Os equipamentos básicos estão associados aos serviços gerais prestados às empresas incubadas (rede wi-fi, internet, portaria, etc.).

- Não foram identificados, nesta primeira fase, parcerias para as dimensões de “Redes de distribuição” e “Equipamentos TIC’s”.
- **Recursos Intelectuais**
 - O “software de gestão de auditorias” desenvolvido pela FoodInTech é da máxima utilidade para o projeto, sendo esta uma parceria relevante.
 - A CMP-Provedoria do Cidadão com deficiência é fundamental para a dimensão “Marca” (Associado ao “valor” associado À cidade do Porto), bem como a “Base Dados” (os contactos preferenciais que a CMP tem com o mundo económico e cultural);
- **Recursos Humanos**
 - Apenas para a dimensão “gestão”, não foi identificada qualquer parceria, o que não é relevante, atendendo a que:
 - o Empreendedor (e autor deste trabalho) tem formação superior nessa área;
 - o “grau de importância” atribuído a essa dimensão, era o valor mais baixo;
 - Para a dimensão “TIC’s” , foram identificadas as parcerias FoodInTech - resultante de serem igualmente o detentores do Software de “gestão de auditorias” (dos recursos Intelectuais) -, e A Fundação EDP;
 - Para a dimensão “Acessibilidade e Design”, não só a Places4All dispõe de recursos próprios, como a CMP, através da Provedoria dispõe dessas competência;
 - Na dimensão “Responsabilidade Social e sustentabilidade”, as parcerias identificadas foram: Fundação EDP, Fundação MAM e CMP
- **Recursos Financeiros**
 - Estes recursos são os mais sensíveis e foi identificada as parcerias com as 2 Fundações como relevantes. A Parceria com a Fundação EDP – que se mostrou disponível para apoiar o “projeto piloto”;
 - A Fundação Manuel António da Mota foi recentemente abordada, estando as negociações a decorrer.
- **Recursos Relacionais**
 - A “Credibilidade“ e “Capacidade de lobbying” são 2 potencialidades naturais das Fundações (que estão subjacentes à própria possibilidade de criação de entidades com esse estatuto), mas igualmente que estas não estão muito disponíveis para disponibilizar;
 - Em relação à Dimensão “rede de contactos”, para além das Fundações identificou-se a CMP. A Câmara, como organismo do sector público, dispõe dessa capacidade e como gestora de um espaço geográfico, tem um conhecimento muito particular e útil para o Places4All.

4.8.2 Matriz resumo

Na tabela 21, apresenta-se o resumo por recurso dos custos benefícios das parcerias.

| Recursos | Custo/benefício das Parcerias Places4All – (parceiro) | | | | |
|-----------------|---|---------------|--------------|---------------|---------------|
| | UPTEC | FoodInTech | Fund. EDP | Fund MAM | CMP |
| FISICOS | 20 | n.a | n.a | n.a | n.a |
| INTELECTUAIS | n.a | - 20 | n.a | n.a | 8 |
| HUMANOS | n.a | - 20 | - 13 | - 18 | - 40 |
| FINANCEIROS | n.a | n.a | 3 | 23 | n.a |
| RELACIONAIS | - 10 | n.a | - 2 | -64 | - 20 |
| GLOBAL | 10 | - 40 | - 12 | - 59 | - 52 |
| Nº de dimensões | 4 | 2 | 9 | 7 | 6 |
| Media | 2.5 | - 20.0 | - 1.3 | - 8.4 | - 8.7 |
| Nº recursos | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Media | 5.0 | - 20.0 | - 4.0 | - 19.7 | - 17.3 |

Tab. 21. - Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All

Na tabela 22, apresenta-se o resumo por recurso dos custos benefícios das parcerias, de uma forma ordenada de acordo com os 2 critérios principais (número e valor benefício/custo) se com 2 e 3 subcritérios (número de recursos e de dimensões) e (valor global, valor médio por recurso e por dimensão).

