



Recomendações para a construção de um ecossistema sustentável de inovação social

setembro de 2023



Parceiros



Bulgarian-Romanian Chamber of Commerce and Industry Association (BRCCI),
Bulgária



Centre for Advancement of Research and Development in Educational
Technology Ltd (CARDET), Chipre



Future in Perspective Limited (FiP), Irlanda



Kentro Merimnas Oikogeneias kai Paidiou (KMOP), Grécia



Sweden Emilia Romagna Network (SERN), Itália



Innovade Li Ltd (Innovade), Chipre



Mindshift Talent Advisory, Lda (Mindshift), Portugal

Editor

Stavros Delavinias, KMOP

Autores

Desislava Pencheva, BRCCI

CARDET

FiP

Stavros Delavinias, KMOP

SERN

Innovade

Mindshift

Índice

Introdução	1
<i>O Projeto EMPOWER</i>	<i>1</i>
Metodologia	2
Boas práticas	4
Sucessos e desafios.....	9
<i>Sucessos</i>	<i>9</i>
<i>Desafios</i>	<i>14</i>
Recomendações para os profissionais.....	21
Recomendações para os decisores políticos	29
Conclusão.....	37
Referências	39

Introdução

Nos últimos anos, o surgimento de empresas sociais desencadeou um movimento na direção de economias mais inclusivas e sustentáveis. Estas empresas inovadoras procuram dar resposta a desafios sociais e ambientais prementes, gerando simultaneamente um valor económico tangível. À medida que as questões sociais modernas se tornam mais complexas e surgem novos desafios, o papel das empresas sociais torna-se mais vital para alcançar uma mudança significativa e duradoura.

Página 1

Este documento de recomendações baseia-se em experiências reais de empresas sociais, visando ajudar jovens empresários e indivíduos a explorar desafios e a encontrar soluções inovadoras. Também formula recomendações para profissionais e decisores políticos que desejam melhorar a promoção do setor da economia social. Estas recomendações consistem numa série de ações baseadas nas experiências e lições de aprendizagem ao longo do ciclo de vida do projeto EMPOWER. Além disso, o documento inclui as melhores práticas de empresas sociais como bons exemplos que os jovens aspirantes a empreendedores sociais podem considerar inspiradores.

O Projeto EMPOWER

O EMPOWER é um projeto europeu Erasmus+ que visa:

- promover a sustentabilidade e a escalabilidade das empresas sociais, novas e existentes;
- apoiar os jovens empresários através do desenvolvimento de novas parcerias de formação entre o mundo do trabalho e a juventude.

Tem como objetivos:

- reforçar as capacidades dos animadores através de um pacote de formação adaptado;
- apoiar proprietários de empresas sociais e PME e jovens empresários através de material de formação personalizado;
- melhorar as competências de empreendedorismo digital dos jovens empresários e dos jovens empreendedores;
- desenvolver um vasto conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes adaptados às necessidades dos jovens empreendedores e dos jovens empresários;

- reforçar as sinergias e as complementaridades entre os principais *stakeholders* no mercado de trabalho.

O projeto é implementado em seis países europeus (Portugal, Bulgária, Chipre, Grécia, Irlanda e Itália) por sete parceiros.

Metodologia

O desenvolvimento deste documento de recomendações baseia-se em grupos de debate e entrevistas individuais nos seis países parceiros, realizados entre março de 2023 e julho de 2023, em formato virtual e presencial. No total, sete grupos de debate e duas entrevistas tiveram lugar nas línguas nativas dos seis países, enquanto o número total de participantes na investigação atingiu 52. O quadro 1 ilustra a participação por país, enquanto o quadro 2 inclui as perguntas efetuadas aos participantes. O perfil dos mesmos incluía os principais intervenientes no setor do empreendedorismo social, tais como profissionais, peritos na área e representantes de organismos institucionais no âmbito da economia social. Os métodos de abordagem dos participantes na fase de investigação incluíram e-mails pessoais, convites abertos online e colaboração com os *stakeholders* locais. As recomendações deste documento baseiam-se numa investigação com uma pequena amostra que pode não refletir a totalidade das opiniões no setor das empresas sociais em cada país parceiro.

Quadro 1. A fase de investigação em números				
País	N.º de grupos de discussão	Formato	Número de participantes	
			Grupos de debate	Entrevistas individuais
Bulgária	2	Presencial Online	11	0
Chipre	1	Online	10	0
Grécia	1	Online	5	1
Irlanda	1	Online	11	0
Itália	1	Online	5	1
Portugal	1	Presencial	8	0
			50	2
Total	7			52

Quadro 2. Perguntas dos grupos de debate

1	O que uma empresa social precisa para ser bem-sucedida?
2	Pode dar um exemplo de uma empresa social de sucesso no seu país? Justifique a sua escolha.
3	Quais são os principais desafios que as empresas sociais enfrentam no seu país?
4	Como é que estes desafios podem ser ultrapassados?
5	O que podem os profissionais fazer para melhorar o setor do empreendedorismo social no seu país?
6	O que podem os decisores políticos fazer para melhorar o setor do empreendedorismo social no seu país?

Boas práticas

Designação	Fundação Botanika Life
País	Bulgária
Ano de início	2015
Em curso	Sim
Descrição	A Fundação Botanika Life é uma organização não governamental de utilidade pública que apoia o empreendedorismo, a criatividade e a inovação entre os jovens. Desenvolve atividades no domínio da ecologia, da agricultura, da horticultura e da permacultura. O conceito de empresa social da Fundação Botanika Life inclui a realização de atividades económicas através do alojamento local Botanika, a oferta de cursos temáticos para adultos e desenvolvimento de produção agrícola. Com os fundos provenientes destas atividades, a fundação apoia jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 29 anos no seu desenvolvimento a área da agricultura sustentável. Até à data, proporcionou cursos online e emprego em tempo parcial a jovens com necessidades educativas especiais, bem como a participação de jovens temporariamente desempregados e fora da escola.
Sítio Web	www.botanicalife.wixsite.com/botanica-eng

Designação	The Bread Houses Network
País	Bulgária
Ano de início	2009
Em curso	Sim
Descrição	A The Bread Houses Network começou como parte da rede global do Conselho Internacional de Centros Culturais (I3C). A primeira The Bread Houses Network nasceu como um centro cultural comunitário inovador na cidade de Gabrovo e transformou-se numa empresa social inovadora que combina o espaço de um centro cultural comunitário com uma padaria comunitária , onde as pessoas se envolvem com a arte enquanto o pão está a ser cozido no forno tradicional. Mais de 20 cidades búlgaras e mais de 15 países em cinco continentes foram inspirados pelo modelo e desenvolvem atualmente iniciativas locais como parte da Network. A The Bread Houses Network do I3C em Gabrovo promove a biodiversidade local, a bioagricultura e o estilo de vida ecológico. Desde o início existe a visão de expansão em todo o mundo para que os centros culturais comunitários compreendam o potencial (e o sabor) da mistura da arte com a comida como uma das formas mais eficazes de reunir as comunidades e de abordar de forma holística a questão do desenvolvimento sustentável da comunidade. A rede dá formação a pessoas da Bulgária e de todo o mundo através da plataforma “Bread Therapy” para aplicarem o modelo de serviços mistos pagos e gratuitos em cada país como um modelo de <i>franchise</i> social. Nos programas participam pessoas com deficiência, refugiados, minorias e vítimas de violência.
Sítio Web	www.breadhousesnetwork.org e www.breadtherapy.net

Designação	Agia Skepi
País	Chipre
Ano de início	1999
Em curso	Sim
Descrição	<p>Agia Skepi é um exemplo de uma empresa social bem-sucedida no Chipre e altamente relevante neste contexto. Agia Skepi, que significa “<i>Abrigo Sagrado</i>”, funciona como uma comunidade terapêutica que ajuda indivíduos com toxicod dependência e outras perturbações relacionadas. Oferece cuidados residenciais e terapia a pessoas que sofrem de abuso de substâncias, com o objetivo principal de as reabilitar e reintegrar na sociedade. Algumas razões pelas quais se destaca como uma empresa social de sucesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ o seu objetivo está claramente definido e centrado num problema social importante - a toxicod dependência. Apoia as pessoas afetadas na superação da sua dependência e na reintegração na sociedade, uma causa que traz um valor social substancial; ➤ envolve-se com a comunidade em geral, realizando campanhas de sensibilização sobre a toxicod dependência e as suas implicações sociais. Não só reforça o seu impacto, como também promove um ambiente de apoio à reabilitação dos seus residentes; ➤ Embora seja maioritariamente financiada por donativos e apoio governamental, também gere várias empresas, como uma padaria e um espaço para lavagem de viaturas, onde os residentes trabalham como parte do seu processo de terapia e reintegração. Proporciona uma fonte de rendimento e formação profissional prática para os residentes. <p>Na sua essência, incorpora as principais características de uma empresa social de sucesso. Tem uma missão social clara, um modelo de negócio sustentável, um forte envolvimento da comunidade, uma prestação de serviços eficaz e um historial notável de impacto social.</p>
Sítio Web	www.agiaskepi.org/

