











Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica



Ficha Técnica

Titulo: Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica

Ano de Publicação: Março 2012

Editora: AIRO - Associação Industrial da Região Oeste e IPL- Instituto

Politécnico de Leiria

Propriedade: AIRO - Associação Industrial da Região Oeste

Coordenação e organização de conteúdos: Sérgio Félix, Leopoldina Alves e

Victoria Sirghi

Revisão dos textos: Debatable - Consultoria Empresarial e Formação

Profi ssional, Lda - www.debatable.pt

Tiragem: 1.000 Exemplares

Design Gráfico: Give u design art, Lda

Endereço postal: AIRO - Av^a Infante D. Henrique, nº2, Edifício do Centro Empresarial do Oeste, 2500-218 Caldas Rainha - Portugal

Contatos: telef. 262 841 505 - Fax. 262 834 705 - airo.oeste@netvisao.pt

Sítio da Internet: www.airo.pt











ÍNDICE GERAL

- 1. Prefácio | pág.1
- **1.1** Nota Introdutória | pág.5
- 2. Empreendedorismo social, inovação, crescimento e emprego | pág.9
- 3. Conceito do Empreendedorismo Social | pág.13
- 4. Empreendedorismo Social em Portugal | pág.21
- **5.** Importância do "Empreendedorismo Social" a globalização e o amadurecimento dos mercados: Uma abordagem conceptual | pág.29
- **6.** Abordagens de várias oportunidades de negócios em várias áreas prospetiva do Empreendorismo | pág.35
- **6.1.** Oportunidades de negócio no Turismo e na Indústria do Mar | pág.45
- **6.2.** Oportunidades de negócio na Saúde | pág.57
- **6.3.** Oportunidades de negócio no Design e nas Artes Formas criativas de enfrentar a mudança | pág.69
- **6.4.** Oportunidades de negócio nas Engenharias | pág.85
- **6.5.** Oportunidades de negócio na Educação e Ciências Sociais | pág.99
- 7. Estratégia para a sustentabilidade de um novo negócio | pág.109
- **8.** Estratégias de Marketing como forma de sustentabilidade dos negócios | pág.119
- **9.** Importância das novas tecnologias de informação e comunicação para a sustentabilidade dos negócios | pág.129
- **10.** Abordagem conclusiva ao Empreendedorismo Social nas áreas abordadas no manual | pág.139
- Anexo 1. Processo do Empreendedor | pág.149
- **Anexo 2.** Contactos das Entidades de apoio ao empreendedorismo da Região Centro | pág.157





Exemplos de Projetos 1. Ao serviço das crianças | pág. 87

Exemplos de Projetos 2. Equipamento para idosos | pág.88

Exemplos de Projetos 3. Ambiente e energia | pág.89

Exemplos de Projetos 4. Tecnologia web de gestão e promoção à partilha do automóvel | pág.90

Exemplos de Projetos 5.0 projeto "Conserve India": Um caso de aplicação de tecnologia | pág.91

Exemplos de Projetos 6. "Campanha Mil Brinquedos, por Mil Sorrisos" | pág.92

Exemplos de Projetos 7. Inovação tecnológica em benefício das pessoas com incapacidade visuais e auditivas | pág.93

Índice de Figuras

Figura 1. Demonstração do modo de funcionamento do "Transport Infant Warmer" | pág.94

Figura 2. A empresa e o ambiente externo | pág.115

Figura 3. Método DMAIC do Seis Sigma | pág.120

Índice de Fotos

Foto 1: Sónia Morgado | pág.77

Foto 2: Inauguração do Projecto Espaço Forma. 2011 | pág.79

Índice de Quadros

Quadro 1. Estruturação Projeto A - Quiosque | ESAD.cr 2008 | pág.78

Quadro 2. Estrutura Projeto - Espaço FORMA | ESAD.cr 2010-2011 | pág.81

Quadro 3. Exemplos de visão empresarial da:

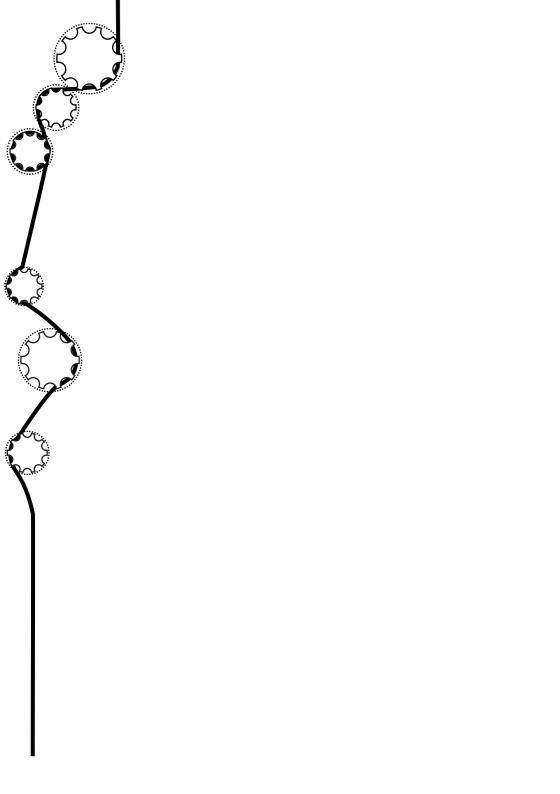
Unicer - Famolde - Sistema 4 | pág.110

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dimensões do macroambiente externo | pág.113

Tabela 2. Grelha de análise da concorrência | pág.114

Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica



1.Prefácio

Nuno Mangas - Presidente Instituto Politécnico de Leiria

Tenho sido confrontado várias vezes com perguntas sobre o que é o empreendedorismo e o que é ser empreendedor. E sou, nesses momentos, sistematicamente confrontado com as diversas possibilidades de resposta que podem ser dadas a esta questão e que se podem traduzir em perguntas como as que se seguem, entre outras certamente possíveis.

Haverá só um tipo de empreendedorismo? Haverá só um tipo de empreendedores? É-se sempre empreendedor ou existem momentos e contextos em que somos empreendedores e outros em que o não somos? Nasce-se empreendedor ou pode aprender-se a ser empreendedor?

A economia, como motor que é de muitas coisas no nosso modelo de sociedade, tem levado a uma apropriação da terminologia em torno do empreendedorismo que leva frequentemente a identificá-la com o mundo empresarial, com a criação de negócios e empresas e com a figura do empresário. Creio ser uma forma redutora de ver o empreendedorismo.

No empreendedorismo distingo duas facetas: uma faceta técnica e uma faceta pessoal. A primeira é a mais estruturada e, de uma forma mais ou menos completa, de mais fácil definição. Permito-me defini-la como um conjunto de técnicas e procedimentos que podem ajudar a implementar ideias. É ensinável. Ao ensiná-la não sabemos se vamos criar empreendedores mas sabemos que disponibilizámos para as pessoas um conjunto de ferramentas que lhes permite passar dos sonhos para as acções. E isto leva à segunda faceta do empreendedorismo: a pessoal. E esta faceta tem que ver com três ideias chave: a capacidade de questionar, a capacidade de sonhar e a vontade de fazer coisas. A capacidade de questionar leva à análise e ao aparecimento de problemas. A existência de problemas estimula a criatividade e leva ao desenvolvimento de ideias passíveis de se constituírem como soluções para os

mesmos. A existência de soluções desencadeia motivação para as implementar.

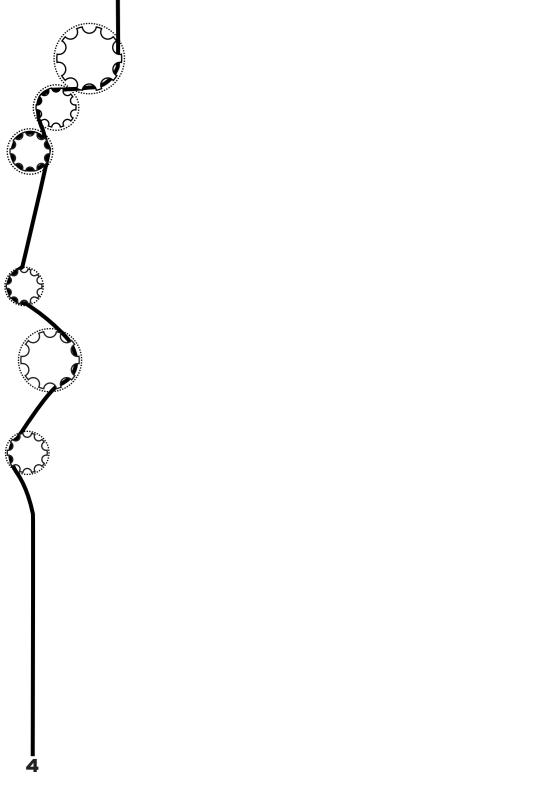
Visto desta forma, o empreendedorismo torna-se muito mais vasto e ultrapassa as fronteiras do mundo empresarial. Ganha sentido, desta forma, falar em diversos tipos de empreendedorismo, entre os quais, naturalmente, o empreendedorismo social de que trata esta publicação. Que pode ou não passar pela criação de empresas. O que nos leva de imediato à questão do tipo de empreendedor.

Como é evidente, um empresário é um empreendedor mas um empreendedor não é necessariamente um empresário. Também é empreendedor o jovem que acha que deve fazer qualquer coisa pelos outros e, porque não, até por si próprio. Desta forma, tenho vontade de ligar muito mais o conceito de empreendedor a conceitos como os de entusiasmo, motivação e criatividade. E podemos encontrar estas características nos empresários, nos estudantes, nos colaboradores de uma qualquer organização nos mais diversos níveis hierárquicos. Ser empreendedor é, acima de tudo, ter iniciativa e guerer fazer coisas.

Desiludam-se, contudo, aqueles que pensam que somos sempre empreendedores, como se de um estado de graça permanente se tratasse. Há pessoas que têm uma grande capacidade para gerar ideias em determinados momentos da sua vida. Umas geram mais ideias do que outras. Umas têm mais momentos destes do que outras (aliás, é a estas que habitualmente chamamos de empreendedoras). Mas ninguém é permanentemente empreendedor. Isto leva-nos a pensar que seria interessante desenvolver estratégias que funcionassem como estímulo para que as pessoas fossem mais vezes empreendedoras. É um papel que Escolas e organizações similares podem desempenhar.

Por fim, a última das questões com que iniciei este pequeno texto à laia de prefácio. Nasce-se empreendedor? Não sei. Penso que, como em quase tudo, há pessoas que terão mais capacidades para

serem empreendedoras do que outras. Fruto das suas características pessoais e da sua educação e formação. Mas não deixa de ser responsabilidade de todos nós criar as melhores condições para que as pessoas desenvolvam o que de melhor têm em si. E nesse sentido, enquanto Escola compete-nos ser empreendedores do empreendedorismo.



1.1. Nota Introdutória

Ana Maria Carneiro Pacheco - Empresária, Presidente da AIRO

Ao longo deste Manual do Empreendedorismo Social muitas realidades que todos conhecemos serão enquadradas por conceitos novos e ressaltará a oportunidade de aliar à criação ou desenvolvimento de empresas o colmatar de falhas sociais, através de prestações de serviços sustentáveis.

Dentro da proatividade que o empreendedorismo por si só pressupõe, o empreendedorismo social é uma questão de atitude. Por isso é transversal a tantos campos, desde a preservação do ambiente, à criação de valor nas empresas, à abertura face a jovens e à criação de oportunidades para entrar no mercado de trabalho, até ao apoio aos mais dependentes. Sendo este um texto de abertura, de boas vindas da AIRO a quem nos lê quedar-me-ei por sínteses.

O empreendedorismo social é incompatível com o egoísmo e com o desperdício de conhecimento e pessoas. É um valor que deve ser acarinhado e desenvolvido, evitando os oportunismos que sempre podem surgir, risco ainda mais presente quando algumas atividades envolvem procura de fundos para aplicação em terceiros que desconhecem a sua gestão. Não há um produto ou um serviço que tem um preço que o utilizador, se considerar que vale a pena, paga. Há muitas vezes angariação de fundos a entidades externas, para desenvolver serviços a terceiros que não estão em condições de os auditar (apoio a idosos, recuperação de toxicodependentes por exemplo). Por isso a impecabilidade e transparência sempre exigíveis na gestão de qualquer empresa, terão uma importância fundamental no âmbito das atividades no empreendedorismo social. Também neste campo a educação, na família e na escola, o exemplo, são fundamentais.

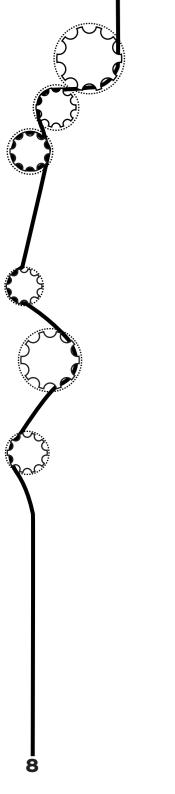
A comunicação social deve divulgar e valorizar enaltecendo as boas práticas, dando visibilidade a quem está disposto a dedicar-se aos outros ou a bens comuns como o ambiente e a preservação do futuro. Realçando os bons exemplos, como o do incontornável Banco Alimentar. Para que façam escola!

Na AIRO tentamos contribuir para criar um ambiente amigo das empresas e da atividade económica.

Falando de Empreendedorismo social há que acrescentar amigo das pessoas...o outro, como nós!

Boa leitura!





2.Empreendedorismo social, inovação, crescimento e emprego

Luís Filipe Costa - Presidente do Conselho Diretivo do IAPMEI

O reconhecimento da relevância do empreendedorismo e da inovação nas sociedades contemporâneas é, hoje, muito consensual e, na sua essência, ultrapassa os aspetos conjunturais e as características do período conturbado que, atualmente, atravessamos.

Todos identificamos, há muito, o empreendedorismo e a inovação como dois dos fatores mais críticos para a dinamização e para o desenvolvimento das economias modernas.

Assim, e sobretudo porque neste momento as atenções se focam muito nas dinâmicas de superação da crise e dos elevados níveis de desemprego, acreditamos que é também o momento para "olhar para mais longe" e para reforçar a aposta na promoção do empreendedorismo e da inovação.

Sabemos que permanecem válidos os objetivos de crescimento e de emprego, suportados numa economia globalmente mais competitiva e exigente. Mas, parece cada vez mais evidente que as soluções que procuramos exigem, também, um olhar diferente para os modelos de negócio que se impuseram nas últimas décadas.

Com efeito, muitos acreditam que estes modelos foram em grande parte responsáveis pelas graves situações de desequilíbrio que hoje vivemos amplificando, não apenas os problemas económicos mas, sobretudo, os problemas de ordem social e ambiental.

Ainda assim, todos reconhecemos que é urgente criar condições para que o crescimento económico do país ocorra a um ritmo bem mais acelerado do que o verificado no passado recente. Mas, tal como nas outras sociedades ocidentais e, em particular, nos nossos parceiros europeus, já se percebeu que não nos interessa um crescimento qualquer e a qualquer preço! Queremos um crescimento que se revele tão qualificado, sustentável e inclusivo quanto possível. Este será o melhor contributo para gerar maior competitividade, maior coesão social e mais e melhores empregos.

Na verdade, sabemos também que a qualidade do desenvolvimento económico depende essencialmente do processo de renovação das pessoas, das empresas e das instituições - mais flexíveis, melhores e mais inovadoras - e, sobretudo, da existência de um amplo e diversificado conjunto de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza.

O que a realidade nos vem agora confirmar é que precisamos de trabalhar melhor e, sobretudo, de forma diferente. Para cumprir os nossos objetivos de crescimento e emprego, importa desde logo, que se reconheça a existência de um novo paradigma e que sejamos capazes de ajustar os nossos conceitos, pressupostos e ações às novas circunstâncias.

Este novo paradigma sugere-nos a necessidade de promover modelos e soluções diferentes. É já frequente reconhecer que estas "soluções diferentes" passam, por exemplo, pelo princípio do "valor partilhado" remetendo-nos para modelos de criação de valor económico que também criam um inquestionável valor para a sociedade em que se inserem. As sinergias geradas por esta complementaridade de objetivos, características essenciais deste novo modelo de negócio, serão tão mais positivas quanto mais criteriosa e inovadora for a abordagem aos principais desafios e necessidades dessa sociedade. Já não restam dúvidas: os novos modelos de negócio precisam de reestabelecer e de compatibilizar o sucesso da empresa com a inclusão e o progresso social.

É, certamente, neste contexto - entre nós mas, também, à escala mundial - que o empreendedorismo social encontra as suas raízes e a sua base de afirmação, desempenhando um papel cada vez mais importante na promoção da coesão social, no desenvolvimento local, na luta contra as desigualdades. Reconhece-se, sem dificuldades, que a criação de "valor social" é a sua razão de ser e a sua inspiração sendo certo que, na sua essência, o empreendedorismo e a inovação social assumem como objetivo central a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar individual e coletivo. Desta forma, o empreendedorismo social representa realmente uma forma

diferente de aproveitar as oportunidades e de desenvolver projetos colocando, no centro da atividade económica, a supremacia da ética, da justiça social, do individuo e das suas reais necessidades.

Nestes termos, ao afirmar-se como uma resposta viável aos desafios da mudança de paradigma que todos reclamamos, este tipo de empreendedorismo está - progressiva mas sustentadamente - a captar a atenção de uma nova vaga de investidores especialmente motivados para financiar iniciativas socialmente inovadoras, suscetíveis de adicionar um forte impacto social e ambiental ao expectável e tradicional retorno exclusivamente financeiro.

No âmbito da missão que nos está confiada, face às atuais circunstâncias e, no que se refere a estas matérias, estamos particularmente atentos e focados no reforço das ações destinadas à criação de condições mais eficazes no apoio a empreendedores e empresários que concorram para os objetivos estratégicos de transformar conhecimento em negócio, inovar, criar valor (incluindo a perspetiva de "valor partilhado"), criar empregos e assegurar as bases para um crescimento inteligente e sustentado a nível local, regional e, sempre que possível, global.

Sabemos porém que o caminho para alcançar estes objetivos não é fácil nem linear!

A situação atual exige mais determinação, persistência, flexibilidade, capacidade de intervenção e, sobretudo, mais valorização do trabalho em rede. Só assim será possível amplificar as sinergias dos recursos e competências disponíveis nas diversas entidades públicas e privadas da envolvente empresarial. No IAPMEI acreditamos no trabalho em parceria, na complementaridade de saberes e no potencial da cooperação entre os diversos atores. Estamos, por isso, determinados e confiantes no sucesso da nossa missão!



3.Conceito do Empreendedorismo Social

OTIC/CTC- ESTG, Instituto Politécnico de Leiria Maria Leopoldina Alves - ESTG, Instituto Politécnico de Leiria

A escolha de um conceito único para empreendedorismo é uma tarefa complexa e morosa, e tem sido alvo de diversos estudos de muitos autores e investigadores que estudam a temática. Apesar de ser um conceito multifacetado, em função do enfoque que lhe pretendam dar, existem aspetos a ele relacionados em que todos os autores e investigadores estão de acordo: um empreendedor tem no seu caráter características peculiares de perceção da realidade que o rodeia, comportamentais e acima de tudo, de atitude.

O conceito de empreendedorismo social surge como uma nova forma de olhar para o empreendedorismo. O empreendedor social utiliza as referidas características peculiares em proveito da sociedade, mediante um envolvimento direto com a comunidade com o intuito de a desenvolver (Grisi, 2008).

O conceito de empreendedorismo social é relativamente recente, contando com 30 anos de existência de forma efetiva (Drayton, 2002).

Existe uma linha de fronteira muito ténue que divide os conceitos de empreendedorismo social, voluntariado, caridade, sendo que por vezes estes conceitos se cruzam e coexistem. Contudo existe algo comum a todos os conceitos: a consciencialização da necessidade de solucionar ou minimizar um problema social pela criação valor social.

De entre os levantamentos sobre os diversos conceitos de empreendedor social destacam-se os trabalhos de Oliveira (2004) e Melo Neto (2002). Nestes são apresentadas algumas formas internacionais do conceito propostas por instituições de renome:

- School for Social Entrepreneurship (*Reino Unido*) "É alguém que trabalha de uma forma empreendedora, para um benefício público ou social, em vez de ter por objetivo a maximização do lucro. Os empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, organizações públicas ou privadas, em voluntários ou no setor comunitário. Os empreendedores sociais nunca dizem "*não pode ser feito*".
- Canadian Center for Social Entrepreneurship (*Canadá*) "Um empreendedor social é inovador, e possui características dos empresários tradicionais como a visão, a criatividade e a determinação, as quais aplicam e focam na inovação social. São líderes que trabalham em todos os tipos de organizações."
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (*Suíça*) "Os empreendedores sociais são agentes de mudança da sociedade mediante:
 - i) a criação de ideias conducentes à resolução de problemas sociais, pela combinação de práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços;
 - ii)o estabelecimento de parcerias e meios de autossustentabilidade dos projetos;
 - iii) a transformação das comunidades através de associações estratégicas;
 - iv) a utilização de abordagens baseadas no mercado para resolução dos problemas sociais; v) a identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social."
- Institute for Social Entrepreneurs (EUA) "Empreendedores sociais são executivos do setor de negócios sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista a sua missão social, e são orientados por um duplo propósito: empreender

programas que funcionem e que estejam disponíveis para as pessoas, tornando-as menos dependentes do governo e da caridade."

- ASHOKA (EUA) " Os empreendedores sociais são pessoas visionárias, criativas, pragmáticos e com capacidade para promover mudanças sociais significativas e sistémicas. São indivíduos que apontam tendências e apresentam soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais."
- Erwing Marion Kauffman Foundation (EUA) "Os empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento da oportunidade de cumprir uma missão para criar, de forma sustentada, valor social, sem se apoiar exclusivamente nos recursos."

A linha que separa o conceito de empreendedor privado do conceito de empreendedor social é ténue. O empreendedor privado apresenta uma atitude com foco no mercado, no desenvolvimento das organizações e na maximização do lucro, que quando aliada á sua capacidade de inovar pode assegurar o sucesso do empreendimento. A esta forma de empreendedorismo atribui-se uma natureza individual. Já o empreendedor social é coletivo e o seu desempenho é medido pelo impacto social das suas ações. Neste caso ocorre o envolvimento da comunidade onde se insere através da sua participação, integração e desenvolvimento, com o intuito de solucionar carências sociais (Melo Neto, 2002).

Este autor refere-se ao empreendedorismo social como um "paradigma emergente de um novo modelo de desenvolvimento", a saber, um desenvolvimento humano, social e sustentável. De acordo com o mesmo autor, a sustentabilidade de uma comunidade pode ser alcançada pela via da promoção de ações empreendedoras de caráter social e de novas estratégias de inserção social.

O desenvolvimento sustentável da comunidade é condicionado diretamente por fatores que dependem do próprio indivíduo e da comunidade em si. É o caso dos aspetos psicológicos e culturais do indivíduo, das suas capacidades, ações e atitudes, da cultura da comunidade e do seu potencial de desenvolvimento, bem como da sua capacidade de identificar oportunidades que conduzam à criação de emprego (Grisi, 2008).

Já em tempos Dees (1998) referiu que desde sempre existiram empreendedores sociais, no entanto não eram denominados como tal, tendo a linguagem e a sociedade tratado destas mudanças ao longo dos tempos. O mesmo sucede com as iniciativas que utilizam o empreendedorismo para resolver problemas sociais. Durante as últimas 4 décadas, diversos programas foram lançados e implementados com o intuito de ajudar pessoas que pertencem a grupos sociais desfavorecidos ou marginalizados. Contudo, uma grande parte destas iniciativas apresenta fracos resultados em termos de eficácia e sustentabilidade, com reduzida capacidade de escalagem (scaleup) dos seus impactos de modo a conduzir a significativas mudanças sociais. (Cernea, 1987; Tendlar, 1989).

A definição de empreendedorismo social varia desde a sua forma mais ampla até à sua forma mais restrita. Do ponto de vista global, o empreendedorismo social diz respeito a atividades inovadoras com um objetivo social na sua forma lucrativa (como em investimentos sociais e comerciais, ou na sua vertente de empreendedorismo social corporativo), na sua forma não lucrativa, ou em formas mistas (tais como estruturas híbridas formadas por abordagens não lucrativas e lucrativas em simultâneo). Do ponto de vista mais restrito, o empreendedorismo social normalmente refere-se ao fenómeno da aplicação de conhecimento se competências de mercado ao setor dos negócios sem fins lucrativos, tal como acontece em organizações que encontram formas inovadoras de ganhar dinheiro (Reis, 1999).

Independentemente da definição mais lata ou restrita, a criação de valor social é algo que está subjacente e é comum a ambas, ao invés da riqueza pessoal e acionista. Outro aspeto comum é o facto de a

atividade ser caracterizada pela inovação ou criação de algo novo, ao invés de simplesmente se replicarem negócios ou práticas já existentes (Noruzi, 2010).

De acordo com Martin e Osberg (2007) o conceito de empreendedorismo social apresenta duas vertentes, uma mais positiva e outra menos positiva. No que respeita ao aspeto mais positivo ela está conotada com a capacidade especial do empreendedor social de identificar e aproveitar uma oportunidade, combinando o pensamento "fora da caixa" com uma capacidade única de criar e trazer algo novo ao mundo. Do ponto de vista menos positivo, o conceito de empreendedorismo social é um conceito "expost", que resulta do facto das atividades realizadas, na maioria das vezes, pressuporem a passagem de algum tempo até que o verdadeiro impacto do projeto ou do negócio seja evidente e efetivo.

Tal como referido anteriormente, o conceito de empreendedorismo social vai além da definição de empreendedorismo no sentido mais lato. Os próprios empreendedores sociais apresentam características específicas, algo distintas das relativas aos empreendedores privados. Deve-se a William Bygrave (1997), a identificação das 10 principais características dos empreendedores, as quais foram mais tarde adaptadas aos recentes conceitos de empreendedor social por Gregory Dees (2001), Professor da Duke University's Fuqua School of Business (Martins, 2006).

Estas características são descritas pelos 10 Ds do 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 requeira 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 tónica é colocada no controlo dos detalhes para minimização dos riscos (como o empreendedor social), mas também para a maximização do lucro.
- •**D**estiny (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 recompensa prioritária.
- •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.

Alguns negócios com fins lucrativos levam a cabo ações de caráter social. As empresas sociais com fins lucrativos são geridas para "a linha de fundo dupla", com o objetivo de realizar o bem social e de se manterem financeiramente motivadas. Um caso de sucesso

de empresas sociais nos EUA foi a TOMS Shoes, empresa com um modelo de negócio de "capitalismo social" que oferece um par de sapatos para crianças desfavorecidas por cada para de sapatos que vende com fins lucrativos (EmersoneTwersky, 1996).

Um novo conceito de empresas sociais com fins lucrativos surgiu recentemente, as denominadas empresas sociais geridas para "a linha de fundo tripla". Além de terem o objetivo de realizar o bem social e de se manterem financeiramente motivadas, abraçam uma missão espiritual (Eldred, 2005).



4.Empreendedorismo Social em Portugal

Victoria Sirghi Dumitru - Mestranda Marketing Promoção Turística, ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

Maria Leopoldina Alves - ESTG, Instituto Politécnico de Leiria.

João Emanuel Gonçalves S. Costa - ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

O Empreendedorismo social não é um conceito novo em Portugal, sendo mais influente a partir dos anos ´90 (Quintão, 2004). No entanto, o conceito não tem tido um impacto social, como seria expectável por parte dos empreendedores sociais, ou seja, criar impacto na sociedade. Estamos, a falar de aproximadamente uma década em que o empreendedorismo social era quase totalmente esquecido e ignorado em Portugal.

A partir dos anos 2000, o empreendedorismo social tem vindo a ter uma maior relevância. Porém, ganhou dimensão num período de crise difícil, onde o Estado continua a ter grandes dificuldades, para dar resposta aos desempregados e às suas necessidades. Daí a importância do empreendedorismo social, enquanto recurso para criar soluções e dar resposta aos problemas e necessidades sociais.

