



Módulo 1 Unidade 2

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	28/09/2012
Autoria	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

Índice de Conteúdos

Módulo 1 Empreendedorismo Social e Análise Estratégica

Unidade 2 : Empreendedorismo Social e Análise Estratégica

Entrada	3
Palavras-chave	3
Objectivos de Aprendizagem.....	3
Tempo Estimado.....	3
Introdução	3
2.1 Empreendedorismo Social	4
2.1.1 O que é o Empreendedorismo Social?	4
2.1.2 Papel do Empreendedorismo Social.....	5
Sumário dos Pontos-chave	6
2.2 Economia Social na Europa	6
2.2.1 O que é o Empreendedorismo Social?	6
2.2.2 Caraterísticas das Organizações Sociais	7
2.2.3 Resultados Alcançados pelo Projeto SESP.....	7
Sumário dos Pontos-chave:	8
2.3 Políticas Gerais da Economia Social	9
2.3.1 Porque é que Devo Adotar uma Política Geral para a Minha Empresa Social?	10
2.3.2 Onde Deve Focar a Visão da sua Empresa Social?	11
Sumário dos Pontos-chave:	11
2.4 Análise de uma Empresa Social.....	11
2.4.1 Como Proceder?	11
2.4.2 Quais São os Métodos de Análise mais Importantes?	12
2.5 <i>Benchmarking</i>	13
2.5.1 Porquê Utilizar o <i>benchmarking</i> ?	13
2.5.2 Como Implementar uma Estratégia de <i>benchmarking</i> ?	14
Sumário dos Pontos-chave:	15
Sumário dos Objetivos de Aprendizagem	16
Bibliografia	16
Livros/Artigos	16
Links para esta Unidade	16
Glossário de Termos.....	16

Módulo 1 Empreendedorismo Social e Análise Estratégica

Unidade 2 : Empreendedorismo Social e Análise Estratégica

Entrada

Palavras-chave

Empreendedorismo Social, Economia Social, Política, Visão, Missão, Análise Estratégica, Análise da Empresa, Benchmarking

Objectivos de Aprendizagem



A segunda unidade irá rever o papel do Empreendedorismo Social na Economia Social, na Europa, de acordo com a posição da União Europeia e as políticas defendidas. Mais tarde, o curso irá apresentar alguns conceitos centrais na estratégia, como missão, visão e valores da empresa. De seguida, o curso vai incidir nos aspetos básicos de uma análise bem-sucedida de uma empresa, os quais o gestor deve ser capaz de realizar por conta própria. Por último, a adequação da estratégia a uma PME é examinada e aferida relativamente aos concorrentes.

Tempo Estimado



Estima-se que leve cerca de **75 minutos** para completar esta unidade.

Introdução

O Empreendedorismo Social é o reconhecimento de um problema social e o uso de princípios empresariais para organizar, criar e gerir uma Empresa Social para alcançar uma mudança social desejada. Enquanto um empreendedor de negócio típico mede o desempenho, o lucro e o retorno, um empreendedor social mede retornos positivos para a sociedade. Assim, o objetivo principal do Empreendedorismo Social é ampliar ainda mais os objetivos sociais, culturais e ambientais. Os empreendedores sociais são comumente associados com os sectores do voluntariado e sem fins lucrativos, mas isso não impede que possam ou não precisem ter lucro. O Empreendedorismo Social praticado com uma visão de mundo ou contexto internacional é chamado Empreendedorismo Social internacional. No entanto, à semelhança das outras empresas, também as Empresas Sociais precisam de um planeamento estratégico adequado com base em análises bem elaboradas.

2.1 Empreendedorismo Social

Palavras-chave

Empreendedorismo Social, Economia Social, Papel da Empresa

Introdução

A União Europeia inclui a Economia Social no pilar do empreendedorismo. A Economia Social representa, através das suas quatro grandes famílias, um setor de actividade importante. Quantitativamente, o setor é importante quanto ao seu peso económico: 8% das empresas europeias e 10% do emprego europeu, abrangendo uma ampla gama de actividades, tais como: proteção social, serviços sociais de saúde, banca, seguros, o crescimento da agricultura, artesanato, propriedade do empregado, fornecendo ainda serviços de proximidade, educação e formação, desporto, cultura e lazer, e também um trabalho de inserção de pessoas com deficiência, etc.