Designação	dot2dot
País	Grécia
Ano de início	2013
Em curso	Sim
Descrição	<p>A Dot2dot é uma empresa social cooperativa, criada em 2013, que tem desenvolvido atividades nos domínios da cultura, do turismo, de experiência, da investigação e da formação. As suas iniciativas incluem a criação e implementação de passeios temáticos alternativos, atividades educativas para escolas e instituições educativas, bem como <i>workshops</i> para crianças e adultos, a organização de eventos culturais e a execução de projetos de investigação. As inovadoras rotas temáticas oferecidas pela Dot2dot são cientificamente concebidas e cuidadosamente selecionadas conforme as necessidades e interesses de cada público-alvo. As visitas guiadas temáticas destinam-se a habitantes locais e turistas, empresas,</p>

	crianças e famílias, escolas e instituições de ensino, pessoas com deficiência e pessoas socialmente vulneráveis. É considerada a primeira empresa cultural que trouxe o turismo alternativo para a Grécia. Os seus passeios mostram e promovem experiências culturais, dando a oportunidade a várias pessoas de verem a sua cidade de forma diferente.
Sítio Web	www.dot2dot.gr/

Designação	Food Cloud
País	Irlanda
Ano de início	2013
Em curso	Sim
Descrição	A FoodCloud é uma empresa social inovadora que combate o desperdício alimentar e a pobreza alimentar na Irlanda. Liga empresas com excedentes alimentares a instituições de solidariedade e grupos comunitários vulneráveis. Através da sua plataforma, as empresas podem carregar dados sobre os excedentes alimentares e as instituições de solidariedade locais podem aceder e recolher os alimentos. Estabeleceu, com sucesso, parcerias com grandes retalhistas e fornecedores de alimentos, desviando eficazmente grandes quantidades de alimentos que, de outra forma, seriam desperdiçados, garantindo que chegam a quem mais precisa. O seu modelo não só resolve a questão do desperdício alimentar, como também contribui para aliviar a pobreza alimentar e construir comunidades mais fortes.
Sítio Web	www.food.cloud/

Designação	The Rediscovery Centre
País	Irlanda
Ano de início	2006
Em curso	Sim
Descrição	O Rediscovery Centre é uma empresa social líder que se centra na promoção de uma vida sustentável e na conservação do ambiente. Localizado em Dublin, opera um centro de formação ambiental único, que oferece <i>workshops</i> , formação e programas educativos sobre temas como a reciclagem, a prevenção de resíduos e os princípios da economia circular. O centro também dispõe de um café, uma loja ecológica e um serviço de reparação de bicicletas. O Rediscovery Centre combinou com sucesso iniciativas ambientais com impacte social, criando oportunidades de emprego, promovendo o envolvimento da comunidade e defendendo práticas sustentáveis.
Sítio Web	www.rediscoverycentre.ie/

Designação	Case Del Cuculo
País	Itália
Ano de início	
Em curso	Sim
Descrição	A Case del Cuculo é uma cooperativa social de pequena dimensão que trabalha na valorização do património material e imaterial das comunidades. A sua missão é desenvolver projetos, produtos e processos culturais à medida, destinados a produzir inovação social e cultural e regeneração urbana mediante várias metodologias: artes visuais, performativas e públicas; facilitação; construção de comunidades; investigação qualitativa; <i>design</i> gráfico e visualização de dados; aconselhamento e formação. Oferecem vários serviços como: registo gráfico, arte pública, construção de comunidades, <i>design</i> gráfico e facilitação. A este respeito, dotou-se de ferramentas de facilitação aplicadas à tomada de decisões a vários níveis e participou num projeto nacional sobre o tema “alcoholismo” com o Ministério da Saúde italiano, desempenhando o papel de facilitador durante as reuniões de desenvolvimento da estratégia a implementar nacionalmente
Sítio Web	www.casadelcuculo.org/

Designação	Caviro
País	Itália
Ano de início	1966
Em curso	Sim
Descrição	A Caviro é uma cooperativa social de agricultores que começou como uma adega e oferece apoio aos agricultores na aquisição de práticas sustentáveis para a produção de vinho de alta qualidade. Oferece aos agricultores oportunidades de formação, soluções, recursos e organiza palestras sobre os temas da economia circular, agricultura biológica e sustentável e da redução do impacto ambiental na produção agrícola. Além disso, dedica-se à recuperação de subprodutos derivados da cadeia vitivinícola e agroalimentar, transformados em bio metano e produtos nobres para os setores alimentar, farmacêutico e agrícola. No mercado, o Grupo é líder na produção de álcool em Itália e colíder mundial na produção de ácido tartárico natural. A missão da Caviro é proteger o ambiente e transformar os subprodutos da cadeia de abastecimento agroindustrial italiana em produtos de elevado valor.
Sítio Web	www.caviro.com/en/

Designação	Just a change
País	Portugal
Ano de início	2017
Em curso	Sim
Descrição	<p>Just a change é uma associação sem fins lucrativos que reconstrói casas para pessoas carenciadas em Portugal. Tem como principal objetivo melhorar as condições de vida das famílias e indivíduos que vivem em situação de pobreza, em particular daqueles que não têm capacidade para efetuar as reparações e renovações essenciais da sua casa. Através da mobilização de voluntários e profissionais, a organização pretende criar ambientes seguros e saudáveis para os mais necessitados. A sua missão é prestar assistência social e promover a inclusão social através da renovação e reabilitação de casas. A Just a Change acredita que toda a gente merece um lugar decente para viver e, através do seu trabalho, esforça-se por devolver a dignidade e a esperança a indivíduos e famílias vulneráveis. A visão da organização é construir uma sociedade onde a habitação seja um direito básico e ninguém, seja deixado para trás. A organização pretende criar uma comunidade que apoie e participe ativamente na melhoria das condições de vida dos mais necessitados, fomentando um sentido de solidariedade e de responsabilidade social. Opera mediante um modelo único que combina trabalho voluntário e parcerias com comunidades e instituições locais. Organiza projetos de renovação, envolvendo voluntários de várias origens que contribuem com o seu tempo, competências e recursos para causar um impacto duradouro. Através das suas iniciativas, visa capacitar os indivíduos, reforçar os laços sociais e criar soluções sustentáveis para os desafios habitacionais. Trabalhando de forma colaborativa e centrando-se nos membros mais vulneráveis da sociedade, esforçam-se por promover um Portugal mais inclusivo e compassivo.</p>
Sítio Web	www.justachange.pt/en/

Sucessos e desafios

Sucessos

Bulgária

Página 9

São vários os fatores que podem influenciar o sucesso de uma empresa social (ES):

- **financiamento sustentável e independência financeira:** há muitos exemplos em que as empresas em funcionamento têm certas dependências financeiras - dos orçamentos municipais (no caso das empresas que fazem parte das estruturas municipais), do financiamento de projetos, insustentável na medida em que tem um resultado imprevisível por parte dos financiadores, que podem cessar o financiamento;
- **equipa dedicada:** que compreende e vive com para a causa da ES - poder trabalhar com inspiração e motivação;
- **emprego apoiado pelo Estado:** o Estado paga uma percentagem do salário. Esta medida pode ser benéfica para que a ES empregue mais pessoas de grupos vulneráveis;
- **ampla promoção** dos serviços e produtos da ES mediante vários canais mediáticos. A sensibilização do **público** para a ES e o seu impacte, pode contribuir para o seu êxito;
- **as ideias inovadoras, a boa gestão, o capital social e o efeito social** são também referidos como fatores de sucesso.

Em conclusão, uma empresa social de sucesso é uma empresa funcional com uma causa social, um resultado financeiro positivo, independente na tomada de soluções, não depende inteiramente de financiamento externo, tem uma perspetiva clara de desenvolvimento e atinge os seus objetivos sociais.

Chipre

No contexto das empresas sociais, o sucesso depende de uma missão clara, de financiamento sustentável, da integração na comunidade, de um impacte mensurável e de uma liderança

competente. Estes fatores-chave acabam por se interligar para criar um ambiente onde as iniciativas orientadas para um objetivo prosperam, dando contributos duradouros para a sociedade. Ao alinharem objetivos, envolverem as comunidades e demonstrarem resultados tangíveis, as empresas sociais abrem caminho a mudanças positivas, incorporando os princípios de um negócio eficaz e de um progresso social com impacte. Vários fatores podem influenciar o sucesso de uma empresa social:

- **objetivo e missão claros:** uma missão bem definida e significativa fornece uma luz orientadora para os esforços da empresa, assegurando uma abordagem direcionada para a resolução de questões sociais;
- **modelo de financiamento sustentável:** fontes de financiamento diversificadas e fiáveis permitem que a empresa funcione eficazmente, invista no crescimento e mantenha o impacte a longo prazo;
- **envolvimento da comunidade:** os laços fortes com a comunidade criam um ambiente de apoio, ajudam a adaptar as soluções às necessidades locais e fomentam a confiança nos esforços da empresa;
- **medição do impacte social:** a quantificação e a comunicação de resultados sociais mensuráveis demonstram a eficácia do trabalho da empresa, atraindo apoios e mantendo a credibilidade;
- **liderança e gestão eficazes:** uma liderança competente assegura operações eficientes, planeamento estratégico e a capacidade de enfrentar os desafios enquanto orienta a empresa para os seus objetivos.

