



Módulo 5

Unidade 8

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	Dimo Dimov (Samaritans Association)
Editores	Brigitte Zörweg (M-E-R-I-G) Reda Nauseidaite (SARETAS)
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 5 Criatividade e Abordagens Inovadoras nas Práticas Empresariais Sociais. Liderança Empresarial.

Unidade 8: A Aplicação da Abordagem Criativa para o Empreendedorismo Social na Oferta de Produtos e Serviços.

Entrada	3
Palavras-chave	3
Objetivos de Aprendizagem	3
Tempo Estimado	3
Introdução	3
Unidade 8: A Aplicação da Abordagem Criativa para o Empreendedorismo Social na Oferta de Produtos e Serviços.	5
8.1. Capacidades e Capacidade para Realizar uma Nova Ideia	6
8.2. Introdução de Elementos Inovadores e Abordagens na Atividade de Mercado de uma Empresa Social	6
8.2.1 Desejo de Mudança	6
8.2.2 Nova Ideia	7
8.2.3 Realizar a Nova Ideia	8
8.3. A Aplicação da Abordagem de Desenvolvimento Local da Comunidade no Empreendedorismo Social	9
Estudo de Caso	10
8.4. Criação de Condições para o Desenvolvimento da Liderança Empresarial	12
Sumário dos Objetivos de Aprendizagem	12
Bibliografia	13
Livros/Artigos.....	13
Glossário da Unidade	13

Módulo 5: Criatividade e Abordagens Inovadoras nas Práticas Empresariais Sociais. Liderança Empresarial.

Entrada

Palavras-chave

Inovações, Liderança, Desejo de mudança, Abordagem criativa, Valor social acrescentado, Efeito social, Dupla identidade, Comunidade local, Ambiente de apoio

Objetivos de Aprendizagem



O principal objetivo deste módulo é ajudar os líderes das empresas sociais a encontrarem o equilíbrio certo entre o desenvolvimento e as possibilidades, na determinação das regras importantes para a sua eficácia, para que possam trabalhar num ambiente complexo e em mudança.

Tempo Estimado

Introdução

As inovações são um ponto de partida no estudo de uma série de tendências no mundo de hoje - em economia, negócios, tecnologia, ciências sociais, engenharia... Muitas vezes falamos de inovação, mas muitas vezes queremos dizer coisas diferentes com a palavra, inovações são mais frequentemente entendidas como uma invenção. Isso é verdade?



Na literatura podemos encontrar muitas definições do termo "inovação":
"Percebendo uma nova ideia que agrega valor", *Inovation Network EUA*
"Ponto de passagem de invenção e insight, levando à criação de valor social e económico"., National Innovation Institute, EUA.
"O desenvolvimento de novas ideias e sua aplicação económica como um novo produto ou processo", Trade Department, Reino Unido.



É óbvio que o termo "inovação" reflete um conceito multifacetado e seria um grave erro simplesmente equacionar a inovação com invenção.

Portanto, o termo "inovação" deve ser ligado aos negócios, economia, mercados e crescimento rápido. Nascentes de inovação, dão lugar a novas ideias e pessoas dispostas a consumi-las, e podem dar lugar a lucro e desenvolvimento.



É por isso que nós podemos preferir uma definição que serve principalmente como ponto de partida para a inovação e aplicação de uma abordagem coerente numa Empresa Social: "A inovação é a realização de novas ideias, trazendo lucro e

criando um novo VALOR (SOCIALMENTE acrescentado) através de uma mudança positiva na organização, na sociedade ou no mercado. "¹.

O desenvolvimento do mercado hoje em dia e as dinâmicas socioeconómicas exigem a criação de empresas híbridas que podem preencher os nichos de mercado e atuar onde o Estado não pode cumprir as suas obrigações. A principal diferença entre as empresas sociais e as empresas tradicionais é que as sociais não redistribuem os lucros, são administradas coletivamente e tentam resolver vários problemas sociais.