O empreendedorismo social tem atualmente um papel preponderante na sociedade, especialmente quando os setores público e privado não conseguem alcançar um nível de satisfação adequado, de forma a superar as necessidades e os problemas sociais. Se por um lado, estes setores têm como objetivo a maximização de lucro, onde todas as atividades têm uma perspetiva lucrativa, no que diz respeito ao empreendedorismo social, o "lucro" consta no impacto social, cujas atividades são viradas para sociedade e suas necessidades.

Como é evidente, o lucro é o pilar de qualquer negócio e contribui para a sua sustentabilidade. No caso do empreendedorismo social, a sustentabilidade fundamenta-se em parcerias, que são vistas como o "segredo" (Martins, 2011) para manter os negócios economicamente sustentáveis, sem perder o seu posicionamento na sociedade. Estas parcerias são fulcrais e a melhor forma de trabalhar nesta área é estabelecendo-as.

Como é entendido o empreendedorismo social em Portugal, e qual o processo de evolução?

São vários os autores que se expressam e opinam sobre o empreendedorismo social em Portugal, sendo caracterizado como uma área de elevado potencial de inovação social e de criação de oportunidades de trabalho, principalmente entre os profissionais deste setor, onde Portugal através das suas empresas sócias revela um grau de emergência bastante satisfatório.

Segundo (Esperança, 2006)considera o empreendedorismo social em Portugal ainda muito diminuto, apontando a eficiência profissional como um fator preponderante nesta área.

O Instituto de Empreendedorismo Social, fundado em 2008, cujo objetivo é incentivar esta atividade em Portugal e levar a cabo o desenvolvimento desta área, por sua vez caracteriza-o como uma "abordagem inovadora com o objetivo de resolver problemas sociais, com uma missão clara, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e capaz de conceber impacto social em larga escala" (Forjaz, 2010).

Constata-se assim, que o empreendedorismo social é o conjunto de atividades, ações ou tomadas de decisões, que são desenvolvidas por um indivíduo ou organização social, que identifica problemas sociais, cuja sua resolução tem como intuito criar impacto social.

Perfil do empreendedor social

Empreendedor social é quando o indivíduo ou organização reconhece que uma parte da sociedade está bloqueada e atua de

forma para a desbloquear. Identifica o que não está a funcionar, resolve o problema mudando a forma de atuar e difunde a solução a outras sociedades, incentivando-as a seguir caminhos semelhantes. Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar o peixe ou a ensinar a pescar, eles não descansam enquanto não revolucionarem a indústria da pesca (Ashoka 2004).

Os empreendedores sociais são vistos como indivíduos que possuem uma missão social e contribuem para o crescimento económico do país, através de diversas formas, são extremamente visionários e tencionam inspirar a sociedade com ideias e oportunidades de negócio, que consideram ser de caráter inovador e são capazes de transformar ideias de negócio já existentes em negócios inovadores.

Segundo (Martins, 2011) o empreendedor social pode gerar lucro e tem capacidade para dar resposta a um problema social. O facto de poder gerar lucro legitima sustentabilidade no negócio, contudo não é esse o seu principal objetivo.

A evolução dos empreendedores sociais em Portugal reflete-se em vários estudos, inquéritos e registos que foram feitos ao longo dos anos. Por exemplo, em 2005, o Insead (The Business School of the World) com sede em França, é uma escola com formação em empreendedorismo social, regista que de um total de 200 alunos estrangeiros, dez eram portugueses. Estes cursos já estão disponíveis em Portugal, no IES, desde 2008. É de realçar que a preocupação com o impacto social no negócio está presente no espírito da nova geração de empreendedores (Santos, 2010) e deve-se aprender com experiencias internacionais (Esperança, 2006).

Filipe Santos (2010), diz estar a assistir-se a uma mudança de paradigma, onde a nova geração se demonstra muito motivada para o empreendedorismo social. Assim, em 2005, 60% dos estudantes nacionais tinham como objetivo criar os seus próprios negócios no estereótipo do growth, 35% queriam ser empresários, e apenas 5% optavam pelo empreendedorismo social. Hoje em dia os referidos5%

passaram a ser 25%, oque quer dizer que estamos perante um forte aumento do interesse, por parte das novas gerações.

Segundo um estudo do Global Entrepreneurship Monitor, feito em vários países da União Europeia, cujo objetivo consistiu em analisar a relação entre o empreendedorismo e o nível de crescimento económico, e averiguaram que houve um aumento da Taxa de Atividade Empreendedora em Portugal, em comparação com os outros países intervenientes no estudo. Em 2004, Portugal tinha-se posicionado no 13ªposição com 4% da TEA e em 2007obteve uma percentagem de 8%, sendo Portugal o melhor classificado entre os 18 países, sendo também o país com mais pessoas envolvidas em atividades empreendedoras (Caires, 2008). Com base nestes resultados constata-se que Portugal melhorou as condições estruturais de empreendedorismo entre os anos 2004 e 2007.

Conforme corroboram vários estudos elaborados ao longo dos anos, o empreendedorismo social em Portugal tem relevado um crescimento satisfatório com atividades empreendedoras e com visões futuras muito positivas, por parte das novas gerações.

Exemplos de negócios e projetos de sucesso de empreendedorismo social em Portugal

Com o setor social em emergência, existem vários casos de sucesso de empreendedorismo social, como por exemplo: o projeto "4 Leituras" que consiste na edição de livros adaptados para crianças, com necessidades especiais; A Escolinha de Rugby da Galiza que visa a consolidação de um espaço para formação humana e desportiva de crianças e adolescentes fragilizados pela ausência de uma estrutura familiar. O sucesso deste projeto motivou a sua aplicação noutras 12 instituições, e é reconhecido e pela Alemanha; A reutilização de produtos na iniciativa "Reutilização" que visa promover o seu impacto ambiental, ao recolher produtos reutilizáveis para serem doados a pessoas carenciadas, como toxicodependentes e semabrigo; "Empréstimo na área de Saúde" iniciativa realizada em

parceria com o Hospital de Vila Real e a Delegação de Sabrosa de Cruz Vermelha, que consiste na alocação de equipamentos médicos em locais carenciados; Exposição "Loja Eco", onde pequenos produtores e artesãos podem expor e comercializar os seus produtos; Jogos que promovem os modos de vida saudável "Centro de Educação Alimentar" que visam a prevenção da obesidade infantojuvenil; O projeto ColorADD do autor Miguel Neiva Santos, tem como missão dar a cor certa aos daltónicos através de um código de identificação das cores; "Fundação do Gil" instituição que atua em cinco grandes áreas de trabalho, como o apoio a Hospitais, apoio ao Domicílio, Saúde em Família, Dia do Gil e Casa do Gil; "Fundação Calouste Gulbenkian"que atua no domínio das Artes, Ciência, Educação e Beneficência, também aplica atos de empreendedorismo social através de organização de concursos online como é o caso do concurso FAZ - consiste na apresentação das ideias inovadoras para população portuguesa, cujos vencedores recebem apoios financeiros para a sua concretização.

O progresso do empreendedorismo social em Portugal, nos últimos anos, tem sido de facto muito relevante, com grandes exemplos nacionais, negócios que mudaram a vida de muitas pessoas com grandes necessidades "básicas", proporcionando-lhes alguma qualidade de vida.

Mesmo assim, perante um crescimento do empreendedorismo social, não se pode considerar que Portugal é um país onde o empreendedorismo social é aplicado de uma forma notória, pois, são vários os indicadores que colocam Portugal numa posição embrionária, em comparação com outros países. A dependência de apoios financeiros, cujo acesso é restrito, inviabiliza oportunidades de negócio, com potencial de sucesso.

Os empreendedores sociais em Portugal, para além de empenho e dedicação, precisam de serem escutados, apoiados, para conseguirem atingir os seus objetivos. Como exemplo, dar-lhes o acesso a estudos e investigações já realizadas, nas mais variadas áreas de atividade, estreitando o percurso para conhecer a realidade portuguesa, de

forma a potenciar a criação de soluções no momento certo, no lugar certo, para a pessoa certa. A falta de recursos é uma das principais razões com a qual os empreendedores portugueses se deparam, o que leva a um processo mais moroso para o desenvolvimento do empreendedorismo social, impedindo o progresso de determinados projetos, oportunidades de negócio, iniciativas, que podem servir para combater o desemprego.

Face ao exposto, podemos concluir que a criação de parcerias, o trabalho de equipa, e a disponibilidade de recursos, são alguns dos fatores chave para o desenvolvimento do empreendedorismo social em Portugal. São várias as organizações e associações no setor social que têm mostrado interesse nesta área e já com projetos futuros de grande envergadura, o que nos leva a acreditar que o empreendedorismo social é um elo importante para o desenvolvimento económico-social do país.





5.Importância do "Empreendedorismo Social" a globalização e o amadurecimento dos mercados: Uma abordagem conceptual

Márcio Continentino Lopes - ESTG, Instituto Politécnico de Leiria

Em 2010, a comemorar duas décadas de existência, o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH, 2010) tornou a salientar a sua tese original, paradigmática e indiscutível de que "As pessoas são a verdadeira riqueza de uma nação." A prosperidade de um país ou o bem-estar de um indivíduo não deve ser avaliado apenas pela sua dimensão pecuniária. Como é óbvio, o rendimento, o capital, é um fator crucial para o progresso. Mas, de acordo com o RDH (2010), deve-se também avaliar se "as pessoas conseguem ter vidas longas e saudáveis, se têm oportunidades para receber educação e se são livres de utilizarem os seus conhecimentos e talentos para moldarem os seus próprios destinos."

Nos últimos trinta anos, a globalização tem sido um fenómeno crescente, transversal e multifacetado em diversos domínios da sociedade muito para além da esfera económica. Esse processo acentuado de interdependência entre os países, e os territórios em geral, tem apresentado duas características bem vincadas: a primazia da lógica dos mercados; e a diminuição do peso do Estado na economia, representando, sobretudo no caso europeu, a crise (falência) do Estado social. A globalização, mais do que um consenso, pode ser vista como um campo de conflitos sociais. Nesse sentido, as forças transformadoras da globalização têm criado um contexto alargado de oportunidades para a emergência do empreendedorismo social.

O conceito de empreendedorismo social é bastante amplo. Em linhas gerais, trata-se de atividades e/ou processos que têm como objetivo descobrir, definir e explorar oportunidades a partir das quais se pretende criar, de forma inovadora, «riqueza social» através de novas organizações ou de outras já existentes (Zahra et al., 2008). O conceito de riqueza social deve ser, de igual modo, entendido de uma forma ampla, abrangendo aspetos multidimensionais do bemestar humano nas vertentes ambientais, económica, sociais e de

saúde. E o empreendedor social, por sua vez, enquadra-se num perfil orientado para a inovação, adaptação e aprendizagem contínua. Sabe combinar uma criatividade visionária com a resolução de problemas da vida real, e tem um forte senso ético. Em larga medida, o empreendedor social é um líder no campo das mudanças sociais. Torna-se um construtor, um engenheiro social capaz de identificar problemas sociais sistémicos, introduzir mudanças inovadoras e revolucionárias e, assim, atuar no setor público, privado e sem fins lucrativos da economia.

Aspetos Estruturais da Globalização e do Empreendedorismo Social

No quadro do RDH (2010), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) avalia o progresso das sociedades sob três aspetos: i) viver uma vida longa e saudável; ii) obter educação e conhecimento; iii) desfrutar de um padrão de vida digno. A partir de uma análise temporal feita desde 1970, abrangendo 135 países e 92% da população mundial, as conclusões finais indicam que o progresso social tem sido "bastante impressionante". Em termos médios, entre 1970 e 2010, o IDH aumentou 41,7% (0,48 em 1970 e 0,68 em 2010). Trata-se de um avanço global da prosperidade, estendido por todas as regiões e quase todos os países. Do ponto de vista da convergência, apesar de ainda haver uma acentuada disparidade de rendimentos, em termos gerais, os países pobres estão a aproximar-se dos países ricos. Para o período analisado pelo RDH (2010), o fosso entre ricos e pobres, sobretudo nos domínios da saúde e educação, diminuiu em cerca de um quarto.

No entanto, uma parte substancial dos maiores níveis de pobreza multidimensional, analfabetismo, doença e acesso a oportunidades ainda se mantém concentrada nos países em desenvolvimento. De acordo com a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), entre 2006 e 2008, havia cerca de 850 milhões de pessoas no mundo a sofrerem de desnutrição/fome. E apesar da tendência de aumento do preço internacional dos produtos

alimentares, a FAO (2011) tem como objetivo reduzir para metade o número de pessoas famintas no planeta até 2015. Nos anos mais recentes, os fenómenos globais de natureza económica têm vindo a transmitir-se de forma cada vez mais veloz, intensa e alargada. Três anos e meio depois da crise financeira internacional de 2008, a economia mundial vivencia hoje uma profunda crise no mercado de trabalho. No último relatório da *International Labour Organization* (ILO 2012), há 200 milhões de pessoas desempregadas no mundo (27 milhões de pessoas a mais, após o início da crise). Cerca de 900 milhões de trabalhadores ainda sobrevivem com menos de dois dólares por dia. E, na próxima década, para que haja crescimento económico sustentável e com coesão social a economia mundial terá o desafio de criar 600 milhões de postos de trabalho.

Todos esses fenómenos associados ao processo de globalização representam, por um lado, falhas de mercado incapazes de serem colmatadas de forma autónoma, mas são, por outro lado, potenciadoras de múltiplas oportunidades para o empreendedorismo social. E, nesse aspeto, o empreendedorismo social se apresenta como alternativa às intervenções corretivas do Estado (promoção da eficiência e equidade). Em Seelos e Mair (2004), o enquadramento do empreendedorismo social pode apresentar-se sob duas categorias: i) atividades lucrativas, que atuam no mercado privado, mas que se apresentam empenhadas para um meio envolvente socialmente sustentável; e ii) atividades sem fins lucrativos promotoras de uma sustentabilidade social de longo prazo. Nesse sentido, as organizações, através da sua responsabilidade social (stakeholders) e/ou missão estratégica, podem ser criadoras de valor social a partir de modelos organizacionais inovadores. Valor social que, ao nível dos mercados, advém da mútua interação e interdependência entre os indivíduos.

Num mundo global, o empreendedorismo social pode realizar-se à escala local ou com uma abordagem orientada para mercados externos; ou seja: a atividade empreendedora internacionalizada em busca de oportunidades sociais à escala global. O crescente

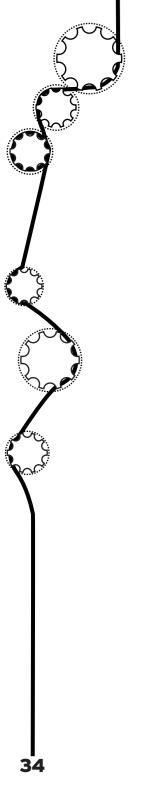
movimento no sentido da privatização e da redução do peso do Estado na economia tem proporcionado mais oportunidades para colmatar as lacunas na provisão dos serviços sociais (Zahra, et al., 2009). Torna--se necessário ter em atenção que o conceito de «oportunidades sociais» como forma de atratividade empreendedora deve ser amplo o suficiente para contemplar objetivos económicos e não económicos. As oportunidades sociais podem ter um caráter de afetação eficiente de recursos, de identificação de informações assimétricas sobre o real valor desses recursos e de otimização de ganhos e benefícios de um número alargado de stakeholders. Por definição clássica da teoria económica, o processo de maximização do bem-estar social é um movimento de «ótimo de Pareto» (aumentar a satisfação de um indivíduo sem, no mínimo, não alterar o nível de satisfação de um outro indivíduo). No entanto, a condição de «ótimo de Pareto» não tece quaisquer considerações sobre a redistribuição do bem-estar social. É, tão e somente, um critério económico, não normativo, de afetação eficiente de recursos. O empreendedor social que atuar em mercados (sociedades) externos estará sujeito a vários obstáculos que terão de ser ultrapassados, sobretudo o risco do desconhecimento sobre os mercados ao nível cultural, socioeconómico, tecnológico e institucional. Sendo assim, em larga medida, o empreendedor social internacionalizado redefine as oportunidades sociais conforme vai adquirindo um conhecimento incremental sobre os mercados. Em linhas gerais, as oportunidades sociais devem contemplar os seguintes aspetos: a prevalência de necessidades humanas básicas na sociedade; a sua relevância; a urgência (muitas das vezes associada a hecatombes naturais, genocídios ou conflitos civis); o grau de acesso ao desenvolvimento da atividade empreendedora (dificuldade percebida); e o grau de inovação social proposto pelo projeto inovador.

Considerando o largo escopo das oportunidades sociais orientadas, sobretudo, para a internacionalização, torna-se evidente que o empreendedor social tem várias opções para capitalizar essas oportunidades. No processo decisório de internacionalização, a organização, que terá de atuar num contexto de mudanças contínuas e com vários obstáculos inerentes ao desconhecimento dos mercados.

desenvolverá *Dynamic Capabilities* (DC). Por definição, em Helfat et al. (2007), DC é a capacidade que uma organização tem de criar, expandir ou modificar, de forma determinada, os seus recursos base (tangíveis, intangíveis, capital humano e relacional). Algumas DC permitem a organização vocacionada para a criação de valor social entrar em novas áreas de atuação, ou expandir uma já existente, através do crescimento interno e/ou alianças estratégicas com outras organizações ou governos. Outras DC contribuem para que a organização possa criar novos produtos e processos produtivos. O conceito de DC inclui a capacidade de um organização em identificar a necessidade ou a oportunidade para mudar, formular uma resposta adequada e implementar um plano de ação.

Conclusão

As profundas modificações sociais e económicas impostas pelas forças dinâmicas da globalização exigem novas e contínuas respostas por parte dos Estados, das organizações e das pessoas em geral. No âmbito da lógica shumpeteriana, as sociedades enformadas por mudancas contínuas devem adotar «respostas criativas» revolucionárias que, em larga medida, rompam com o paradigma vigente e que modelem o curso dos acontecimentos no longo prazo. Nas sociedades capitalistas, um dos mecanismos fundamentais das mudanças socioeconómicas é a atividade empresarial. O mundo global é um mundo transformista e, nesse sentido, uma fonte contínua de novas oportunidades, sobretudo no domínio da criação de valor social. O empreendedor social, através da sua ação inovadora em modelos organizacionais, torna-se um agente crucial para a adoção de respostas criativas. A sua ação, a capitalização de oportunidades à escala local ou global, é determinante para a formação de modelos sociais sustentados e mais equilibrados. O empreendedor social não substitui o Estado providência; mas, em sinergia com ele, contribui para a afetação eficiente dos recursos e a promoção da equidade. É, em primeira e última instância, um engenheiro de sociedades cuja fibra ética ambiciona trazer um novo equilíbrio aos sistemas sociais. Ser um empreendedor social é um desafio normativo de vida.



6.Abordagens de várias oportunidades de negócios em várias áreas-prospetiva do Empreendorismo

José Luís de Almeida Silva - ESAD, Instituto Politécnico de Leiria

O tema do Empreendedorismo tem tomado grande importância nas décadas mais recentes em todo o mundo, tal como na União Europeia, que lhe dedicou um Livro Verde ("*Espírito Empresarial na Europa*") em 2003, na sequência da aprovação em 2000 da Estratégia de Lisboa, bem como, também, em Portugal onde não falta quem se dedique à promoção do empreendedorismo.

Este interesse não era assim antes da adesão de Portugal à CEE, talvez porque a criação de emprego próprio não fosse uma prioridade nacional, mesmo ao nível do vocabulário onde tal não era muito comum. A título de exemplo, é bom recordar que a tradução de uma obra de referência de Peter Drucker, editada em 1985 nos Estados Unidos, com o título "Innovation and Entrepreneurship", foi lançada em Portugal no ano seguinte com o título mais comedido de "Inovação e Gestão". Mesmo assim, na tradução do prefácio e no texto ao longo do livro, a palavra "entrepreneurship" é sempre traduzida como atividade empresarial.

Outra prática comum em Portugal e não só, na formação em empreendedorismo, é reduzir este tema às técnicas da criação de empresas, esquecendo que Peter Drucker considera indissociável a sua ligação à inovação, e como é defendido no Livro Verde da UE referido antes, à própria criatividade que um processo deste tipo exige.

O Empreendedorismo Social corre o risco de, caso se esqueçam os propósitos referidos antes, de não estar também intimamente ligado à inovação e à criatividade, podendo transformar-se apenas num processo repetitivo e mecânico, que assegurará apenas a criação de empresas com fraco êxito e que explorarão a oportunidade de financiamento que lhes é dado em cada momento (especialmente nos

momentos de crise, como o que vivemos atualmente), mas que não garantirá a sustentabilidade nem a eficácia no seu funcionamento.

O Empreendedorismo Social desempenha um papel fundamental na sociedade, quando o Setor Social ou o Terceiro Setor, como é conhecido desde há vários anos, passar a preencher um vazio para dar suporte na resolução da procura crescente nesta área da economia não mercantil. Trata-se de um setor sem vínculo direto com Estado nem com o setor privado (apesar de poderem viver, como acontece em Portugal, muitas destas organizações à sombra dos financiamentos públicos), que engloba o conjunto das entidades da sociedade civil, como ONG´s, organizações filantrópicas, associações para apoio à 1ª, 3ª e 4ª idade, etc., que prosseguem fins públicos sem objetivos lucrativos. Estas organizações não podem descurar a viabilidade e sustentabilidade, apesar de utilizarem, em muitos casos, uma forte componente de trabalho voluntário gratuito.

Como a concorrência no nosso país, por parte dos outros protagonistas do mundo empresarial, não é ainda muito evidente nem tão pouco representa uma ameaça, até porque geralmente beneficiam de apoios públicos num mercado sem competição ou pouco competitivo, podem frequentemente repetir modelos estafados e insustentáveis no médio prazo. Contudo estas organizações correm sérios riscos dado que começa aparecer no meio empresas verdadeiramente organizadas. Atualmente, a operar em Portugal, existem organizações empresariais internacionais, nomeadamente para apoio a idosos, que apresentam maior eficiência e qualidade nos serviços prestados, praticando inclusive melhores preços ou, se nalguns casos um pouco mais caros, ainda assim com proveito para os clientes dadas as vantagens associadas.

É pois importante alertar os futuros empreendedores sociais, que se querem lançar na criação de empresas no setor social, para a importância crescente da dimensão da Inovação e Criatividade, especialmente numa sociedade em que a procura destes serviços aumenta face às tendências pesadas correlacionadas com o setor,

que se vivem no século XXI, e que podemos a seguir sintetizar:

- Envelhecimento da população e desequilíbrio nas prestações sociais;
- Urbanização da população e crescendo da instabilidade social;
- Aumento dos riscos multipolares e ausência de entidades e processos de regulação e controlo a nível global;
- Emergência de novas formas de emprego (flexibilidade do trabalho e predomínio da atipicidade no emprego).

Estas tendências pesadas, para além da globalização, observadas nas últimas décadas, levaram à instabilização dos mercados, com especial realce para o do trabalho, em todos os países desenvolvidos, certamente determinada pela crescente globalização dos mercados e da própria sociedade, com o domínio dos países emergentes assentes na mão de obra barata em muitos setores da atividade económica.

Urge assim contextualizar o tema do empreendedorismo e do empreendedorismo social. Este último, dadas as características dos seus fatores produtivos especialmente mão de obra, é pouco ameaçado por estratégias de deslocalização.

Não são muitos os trabalhos de investigação que utilizam ferramentas da prospetiva estratégica em relação ao empreendedorismo. Ainda assim identificou-se um estudo com origem nos Estados Unidos que evidencia um caráter muito interessante. Este trabalho foi realizado, na parte final da última década, por uma unidade de investigação independente fundada em 1968 na Rand Corporation. Esta unidade dedica-se especialmente a estudos prospetivos e está sediada em Silicon Valley (Califórnia) no Institute for the Future (http://www.iftf.org). O resultado foi apresentado pela consultora de inovação empresarial Intuit (http://www.intuit.com), que presta apoio nas áreas informática, financeira, tecnológica e de marketing a pequenas empresas. Neste estudo, de que se conhecem três relatórios, o primeiro publicado em 2007¹ antecipa quem irão ser os principais

¹_Intuit Future of Small Business Report™- Institut for the Future, 2007

empreendedores no horizonte de 2017. São determinados por "dois movimentos combinados para transformar a paisagem económica e iniciar a nova era da descentralização económica", onde as pequenas empresas vão jogar um papel central nesta transformação. Segundo os autores e no horizonte das "pequenas empresas serão constituídas e geridas por um novo e mais diversificado grupo de empresários, com uma nova perspetiva baseada na mudança da natureza da paisagem no mundo empresarial norte-americano". Até aqui o empreendedorismo nos Estados Unidos era liderado por gestores do sexo masculino de média idade e de raça branca. No futuro este fenómeno vai importar um novo conjunto de atores que se podem centrar nos seguintes grupos sociais:

- •Profissionais provenientes da atividade empresarial por conta de outrem:
- •Estudantes das escolas onde é ministrada formação em "Empreendedorismo";
- Imigrantes qualificados;
- •Pessoas, especialmente mulheres, em atividade a tempo parcial;
- •Pessoas, especialmente e uma vez mais as mulheres, que trabalham ao domicílio através da internet (teletrabalho).

Perspetiva-se que nestas condições, com especial destaque para o Estados Unidos da América alargando-se depois ao resto do mundo, que as principais iniciativas empresariais decorram dos seguintes grupos:

Numa primeira fase surgirão os trabalhadores da geração "baby boomer" (pessoas nascidas entre 1946 e 1964), muitos deles em fase de pré-reforma, mas que não conseguem apresentar rendimentos que assegurem o atual status.

Depois a Geração Y (geração digital ou da net, com idade entre os 5 e os 25 anos) formada por estudantes a frequentar Universidades, e que não vão encontrar emprego por conta de outrem facilmente e tão pouco encontrarão emprego nas áreas profissionais que desejariam. Ainda assim e caso consigam ficarão sujeitos a regras e condicionamentos

que hoje, e ainda mais no futuro, não são compatíveis com os novos modos de vida deste século. Para eles o empreendedorismo é uma via para manter a independência e permitir gerir com grande autonomia a própria carreira. Muitas vezes não passam de "objetivos" profissionais combinados com atividades lúdicas ou de lazer.

Seguem-se os imigrantes provenientes de todo o mundo, com especial destaque para os países asiáticos, resultado da atual onda de globalização. Este novo paradigma representa uma postura em que se vive uma "fome" de aprendizagem e de encontrar novos desígnios para a vida pessoal. Os imigrantes pelo caráter de forte persistência e espírito de sacrifício e face às condições que tinham nos seus países de origem acreditam ser possível "enriquecer" rapidamente Nos Estados Unidos da América.

Finalmente as mulheres que num passado recente, mesmo nos EUA, eram sinónimo de diminuto rácio na criação de empresas próprias irão crescer fortemente. Esta realidade permitirá acumular a vida familiar com a vida empresarial, ainda que a tempo parcial. Este modelo a par da criação das atividades profissionais independentes no domicílio poderá ser desenvolvido na fórmula de teletrabalho.

Como se refere no estudo "também as mulheres, pelas mesmas razões dos homens, iniciam-se cada vez mais nos negócios assumindo uma carreira independente, por realização pessoal, por desafio profissional e para equilíbrio trabalho-vida pessoal. Com os horários flexíveis que os pequenos negócios próprios permitem as mulheres podem assim conjugar o trabalho com a família de uma forma equilibrada".

Os norte-americanos intitulam estes casos de *women careerpreneurs* e *de mompreneurs*, neste último caso para as mães que tiveram filhos recentemente e que pretendem continuar a acompanhar os seus primeiros anos na residência familiar, mantendo uma atividade económica independente em simultâneo, facilitada pelos novos meios de comunicação como a Internet.

Segundo os autores da investigação "o Momempreendedorismo oferece às mulheres com filhos uma alternativa ao emprego tradicional e um meio de combinar trabalho com responsabilidade familiar. Muitas mulheres empreendedoras iniciam os seus part-times em casa. Isso dá flexibilidade e equilíbrio no trabalho-vida pessoal. Muitas estão disponíveis na internet nas 24/7 gerindo quando e onde podem a sua atividade."

Acrescentam ainda que "o empreendedor individual é uma espécie de *oneman show*". Tipicamente não tem empregados e trabalha em casa. Esta categoria inclui trabalhadores contratados, em *part-time*, com *hobbies*, biscateiros (*DIY-do-it-yourselfers*) e estagiários de cursos de integração social. Estas atividades resultam na sequência da extensão das relações profissionais ou acidentalmente pela extensão dos *hobbies* ou outras paixões.