Além disso, tem sido observado que certos campos de actividade são principalmente geridos pelas empresas de Economia Social (ou seja, por exemplo os seguros de saúde adicionais).

2.1.1 O que é o Empreendedorismo Social?



O Empreendedorismo Social é o produto de indivíduos, organizações e redes que desafiam estruturas convencionais para ultrapassar a distribuição inadequada ou a desigual de bens sociais e ambientais, abordando essas falhas e identificando novas oportunidades e melhores alternativas.



O Empreendedorismo Social deve ter as seguintes três características fundamentais:

Sociabilidade: um contexto ou um processo e / ou conjunto de saídas que são para benefício público.

Inovação: a criação de novas idéias e modelos que tratam de questões sociais ou ambientais. A inovação pode manifestar-se de três formas: um novo produto ou serviço (inovação institucional), a utilização de bens e serviços existentes de maneiras novas e socialmente mais produtivas (inovação incremental), e / ou a reformulação de normas para redefinir os problemas sociais e sugerir novas soluções (inovação disruptiva).

Orientação para o mercado: o desempenho orientado, e a perspectiva competitiva, que impulsionam uma maior responsabilização e cooperação entre os setores. A orientação para o mercado pode incluir qualquer coisa, desde os mercados competitivos convencionais até à troca de valor social e / ou ambiental.

Para o Empreendedorismo Social não existe uma definição padronizada. Existe entendimentos diversos acerca do termo. Devido aos diferentes contextos locais, com base em diversos fundamentos sócio-históricos, políticos e económicos, várias definições, com diferentes *nuances*, de Empreendedorismo Social, foram surgindo, naturalmente.

Assim sendo, os pesquisadores, parceiros e profissionais exploram estas *nuances* do conceito de evolução do Empreendedorismo Social. Um debate saudável em torno do discurso do termo está a dar lugar a novos entendimentos do modo como se compreende o campo e os agentes-chave do Empreendedorismo Social. Esta crescente discussão é encorajadora, já que oferece novas perspetivas e pontos de vista sobre como se pode compreender a evolução e o futuro do Empreendedorismo Social.

2.1.2 Papel do Empreendedorismo Social

O Empreendedorismo Social supera a lacuna entre o negócio e os setores público e privado. Dado que se caracteriza por ser "sem fins lucrativos", costuma ser associado ao "terceiro" sector e, do mesmo modo, o conceito de "Economia Social" caracteriza-se por colocar a ênfase em objetivos tais como servir comunidades e a sociedade, em vez de gerar lucro como é usual numa empresa.

Qual a importância dos empreendedores sociais para o desenvolvimento económico? Há quatro pontos de vista diferentes que podem ser definidos como se segue:

1. Desenvolvimento do Emprego

O primeiro grande valor que o Empreendedorismo Social cria é o mais óbvio, pois é compartilhado com os empresários e empresas: trabalho e criação de emprego. Em segundo lugar, as Empresas Sociais oferecem oportunidades de emprego e formação profissional para os segmentos da sociedade com desvantagens a níveis de emprego (desempregados de longa duração, pessoas com deficiência, pessoas sem abrigo, jovens em risco ou discriminados de género, como, por exemplo, mulheres).

2. Inovação / novos bens e serviços

As Empresas Sociais incrementam importantes inovações no desenvolvimento económico e social ao desenvolver novos produtos e serviços. Os assuntos abordados incluem alguns dos maiores problemas da sociedade, como o VIH, problemas de saúde, o analfabetismo, crime e drogas, problemas mentais, que o Empreendedorismo Social tenta resolver de forma inovadora.

3. Capital Social

Um dos valores mais importantes, criados pelo Empreendedorismo Social, é o capital social. O capital social refere-se às instituições, relações e normas que conformam a qualidade e a quantidade das interações sociais numa sociedade. É crescente a evidência de que a coesão

social é fundamental para que as sociedades prosperem economicamente e para que o desenvolvimento seja sustentável. Capital social não é apenas a soma das instituições que sustentam uma sociedade - é a “cola” que as une.