Os principais fatores de sucesso, na prática de uma Empresa Social, envolvem a aplicação de vários componentes principais:

1. Compatibilidade cultural:

- Iniciativas empresariais não são adequadas para todas as organizações;
- Envolvimento das partes interessadas;
- Existência de um ambiente e tradições para as organizações empresariais

2. Compromisso:

- O dinheiro não deve ser o motivador principal para uma Empresa Social;
- A organização que desenvolve uma Empresa Social deve definir claramente as suas prioridades;
- Deve haver a consciência, desde o início, que a criação de um empreendimento social exige muito tempo e esforço da equipa de desenvolvimento.

3. Capacidade:

- Presença de recursos humanos (os membros da equipa de desenvolvimento devem ter uma formação especializada de liderança / capacidades na área dos negócios);
- Presença de meios financeiros (ativos / recursos) ou acesso a programas com esse objetivo².

Assim, uma Empresa Social é uma "Empresa Socialmente motivada", onde os objetivos sociais e empresariais são igualmente importantes; esta combinação é amplamente conhecida como Empresa Social e significa uma maneira diferente de fazer negócios "dupla identidade". O valor acrescentado na Empresa Social vem da receita gerada que irá ser usada para maximizar os benefícios sociais.



Se decidiu iniciar-se no caminho das Empresa Social, importa que consiga uma combinação cuidadosa e equilibrada entre os objetivos económicos e sociais. Esse desejável equilíbrio vai depender em muito da forma como organiza a sua atividade económica e como ela se combina com os objetivos sociais que persegue.

¹ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=2444>

² Counterpart International – Bulgaria, Training for Social Enterprise Educators, Introduction to Social Enterprise, Why Star SE; Models and Structures (2006)

A Empresa Social é uma opção adicional para as organizações sem fins lucrativos, que permite a satisfação de necessidades sociais. Esta opção é particularmente resiliente para cumprir atividades socialmente benéficas, uma vez que combina fatores que propiciam enfrentar e superar problemas e adversidades.

As pessoas e as suas necessidades devem vir em primeiro lugar no planeamento de uma Empresa Social, por isso a atividade económica é apenas um meio para atingir um fim social. A missão é o que move a Empresa Social: o que procura alcançar e com que finalidade.

Unidade 8: A Aplicação da Abordagem Criativa para o Empreendedorismo Social na Oferta de Produtos e Serviços.

Para que exista inovação deve haver sempre uma ideia nova. Acontece, porém, que novas ideias não acontecem facilmente. Muitas vezes, as equipas de trabalho nas organizações queixam-se que não podem ser inovadoras ou tentar introduzir novos processos ou produtos por causa de financiamento insuficiente. É verdade que as inovações revolucionárias têm um risco elevado, ao mesmo tempo que exigem grandes recursos financeiros, a fim de serem introduzidas no mercado.

No entanto, também é verdade que, mesmo quando têm dinheiro, muito poucas empresas abraçam a inovação. Por quê? Porque o caminho para uma inovação não começa com uma ideia nova. O caminho para a inovação começa com motivação, com um DESEJO PARA A MUDANÇA.

A motivação é considerada um sentimento interior e desejo de ação. No entanto, muitos autores, como GerryRummler e AllenBratch também salientam a importância da envolvente sobre a motivação individual.

"Se um bom ator enfrenta um mau sistema, o sistema geralmente ganha."

A este respeito, uma declaração de Robert Chevalier é bastante reveladora. Afirma ele: *"motivações individuais, capacidade e conhecimento têm sempre um custo mais elevado (para a empresa), para se realizar uma mudança positiva. No entanto, o resultado do desempenho humano não melhora se a envolvente permanecer indistinta."*

Portanto, mesmo se a organização ou empresa gastar muito dinheiro na formação dos seus colaboradores, se a envolvente - cultura da empresa, *estilo de liderança*, ambiente económico e social - não for adequada e não oferecer as condições e possibilidades necessárias para a realização, a motivação e desejo perdem-se geralmente. Portanto, para que o processo de introdução de inovação possa ter sucesso, é necessário o seguinte: Uma envolvente que apoia esta mudança –infraestrutura, sistema de motivação e de informação adequados. Capacidades pessoais - motivos, conhecimento, maneira de pensar, capacidade.