Grécia

No caso da Grécia, o sucesso de uma empresa social (ES) é influenciado por numerosos fatores. Um deles está relacionado com o **emprego**. A existência de pessoal regular e competente é crucial para as operações quotidianas de uma ES, uma vez que uma empresa deste tipo não pode depender exclusivamente de voluntários. O papel dos voluntários é identificado como sendo de apoio e de curto prazo. Por conseguinte, não podem substituir o pessoal regular das ES que pretendam alcançar e/ou aumentar o seu impacte social a longo prazo. Outro fator está relacionado com a **estratégia** da ES. Uma característica comum das

empresas sociais bem-sucedidas é a adoção de um plano estratégico concreto para ter um impacto na sociedade, atingir os seus objetivos financeiros e alcançar a **sustentabilidade a longo prazo**. Uma estratégia coerente pode oferecer vários benefícios a uma empresa social, como a afetação adequada de recursos e esforços mais direcionados para a obtenção de receitas. Nesta matéria, as empresas sociais de sucesso procedem a uma **análise** clara das **necessidades**, uma vez que é importante identificar os problemas reais de uma comunidade e onde existem necessidades. Tal como um processo simples, um diagnóstico correto dos problemas e das necessidades permite que os empresários sociais apresentem tratamentos adequados, ou seja, soluções sob a forma de produtos e/ou serviços. Um elemento adicional para o sucesso das ES é a sua **competitividade**. Os produtos e serviços oferecidos pelas ES devem ser competitivos no mercado e também cobrir as necessidades e atrair a atenção da sua base de clientes. Este aspeto é de importância crucial para as ES que conseguem ser sustentáveis. Além disso, o êxito de uma economia de mercado é influenciado pela sua **extroversão** e pelo **acolhimento local**. As ES bem-sucedidas gozam da aceitação da comunidade local e têm também mais pontos de contacto com o seu público-alvo e *stakeholders*. Isto dá-lhes a oportunidade de interagir com mais pessoas num ambiente amigável. Assim, podem tornar-se mais reconhecidas no mercado e melhorarem-se através do *feedback* recebido e de um melhor conhecimento das necessidades da comunidade.

Irlanda

O sucesso de uma empresa social é influenciado por fatores-chave como uma **missão social clara**, um **modelo de negócio sustentável**, uma **liderança eficaz**, **parcerias de colaboração** e um enfoque no **impacte mensurável**. Alguns exemplos de empresas sociais de sucesso na Irlanda:

- FoodCloud: liga empresas com excedentes alimentares a instituições de solidariedade e grupos comunitários necessitados, abordando tanto o desperdício alimentar, como a pobreza alimentar. A sua plataforma inovadora ganhou reconhecimento nacional e estabeleceu parcerias com grandes retalhistas;
- Rediscovery Centre: promove uma vida sustentável e a conservação do ambiente, através do seu centro de formação, *workshops* e iniciativas de economia circular.

Combinou com êxito iniciativas ambientais com impacte social, criando oportunidades de emprego e promovendo o envolvimento da comunidade;

- Camara Education: renova computadores e fornece recursos educativos a escolas desfavorecidas em África. O seu modelo tem tido um impacte significativo na melhoria das oportunidades educativas e da literacia digital;
- Social Entrepreneurs Ireland: apoia os empreendedores sociais com financiamento, orientação e recursos para desenvolverem e expandirem os seus projetos. Os seus programas contribuíram para impulsionar a inovação social e o impacte em vários setores;
- Programa de Liderança para a Inclusão (LINC): uma empresa social cooperativa sem fins lucrativos com uma equipa diversificada de especialistas multiculturais centrados na interpretação da comunidade e na resposta às suas necessidades. Alinha os seus projetos com a Estratégia de Integração de Monaghan 2020, visando promover a integração, a justiça social e o desenvolvimento dos jovens;
- Comunidade Intercultural de Cavan (4C): A Associação 4C promove o desenvolvimento e a integração multicultural mediante formação, oportunidades de desenvolvimento e partilha de informações. Visa influenciar as políticas locais, promover o respeito mútuo e celebrar as diversas culturas.

Estes exemplos demonstram a importância de abordar as questões sociais mediante modelos empresariais inovadores, parcerias e um compromisso com um impacte mensurável.

Itália

No caso italiano, os participantes na investigação hesitaram em discutir os elementos que influenciam o sucesso de uma empresa social. Por conseguinte, não foram identificados fatores de sucesso durante a fase de investigação do documento de orientação Empower.

Portugal

Em Portugal, o setor do empreendedorismo social tem tido alguns sucessos impulsionados por vários fatores-chave. Poucas empresas sociais no país demonstraram missões sociais

claras e impactantes, uma liderança eficaz e modelos de negócio sólidos. Estas empresas abordaram problemas sociais prementes e obtiveram resultados sociais positivos, gerando simultaneamente receitas sustentáveis. Entre os exemplos de empresas sociais de sucesso em Portugal encontramos a Just a change, centrada nas melhores práticas, bem como:

- Associação CAIS: trabalha com pessoas em situação de sem-abrigo, proporcionando-lhes abrigo, formação profissional e apoio à reintegração na sociedade. Mediante negócios sociais, como uma revista de rua e um café, a Associação CAIS cria oportunidades de emprego e gera rendimentos para sustentar os seus programas;
- Cogumelo - cultiva cogumelos *gourmet* utilizando borras de café como substrato. Ao reutilizar os resíduos do café, cria um sistema agrícola sustentável e proporciona oportunidades de emprego a pessoas com deficiência. Os produtos da Cogumelo são muito apreciados no mercado, promovendo a sustentabilidade ambiental e a inclusão social.



Figura 1. Fatores de influência para o sucesso de uma empresa social

Desafios

Bulgária

O empreendedorismo social funciona onde o governo não pode trabalhar (devido à falta de financiamento) e onde as empresas não o querem fazer (devido à baixa rentabilidade). Atualmente, a Bulgária está a tentar encontrar uma solução para os diferentes problemas que enfrenta, tais como: envelhecimento da população, alterações dos papéis económicos de género e problemas ambientais. Nos seus esforços para se aproximar dos níveis económicos dos países da UE, tem de investir mais no desenvolvimento social e tentar resolver os seus problemas sociais. A reduzida despesa pública com a saúde, a formação e a proteção social não favorecem o desenvolvimento social. Alguns dos principais desafios das empresas sociais búlgaras são:

Página 14

- **falta de apoio financeiro adequado** às empresas sociais. Este é um problema que afeta praticamente todas as empresas sociais na Bulgária e refere-se ao financiamento inicial e rotativo da atividade das empresas sociais;
- **falta de recursos** para iniciar uma empresa social. Para além do financiamento, existem outros fatores que normalmente não são observados na maioria das *start-ups*: edifícios, terrenos e equipamento;
- as empresas sociais são **iguais a todas as outras empresas** em termos de contabilidade e de legislação que regula os impostos e as taxas aplicáveis à atividade das empresas sociais. Não há benefícios fiscais para as empresas sociais e não há incentivos para que a empresa opere como uma empresa social em vez de uma empresa tradicional;
- **falta de competências de gestão empresarial e de marketing** entre os trabalhadores deste setor. Este é um problema geral do setor das ONG, que atrai pessoal com um perfil diferente do exigido para cargos de gestão ou de *marketing*. Uma vez que o setor civil é o mais ativo na criação de empresas sociais, a melhoria desta área está a tornar-se uma necessidade.

Um desafio sério é a incapacidade de pagar outros salários para além do salário mínimo.

Chipre

As empresas sociais no Chipre revelam um conjunto de desafios intrinsecamente ligados aos seus objetivos de missão e à sua dinâmica operacional. Estes obstáculos, ligados a fatores de sucesso cruciais, sublinham o panorama dinâmico do empreendedorismo social. Alguns dos principais desafios no Chipre são:

Página 15

- **assegurar um financiamento fiável e contínuo;**
- o Chipre **não dispõe de uma estrutura jurídica específica** para as empresas sociais, o que causa dificuldades operacionais;
- **o conhecimento limitado que o público** tem das empresas sociais dificulta a sua capacidade de obter apoio;
- **concorrência com empresas convencionais**, especialmente em mercados sensíveis aos preços;
- a obtenção de financiamento exige a **quantificação e a demonstração dos benefícios sociais** que geram;
- **equilibrar a escalabilidade** e a expansão das PME **com os seus objetivos sociais.**

Grécia

As empresas sociais na Grécia enfrentam inúmeros desafios. Um desafio crucial é a **concorrência** que têm de enfrentar no mercado. Em várias ocasiões, têm de competir no mesmo setor com empresas comuns. No entanto, a par destes esforços, têm de manter a sua causa social e, por isso, deparam-se com restrições. A concorrência e a competitividade estão diretamente relacionadas com a **sustentabilidade** de uma empresa, uma vez que as ES têm maior dificuldade em se tornarem sustentáveis quando não têm produtos ou serviços competitivos.

Outro desafio que as ES gregas enfrentam está relacionado com o atual **quadro jurídico**. De acordo com os participantes no grupo de debate, a legislação atual impõe limitações às empresas sociais em termos de empregabilidade e de utilização das receitas, deixando-lhes pouca margem de manobra para o desenvolvimento e a expansão do seu negócio. Sobre esta questão, um aspeto crucial é a **falta de partilha de opiniões** entre os decisores políticos e os profissionais. Os empresários sociais sentem que as suas ideias e opiniões não são solicitadas

pelos decisores políticos. Por conseguinte, sentem-se excluídos do processo de tomada de decisão sobre questões relacionadas com a economia social, o que leva a uma menor legitimação dos atos dos decisores políticos.