4. Promoção da Equidade

O Empreendedorismo Social promove uma sociedade mais justa, abordando questões sociais e tentando alcançar um impacto sustentável através da sua missão social e não através, puramente, da maximização de lucros.

Sumário dos Pontos-chave



O Empreendedorismo Social é caracterizado por um forte envolvimento pessoal dos seus membros na gestão da empresa e pela ausência da procura de lucros para conversão em capital próprio. Os empreendedores sociais satisfazem as necessidades sociais, geram empregos, combatem a pobreza, promovem o desenvolvimento económico local, promovem a participação dos cidadãos na política de tomada de decisões, integram grupos desfavorecidos no mercado de trabalho, inovam na produção e prestação de bens e serviços, e tentam alcançar maior rendimento dos valores sociais acrescentados.

2.2 Economia Social na Europa

Palavras-chave

União Europeia, Características da Economia Social, Background, Resultados do Projecto

2.2.1 O que é o Empreendedorismo Social?

A União Europeia:

- Considera que a Economia Social desempenha um papel ativo no reforço do modelo social europeu;
- Os Estados da União Europeia consideram que a Economia Social constitui um dos instrumentos para alcançar o pleno emprego, o emprego de qualidade e para todos, incluindo os mais vulneráveis;
- Considera que o Empreendedorismo Social é necessário para apoiar o desenvolvimento da Economia Social como uma ferramenta de integração de trabalho, de modo a apresentar o seu potencial na luta contra a exclusão social;
- Faz notar que as empresas de Economia Social podem contribuir como uma chave de valor "social" acrescentado, através da participação no desenvolvimento económico das nossas sociedades, facilitando um melhor funcionamento democrático do mundo das empresas (através de uma participação igual dos clientes/ membros e dos empregados) e pela implementação de conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e serviços de proximidade;
- Observa que, se certas atividades da Economia Social fornecem serviços com interesse real e muitas têm a possibilidade de contar com recursos financeiros públicos, outras operam no mercado "clássico", contudo, e embora sujeitas a

concorrência estas empresas podem ser rentáveis e terem benefícios que são reinvestidos no desenvolvimento das suas atividades ou alocados para o desenvolvimento de atividades relacionadas com a comunidade;

- Avalia, neste contexto, que as empresas de Economia Social se inscrevem no âmbito dos objetivos de desenvolvimento sustentável, o que representa um modelo de empreendedorismo específico;
- Aponta que elas podem ser retratadas como um modelo no sentido de tentar controlar a globalização, pela sua oposição à uniformidade do modelo de empresa capitalista. Por isso, pede que as suas características específicas, incluindo a liberdade de organização, sejam reconhecidas, de modo a permitir que sejam reconhecidas como agentes económicos por direito próprio, e se recusem a ser confinadas às áreas sem fins lucrativos, experimentando campos, ou organizações de caridade.


2.2.2 Características das Organizações Sociais

Pode-se afirmar que as Empresas Sociais têm três características comuns:

- Objetivos Sociais – têm objetivos sociais explícitos, como a criação de emprego, formação e prestação de serviços locais; têm valores éticos, incluindo um compromisso com a construção e desenvolvimento de capacidades locais; são responsáveis pelos seus membros e pela comunidade em geral, e pelo seu impacto social, ambiental e económico;
- Empresas Focada – estão diretamente envolvidas na produção de bens e na prestação de serviços locais; procuram ter preocupações viáveis, alcançando proveitos da troca e do mercado;
- Propriedade Local – são organizações autónomas, com governo e estrutura de propriedade com base na participação de grupos de “*stakeholders*” (utilizadores ou clientes, comunidade local, grupos, etc) ou por administradores.

Os lucros são distribuídos entre os cooperantes ou usados/reinvestidos em benefício da comunidade.

2.2.3 Resultados Alcançados pelo Projeto SESP

 A revisão e pesquisa documental mostraram que não há uma definição universal de Empresa Social, mas existem algumas características comuns que combinam a dimensão empresarial, dimensão económica e social da Economia Social nos quatro países: Áustria, Bulgária, Lituânia e Portugal:

- A crescente atividade de produção de bens e / ou serviços de venda;
- Principalmente optando por um modelo de gestão independente;
- Combinando recursos monetários e não monetários, bem como trabalhadores pagos e voluntários o que significa uma quantidade mínima de trabalho remunerado;

- Têm um objetivo explícito que é beneficiar a comunidade;
- A natureza é participativa envolvendo as pessoas afetadas pela e na atividade;
- Os limites são definidos em função dos lucros alcançados e da distribuição que é possível fazer desses mesmos lucros.