Neste estudo ainda se apresenta uma nova forma de organização dos trabalhadores independentes ou empreendedores os **coworking** que "facilita a emergência do empreendedorismo ao proporcionar espaços de trabalho, salas de reunião, ligações à internet, serviço de secretariado permitindo um **front space** para acesso/contato com a comunidade de forma credível".

Este estudo especialmente dedicado ao empreendedorismo social refere que assim como um empreendedor normal identifica um nicho de mercado por preencher, um empreendedor social foca as suas atividades empresariais na resolução dos problemas sócioeconómicos. Um empreendedor social muitas vezes começa enquanto cidadão preocupado, perturbado por algum problema social ou económico, que exige mudanças.

Tal como os empreendedores normais, o empreendedor social identifica as oportunidades que perde para melhorar os meios que usa na sua ação. Mas ao invés de apenas gerar lucros, os empreendedores sociais têm como principal objetivo a criação de valor social. Os empreendedores sociais muitas vezes começam com uma pequena

solução que se pode transformar num sistema de maior dimensão. Na fase de incubação, os empreendedores sociais consideram o seu projeto como um negócio essencialmente pessoal. Trabalham em rede com as pessoas que partilham as suas causas e procuram financiamentos para suportar os projetos de desenvolvimento sócio-económico.

Contudo quando a operação se expande, é forçoso mudar para um estilo mais formal de negócio. Os empreendedores sociais podem por defeito dar-se ao luxo de investir tempo e energia nos projetos sem que haja uma elevada preocupação com os custos de oportunidade. Nos Estados Unidos é frequente os *baby boomers* tornarem-se empreendedores sociais dado que fazem parte de uma geração que cresceu envolvida nas grandes causas sociais. São também muitos os que desejam terminar as suas vidas num trabalho com verdadeiro valor social.

Em conclusão estas novas formas de empreendedorismo, incluindo a dimensão social, aliam formas novas de liberdade individual e responsabilidade social, de afirmação de uma cidadania responsável com intervenção comunitária, produzindo resultados positivos no imediato e na mudança civilizacional que se exige/impõe especialmente porque se deixa de viver numa sociedade industrial ou mesmo pós-industrial para se rumar à sociedade do conhecimento.

Utilizámos este estudo norte-americano dada a sua qualidade e oportunidade e ainda pelo facto de também contestar vários preconceitos existentes no nosso país.

Como exemplo refira-se o modelo aplicado na formação profissional financiada, fundos comunitários, que não prevê trabalhadores idosos ou tão pouco os reformados. A atual legislação não admite que a população mais velha, tenha acesso à formação em condições idênticas às dos jovens ou dos ativos, mesmo quando jovens reformados, sabendo-se que têm agora uma expectativa de vida maior. Quando tal é possível, nalguns casos muito específicos, aqueles ficam no fundo

das listas não passando do quadro de suplentes, ou quando admitidos, ficam sempre com o estigma social de estarem a ocupar o lugar de outros com maior prioridade.

Contudo esta nova realidade, maior esperança de vida, associada às novas necessidades sociais deveria conduzir o presente modelo de formação para um cenário de maior abrangência e por isso de maior cobertura etária constituindo-se também como importante ferramenta para minimizar problemas sociais e aumentar a capacidade de gerar receitas.

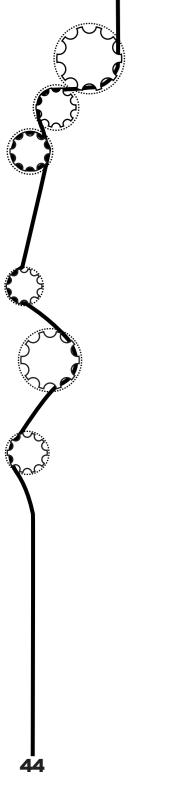
Hápois que entender o empreendedorismo e o empreendedorismo social de forma mais inovadora e criativa e portanto menos preconceituosa entendendo o mundo de forma mais dinâmica e solidária.

O aumento do número de pessoas na 4ª idade e as dificuldades crescentes dos países em financiar os sistemas de segurança social tem significado sucessivos cortes nas pensões de reforma que conduzirá certamente a estratégias onde a 3ª idade terá que continuar ou terá de voltar a desempenhar tarefas produtivas ainda que respeitando as suas capacidades físicas e intelectuais.

Muitos serão aqueles que não aceitarão relações de trabalho e de dependência tal como haviam vivido durante a sua vida profissional normal. Ainda assim dadas as suas competências e saberes serão maisvalias para conduzir ao sucesso não só as suas próprias organizações como em muitos outros casos negócios dedicados ao setor social.

Ganham os próprios e ganharão os seus "clientes", bem como a sociedade no seu conjunto, diminuindo o *quase-desperdício* de competências não utilizadas por razões legais, formais ou culturais. Para muitos estas atividades empreendedoras e empresariais constituirão não só uma nova razão de vida e grande satisfação pessoal como um estímulo à vida em sociedade, dado que continuam a poder ser úteis e solidários com os seus concidadãos deixando de ser um encargo ou estorvo.





6.1.Oportunidades de negócio no Turismo e na Indústria do Mar

Nuno Almeida - GITUR, ESTM, Instituto Politécnico de Leiria

Em plena crise, confirmada por entidades externas e credíveis, Portugal encontra-se hoje perante um cenário económico, financeiro e social que poder-se-á classificar como preocupante. É certo que muito se tem debatido sobre as causas mas importa também debater as soluções.

Será, porventura, mais fácil apontar críticas - e consequentemente debater soluções - ao setor económico e financeiro. Contudo, não menos importante, há um espetro que nem sempre é merecedor da devida atenção quando se abordam as questões da crise: o espetro social.

O evoluir das economias processa-se geralmente de forma eficaz, atendendo que o motor das economias está alicerçado na vertente empreendedora. Esta vertente empreendedora vai muitas vezes ao encontro de soluções que serão posteriormente repercutidas em benefícios financeiros para os seus responsáveis.

As atividades lucrativas tornam-se, por natureza, pontos de interesse para empreendedores. No entanto há áreas cuja atratividade não desperta o interesse dos mercados. Adicionalmente, vive-se em Portugal uma *habitué* cultural em que a população descarta no Estado a responsabilidade por essas mesmas áreas.

Estamos, neste momento, a chegar a um ponto em que apraz recorrer ao provérbio popular que diz "em casa que não há pão, todos discutem e ninguém tem razão".

Torna-se cada vez mais evidente que o Estado está fortemente limitado em termos de recursos e, por isso mesmo, não poderá assegurar todas as responsabilidades pelas áreas menos lucrativas. Será imperativo o estímulo do empreendedorismo social como solução para vários problemas da nossa economia.

O empreendedorismo social caracteriza-se pelo reconhecimento de um problema social que irá despoletar o espírito empreendedor daqueles que pretendem ser agentes de mudança através de soluções sustentáveis - e que visam criar valor social.

Frequentemente, confunde-se empreendedorismo social com voluntariado. Importa desde já clarificar o conceito. Poder-se-á dizer que o empreendedorismo social configura numa realidade híbrida, ou seja, não terá necessariamente como objetivo maximizar o lucro mas também não significa necessariamente que abdique deste.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM) do Instituto Politécnico de Leiria tem vindo a estimular o desenvolvimento do empreendedorismo social nas mais diferentes vertentes. Há registo de propostas muito promissoras quer na área do turismo quer na área das tecnologias do mar.

A ESTM tem estado em sintonia com os sinais emanados pelas mais ilustres personalidades do país. Ainda recentemente, aquando da visita de Sua Excelência o Senhor Presidente da República, foi sublinhado o papel importante que a escola tem vindo a assumir nessa feliz ligação entre o turismo e a indústria do mar. Perante um cenário de crise há muitas oportunidades que vão surgindo no mercado.

O conceito "Triple Hélix" poderá ser um verdadeiro agente de mudança no empreendedorismo social, alavancado pelos três agentes: governo, indústria e academia.

Em primeiro lugar, já não restam dúvidas que a capacidade de atuação dos governos centrais e locais - um pouco por toda a Europa - nas economias sociais está prestes a enfrentar um novo paradigma, ou seja, a necessidade de recorrer aos agentes privados para colmatar necessidades sociais. Desta feita, assistiu-se nos últimos anos a um agilizar de procedimentos que permitem atualmente a um empreendedor implementar o seu conceito de

negócio com alguma facilidade e celeridade. Vejamos, por exemplo, o *case study* português do conceito "Empresa na Hora" que permite a constituição de uma empresa em escassos minutos. Se a isto associarmos o facto de ter sido diminuída significativamente a necessidade de capital para constituição das empresas, então poder-se-á dizer - para muitas áreas na economia social - que não há qualquer entrave governamental para o empreendedorismo.

Em segundo lugar, do lado da indústria, vê-se também um papel muito ativo em termos de participação nos projetos de empreendedorismo social. Se dúvidas houvesse, bastaria analisarmos o número crescente de empresas que através do mecenato têm vindo a apoiar causas sociais. As indústrias - de forma generalizada e incluindo, em particular, as atividades turísticas e as atividades ligadas ao mar - foram constatando que a sua aposta nas causas sociais poderá repercutir-se em benefícios não só em termos de imagem mas também em benefícios económicos.

Há uma maior propensão dos consumidores a aderirem a conceitos que defendem causas sociais. Esta propensão é ainda mais evidente em momentos de crise económica - como a que enfrentamos atualmente. Assim, caberá cada vez mais aos agentes económicos articularem as suas atividades com boas práticas de cariz social.

Em terceiro lugar, surge o meio académico como agente proporcionador de ideias e soluções que poderão ser adotadas pelos dois eixos anteriores. Este meio é altamente fértil em termos de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D + i). O acesso ao ensino superior cresceu exponencialmente nos últimos anos o que por si só veio colocar um maior número de pessoas em contato direto com o desenvolvimento de ideias e soluções para problemas económicos. O meio académico é por excelência propiciador do processo criativo onde coabitam pessoas e intervenientes que apresentam aptidões para observação, investigação e inovação.

Um pouco por todo o país vai sendo implementada a instrução do

empreendedorismo. Esta instrução permite muitas vezes despertar o interesse dos estudantes pela constituição do seu próprio negócio.

Sendo a maioria dos estudantes indivíduos sensíveis às causas sociais, têm surgido cada vez mais ideias empreendedoras que poderão oferecer bem-estar às populações e repercutir-se simultaneamente em mais-valias económicas para as empresas que desenvolvem essas atividades. O sucesso das atividades levadas a cabo pelo empreendedorismo social será tanto mais alcançável quanto mais inovadora for a ideia de negócio.

Presentemente a indústria turística carece de criatividade e inovação sob pena dos produtos e serviços oferecidos serem rapidamente desatualizados perante a dinâmica do mercado. Contudo, há atividades turísticas menos atrativas sob o ponto de vista financeiro. Nestes casos, podemos estar perante uma oportunidade para o empreendedorismo social.

O turismo apresenta-se como uma atividade muito particular, sendo o seu "consumo" praticado pela generalidade da população. Ainda assim há uma grande diferenciação quer ao nível da oferta quer ao nível da procura. Nesta diferenciação, constata-se que os serviços mais lucrativos apresentam uma grande *décalage* perante os serviços prestados de forma similar mas com margens de lucro significativamente inferiores. É nesta diferença que surgem inúmeras vezes oportunidades para o empreendedorismo social no turismo.

Atendendo à dinâmica da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria, serão seguidamente analisadas duas vertentes do empreendedorismo social: turismo e tecnologia do mar.

Sendo o turismo um setor de atividade estratégico para a economia portuguesa, representando cerca de 11% do PIB (Produto Interno Bruto), será preponderante a adoção de modelos de desenvolvimento que contemplem o empreendedorismo social.

Estes modelos de desenvolvimento deverão basear-se no conceito "Triple Helix" que consiste em complementar - de forma articulada - os melhores conhecimentos e práticas do meio governamental, industrial e académico. Recorrendo-se a esta metodologia será possível promover a inovação através de um processo baseado no desenvolvimento criativo.

Tomemos, a título de exemplo, o turismo acessível. Efetivamente tratar-se-á de uma ramificação do turismo que deixará algo a desejar em termos de atratividade lucrativa. Não obstante - com um cunho de inovação - os empreendedores que abraçam esta causa podem ver compensadas as suas iniciativas empresariais com inúmeros reconhecimentos sociais não só pelas causas, mas, acima de tudo pelos nobres valores associados às suas atividades.

Também o turismo sustentável tem vindo a assumir cada vez mais importância através do envolvimento das populações locais e esse aspeto deve-se muitas vezes ao empreendedorismo social. Por exemplo, quando uma unidade hoteleira recorre a produtos da sua região poderá estar diretamente a estimular a produtividade por parte de pessoas que de outro modo não conseguiriam apresentar benefícios diretos para a sociedade.

Os exemplos anteriormente retratados servem apenas para ilustrar que o empreendedorismo social poderá aplicar-se em qualquer ramo de atividade, colmatando lacunas sociais provocadas pelos mercados que apresentam menor atratividade financeira.

Ainda focando o caso do turismo, constata-se que aquando dos picos das taxas de desemprego, o turismo apresenta-se como um mecanismo económico que consegue proporcionar novos empregos e consequentemente consegue contribuir para o aumento das exportações - através da entrada de divisa externa na economia nacional. Os finalistas dos cursos superiores, quer ao nível do primeiro ciclo (licenciaturas) quer ao nível do segundo ciclo (mestrados) estão cada vez mais a ponderar enveredar pela via do

empreendedorismo onde possam replicar em prática os conceitos teóricos adquiridos ao longo das suas formações académicas.

Durante as formações académicas estes estudantes foram expostos a desafios que proporcionaram identificar oportunidades de mercado que poderão ser colmatadas com uma aposta no empreendedorismo social. Há já registo de alguns caso de sucesso que estão a ser analisados não só por entidades governamentais como também por empresas instaladas nos mercados e que vão desdenhando pelas melhores ideias que vão sendo embrionadas no meio académico.

Em Portugal está a ser testado o papel que os reclusos poderão ter aquando da sua inserção social através do empreendedorismo. Há provas concretas, já testadas com sucesso noutros países, onde são evidentes as capacidades empreendedoras de uma parte significativa dos reclusos. Se estas capacidades, que foram anteriormente utilizadas de forma ilícita, forem aplicadas em projetos sociais assiste-se muitas vezes a conceitos completamente inovadores, geradores de riqueza e proporcionadores de bemestar para as populações. O turismo tem-se mostrado como uma atividade propícia à inclusão de projetos sociais onde a população local é convidada a ser inserida na produção de serviços adaptados à procura turística. Há neste campo casos de sucesso, nomeadamente na gestão de parques naturais com vista à recuperação dos mesmos para a promoção de atividades turísticas.

Se olharmos concretamente à região oeste, verifica-se que há atividades que tendem a ser extintas por força da evolução tecnológica. A título de exemplo, os moleiros - e seus descendentes - que trabalhavam nos moinhos de vento são agora convidados a recuperar os seus projetos empresariais para dar lugar a empresas de caráter lúdico e turístico. Note-se que a região oeste apresenta uma das maiores taxas de moinhos de vento por metro quadrado - no âmbito do território nacional - dado tratar-se de uma região muito ventosa e propícia à produção de energia eólica.

Feita uma primeira constatação do empreendedorismo social no turismo, passemos então para as tecnologias do mar.

Quando são abordadas as tecnologias do mar, há, regra geral, uma clara alusão a um dos setores com maior expressão económica no mar, ou seja, o setor das pescas. No caso concreto de Portugal o setor das pescas apresenta-se com um grande destaque na medida em que o país apresenta uma vasta zona costeira (942 quilómetros) e uma Zona Económica Exclusiva (ZEE) de aproximadamente 1,7 milhões de km2.

Desde sempre, as comunidades ribeirinhas encontraram no mar uma importante fonte de subsistência ficando gradualmente muitas dessas zonas dependentes quase exclusivamente da pesca e atividades relacionadas. O emprego neste setor (emprego direto e induzido) tem vindo a registar um decréscimo significativo nestes últimos anos. Esta redução ficar-se-á a dever a vários fatores dos quais se destaca a reestruturação não só da frota costeira como da própria indústria pesqueira - com uma tendência para a produção em cativeiro.

Se a tudo isto juntarmos o fato de não ser possível intensificar a exploração de alguns recursos pesqueiros, há evidentemente uma necessidade de redução do esforço de pesca.

Recentemente, tem vindo a ser evidenciada-por várias personalidades de destaque na sociedade portuguesa - a importância do mar na atividade económica do país. Efetivamente, o nosso território apresenta uma das maiores extensões marítimas da União Europeia o que por si só já será merecedor da devida atenção por parte dos agentes económicos ligados à indústria do mar.

As atividades tradicionais estão a sofrer fortes alterações quer por imposições de quotas de pesca quer por alterações sociodemográficas que estão a desprover a atividade piscatória.

Ao serem analisadas estas transformações, verifica-se que há atualmente uma reconversão de atividades ligadas ao mar. Começam a prosperar empreendedores que outrora estiveram estritamente ligados à atividade piscatória e, presentemente, vão convertendo as suas embarcações para que sejam adaptadas a atividades marítimo-turísticas.

Esta mutação está a proporcionar o surgimento de várias iniciativas empreendedoras que beneficiam o aspeto social. Alguns profissionais que deixaram de exercer atividades piscatórias estão hoje a disponibilizar os seus saberes - acumulados ao longo da vida - a grupos de turistas que pretendem aprender tradições e costumes ligados ao mar. O desemprego da indústria piscatória pode assim ser reconvertido em benefício para a indústria turística.

Deste modo, há lugar à criação de empresas proporcionadoras de serviços que poderão servir para colmatar lacunas que vão sendo deixadas pela transformação da indústria ligada ao mar. Há necessidades de requalificações dos recursos humanos que poderão passar pela reconversão das atividades que anteriormente se centravam na pesca e agora poderão ser alargadas por exemplo aos passeios marítimo-turísticos. Neste tipo de reconversão há uma necessidade evidente de dotar os recursos humanos de habilitações linguísticas para poderem abordar os turistas estrangeiros. Assim, o surgimento de empresas direcionadas para este e outro tipo de valências apresenta-se como uma solução social que não só minimiza o desemprego provocado para redução da mão de obra nas pescas, mas proporciona até em alguns casos uma melhoria significativa das condições socioeconómicas em que vivem as populações.

A ESTM tem vindo a solicitar a colaboração dos alunos para a apresentação de soluções que possam ser reconvertidas em benefício para as populações através da vertente social. O bem-estar social passa também pelo equilíbrio entre a população e o próprio meio ambiente. Sob este prisma, foi recentemente patenteado um projeto levado a cabo por alunos e investigadores da ESTM que visa a captura de pescado sem recurso às típicas redes de pesca. Este

processo permite uma maior segurança para a atividade piscatória e em termos sociais transmite valores para as gerações seguintes que assentam na preocupação com o meio marítimo. A sustentabilidade está mais salvaguardada na medida em que a captura é efetuada com base num sistema mecânico que emite bolhas circundantes dos cardumes, permitindo depois a captura de modo semelhante ao procedimento adotado pelas baleias, desta feita, com recurso a bombas que sugam o pescado para a embarcação.

Há assim não só a possibilidade de serem gerados ganhos de eficiência ambiental e económica, como também ganhos significativos ao nível dos valores sociais transmitidos às gerações vindouras.

Paralelamente, muitas outras atividades poderão surgir de forma a dinamizar o bem-estar social das populações piscatórias. Há um conjunto de atividades que foram desenvolvidas paralelamente aquando do rumo dos pescadores ao mar. Por exemplo, as esposas dos pescadores ficavam muitas vezes em terra, ocupando-se de atividades diversas tais como as rendas. A tradição foi-se mantendo, foi passando de geração em geração e atualmente há já escolas que tentam ensinar não só a população residente como também turistas e curiosos acerca das técnicas e conhecimentos associados às rendas. Deste modo, perspetiva-se uma oportunidade de empreendedorismo social podendo utilizar-se como formadores pessoas com experiência adquirida nesta área a direcionando-se para oportunidades de mercado, nomeadamente turistas.

O mesmo conceito de negócio já vai sendo implementado com sucesso noutros ramos de atividade o que deixa adivinhar o sucesso do conceito. Por exemplo, a vindima até recentemente exercida em exclusivo pela população residente, passa atualmente a ser cada ver mais utilizada como um conceito de produto turístico que envolve a participação de turistas diretamente na apanha e produção. Esta atividade proporciona o bem-estar social das populações que vêm assim o seu know-how reconhecido e recompensado. Esta oferta

permite ainda que as gerações vindouras tenham contacto com métodos e técnicas que de outro modo seriam esquecidos no tempo.

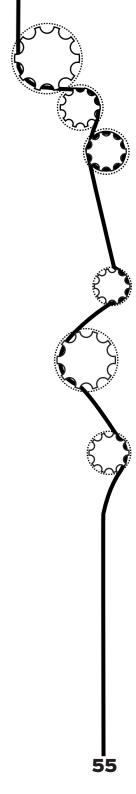
Em suma, o empreendedorismo social apresenta-se assim como agente de intervenção no combate ao desemprego, bem como na requalificação de saberes e competências que vão valorizar as populações locais quer em termos culturais quer em termos económicos.

Restará a atuação da população civil para que as causas sociais sejam encaradas como verdadeiros negócios que apesar de não maximizarem o lucro contribuem para uma melhoria das condições sociais.

Efetivamente muitos projetos sociais estão alicerçados em sonhos presentes na mente de pessoas empreendedoras. A melhoria das condições sociais permitirá acima de tudo uma melhoria das condições de vida. Fazendo esta analogia, convém não esquecer que

"O SONHO COMANDA A VIDA!"

E quando um homem sonha...





6.2.Oportunidades de negócio na Saúde

Baltazar Ricardo Monteiro - ESS, Instituto Politécnico de Leiria

À medida a que o tempo passa, Portugal vai estabilizando a sua posição entre as sociedades grisalhas. A geração nascida entre 1946 e 1956 começa agora a idade de reforma e a pré-reforma (respetivamente). Em 2050 teremos 32% da população nacional acima dos 65 anos. Não poderemos deixar de notar que o maior crescimento populacional é feito sobretudo à custa dos mais velhos, ou seja, pessoas acima dos 80 anos. A conjugação entre uma substancial melhoria das condições de vida das populações e do incremento dos sistemas de saúde resultou num aumento da esperança de vida de homens e mulheres, com especial incidência nestas últimas.

Estas autênticas revoluções fazem-se acompanhar de fenómenos extremamente importantes: por um lado o aumento da prevalência de doenças crónicas e por outro, o aumento exponencial das despesas com saúde, resultando em novas modalidades de gestão das organizações nesta área.

Se anteriormente a população tinha todas as probabilidades de vir a falecer de causas agudas, na atualidade a maioria das pessoas sofrem de uma ou várias doenças crónicas. Estas doenças acompanhamse de uma necessidade substancialmente importante para cada pessoa: que se aprenda a viver com elas. A sua gestão, isto é, saber o que comer e como o fazer, como tomar os medicamentos (muitas vezes pela vida fora), como aceder a cuidados de saúde e exames de controlo, a par de um conhecimento mínimo sobre a doença e uma capacidade maximizada de contacto com os profissionais de saúde, ocorre ao mesmo tempo a que o país faz face a um desejo cada vez maior de privatização da saúde, partindo do pressuposto de que não consegue gerar riqueza que continue a propiciar um Servico Nacional de Saúde, nem seguer tendencialmente gratuito.

Ao contrário do que acontecia anteriormente, o hospital deixou de

ser um local onde os doentes recuperam das suas doenças agudas ou das agudizações das suas doenças crónicas (asma, diabetes, hipertensão, entre outras). Estas instituições tenderão cada vez mais a constituir um local de forte incorporação tecnológica, com unidades de cuidados altamente especializadas (cuidados intermédios, unidades de cuidados polivalentes, unidades de cuidados intensivos), deixando de internar doentes em muitas das especialidades médicas, desenvolvendo primordialmente os serviços de ambulatório, os hospitais de dia e a cirurgia de ambulatório.

Doenças que tradicionalmente eram tratadas nos internamentos hospitalares irão passar a ser tratadas nos domicílios, ficando a cargo dos próprios doentes e das suas famílias.

Este processo está a ocorrer ao mesmo tempo a que as famílias se estão a modificar. Mais divórcios, diferentes modos de constituição de famílias e outros acontecimentos acabam por condicionar muito a disponibilidade que as famílias têm para cuidar dos seus doentes em casa. Então: o que irá acontecer num contexto em que o Estado reduz substancialmente a sua intervenção e a família se declara incapaz de se encarregar de cuidados cada vez mais exigentes a serem prestados no domicílio?

Este processo está associado a um conceito de rede. A sua existência supõe a constituição de uma rede de pequenas instituições, cada uma delas progressivamente mais perto da família do que a outra. Estas instituições seriam os elos de uma rede que engloba a comunidade e a família, numa entreajuda sistemática que possibilite ao doente permanecer em casa, obtendo os cuidados necessários.

Não se trata, como já foi visto, apenas de pessoas idosas com eventuais dependências: trata-se também de pessoas que terão de receber cuidados em casa, os quais eram anteriormente prestados por profissionais em meio hospitalar.

Ora, como o Estado não conseguiu até ao momento aplicar completamente a Reforma dos Cuidados de Saúde Primários a

qual consubstanciava um conjunto de iniciativas de assistência domiciliária que ajudaria as pessoas que vivem estes problemas, a resposta recai sobre as famílias em transformação e sobre a iniciativa privada. Este quadro de resposta será, mesmo a curto prazo, fator de forte desigualdade social, constituindo, por isso uma oportunidade de desenvolvimento de empreendedorismo social.

Onde conflui o empreendedorismo social e a saúde pública

Desenvolveremos as oportunidades de intervenção por parte do empreendedor social em duas vertentes: os cuidados domiciliários e a produção de medicamentos. Ao contrário da iniciativa empresarial tradicional, o empreendedor social pretende gerar valor social através das suas intervenções e, ao contrário do atual discurso político, a iniciativa social pretende perdurar no tempo, sendo avessa ao curto prazo e à intervenção visando um pequeno número (mas rentável) de pessoas ou mercado.

As parcerias entre as instituições, os profissionais de saúde e as populações têm sido demonstradas ao longo do tempo, sendo sobejamente aceites. A investigação tem demonstrado que uma forte coesão entre os cidadãos e dentro das famílias resultam em índices de saúde mais elevados. Para isso, em vez de verem as organizações centradas nos profissionais, os gestores terão de ver as organizações de saúde como nós numa vasta rede de atores que têm de coordenar os seus esforços para alcançarem objetivos comuns. Para conduzirem as suas organizações em torno de metas de maior eficiência, eficácia e sustentabilidade precisam de mobilizar criativamente todos os recursos em torno de objetivos de mais saúde para as populações.

O trabalho de uma só pessoa ou organização podem contribuir de forma decisiva para melhorar a saúde de todos, uma vez que se trata de um esforço conjunto e complementar, sem ideias hegemónicas ou monopolistas, como as que atualmente dominam o emergente mercado da saúde em Portugal.