A empregabilidade é outra dimensão que constitui um desafio para as ES. As ES precisam de garantir a manutenção de uma força de trabalho consistente para poderem realizar as suas atividades diárias e funcionar eficazmente. No entanto, as receitas limitadas de certas empresas sociais impõem limitações ao número de colaboradores efetivos que podem empregar. Como resultado desta situação, procuram soluções de curto prazo, como o recurso ao voluntariado, o que pode reduzir o seu impacto social e minimizar o seu potencial de expansão. **jurídico**. De acordo com os participantes no grupo de debate, o recurso ao voluntariado é também uma alternativa ao **apoio limitado do Estado** para a cobertura de funções básicas.

Outro desafio para as ES é a **falta de uma visão comum** entre as empresas e alguns beneficiários. A ausência de uma visão partilhada entre as empresas sociais e alguns beneficiários dificulta a atração de indivíduos que estejam dispostos a apoiar a causa social da empresa. Consequentemente, a empresa social enfrenta desafios adicionais para chegar aos beneficiários e ao público e mobilizá-los, o que exige um esforço suplementar para ser bem-sucedida.

O aspeto da **estratégia** constitui um desafio adicional para as ES gregas. Algumas empresas sociais tendem a não ter um plano estratégico coerente para prosseguir as suas atividades. Devido à ausência de uma estratégia coesa, as ES perdem oportunidades de aumentar a sua abertura, aumentar a notoriedade da marca e tornar-se mais competitivas no mercado. Um plano estratégico claro é também benéfico para o diagnóstico correto dos problemas sociais que tentam resolver. Uma compreensão correta dos problemas permite-lhes encontrar soluções adequadas.

Além disso, o desempenho de uma ES é fortemente influenciado pela **reação local** às suas atividades. O apoio e o envolvimento da comunidade relativamente aos produtos, serviços e operações da ES podem conduzir à maximização do impacto social. Quando confrontada com reações locais negativas, pode encontrar-se a operar num ambiente hostil, o que pode dar origem a dificuldades adicionais nas suas operações e no seu desempenho global. Além disso,

este elemento está interligado com a estratégia, uma vez que as ES devem assegurar que os seus produtos e serviços resultam de uma análise exaustiva das questões específicas do contexto local.

Irlanda

As empresas sociais na Irlanda enfrentam vários desafios que podem afetar o seu crescimento, sustentabilidade e capacidade de criar um impacto social significativo. Seguem-se alguns exemplos:

- a **mentalidade cultural** e as perceções em torno do empreendedorismo na Irlanda podem enfatizar modelos empresariais mais tradicionais. Criar uma empresa social pode ser visto como um caminho mais arriscado ou menos familiar em comparação com as empresas tradicionais. As normas e atitudes culturais relativamente ao empreendedorismo podem moldar as preferências e inclinações dos indivíduos;
- as empresas sociais na Irlanda deparam-se frequentemente com dificuldades para alcançar a **sustentabilidade financeira**. Equilibrar os objetivos sociais com a criação de receitas suficientes pode ser um desafio significativo. Podem enfrentar dificuldades no acesso ao capital, na obtenção de financiamento e no desenvolvimento de fluxos de rendimento viáveis para apoiar as suas operações e iniciativas sociais. A falta de apoio do Governo da Irlanda contribui grandemente para este fator;
- navegar no **panorama regulamentar** pode ser um desafio para as empresas sociais na Irlanda, designadamente ao nível de como estabelecer e manter uma empresa social. Muitas vezes, os indivíduos têm poucos conhecimentos sobre os vários requisitos legais, regulamentos fiscais e obrigações de informação, que podem ser complexos e morosos. A falta de estruturas jurídicas específicas concebidas para as empresas sociais contribui para este desafio;
- muitas empresas sociais enfrentam o obstáculo de um **conhecimento** e compreensão **limitados** por parte do público, dos potenciais clientes e dos investidores. Educar o mercado sobre a sua proposta de valor social e distinguir-se das empresas tradicionais pode ser um desafio constante. Isto pode afetar a sua capacidade de gerar procura para os seus produtos ou serviços.

- começar qualquer negócio envolve riscos e o **medo do fracasso** pode ser um fator de dissuasão para potenciais empresários. O receio de não conseguir atingir o impacto social, a sustentabilidade financeira ou a pressão para equilibrar objetivos sociais e financeiros pode fazer com que os indivíduos hesitem em embarcar na viagem empresarial.

Para enfrentar estes desafios, são necessárias políticas de apoio, acesso a financiamento e recursos, programas de reforço de capacidades específicos e um ecossistema de apoio que reconheça e valorize o papel das empresas sociais na promoção de mudanças sociais positivas na Irlanda.

Itália

Os desafios que as empresas sociais enfrentam em Itália são muitos e afetam vários aspetos das próprias empresas sociais. Alguns exemplos:

- **ausência de uma metodologia comum para avaliar o impacto** económico, social e ambiental das atividades produzidas pelas empresas sociais que gerem serviços sob contrato com entidades públicas. Este elemento é necessário para que as entidades públicas compreendam como selecionar as empresas num concurso, seguindo o princípio da relação custo-benefício esperado localmente. Além disso, a ausência deste mecanismo de avaliação gera uma falta de reconhecimento do valor das empresas sociais na implementação das estratégias nacionais e europeias (Pacto Ecológico) de combate às alterações climáticas e de sustentabilidade ambiental. Isto faz com que, ao nível da governação, não existam políticas dedicadas às empresas sociais, que são, assim, secundarizadas;
- **inovação reduzida na gestão dos serviços**, pelo que é necessário iniciar um processo de renovação dos serviços tradicionais para responder às novas necessidades de bem-estar social das comunidades locais. Nos serviços pessoais, existe uma discrepância entre os objetivos, as estratégias da administração pública e as necessidades reais das famílias carenciadas;
- **escassa colaboração com empresas** com fins lucrativos: é necessário colaborar com empresas com fins lucrativos porque, internamente, estas desenvolveram

competências, sensibilidades e conhecimentos que podem ser úteis para as empresas sociais e, conseqüentemente, repercutir-se nas comunidades locais, sem entrar em concorrência;

- **aumento da burocracia** e o **financiamento muito reduzido** face ao aumento das despesas. Além disso, existe um **vazio jurídico** face aos projetos de inovação social desenvolvidos pelas empresas sociais;
- **criação de um paradigma comum** ao nível europeu que contemple todos os desafios das empresas sociais: há demasiadas discrepâncias entre as empresas sociais europeias no que diz respeito a valores e objetivos comuns. A ausência de valores e princípios partilhados entre os membros da própria empresa social conduz ao fracasso. Além disso, a colaboração entre empresas sociais ao nível europeu é lenta e deficiente;
- **conhecimento e compreensão insuficientes** da empresa social relativamente a terceiros e concorrentes, o que resulta numa fraca sensibilização dos clientes e investidores para o conceito de empresa social. Isto determina uma falta de oportunidades para receber apoio e suporte adequados por parte destes atores.

Portugal

Apesar de alguns sucessos, o setor do empreendedorismo social em Portugal enfrenta vários desafios que impedem o seu crescimento e impacte. Estes desafios incluem:

- **acesso limitado a financiamento e a recursos financeiros.** As empresas sociais lutam frequentemente para garantir financiamento e investimento adequados para iniciar ou expandir as suas atividades. O acesso limitado ao capital pode impedir o seu crescimento e sustentabilidade;
- **falta de sensibilização e compreensão.** Muitas pessoas em Portugal ainda não estão familiarizadas com o conceito de empresas sociais e o seu potencial impacte. Esta falta de conhecimento pode dificultar o reconhecimento das empresas sociais, a atração de clientes e a criação de parcerias;
- **complexidades regulamentares e legais.** As empresas sociais em Portugal podem enfrentar obstáculos burocráticos e complexidades regulamentares que impedem o

seu funcionamento. Navegar no enquadramento legal do empreendedorismo social pode ser um desafio devido à sua natureza evolutiva;

- **equilíbrio entre objetivos sociais e económicos.** As empresas sociais pretendem criar valor social e económico. Encontrar o equilíbrio certo entre a geração de receitas e o cumprimento da sua missão social pode ser um desafio constante.
- **escalar e replicar modelos bem-sucedidos.** Escalar modelos bem-sucedidos de empresas sociais pode ser um desafio devido a limitações de recursos e à necessidade de estratégias de crescimento sustentável. Replicar modelos de sucesso em diferentes regiões ou setores pode exigir abordagens e colaborações adaptadas.
- **criação de redes e parcerias.** O estabelecimento de redes e parcerias fortes no ecossistema das empresas sociais é crucial para a partilha de conhecimentos, a partilha de recursos e a defesa coletiva. No entanto, desenvolver e manter estas redes pode ser um desafio, especialmente para as empresas sociais mais pequenas ou geograficamente dispersas.



Figura 2. Desafios para as empresas sociais

Recomendações para os profissionais

Bulgária

Com base nos desafios identificados, é possível formular uma série de recomendações para melhorar o ambiente do empreendedorismo social na Bulgária.