| ORDENAÇÃO POR NÚMERO | | | | ORDENAÇÃO POR VALOR DO BENEFÍCIO/CUSTO | | | | | |
|----------------------|---|--------------|---|--|------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| DE RECURSOS | | DE DIMENSÕES | | GLOBAL | | POR Nº DE RECURSOS | | POR Nº DE DIMENSÃO | |
| Fund. EDP | 3 | Fund. EDP | 9 | Fund. MAM | - 59 | FoodInTech | - 20.0 | FoodInTech | - 20.0 |
| Fund. MAM | 3 | Fund. MAM | 7 | CMP | - 52 | Fund. MAM | - 19.7 | CMP | - 8.7 |
| CMP | 3 | CMP | 6 | FoodInTech | - 40 | CMP | - 17.3 | Fund. MAM | - 8.4 |
| FoodInTech | 2 | FoodInTech | 4 | Fund. EDP | - 12 | Fund. EDP | - 4.0 | Fund. EDP | - 1.3 |
| UPTEC | 2 | UPTEC | 2 | UPTEC | 10 | UPTEC | 5.0 | UPTEC | 2.5 |

Tab. 22. – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All

4.8.3 Introdução de ponderação

A matriz resumo, apresentada na Tabela 22, tem um conjunto de informação muito útil, mas que, em simultâneo, não será de leitura simples e imediata, já que há uma variação no número de recursos e/ou de dimensões envolvidos em cada parceria. Desta forma, ao modelo inicialmente apresentado, foram introduzidas duas medidas de ajuda à análise e valorização das parcerias:

- Criar uma tabela 24, que contenha não a pontuação (como apresentado na tabela 23), mas um valor percentual em relação a cada valor máximo (a que corresponde o valor 1.00);

- Atribuir pontuação (pesos) a cada uma destas pontuações, de forma a considerar o que seria mais importante, se ter mais recursos afectados, se ter mais dimensões ou quais das pontuações (tabela 24).

Assim, de seguida, apresentam-se as tabelas 23 e 24 com os valores obtidos, pelo processo acima referido.

| ORDENAÇÃO POR NÚMERO | | | | ORDENAÇÃO POR VALOR DO BENEFÍCIO/CUSTO | | | | | |
|----------------------|------|--------------|------|--|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| DE RECURSOS | | DE DIMENSÕES | | GLOBAL | | POR Nº DE RECURSOS | | POR Nº DE DIMENSÃO | |
| Fund. EDP | 1,00 | Fund. EDP | 1,00 | Fund. MAM | 1,00 | FoodInTech | 1,00 | FoodInTech | 1,00 |
| Fund. MAM | 1,00 | Fund. MAM | 0,78 | CMP | 0,88 | Fund. MAM | 0,99 | CMP | 0,44 |
| CMP | 1,00 | CMP | 0,67 | FoodInTech | 0,68 | CMP | 0,87 | Fund. MAM | 0,42 |
| FoodInTech | 0,67 | FoodInTech | 0,44 | Fund. EDP | 0,20 | Fund. EDP | 0,20 | Fund. EDP | 0,07 |
| UPTEC | 0,67 | UPTEC | 0,22 | UPTEC | - 0,17 | UPTEC | - 0,25 | UPTEC | - 0,13 |

Tab. 23. – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All, em valores percentuais do valor máximo

| | VALOR PERCENTUAL FACE À MELHOR PARCERIA EM | | | | | VALOR TOTAL | |
|--------------------|--|-----------------|------------|-----------------|------------------|---------------|-----------|
| | Nº DE RECURSOS | Nº DE DIMENSÕES | C/B GLOBAL | C/B POR RECURSO | C/B POR DIMENSÃO | NÃO PONDERADO | PONDERADO |
| PESO DE PONDERAÇÃO | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | | |
| Fund. MAM | 1,00 | 0,78 | 1,00 | 0,99 | 0,42 | 4,18 | 12,94 |
| FoodInTech | 0,67 | 0,44 | 0,68 | 1,00 | 1,00 | 3,79 | 12,92 |
| CMP | 1,00 | 0,67 | 0,88 | 0,87 | 0,44 | 3,85 | 11,75 |
| Fund. EDP | 1,00 | 1,00 | 0,20 | 0,20 | 0,07 | 2,47 | 7,54 |
| UPTEC | 0,67 | 0,22 | - 0,17 | - 0,25 | - 0,13 | 0,34 | -0,11 |

Tab. 24. – Matriz resumo custo / benefício das parcerias para o projeto Places4All

Os resultados resultantes desta matriz levam a considerar as Parcerias com a Fundação Manuel António da Mota, FoodInTech e CMP como as mais relevantes e com as quais se deve investir bastante esforço

A Parceria com a Fundação EDP é interessante, não apenas pelo benefício gerado, mas igualmente pelo número de Dimensões envolvidas.