O setor da saúde partilha muitas características com outros setores sociais, tornando-o perfeitamente adaptável a iniciativas de empreendedorismo social, especialmente através da ideia de redes ou capital social: (1) os empreendedores sociais da saúde pretendem lidar com aspetos complexos da vida social (cuidados domiciliários, por exemplo) que não podem ser resolvidos sem intervenção de múltiplos parceiros. Toda a iniciativa desta natureza não pode esquecer as condições económicas cada vez mais adversas que as famílias enfrentam, as mudanças de valores e a complexidade das mutações familiares que estão a ocorrer. (2) Todas as organizações na área do empreendedorismo social almejam obter impacto social, não apenas impactos organizacionais. O resultado das políticas da saúde, ao contrário do que se tem verificado, não pode centrarse nas organizações e nos atores organizacionais. Na verdade, se ocorrem cada vez mais iniciativas tendentes à contratualização, cujos planos estão edificados sobre diagnóstico de situação de saúde local, verificamos que a cultura organizacional se mantém centrada em interesses corporativos e monopolistas. O processo de encurtamento dos internamentos que está a ocorrer desde 1986 demonstra à evidência o resultado dessas políticas: se por um lado se tentou (sem se conseguir) controlar os gastos com saúde, por outro descurou-se o bem-estar das populações, abandonando os doentes à caridade e aceitação de papéis por parte de familiares, sem constituir respostas sociais correspondentes àquelas mudanças. Deve verificar-se ainda que as respostas constituídas - uma Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, assente em capacidade de internamento de curta, média e longa duração - irá sempre ser insuficiente em termos de resposta à crescente procura. Quantas mais camas disponíveis, mais camas teremos ocupadas. A questão apenas se resolve com cuidados na comunidade e com capacitação de redes socais de apoio, sejam estas de índole familiar ou comunitária. (3) As organizações sociais tendem a dispersar modos de governação e de atribuição de responsabilidades. Assumir responsabilidades pelas iniciativas, sem recear avaliações ou ideias divergentes deve ser apanágio das organizações sociais. A celebração das ideias empreendedoras e da inovação que lhes está

inerente passam principalmente por ter colaboradores que desejam assumir riscos com as suas ideias e que não receiam ter de enfrentar pessoas cujas ideias podem mesmo ser contrárias às suas. Em saúde haverá sempre ideias diversas e a necessidade de respeitar as opções individuais, desde que sobejamente informadas. (4) As organizações sociais criam valor que não pode ser mensurável imediatamente. Contrariamente às ideias dominantes de que as organizações de saúde têm de produzir resultados no mais breve espaço de tempo, pelo menos de uma legislatura, a ideia ao nível da saúde das populações é que os seus resultados são de longo prazo e, muitas das vezes, dificilmente mensuráveis. (5) As organizações sociais apoiam-se sobretudo no conhecimento tácito e na ação de peritos, mas também na confiança e nas relações interpessoais e interinstitucionais orientadas para o impacto social pretendido. As organizações sociais e as pessoas deixam de investir no princípio da competitividade pelo lucro, onde cada sujeito se pode erigir como uma empresa que enfrenta as restantes numa lógica de mercado, onde apenas os fortes sobrevivem. A questão da saúde é colaborativa e participativa, é de partilha de objetivos, mas também de recursos.

É muito útil verificar que para a concretização destas redes de apoio social passam nos dias de hoje por processo inovadores que conciliam a presença de profissionais e o acesso remoto. O *telecare* e o *teleheath* são um campo de forte investimento por parte da União Europeia, permitindo obter em tempo real dados vitais (temperatura, tensão arterial, pulso, traçado eletrocardiográfico) dos doentes que se mantêm em casa, fazer a sua leitura e encaminhar as pessoas para serviços que os podem atender, caso se trate de alguma urgência. Os dados obtidos são mantidos em processos clínicos informatizados, de fácil acesso por parte do próprio doente e permitem também que, em qualquer ponto da Europa o doente e o profissional de saúde que o trate tenham acesso aos dados e deem continuidade aos tratamentos.

Também são já habituais os programas interativos que permitem aos doentes cumprirem programas de reabilitação em suas casas, obter informação adequada e concretizar todo um plano terapêutico com uma assistência remota por parte de profissionais.

Outra das preocupações maiores da sociedade atual é o acesso aos medicamentos. Não apenas pelos custos associados e pela aplicação implacável das leis de mercado por parte das grandes produtoras farmacêuticas, mas também pela ação dos retalhistas que mantêm situações de monopólio geográfico de venda de medicamentos, prejudicando assim a livre concorrência e os cidadãos.

O recente desenvolvimento da pandemia da Sida colocou em evidência uma cruel ironia: os países com maior necessidade de acesso aos medicamentos são os que possuem menor capacidade para os adquirir. De facto os medicamentos constituem, na maioria dos casos, a intervenção terapêutica com maior relação custobenefício, desde que prescritos de forma racional. Por outro lado é bem patente a iniquidade entre o consumo de medicamentos e a distribuição demográfica: 80% dos medicamentos são consumidos por 18% da população que vive em países desenvolvidos.

Num momento da transição epidemiológica, em que existe um predomínio das doenças crónicas, constatou-se recentemente que a disponibilidade de medicamentos para doenças crónicas e agudas é insatisfatória em muitos países, em particular no setor público. Na maioria dos países a disponibilidade de medicamentos genéricos para situações crónicas está abaixo da existente para situações agudas, tanto no setor público (36,0% versus 53,5% de disponibilidade) como no setor privado. Antiasmáticos, antiepiléticos e antidepressivos seguidos dos anti-hipertensores formam o grupo onde as diferenças são mais notadas.

Qual o papel do empreendedorismo social nesta área? A intervenção na venda de medicamentos pode influenciar o mercado em dois sentidos: melhorando o preço final e influenciando o comportamento dos restantes intervenientes.

Na perspetiva económica quando o mercado falha a possibilidade de uma resposta ótima, a sociedade irá, pelo menos até certo ponto, reconhecer a impossibilidade de intervenção estatal, abrindo espaço para a intervenção das instituições sociais. Como as empresas sociais não têm de distribuir lucros entre os seus acionistas, não terão necessidade de sobrecarregar os consumidores com preços excessivos e ridiculamente injustos. Os consumidores tenderão a olhá-las como mais credíveis e estarão mesmo dispostos a quotizarem-se com algo que possa vir a beneficiar outros cidadãos, numa qualquer outra vertente de intervenção social.

Menor atenção tem sido dada à ação reguladora dos mercados que pode ser feita através das intervenções sociais nesta área. Existe evidência positivamente acumulada, tanto nos USA como na Ásia acerca da influência destas organizações da sociedade civil na regulação dos mercados. Um dos efeitos é conhecido como "competição benéfica", na qual a ação das empresas sociais podem influenciar o comportamento das empresas comerciais, sendo este um efeito regulador, uma vez que afeta a estrutura dos incentivos e dos lucros.

Esta caracterização decorre da literatura sociojurídica sobre regulação, o que contrasta com definições estritas de regulação governamental formais, as quais agem através de padrões, definição de regras e inspeção, licenciamento, registo, assim como a proibição da venda de medicamentos não prescritos.

O conceito contrastante descreve a ação das empresas sociais como se fosse uma rede de regulação de atores e de discursos. O Estado acabará por ser um dos nós dessas redes. A regulação informal pode ser descrita como uma estrutura de governança discursiva informal para um destinado mercado. As normas que regulam o mercado não são apenas as regularidades evidenciadas pelos comportamentos das empresas, mas também algo parecido com um "script" baseado na experiência passada e partilhada nos discursos acerca da regulação dos mercados. Nos mercados farmacêuticos a cultura corporativa pode ser muito mais influente que qualquer conjunto regulamentar do Estado, acerca do risco e dos resultados da atividade.

Inclui-se aqui um conceito de empresa social muito mais amplo que

o habitual, já que as entendemos como organizações focalizadas em fins sociais, ou mais simplesmente, empresas com fins sociais que operam no mercado.

Na Índia, empresas destas possuem hospitais, fornecendo fármacos gratuitos ou subsidiados. Estes medicamentos genéricos são sobretudo adquiridos na Índia e submetidos a controlos de qualidade. Habitualmente a International Dispensary Association (IDA), uma empresa que adquire desta forma os medicamentos, solicita às empresas produtoras que embalem os medicamentos com a sua marca, pois esta funciona como garantia de qualidade para os prescritores (e os consumidores). O circuito de qualidade desta empresa inclui a análise dos fármacos por uma empresa holandesa atuando sob os estritos controlos de qualidade europeus.

Estas empresas que são capazes de garantir a qualidade dos produtos distribuídos, funcionam como uma forma de modificação drástica do acesso a medicamentos por parte de populações mais desfavorecidas. Tal impacto sobre o acesso aos medicamentos depende duma efetiva gestão orientada por valores e na retenção de colaboradores que o façam da mesma forma.

Existe evidência de que a intervenção das empresas sociais é competitivamente seguida pelas empresas convencionais, forçando-as a repensar frequentemente as suas estratégias. O sucesso das empresas sociais é muitas vezes disputado pelas empresas lucrativas

Esta competitividade é bem demonstrativa de que, uma orientação sobre valores e qualidade pode servir como reguladora de mercado. Quando as empresas sociais conseguem financiadores e colaboradores que se orientam por estes valores e depois vêm a sua quota de mercado disputada por empresas com fins lucrativos, fica claro que existe uma regulação "informal" do mercado na área do medicamento que beneficia sobretudo as pessoas de menores posses. Grande parte da produção de medicamentos destina-se a doenças

globais que prevalecem em países desenvolvidos. A pesquisa e desenvolvimento de medicamentos acabam assim por ser direcionadas a medicamentos não essenciais (para doenças globais) em detrimento dos essenciais (para doenças negligenciadas) prevalecendo os interesses económicos sobre a real procura das populações.

Num momento em que uma parte dos portugueses tem de escolher entre comer ou comprar medicamentos e de colocar os seus dependentes em instituições que funcionam à margem da lei ou deixar de trabalhar para lhes prestarem cuidados, num contexto onde se reconhece a incapacidade do Estado para fazer face a este estado de coisas, impõe-se a intervenção social.

Conclusão

Como se verificou existem vastas áreas de intervenção das empresas empreendedoras sociais. Em primeiro lugar será necessário pensar na formação acelerada de uma indústria de prestação de cuidados de saúde que está a ser promovida em Portugal. Estes desenvolvimentos ocorrem num contexto em que se tenderá a descrever a oferta privada como a mais qualificada e de melhor qualidade para responder às necessidades das populações, agravando deste modo as desigualdades sociais, bem assim como o campo de intervenção do empreendedorismo social.

Por outro lado, as novas dinâmicas associadas às empresas sociais, bem como as novas práticas de gestão nas organizações do terceiro setor, têm vindo a ser abordadas como fenómenos de empreendedorismo, por apresentarem muitas vezes um caráter inovador a diversos níveis e pela capacidade de criação de capital social. Todavia, o reconhecimento e afirmação das empresas sociais estão ainda numa fase inicial.

Porém, são cada vez mais os estudos que apontam para que a capacidade empreendedora não se resuma apenas a uma melhor qualificação de ativos e empresas isoladamente: os ambientes mais propícios ao empreendedorismo são aqueles em que ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizagem e de inovação. Daí a importância que cada vez mais se vem atribuindo à capacitação local em inovação e aprendizagem de forma coletiva e sistémica. Nesse contexto, o sistema de relações entre os diferentes atores, cuja densidade e caráter inovador podem favorecer processos de crescimento e mudança é cada vez mais promovido, esperando o desenvolvimento da atividade empreendedora, produtiva e inovadora.

Não é por acaso que nos grandes períodos de transformação social aparecem novos conceitos, inventados para descrever a mudança e as novas realidades sociais que nos envolvem. Não se poderia mudar de paradigma se não se mudassem os conceitos e as ideias subjacentes.





6.3.Oportunidades de negócio no Design e nas Artes - Formas criativas de enfrentar a mudança

José Luís de Almeida Silva e Isabel Barreto Fernandes - ESAD, Instituto Politécnico de Leiria

A formação em empreendedorismo no ensino superior em Portugal ainda tem uma abordagem tendencialmente ligada aos estudos nas áreas da gestão e da tecnologia, razão pela qual é especialmente ministrada nos cursos de design e no curso de som e imagem da ESAD.cr, não abrangendo ainda as áreas das artes em sentido estrito, nomeadamente a pintura e escultura, e até o teatro.

Esta posição constitui-se como uma visão limitada dado que todas as áreas nas indústrias criativas, onde se inclui a publicidade, a arquitetura, o artesanato (*crafts*) e *design*, a moda, o cinema, vídeo e audiovisual, o design gráfico, a produção de software educacional e de lazer, a música, as artes performativas e animação, a televisão, rádio e internet, a artes visuais e gestão de antiguidades, a literatura e atividade editorial, deviam abordar esta temática.

Por outro lado as pessoas ligadas a atividades artísticas/criativas terão que no futuro privilegiar relações profissionais com vínculo fixo e nomeadamente sob a direção de uma autoridade patronal. Mesmo nas áreas da expressão artística mais pura o modelo trabalhador por conta de outrem nunca foi dominante, mas dadas as novas condições de vida veem-se obrigados a associarem na sua atividade conhecimentos e comportamentos de índole económica pois só assim asseguram a gestão da sua própria atividade e património.

A possibilidade de um artista ou criador depender de um mecenas ou ter uma vida anarquicamente desorganizada do ponto de vista económico esperando um subsídio de sobrevivência atribuído pelo Estado não é um modelo de vida racional.

Ultrapassando este preâmbulo e dado que cada vez é mais difícil encontrar ofertas de emprego para a maioria dos estudantes, especialmente os que acabam os cursos nas áreas da arte, é consensual admitir que os cursos ligados à criatividade e ao *design* passem a oferecer componentes com conhecimentos de economia e iniciativa empresarial.

Simultaneamente estes futuros profissionais ligados à expressão artística e/ou à produção criativa têm também dificuldade em inserirse em empregos rotineiros com horários fixos e preestabelecidos, uma vez que a sua atividade não se adequa na perfeição com esta normalização, rigidez e rotina laboral.

A insatisfação de um criativo será tanto maior quanto os aspetos burocráticos e hierárquicos dominarem. A repetição, a rotina a par de outros dados conservadores limitarão de forma inequívoca a capacidade para encontrar novas e distintas propostas de trabalho tão indispensáveis ao êxito e à satisfação pessoal e profissional dos criadores.

Como se sabe a entrada deste tipo de profissionais em empresas tradicionais, beneficiando de estatutos adequados e apropriados, cria discriminações que, a prazo, têm repercussões negativas para a vida das empresas.

Daí que a solução mais aconselhada e seguida pela maioria das empresas radica na contratação dos agentes criativos em regime de profissional independente, esta estratégia obriga à prática de atitudes de autogestão o que acaba por ser positivo para todas as partes.

Torna-se assim indispensável saber defrontar um mercado que cada vez mais é um exemplo de agressividade, incerto e com regras difíceis de dominar. Importa também conhecer e saber exercer gestão, os direitos autorais e registar e proteger a propriedade industrial nas suas mais diversas modalidades a par de conhecer os mecanismos de mercado dado que também se apresentam como altamente traiçoeiros para os operadores. Pela ligação com a Escola

Superior das Artes e do Design, a abordagem privilegiará a relação entre Empreendedorismo (Social) e o *Design*.

Tanto mais que na sociedade no século XXI, como afirmam Hugo Hollanders e Adriana Van Cruysen no estudo independente intitulado "Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach" a criatividade e o design são "...características importantes numa economia do conhecimento avançada, não apenas por terem um impacto favorável no bem-estar das pessoas e na performance económica como também porque fomentam a inovação".

Segundo os autores deste estudo "…o *Design* é um processo estruturado, que transforma ideias criativas em produtos concretos, serviços e sistemas, e fazendo a ligação da criatividade com a inovação. Como parte do processo de inovação, o design tem o potencial para contribuir substancialmente na melhoria da imagem da marca, das vendas e da rentabilidade de uma empresa…".

Na conclusão deste estudo é reforçada a ideia de que "...criatividade e *design* são características importantes de uma economia do conhecimento bem desenvolvida, por terem um impacto positivo sobre o desempenho dos países inovadores...".

Para os autores deste trabalho a criatividade e o *design* são as alavancas da inovação. As investigações de Richard Florida também consideram a criatividade como uma variável multidimensional repartida em três dimensões: criatividade tecnológica (invenção) criatividade económica (empreendedorismo) e criatividade (cultural/artística).

Para Florida, citado neste estudo, as três dimensões estão interrelacionadas, partilhando um processo comum de pensamento e reforçando-se sinergicamente. Em suma a "...economia criativa é o resultado das interrelações entre tecnologia, artes e atividade económica".

²_Realizado na Unu-Merit da Universidade de Maastricht, para a Direção Geral da Empresa e da Indústria da União Europeia

Da mesma forma, os autores do estudo consideram que o *design* é o motor chave das empresas e da competitividade dos países, não estando apenas integrado na estratégia empresarial como uma força de inovação e crescimento, mas também para promover a competitividade nacional contribuindo para a criatividade e a imagem dos países qual marca, os países nórdicos são verdadeiros *case studys* deste modelo.

Esta atividade criou uma nova dimensão empresarial nas "indústrias criativas", cuja importância para a criação de emprego, no presente e especialmente no futuro, será crescente agrupando ainda setores de forte componente artística e criando produtos de forte carga simbólica que conferem consideráveis direitos de propriedade intelectual, nas várias áreas da produção criativa.

O estudo apresenta e analisa os dados desagregados das várias componentes que tornam os países competitivos, utilizando a dimensão do clima criativo e performance em Criatividade e *Design*, como valores fundamentais.

A insuficiência portuguesa em termos de clima criativo é enorme face a países como a Suécia que é seguida de muito perto pela Dinamarca, Holanda, Bélgica, Reino Unido, Alemanha e Áustria.

Os fatores que influenciam o clima criativo de cada país são, segundo o presente estudo, a educação criativa, a capacidade de autoexpressão as formas de abertura e tolerância dos nacionais em relação a estrangeiros. Assim tanto se faz a notação do número relativo de estudante em escolas de arte, a qualidade do sistema de ensino, a percentagem das pessoas envolvidas em atividades artísticas, às competências de linguagem e aos valores de autoexpressão, como finalmente à percentagem dos estudantes do ensino superior estrangeiros e trabalhadores não nacionais à percentagem de emprego cultural e fuga de cérebros.

artística e criativa), o grupo das melhores performances é composto pelos seguintes países, Dinamarca, Suécia, Holanda, Alemanha, Bélgica, Reino Unido e Finlândia.

No segundo grupo, a seguir às melhores performances, encontram-se a Áustria, França, Luxemburgo e Irlanda. Itália, Espanha, Estónia, Eslovénia, Chipre, Malta, República Checa e Grécia que estão no grupo das performances médias.

Seguem-se por ordem decrescente a Letónia, Portugal, a Lituânia, Hungria, Eslováquia, Polónia, Bulgária e Roménia.

Assim, defendem os autores do estudo que "...os resultados estatísticos mostram que existem fortes relações entre a criatividade, design e inovação. Os países com melhores resultados na criatividade e design são os líderes da inovação e ainda os seguidores de inovação que mostram um desempenho da inovação superior no EIS (European Innovation Scoreboard) ". Os países com um bom clima criativo tendem a ter níveis mais elevados de I&D e de atividades de design e inovação, e também forte performance inovadora. Esses resultados apontam para a necessidade de considerar o design e outras atividades de não I&D como parte de uma abordagem mais ampla da política de inovação, bem como uma forte ligação entre a criatividade e a inovação.

Falta fazer a ligação desta análise ao empreendedorismo social. Duas óticas podem ser assumidas, do lado da oferta e neste caso, entende-se o empreendedorismo social, como a criação de pequenas e micro indústrias criativas, nas mais variadas áreas, que permitam aos seus autores resolverem autonomamente o seu problema de desemprego para não se manterem ligados a uma atividade desmotivadora e com fraco resultado económico e social.

Do lado da procura, abrindo ou reforçando um novo mercado - na área social - para estas indústrias criativas, respondendo de forma inovadora às oportunidades e necessidades que lhes são lançadas por um público carente de novas formas de expressão artística e criativa.

No primeiro caso, trata-se de fornecer aos criativos e artistas informação e técnicas para poderem organizar a sua atividade em formas institucionais sem fins lucrativos e que se batam pelos princípios da sustentabilidade económica e social, e no outro caso, permitir aos futuros empresários criativos oferecerem os seus serviços à teia de organizações e instituições que cuidam do mundo social ou do 3º setor.

Até agora a preocupação da formação em Inovação e Empreendedorismo na ESAD.cr tem sido dirigida tendencialmente para a atividade mercantil, mas, no futuro, pode-se colocar este novo desafio, que dará sentido às novas preocupações da sociedade portuguesa.

Partindo dos resultados obtidos na formação curricular de "Inovação e Empreendedorismo" na Escola, estamos cientes que existe uma apetência dos alunos para dominarem, da mesma forma e com o mesmo interesse que o fazem com a teoria e as técnicas das várias especialidades de *design*, os conceitos e as ferramentas que permitem a integração na vida económica e social do país.

Ainda que criatividade e a inovação sejam essenciais para os designers, contudo a competência resulta em absoluto da capacidade em se pensar como um *designer*. *Designers*, preparados com conhecimento profundo dos negócios e compreensão das pessoas, passam a estar bem posicionados para aplicar a sua criatividade e construir assim experiências positivas com o utilizador final.

Estes aspetos revelam-se particularmente importantes no mundo atual, dado que o design assume um papel cada vez mais estratégico. O Design cria impacto sobre muitos aspetos das nossas vidas, quer pelos produtos e artefactos produzidos quer pela comunicação, produção, entretenimento, estratégia de negócio e política de serviços.

O *design* é internacionalmente reconhecido como elemento chave e propulsor da mudança, facilitando a formação do conhecimento e a

criação de ideias em cooperação com outros profissionais.

Segundo a Comissão Europeia (2009)3,

Design é uma ferramenta da Inovação. É a atividade que serve para conceber e desenvolver o plano de um novo produto ou a melhoria significativa de um produto, um serviço ou de um sistema que garanta a melhor interface com as necessidades, expectativas e capacidades do utilizador, tendo em conta os aspetos da sustentabilidade económica, social e ambiental.

SCHEIRDER (2007)⁴ considera o *Design* como um dos maiores recursos da Europa e um fator-chave das empresas inovadoras e bem-sucedidas. No contexto do mercado global "...é um dos elementos mais competitivos...", afirma.

A abordagem inovadora está baseada na visão atual da cultura do *design*. Esta prevê que o *design* seja uma atividade integrada capaz de perceber os sinais de mudança da sociedade e dos mercados e esteja apta para transformá-los em novos produtos e serviços, bem como em estratégias de inovação empresarial.

Diego Rodriguez⁵, sócio da empresa norte-americana de *design* IDEO e professor na *d.school* - Universidade de Stanford, defende que o design tem uma importância estratégica no mundo das empresas. Para ele, é um processo e deve aproximar *designers* e *não designers* na resolução de desafios de forma a criar no mundo mudanças consistentes.

³_Definição proposta pela EU após consulta pública sobre o estudo: Design as a driver of user-centred innovation, DG Enterprise and Industry. (abril.2009). Fonte: SEE Policy Booklet, 2010, Pág. 6. International Institute of Design Policy & Support, UK. Website: http://jump.dexigner.com/news/22154

⁴_SCHEIRDER, Jean, (2007). Design Management Europe (DME). Website: http://www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=13

⁵ Fonte: BusinessWeek (2010)

Por conseguinte, o *design* inovador congrega imagem com funcionalidade e serviço sem comprometer outras fases do desenvolvimento. Também otimiza custos, padrões estéticos, identidade visual e é essencial no planeamento estratégico, na produção e no marketing.

Logo, o profissional de *design* deve preocupar-se, não só, com a inovação, como também com a produção, preço, sustentabilidade do produto e as necessidades das pessoas. Muitos projetos bem sucedidos no mercado operam e prezam pela simplicidade e funcionalidade e a relação do *design* com um bom negócio vem da atenção prestada à ligação com o que é atrativo.

O *designer* de produto ou serviço, não trabalha apenas com a forma, função, materiais ou processos de produção, concebe conceitos que traduzem os anseios do utilizador na procura de experiências felizes e memoráveis. É assim necessário um novo posicionamento, uma nova visão e novos conceitos. Para o efeito o designer deverá adquirir competências que passam por *pensar o design* (*Design Thinking*) e por experimentar e viver o design integralmente.

Quem já se formou (ou é finalista) e deseja empreender na área do design, tem agora mais opções profissionais. Neste contexto é importante relatar a experiência de dois alunos de design da Escola Superior de Artes e Design - ESAD.cr. que souberam aproveitar as oportunidades e não tiveram assim medo de pôr a "mão na massa", ainda que por vezes possam não saber por onde comecar.

Experiências empreendedoras em Design

Num dos casos, a aluna do curso de Ilustração Gráfica (2008) na ESAD tinha anterior experiência empreendedora nomeadamente na criação, produção e venda de artefactos vivida em loja no centro da cidade das Caldas da Rainha. Contudo esta aluna confrontava-se com o problema de consolidação financeira para manter a sua loja. Assim e com o objetivo de escoar os produtos entretanto em

armazém (artefactos de *design* de moda - acessórios de moda) a decisão passou por aproveitar a experiência entretanto adquirida e criar um novo local de mostra/venda.

O outro caso reporta-se a um aluno recém-licenciado em *Design* Industrial que evidenciava a intenção de criar um projeto global a implementar na ESAD.cr. Esta situação aconteceu enquanto aguardava pela abertura do mestrado em *Design* de Produto.

A equipa composta por quatro pessoas desenvolveu trabalho/ consultoria na área do planeamento e comercialização, marketing e publicidade e no planeamento e gestão do design e no apoio à construção do equipamento, estas ultimas áreas apoiadas por dois docentes/investigadores da EDS.CEID



Foto 1: Sónia Morgado. Eng.ª Ambiente e Aluna Curso Design Gráfico e Multimédia. 2010 Fonte: ESAD.cr

EDS.CEID	PROJETO A			
2008	TROSETO A	PROJETO A		
Nome	QUIOSQUE.08	QUIOSQUE.08		
Ideia	Criação Quiosque	Oficina de Encantar. Artefactos		
Objetivos	Criar Quiosque itinerante	1ª fase, Mostrar e vender artigos de Design ESAD	2ª fase, Comercializar noutros campus do IPL	
Necessidade Oportunidade	Criar um espaço comercial internamente (IPL) - Onde alunos pudessem comercializar as suas peças/artefatos/ produtos - Onde a comunidade académica pudesse adquirir peças originais ou artefatos criativos.			
Apoios	EDS.CEID	Direção ESAD.cr	IPL	
Recursos	Humanos	Equipamento	Espaço	
Data	2008 Planeamento/ Implementação	Comercialização 25,26, 27 - Nov. 2008 - 10h-16h		
Orçamento	Investimento (anterior): Material - 80 €	Retorno: 1º dia - 89€; 2º dia - 75.5€ 3º dia - 52.5€	Lucro: 37€ + Stock Escoado	
Equipa	2 Docentes/ Investigadores	2 Estudantes		
Produto Final	Quiosque - Equipamento ambulante de venda	Artefactos - Acessórios Moda		
Utilizador Final	Comunidade Académica ESAD.cr	Comunidade Académica IPL	Público Geral	
Futuro	Criar 1 posto trabalho temporário - Área do Design	-Angariar Financiamento -Investir Material/ Instrumentos	Aumentar lucro	
Site	http://oficinad-encantar.blogspot.com/			

Fonte: ESAD.cr

O equipamento - *Quiosque* - foi construído nas oficinas da ESAD. cr a partir de uma estrutura já existente, a estrutura de 6m2 em madeira era constituída por um espaço fechado com um pequeno balcão.

Esta primeira experiência serviu também para avaliar o modelo, ou seja o sucesso da implementação de ideias e ações em semelhantes condições.

Estes projetos (tipologia) deverão obter apoio institucional para que se possam constituir como importante modelo para a criação de postos de trabalho na área do Design. Torna-se assim importante não só investir em ferramentas e meios materiais como realizar mini workshops alargando dessa forma o âmbito da ação e aumentando o retorno financeiro.



Foto 2: Inauguração do Projecto Espaço Forma. 2011 Fonte: ESAD.cr

O segundo projeto designado por Espaço FORMA (Quadro 2), surgiu da necessidade de dar apoio específico aos alunos da ESAD para divulgar e promover os seus trabalhos no exterior.

Numa primeira fase, foram envolvidos seis pessoas. Uma no planeamento e gestão, outra na consultoria técnica (EDS-CEID) e dois no apoio ao desenvolvimento técnico do projeto (ESAD).

Os dois alunos trabalharam na criação e desenvolvimento da ideia. Numa 2ª fase, participaram quatro *alunos*⁶ de diferentes cursos de design, respetivamente um na gestão de projeto, dois na realização da 1ª edição da revista F e um na criação do blog - Espaco Forma.