Página 21

Melhorar continuamente as competências dos empresários sociais

Melhoria contínua das competências e exploração contínua do ambiente para o desenvolvimento. São necessários jovens empresários sociais com formação académica e altamente qualificados, que estejam familiarizados com a região e com as autoridades locais. Os empresários sociais búlgaros precisam de mais capacidade no desenvolvimento de projetos para obter financiamento adicional, bem como de capacidade de desenvolvimento organizacional, planeamento estratégico e empresarial. É necessária formação adicional no domínio do planeamento empresarial, da contabilidade, da gestão financeira, do *marketing*, da criação de parcerias e coligações, da angariação de fundos, etc.

Os empresários sociais precisam de aprender a pensar e a agir como empresários

A maioria das pessoas socialmente empenhadas na Bulgária têm interesses humanitários e são qualificadas. Quando se trata de negócios, é útil ter uma opinião particular sobre a implementação do produto no mercado e especialmente no que diz respeito à robustez e qualidade do produto. Os empresários sociais têm de pensar na sua empresa como um negócio com uma causa e, por conseguinte, pensar sempre na qualidade dos produtos que criam e não confiar apenas na causa para fazer com que os consumidores comprem os produtos uma e outra vez.

Chipre

Explorar vias alternativas de financiamento, como os investidores de impacte, os fundos de capital de risco social, o financiamento coletivo e as subvenções específicas para as empresas sociais

Uma dessas vias envolve investidores que estão empenhados em apoiar empresas que geram resultados sociais e ambientais positivos. Ao alinhar a missão da empresa social com os valores dos investidores, os profissionais podem atrair financiamento que não só ajuda a

alcançar os seus objetivos sociais, mas também fornece um caminho para o retorno financeiro. Outra via a considerar são os fundos de capital de risco social, que se especializam no financiamento de empresas orientadas por uma forte missão social. Estes fundos oferecem não só apoio financeiro vital, mas também conhecimentos especializados, orientação e redes alargadas que podem impulsionar o crescimento e o impacto da empresa. Além disso, a utilização de plataformas de financiamento coletivo online pode permitir que os profissionais se envolvam diretamente com um leque diversificado de apoiantes que se identificam com a sua causa. A elaboração de narrativas convincentes e de campanhas transparentes nestas plataformas pode incentivar as pessoas a contribuírem com fundos diretamente para a sua empresa, promovendo um sentimento de envolvimento da comunidade. Por último, procurar ativamente e candidatar-se a subsídios específicos concebidos para apoiar as empresas sociais pode gerar oportunidades de financiamento substanciais. Agências governamentais, organizações filantrópicas e fundações oferecem frequentemente subsídios que se alinham com a missão das empresas sociais, fornecendo recursos financeiros essenciais para expandir o impacto das ES. Ao diversificar as fontes de financiamento alternativas, os profissionais podem estabelecer uma base financeira resiliente, mitigando os desafios associados à dependência de um único fluxo de financiamento e permitindo promover mudanças significativas nas suas comunidades.

[Criar redes e plataformas para o empreendedorismo social, promovendo uma comunidade de apoio e criar e promover redes ou plataformas que permitam aos empresários sociais estabelecer contactos visando colaborar e aprender uns com os outros.](#)

Para melhorar o panorama do empreendedorismo social no Chipre, os profissionais devem estabelecer e promover ativamente redes ou plataformas dedicadas a ligar e apoiar os empreendedores sociais. Estas redes funcionam como valiosos centros de colaboração, partilha de conhecimentos e formação mútua. Ao criar espaços onde os empreendedores sociais se podem ligar, trocar ideias e colaborar em soluções inovadoras, os profissionais podem cultivar uma comunidade vibrante que, coletivamente, enfrenta desafios e aproveita oportunidades. Estas redes podem fornecer orientação, apoio de pares e uma plataforma para a polinização cruzada de ideias, contribuindo, em última análise, para um ecossistema de empreendedorismo social mais robusto e com maior impacto no Chipre.

Grécia

Reforçar a cooperação

Com base nos participantes na fase de investigação do projeto Empower, o primeiro passo para os profissionais melhorarem o setor da economia social é perceberem o seu lugar no mercado, reconhecendo o potencial que têm nas suas mãos e as suas limitações. Uma forma de melhorar a situação no setor e, simultaneamente, maximizar as suas atividades coletivas é mediante uma maior cooperação. De acordo com Arranz Peña & Fernández de Arroyabe (2002), a cooperação entre empresas oferece numerosas vantagens, que incluem **benefícios financeiros e estratégicos** (p. 39). Ao nível financeiro, a colaboração permite às empresas reforçar as suas capacidades e competências sem necessidade de adquirir ou desenvolver novas capacidades e recursos. Estrategicamente, a colaboração permite às empresas obter uma vantagem sobre os seus concorrentes, poupando tempo e mantendo a flexibilidade, crucial para se adaptarem ao ambiente dinâmico em que operam. Além disso, a colaboração revela-se altamente vantajosa quando as empresas possuem recursos complementares ou sinérgicos, uma vez que facilita a utilização ótima de diversos ativos através da integração de recursos. A cooperação pode ser feita entre empresas sociais, empresas tradicionais de outros setores ou mesmo Organizações Não Governamentais (ONG).

Página 23

Podem ser estabelecidos vários tipos de colaboração, incluindo a criação de **redes**, o envolvimento em **iniciativas conjuntas**, independentemente do seu âmbito e escala, e a utilização ou **promoção dos produtos e serviços uns dos outros**. Também seria possível organizar **formações** especializadas para o pessoal, a fim de melhorar os seus conhecimentos, aptidões e competências.

Estimular a extroversão

Os empresários sociais têm de adotar abordagens orientadas para uma maior extroversão das suas empresas. As empresas com abordagens extrovertidas tendem a ganhar **notoriedade da marca**, o que, por sua vez, conduz a um maior apoio local e a maiores receitas. A extroversão pode mobilizar o público para compreender melhor os setores e as necessidades dos beneficiários, bem como o valor acrescentado de uma empresa social. Esta abordagem pode oferecer às empresas sociais oportunidades de chegar a públicos mais vastos e diferentes, promover as suas atividades junto de novas *stakeholders* e ganhar popularidade no mercado.

Pode mesmo oferecer oportunidades de **autoaperfeiçoamento** através da interação e do *feedback* de mais clientes e *stakeholders*. De acordo com os participantes no grupo de debate, uma forma possível de uma empresa social se tornar mais extrovertida e “aberta” ao mercado é investir em **marketing e publicidade**. Estes instrumentos podem revelar-se úteis para os empresários sociais nos seus esforços para aumentar a notoriedade da marca, aumentar as suas receitas e aumentar o seu impacte social.

Irlanda

Aumentar a sensibilização

Formadores, animadores, voluntários, etc. podem desempenhar um papel crucial na sensibilização para o empreendedorismo social e para o seu potencial de impacte positivo. Podem organizar *workshops*, seminários e eventos de *networking* para formar os aspirantes a empresários sobre modelos de empresas sociais, estudos de casos de sucesso e redes de apoio disponíveis. A colaboração com instituições de ensino, organizações comunitárias e agências governamentais pode ajudar a criar programas e cursos personalizados que realcem os benefícios e as oportunidades do empreendedorismo social na Irlanda.

Prestar apoio

Para incentivar as pessoas a criarem empresas sociais, os profissionais devem fornecer apoio e recursos abrangentes ao longo de todo o percurso empresarial. Isto pode incluir programas de mentoria, incubadoras e aceleradores especificamente concebidos para empresas sociais. Opções de financiamento acessíveis, tais como subvenções, empréstimos e oportunidades de investimento de impacte podem também motivar as pessoas a prosseguir o empreendedorismo social. Além disso, fornecer orientação sobre conformidade legal e regulamentar, medição de impacte e planeamento de negócios pode ajudar os aspirantes a empreendedores sociais a enfrentar os desafios de forma mais eficaz.

Itália

Comunicar a inovação social

Um dos principais aspetos em que se deve insistir no domínio das empresas sociais é a forma de comunicar a inovação social a vários níveis de governação e às comunidades locais. Para isso, é necessário proporcionar experiências de envolvimento ativo das pessoas cuja empresa é, para reconhecer a importância de entrar no processo das empresas sociais. Isto também permite uma profunda mudança de paradigma (valores e princípios partilhados). Leva tempo, mas ao envolver as pessoas, faz com que estas compreendam as mudanças, as oportunidades e as ideias. A observação e o estudo de outros modelos europeus de empresas sociais também podem ajudar as comunidades (especialmente outros *stakeholders* da comunidade, como instituições locais e empresas com fins lucrativos) a compreender os processos internos que são desencadeados numa empresa social.

Página 25

Avaliar o impacto das empresas sociais

Para desenvolver e utilizar ferramentas e metodologias partilhadas nacionalmente e internacional para avaliar o impacto económico, social e ambiental das atividades das empresas sociais envolvidas na colocação de emprego e nos serviços pessoais, é importante utilizar um sistema de rastreio que inclua critérios técnicos e específicos.