5 CONCLUSÕES

Apresentam-se, neste capítulo, as conclusões mais importantes da presente dissertação e recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Resultados obtidos

Os principais resultados obtidos com o presente trabalho foram:

- i. Um levantamento cuidadoso (no sentido de não ser simplificado ou aglutinado) da evolução e fundamentação dos conceitos associados aos Empreendedorismo Social;
- ii. Um levantamento dos principais organismos internacionais com papel relevante no Empreendedorismo Social;
- iii. Definição de uma metodologia para a avaliação de parcerias no âmbito do Empreendedorismo Social;
- iv. a aplicação dessa metodologia ao projeto Places4All, com resultados muito interessantes, na busca de parceiros para o projeto.

Desta forma, pode concluir-se que os objetivos iniciais, foram não só atingidos, como ultrapassados.

5.2 Dificuldades Sentidas

As principais dificuldades sentidas na elaboração deste trabalho foram:

- Pouca penetração e maturidade do Empreendedorismo Social, em Portugal;
- A dificuldade sentida, em algumas abordagens feitas a potenciais parceiros, na sensibilidade para o Empreendedorismo Social;
- A confusão existente na Sociedade Empresarial Portuguesa, entre Responsabilidade Social e/ou ação Social com Empreendedorismo Social;
- A falta de receptividade geral para o Empreendedorismo Social e Inovação Social e a dificuldade de dissociar a não sustentabilidade económica dos mesmos.

5.3 Trabalhos futuros

Os trabalhos futuros previstos são os de melhoria e refinamento da metodologia, após a sua aplicação a :

- outras negociações, no âmbito do projeto Places4All
- a outros projetos no âmbito do Empreendedorismo Social

5.4 Conclusões finais

Esta dissertação constitui um trabalho que poderá ser importante e relevante contribuição para o estudo e definição de Empreendedorismo e Inovação Social, bem como sobre a sua compreensão pela Economia de Mercado e Empreendedores. Igualmente, foi interessante, o desenvolvimento de uma metodologia dedicada às parcerias em Empreendedorismo e Inovação Social, que foi aplicada a um caso de estudo de um projeto promovido pelo autor, que usou esta metodologia em tempo real (em paralelo e com interação com este estudo) na análise e seleção de parcerias. A sua aplicação no casos práticos que a Places4All teve, foram muito interessantes e a sua mais valia foi muito importante, pois melhorou as capacidades negociais por parte da Places4All e seguramente que ajudou a que o projeto seja mais sólido ao terem-se selecionado parcerias que fortificam o projeto, uma vez que foi possível antecipar os interesses dos parceiros.

Como não se encontram publicados estudos relacionados esta temática e estes são muito importantes para qualquer empreendedor. A aplicação ao Places4All foi vital para se poder considerar a metodologia válida e útil e que pode – sujeitando-a a algumas melhorias e ajustamentos – servir de guia para os Empreendedores e inovadores Sociais.

6 BIBLIOGRAFIA

6.1 Bibliografia

- [1] AIRO & IPL, “*Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica*”, 2012, AIRO - Associação Industrial da Região Oeste e IPL- Instituto Politécnico de Leiria
- [2] ALVORD, Sarah H. & BROWN, L. David & LETTS, Christine W., “*Social Entrepreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study*”. (2004) Harvard University.;
- [3] AUSTIN, James & REFICCO, Ezequiel (2009). *Corporate Social Entrepreneurship*. Harvard University;
- [4] AUSTIN, James & STEVENSON H. & WEI-SKILLERN, J. (2006), ‘*Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?*’, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1–22.;
- [5] COM(2001):366 - “*Livro Verde - “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”*”, Comissão Europeia, Bruxelas, 2001
- [6] COM(2011):681 - “*Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*”, Comissão Europeia, Bruxelas, 2011
- [7] CRISAN, C. & BORZA, A. (2012). “*Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities*”. *International Business Research*;
- [8] DEES, J. Gregory (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*.;
- [9] DEES, J. Gregory (2009), “*Social Ventures as Learning Laboratories*”, MIT Press Journal, Innovations / Davos-Klostern, Special Edition for the World Economic Forum Annual Meeting 2009, Pág,11-15
- [10] DRUCKER, Peter (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. ISBN 0887306187;
- [11] FAYOLLE, Alain & MATLEY, Harry (2010). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Limited
- [12] FERREIRA, G. & BARCELLOS, M. (2006). *Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina*;
- [13] FRIEDMAN, M. (1970), “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, *The New York Times Magazine*, Sept. 13
- [14] GUCLU, Ayse & DEES, J. Gregory & ANDERSON, Beth Battle. “*The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*”, 2002. p. 1-15; DUKE, The Fuqua School of Business.
- [15] HISRICH, Robert D. & PETERS, Michael P (2004). *Empreendedorismo*. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2004. pp. 27
- [16] KERLIN Janelle A., - “*Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*”, 2006, *Voluntas*, 17:247-263, Springer