A primeira edição da **revista F**, cuja totalidade dos conteúdos foi recolhida em 2010, contou com uma entrevista de fundo à diretora da ESAD.cr num espaço dedicado aos vários cursos.

⁶_João Marcão, Designer Industrial | Mestrando Design Produto (2012), autor da ideia e editor (1º esquerda). Os colegas, João Caixinha (designer multimédia e relações públicas), Rui Lourenco e João Ferreira (designers gráficos).

Quadro 2. Estrutura Projeto - Espaço FORMA | ESAD.cr | 2010-2011

EDS.CEID 2010/2011	PROJETO B		
Nome	Espaço FORMA		
Idala Cola a	Plataforma		
Ideia Criação	Revista	Blog	Loja
Objetivos	Promover e Divulgar a Cultura do <i>Design</i> e das Artes da ESAD.cr		
Necessidade Oportunidade	Criar um espaço informativo onde os alunos podem: - Divulgar o seu trabalho Manifestam-se sobre a sua formação e cursos.		
Apoios	EDS.CEID	Direção ESAD.cr	IPL
Recursos	Humanos	Financeiros	Equipamentos
Data	2010 Planeamento/ Implementação	Março 2011 Inauguração	2012 (Desenvolvi- mento)
Orçamento	Investimento: 1ª ed. Revista F - 100 exemplares - 300 €		
Equipa	2 Docentes/ Investigadores EDS/CEID 2 Tec. Superiores (Biblioteca e Oficina Digital)	1ª Fase 2 Estudantes Criação e Implementação	2ªFase 4 Estudantes (Desenvolvi- mento)
Produtos	Revista - F Magazine Cultural da Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha ISSN 2182-133X	Blog - Espaço Forma Cultura do Design e das Artes da ESAD.cr	Espaço loja de promoção e comercialização obras de arte (a implementar)
Utilizador Final	Alunos ESAD.cr	Comunidade Académica IPL	Público Geral
Resultados	1ª Ed. Publicação - 03.11	2011 - 2012	2013 - 2014
Futuro	Criação Spin-off Investir num espaço próprio de edição. Dois Postos Trabalho - Área do Design.	Apoios Patrocínios Financiamentos Privado	Publicar 2ª ed.revista F
Site E-mail Logo	- http://forma. littleboxgraphics. com/?page_id=2 - http://www.helloforma. com/	formaproject@ gmail.com	R ₂

Fonte: ESAD.cr

Na 1ª edição da revista ainda que tenham sido investidos cerca de 300€ a distribuição foi gratuita. Esta opção permitiu levar a informação a um maior número de pessoas.

O número 2 da revista terá um custo de capa de 3€. Este formato permitirá suportar os custos de impressão e criar um fundo de maneio para o projeto.

A revista F primeiro passo na produção de produtos do *Espaço Forma* (Projeto de ligação da escola ao meio) serviu ainda para avaliar as necessidades concretas de projetos editoriais, bem como do envolvimento humano e financeiro necessário e tempo despendido em cada fase do projeto.

Conclui-se assim que a experiência prática do design empreendedor e a orientação dada pela cooperação académica alcançam interessantes resultados de desempenho para os jovens *designers*, ou seja, acelera a produção de novos conhecimentos sobre planeamento e implementação de projetos de *design*, e, torna mais rápida a transferência de novos conhecimentos sobre processos de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Esta postura pró-ativa contrasta entre a tradicional posição do profissional de design que se interessava pela forma, função, materiais ou processos de produção com a configuração do profissional de *design*, com maior capacidade de observação das mudanças no mercado, arrojado, com capacidade para se posicionar de forma empreendedora e com talento, para lançar-se num processo de mudança mesmo correndo riscos calculados.

A parte final do texto descreve o desenvolvimento de dois projetos em parceria académica bem sucedidos. A experiência fornece também um ponto de partida, que outras análises irão confirmar no futuro, nomeadamente sobre o recurso a competências empreendedoras e a capacidades organizacionais que irão facilitar o desempenho dos profissionais de design, neste caso, por meio da

criação e transferência de conhecimento entre parceiros.

Tentámos ainda demonstrar que as experiências empreendedoras de design construídas com base numa parceria, criam novas capacidades nos jovens e novos recursos nas *IES*⁷ (Universidades ou Politécnicos), e além disso, são experiências académicas que não estão afastadas das necessidades profissionais que o mercado dinâmico e de grandes e rápidas transformações presentemente exige.



6.4.Oportunidades de negócio nas Engenharias

Manuel Portugal Ferreira - ESTG, GlobADVANTAGE, Instituto Politécnico de Leiria

Dora Rodrigues Ferreira - GlobADVANTAGE

O empreendedor social é o indivíduo, ou organização, que identifica um problema social, ou um espaço de oportunidade e, tal como se de uma empresa privada se tratasse, procura os meios para o resolver. A criação de uma nova empresa, com objetivo social, resulta da junção dos meios necessários para atingir o fim. E, o fim do empreendedorismo social é obter um retorno social a longo prazo, nomeadamente sob a forma de melhorias duradouras das condições de vida da população e do ambiente. Dito de outro modo, a visão do empreendedor social é reduzir as carências individuais ou coletivas, para o que age apoiando e promovendo a mudança de comportamentos e facilitando o acesso a bens e serviços que garantam maior bem-estar individual e social. Em Portugal, esta forma de empreendedorismo está na sua fase nascente e estamos num momento em que é, ainda, preciso formar mentalidades e sensibilidades. É, ainda, necessário mostrar que o empreendedorismo social pode ser rentável para o empreendedor e que o empreendedorismo social se distingue do empreendedorismo tradicional pelo tipo de atividades, públicos e necessidades a que se diriae.

Uma perspetiva sobre o empreendedorismo social no contexto das engenharias, como nos solicitado para este manual, envolve pensar iniciativas de empreendedorismo social, numa vertente mais tecnológica - como usualmente associamos às engenharias e às ciências. No fundo, significa entender como é que as tecnologias podem contribuir para resolver diferentes problemas das populações, através de soluções tecnológicas, criando uma empresa financeiramente viável. Como mostraremos neste capítulo, os alvos do empreendedorismo social podem ser os economicamente mais desfavorecidos, os idosos, as crianças com deficiências, ou a preservação do ambiente, mas os exemplos são inúmeros.

Tradicionalmente era nos estudos de gestão que encontrávamos disciplinas na área do empreendedorismo. Mas, atualmente, muitas escolas oferecem disciplinas de empreendedorismo, incluindo, com algum grau de enfoque, em empreendedorismo social, a um leque alargado de cursos de licenciatura e mestrado - desde as engenharias e ciências aos cursos da área das ciências humanas e aos da área da saúde. As escolas atuam promovendo o aumento de competências e conhecimento de como pensar o empreendedorismo, como identificar as oportunidades de negócio, como inovar na oferta, como avaliar os novos produtos e serviços, até ao aprender a melhor gerir um negócio. As escolas, ao formar, promovem a capacitação de quadros profissionais com potencial quer para o desenvolvimento de soluções tecnológicas, quer na aplicação destas soluções, conhecimentos e tecnologias a novas áreas e mercados.

Como procurar oportunidades para o empreendedorismo social onde o papel das tecnologias e engenharias seja predominante? Uma possibilidade é simplesmente pesquisar usando a internet, ou viajar ao estrangeiro, e analisar as melhores práticas em outros países. Entender como outros empreendedores sociais, em outros países fazem. Designamos isto por *benchmarking*. Hoje, as tecnologias de comunicação e informação aproximam os povos, os locais e tornam mais fácil conhecer as necessidades sociais das populações. Mas, estas mesmas tecnologias também permitem explorar esses espaços de oportunidade que são as necessidades não satisfeitas. Falamos especialmente de empresas de serviços que podem atuar ao nível do comércio internacional, energias alternativas, de coordenação de programas de ajuda, de telemedicina, de serviços de formação (*e-learning*), de tecnologias móveis e de informação às populações locais.

Muitos dos projetos de empreendedorismo social nos países mais pobres têm consistido na introdução de novos métodos, de novas técnicas e novos equipamentos que permitam às populações aumentar as suas produções. No domínio agrícola, por exemplo, as iniciativas vão desde a introdução de novos cultivos, às formas

apropriadas, ao momento indicado para cada plantação, aos sistemas de rega, até à comercialização dos excedentes alimentares gerados. A aplicação de soluções tecnológicas - sem menosprezar toda a formação que envolve mudar hábitos e comportamentos das populações locais - permite aumentar a produção alimentar, contribuindo para a melhoria das condições de vida da população. Este é um domínio possível para o empreendedorismo social.

Alguns casos (e perspetivas)

Em Portugal já há alguns exemplos de empreendedores sociais ligados a projetos nas áreas das engenharias. Por exemplo, o Projeto 1, é o caso da Editora Cercica que surgiu no mercado livreiro com a preocupação de dar a todas as crianças a possibilidade de aceder ao mundo do conhecimento através da leitura, independentemente da sua capacidade individual. Para o efeito desenvolver recursos em áudio, linguagem gestual, formato *daisy* e em Braille.

Exemplos de Projetos 1. Ao serviço das crianças1

Designação do Projeto	Descrição	
4 Leituras	A Editora Cercica lançou o projeto que envolve a publicação de livros em quatro versões gráficas distintas (braille, linguagem gestual, áudio e com símbolos pictográficos) para crianças com necessidades específicas. Neste projeto a componente técnica da engenharia informática e multimédia é decisiva para o impacto positivo numa franja social particularmente vulnerável e com necessidades especiais.	Coleção Coercica Cercica Leituras

Fonte:www.editoracercica.com/, (acedido em 12.01.2012)1

O desenvolvimento de soluções tecnológicas suporta os dois exemplos seguintes. O projeto "Telealarme", criado em 2000, visa apoiar os idosos, em particular os que vivem sozinhos, fornecendo-lhes um equipamento que permite fazer chamadas de urgência para um telefone pré-definido (de um filho, de um vizinho, de um serviço de apoio, etc.). Este aparelho, equipado com GPS, possibilita também que os familiares saibam sempre onde o idoso se encontra. Este equipamento garante, assim, melhores condições de segurança, que muito útil para, por exemplo, os indivíduos com *Alzeihmer*. Este projeto foi concebido pelos organismos: Programa de Apoio Integrado a Idosos (PAII), Cruz Vermelha Portuguesa e a PT Comunicações.

Exemplos de Projetos 2. Equipamento para idosos

Designação do Projeto	Descrição	
Telealarme	Projeto que deu origem ao lançamento de um serviço destinado a prestar apoio remoto a idosos ou pessoas em situação de risco e/ou isolamento geográfico. Este aparelho permite acionar respostas sociais e/ou de saúde adequadas. Neste projeto a componente associada às engenharias de informação e comunicação foram essenciais.	

Fonte: Dados de www.ptcom.pt, www.cct.pt, (acedido em 12.01.2012)

É possível que a área ambiental origine várias respostas de empreendedorismo social. A preocupação com o ambiente - preservação, conservação - tem dado notoriedade às energias renováveis, mas não só. Na área do ambiente e energia há inúmeras oportunidades de dinamização e de investimento por empreendedores sociais ligados a áreas da engenharia. Por exemplo, na conceção de equipamentos onde a rede energética é insuficiente. Na conceção de formas de aproveitamento dos resíduos para fins úteis. Na minimização dos efeitos de poluição, etc. Mas, efetivamente,

o espaço de oportunidade começa ainda a montante, em atividades de educação ambiental das novas gerações e diminuição da dependência da população e das empresas das energias fósseis. Os benefícios destas iniciativas podem ser variados: preservação dos recursos ambientais, da agrobiodiversidade, poupança na fatura de eletricidade e combustíveis ou a diminuição dos efeitos nocivos da poluição na saúde humana.

Exemplos de Projetos 3. Ambiente e energia

Designação do Projeto	Descrição	
Parque Temático Energias Renováveis	Projeto desenvolvido em parceria entre a Câmara Municipal de Loures e CCT Expresso e encontra-se em funcionamento desde 2009. Este projeto social permitiu a recuperação do património local no aproveitamento de fontes de energias sustentáveis (eólica, solar, biomassa e hídrica), com o objetivo em reduzir a pegada ecológica de carbono e a preservação dos recursos do planeta. Também neste projeto foi crucial a componente das engenharias, em particular, do ambiente e eletrotecnia.	

Fonte: Dados de www.ptcom.pt, www.cct.pt, (acedido em 12.01.2012)

Aliás, há alguns projetos nestes domínios, nomeadamente alguns associados a centros universitários. O Projeto "Gotucampus2", promovido pelo Instituto Politécnico de Leiria (IPL) é um exemplo de uma abordagem quer à questão ambiental, quer de trânsito e estacionamento, quer de poupança, quer ainda de eficiência energética. Sucintamente, o projeto "Gotucampus2" envolveu professores e estudantes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG - IPL) dos cursos de Engenharia Civil, Engenharia

do Ambiente e Engenharia Informática. Em essência, consistiu no desenvolvimento de numa ferramenta web, uma plataforma que funciona como uma rede social, e serve como ponto de encontro entre alunos, docentes e funcionários com o propósito de incentivar à partilha do automóvel. Este projeto tem como objetivo responder ao problema de gestão de estacionamentos de automóveis no Campus 2, do IPL, mas tem benefícios adicionais quer como instrumento de minimização dos impactos ambientais resultantes dos hábitos de mobilidade da população académica, quer nos custos em deslocação.

Exemplos de Projetos 4. Tecnologia web de gestão e promoção à partilha do automóvel



Fonte: http://gotocampus2.ipleiria.pt/, (acedido em 14.01.2012)

Um tipo substancialmente diferente de projeto, mas com foco no ambiente através da aplicação de soluções tecnológicas foi o "Conserve India" desenvolvido por Anita Ahuja em Nova Deli, na Índia. Este projeto nasceu da necessidade de combater os problemas ambientais da cidade através da criação de um mecanismo patenteado que permite reciclar materiais, como os sacos de polietileno, através do processo "Handmade Recycled Plastic (HRP)". Ou seja, o plástico é reciclado de modo artesanal (upcycling) e tratado por lavagem, secagem e pressão. Deste trabalho resultam, entre outras, algumas peças e acessórios de vestuário. Estas pecas são comercializadas e garantem um retorno económico às pessoas que se dedicam a este trabalho.

Exemplos de Projetos 5.0 projeto "Conserve India": Um caso de aplicação de tecnologia)

Problema

A cidade de Nova Deli. na Índia, produz cerca subsistência às pessoas de quatro mil toneladas | que se dedicam à limpeza de lixo por dia, dos quais 15% são materiais de resíduos sólidos; de plástico. A poluição - Criar aumenta urbana de homens, mulheres pelas autoridades recicláveis a partir do fluxo de lixo.

Projeto

das cidades na recolha produtos à comercialmente bem medida que fracassam as sucedidos a partir de políticas de incentivo à resíduos de plásticos, reciclagem dos resíduos através de tecnologia urbanos e se degradam patenteada. O resultado as condições de trabalho | é a transformação dos resíduos plásticos em e crianças exploradas materiais duráveis e a produtos úteis como trabalhar no processo de l quarda-chuvas. malas. recuperação de resíduos material escolar e de escritório.





Fonte: Dados de www.conserveindia.org/, (acedido em 14.01.2012)

Os projetos sociais podem ser direcionados para a satisfação de necessidades de populações carenciadas ou com deficiências, por exemplo. A ação "Mil Bringuedos por Mil Sorrisos", desenvolvida no seio do Instituto Politécnico de Leiria (IPL). Este projeto envolveu

estudantes e professores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão e da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (IPL), dos cursos de ciências sociais e de engenharia eletrotécnica. Primordialmente, o projeto contribui para o desenvolvimento de protótipos de brinquedos adaptados a crianças portadoras de deficiências. Os brinquedos a adaptar devem ser dotados de sistemas eletrónicos e que permitam a substituição do botão de ON/OFF por um botão acionado à distância. Esta adaptação torna os brinquedos mais interativos, dinâmicos, mas também mais seguros para o utilizador. Ao mesmo tempo, estes brinquedos contribuem para o desenvolvimento das capacidades das crianças e de sentimentos como a confiança e independência na realização de tarefas básicas favorecendo, por esta via, a sua inclusão na sociedade. Trata-se de uma solução simples, inovadora e de investimentos baixos com um retorno social importante.

Exemplos de Projetos 6. "Campanha Mil Brinquedos, por Mil Sorrisos"



Fonte: www.crid.esecs.ipleiria.pt/, (acedido em 14.01.2012)

Também com a missão em valorizar as competências das pessoas com necessidades especiais, surgiu no Instituto Politécnico de Leiria, em 2011, a Unidade de Investigação Inclusão e Acessibilidade em Ação (IACT). Esta unidade congrega equipas de trabalho de vários departamentos do IPL, nomeadamente das engenharias de informática e multimédia. O trabalho desenvolvido permite criar novas metodologias, técnicas e produtos, formar e prestar serviços à comunidade através de soluções de inclusão digital e acessibilidade. Das várias atividades dinamizadas pelo IACT destacam-se:

- •A ação de formação de interpretação gestual a distância para alunos com incapacidades auditivas que se encontrem a frequentar cursos no IPL.
- •Projeto de "Inclusão digital" que consiste na tradaptação e legendagem (bi-lingue) de material audiovisual.
- •Criação de áudio-guias e áudio-descrição bilingue para cegos, legendagem para pessoas com incapacidades auditivas no âmbito do projeto "Fátima Acessível".
- •Desenvolvimento de uma plataforma de visita virtual com condições especiais de acessibilidade ao Santuário de Fátima para o projeto "Fátima Viva".
- •Desenvolvimento e acompanhamento do programa de utilização educativa da Internet nas escolas públicas do 1º ciclo do Ensino Básico (Projeto "Pr@net").
- •Kits de livros multiformato disponíveis em Braille, alto-relevo, letras ampliadas, alto contraste, áudio-livro (Daisy e voz humana), vídeo-livro em LGP, adaptação para leitura simples, reconto, teatralização e DVD com legendas.

Exemplos de Projetos 7. Inovação tecnológica em benefício das pessoas com incapacidade visuais e auditivas"



Demonstração linguagem gestual com recurso às tecnologias de informação e comunicação.



Kit de livros multiformato.

Fonte: http://iact.ipleiria.pt/, (acedido em 14.01.2012)

A iniciativa da empresa *Embrace*© é substancialmente diferente. A *Embrace*© desenvolveu uma solução que visa garantir melhores condições de sobrevivência das crianças recém-nascidas atuando em territórios onde, muitas vezes, os recursos financeiros e o acesso às inovações da medicina moderna são difíceis de obter. Assim, a empresa contribui para reduzir as consequências sociais dramáticas resultantes da elevada taxa de mortalidade que afeta famílias em todo o mundo. A inovação da empresa parte do lançamento de produtos a preços acessíveis.

O produto desenvolvido pela Embrace© consiste num saco de dormir, em miniatura, que ajuda a manter a temperatura dos bebés, designado por "*Transport Infant Warmer*". Esta bolsa é acionada ou por um aquecedor elétrico ou através de água quente que se mantém numa temperatura que permite a sobrevivência de uma criança (37°C) atuando durante quatro horas. Esta bolsa é equipada por um dispositivo que mostra quando deve ser reaquecida.

Figura 1. Demonstração do modo de funcionamento do "Transport Infant Warmer"



Fonte: http://embraceglobal.org/, (acedido em 14.01.2012)

Os exemplos enunciados são apenas alguns dos muitos que começam a despontar em Portugal e no estrangeiro e demostram algumas das soluções de empreendedorismo social com forte pendor tecnológico. Em comum, estes projetos têm o desenvolvimento de inovações tecnológicas comercializáveis para o serviço de necessidades das populações.

Notas finais

Face ao insuficiente desempenho das instituições governamentais para lidar cabalmente com as desigualdades e a relativa marginalização de uma parte substancial da população (note que mesmo em Portugal cerca de 40% da população continua a ser pobre), a sociedade e os empreendedores são chamados a desenvolver soluções e inovações tecnológicas para servir a comunidade. Todo o problema social pode encontrar uma resposta, pelo menos parcial, num "negócio" concebido por um empreendedor social independentemente da sua área de formação.

Muitas das melhores respostas exigem algum grau de incorporação de conhecimento tecnológico, sendo domínio privilegiado de intervenção para as engenharias.

Aos exemplos que enunciámos poderíamos acrescentar muitos outros porque há inúmeras áreas de intervenção onde as necessidades ainda não são satisfeitas: diversas doenças e debilidades, marginalidade, analfabetismo ou deficiências nas qualificações, etc. Em muitos casos, estas insuficiências são impeditivas inclusive da integração dos indivíduos no mercado de trabalho e noutros casos impedem-nos mesmo de manter uma vida social normal. Por exemplo, existem imensos casos de famílias com filhos com deficiências, de abandono na velhice e famílias que não encontram resposta nas instituições sociais existentes. Nos dias de hoje, são também comuns as situações de pessoas com problemas de carência alimentar e sem acesso a água potável, eletrificação, pessoas e lugares sem acesso a redes de comunicação, sem habitação e sem oportunidades de trabalho. Todos estes são espaços de oportunidade para surgirem negócios de empreendedorismo social.

Concluímos com a nota que é importante entender o empreendedorismo social como uma vertente possível para o futuro profissional quer dos jovens (onde provavelmente encontraremos muitos com competências tecnológicas) e dos menos jovens que se encontram à procura de oportunidades no mercado de trabalho. Também para as empresas o domínio social pode ser uma via para realizar a sua função enquanto obtêm lucros e, simultaneamente, contribuem para alterar e melhorar a qualidade de vida da população.





6.5.Oportunidades de negócio na Educação e Ciências Sociais

Rui Manuel Neto e Matos - ESECS, GlobADVANTAGE, Instituto Politécnico de Leiria

Tânia Cristina Simões de Matos dos Santos - ESECS, GlobADVANTAGE, Instituto Politécnico de Leiria

O presente capítulo surge como contributo a desenvolvimento do estímulo ao empreendedorismo social nas áreas da educação e das ciências sociais.

O crescimento económico, o emprego, a inovação empresarial e o contributo social são atualmente problemáticas que preocupam não só o meio académico e político, como também a sociedade em geral. A criação de empresas pode ser um fator capital para o desenvolvimento económico e social de uma determinada região ou país. Neste sentido, os responsáveis políticos europeus, bem como os governos nacionais, têm vindo a apostar na divulgação do empreendedorismo e na criação de instrumentos que promovam o incremento do espírito empreendedor, nomeadamente entre as populações mais jovens.

É neste contexto que o empreendedorismo social começa a ganhar visibilidade, designadamente no âmbito das temáticas da ação social, da educação e do emprego. Na verdade, a expressão "empreendedorismo social" é relativamente recente, mas o fenómeno não o é. Empreendedores sociais existem desde sempre, ainda que não tenham sido designados como tal. Podemos encontrar empreendedores sociais em todos os tipos de organizações, mesmo quando trabalham em função do benefício económico e da promoção da melhor rentabilidade para os recursos. De acordo com o Instituto de Empreendedorismo Social⁸ (IES), uma iniciativa de empreendedorismo social deve integrar quatro citérios-base: a missão social/ambiental, que se traduzirá na resolução de

problemas sociais/ambientais negligenciados; o impacte social/ ambiental, em termos de potencial de transformação positiva na sociedade a nível social/ambiental; a inovação, desafiando a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores; o potencial de crescerem e/ou se replicarem noutro local, de modo a garantir a escalabilidade/replicabilidade. Aquele organismo salienta que um projeto de empreendedorismo social deve garantir a autonomia e a responsabilidade individual dos destinatários da iniciativa, sendo que estes deverão assumir um papel ativo no projeto de mudança proposto pelo empreendedor social. De referir ainda que uma iniciativa de empreendedorismo, mesmo que com fins sociais, não pode descurar a preocupação da sua sustentabilidade financeira, por uma questão de sobrevivência da própria iniciativa. Na verdade, apesar de na sua génese, um empreendimento social pretender dar resposta a um problema social, poder gerar alguma mais-valia financeira é ótimo, conforme explica Miguel Alves Martins⁹, diretor executivo do IES. Ainda assim, para os empreendedores sociais, a missão social é explícita e central, na medida em que a riqueza ou a criação de valor constituem um meio para atingir um fim (social).

O presente capítulo faz uma breve abordagem à importância da educação no fomento do espírito empreendedor da sociedade e apresenta alguns casos de sucesso de empreendedorismo social nas áreas da educação e das ciências sociais.

Educar para o empreendedorismo

É conhecido que os níveis de empreendedorismo em Portugal são bastante inferiores à média da União Europeia. As lacunas do empreendedorismo têm genericamente a ver com a forma como a sociedade se posiciona relativamente ao risco e à ambição, assim como com problemas educativos ao nível familiar e lacunas no sistema de ensino ao nível dos primeiros anos de formação

⁹_http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedorismo-social_113905.html, obtido em 30 de dezembro de 2011.

académica e também em períodos essenciais de formação como o ensino básico, secundário e superior.

Apresentam-se de seguida alguns projetos/instituições que têm vindo a promover a educação para o empreendedorismo junto das crianças e jovens.

Refere-se em primeiro lugar o sistema de ensino português, nomeadamente o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo desenvolvido pela Direção Geral para a Inovação e Desenvolvimento Curricular entre 2006 e 2009, e cujo principal objetivo era a criação de condições para que as escolas pudessem desenvolver um conjunto de iniciativas conducentes à criação de competências e atitudes empreendedoras junto das suas comunidades educativas, com vista à apropriação social do espírito empreendedor. Também a criação do prémio para jovens empreendedores sociais ou voluntários - Projeto Do Something - reconhece e apoia jovens com idade até aos 30 anos no crescimento e incremento do impacte dos seus projetos como agentes de mudanca nas suas comunidades.

Salienta-se também a organização *Junior Achievement*, a maior e mais antiga organização mundial educativa sem fins lucrativos. Nasceu em 1919 nos Estados Unidos da América e está presente em mais de 120 países. Esta organização tem como missão desenvolver a capacidade empreendedora de crianças e jovens, assim como o gosto pelo risco, a criatividade, a responsabilidade, a iniciativa e a inovação. Em setembro de 2005 entrou pela primeira vez nas salas de aulas portuguesas, com o Alto Patrocínio da Presidência da República. Desde a sua implementação em Portugal, já contou com a ajuda de mais de 5.400 voluntários e 111.500 alunos. É através de professores e voluntários de mais de 30 empresas associadas da Junior Achievement Portugal (entre as quais se encontram a Fundação PT, a EDP, o Barclays e a Siemens) que crianças e jovens entre os 6 e os 26 anos recebem as primeiras licões de empreendedorismo. O papel dos consultores não é tornar cada aluno empresário, mas antes fazer os alunos passarem por determinados desafios que não estão previstos no ensino corrente. Ter uma boa ideia é o ponto de partida para

lançar qualquer negócio, sendo este desafio lançado aos jovens do ensino secundário. Se, no básico, o objetivo é lançar os alicerces, no ensino secundário pretende-se já que os alunos criem uma miniempresa.

O projeto "Ter Ideias para Mudar o Mundo" tem como objetivo desafiar a comunidade escolar a potenciar competências empreendedoras nas crianças através de um referencial metodológico designado de "Ter Ideias para Mudar o Mundo", criado pelo Centro Educativo Alice Nabeiro. O que se pretende é iniciar o treino do empreendedorismo em crianças com idades entre os 3 aos 12 anos, estimulando a aptidão para se ser empreendedor através da aquisição de hábitos e do desenvolvimento de conceitos que são determinantes para a sua formação, habilitando-as a pensar, a ter ideias, a projetar e a construir, partilhando o conhecimento e promovendo o trabalho em equipa. Este é um projeto pioneiro abraçado por várias escolas, autarquias e instituições de ensino superior do país, ao qual também o Instituto Politécnico de Leiria se associou.

O empreendedorismo social na educação e nas ciências sociais

Abordemos algumas referências sobejamente reconhecidas em matéria de empreendedorismo social. A primeira refere-se ao caso de Muhammad Yunus, Prémio Nobel da Paz em 2006, que lançou a organização de *micro-finance* Grameen Bank, no Bangladesh. Este empreendedor, ao testemunhar a fome de que padecia a população do seu país na década de 1970, começou a explorar formas de aumentar a autossuficiência da população rural pobre. Este empreendedor presenciou a recusa de empréstimos às populações pobres, que, apesar de pequenos, faziam uma enorme diferença na sua subsistência. O *Grameen Bank* desenvolveu um modelo de negócio onde toda a comunidade assumia a responsabilidade de reembolsar aos mutuários o valor dos empréstimos.