Promover a formação e a certificação

A fim de garantir uma maior qualidade dos serviços prestados às comunidades, é essencial organizar oportunidades de formação ao longo da vida para os colaboradores das ES, o que poderá também ajudá-los a enfrentar os desafios nacionalmente e internacional, facilitando a interação e a colaboração com outras ES na UE. Além disso, ao insistir na adoção de certificações ou rótulos específicos relacionados com o género e a sustentabilidade ambiental, as empresas sociais poderiam ser mais qualificadas e atrativas para potenciais investidores e colaboradores.

Reforçar a advocacia

É essencial que os profissionais realizem investigação sobre o seu impacto, forneçam histórias de sucesso e modelos aos decisores políticos para que estes possam dar o seu contributo e

conceber políticas de apoio a favor das empresas sociais. Desta forma, são criados ecossistemas de apoio às empresas sociais. É igualmente relevante promover intervenções fortes entre os administradores a favor das empresas sociais que possam servir de exemplo a outras administrações com o mesmo objetivo.

Portugal

Promover a colaboração e a partilha de conhecimentos

Promover a colaboração e a partilha de conhecimento é crucial para o crescimento e desenvolvimento do setor do empreendedorismo social em Portugal. Ao estabelecer redes, plataformas e comunidades, os profissionais podem criar um ambiente que promova a troca de experiências, boas práticas e lições de aprendizagem. A colaboração e a partilha de conhecimentos desempenham um papel vital na promoção da inovação, no aumento do impacto e na resposta a desafios sociais complexos.

A colaboração permite que os empreendedores sociais aproveitem a sua experiência coletiva, recursos e redes para resolver problemas sociais de forma mais eficaz. Ao trabalharem em conjunto, os empreendedores sociais podem partilhar ideias, conhecimentos e experiências, promovendo a formação e inspirando novas abordagens ao empreendedorismo social. Além disso, a colaboração incentiva a partilha de recursos, reduzindo a duplicação de esforços e maximizando a utilização dos recursos disponíveis.

Para promover a colaboração e a partilha de conhecimentos, os profissionais devem tomar iniciativas para estabelecer redes e plataformas que reúnam empreendedores sociais, *stakeholders* e outros atores relevantes. Estas redes podem servir de espaços para interações regulares, onde os indivíduos podem partilhar as suas experiências, desafios e sucessos. Plataformas online, conferências, *workshops* e comunidades podem facilitar a troca de conhecimentos, a colaboração e as oportunidades de trabalho em rede. Além disso, os profissionais devem procurar ativamente parcerias e colaborações com entidades governamentais, empresas, instituições académicas e organizações da sociedade civil. Estas colaborações podem proporcionar acesso a diversas competências, recursos e redes, amplificando o impacto dos empreendedores sociais e impulsionando a ação coletiva.

Defender políticas e regulamentos de apoio

A defesa de políticas e regulamentos de apoio é vital para o avanço do empreendedorismo social em Portugal. Ao envolverem-se ativamente em esforços de advocacia, os profissionais podem esforçar-se por criar um ambiente favorável que reconheça e incentive o empreendedorismo social. Isto envolve a defesa do estabelecimento de enquadramentos legais que proporcionem clareza, apoio e proteção às empresas sociais.

Página 27

Um aspeto fundamental da defesa de políticas de apoio é a promoção de quadros jurídicos que respondam especificamente às necessidades e aos desafios específicos ES. Estes enquadramentos devem definir e reconhecer o estatuto jurídico das ES, assegurando que estas se distinguem das empresas tradicionais com fins lucrativos e das organizações sem fins lucrativos. A clareza nas definições e requisitos legais pode ajudar os empresários sociais a navegar nos processos regulamentares e a aceder a mecanismos de apoio relevantes. Para além dos enquadramentos legais, é crucial defender incentivos fiscais e políticas de contratação pública que deem prioridade à criação de valor social. Os incentivos fiscais podem encorajar o investimento em ES através da concessão de benefícios ou isenções financeiras. Estes incentivos podem atrair investidores privados e promover modelos de financiamento sustentáveis para os empreendedores sociais. Além disso, as políticas de contratação pública que dão prioridade à criação de valor social podem criar oportunidades para as empresas sociais participarem em processos de contratação pública, assegurando que o impacto social e ambiental é considerado a par dos fatores económicos.

Para defender eficazmente políticas e regulamentos de apoio, os profissionais devem encetar um diálogo com os decisores políticos, agências governamentais e *stakeholders* relevantes. A construção de relações e parcerias com decisores e influenciadores pode amplificar a voz do setor do empreendedorismo social e aumentar as hipóteses de reforma das políticas. A colaboração com associações industriais, organizações da sociedade civil e instituições académicas também pode fortalecer os esforços de advocacia, demonstrando o impacto coletivo e as diversas perspetivas do setor. Em última análise, a defesa de políticas e regulamentos de apoio requer um compromisso a longo prazo e uma abordagem estratégica. Envolve a participação ativa em discussões políticas, fornecendo pesquisa baseada em provas e estudos de caso, e mostrando o impacto positivo do empreendedorismo social. Ao defender

políticas que reconheçam e incentivem o empreendedorismo social, os profissionais podem criar um ambiente favorável que promova o crescimento, a sustentabilidade e o impacto das empresas sociais em Portugal.

Promover a colaboração com as stakeholders

Ao procurar parcerias e colaborações com entidades governamentais, empresas, instituições académicas e organizações da sociedade civil, os empreendedores sociais podem aproveitar o poder coletivo destes *stakeholders* para promover mudanças sociais e ambientais positivas. A colaboração com os *stakeholders* reúne diversas perspetivas, conhecimentos e recursos que podem aumentar significativamente a eficácia e o impacto das iniciativas de empreendedorismo social. As entidades governamentais podem prestar um apoio valioso através da defesa de políticas, oportunidades de financiamento e quadros regulamentares que promovam um ambiente favorável às empresas sociais. As parcerias com empresas podem oferecer acesso a financiamento, programas de mentoria e conhecimentos empresariais que podem ajudar a expandir e sustentar os empreendimentos sociais.

A colaboração com instituições académicas traz para a mesa capacidades de investigação, inovação e troca de conhecimentos. Ao colaborar com universidades e centros de investigação, os profissionais podem recorrer a recursos académicos, realizar avaliações de impacto rigorosas e desenvolver práticas baseadas em provas. Esta colaboração também alimenta uma reserva de talentos, promovendo uma cultura de empreendedorismo social entre estudantes e investigadores. O envolvimento de organizações da sociedade civil permite que os empreendedores sociais se liguem a movimentos de base, redes comunitárias e pessoas diretamente afetadas por questões sociais. Ao trabalhar em estreita colaboração com as comunidades locais, os profissionais podem obter informações valiosas, cocriar soluções e garantir que as suas iniciativas tenham um verdadeiro impacto e sejam sustentáveis.

Para fomentar uma colaboração eficaz, os profissionais devem chegar proactivamente aos *stakeholders*, fomentar a confiança e criar plataformas para o diálogo e a tomada de decisões partilhada. A construção de relações fortes baseadas no respeito mútuo e em objetivos comuns garantirá que as colaborações sejam construídas sobre uma base de valores partilhados e um compromisso de criar mudanças positivas.



Figura 3. Recomendações para os profissionais

Recomendações para os decisores políticos

Bulgária

Otimizar a legislação e criar um ambiente jurídico flexível

Trata-se de uma condição necessária para o desenvolvimento do setor. É necessário um apoio financeiro mais alargado às empresas sociais. Devem ser aplicados benefícios e preferências fiscais para incentivar a atividade do empreendedorismo social na Bulgária.

A lei búlgara sobre empresas, economia social e solidária entrou em vigor em 2019. Estipula um registo das ES, afirmando que apenas as organizações registadas terão acesso a medidas especiais e de apoio promovidas pelo governo. Atualmente, existem apenas algumas organizações na lista, uma vez que as medidas que as beneficiam são reduzidas, com pouco apoio. Por outras palavras, o registo acarreta obrigações que ultrapassam largamente quaisquer benefícios para as ES. Muitas empresas sociais funcionam sem estarem oficialmente registadas como tal.

Reconhecer o empreendedorismo social como um instrumento eficaz de integração social

O apoio ao espírito empresarial social deve ser integrado nos programas e nas políticas de desenvolvimento. A presença de desemprego de longa duração na Bulgária para certos grupos sociais, as limitações das políticas tradicionais do mercado de trabalho e a necessidade de uma política de integração mais ativa e inovadora levantam questões sobre o lugar das ES e o importante papel que podem desempenhar para combater o desemprego e incentivar o emprego. Podem ajudar na integração laboral de desempregados pouco qualificados que correm o risco de exclusão a longo prazo do mercado de trabalho. É por esta razão que devem ser orientadas e devem ser tomadas medidas de apoio por parte das instituições ao nível europeu e nacional.

Chipre

Introduzir recursos financeiros especializados dedicados às empresas sociais

Estas poderiam incluir várias formas de apoio, tais como subvenções, empréstimos, oportunidades de investimento de impacte e financiamento inicial para *start-ups*. Os decisores políticos são impelidos a desenvolver recursos financeiros especializados destinados a promover as ES, a fim de revitalizar o panorama do empreendedorismo social. Estes recursos devem incluir uma variedade de possibilidades, incluindo subvenções, empréstimos, oportunidades de investimento de impacte e capital de arranque para novas empresas. Os decisores políticos podem oferecer uma injeção de capital crucial, encorajar a inovação e promover uma mudança social positiva através da conceção de mecanismos

financeiros que respondam às necessidades específicas das empresas sociais. Isto ajudará, em última análise, a criar um ecossistema saudável de empresas orientadas para a missão.