A fim de concretizar uma ideia inovadora, é essencial: necessidade de mercado, recursos e capacidade de realização, competências de trabalho em rede e recursos financeiros.

8.1. Capacidades e Capacidade para Realizar uma Nova Ideia

A presença da capacidade envolve a presença de capacidades profissionais, científicas e analíticas, um número suficiente de pessoas, que se encontra a um nível adequado para responder às necessidades do mercado / consumidores.



- Como é que vai posicionar o seu produto e qual a visão que tem para o seu desenvolvimento?
- Como é que vai apresentar as principais vantagens sobre seus concorrentes?
- Como é que vai comunicar a mudança à sua equipa, a fim de evitar complicações desnecessárias no processo de trabalho - normalmente quando introduz inovação e mudanças estruturais é possível que tenha que haver alterações.



Toda a inovação envolve mudança. A introdução de um novo produto, a entrada num novo mercado, as mudanças dentro da equipa ou o fluxo de trabalho, mudança de um parceiro estratégico - são cenários possíveis no decorrer da mudança. É necessário que a comunicação seja muito boa para que a mudança seja concluída com êxito.

Grande capacidade de comunicação garante o máximo conforto numa mudança. Geralmente não são as próprias ações que estão erradas, mas a maneira como são explicadas aos outros!

8.2. Introdução de Elementos Inovadores e Abordagens na Atividade de Mercado de uma Empresa Social

8.2.1 Desejo de Mudança

A fim de introduzir uma abordagem inovadora e de mentalidade na organização ou empresa, precisamos de um desejo de mudança. Muito frequentemente, a alteração é desejada por causa de uma necessidade. Caso contrário, as organizações não têm razões para quererem fazer mais do que suas atividades habituais e assumir as suas responsabilidades.



Que tipo de necessidade poderia fazer-nos querer mudar?

Primeiro, não há concorrência, ou por assim dizer "Ninguém é maior que o mercado." Um competidor pode ter encontrado a melhor maneira de realizar os seus produtos, uma nova tecnologia de produção, ou pode ter desenvolvido um produto único, novo... e pode estar a "roubar" o nosso mercado. A ser assim, os nossos clientes podem,

eventualmente, diminuir... (o que tem de ser evitado). Devemos sempre estar um pouco à frente de eventos - esta é a fórmula, mas nem todos são capazes de aderir a ela!

A necessidade de uma mudança pode surgir devido a uma crise na organização. As mudanças de mercado, políticas ou legislativas também podem afetar o trabalho de uma empresa e uma mudança poderia ser uma maneira de ser mais bem-sucedido. Uma nova descoberta científica também pode criar uma nova necessidade, uma vez que irá, eventualmente, ter impacto sobre a competitividade de cada empresa. Eventualmente, a competição completa o ciclo e move a roda para a frente.³



O desejo de mudança é parte do instinto de sobrevivência. O psicólogo Al Siebert afirma que a capacidade de um indivíduo se adaptar às mudanças da vida e das crises é a chave para uma vida saudável e produtiva. A característica que define os sobreviventes é a preocupação com a comunidade - a necessidade de um indivíduo agir de maneira melhor não apenas para ele, mas para todos os outros também.



Aqueles que são capazes de sobreviver, são os que são capazes de dar de si mesmos e deixar o mundo melhor do que tinham encontrado.



Esta conclusão de Siebert sobre os sobreviventes, quando transposta para as empresas sociais, significa que a chave para a sobrevivência de uma organização reside na sua capacidade:

- Para se adaptar (à evolução das necessidades do mercado, oferecendo produtos com valor acrescentado alto);
- Para se alterar (para melhorar a sua competitividade);
- Para criar boas parcerias (baseada principalmente na confiança).

A capacidade de ser flexível e proactivo ajuda uma organização empresarial a desenvolver autoconfiança e confiança corporativa, livrando-se do comportamento negativo e autodestrutivo, onde se assume o papel de uma "vítima" (como empresas mais pequenas sentem por vezes) ou o papel do garoto bem comportado " que faz tudo certo ao contrário de todas as outras crianças que parecem ser as malvadas". Estes dois papéis podem bloquear a capacidade de uma empresa para agir e procurar soluções.