Outro exemplo de um empreendedor bem sucedido é o caso de Jamie Olivier, que criou a empresa *Fifteen*, destinada a criar

oportunidades para as pessoas mais carenciadas entrarem na indústria de catering. Além de ter fundado a *Fifteen*, Jamie tem vindo a chamar a atenção nacional para a qualidade da comida que as escolas oferecem à população jovem.

Em Londres, há uma empresa de *catering* que emprega sem-abrigo. Esta medida permite aos sem-abrigo receberem um salário, mas também integrá-los com pessoas de outros quadrantes sociais, dispensando-os da vergonha de estar na rua.

Em Portugal, à semelhança do que acontece no resto do mundo, as iniciativas têm vindo a multiplicar-se. Neste âmbito, Esperança (2006) cita atividades de apoio a crianças órfãs, a idosos e aos mais carenciados, evidenciando também iniciativas como a limpeza das praias, iniciativas de promoção da saúde pública e de busca das energias renováveis.

A Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria tem vindo a desenvolver iniciativas que se enquadram no âmbito do empreendedorismo social, entre as quais destacamos o projeto "Ludolândia", o "Centro de Recursos para a Inclusão Digital", o "IPL 60+", o "Projeto Gerações" e a IPL *Sports Academy*, que apresentamos sucintamente de seguida.

A "Ludolândia" é uma ludoteca de praia que visa promover um espaço lúdico onde as crianças têm a oportunidade de brincar e aprender com o apoio de profissionais com formação nas áreas da educação e da animação.

O "Centro de Recursos para a Inclusão Digital" (CRID) é um espaço dotado de equipamento informático e dinamizado por técnicos qualificados, estando adaptado aos cidadãos com necessidades especiais, o qual promove a habilitação e certificação de cidadãos com necessidades especiais na sociedade de informação. O CRID, além de outras ações, tem vindo a lançar a Campanha "Mil Brinquedos por Mil Sorrisos", que reutiliza brinquedos novos ou usados entregues pela sociedade civil à instituição e dinamiza,

numa parceira com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, a adaptação destes brinquedos para poderem ser usados por crianças com deficiências motoras.

O programa "IPL 60+" é destinado à população sénior e tem como objetivo alargar os conhecimentos das pessoas desta faixa etária, permitindo-lhes o acesso ao ensino superior numa perspetiva de educação e de desenvolvimento ao longo da vida, numa atitude proactiva de promoção do seu bem-estar geral e garantindo a relação entre gerações e o bem-estar social.

O projeto "Gerações", desenvolvido em conjunto entre o Instituto Politécnico de Leiria e a Junta de Freguesia de Leiria, oferece aos estudantes a possibilidade de habitarem na residência de um indivíduo sénior. Este tipo de iniciativa já acontece noutras cidades europeias e permite sensibilizar para a importância de valores sociais como o respeito pelo outro, a solidariedade e a tolerância, e evita o isolamento e a solidão da população idosa da cidade.

A IPL Sports Academy é o novo projeto do Instituto Politécnico de Leiria na área do desporto. Trata-se de uma escola de desporto cujo principal objetivo é promover a atividade física para crianças com idades compreendidas entre os 6 aos 12 anos. Mais concretamente, a Sports Academy pretende estimular, de forma criativa e utilizando um método completamente original, o desenvolvimento das capacidades motoras das crianças, garantindo a interação entre a população mais jovem. Uma das metas principais deste organismo é a de criar bons hábitos de prática regular de desporto. Para isso, e porque a Sports Academy poderá ser impulsionadora de modalidades menos praticadas (Tripela, Ultimate Freesbee, Rope Skipping, entre outras), serão criadas condições para ter núcleos na Sports Academy destas modalidades, para que os alunos a longo prazo possam continuar a praticar as modalidades na idade adulta. Poderá, inclusivamente, tentar envolver-se os pais na prática dessas mesmas modalidades, aumentando o número de praticantes de desporto.

Aos casos de sucesso apresentados poderíamos adicionar muitos outros. Na verdade, há inúmeras áreas do âmbito social e educativo que ainda não se encontram satisfeitas, e para as quais a resposta das instituições governamentais também não é suficiente. Oportunidades de negócio ligadas a crianças serão interessantes projetos de empreendedorismo social. Enumeramos exemplos como cuidar de crianças em horário póslaboral, pois os pais cada vez mais trabalham até mais tarde, apostar na educação ambiental e na educação de crianças com necessidades especiais, assim como promover a reutilização de roupas e equipamentos de bebés (como carrinho de bebé, mobiliário e cadeiras para automóvel).

O desporto como forma de integração de crianças carenciadas e como medida de combate ao abandono escolar é também uma área que pode ter algum impacte no bem-estar económico e social das famílias, e que certamente promoverão a criação de postos de trabalho.

Por outro lado, projetos de apoio aos idosos, um grupo etário com presença crescente na nossa população e relativamente ao qual por vezes o Estado e a sociedade não conseguem dar resposta, são bem bem-vindos. Atividades como a ocupação de tempos livres, a prática de desporto promovendo o bemestar físico e psicológico da população sénior, a reutilização de equipamentos médicos especializados (permitindo a alocação destes equipamentos onde eles são realmente precisos e evitando desperdícios da não utilização dos mesmos, ao mesmo tempo que garantem poupança de recursos financeiros), a promoção da sua inclusão digital através de iniciativas de formação ligadas às TIC são alguns bons exemplos de iniciativas que garantem a melhoria da qualidade destes cidadãos e das suas famílias. Estas iniciativas, sendo bem planeadas, publicitadas e, se possível, integradas numa rede de parcerias, poderão ter sucesso pois, segundo dados do INE (2011), o índice de dependência de idosos é já de 27%, o que garante desde logo um público-alvo já com

uma dimensão considerável na nossa sociedade e com tendência de crescimento.

De referir, no entanto, que não se pode descurar a viabilidade económica destas iniciativas, sob pena de não passarem de ideias. Na verdade, além da preocupação com impacte social, premente nos projetos de empreendedorismo social, é importante garantir uma compensação financeira justa aos agentes neles envolvidos. A este nível, muitos autores e instituições ligadas ao empreendedorismo social referem que o segredo está nas parcerias. Conforme afirma Miguel Martins, membro do IES, "em Portugal, os protagonismos individuais ainda se sobrepõem, muitas vezes, aos objetivos das próprias organizações. (...) Se sou mais forte aliando-me a outra estrutura, devo fazê-lo"¹⁰.

Notas finais

O empreendedorismo social surge em Portugal e na Europa como um instrumento de intervenção em domínios como a exclusão social e a luta contra a pobreza, a inserção socioprofissional e o desenvolvimento local e sustentável, propondo soluções alternativas para as necessidades sociais diversas que não são satisfeitas por parte do setor público ou pelo mercado orientado para o lucro privado. Projetos de empreendedorismo, em particular projetos de empreendedorismo social, são uma via promissora de resposta dos cidadãos às lacunas do mercado não compensadas pela ação do Estado. Estes projetos podem, na verdade, constituir oportunidades de negócio, criando formas alternativas de produção económica e de participação social e democrática dos cidadãos, consistindo em soluções para o autoemprego de profissionais dos setores social e da educação.

A aposta na formação e numa cultura empreendedora é condição necessária ao aumento qualitativo e quantitativo das instituições de cariz económico e social, ao desenvolvimento do país e ao progresso

¹⁰_http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedoris-mo-social_113905.html, obtido em 30 de dezembro de 2011.

geral da sociedade. Efetivamente, o desenvolvimento de competências empreendedoras desde logo no ensino pré-escolar e no primeiro ciclo, semeando as atitudes e comportamentos assim como explorando outras vertentes nos ensinos secundário e superior permite o desenvolvimento de competências empreendedoras para termos uma sociedade mais proactiva, mais dinâmica, mais envolvente, que é isso que o nosso país precisa, para termos no futuro um tecido empresarial mais forte, com pessoas mais proactivas capazes de implementar projetos sociais ou mais ligados ao negócio. Na verdade, não se nasce empreendedor, aprende-se a ser!



7. Estratégia para a sustentabilidade de um novo negócio

Nuno Rosa Reis - GlobADVANTAGE, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria

João Carvalho Santos - GlobADVANTAGE, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria

Um novo negócio nasce necessariamente pequeno e muitos ficarão sempre relativamente pequenos. Mas todos os pequenos negócios precisam de Estratégia e das suas ferramentas para poderem sobreviver e, talvez, crescer. Afinal, pensar estrategicamente o negócio é apenas pensar a longo prazo, a 5, 10 ou 20 anos, procurando mais sucesso, melhor desempenho e tentando sempre crescer. A estratégia foi importante – entre outros aspetos – para tornar a *Google e a Apple* em grandes empresas, mas também foi importante para o café do Sr. Joaquim, que está aberto há 40 anos.

Neste capítulo, apresentamos alguns dos pontos essenciais a abordar em estratégia. Desde logo, o estabelecimento de um rumo para o negócio; sabendo qual o rumo a dar ao negócio, devemos definir os recursos que temos à nossa disposição (análise interna) e as condições que nos rodeiam (análise externa). É depois necessário encontrar uma forma de distinguir o nosso negócio do dos concorrentes, já que só assim podemos conquistar clientes mais fiéis.

Para onde vamos?

O primeiro passo de pensar estrategicamente o negócio é definir para onde queremos ir, no longo prazo. Definir um rumo genérico para o nosso negócio envolve pensar "o que queremos ser?" dentro de uma ou duas décadas. A resposta a esta questão é a **visão** da empresa. A visão da empresa pode responder a questões como "o que gostaríamos de mudar?", "o que é importante para nós?" ou "o que fazemos melhor?". Fundamentalmente, devemos pensar "como nos vemos dentro no longo prazo?". Abaixo apresentamos alguns exemplos de visão, de negócios de vários tipos e dimensão.

Quadro 3. Exemplos de visão empresarial da: Unicer - Famolde - Sistema 4

Unicer: "Onde quer que estejamos a Unicer e as nossas marcas serão sempre a primeira escolha."

Famolde: "Tornar-se uma referência de qualidade, no âmbito de conceção, desenvolvimento e fabricação de moldes altamente técnicos, de pequenas e médias dimensões, destinados à injeção de termoplásticos."

Sistema 4: "IR mais além, saber reinventar, surpreender diariamente, trabalhar com ética e transparência.SER uma referência regional que quer conquistar contas nacionais, continuando a criar, a planear e a produzir bons exemplos. ESTAR sempre no sítio certo e na hora exata."

Fonte: Retirado dos sites das empresas referenciadas 4

A visão tem duas utilidades fundamentais: por um lado, ajuda o empreendedor a tomar decisões. Se tivermos uma ideia clara do que queremos para o negócio, a tarefa de decidir que recursos são necessários ou que competências procurar para a equipa, fica facilitada. Por outro lado, a visão também é útil para a equipa, para todos os que trabalham no negócio. Sabendo qual é o rumo desejado, todas as pessoas que trabalham na empresa ficam mais aptas a orientar a sua atuação e esforços para alcançar essa ideia de "o que queremos ser".

Para além de definir um rumo de longo prazo para a empresa, é também necessário definir objetivos mais imediatos e concretos, que ajudem a empresa a atingir a meta de longo prazo. Os objetivos permitem à empresa medir o seu sucesso, mas também melhorar a motivação dos seus funcionários. Objetivos ambiciosos (mas atingíveis) levam os trabalhadores a trabalhar com mais afinco e entregarem-se com mais dedicação à sua tarefa.

Os objetivos a definir devem ser **específicos**, de tal modo que a empresa e o funcionário compreendam claramente o que se pretende; **mensuráveis**, para que possamos verificar claramente se foram cumpridos ou não; **atingíveis**, dado que objetivos impossíveis não conduzem a mais **empenho**; realistas, ou seja devemos dotar os funcionários dos recursos necessários para atingir o objetivo; e **delimitados no tempo**, para haver um momento claro de conclusão das tarefas.

O que fazemos bem?

Depois de definirmos um rumo para o nosso negócio, é necessário avaliarmos que recursos temos para colocar ao serviço do negócio. Avaliar os nossos recursos exige um trabalho de reflexão, ponderação e, sobretudo, de grande realismo. É inútil sobrevalorizar (e também subavaliar) os recursos de que dispomos: estamos a enganar-nos e a comprometer o sucesso futuro do nosso negócio.

Pensar nos recursos que temos disponíveis implica pensar em todo o tipo de recursos que serão necessários para o negócio. Será preciso algum dinheiro (mais ou menos, dependendo do negócio), alguns equipamentos e, normalmente, um local para as instalações. Mas há muitos outros recursos que nós temos e que podemos colocar ao serviço do negócio. E muitos dos recursos pessoais que nós temos serão mais importantes para o sucesso futuro do negócio do que dinheiro ou equipamento.

Tempo é o importante recurso que precisamos para colocar à disposição dos negócios. Que disponibilidade temos nós para trabalhar em prol do nosso negócio? É impensável pensar que o nosso negócio tenha sucesso se não estivermos dispostos a trabalhar nele. Ser empreendedor exige tempo, dedicação e esforço. Portanto, é necessário destinar parte do nosso tempo ao nosso negócio.

Por outro lado, em qualquer negócio serão necessários conhecimentos específicos sobre como produzir um produto/prestar um serviço. Numa primeira fase, é habitual que o empreendedor tenha que fazer muitas atividades, sendo frequentemente o único trabalhador da empresa. Contudo, são, também, necessários conhecimentos de gestão para a gestão quotidiana do negócio. Prepare-se, portanto, para gerir o seu negócio, através de formações, livros, aconselhamento de especialistas, etc. Não se esqueça que todo o esforço colocado em aspetos produtivos pode ser desperdiçado se não efetuar as cobranças aos clientes ou não cumprir os pagamentos a fornecedores!

Um recurso importante dos empreendedores é a sua rede de contatos. Muitas vezes, através dos contatos que detém, o empreendedor pode aceder a recursos que não tem pessoalmente. Conjugando os contatos com a reputação que pode ter no setor de atividade, o empreendedor pode formar parcerias com clientes, fornecedores e até adversários com características complementares. Assim, pode fazer muito mais (negócios, dinheiro, lucro) do que faria se trabalhasse sozinho. Use a sua rede de contatos mas não aja com oportunismo, contatando as pessoas só quando precisa delas.

Também a criatividade pode ser um recurso importante para o empreendedor. Procurar formas diferentes de vender, de se relacionar com fornecedores, inovar no produto, entre outros, pode significar mais sucesso para o negócio. Afinal, qual é a grande diferença entre a *FamilyFrost* e outras empresas de alimentos congelados? Apenas a **forma** como são vendidos os produtos, porta a porta, para conveniência do cliente.

Portanto, a análise rigorosa dos recursos pessoais do empreendedor vão permitir formular um melhor plano de negócios. Sabendo desde logo que recursos têm e não tem, pode procurar adquirir esses recursos, por exemplo fazendo uma parceria com outros empresários ou empreendedores, ou contratando pessoas que tenham os recursos necessários.

O que está à nossa volta?

Uma das tarefas fundamentais do empreendedor é perceber o que está à sua volta. É impossível pensar em pensar a sua estratégia, em fazer um plano sem analisar o ambiente em que a sua empresa está inserida. Um dos aspetos a analisar é o macroambiente, ou seja, todas as questões que influenciam as empresas. Vejam-se os casos dos ambientes político-legal, económico, sociocultural, tecnológico e internacional que estão em constante mutação: por exemplo, as taxas de juros, a legislação laboral, novas diretivas comunitárias, novas tecnologias que alterem hábitos, "modas" que mudem a forma como nos comportamos, menos crianças a nascer, etc. Alterações nestes ambientes podem trazer possíveis oportunidades de mercado, desde que o empreendedor esteja atento e detete essas mudanças. Além de detetar oportunidades de negócio, estar atento a questões como as presentes na tabela 1 permite formular melhor a estratégia, tomar mais decisões corretas e, a longo prazo, ter um negócio de maior sucesso.

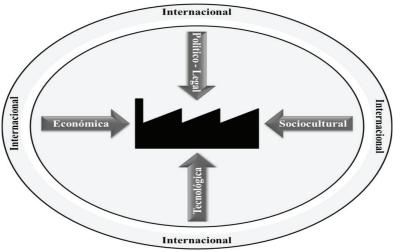
Tabela 1. Dimensões do macroambiente externo

Politico - Legal	Económica	Sociocultural	Tecnológica	Internacional
- Legislação laboral - Incentivos Estado - Cortes no orçamento de estado - Entidades reguladoras	- Taxa de juro - Preço do petróleo - Taxa de- semprego - Taxa in- flação	- Estilos de vida - Religião - Taxa de mortalidade - Taxa de natalidade - Nível de formação	- Novas tec- nologias - Legislação propriedade intelectual e industrial - Técnicas de produção	- Diretivas comunitárias - Guerras entre países - Taxas de câmbio - Circulação de capitais

Fonte: Adaptado de Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2010) Gestão empresarial. Lidel, p. 58

Importa realcar que o ambiente externo não é determinístico! Nem todo o sucesso ou fracasso se explica pelo que está à volta do nosso negócio. Se estivermos atentos, observarmos e conseguirmos adaptarmo-nos e readaptarmo-nos ao ambiente externo e às suas alterações, as probabilidades de termos sucesso são maiores. Portanto, sem uma constante atenção ao ambiente externo o sucesso empresarial está comprometido. Uma forma de não ficar sujeito às condições do ambiente é escolher o ambiente em que opera. Por exemplo a escolha do mercado em que atua, a sua relação com os fornecedores, com as entidades financeiras, clientes e concorrentes mudam o próprio ambiente em que a empresa está inserida. O empreendedor deve atuar de forma a aproveitar oportunidades decorrentes das alterações e tendências aparentemente desfavoráveis. Como se pode ver na figura 1, a empresa está sobre a influência de variadas dimensões do ambiente externo que são precisas compreender para a correta tomada de decisão.

Figura 2. A empresa e o ambiente externo



Fonte: Adaptado de Ferreira, M. (2010)

Para além da análise do macroambiente, o empreendedor deve desenvolver uma análise ao nível do microambiente, isto é, da empresa: por exemplo, relação com os clientes, fornecedores, concorrentes. Aliás, a análise dos concorrentes é determinante para o sucesso do negócio. Quando está a analisar os concorrentes, o empreendedor deve saber responder as duas questões fundamentais: **Quem são?** E **Que atividades desenvolvem?** Sem saber responder as estas duas questões, o empreendedor não pode estabelecer a sua posição no mercado com algumas garantias de sucesso.

O empreendedor deve recolher informação sobre os concorrentes. A informação que deve recolher é de vários tipos (financeira, reputação, pessoal qualificado, etc.), para além de conhecer em que mercados está, quais os produtos que oferece, que clientes serve. Assim, ao saber a posição dos seus concorrentes, pode explorar as oportunidades que ainda estão disponíveis, e por vezes evitar confrontos diretos ou repetir erros que já outros cometeram. Deverá organizar a informação, por exemplo como na grelha de análise da concorrência (Tabela 2) para poder-se comparar com os concorrentes e ficar com uma ideia dos mercados a perseguir e as melhores oportunidades de mercado.

Tabela 2. Grelha de análise da concorrência

Tipo de recurso	Nós	#1	# 2	# 3
Financeiros				
Humanos				
Técnicos				
De reputação				
Organizacionais				

Fonte: Ferreira, M., Santos, J. & Serra, F. (2010) Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa. 2º ed. Edições Sílabo, p. 156.



Após a análise do ambiente externo, em especial, dos concorrentes e dos recursos que dispõe o empreendedor deve definir uma posição única no mercado. Uma empresa, sobretudo uma pequena empresa, precisa de ser única para sobreviver, para evitar a competição com concorrentes de maior dimensão. E ser único não implica ser extravagante, nem ter muitos recursos técnicos ou financeiros. Basta conjugar os recursos que temos com a informação sobre aquilo que nos rodeia, e fazer algo ligeiramente diferente do que é oferecido pelos nossos concorrentes.

Não é possível ter sucesso nos negócios sem oferecer ao mercado produtos ou serviços diferentes dos da concorrência. Por exemplo, a *Apple* oferece aos consumidores produtos inovadores e com *design* único. A *Galp* tem um número de postos de abastecimento ao público muito superior aos demais concorrentes. O *Instituto Politécnico de Leiria* tem uma localização geográfica única e com uma oferta alargada de cursos, o que lhe permite sobreviver no mercado. Mas pequenas empresas também necessitam de ser únicos, de ser diferentes.

Se o seu negócio é um café, como ser único? Bem, a localização geográfica pode ser um fator de diferenciação. O horário de funcionamento também pode tornar-nos únicos. A amabilidade e cortesia do serviço pode ser outro fator. A qualidade dos produtos, com produtos gourmet de alta qualidade por exemplo, certamente poderá contribuir para sermos únicos. O baixo preço também pode fazer-nos diferentes. Como decidir que fator escolher? A questão não tem uma resposta óbvia e não há receitas mágicas. Temos que conhecer bem os nossos clientes e escolher o fator de diferenciação que eles valorizem mais. Fundamental é não tentar ser diferente em tudo, já que isso pode gerar confusão no cliente e comprometer o sucesso do negócio.

No século XXI não há lugar para empresas que apenas copiem e não ofereçam algo diferente e único. O empreendedor tem de conseguir oferecer ao mercado produtos, serviços, marcas, imagem, ou qualquer outro atributo que torne a sua oferta distinta dos concorrentes e que seja valorizada pelos consumidores. Assim, conseguem evitar a competição com concorrentes estabelecidos, maiores, mais poderosos e com mais recursos, que podem comprometer a minha sobrevivência. Afinal, a frase é antiga e neste caso aplica-se como em poucos: "É preferível ser uma peixe grande num pequeno lago, do que um pequeno peixe num grande oceano".

Notas finais

De uma forma breve, estes são os pontos fundamentais que devemos considerar para pensar estrategicamente o nosso negócio. Para usar estas ferramentas e coloca-las ao serviço do nosso negócio para aumentar as suas hipóteses de sucesso é apenas necessário compreender convenientemente como funcionam estes mecanismos e aprender um pouco mais. A formação é, aliás, um ponto fundamental para um novo empresário: num mercado mais competitivo, sobreviverão os empresários que tiverem uma boa preparação. Portanto, estude, leia, forme-se: certamente que o sucesso do seu negócio vai refletir essa formação!



8.Estratégias de Marketing como forma de sustentabilidade dos negócios

Alzira Maria Ascensão Marques - CIGS, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria.

Énos períodos de crise e recessão e conómica que os empreendedores nos surpreendem. Eles conseguem ver oportunidades de mercado onde os outros vêm problemas. Não se conformam, aliam motivações circunstanciais a motivações profundas de independência e de crescimento e conómico para deitar mãos à obra e, geralmente, não se limitando aos recursos que têm no momento, avançam acreditando que estão na presença de uma oportunidade de mercado que tem que ser aproveitada em tempo oportuno. Muitas vezes vêm na falta de resposta dos governos e da sociedade em geral a problemas sociais uma oportunidade, que apesar de poder ser classificada no empreendedorismo social, não quer dizer que não possa ser uma atividade lucrativa, apenas quer garantir que dessa forma se está a promover o desenvolvimento da sociedade e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

O empreendedor social é alguém que para além de ter visão de negócio, tem um elevado sentido de cidadania. Trata-se de alguém com um elevado sentido de altruísmo, mas que também quer ser reconhecido pelo seu trabalho e como um agente de transformação social. Geralmente, o âmbito do negócio do empreendedor social é local, mas movido pela sua vontade de melhorar a sociedade, rapidamente se pode expandir, chegando a assumir nível nacional ou mesmo internacional.

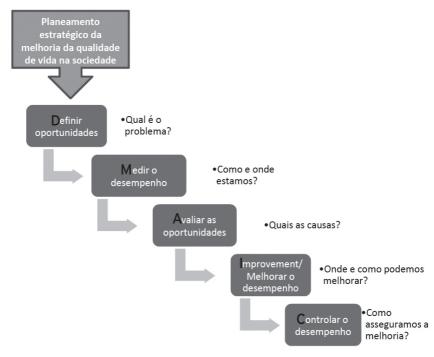
Da ideia ao projeto de empreendedorismo social

Para se ser um empreendedor social não é necessário uma ideia completamente revolucionária, a maior parte das vezes, os empreendedores sociais partem de ideias já existentes e utilizam a criatividade para inovarem, melhorando e aperfeiçoando processos. Digamos que no empreendedorismo social o mais importante são as pessoas e o Lean thinking, ou seja, um modelo de liderança e de

gestão autoevolutivo que continuamente se melhora, encorajando as pessoas a pensar e a resolver problemas, criando valor.

O empreendedor pode utilizar a metodologia 6 sigma, aplicando o conhecido método sistemático de análise de problemas e melhoria de processo: O Método DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Assim, a partir da definição do problema social, faz o levantamento da situação, medindo o desempenho, identifica as causas do problema e consequentemente a oportunidade de solução ou de melhoria do desempenho. Esta oportunidade está na base da apresentação do seu projeto de empreendedorismo social, que uma vez implementado necessita de ser avaliado, para haver controlo, com base na definição de padrões de desempenho.

Figura 3. Método DMAIC do Seis Sigma



Uma vez realizado o planeamento estratégico do projeto de empreendedorismo social há que recorrer ao marketing para ajudar a promover o empreendedor e o seu projeto. Para o efeito, é recomendável a utilização do marketing pessoal para o empreendedor e do marketing social, que deverá fazer uso de práticas de marketing relacional e viral, para promover a causa social, captando e fidelizando os públicos estrategicamente relevantes para o desenvolvimento do negócio e da sociedade.

Marketing pessoal para promover a carreira de empreendedor

Assim, considerando o ambiente de crise e de incerteza que atinge a nossa economia, particularmente o mercado de trabalho, convém que o empreendedor saiba valorizar as suas qualidades pessoais, valores, sentido crítico, visão social, ideias, etc. É necessário investir na imagem, criar conteúdo intelectual, procurar valorizar aquilo que é necessário para a sua causa social. A finalidade de uma estratégia de marketing pessoal é desenvolver contactos e relacionamentos importantes quer numa perspetiva pessoal quer de ponto de vista profissional. É uma forma de desenvolvimento de estratégias bem definidas com o fim de valorizar e dar visibilidade a características, habilidades e competências pessoais e profissionais relevantes.

O cineasta americano Woody Allen, afirma que oitenta por cento do êxito consiste em aparecer. Mas é óbvio que para passarmos do ridículo ao êxito na arte de aparecer, faz-se necessária uma boa dose de planeamento e estratégia, que são os pilares do Marketing Pessoal, ou seja, como destacar-se no meio de tantos e atingir o sucesso global. Deste modo, atendendo à necessidade de lançar no mercado a sua carreira enquanto empreendedor social, este deve começar por construir uma auto imagem positiva e otimista, baseada na competência e na credibilidade. Para isso, é importante preservar as suas características, evitando a busca de ser aquilo que não é. Prossegue com a definição dos seus objetivos e para cada um deles definir as ações a implementar com a indicação,

para cada uma delas, dos indicadores, métricas, calendário e orçamento. Por outras palavras, é necessário desenvolver o seu plano de marketing/desenvolvimento pessoal.

Para desenvolver a sua estratégia de marketing pessoal necessita olhar para dentro de si e descobrir a sua essência, a sua missão (a sua razão de ser, a sua finalidade), a sua visão (perceção, discernimento, inteligência), valores (princípios e crenças) e política pessoal (a sua forma de agir). Obviamente, que para o fazer é fundamental que que tenha uma noção concreta do momento em que se encontra a sua vida, quer a nível pessoal, quer no âmbito profissional. O autoconhecimento é fundamental, por isso, importa fazer uma análise e ponto de situação para depois poder avançar para um plano estratégico de promoção pessoal e profissional ou seja preparar uma estratégia de marketing pessoal com o fim de se realizar enquanto pessoa e aumentar o seu valor profissional enquanto empreendedor social.