Resumindo, é importante desenvolver uma estrutura de aprendizagem que proporcione conhecimentos especializados e dê apoio às Empresas Sociais e que enfatize a consciência da necessidade de desenvolvimento de uma formação contínua.

Simultaneamente, e de modo paralelo, devem ser desenvolvidas mais atividades de formação, elaboração de projetos, para que o negócio possa desenvolver-se, igualmente é de esperar e são desejáveis alterações nos regulamentos legais, a par de uma maior informação junto do público acerca das atividades desenvolvidas pelas Empresas Sociais. Estes são fatores que, em poucos anos, podem levar a um maior progresso.

Ter um acesso organizado insuficiente, não ter a imagem completa e não ter todas as capacidades desenvolvidas, tal como o déficit de activos, provoca algum *stress* no desenvolvimento de atividades no âmbito da Economia Social e, portanto, há uma forte necessidade de desenvolver ferramentas de *marketing* para fortalecer a imagem das Empresas Sociais.

É necessário fornecer uma análise completa das boas práticas das Empresas Sociais, no sentido do desenvolvimento de programas e planos de implementação do Empreendedorismo Social tal como é concebido em países mais avançados, como a Áustria, que entende os problemas sociais e o funcionamento do sistema eficiente com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida aos cidadãos.

Também parece ser realmente necessário fornecer suporte de formação técnica até mesmo a mais específica como, por exemplo, a que visa o concurso a subsídios vários e à forma de obter benefício das oportunidades de financiamento da União Europeia.

Sumário dos Pontos-chave:



Na política da Comissão relativamente às empresas é apontado que "a chamada economia social, incluindo cooperativas, mutualidades, fundações e Empresas Sociais, oferecem uma ampla gama de produtos e serviços em toda a Europa e geram milhões de empregos". As Empresas Sociais fazem parte desta política que visa promover as empresas, em geral, e mais especificamente as PME, independentemente da sua forma de negócios. As ações, previstas na Lei das Pequenas e Médias Empresas para a Europa, também beneficiam a Economia Social para enfrentarem os desafios decorrentes das mudanças da globalização, rápida evolução tecnológica e da recessão económica global.

2.3 Políticas Gerais da Economia Social

Palavras-chave

Políticas gerais, Visão, Missão da Empresa



A política geral da Empresa Social engloba todos os princípios da empresa e que são partilhados com todos os interessados, quer em formato escrito ou, às vezes, de boca em boca. Os princípios da empresa devem ditar as directrizes comportamentais dentro da sua empresa e do ambiente externo. Esses princípios expressam a visão, os valores da empresa, as normas e ideais, que compõem a cultura empresarial. Através da criação de uma política da empresa a gestão tenta organizar a empresa como um todo e tenta estabelecer regulamentos sólidos. No entanto, a política da empresa não deve ser composta por um sistema rígido de directrizes, antes deve transmitir uma maneira de pensar, de acordo com o que cada um deve reagir quando confrontado com vários desenvolvimentos externos e internos, esses princípios também devem ser avaliados em termos da sua importância para a motivação e comprometimento do pessoal da empresa. Uma vez que isso tenha sido feito, então a orientação e o conteúdo da estratégia da empresa deve ser decidida.

A visão e a missão são ferramentas que ajudam a formular a política da sua empresa.



Uma boa visão é caracterizada pelos seguintes três elementos:

A visão não deve estar somente focada no coletivo, antes deve ser dirigida em benefício de todos trabalhadores que pertencem à empresa. Uma boa visão pode ajudar a reduzir a complexidade, e pode ajudar a fazer o processamento e classificação de observações do ambiente de modo muito mais claro, e assim a orientação correta e a ordem pode ser estabelecida.

A visão deve motivar os colaboradores. Uma boa visão é baseada numa visão a longo prazo da empresa e, portanto, considera a continuidade, a segurança e a estabilidade.