Desenvolver um quadro jurídico simples que identifique com exatidão as empresas sociais e o dote de uma estrutura operacionalmente sólida, proporcionando-lhes simultaneamente vantagens fiscais

Página 31

Os decisores políticos são aconselhados a criar um quadro jurídico claro que distinga especificamente as empresas sociais, visando promover um ambiente favorável ao empreendedorismo social no Chipre. Estas iniciativas devem receber um modelo operacional formal deste quadro que responda às suas necessidades e objetivos específicos. Os decisores políticos podem também pensar em incluir benefícios fiscais especialmente criados para as empresas sociais, de modo a encorajar a sua expansão e impacte. Os decisores políticos podem apoiar uma ecologia positiva que permita às empresas sociais florescer, inovar e promover o progresso económico e social, fornecendo um quadro jurídico claro e vantagens fiscais específicas.

Grécia

Promover o apoio estatal

O papel do Estado é reconhecido como essencial para o bom funcionamento do setor da economia social na Grécia. Os participantes na investigação EMPOWER concordaram que o apoio do Estado é necessário para o bem-estar das empresas sociais. Também mencionaram que, atualmente, o apoio estatal é limitado, levando as ES a soluções de curto prazo, por exemplo, a dependência de voluntários. O apoio do Estado pode assumir várias formas. Uma delas é a concessão de **financiamento adicional**. Esta abordagem pode ajudar ES a suprir algumas necessidades básicas, pelo menos durante a primeira fase, até atingirem um certo nível de sustentabilidade. Um segundo tipo de apoio estatal identificado na investigação EMPOWER é mediante potenciais **motivações** para as ES, como, por exemplo, benefícios fiscais. Estes tipos de motivações apresentam vias potenciais para que as ES existentes se aproximem um pouco mais da sustentabilidade e da prosperidade financeira, enquanto mantêm a sua missão social. O setor da economia social poderá também assistir à mobilização de novos empresários sociais, motivados para entrar no mercado. Isto poderia levar a um

aumento do impacto social em todo o setor. Um terceiro modo de assistência governamental é sob a forma de **apoio material**. Esta forma de apoio pode ocorrer através da colaboração direta e de transações entre agências estatais e ES. Por exemplo, os organismos públicos podem recorrer a produtos e/ou serviços fornecidos por ES. Isto pode revelar-se útil tanto para as ES como para as próprias agências. As ES podem aumentar as suas receitas e o seu impacto social, enquanto os organismos públicos podem melhorar o seu perfil social apoiando empresas com uma determinada missão social. O quarto tipo de apoio estatal identificado no debate do grupo de discussão é sob a forma de **formação**. As agências e organizações estatais de emprego podem oferecer programas educativos e de formação centrados na economia social. Esta abordagem tem o potencial de resultar numa força de trabalho mais qualificada, conhecedora e competente para as ES.

Atender às limitações da legislação e legitimação

O tema do atual quadro jurídico grego surgiu em várias ocasiões ao longo dos debates dos grupos focais. Os participantes que levantaram esta questão eram principalmente céticos relativamente às **limitações** impostas às empresas sociais gregas **pela legislação**. Durante a discussão, a lei n.º 4430/2016 foi descrita como sendo “*uma declaração política*” que impõe restrições às ES em termos de empregabilidade e utilização das suas receitas. Conforme os participantes, o atual quadro legal restringe-as de criar vagas de emprego com base nas suas receitas e não no seu rendimento líquido. Esta situação limita o seu desenvolvimento e a sua expansão, influenciando as suas atividades, a afetação de recursos e, eventualmente, a sua sustentabilidade. Um tema essencial que emergiu através da discussão dos grupos relacionou-se com a **legitimação dos decisores políticos** para decidir sobre questões de economia social. O envolvimento dos agentes ativos da economia social nas discussões legislativas é considerado extremamente limitado, com o predomínio de um modelo de tomada de decisão de “cima para baixo” no setor. Esta situação leva a que os profissionais se sintam ignorados, uma vez que as suas opiniões e ideias não são procuradas em assuntos que os afetam grandemente. Também prejudica a legitimação dos decisores políticos devido à falta de partilha de opiniões entre estes e os profissionais. É essencial **envolver mais agentes da economia social**, tais como organizações e profissionais, no processo de tomada de decisão. Esta abordagem tem o potencial de garantir a melhor qualidade nas decisões futuras, enquanto reforça a legitimação dos decisores políticos.

Irlanda

Estimular ambientes políticos favoráveis

Os decisores políticos, como os ministros do governo (Teachtaí Dála), os departamentos governamentais, as autoridades locais, os organismos reguladores e os comités interdepartamentais podem trabalhar para criar um ambiente político de apoio que incentive e permita o crescimento das ES na Irlanda. Isto pode implicar a introdução de estruturas ou quadros jurídicos específicos adaptados às ES, a simplificação dos processos regulamentares e a clarificação das obrigações legais. Os decisores políticos devem também considerar a possibilidade de oferecer incentivos financeiros variados, tais como benefícios fiscais ou subsídios, para apoiar o seu estabelecimento e crescimento. Além disso, a criação de políticas de contratação que deem prioridade ao valor social e considerem as ES nos processos de contratação pública pode criar oportunidades de mercado e aumentar a sua visibilidade.

Página 33

Promover a colaboração e a parceria

Os decisores políticos podem promover a colaboração entre ES, departamentos governamentais, empresas e o setor sem fins lucrativos para amplificar o impacte social. Isto pode ser conseguido através da criação de plataformas de colaboração, tais como redes de inovação social (como o SIFI, SEI, etc.), ou grupos de trabalho, onde os *stakeholders* se podem reunir para partilhar conhecimentos, recursos e melhores práticas. Os decisores políticos podem facilitar as parcerias encorajando colaborações intersectoriais e apoiando iniciativas que promovam a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades. Adicionalmente, os decisores políticos podem criar programas de financiamento especificamente dedicados à promoção de projetos de colaboração entre ES e outras *stakeholders* (como o *Fundo de Desenvolvimento de Empresas Sociais*, o *Fundo de Inovação Social*, etc.), encorajando soluções inovadoras para os desafios sociais.

Itália

Estimular o “efeito de arrasto”

Se os decisores locais decidirem fazer escolhas arrojadas que favoreçam as ES e os processos de inovação que criam, podem influenciar positivamente outros governos locais na área circundante na mesma direção.

Promover serviços colaborativos com as empresas sociais

Os decisores políticos devem adotar as medidas e os instrumentos já presentes na legislação nacional e local, a fim de produzir regulamentos específicos sobre determinadas etapas relacionadas com os programas de colocação profissional e a possibilidade das ES co

Página 34

Reduzir a burocracia

Os governos locais têm de incentivar o investimento, reduzindo a burocracia e encorajando a criação de novas ES através da investigação, recolha de dados sobre o impacte, um maior conhecimento e sensibilização para as suas atividades e realizações. Isto iria ajudar os administradores a compreender o impacte que as ES partilham localmente.

Desenvolver uma norma comum para avaliar o impacte

Desenvolver um padrão de avaliação para medir o impacte das ES, mas esta questão deve ser tratada nacionalmente e não localmente, uma vez que os municípios não podem legislar em domínios de competência nacional.

Portugal

Criar um ambiente jurídico e regulamentar favorável

Para promover e reforçar o setor do empreendedorismo social em Portugal, os decisores políticos devem dar prioridade à criação de um ambiente legal e regulamentar favorável. Isto implica o desenvolvimento de um quadro jurídico claro e adaptado às ES, o estabelecimento de regulamentos de apoio e a concessão de incentivos financeiros.

O primeiro passo é estabelecer um quadro jurídico distinto que clarifique o estatuto jurídico, a estrutura de governação e os mecanismos de responsabilização das ES. Este quadro deve reconhecer as características e os contributos únicos do empreendedorismo social, facilitando o acesso ao financiamento, aos recursos e ao apoio. Ao oferecer uma identidade

jurídica clara, as ES podem navegar mais eficazmente no panorama empresarial e atrair os investimentos necessários para promover o seu impacte.

Além disso, os decisores políticos devem implementar regulamentos de apoio que reduzam os encargos administrativos e racionalizem os processos para as ES. A simplificação dos procedimentos administrativos e a redução das barreiras burocráticas encorajarão mais indivíduos e organizações a envolverem-se no empreendedorismo social. Ao criar um ecossistema favorável, os decisores políticos podem fomentar o crescimento das ES, promover a inovação e enfrentar os desafios sociais de forma mais eficaz.

Além disso, os decisores políticos devem explorar incentivos financeiros para incentivar o empreendedorismo social. Isto pode incluir incentivos fiscais, subvenções, subsídios e políticas preferenciais de contratação que deem prioridade à criação de valor social. Ao proporcionar benefícios e apoios financeiros, os decisores políticos podem atrair mais empreendedores para o setor social, estimular a inovação e gerar um impacte social positivo. Estes incentivos podem também promover a colaboração entre ES e outros *stakeholders*, tais como entidades governamentais, empresas e instituições académicas, criando um ecossistema colaborativo onde diferentes atores trabalham em conjunto para objetivos comuns.