O LÍDER de uma organização desempenha um papel fundamental neste processo. O líder e em particular a sua mentalidade, capacidades e empreendedorismo definem o estilo de uma empresa.

8.2.2 Nova Ideia

³ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=2722>

O desejo de mudança leva a uma intensa procura por uma solução. Muitas ideias surgem, o principal desafio antes da equipa executiva será encontrar a ideia de que vai dar à empresa uma vantagem competitiva.

As boas ideias quase nunca surgem por acidente. Para uma nova ideia surgir, duas coisas são necessárias:

- Por um lado: pessoas com uma abordagem criativa face aos problemas e ativas na procura de soluções;
- Por outro lado: o ambiente adequado para que essas pessoas possam libertar o seu potencial criativo⁴.



A aplicação de uma abordagem criativa depende em muito da capacidade individual e do grupo para que exista pensamento criativo numa organização. Os resultados criativos do pensamento dependem de certas pré-condições, descritas por Glor (Glor, ED: O que sabemos sobre aumentar a criatividade e inovação)

- A experiência do passado e de apoio;
- A influência da Ideia;
- A influência social - as pessoas têm que se sentir apoiados no seu meio social;
- Fatores pessoais - autorrespeito e locus de controlo;
- Conhecimento paralelo - pessoas com conhecimento numa ampla área mais facilmente encontram soluções inovadoras;
- Motivação - pessoal e da equipa;
- Restrições físicas como ambiente e tempo - Este é o contexto da nossa vida.

Parece que a criatividade é o ponto de encontro da fantasia, com o conhecimento que se adquiriu e a experiência acumulada.

8.2.3 Realizar a Nova Ideia

O primeiro fator e mais importante para a realização de uma ideia inovadora (num produto, serviço ou processo) é o mercado – será que os consumidores que podem pagar e estão dispostos a pagar, estarão dispostos a continuar a pagar os nossos novos produtos, serviços ou forma de trabalhar?

⁴ “The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds” <http://nginno.com/?p=2805>

Se o mercado não aceitar o produto ou serviço recém-criado, nenhuma inovação foi criada. Para que haja uma inovação, a novidade deve ter valor suficientemente elevado para os consumidores que precisam dele.



Estará o Mercado preparado para a sua inovação?

Para responder, tenha em atenção as seguintes quatro condições:

1. Necessidade do mercado;
2. Competência e capacidade para realizar a ideia;
3. Competências para o trabalho em rede e trabalho em parceria;
4. Recursos financeiros ⁵.



Se o mercado existente é pequeno demais para a sua nova ideia, deve verificar se a sua realização é financeiramente viável. Para que um novo mercado ou serviço seja introduzido com sucesso no mercado, comece por fazer uma pesquisa de *marketing* para determinar as necessidades do mercado e uma análise financeira logo no início do processo criativo e tecnológico - Stephen Covey disse "Comece com o fim em mente", e este pensamento pode servir como um guia em todo o processo de realização e *marketing* social que queira desenvolver.

8.3. A Aplicação da Abordagem de Desenvolvimento Local da Comunidade no Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social pode ser aplicado como um instrumento de liderança transformacional, que encontra e estimula o potencial sustentável da comunidade local para que esta consiga tomar decisões sobre vários problemas.

O *stress* pode estar presente tanto na introdução de novos papéis e atitudes, quanto na inserção de um novo significado estruturas diferentes das atualmente existentes, novas ou em ambas. ⁶.

⁵ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=3418>

⁶ Community Development, series "Contemporary Community Center" (2003), p. 23

Estudo de Caso

Um exemplo de uma Empresa Social, a associação "Samaritanos":

Esta é a história de como a Associação Samaritanos em Stara Zagora seguiu o caminho do Empreendedorismo Social.