Uma declaração de missão é definida como uma declaração de propósito de uma empresa. Geralmente é composta por uma declaração sobre o que a empresa está a tentar alcançar e, muitas vezes, define, em termos mais amplos, o negócio em que atua. Uma missão (estratégica) expressa as razões fundamentais da empresa para a sua existência e os benefícios a que aspiram todos os interessados.

Portanto, se uma missão descreve o que a empresa está a tentar alcançar a curto prazo, então, a visão revela o que a empresa pode tornar-se a longo prazo.

2.3.1 Porque é que Devo Adotar uma Política Geral para a Minha Empresa Social?

O papel principal da política geral de uma empresa é expressar a visão dos empresários ou da gestão, para que todos os colaboradores trabalhem para o mesmo objectivo. O mesmo conceito e princípios são aplicáveis a todas as PME, incluindo as Empresas Sociais. Os principais objetivos de uma política geral devem ser:

- Clarificar as diretrizes para os colaboradores;
- Aumentar a consciência em relação aos problemas enfrentados e incentivar o desenvolvimento de soluções;
- Ajudar a alcançar um maior envolvimento e continuidade entre os colaboradores;
- Facilitar a comunicação e coordenação entre todos os departamentos da empresa;
- Ajudar a criar a identidade da companhia;
- Dotar a empresa com um conjunto claro de orientações sobre a atividade empresarial.

Uma visão apoia a sua empresa de diversas formas:

- Cria esperança e mobiliza as forças dos colaboradores;
- Cria energia positiva;
- Facilita a realização dos objectivos da gestão;
- Por último, suporta a sustentabilidade de sua empresa.

A missão, por outro lado, ajuda a sua empresa a encontrar o seu próprio caminho no ambiente de negócios, além de refletir os valores e crenças de um grupo, ela atua como uma fonte de inspiração, já que é uma ação orientada e, o mais importante, realista. Este é um tema importante para quem é gestor de uma Empresa Social. A missão e o valor acrescentado da sua empresa devem ser enfatizados, tanto quanto possível.

Normalmente, tais conceitos não são apenas dirigidas aos funcionários da empresa, mas são também dirigidos ao público em geral. Portanto, serve como uma ferramenta importante para a imagem da empresa.



Por favor, dedique algum tempo a pensar o que você fez na sua empresa, em termos de adoção de uma política geral. Você já adotou uma política geral na sua empresa? Se sim, então quais foram as reacções dos seus colaboradores?

Uma política geral deve ser criada e adotada em quase todas as empresas. Essa política não deve apenas expressar as opiniões dos proprietários de gestão e negócios, mas também deve ser acolhida e adotada por todos os colaboradores dentro de uma empresa. A política geral deveria existir sob forma escrita, mas o que é mais importante é que todos estejam cientes dela em todos os momentos.

2.3.2 Onde Deve Focar a Visão da sua Empresa Social?

Visões de empresa eficazes são holísticas e o seu objetivo principal é encontrar um equilíbrio ideal e harmónico entre todos os grupos relevantes dos agentes interessados, o mesmo deve ser estipulado e ser uma prática nas Empresas Sociais. Como consequência, a visão da empresa deve ser dirigida para uma ampla gama de grupos. A visão é importante para todos os departamentos e para todos os agentes interessados da sua empresa. Uma visão não é imutável e pode ser adaptada, quando necessário, de acordo com as situações com que a sua empresa pode ser confrontada. No entanto, tenha em mente que os princípios fundamentais da visão devem permanecer inalterados. A visão deve motivar, dar a sua direção à empresa e fornecer suas atividades com um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro e maximizar os lucros. (Grant, 2002).

Sumário dos Pontos-chave:



A visão e a missão são ferramentas que podem ajudá-lo a formular a sua política de empresa, que deve ser o seu foco da empresa e da direção.

Uma visão é uma idéia subjacente à existência de uma empresa. Hoje em dia, idéias para negócios, muitos são conhecidos como visão, mas isto não é inteiramente correto, a menos que as idéias formadas estejam focadas no futuro da empresa. Por isso, é de grande importância ter uma visão de futuro da sua empresa e objetivos que alinhem as suas atividades em conformidade com essa visão. As visões de empresa eficazes são holísticas e podem ajudar a encontrar um equilíbrio ideal e harmónico entre todos os grupos relevantes e/ou partes interessadas.