Uma das metodologias que poderá utilizar para fazer esse trabalho de planeamento e avaliação da sua atividade enquanto empreendedor poderá ser o Balanced ScoreCard Pessoal. Para o efeito, os objetivos e os indicadores devem ser definidos em função de quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos internos de negócio; Aprendizagem e crescimento. Importa pois responder às seguintes questões em função da perspetiva:

- •Financeira: estabilidade financeira. Até que ponto se é capaz de atender às próprias necessidades financeiras?
- •Clientes (externa): relacionamentos com esposa/marido, filhos, amigos, colegas e com outros. Como se é visto por essas pessoas?
- •Processos internos (interna): a própria saúde física e o estado mental. Como controlar esses fatores, a fim de criar valor para si próprio e para os outros?
- •Conhecimento e aprendizagem: Habilidades e capacidades de aprendizagem.

Como se aprende e como preservar o sucesso no futuro?

Como em todas as estratégias do marketing, todo produto necessita de uma boa embalagem. Portanto, o empreendedor precisa de ter cuidado com a sua comunicação e apresentação pessoal, pois são o seu cartão de visita.

Definida a estratégia de marketing pessoal, operacionalizada num plano de marketing pessoal ou num Balanced ScoreCard Pessoal, é altura de pensar no plano de comunicação do empreendedor para se autopromover. É necessário vender corretamente a sua imagem: ser competente e parecer competente é crucial para criar confiança.

Atualmente, as redes sociais estão ao serviço do marketing pessoal dos que nelas fazem questão de manter uma presença. Todavia, nem sempre são bem usadas. Nem sempre o perfil é bem desenhado e gerido, não inspirando confiança a quem o consulta. A existência de uma estratégia de marketing pessoal pode ser a solução para criar uma imagem positiva através das redes sociais.

A confiança é uma variável muito importante no mundo dos negócios, particularmente na área do empreendedorismo social. Quando o empreendedor faz um bom marketing pessoal promove a confiança e a causa social, criando um ambiente favorável, que se traduz na captação de clientes, investidores, patrocinadores e adeptos para a causa social de que é empreendedor. Isso, aliado à prática do marketing social, pode resultar no aproveitamento de sinergias e no desenvolvimento do âmbito do projeto de empreendedorismo social.

Marketing social para promover a causa social

O objetivo do marketing social é gerar mudanças para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Nesse sentido, visa atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas com as questões de higiene e saúde pública, de trabalho/desemprego, educação, habitação, habitação, transportes e nutrição. Deste modo, o marketing social tem sido definido como a gestão do processo de inovações de cunho social a partir da adoção de atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientadas de acordo com preceitos éticos, sendo estes fundamentados com base nos direitos humanos.

O marketing social usa os princípios e técnicas de marketing para persuadir determinados públicos-alvo, para que deliberadamente aceitem, rejeitem, alterem ou abandonem um comportamento para proveito de indivíduos, grupos ou da sociedade em geral. Sendo assim, é fundamental definir muito bem o público-alvo do projeto de empreendedorismo social e conhecê-lo para o envolver e comprometer com a causa social. No marketing social pretendemos que o público-alvo adira a um comportamento; altere hábitos; colabore com a causa social com tempo, dinheiro, bens etc; compre o produto ou serviço com objetivo de caráter social; aceite uma proposta com vista ao benefício social de alguém. No marketing social, as pessoas mais do que comprar produtos ou serviço, compram expectativas de benefícios.

A elaboração da estratégia de marketing requer o desenvolvimento de um plano de marketing social. Para o efeito é importante começar por especificar os elementos centrais: a causa social; o promotor da mudança, ou seja o empreendedor social; os segmentos-alvo escolhidos e as estratégias de mudança.

Marketing viral como ferramenta ao serviço do marketing social

Existem várias formas de utilizar o marketing social. O marketing relacional e viral são ótimas ferramentas ao serviço do marketing social. Para a promoção da causa social são muitas vezes usadas campanhas de marketing viral. O e-mail, os SMS e MMS e o You Tube são os meios mais usados para colocar em prática campanhas virais. Normalmente são iniciativas do empreendedor, mas depois são os públicos que recebem as mensagens que se apropriam delas e as espalham por amigos e conhecidos. A combinação da

participação dos empreendedores sociais, dos governos, locais ou nacionais, e dos cidadãos é fundamental para o sucesso da ideia subjacente ao projeto de empreendedorismo social.

Quando a ideia na base do empreendedorismo social é boa, o empreendedor pode usar o marketing viral para a comunicar. O marketing viral é mais poderoso que uma mensagem publicitária na medida em que está implícita uma recomendação de um amigo.

Aplica-se a todos os públicos estrategicamente importantes para o empreendedor, criando um efeito bola de neve que é de particular importância, principalmente para as empresas que estão a iniciar agora a sua atividade. A beleza do marketing viral é que combina rapidez, economia e eficácia. E, em regra, necessita de um investimento reduzido. A velocidade a que o marketing viral pode propagar-se é inimaginável e tudo porque aproveitou o poder das redes sociais de passa-palavra que têm por base uma recomendação pessoal implícita.

O marketing viral pode ser descrito como uma forma de encorajar os utilizadores da Internet a passarem mensagens de marketing para outros, criando assim uma audiência de grande dimensão, com crescimento exponencial para essas mensagens como se se tratasse de vírus biológicos, ou mesmo informático. Deste modo, o marketing viral cria uma rápida adoção através das redes de "passa-palavra". Godin defende que uma ideia vírus é uma forma de marketing. Segundo o autor, as empresas não ganham com melhores entregas ou fabricando melhor, ganham sim com um melhor marketing, porque marketing é espalhar ideias, e estas são o ponto de partida para a entrada das empresas na arena da competição.

Embora o marketing viral seja um conceito relativamente novo, existem algumas regras básicas de sucesso: tem de ser fácil, para os seus clientes propagarem a mensagem; o seu vírus deve ser "embrulhado" em algo que as pessoas considerem valer a pena transmitir; a sua transmissão tem de ser gratuita; o conceito não funciona com qualquer produto, mas para as causas sociais parece o ideal.

O marketing viral também possui o seu lado negativo. Ao inundar repentinamente um dado segmento de mercado com produtos ou serviços grátis ou de baixo custo, podese reduzir drasticamente as receitas desse segmento. Por outro lado, um crescimento extremamente rápido implica igualmente um risco, caso o empreendedor não tenha capacidade de resposta ao aumento do número de clientes.

Uma ação de marketing viral pode igualmente tornar-se negativa se for demasiado longe e irritar os clientes. As técnicas virais servem para espalhar informações de marketing e não para fechar vendas. Outro risco é a possibilidade de se iludir um grande número de clientes com um produto de inferior qualidade. Um mau produto ou serviço jamais se transforma num bom, não importa quanta publicidade se venha a fazer.

A imagem de uma campanha de marketing a expandir-se como um vírus é forte. E uma das suas vantagens é que ela reafirma um lugar-comum do marketing: "nada tem tanto sucesso como o próprio sucesso." Quanto mais pessoas usarem algo, mais pessoas desejarão aderir.





9.Importância das novas tecnologias de informação e comunicação para a sustentabilidade dos negócios

João Emanuel Gonçalves S. Costa - ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

Rui Rijo - ESTG, Instituto Politécnico de Leiria.

No contexto atual, as sociedades progridem para uma economia baseada no conhecimento e as evoluções tecnológicas e sociais exigem novas formas de acesso à informação.

O avanço e disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação constituem um motor poderoso para a emergência de novas perspetivas de comunicação. A evolução tecnológica está a alterar a forma de disponibilizar e apresentar conteúdos e, dentro destas evoluções, destaca-se o crescimento e a aceitação da Internet. A disseminação da Internet deve-se ao fato de, cada vez mais, existirem interfaces de utilização mais sofisticados, à facilidade de aquisição de computadores pessoais e à proliferação de conteúdos cada vez mais multimédia. As tecnologias de informação possibilitam difundir, conteúdos de alta qualidade, com recurso à Internet, de uma forma simples, rápida e extremamente eficaz. As ferramentas baseadas na Web, removem a barreira da distância, permitindo o acesso à informação e recursos ao nível mundial.

O mundo digital chegou e está para ficar, as novas tecnologias estão presentes em praticamente todas as áreas de negócio, e normalmente o tecido empresarial é o primeiro a adota-las. Atualmente as tecnologias são muito complexas, obrigando a constantes reposicionamentos no mercado. Hoje em dia, existem ferramentas de comunicação, disponíveis online, bastante flexíveis e interativas, que permitem a comunicação bidirecional e conhecer o perfil do consumidor, permitindo produzir de uma forma individualizada e à medida do consumidor, revelando-se numa oportunidade de negócio.

A presença online amplia as formas de comunicação e de relacionamento com os clientes. A ininterrupta e rápida atualização dos conteúdos é um fator chave de sucesso, que contribui para a construção dos valores da marca e na poupança de tempo e dinheiro, tanto das empresas como dos clientes. No processo de aquisição de um determinado produto ou serviço, o primeiro passo é pesquisar na Internet e desde a primeira visita, é importante atrair os potenciais clientes. Por vezes, apresentar o conteúdo no momento certo e em diversos formatos, poderá influenciar no processo de compra. Para isso, é importante adaptar a navegação às necessidades dos clientes e combinar, de uma forma harmoniosa, com os objetivos da empresa. A fluidez e rapidez na navegação são também fatores preponderantes. Contudo, é imprescindível que haja sintonia e complementaridade entre a componente online e offline.

As estratégias de comunicação online tendem a ser cada vez mais segmentadas e direcionadas, de forma a captar o público alvo. A presença online das empresas é sem dúvida uma das principais prioridades. No entanto, monitorizar e analisar a sua notoriedade online é indispensável. Existem técnicas de *Search Engine Optimization*, que garantem o seu posicionamento nos motores de busca, com a finalidade de aumentar o número de visitas e consequentemente atrair potenciais clientes. A adesão a campanhas cost-per-click é também uma estratégia que, se for bem concebida, poderá reverter em resultados proveitosos. Para além disso, existem variadas plataformas de partilha e publicação de conteúdo online, que permitem alcançar o potencial cliente. No entanto, considerando a quantidade de informação, com que nos deparamos diariamente, a credibilidade e veracidade dos conteúdos, são fatores cruciais para os consumidores.

De forma a conhecer melhor os clientes e a criar novos canais de comunicação com recurso aos meios digitais, existem variadíssimas ferramentas disponíveis online. Permitindo identificar, antecipar e satisfazer, de forma eficiente, as necessidades dos clientes.

Para a identificação das necessidades recorre-se à informação proveniente de comentários, consultas, solicitações, reclamações, chat, padrões de venda e inclusive à web analytics. Existe uma proliferação de linhas de pesquisa que fornecem gratuitamente as necessidades dos clientes. Para a antecipação das necessidades, é importante envolver o cliente numa dinâmica de diálogo baseada na confiança, recorre-se também a técnicas de perfis, às cookies e filtragem colaborativa. Para administrar toda a informação, proveniente de fontes distintas, existem suportes tecnológicos, que permitem gerir a relação com os clientes (Customer Relationship Management).

Muitas empresas têm politicas de promoção online, cujo modelo adota um formato exponencial. Face ao volume de informação que se gera, levou a que os potenciais consumidores tenham aguçado a sua capacidade de seleção da informação. Para captar a preferência e fidelização dos clientes, é importante recorrer a estratégias inovadoras, que solucionem os problemas/necessidades dos clientes, que sejam diferenciadas face à concorrência, que os clientes lhes atribuam valor e considerem pertinentes. Em determinados casos, alienar atividades não lucrativas ao negócio, que satisfaçam os clientes, também contribuem para a sua fidelização.

Oportunidades de nichos de mercado, com recurso à Internet

Chris Anderson é o autor do livro "The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More". Este livro aponta para as oportunidades dos mercados de nicho, utilizando as novas tecnologias. Produtos de nicho, com um número reduzido de consumidores tendem a ser excessivamente caros, caso os consumidores estejam dispostos a pagar os produtos, ou a não existirem de todo porque os custos de produção e de comercialização tornam o produto não comercializável. Com um elevado número de consumidores, o custo de produção e de comercialização baixa significativamente, tornando o produto comercializável.

Chris Anderson, no seu livro, dá um exemplo de um disco. Há uns vinte anos atrás, caso um disco não tivesse um número bastante assinalável de vendas, não se conseguia ter qualquer lucro. Os custos de produção de um disco, a tecnologia e os técnicos envolvidos eram elevados e a sua distribuição envolvia uma cadeia de distribuição pesada. Hoje, com as novas tecnologias de produção e de distribuição via Web, o número de clientes necessário para que um disco seja lucrativo é substancialmente menor. Para além disso, sendo que a distribuição pode ser realizada por meios digitais, o somatório de todos os potenciais clientes em todo o Mundo com acesso ao disco aumenta consideravelmente. Deste modo, recorrendo a tecnologias de produção com baixos custos, com a divulgação suportada em meios digitais e com a distribuição de pequenos pacotes via empresas logísticas como a UPS, os CTT ou outros, consegue-se atacar mercados de nicho com elevado potencial de crescimento e sustentabilidade.

Anderson refere que as opções de consumo não só estão cada vez menos condicionadas pelos grande media, como a televisão e a rádio, como estão mais ligadas à Internet e às redes sociais. Deste modo os consumidores têm mais fontes de opções indo à procura de informação cada vez mais de acordo com as suas motivações pessoais e cada vez menos de acordo com o que é oferecido pelo canais *mainstream*. Esta circunstância tem como consequência de que o leque das opções é mais aberto e, por isso, o mercado de nichos mais evoluído e apetecível e...paradoxalmente, mais barato.

Sendo que os meios de produção e distribuição estão, hoje, amplamente suportados em soluções de base tecnológica, discutiremos, na próxima secção algumas questões a analisar aquando da escolha da tecnologia a adquirir.

Aspetos a considerar na adoção das TIC

Três dos aspetos mais importantes na adoção de tecnologias são o correto alinhamento das tecnologias com a organização, a decisão

sobre a aquisição de um produto comercial ou feito à medida e a identificação do custo total de posse - *Total Cost of Ownership* (TCO) - e de aquisição dessa mesma tecnologia.

O primeiro aspeto tem que ver com o responder à questão: Qual a tecnologia de que a minha organização necessita para o meu negócio? A resposta a esta questão pressupõe conhecer a resposta a três outras questões: Qual a visão que tenho para o meu negócio? Qual a missão da minha organização? e, Qual a estratégia?. Que em conjunto permitem à organização saber: Onde estamos? Para onde queremos ir? e, Como vamos lá chegar? A tecnologia não é um fim em si, é um meio para atingir objetivos. Assim, dependendo dos objetivos poderá ser necessário uma ou mais tecnologias de suporte. Inúmeros estudos indicam que a mera adoção da tecnologia não se traduz necessariamente em lucro para as organizações. O que permite tornar a empresa competitiva é, isso sim, a correta adoção da tecnologia. Para isso é necessário que esta esteja alinhada com a estratégia da organização e com as suas características específicas, como, entre outras, o nível de familiaridade que os seus elementos têm com a tecnologia, a motivação da equipa ou ainda a estrutura e a cultura organizacionais.

Outra questão se coloca à organização é a aquisição de um produto comercial ou o desenvolvimento de uma aplicação/ sistema específico. Usualmente é preferível, sempre que possível e adequado, a aquisição de uma solução comercial que permita a parametrização/customização para a situação específica da realidade de cada organização. Com esta abordagem é garantida a evolução da solução para novas funcionalidades, o suporte técnico e a utilização de processos padrões da indústria em consideração, disponibilizados pela própria solução. Esta opção pode ser questionada quando a própria solução específica representa a vantagem competitiva da organização face à concorrência ou quando o mercado ainda não tem maturidade e as soluções disponíveis não cobrem a maioria das necessidades críticas da organização.

O terceiro aspeto tem que ver com o custo associado à tecnologia a adotar. Aqui, é necessário não só avaliar os custos iniciais de investimento, mas também os custos indiretos desse investimento. É, usualmente aqui que a organização tem mais dificuldades, deparando-se posteriormente com um custo total com o qual não contava. Na realidade, estima-se que os custos com *hardware e software* representam apenas 20% dos custos totais de uma solução. Há um conjunto de outros custos que é necessário contabilizar, se necessário pedir mesmo cotações aos fornecedores, relativos à formação, instalação da solução, suporte técnico, manutenção e evolução da solução, custo energético e de espaço. Para além destas questões é sempre necessário, quando se está a ponderar adquirir uma solução colocar as seguintes questões:

- •a solução integrará soluções já existentes na organização? Se a resposta for positiva, será então necessária uma estimativa para esses serviços de integração;
- •será necessário migrar dados para esta solução? Se sim, será então necessária um estimativa para os serviços de migração dos dados?
- •a minha rede e os meus computadores têm as características adequadas para esta nova solução? Se a resposta for negativa, será então necessário adicionar ao custo da solução o custo com novos/upgrade de hardware e/ou software e de rede.

A resposta a estas questões e os aspetos anteriormente apresentados permitem calcular o custo total de posse e de aquisição da tecnologia. Na subcapítulo que se segue apresentamse as tendências de oferta de soluções comerciais atualmente a despontar.

Tendências das soluções empresariais: cloud computing

Cloud computing refere-se à possibilidade de oferta de recursos como, entre outros, de servidores, de espaço em disco, de aplicações ou mesmo serviços específicos a pedido.

Estes serviços encontram-se na *cloud* ("nuvem"), ou seja são

acedidos através de uma ligação em rede, em que o utilizador estipula em cada momento o serviço e a quantidade que necessita desse serviço, podendo ajustá-la em qualquer momento. Esta é apontada como uma das fortes tendências - já realidade mesmo! - da oferta das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Os tipos de serviço oferecidos seguem, na sua essência quatro modelos: Data as a Service (DaaS), Infrastructure as a Service (laaS), Software as a Service (SaaS) e Pltaform as a Service (PaaS).

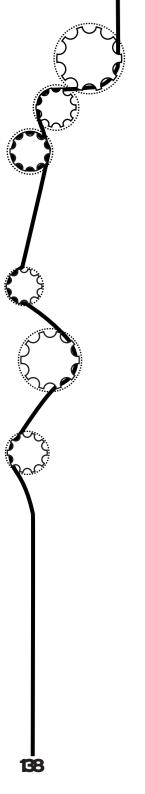
Data as a Service, consiste na disponibilização de um serviço de espaço em disco na nuvem. Associado à utilização de espaço em disco, estão associados serviços de backup e de controlo de versões dos documentos armazenados. Data as a service é considerado um tipo específico de Infrastructure as a Service. laaS prende-se com a disponibilização de recursos virtuais, como capacidade de processamento (CPU), memória (RAM) e espaço em disco, onde é possível instalar e executar aplicações e/ou um sistema operativo específico. Os números e o tipo recursos são configuráveis. Software as a Service, refere-se à utilização de software através de acesso remoto, sem necessidade de uma instalação em máquinas locais. Platform as a Service, é, por fim, a utilização de plataformas de desenvolvimento de software através da "nuvem" sem a necessidade de instalação local.

A grande vantagem destes modelos é a sua flexibilidade, ou seja, a entidade, empresarial ou individual, que necessita destes recursos pode utilizar, mediante pedido, apenas o que necessita no momento. Assim, evita-se a necessidade de elevados recursos financeiros para poder usufruir de recursos como espaço em disco, servidores aplicacionais, licenças de software, atualizações de software, entre outros. À medida que o negócio cresce, as necessidades poderão ser devidamente ajustadas, sem que isso exija a compra de novo material ou a interrupção de serviço causado por um upgrade à infraestrutura. Por fim, é possível utilizar somente os recursos que são necessários num determinado momento. Em situações de pico

de produção ou outras advindas de uma sazonalidade do negócio, os recursos serão devidamente ajustados às necessidades reais. Para além da flexibilidade, as necessidades de manutenção da infraestrutura reduzem-se substancialmente, estando já incluídas no preço do serviço prestado.

Esta será assim, uma hipótese a ter em consideração na definição das necessidades e soluções para usufruir da tecnologia, tão essencial, hoje em dia, a qualquer negócio.





10.Abordagem conclusiva ao Empreendedorismo Social nas áreas abordadas no manual

Mário Carvalho - GITUR, ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

Este manual deverá constituir-se como forte apelo à capacidade de intervenção de todos os stakeholders promovendo não só novos conceitos como remetendo as organizações para oportunidades empresariais conquistando sustentáveis horizontes.

O manual "Empreendedorismo Social" transcorre da compilação de contributos desenvolvidos por responsáveis, docentes e quadros da AIRO, CTC/OTIC, IAPMEI e IPLeiria. Visa facilitar o desenvolvimento sustentável das atividades empresariais possibilitando que atuais e potenciais empreendedores superem fraquezas, alavanquem forças e transformem as ameaças em oportunidades. O presente projeto deverá sensibilizar e esclarecer a sociedade quanto à importância e contributo do empreendedorismo social enquanto inestimável ferramenta para a criação de emprego e riqueza nos territórios.

O futuro passará pela viabilidade das economias colmatando problemas sociais e promovendo a sustentabilidade numa aldeia cada vez mais global. O empreendedorismo social é inquestionavelmente uma ferramenta de enorme transversalidade que cruza campos tão distintos como a preservação ambiental a criação de valor nas empresas e a criação de oportunidades para jovens e desempregados.

O empreendedorismo social é a expressão sócio económica que melhor responde aos problemas das sociedades, com particular destaque para os países desenvolvidos; contudo o Empreendorismo Social terá que definitivamente adoptar ferramentas de gestão não só atuais como especialmente competitivas.

Se em França no século XVII empreendedor afigurava alguém que

criava um negócio, ou empreendia um projeto ou uma atividade económica, significava também estimular o progresso económico com o recurso a novas e eficazes formas de fazer coisas. No século IXX, Jean Say¹¹ economista francês, definiu empreendedor como as pessoas que criavam valor, dado que alocavam os recursos económicos de áreas de baixo rendimento económico para áreas de produtividade mais elevada.

Os tradicionais empreendedores sujeitos à disciplina do mercado têm na criação de riqueza a escala que mede o seu sucesso, o que significa deslocar os recursos para as plataformas economicamente mais produtivas, sob pena de serem empurrados para fora do negócio.

No século XX, o economista Joseph Schumpeter¹², descrevia os empreendedores como elementos inovadores que procuravam a destruição criativa do capitalismo. Segundo Joseph a função dos empreendedores era revolucionar os padrões da produção, combinando capital e trabalho produzindo algo verdadeiramente inovador.

Segundo Schumpeter a inovação pode advir de diferentes circunstâncias pois inovar não significa forçosamente inventar algo completamente novo, inovar pode significar a aplicação de uma ideia já existente num novo formato ou numa nova situação. As inovações podem ainda decorrer da forma como se estruturam os negócios ou como se consegue obter determinados recursos.

¹¹_Pela teoria de Say, não existem crises de "superprodução geral", uma vez que tudo o que é produzido pode ser consumido, dado que a procura de um bem é determinada pela oferta de outros bens. A oferta agregada é sempre igual a procura agregada. Say acreditava ser possível que certos setores da economia tivessem relativa superprodução em relação aos outros setores, que sofressem de relativa supprodução.

¹²_Joseph Schumpeter nasceu no território do extinto Império Austro-Húngaro (atualmente República Checa), em 1883. Começou a lecionar antropologia em 1909 na Universidade de Czernovitz e três anos mais tarde na Universidade de Graz. Com a ascensão do nazismo, teve que deixar a Europa, e rumou aos Estados Unidos onde se assumiu como docente na Universidade de Harvard. Permaneceu ali até sua morte em 1950.

O empreendedorismo segundo Ferreira, Santos & Serra (2008), é um processo que aproveita e procede a multialterações culturais, politicas, infraestruturais e institucionais, induzindo comportamentos e estímulos; promovendo a inovação, a melhoria de processos, de serviços e produtos, acelerando o processo de modernização e o desenvolvimento económico das sociedades.

Os empreendedores são assim indivíduos que se caracterizam por conceberem novos produtos/serviços, introduzirem novos modelos de produção, desenvolverem novos mercados, descobrirem novas fontes de matérias-primas e definitivamente estabelecerem novos modelos de organização.

O fenómeno do empreendedorismo social surge naturalmente num encadeamento de enormes desafios sociais e ambientais que inquestionavelmente são alavancados pelas fortes crises sócio-económicas generalizadas. A crescente popularidade do empreendedorismo social tem sido acompanhada por um conjunto de análises misturando e combinando um diversificado legue de ideias. O empreendedorismo social tem provocado uma invulgar dinâmica de ideias remetendo a discussão para um clima de constante dissonância no que concerne à definicão do conceito (Nicholls, 2006). Existe uma enorme dificuldade para se determinar onde e quando aplicar o termo (Zahara et al., 2009; Mair & Marti, 2006). O conceito sofre de uma dificuldade a que Weinert apelida de "inflação conceptual" onde a inexactidão na definição é paradoxalmente perseguida por um excesso de significado resultante dos inúmeros contextos em que o termo empreendedorismo social é largamente aplicado (Weinert in Rychen, 2001).

O Empreendedorismo Social, sinónimo de organizações sem fins lucrativos, é um vasto campo de análise científica e intervenção política atraindo a atenção das sociedades (Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2006). Segundo Stryjan (2006) e Sullivan & Weerawardena (2003) o Empreendedorismo Social é uma ferramenta de grande relevância pois constitui-se como a adequada resposta para parte dos problemas sócio-económicos dos territórios colmatando a improficiência dos Estados.

As organizações comerciais e as ONGs convergem naturalmente para metas comuns especialmente no que concerne à missão e visão (Dees, 2001; 2009; Mair & Marti, 2006). O empreendedorismo social tem vindo a conseguir, de forma eficaz, congregar as instituições comerciais às organizações sem-fins lucrativos conferindo às últimas um caráter não só mais inovador como especialmente dinâmico (Martin & Osberg, 2007). Os investigadores Roberts & Woods (2005), sustentam que o Empreendedorismo Social está inequivocamente presente nas sociedades, contudo Nicholls (2008), afirma que apenas na década de 90 os investigadores e políticos passaram a interessar-se pelo Empreendedorismo Social, surgindo na Europa a *Emergence of Social Enterprises in Europe*¹³, extraordinário exemplo de uma organização que desenvolve um trabalho de elevada importância para as sociedades e demais territórios.

Infelizmente ainda é recorrente confundir-se empreendedorismo social com caridade, só com estratégias de forte intervenção mediática será possível promover a mudança de mentalidade. Para os empreendedores sociais a missão social terá que ser explícita e central, sendo a transformação da realidade social a escala de avaliação para os seus projetos, os retornos sociais de longo prazo são a medida de sustentabilidade. A singularidade do Empreendorismo Social tem crescido de forma inequívoca e sustentável, são não só numerosas as citações em inúmeras obras e trabalhos científicos como se assiste a um profundo interesse da generalidade dos investigadores e comunidade académica.

¹³_ Conjunto de organizações cujo objetivo explicito se centra no benefício da comunidade. Estas organizações, criadas por grupos de cidadãos, têm balizas para o retorno do investimento, i.é., os resultados estão sujeitos a limites.

A *Ashoka*¹⁴ aparece como grande exemplo deste formato, sendo que em 2007 apoiava cerca de 2.000 empreendedores sociais. Recentemente lançou o programa SFS - Social Financial Services, em parceria com grandes organizações financeiras estimulando o investimento e desenvolvimento de novos serviços com particular destaque para a cidadania.

A Ashoka criou também a Global Academy cujo objetivo passa pela promoção do Empreendorismo Social envolvendo a participação de stakeholders empresariais e sociais. Na sequência deste projeto foi produzido o The Social Entrepreneurship DVD Series¹⁵ excecional ferramenta de dinamização que, utilizando testemunhos vários, alavanca e desenvolve processos de inovação social. Esta ferramenta, com cerca de 17.000 exemplares vendidos, é utilizada em 70 universidades de 40 países. A Global Academy em parceria com a Universidade de Oxford criou a University Network uma rede universitária composta por docentes que têm a intensificação do ensino e investigação do Empreendorismo Social como capital objetivo.