[Promover a colaboração e o diálogo](#)

Para fazer avançar o setor do empreendedorismo social em Portugal, os decisores políticos devem promover ativamente a colaboração e o diálogo entre todos os intervenientes relevantes. Implica criar um ambiente que encoraje a troca de ideias, experiências e recursos, enquanto se cultiva um sentido coletivo de propriedade e responsabilidade partilhada.

Os decisores políticos podem facilitar o cultivo da colaboração, promovendo a formação de redes, consórcios e parcerias que reúnam empreendedores sociais, entidades governamentais, empresas privadas, instituições académicas e organizações da sociedade civil. Estas redes servem de canais para a partilha de conhecimentos, competências e oportunidades, fomentando uma cultura de cooperação que transcende as fronteiras tradicionais.

Além disso, os decisores políticos devem promover o diálogo e o envolvimento entre os empresários sociais e os próprios decisores políticos. Isto pode ser conseguido mediante fóruns interativos, *workshops* inclusivos e consultas participativas. Ao envolver ativamente os empresários sociais no processo de elaboração de políticas, os decisores políticos podem obter informações valiosas sobre os desafios do setor, identificar áreas de melhoria e cocriar soluções com base na sabedoria coletiva dos diretamente envolvidos.

Ao promoverem a colaboração e o diálogo, os decisores políticos podem cultivar um ecossistema que fomente a inovação, impulse o impacto social e permita que os empreendedores sociais prosperem. Esta abordagem não só conduz ao desenvolvimento de políticas e regulamentos eficazes, mas também estabelece uma base sólida para o crescimento sustentado e a resiliência no setor do empreendedorismo social.



Figura 4. Recomendações para os decisores políticos

Conclusão

A investigação EMPOWER levanta alguns pontos significativos sobre a situação das empresas sociais em Portugal, Bulgária, Chipre, Grécia, Irlanda e Itália. Os participantes de todos os países parceiros destacaram questões semelhantes com que as ES lidam. Em termos de fatores de sucesso, os temas mais comuns incluem a sustentabilidade e a distribuição de recursos financeiros, o que significa que as ES bem-sucedidas têm de encontrar formas de garantir a sua sobrevivência económica para poderem cumprir a sua missão social. Outro tema crucial está relacionado com a gestão, sendo os principais subtemas a estratégia, a liderança e os recursos humanos. O fator humano é de grande valor para as ES, devido à necessidade de capital social qualificado e dedicado. Além disso, as ES que pretendem alcançar o sucesso necessitam de um modelo de negócio adequado e de uma ligação clara entre um objetivo social inovador e os meios para o alcançar. Outros fatores de sucesso importantes estão ligados ao grau de abertura das ES e ao envolvimento da comunidade. O seu sucesso está fortemente ligado à comunidade, ao contexto em que operam e à sua vontade de colaborar e de se envolver com outros atores externos. Além disso, uma ES bem-sucedida é aquela que é capaz de medir o seu impacto social e contabilizar o valor social que traz para a sua comunidade e público-alvo.

Página 37

Os desafios que as ES dos países parceiros enfrentam derivam de temas semelhantes aos fatores de sucesso, o que significa que as ES bem-sucedidas são as que superam os seus desafios. Os temas comuns incluem questões financeiras, como o acesso ao financiamento e a garantia da sustentabilidade financeira, mas também a gestão em termos de competências de gestão das pessoas e a adoção de modelos de negócio inovadores. Outro tema crucial levantado pelos participantes na investigação centra-se no quadro jurídico dos países em estudo. Mais especificamente, apesar das diferenças nos regulamentos dos países EMPOWER, muitos participantes levantaram a questão da falta ou restrição de quadros regulamentares que colocam desafios ao bom funcionamento das ES. Outro desafio destacado é a resposta do público à natureza e às atividades das ES. O público parece não ter a compreensão e o conhecimento essenciais sobre o papel das ES na economia nacional. Esta situação leva a uma falta de sensibilização para as suas atividades e missão social, o que, por sua vez, limita o acesso das ES ao financiamento, a potenciais colaborações, a oportunidades de promoção ou, simplesmente, ao sucesso na obtenção e/ou aumento do seu impacto social.

A reação do público está relacionada com a abertura de uma ES e com as suas tentativas de criar e encontrar redes de apoio e de alcançar uma visão comum para reforçar a sua posição no mercado. Além disso, a concorrência e a competitividade são de grande importância para as empresas sociais. Os profissionais reconhecem a sua luta para competir com as empresas normais e alcançar o equilíbrio adequado entre a sustentabilidade financeira e a manutenção da sua missão social.

O documento EMPOWER Recomendações para a construção de um ecossistema sustentável de inovação social inclui recomendações para profissionais e decisores políticos que consistem em respostas ao que estes dois tipos de atores podem fazer para melhorar a situação no setor do empreendedorismo social. Estas recomendações abrangem uma variedade de iniciativas que, espera-se, conduzam a um futuro melhor para os Empreendedores Sociais.

Referências

Angelova M. & Pastarmadzhieva D. (2021). *Opportunities for Social Entrepreneurship in Transition Economies: The Case of Bulgaria*

Arranz Peña, N., & Fernández de Arroyabe, J. C. (2002). *Business cooperation: From theory to practice*. Palgrave Macmillan. Página 39

Barbosa, N., & Santinha, G. (2018). Funding social entrepreneurship in Portugal: Opportunities and challenges. In *Entrepreneurship and Development in the 21st Century* (pp. 65-84). Springer.

Bilgili, Ö., & Sezer, D. (2016). A Comparative Analysis of Social Entrepreneurship Perceptions among University Students in Ireland and Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 494-511:
www.ijasos.ocerintjournals.org/tr/download/article-file/1256745

CASES. (2021) Plano de Ação para a Economia Social Retrieved from www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf

DCU Social Entrepreneurship, Best Practices Ireland

Department of Business, Enterprise and Innovation. (2016). Social Enterprise in Ireland: Sectoral Opportunities and Policy Issues:
www.enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/forf%C3%A1s/social-enterprise-in-ireland-sectoral-opportunities-and-policy-issues.pdf

Department of Rural and Community Development. (2019). Community Finance Ireland:
www.assets.gov.ie/19332/2fae274a44904593abba864427718a46.pdf

Doyle, E., & O'Doherty, D. (2013). Social Entrepreneurship in Ireland: Opportunities and Challenges. In G. Cunningham, R. Ramlogan, & J. Wilson (Eds.), *New Perspectives in Social Enterprise* (pp. 149-164). Routledge:
www.books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=3c2AAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=social+enterprise+examples+ireland&ots=iD10sHpgoH&sig=U2wi8V7XLWwn0T40En1PynHeLAA&redir_esc=y#v=onepage&q=social%20enterprise%20examples%20ireland&f=false

EUCLID Network -The knowledge Centre (May 25, 2021) Portuguese social enterprise monitor report: www.knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2021/05/25/portuguese-social-enterprise-monitor-report/

European Commission (2019). *Social enterprises and their ecosystem in Europe. Updated country report: Cyprus*. Author George Isaias. Luxembourg: Publications Office of the European Union: www.europa.eu/!Qq64ny

Página 40

Foggin, Sophie (December 11, 2019) A social entrepreneur's guide to Lisbon. 150 sec blog: www.150sec.com/a-social-entrepreneurs-guide-to-lisbon/13196/

Government of Ireland. (2019). Social Enterprise: www.gov.ie/en/publication/624c74-social-enterprise/

Kearins, K., & Russell, P. (2009). Social Entrepreneurship: A New Lens for Examining Social Change. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(3), 331-343: www.citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=972af799ef98feb3a4543511996adb1fb7d593bf

Kitching, A., & O'Sullivan, M. (2015). *Social Enterprise in Ireland: Theory, Structure and Impact*. TU Dublin: www.arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=tfschhmtart

Learning and Innovation Centre (LINC). (n.d.). Home. Retrieved from www.lincprogramme.ie/

Nyssens, M. (2013). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. ResearchGate: www.researchgate.net/profile/M-Nyssens/publication/238106607_Conceptions_of_Social_Enterprise_and_Social_Entrepreneurship_in_Europe_and_the_United_States_Convergences_and_Divergences/links/0046352d67c1952264000000/Conceptions-of-Social-Enterprise-and-Social-Entrepreneurship-in-Europe-and-the-United-States-Convergences-and-Divergences.pdf

OECD Report: www.oecd.org/employment/leed/oecd-reviews-on-local-job-creation-employment-and-skills-strategies-in-portugal-dc6a6097-en.htm

Paul Partnership. (2019). Creating an Enabling Supportive Environment for the Social Enterprise Sector in Ireland: www.paulpartnership.ie/wp-content/uploads/2019/08/Creating-an-Enabling-Supportive-Environment-for-the-Social-Enterprise-Sector-in-Ireland.pdf

Página 41

PhD Ilcheva M. (Study, 2020). *Effective models for social inclusion through interaction of social economy and social work*

SCML. Empreendedorismo Social: www.scml.pt/empreendedorismo-social/inovacao-e-empreendedorismo/