- [17] LEADBEATER, Charles, - “*The rise of the Social Entrepreneur*”, 1997, DEMOS
- [18] LONDON, Manuel & MORFOPOULOS, Richard G. - ”*Social Entrepreneurship How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*“, Routledge Taylor & Francis e-Library, 2009, ISBN 0-203-87814-0
- [19] MACCALLUM, Diana & MOULAERT, Frank & HILLIER, Jean & HADDOCK, Serena Vicari – “*Social innovation and territorial development*”,2009, Ashgate Publishing Limited ISBN: 978 0 7546 7233 3
- [20] MAIR, J. & MARTI, I. (2004). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, IESE Business School, WP N° 546
- [21] MARTIN; Roger I. And OSBERG, Sally – “*Social Entrepreneurship: The Case for Definition*”, 2007, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007
- [22] MICHELLINI, Laura – “*Social Innovation and new Business Models – creating shared value in low-income markets*”, 2012, Springer, ISBN 2191-5482
- [23] MORT, Gillian Sullivan, WEERAWARDENA, Jay and CARNEGIE, Kashonia , “*Social entrepreneurship: Towards conceptualization*”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8 No. 1, 2003, pp. 76–88. Henry Stewart Publications
- [24] MUMFORD, Michael D., “*Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin*”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary* , *Creativity Research Journal*, 2002, Vol. 14, No. 2, 253–266. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1402_11
- [25] NP ISO 26000 “*Linhas de Orientação da Responsabilidade Social*”, IPQ/APEE, 2011.
- [26] OSTERWALDER, Alexander and PIGNEUR, Yves - “*Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”. 2010, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, ISBN: 978-0470-87641-1
- [27] PINHEIRO, Sara - “*Responsabilidade Social Empresarial: Uma Abordagem Atual*”, Dissertação para obtenção do grau de Mestre, 2012, FEUP
- [28] PORTER, Michael and KRUMMER, Mark, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December 2002, Reprint RO212D
- [29] SANTOS, Filipe (2009). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*”, Working Paper Series, INSEAD, 2009/23/EFE/ISIC
- [30] SANTOS, Filipe (2010). “*A Greater Role for Social Entrepreneurship*”, Pictet report, October 2010, pag 28-31, Pictet Group;
- [31] SANTOS, Filipe M. (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*”; Published online: 18 August 2012 Springer Science+Business Media B.V. 2012 *Journal Business Ethics* 111:335–351 DOI 10.1007/s10551-012-1413-4
- [32] SANTOS, Filipe M. & SALVADO, J. Cotter & LOPO DE CARVALHO, Isabel – “*Manual para transformar o Mundo*”, 2013, *Publicado pela Fundação Calouste Gulbenkian com apoio do IES*, ISBN, 978-972-31-1492-8
- [33] SCHWAB, Klaus. SCHWAB, Hilde (2009). “Social Innovation in Post Crisis World.” p. 7;
- [34] SOMMERROCK, Kathrina - “*Social Entrepreneurship Business Models Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision*”, 2010, Palgrave ISBN 978-0-230-27857-8

