



# creando valor

Guia de ferramentas e recursos  
para o empreendedorismo social



**Interreg**  
Espana - Portugal

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIAO EUROPEIA  
UNION EUROPEEN



Ecossistema Transfronteiriço  
para a Promoção do empreendedorismo  
e da economia social com impacto  
na Região Euroace

Edita

**Dirección General de Empresa**

Paseo de Roma, s/n

06800 - Mérida (Badajoz)

Tlf: 900 107 360

extremaduraempresa@juntaex.es

Guia de ferramentas cofinanciado em 75% pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através do programa Interreg V-A Espanha Portugal (POCTEP) 2014-2020, no âmbito do projeto 0186\_EFES\_4\_E Ecosistema transfronteiriço para a promoção do empreendedorismo e economia social com impacto na região Euroace.

Cláusula de género: Para facilitar o uso inclusivo da linguagem na comunicação escrita, nos casos em que o texto desta publicação use substantivos masculinos para se referir a grupos mistos, deve-se entender que o seu uso se refere a pessoas de ambos sexos, contribuindo assim para a eliminação de estereótipos de género, preconceitos e diversas formas de discriminação que estão na base da desigualdade. Esta opção linguística tem o único objetivo de facilitar a leitura do documento..

Licença para usar este relatório: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_ES)

((Reconhecimento Não comercial-Partilhar Igual 4,0 internacional (CC BY-NC-SA 4.0))

## Índice

**Conheça o projeto EFES.** \_ 5

**Como usar esta guia.** \_ 7

**Roteiro visual da guia.** \_ 8

**Fase 1. Identificação de ideias de negócio.** \_ 10

> Ferramenta 1. **Media reports.** \_ 13

> Ferramenta 2. **Entrevistas qualitativas.** \_ 17

> Ferramenta 3. **5 why.** \_ 21

**Fase 2. Articulação problema-solução.** \_ 28

> Ferramenta 4. **Soluções de mercado.** \_ 31

> Ferramenta 5. **Mapa de empatia.** \_ 35

> Ferramenta 6. **BrainStore.** \_ 39

**Fase 3. Articulação produto-mercado.** \_ 46

> Ferramenta 7. **Proposta de valor.** \_ 49

> Ferramenta 8. **Prototipagem rápido.** \_ 53

> Ferramenta 9. **Mapa de experiência do cliente.** \_ 57

> Ferramenta 10. **Canvas de modelo de negócio social.** \_ 61

> Ferramenta 11. **Produto mínimo viável.** \_ 65

## **Fase 4.** Análise de mercado. \_ 72

- Ferramenta 12. **Ferramentas on-line para a análise de mercado.** \_ 75
- Ferramenta 13. **Mapeamento de clientes.** \_ 79
- Ferramenta 14. **Análise da concorrência.** \_ 83
- Ferramenta 15. **Ferramentas de feedback direto.** \_ 87

## **Fase 5.** Análise de viabilidade e acesso a financiamento. \_ 94

- Ferramenta 16. **Análise de custos.** \_ 97
- Ferramenta 17. **Modelo de receitas.** \_ 101
- Ferramenta 18. **Estudo de viabilidade.** \_ 105
- Ferramenta 19. **Fontes de financiamento.** \_ 109

## **Fase 6.** Medição de impacto. \_ 116

- Ferramenta 20. **Medição do impacto. Indicadores SMART.** \_ 119
- Ferramenta 21. **Teoria da mudança.** \_ 123
- Ferramenta 22. **Loop de aprendizagem.** \_ 127

## **Fase 7.** Plano de ação. \_ 134

- Ferramenta 23. **Branding corporativo.** \_ 137
- Ferramenta 24. **Planificação do trabalho. Diagrama de Gantt.** \_ 141
- Ferramenta 25. **Pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento.** \_ 145
- Ferramenta 26. **Análise de escala.** \_ 149

## **Bibliografia e links.** \_ 156

### Conheça o projeto EFES.

A dimensão social das empresas é um facto inegável, mas para algumas delas, o desenvolvimento de soluções para problemas sociais, culturais e ambientais constitui a sua razão de existir, inclusive por cima do lucro.

O empreendedorismo social é outro modelo de negócio. Faz uma aposta em projetos com impacto positivo na sociedade e no meio envolvente. Através da inovação social, contribui para a solução de necessidades não satisfeitas, facilitando um crescimento responsável.

O empreendedor social enfrenta-se a um duplo desafio: criar modelos inovadores e sustentáveis, com a capacidade de enfrentar as necessidades e exigências do mercado e, por sua vez, estar preparado para responder aos desafios sociais e ambientais atuais e de futuro.

Por este motivo, a partir da Dirección General de Empresas de la Consejería de Economía, Ciencia e Agenda Digital, da Junta da Extremadura, lançamos o projeto EFES “Ecosistema transfronteiriço para a Promoção do Empreendedorismo e Economia Social com impacto na região Euroace”, que tem como objetivo principal incentivar e apoiar o espírito empresarial social, a criação de novas empresas sociais e a consolidação das empresas já existentes que respondem a desafios sociais nos territórios da Extremadura (Espanha) e do Alentejo (Portugal).