De 2013 em diante a *Ashoka* espera conseguir anualmente eleger cerca de 500 novos membros com especial enfoque para países como a Republica Popular da China. Por outro lado prevê o desenvolvimento de um conjunto de soluções autoorganizáveis, autoaplicáveis e autossupervisionáveis, que possam intervir em distintos setores gerando uma sociedade onde todos possam ser agentes de mudança. Nos EUA em 2006 a sociedade civil enquadrou esta visão numa perspetiva

¹⁴_A Ashoka criada em 1980 pelo norte americano Bill Drayton é uma organização mundial, sem fins lucrativos, composta por mais de 2.700 empreendedores de 70 países. É pioneira no campo da inovação social e apoio aos empreendedores sociais. A Ashoka foipioneira na criação do conceito e caracterização do empreendedorismo social, onde os empreendedores fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos.

de elevada responsabilidade social pois mais de 19.000 licenciados, incluindo 10% dos finalistas de *Yale e Dartmouth*, candidataram-se ao *Tech for America*¹⁶.

O *Bridgespan Group*, empresa de consultoria ligada à *Bain & Company*¹⁷ que promove assistência estratégica às organizações de ação social, recebeu 1.800 candidaturas para 18 vagas. Em 2005 a *StartingBloc*¹⁸, que atrai estudantes socialmente responsáveis e jovens profissionais que ambicionam seguir carreiras numa economia globalmente justa, confirmou a existência de mais de 2.400 candidatos. Em 2003 a *StartingBloc* tinha registado apenas o interesse de 200 estudantes.

Nos Estados Unidos da América inúmeros os profissionais de "meia-idade" que optam por atividades profissionais com impacto social, a *encore caree*, segundo uma pesquisa consumada pela *MetLife Foundation*¹⁹ e Civic Ventures²⁰ existem 9 milhões de pessoas, com idades compreendidas entre 44 e 70 anos, com

Organização fundada em 1989 por Wendy Kopp que recruta recém-licenciados para que nos seus dois primeiros anos de atividade profissional se dediquem ao ensino de criancas desfavorecidas

¹⁷_A Bain & Company, uma das maiores consultorias de gestão no mundo, defende o princípio de que os consultores devem ser medidos pelos resultados financeiros gerados nos clientes. Tem como grande propósito a prestação de serviços de gestão de consultadoria, incluindo serviços de assessoria em matérias de natureza estratégica, técnica, contabilística, económica e financeira.

¹⁸_Desde 2005, que a StartingBloc forma líderes selecionando jovens lideres de todo o mundo. Os jovens depois de formados não só estão preparados para enfrentar os desafios globais como acedem a uma comunidade muito envolvente e caracterizada por ser socialmente inovadora. Os jovens após a conclusão do curso juntam-se á rede global da StartingBloc que é constituída por 1.500 bolsistas presentes em 221 universidades de 54 países.

¹⁹_MetLife Foundation foi criada pela MetLife para continuar a longa tradição de contribuição e participação com a comunidade, doações, apoio à saúde, educação e programas sociais. A Fundação contribui ainda para o desenvolvimento de projetos culturais com especial ênfase para a criação de novas oportunidades para jovens.

²⁰_Civic Ventures - organização sem fins lucrativos vocacionada para a geração do "baby boom", é formada por professores com mais de 50 anos de idade e utiliza redes sociais para discutir entre grupos, comunidades e público alvo num ambiente seguro e livre de spams.

carreiras profissionais de forte impacto social e ainda cerca de 31 milhões de candidatos interessados em recolocações profissionais nos referidos parâmetros.

Em Portugal existe uma forte consciência da importância do Empreendorismo Social enquanto solução para os problemas sociais, a partilha e a cumplicidade passaram definitivamente a ser conjugados no presente. As hortas urbanas são não só um fantástico e recente exemplo de Empreendorismo Social como traduzem uma enorme transversalidade de boas práticas. O fenómeno, no atual figurino, surgiu nos países do norte da Europa na segunda metade do século XIX como resposta à crescente diminuição dos espaços verdes das zonas citadinas. Na Alemanha o cultivo de legumes em hortas urbanas acontece desde 1864 aquando da criação da primeira associação, Schreberverein, na cidade de Leipzig. Esta prática de empreendorismo, verdadeiro movimento social, sofreu um enorme incremento no rescaldo das grandes guerras do século XX.

Por outro lado se a Dinamarca é o país europeu com a maior percentagem de hortas urbanas a Holanda caracteriza-se por produzir cerca de 33% dos seus legumes em hortas das grandes cidades. As hortas urbanas têm ainda elevado sucesso em grandes cidades como Los Angeles, Chicago, Londres e Sampetersburgo. Em Portugal este modelo de empreendorismo com forte cariz social é praticado em larga escala por indivíduos com atividades profissionais nos serviços e na indústria. A coexistência de espaços agrícolas no interior das cidades é atualmente uma realidade. As grandes metrópoles, Lisboa, Coimbra e Porto apresentam inúmeros projetos de hortas urbanas onde a agricultura biológica assume especial destague.

As hortas urbanas não só são uma excelente forma para equilibrar as finanças das famílias como uma interessante resposta para contrariar a atual dependência do consumo de alimentos importados. As hortas urbanas constituem ainda um forte contributo para o aumento da auto-empregabilidade como excelente ferramenta para, de forma generalizada, resolver situações de stress.

Por outro lado a competitividade das organizações passa por estimular e valorizar as relações com os territórios. Para o efeito torna-se evidente a importância de contratar, pessoas, serviços e matérias-primas localmente. O recrutamento de filhos da terra não só induz mais-valias nas operações como significa um aumento da competitividade das empresas. Apelar aos recursos locais contribui de forma decisiva para uma efectiva diferenciação já que os clientes valorizam os recursos autóctones i.é., todos os que encerram forte autenticidade.

Na generalidade existem interessantes e múltiplos casos estudo que apontam o Empreendorismo Social como solução para distintos problemas de cariz social. Contudo e para que o modelo funcione é fundamental que o ensino privilegie o empreendedorismo replicando saberes, conceitos e estratégias, requalificando competências rumo á sustentabilidade.

Por defeito as organizações deverão valorizar o que é obtido, produzido e comercializado localmente. Ainda que esta estratégia possa ser acompanhada por outras, torna-se evidente a sua importância para o estímulo e desenvolvimento dos territórios dado que cria e expande modelos de negócio sustentáveis e naturalmente duradouros.





Anexo 1

Processo do Empreendedor²¹

Victoria Sirghi Dumitru, mestranda em Marketing e Promoção Turística, ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

Mário Carvalho, GITUR, ESTM, Instituto Politécnico de Leiria.

São múltiplos os fatores que podem influenciar o empreendedorismo, nomeadamente ambientais, pessoais e económicos. Na base destes fatores estão, por defeito, ideias inovadoras e oportunidades que de forma natural conduzem os empreendedores à criação e desenvolvimento de negócios.

Para se adotar uma posição empreendedora importa respeitar quatro distintas fases,

1.Identificar e avaliar a oportunidade - nesta fase deverá ser feita uma análise ao mercado e aos concorrentes. Deverão ser identificadas as oportunidades, as ameaças, as forças e fraquezas do potencial negócio a criar. É também crítico a identificação e caraterização dos potenciais interessados (clientes) dos produtos/serviços. Também terá que ser levado a efeito a determinação das etapas do ciclo de vido do produto (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio). Se tais informações não forem preconizadas é bastante provável que o empreendedor entre no mercado com um produto que não coincide com as necessidades da procura, i.é., com o desejo dos clientes e portanto se arrisque a ter que abandonar o projeto/ negócio.

2. **Desenvolver o plano dos negócios** - o sucesso do negócio depende do planeamento estratégico do empreendedor, da gestão empresarial, dos recursos humanos e das estratégias de marketing.

²¹_Elaborado com base no Manual do Empreendedor, IPLeiria (2007).

3. Determinar e captar os recursos necessários - identificar e alocar as melhores alternativas operacionais rumo a uma ótima relação do rácio custo/benefício.

4.**Gerir a empresa criada** - A gestão é a atividade mais crítica na atividade empresarial. Uma má ou inadequada gestão leva as empresas ao declínio. Dada a global e forte concorrência a gestão empresarial das organizações deverá necessariamente apostar em estratégias que acrescentem valor para os clientes.

Ideias, oportunidades e empreendedorismo

Em empreendedorismo uma ideia não significa forçosamente uma oportunidade de negócio. Para se empreender um projeto as ideias terão que ser sujeitas a uma avaliação, só assim se poderá perceber se a mesma encerra uma oportunidade de negócio.

Conforme o Manual do Empreendedor IPLeiria publicado em 2007 as ideias deverão ser analisadas da seguinte forma:

- Qual a ideia que o mercado circunda?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?
- Quais vantagens competitivas que a ideia trará ao negócio?
- Qual a equipa que vai transformar a ideia no negócio?
- -Qual o retorno económico que a ideia poderá proporcionar?

Proteção da Ideia

Se a ideia encerra um negócio com forte probabilidade de sucesso será então necessário iniciar o processo de propriedade intelectual e propriedade industrial. Conforme o art.1º do Código de Propriedade Industrial do Decreto-lei nº36/2003, de 5 de março, a propriedade Industrial pode ser protegida em três critérios:

- Proteção de Invenções - Patentes, Modelos de Utilidade;

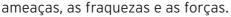
- Proteção do Design Desenhos ou Modelos;
- Proteção de Sinais Distintivos Marca, Logótipo, Nomes, Insígnias de Estabelecimento, Localizações Geográficas entre outras.

O processo empreendedor tem ainda presente o **plano do negócio** que reporta para o planeamento das empresas. Este plano tem como grande objetivo testar o conceito do negócio, orientar o desenvolvimento de estratégias, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipa de gestão.

Um plano de negócio deverá conter os seguintes pontos,

- •Introdução o sumário deverá conter uma breve apresentação da empresa, descrição da ideia inicial, apresentação do conceito de negócio, definição da proposta de valor e determinação do valor acrescentado a oferecer aos clientes:
- •Apresentação da empresa identificação da empresa, identificação dos promotores;
- •Análises do Meio Envolvente descrição dos fatores que afetam a funcionalidade das empresas, tais como os demográficos, políticos, económicos, sociais, culturais, ambientais e tecnológicos entre outros;
- ·Análise do ambiente externo, oportunidades e ameaças;
- •Análise do ambiente interno, em concreto forças e fraquezas;
- •Análise das cinco forças de Porter nomeadamente, poder dos fornecedores, poder dos clientes, produtos substitutos, atuais e novos concorrentes:
- Análise do Mercado análise do mercado, procura e oferta;
- •Estratégia da Empresa definição da Visão e Missão, objetivos a atingir, diferenciação e estratégias adotadas.

Todas as empresas deverão identificar e definir a sua Missão e Visão. Não é possível um plano de negócio sem que se efetue uma análise SWOT. Esta ferramenta ajudará a analisar o ambiente interno e o ambiente externo, identificando as oportunidades, as



O Plano de negócio engloba um conjunto de planos empresariais, entre outros:

- •O *Plano de Marketing* onde se definem as estratégias do Marketing Mix, nomeadamente a política do Produto, Preço, Distribuição e Comunicação;
- •O *Plano de Organização e Recursos Humanos* englobando o conjunto de atividades e competências da organização;
- •O *Plano de Produção ou de Operação* analisa as questões de Como? Onde? Quando? e Quanto fabricar?;
- •Plano Económico Financeiro onde serão analisados os planos de financiamento, planos de investimentos, planos económicos e financeiros, planos de tesouraria e demais rácios e indicadores de gestão;
- •Calendário de execução pode recorrer-se a um diagrama de Gant, ferramenta utilizada para ilustrar as diferentes etapas de um projeto.

Para a constituição legal de uma empresa, as empresas devem observar um processo de 12 passos:

- •Escolher a forma jurídica da organização a constituir;
- ·Identificar a firma escolher o nome da firma;
- •Pedido do Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação de pessoa coletiva e Cartão Provisório de Identificação da Pessoa Coletiva;
- •Elaboração dos estatutos da sociedade ou Pacto Social da empresa;
- •Deposito do capital social numa conta a criar numa instituição bancária;
- ·Marcação da Escritura Pública;
- ·Celebração da Escritura Pública;
- •Declaração do Inicio de Atividade;
- •Requisição do Registo Comercial, Publicação e Inscrição no RNPC (cartão definitivo de pessoa coletiva);

- •Pagamentos (com 3 cheques diferentes) dos serviços prestados pela Conservatória Registo Comercial, RNPC, INCM;
- ·Inscrição na Segurança Social;
- •Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial.

O empreendedor terá ainda que definir como criar a empresa nomeadamente se:

- 1)Cria e desenvolve a empresa sem qualquer sócio, num cenário de empresa em nome individual, onde as suas responsabilidades são ilimitadas;
- 2)Desenvolver a empresa em conjunto, ou seja, uma sociedade em nome coletivo; sociedade por quotas com um mínimo de 2 sócios, cujas responsabilidades são limitadas; ou uma sociedade anónima com um mínimo de 5 sócios; ou em sociedade comandita com um número mínimo de 5 sócios, em comandita simples 2 sócios, onde cada um responde pela sua entrada; sociedade anónima europeia, onde cada acionista é responsável pelo limite do capital por si subscrito.

Terminologia utilizada numa linguagem de negócio

São diversas as terminologias utilizadas tais como: Ativo - aquilo que a empresa realmente tem (instalações, equipamentos, marcas, valores monetários, valores a receber de clientes, mercadorias, matérias primas); Atributos - características dos produtos/serviços percepcionadas pelos clientes; Brifing - contem informações relativamente ao produto, ao mercado e aos clientes da empresa; Canal de Distribuição - meios utilizados para fazer chegar os produtos/serviços aos clientes finais; CRM - conjunto de estratégias, tecnologias utilizadas para criar valor junto do cliente e fideliza-los; Estratégia Push - empurrar o produto através dos meios de distribuição para que chegue ao cliente final; Estratégia Pull - estratégia de Marketing assente na marca e na sua política de comunicação cujo objectivo passa por fazer os clientes" pedirem"

o produto ou serviço por força da forte pressão publicitária ou de campanhas promocionais; *Estudo do Mercado* - analisa a dimensão do negócio, as estratégias de marketing a aplicar, o publico alvo a atingir; *Segmentos de Mercado* - conjunto de clientes agrupados/organizados por diferentes fatores demográficos tais como, perfil, idade, agregado familiar, rendimento familiar, estatuto social; *Gama de produtos* - diferentes modelos, tipos de produtos comercializados pela empresa; *Gama de serviços* - serviços fornecidos pela empresa; *Know - How* - Saber-Fazer; *Key Players* - concorrentes diretos.

Concluiu-se que são vários os passos para empresarialmente se empreender. As etapas são parte integrante dos processos, o que significa que não é possível construir e evoluir para estratégias de sucesso se tais variáveis não forem atendidas. Só é possível implementar um negócio com sucesso se antecipadamente os objetivos estiverem não só detalhadamente enunciados como devidamente quantificados. Só desta forma será possível a sustentabilidade num planeta cada vez mais global e concorrido.





Anexo 2

Contactos

Criação e Edição do "Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica"

AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste Edifício do Centro Empresarial do Oeste

Rua Infante D. Henrique

2500-218 Caldas da Rainha, Portugal

Telefone: +(351) 262 841 505 | Fax: +(351) 262 834 705 E-Mail: airo.oeste@netvisao.pt | Site: www.airo.pt

IPL - Instituto Politécnico de leiria CTC/OTIC - Centro de Transferência e Valorização do Conhecimento do instituto de Leiria

Campus 5

Rua das Olhalvas

2414-016 Leiria - Portugal

Telefone: (+351) 244 845 054 | Fax: (+351) 244 845 059

Email: otic@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt

Entidades de apoio ao empreendedorismo da Região Centro

ABAP - Associação do Beira Atlântico Parque

Rua do Matadouro 3070-426 Mira, Portugal

Telefone: (+351) 231 489 030 | Fax: (+351) 231 489 037 E-Mail: contacto@aibap.pt | Site: www.aibap.pt

AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

Edifício Expobeiras - Parque Industrial de Coimbrões

3500-618 Viseu

Telefone: 232 470 290 Fax: 232 470 299 E-Mail: geral@airv.pt Site: www.airv.pt

ABAP - Associação do Beira Atlântico Parque

Rua do Matadouro 3070-426 Mira, Portugal Telefone: (+351) 231 489 030

Fax: (+351) 231 489 037 E-Mail: contacto@aibap.pt

Site: www.aibap.pt





Edifício Expobeiras - Parque Industrial de Coimbrões

3500-618 Viseu

Telefone: 232 470 290 | Fax: 232 470 299 E-Mail: geral@airv.pt | Site: www.airv.pt

OBITEC - Associação Óbidos Ciência e Tecnológica ABC - apoio de base à criatividade

Convento de S. Miguel das Gaeiras

2510-718, Gaeiras, Óbidos

Tel: 262- 955-700

Email: pto@cm-obidos.pt / abc@com-obidos.pt (geral) | Site: http://www.pt-obidos.com

TAGUSVALLEY - Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopolo do Vale do Tejo

Rua José Dias Simão

Alferrarede 2200-060 Abrantes

Telefone: (+351) 241 330 330 | Fax: (+351) 241 330 339

E-Mail: homero.cardoso@tagusvalley.pt | Site: www.tagusvalley.pt

WRC | Agência de Desenvolvimento Regional

Curia Tecnoparque

3780 - 544 Tamengos

Telefone: 231 519 712 | Fax: 231 519 711

E-Mail: incubadora@wrc.pt / mcunha@wrc.pt | Site: www.wrc.pt

BIOCANT PARK

Parque Tecnológico de Cantanhede, Núcleo 4, Lote 2 3060-197 Cantanhede

PORTUGAL

Telefone (+351) 231- 410 -890 | Fax (+351) 231-410-899

E-Mail: info@biocant.pt | Site: www.biocant.pt

CEC/CCIC - Conselho Empresarial do Centro Câmara de Comércio e Industria do Centro

Rua Coronel Júlio Veiga Simão

P-3025-307 Coimbra

Telefone: 239 497 160 | Fax: 239 494 066 E-Mail: geral@cec.org.pt | Site: www.netcentro.pt

Centro Incubador das Caldas da Rainha AIRO - Associação Empresarial da Região do Oeste

Centro Incubador das Caldas da Rainha.

Edifício do Centro Empresarial do Oeste |Rua Infante D. Henrique, 2500-218 Caldas da Rainha.

Telef: 262 841 505 | Fax: 262 834 705

E-mail: airo.oeste@netvisao.pt | Site: www.airo.pt/incubadora

IEUA - Incubadora de Empresas de Universidade de Aveiro

Campus Universitário de Santiago

Edifício 1

3810-193 Aveiro

Telefone: 234- 380-300 | Fax: 234-401-529 E-Mail: ieua@ua.pt | Site: www.ua.pt/ieua

Incubadora D.DINIS Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação, e Novas Tecnologias

Aldeamento Santa Clara Rua da Carvalha, 570 2400-441 LEIRIA

Telefone: 244 859 460 | Fax: 244 859 469

E-Mail: geral@incubadoraddinis.pt | Site: www.incubadoraddinis.pt

OPEN - Oportunidades Especificas de Negócio

Zona Industrial da Marinha Grande, Rua da Bélgica, Lote 18

Apartado 78

2431-901 Marinha Grande, Portugal

Telefone: +(351) 244 570 010 | Fax: +(351) 244 570 019

E-Mail: open@open.pt | Site: www.open.pt | www.facebook.com/IncubadoraOPEN



Bibliografia

Ashoka Innovators for the Public (2000). Selecting Leading Social Entrepreneurs. Washington, DC.

Ashoka Innovators for the Public (2004). Social Entrepreneur. Recuperado em 21 de Outubro de 2009 de http://www.ashoka.org/fellows/social entrepreneur.cfm.

Ashton, Robert (2010) "How to be a social entrepreneur - Make money and change the world". Capstone Ed. United Kingdom. 1st Edition.

Caires, P. (13-Junho2008). O empreendedorismo em Portugal em geral e na Região Autónoma da Madeira em particular. Noticias Digitais .

Cernea, M. (1987), Farmer organizations and institution building for sustainable agricultural development, Regional Development Dialogue, 8(2), 1-24,.

Davidson, Jeff (1999), Faça Seu Marketing Pessoal e Profissional, São Paulo: Madras editora, Lda.

Dees, J. G., The meaning of social entrepreneurship, Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership,1998.

Dees, J. Gregory (2001) "The Meaning of "Social entrepreneurship"" (versão revista e reformulada 30 de maio de 2001), http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees, obtido em 30 de dezembro de 2011, pp.1.

Dees, J. Gregory (2009), "Social Ventures as Learning Laboratories", Innovations, pp. 11-15.

Drayton, W., The citizen setor: Becoming as entrepreneurial and competitive as business, California Management Review, 44(3), 120-132, 2002.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo, Livraria Pioneira. Editora, 1986.

Eldred, K., God is at work: Transforming people and nations through business, Ventura, CA. Regal Books, 2005.

Emerson, J., Twersky, F. (Eds.), New social entrepreneurs: The success, challenges and lessons of non-profit enterprise creation, San Francisco, CA: Roberts Foundation, 1996.

Esperança, José P. (2006) O valor do empreendedorismo social, ISCTE.

Esperança, J. P. (2006). A eficiencia do empreendedorismo social. Jornal de Negócios , 36. Estratégia Ética Empresarial, Rio de Janeiro: Campus.

Ferreira, M. Santos, J. & Serra, F. (2008). Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a nova Empresa. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ferreira, M., Souza, C., Spritzer, I. (2008). Desenvolvimento tecnológico, empreendedorismo e inovação nas empresas: Desafios para a educação em engenharia. Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia (1): 38 - 58.

Ferreira, S. (s.d.). O que tem de especial o empreendedors social? O perfil de emprego do empresario social em Portugal. Coimbra, Portugal.

Forjaz, M. (10 de março/abril de 2010). Instituto de Empreendedorismo Social:Inspirando e potenciando para um Mundo melhor. (C. t. tank, Entrevistador)

Global Employment Trends 2012. Preventing a Deeper Jobs Crisis. International Labour Organization.

Godin, Seth (2000), Unleashing the Ideavirus, New York: Simon & Schuster.

Grisi, F. C., Empreendedorismo Social: Uma pesquisa exploratória de ações de disseminação no Brasil, Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

Helfat, C.E. et al. (2007), Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change In Organizations. Blackwell Publishing.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. (2011). A conceptual overview of What We Know About Social Entrepreneurship. SCALES, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

Kotler e Roberto e Lee (2002), Social marketing: improving the quality of life, SAGE Publications, Inc.

Mair, Johanna e Marti, Ignasi (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight", Journal of World Business, no 41, pp. 36-44.

Martin, R. L. ,Osberg, S., Social Entrepreneurship the case for definition, Spring 2007 I Stanford Social Innovation Review, 29-39, 2007.

Martins, M. A. (15 de março de 2011). Obtido em 16 de dezembro de 2011, de http://www.ies.org.pt/conhecimento/empreendedorismo_social/.

Martins, S.P.L.S., Indicadores para medir o empreendedorismo em regiões Europeias, Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, 2006.

Melo Neto, F., Froes, C., (2002), Empreendedorismo social; a transição para a sociedade sustentável, Rio de Janeiro: Qualitymark, 11-12.

Nicholls, Alex (ed.) (2006), Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change, Oxford, Oxford University Press.

Noruzi, M. R., Rahimi, G. R.,An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era, IEEE, 2010.

Oliveira, E.M., Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias, Tese deDoutoramento, Universidade Estadual Paulista, Unesp, França, 2004.

Patrícia Silva, Manual do Empreendedor, Instituto Politécnico de Leiria, 2007.

Pinto, (2009), Pensamento Lean, a Filosofia das Organizações vencedoras, 3ªEd., Lisboa: Lidel

Quedas, P. (2011). Conheca os casos de sucesso de empreendedorismo social . Diário Economico , 1/3.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do proprio emprego. Porto.

Reis, T., Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action, Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation, 1999.

Relatório de Desenvolvimento Humano (2010), A Verdadeira Riqueza das Nações: Vias para o Desenvolvimento Humano. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Rychen, Dominique (2001), Defining and selecting key competencies, Seatle, Editora Hogrefe & Huber Publishers.

Rodrigues, E., Justa, R., Nogueira, M., Nóbrega, M. (2006). Empreendedorismo e engenharia. XIII SIMPEP - Bauru, 6 a 8 de novembro de 2006, São Paulo, Brasil. Santos, F. (2010). Empreendedorismo social ganha novo folego e Portugal. economia.

Seelos, C. e Mair, J. (2004), Social Entrepreneurship. The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development. IESE, Business School, University of Navarra, WP N°553.

Shaker, A. et al.(2008). Globalization of social entrepreneurship Opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2: 117-131.

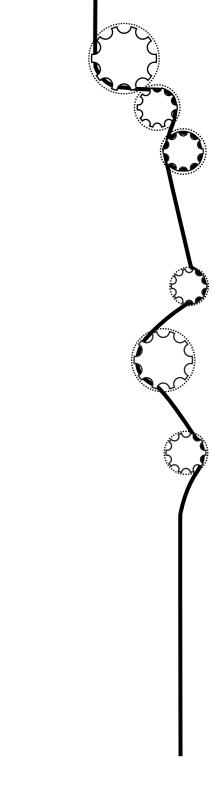
Tendlar, J., Whatever happened to poverty alleviation?, New York: Ford Foundation,1989.

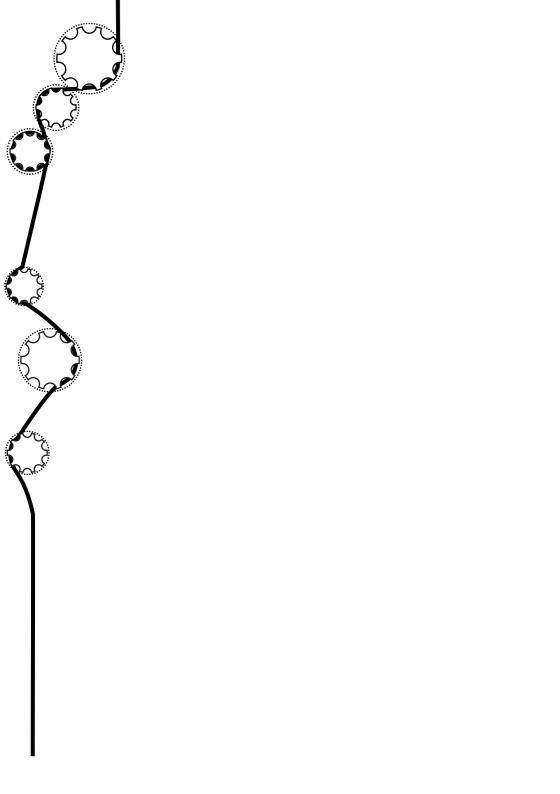
The State of Food Insecurity in the World (2011). Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Zahra, S.A. et al. (2008), Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2, pp.117-131.

Zahra, S.A. et al. (2009), A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Process and Ethical Challenges. Journal of Business Venturing, 24, pp.519-532.

Diário da Republica, 55/2011, R. d. (2011). Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação.





Webgrafia

http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedorismo-social_113905.html, obtido em 30 de dezembro de 2011.

http://www.meintegra.ics.uminho.pt/docs/ficheiros/Entrevista_oficina_da_inovacao.pdf, obtido em 30 de dezembro de 2011.

http://portugal.ja-ye.eu/

http://terideiasparamudaromundo.blogspot.com/

http://www.gsb.stanford.edu/csi/SEDefinition.html

www.ies.org.pt

www.economia.publico.pt

http://www.editoracercica.com/ (acedido em 12.01.2012)

http://www.cct.pt (acedido em 12.01.2012)

http://www.ipleiria.pt (acedido em 12.01.2012)

http://www.ptcom.pt (acedido em 12.01.2012)

http://gotocampus2.ipleiria.pt/ (acedido em 14.01.2012)

http://embraceglobal.org/ (acedido em 14.01.2012)

http://www.conserveindia.org/ (acedido em 14.01.2012)

http://iact.ipleiria.pt/ (acedido em 14.01.2012)

http://www.crid.esecs.ipleiria.pt/ (acedido em 14.01.2012)

http://www.ashoka.org/lemelson (acedido em 14.01.2012)