- [35] THOMPSON, John L, “*The world of the social entrepreneur*”, The International Journal of Public Sector Management; 2002; Vol 15, number 5; pp 412-432, DOI 10.1108/09513550210435746
- [36] TODEVA, E. & KNOKE, D. (2005). *Strategic alliances & models of collaboration*
- [37] VOLKMANN, Christine K.; TOKARSKI, Kim Oliver & ERNST, Kati (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. Springer Gabler.
- [38] WEBER, Max: “*Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*”. Besorgt von Johannes Winckelmann, 5. Aufgabe, rev. Aufl., Studienausg., - Tübingen: Mohr, 1980. ISBN 3-16-147749-9
- [39] Yoshino, Michael Y. and U. Srinivasa Rangan (1995) *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [40] YUNUS, Muhammad (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs. p. 320.;
- [41] YUNUS, Muhammad. (with Karl Weber), “Creating a world without poverty. Social business and the future of Capitalism”, : PublicAffairs, New York, 2007.
- [42] YUNUS, Muhammad. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. [S.l.]: PublicAffairs, 2011. 256 p.
- [43] ZAHRA, Shaker A., GEDAJLOVIC, Eric , NEUBAUM, Donald O. and SHULMAN, Joel M., “A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”, *Journal of Business Venturing*, Vol 24 (2009) 519–532, Published by Elsevier Inc. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007

6.2 webgrafia

- [44] ASHOKA (www.ashoka.org)
- [45] Ashoka Portugal. (<http://portugal.ashoka.org>)
- [46] Ashoka Portugal *O que é um empreendedor Social?* Disponível em <http://portugal.ashoka.org/o-que-%C3%A9-um-empreendedor-social> - Acesso em 22/Outubro/2013
- [47] EMES. (<http://www.emes.net>)
- [48] EMES. *Social Enterprise*. (<http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-enterprise> - visitado em 10 de Novembro de 2013)
- [49] European Commission, (<http://ec.europa.eu>)
- [50] European Commission, Social Business (http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm - visitado em 15 de Novembro de 2013)
- [51] Comissão Europeia. *Social Entrepreneurship*. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm - visitado em 15 de Novembro de 2013

- [52] Fundação Schwab. <http://www.schwabfound.org>
- [53] Fundação Schwab. *About-us* (<http://www.schwabfound.org/content/about-us-0>) Acesso em 10/Junho/2014
- [54] Fundação Schwab. *What is a Social Entrepreneur?* Disponível em <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur> - Acesso em 16/Outubro/2013
- [55] The Guardian. *Social Enterprise Network*. <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/oct/16/collaboration-leads-to-innovation> - visitado em 28 de Dezembro de 2013
- [56] Instituto do Empreendedorismo Social (www.ies.org.pt)
- [57] Instituto do Empreendedorismo Social. *O que é o Empreendedorismo Social?* – Disponível em http://www.ies.org.pt/conhecimento/o_que_e_empreendedorismo_social - Acesso em 16/Outubro/2013
- [58] Instituto Presbiteriano Mackenzie , <http://www.mackenzie.com.br>
- [59] Instituto Presbiteriano Mackenzie, Alderi Souza de Matos, Estudos sobre ação social crista, em <http://www.mackenzie.com.br/7150.html> - visitado em 12 Janeiro de 2014.
- [60] Revista Forbes. *Ashoka Chairman Bill Drayton on the Power of Social Entrepreneurship* – Disponível em <http://www.forbes.com/sites/teconomy/2012/03/12/ashoka-chairman-bill-drayton-on-the-power-of-social-entrepreneurship/> - visitado em 7 de Novembro de 2013
- [61] PICTET <http://perspectives.pictet.com/2012/05/14/inseads-filipe-santos-social-entrepreneurs-will-play-a-greater-role-in-this-new-age-of-fiscal-austerity/>
- [62] Portal da Empresa. (<http://www.portaldaempresa.pt/> - visitado em 15 de Janeiro de 2014).
- [63] Social Enterprise UK. <http://www.socialenterprise.org.uk>
- [64] Social Enterprise UK. <http://www.socialenterprise.org.uk/about> - visitado em 10 de Novembro de 2013)
- [65] Social Enterprise Alliance (SEA). <https://www.se-alliance.org>
- [66] Social Enterprise Alliance (SEA). *What is Social Enterprise*. <https://www.se-alliance.org/why#whatsasocialenterprise> – visitado em 10 de Novembro de 2013
- [67] Social Innovation Exchange. <http://www.socialinnovationexchange.org>
- [68] Social Innovation Exchange. <http://www.socialinnovationexchange.org> – visitado em 15 de Novembro de 2013