Quando havia abundância de fundos provenientes de doadores e programas, a Associação perguntou-se como é que poderia sobreviver se o acesso a tais recursos fosse mais limitada, especialmente com a potencial adesão da Bulgária à União Europeia e com um financiamento incerto do orçamento do Estado. No processo de análise das perspetivas, a equipa decidiu aproveitar a lei que permitia que organizações sem fins lucrativos desenvolvessem atividades empresariais.

Embora esta decisão parecesse atraente, os Samaritanos identificaram diversos fatores que precisavam considerar para as suas atividades futuras, tais como:

- potencial para adquirir o conhecimento e as capacidades necessárias;
- recursos de *start-up* disponíveis e que poderiam ser mobilizados;
- a capacidade de aproveitar os recursos naturais da região e do país;
- nicho de mercado para as suas atividades;
- A legislação governamental e política de incentivos para a atividade empresarial;
- a entrada relativamente fácil no mercado;
- oportunidade de gerar receita que cobre 50% das despesas da organização;
- oportunidades com retorno relativamente rápido relativamente ao investimento feito.

Com esta longa lista de critérios, a jovem e ambiciosa equipa Associação Samaritanos começou as suas pesquisas. No final, decidiram investir em apicultura, produção e comercialização de produtos de mel como sendo as principais atividades da sua Empresa Social. E foi assim que tudo começou...

O lançamento da atividade de um negócio no domínio da apicultura tem sido um verdadeiro desafio para esta organização sem fins lucrativos. As dificuldades estavam, na sua maioria, ligadas à necessidade de encontrar um ambiente de apoio; atrair parceiros entre associações de apicultores reconhecidas; encontrar um gerente qualificado para o apiário; formação e qualificação da equipa; desenvolvimento de um plano estratégico a 10 anos, e atrair investimentos. Como resultado, formou-se a visão de uma Empresa Social ativa na produção e comercialização de mel, produtos derivados do mel e equipamentos de apiário, com a ideia geral de que iria gerar os recursos necessários para implementar a sua missão: serviços sociais para crianças, jovens e famílias marginalizadas, através do Centro de Assistência Social e Educacional.

Os padrões éticos da Associação Samaritanos determinou que o desenvolvimento dos negócios não fosse só por causa do negócio em si mesmo, mas como fator importante para

ajudar a realizar as atividades da organização na prossecução dos seus objetivos sociais. Devido a isso, os seus clientes corporativos sociais não só podem desfrutar de diferentes bens e produtos, mas também podem apoiar a missão social da organização.

Que recursos financeiros foram necessários quando tudo começou?


O investimento inicial na Empresa Social foi de US \$ 2.000 do Fundo de Reserva da Associação, que foi acumulado pela anulação de 5% de cada doação sem restrições feita para a organização. Outros recursos financeiros foram uma adequação do programa de fundos que levantou US \$ 5.000, e os ativos tangíveis: terrenos avaliados em mais de US \$ 16.000.

Talvez a iniciativa mais inovadora para a captação de recursos tenha sido a iniciativa "Compre uma colmeia, ajude uma criança". Durante o primeiro ano do apiário, a equipa dos Samaritanos chegou à conclusão de que, se uma colmeia é comprada no início de cada período de apicultura, e o ano é bom, no final da temporada, o rendimento da produção cobre totalmente o investimento inicial na colmeia. Assim, após o primeiro ano, a colmeia está totalmente ressarcida e durante os próximos 15 anos pode gerar um lucro. Todos e qualquer um pode tornar-se um doador de uma colmeia totalmente equipada por 200 BGN⁷. Embora esta seja uma doação que é feita de uma vez só, ela continua a multiplicar-se e os lucros da produção podem ser usados para fornecer serviços sociais. Graças à iniciativa "Compre uma colmeia, ajude uma criança" a Empresa Social há já três anos que é bem-sucedida e está a tornar-se mais sustentável e competitiva em condições reais de mercado⁸.

⁷ Aproximadamente 100€

⁸ Published this material in Counterpart Newsletter (January – March, 2005), No-s. 8,9,10

8.4. Criação de Condições para o Desenvolvimento da Liderança Empresarial

 A questão decisiva para criar organizações de sucesso é descobrir o que permite inovação nos diferentes níveis - individual, equipa, organização da parceria. No caso ideal esta inovação compartilhada traz aos indivíduos e à organização bem-estar, renovação e sucesso económico.