A política geral da sua empresa representa os seus princípios e é desejável que sejam ou escritas ou comunicados de boca em boca a todos os interessados. A política da sua empresa pode tomar a forma de uma declaração de missão. Os princípios da empresa indicam as regras de conduta não só dentro da empresa, mas também indicam o modo como os funcionários agem em relação ao ambiente externo. Assim, é imprescindível a adoção de uma política geral para a sua empresa, a qual deve ser refletida pela gestão e todos os funcionários da sua empresa. A política geral deveria existir na forma escrita, mas o aspeto mais importante é ter certeza de que todos na sua empresa se referem a ele em todos os momentos.

2.4 Análise de uma Empresa Social

Palavras-chave:

Análises, Métodos, SWOT, Balanced Scorecard, Custo-benefício, Benchmarking, Break-even

2.4.1 Como Proceder?

Esta subsecção apresenta diferentes métodos para ajudar a produzir uma análise do ambiente interno da sua empresa. Você não precisa de os incluir a todos, mas cada um deles é útil para fornecer uma imagem detalhada da sua empresa.

O *Benchmarking* ajuda-o a aprender a partir de outras empresas ou organizações.

A análise *SWOT* põe a claro os pontos fortes e fracos da sua empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo (fatores externos) e ainda analisa os processos internos da empresa.

O *Balanced Scorecard* permite que os gerentes tenham uma ampla visão geral de uma organização, uma vez que contém medidas financeiras e não-financeiras num único relatório.

A análise de custo-benefício considera e quantifica os benefícios futuros que não são apenas de natureza monetária. É um método muito fiável que pode permitir ou ajudar a deduzir o valor das alternativas de investimento.

Uma análise *Break-even* é um método matemático para determinar a quantidade de produção e vendas que é necessário alcançar para se obterem lucros. Todos estes métodos têm as suas vantagens e serão descritos brevemente.

2.4.2 Quais São os Métodos de Análise mais Importantes?

Analisar o ambiente interno da sua empresa é fundamental para o sucesso empresarial. Existem métodos diferentes, com objetivos diferentes, que podem ajudá-lo a analisar o ambiente interno de sua empresa. Usar apenas um destes métodos, muitas vezes, não é suficiente. Esta secção lida com os seguintes métodos: *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, análise de custo-benefício, *Break-even* e análise *SWOT*.

Benchmarking



Existem inúmeras definições para *benchmarking*. Uma das definições mais populares, foi criada pelo pioneiro na aferição, Robert C. Camp, que descreve o *benchmarking* como "a busca por melhores práticas da indústria que irão levar a um desempenho excepcional por meio da implementação dessas melhores práticas" (Camp, 1989). Camp considera o *benchmarking* como uma boa ferramenta para as organizações que pretendem melhorar os seus processos

Análise custo-benefício



A análise custo-benefício ajuda a avaliar potenciais investimentos. Os custos incorridos podem ser calculados facilmente e com precisão, mas não existem muitos métodos disponíveis para avaliar os efeitos futuros. Além disso, estes efeitos são sujeitos a elevados níveis de risco. A Análise custo-benefício fecha a lacuna entre os atuais custos e benefícios futuros de um projeto ou um investimento.

Análise Break-even



A análise *Break-even*, por outro lado, é um instrumento usado para calcular a quantidade de produtos, o que tem que vender a fim de obter lucros. Com o auxílio da análise *Break-even* pode encontrar o ponto de equilíbrio que é determinado como sendo o ponto que separa o lucro das perdas.

Análise SWOT



A análise *SWOT* apresenta importantes fatores de influência externa e interna. Esta análise ajuda-o a identificar uma infinidade de opções estratégicas. A análise *SWOT* contém uma análise de fraquezas e forças (SW), assim como uma análise de oportunidades e ameaças (OT). Esta análise resume os principais resultados da pesquisa sobre processos internos, e também pesquisas em fatores de influência do ambiente.