Vários autores consideram a liderança como o elo fundamental na relação entre criatividade / conhecimento e motivação organizacional. Teresa Amabile defende que os líderes da organização e da empresa devem ter em consideração o paralelo que se estabelece entre a capacidade de inovação organizacional e a motivação individual.



Torna-se relevante o envolvimento motivado ao mais alto nível, mas também os responsáveis de níveis médios são muito importantes nesta questão.

A fim de manter um alto índice de motivação, a organização deve ter em conta:

- O valor dos produtos ou serviços é determinado pela capacidade de pesquisar e apresentar o novo (inovação no sentido mais amplo da palavra);
- Preferência para assumir riscos sobre o desejo de manter o *status quo*;
- O sentido de orgulho de todos da equipa, bem como a confiança nas suas capacidades.
- Aplicação de uma estratégia ofensiva e proactiva. "Precisa-se assumir a liderança para o futuro"⁹.



Em termos de inovação, há muitos desafios para a liderança, mas talvez o maior seja o de dar prioridade ao aumento da capacidade de inovação sobre as outras tarefas estratégicas existentes.

As suas competências de gestão e o nível de capacidades do projeto são extremamente importantes.



Sumário dos Objetivos de Aprendizagem

Nesta unidade, aprendeu como o desenvolvimento da cultura organizacional determina o grau em que as decisões criativas são incentivadas, mantidas e executadas. Assim aplicada, esta cultura organizacional:

Suporta a inovação para apresentar os problemas e encontrar soluções;

Criatividade é vista como desejada e normal;

Incentiva a inovação como um modelo a ser seguido.

⁹ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=2830#more-2830>

Bibliografia

Livros/Artigos

Dimov, Dimo, MA, Published this material in Counterpart Newsletter (January – March, 2005), published, this material in Samaritans Association Newsletters.

Ivanov, Ivan, Chichek, Rafael, Alexandrov, Haralan, (collective authorship) (2003) Community Development, series “Contemporary Community Center”, Sofia, Ministry of Culture, UNDP.

Counterpart International – Bulgaria, Training for Social Enterprise Educators, Introduction to Social Enterprise, Why Star SE; Models and Structures (2006), Sofia.

Ivanova, Angela, economist, consultant and guerilla marketing and strategic communication management coach. The material is part of the author’s work “The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds”, viewed 20 September 2012 <<http://nginno.com/?p=2444>>.

Glossário da Unidade

Empresa Social

Uma organização sem fins lucrativos, perseguindo a atividade económica a fim de gerar lucros que cobrem as despesas de organização de atividades sociais.

Economia Social

"A economia social" refere-se às organizações conhecidas como o terceiro sector. Estas não são nem privadas, não têm fins lucrativos nem são públicas. O terceiro sector é composto por associações, organizações de caridade, igrejas, clubes, organizações sociais, cooperativas, empresas de investimento, organização sem fins lucrativos, sindicatos etc.

As Empresas sociais são uma parte de uma ampla economia social ou "terceiro sector", que inclui todas as organizações que não são nem fazem parte do sector público nem do sector privado. O papel das empresas sociais é fortalecer o desenvolvimento de uma economia social e assegurar os recursos locais, a fim de oferecer serviços sociais para grupos vulneráveis que precisam de apoio, a fim de se tornarem mais independentes.

Inovação a partir de uma perspetiva de negócios

Até agora, temos entendido que a inovação é uma introdução bem-sucedida de algo novo e útil, por exemplo, a introdução de um novo processo, método, prática, equipamento, produto ou serviço.

Mas como é que a inovação deve ser olhada a partir da perspetiva do negócio? Inovação é a realização de uma ideia que pode trazer lucro. Há três pontos-chave aqui: a realização, a ideia, e lucro. O que podemos acrescentar a esta definição, são os conceitos de "mudança positiva", "novo valor" e "valor acrescentado social".