Balanced Scorecard



Robert Kaplan e David Norton propuseram o conceito de *balanced scorecard* (BSC) como uma metodologia para medir o desempenho de uma organização para além das margens de lucro e rendimentos de dividendos. O *balanced scorecard* mede quatro dimensões de uma organização: financeira; processos internos de negócio; aprendizagem e crescimento; cliente. Para cada uma dessas dimensões os gerentes procuram encontrar metas de desempenho e no final de cada período coletar e analisar os dados recolhidos.

2.5 Benchmarking

Palavras-chave

Benchmarking Estratégico

2.5.1 Porquê Utilizar o *benchmarking*?

A idéia-chave por detrás de *benchmarking* é que as empresas (concorrentes ou não concorrentes) devem melhorar os seus processos de negócios, comparando as medidas de desempenho e aprendizagem sobre as melhores práticas. O *benchmarking* tem lugar dentro da empresa, em relação aos concorrentes e relativamente às empresas de outros setores. A tabela a seguir apresenta vantagens e desvantagens do *benchmarking*:

Vantagens e desvantagens de diferentes tipos de benchmarking

Tipo	Vantagens	Desvantagens
<i>Benchmarking</i> interno	A coleta de dados é relativamente fácil Bons resultados para empresas "excelentes" diversificadas	Visão Limitada Prejuízo interno
<i>Benchmarking</i> concorrente	Informações relevantes acerca do negócio Produtos / processos comparáveis Aceitação relativamente alta Bem definido o posicionamento na concorrência	Difícil reunir e coletar os dados Risco de apenas copiar um concorrente
<i>Benchmarking</i> Funcional	Potencial relativamente elevado para encontrar soluções inovadoras Ampliação do espectro de idéias	Transformação relativamente difícil de estruturas e processos Comparabilidade em questão Análise demorada

A análise de custo-benefício recorre a fatos (custos) e antecipa os benefícios esperados. A análise *Break-even* é uma ferramenta matemática utilizada no planeamento estratégico. Como mencionado, anteriormente, os dois instrumentos são simples de utilizar. A vantagem da análise de custo-benefício é que permite quantificar benefícios (esperados). A principal vantagem da análise *Break-even* é que pode ilustrá-la facilmente através do desenho de um diagrama.

2.5.2 Como Implementar uma Estratégia de *benchmarking*?



O *benchmarking* estratégico envolve sete etapas, e várias dessas etapas podem ser executadas simultaneamente:

- Passo 1: Identificação do objeto de *benchmarking*: Empresas, estruturas, locais de trabalho, produtos, componentes, peças individuais, processos principais e processos de suporte podem ser sujeitos ao processo de *benchmarking*;

- Passo 2: A Formação de uma equipa de *benchmarking*: Designa-se um líder de projeto e forma-se a equipa de 5 a 6 pessoas. Os membros da equipa precisam de ter certa preparação e formação;
- Passo 3: Análise (Interno) do objeto de *benchmarking*: A equipa de *benchmarking* define os principais dados necessários (tempo, qualidade, financeira e de entrada / saída);
- Passo 4: Determinação das melhores práticas de referência caso / empresa: Melhores práticas casos / empresas podem ser encontradas dentro da empresa (*benchmarking* interno), bem como dentro (*benchmarking* concorrente) e fora do seu sector (*benchmarking* funcional). É sua tarefa encontrar um parceiro de *benchmarking* apropriado;
- Passo 5: Análises de melhor prática caso de empresa: Este passo é o mais difícil e demorada no processo de *benchmarking*. A análise dos casos de melhores práticas / empresas acontece a dois níveis. Primeiro "o que" (dados-chave, objetivos) será determinado, em segundo lugar o "como" (comprovadas, processos de boas práticas). O foco do questionário trata da questão do "como". A melhor forma de coletar dados é ter uma conversa pessoal com o parceiro de *benchmarking*;
- Passo 6: Avaliação de resultados e análise dos resultados: Você tem que considerar as diferenças estruturais entre a melhor prática caso / empresa e a sua própria empresa durante a avaliação. A principal tarefa aqui é descobrir como é que os resultados são afetados pelas condições internas e externas. Quanto mais as duas empresas são iguais quanto ao tamanho, complexidade, estrutura de expectativa de vida, dos produtos, etc, estrutura de propriedade, mais fácil é a implementação dos aspetos bem-sucedidos dos processos de análise comparativa;
- Passo 7: Determinação de novas metas e processos e implementação de recomendações: Com base nos resultados das etapas anteriores, a equipa de *benchmarking* estabelece metas com a gerência. A equipa propõe medidas (planos de acção, comunicação, controle, etc) e também é responsável pela sua execução e implementação.



O *Benchmarking* contra um concorrente é difícil e vai exigir vários recursos, quando o competidor não cooperar. Na verdade, a cooperação acontece muito raramente.

Sumário dos Pontos-chave:



O *Benchmarking* é uma ferramenta muito útil para as organizações que desejam melhorar seus processos. O *benchmarking* tem lugar dentro da empresa, com os concorrentes e com empresas de outros setores.

Sumário dos Objetivos de Aprendizagem



Esta unidade tratou das bases do nosso trabalho futuro. Depois de uma visão geral do conceito de Empreendedorismo Social e do seu papel nos Estados-Membros da União Europeia, você aprendeu como desenvolver uma política geral para a sua empresa e também como implementá-la. O curso seguiu os elementos-chave de uma análise de uma empresa bem sucedida. Por fim, a unidade propõe uma visão geral do que você deve seguir, passo a passo, quando faz a aferição da sua empresa.

Bibliografia

Livros/Artigos

Grant, R.M. (2002): Contemporary strategy analysis 4th edition. Blackwell Publishers: Malden.

Nagler, J. (2007): The Importance of Social Entrepreneurship for Development

Müller-Stewens G.; Lechner C. (2005): Strategisches Management 3rd edition. Schäffer-Poeschel: Stuttgart

Links para esta Unidade

Skoll Centre for Social Entrepreneurship, University of Oxford (2009): Saïd Business School, viewed 10 September 2012

<<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/Pages/default.aspx>>

Strategy-Train, Training Material (2010), viewed 10 September 2012

<<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>>

TSESME, Compendium (August 2010), viewed 12 September 2012

<<http://www.tsesme.org/products.html>>

Varbanova L. (October 2009): LabforCulture.org, Social Entrepreneurship

The World Bank, Social Capital, viewed 29 October 2012

<<http://www.worldbank.org/>>

Glossário de Termos

Empreendedorismo Social é o reconhecimento de um problema social e o uso dos princípios empresariais para organizar, criar e gerenciar um empreendimento social para alcançar uma mudança social desejada. Enquanto um empreendedor de negócio típico mede o

desempenho de lucro e retorno, um empreendedor social também mede retornos positivos para a sociedade. Assim, o objetivo principal do Empreendedorismo Social é ampliar ainda mais objetivos sociais, culturais e ambientais.

Economia Social refere-se a um terceiro setor nas economias entre o setor privado e de negócios, ou, do setor público e do governo. Inclui organizações tais como cooperativas, organizações sem fins lucrativos, e instituições de caridade.

Política Geral engloba todos os princípios da empresa, que são partilhados com todos os interessados, quer em formato escrito quer de boca em boca. Os princípios da empresa ditam as diretrizes comportamentais dentro da empresa e no ambiente externo. Eles expressam a visão, os valores da empresa, as normas e ideais, que compõem a cultura da empresa.

Visão de Empresa é encontrar o equilíbrio ideal e harmónico entre todos os grupos relevantes das partes interessadas. Como consequência, a visão da empresa deve ser dirigida para uma ampla gama de grupos, e é importante para todos os departamentos e todas as partes interessadas de uma empresa.

Missão de Empresa deve orientar as ações da organização, soletrar seu objetivo geral, proporcionar um caminho, e guiar a tomada de decisões. Ela fornece a estrutura ou contexto em que as estratégias da empresa são formuladas.

Análise Estratégica é uma das ferramentas básicas e mais úteis para o planeamento estratégico do negócio. Define a posição da sua organização em relação à competição e à envolvente operacional.

Benchmarking Estratégico é o processo de comparar o que sua empresa está a fazer quando comparado com o que está a fazer de melhor a empresa do seu sector. O Benchmarking Estratégico representa uma visão a longo prazo da direcção da empresa em relação às estratégias futuras das empresas concorrentes.