### Como usar esta guia.

Para facilitar o uso da Guia de ferramentas e recursos “Creando Valor”, dividimos o itinerário empreendedor em 7 fases e, para cada uma delas, desenvolvemos diversas ferramentas, num total de 26 ferramentas.

Pode usar a Guia de forma sequencial, aplicando cada uma das ferramentas à sua iniciativa de empreendedorismo social, isto é, iniciando na ferramenta 1 e terminando com a ferramenta 26. Também, pode usar as diferentes ferramentas de forma independente, de acordo com as suas necessidades.

Cada uma das ferramentas contém as seguintes secções:

> **Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?**

Esta secção apresenta uma breve descrição dos aspetos específicos que a ferramenta em questão pode contribuir para o desenvolvimento do seu projeto de empreendedorismo social.

> **Como se utiliza.**

Nesta secção indicam-se os passos a seguir para aplicar a ferramenta.

> **Dicas importantes para o uso da ferramenta.**

Nesta parte, apresentam-se ideias breves, dicas sobre como reforçar e aproveitar ao máximo a ferramenta.

> **Tabela de trabalho da ferramenta.**

Nesta secção, apresentamos o esquema de trabalho para a implementação da ferramenta.

> **Anotações.**

Secção na qual pode redigir notas ou observações que surjam durante o uso da ferramenta.

Todas as ferramentas possuem uma versão download para preencher, na qual, poderá encontrar, também, exemplos que o ajudam no processo.

Pode ter acesso a estas ferramentas através da web [www.proyectoefes.es/creandovalor](http://www.proyectoefes.es/creandovalor)



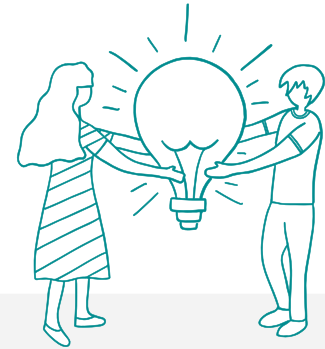
**Fase 1**  
Ideias e  
identificação  
de ideias de  
negócio



**Fase 2**  
Articulação  
problema  
solução

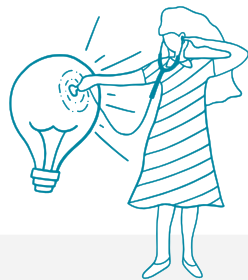


**Fase 3**  
Articulação  
produto  
mercado



**Fase 4**  
Análise de  
mercado

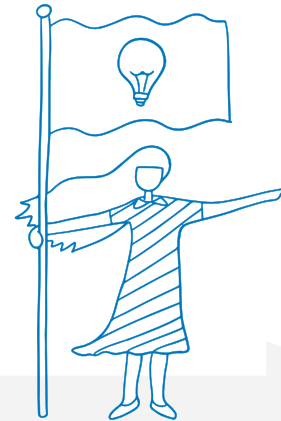




**Fase 5**  
Análise de  
viabilidade e acesso  
a financiamento



**Fase 6**  
Medição  
de impacto



**Fase 7**  
Plano  
de ação



## Fase 1

Ideias e  
identificação de  
ideias de negócio

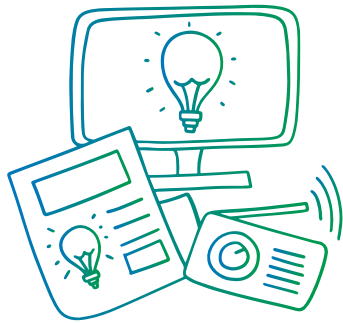
Neste momento, encontra-se na fase 1 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, irá trabalhar na criação de ideias e identificação de ideias de negócio.

Através das ferramentas propostas, poderá explorar tendências globais e locais e identificar problemas sociais ou meio ambientais aos quais poderá dar resposta, através da sua própria iniciativa, segundo a perspetiva de empreendedorismo social.

Haverá três ferramentas que comporão esta fase:

- > Ferramenta 1. **Media reports.**
- > Ferramenta 2. **Entrevistas qualitativas.**
- > Ferramenta 3. **5 why.**



### Fase 1.

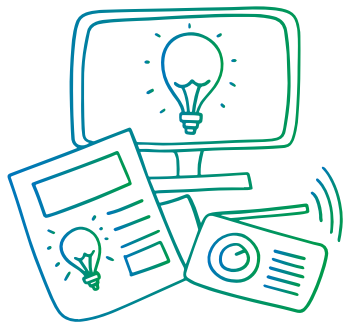
Identificação  
de ideias de negócio

## Ferramenta 1

# Media reports

### Referência

Guía del emprendedor  
**Juan Boluda**



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Todos os projetos de empreendedorismo social nascem a consequência de êxito da seguinte cadeia de valor:

1. Identificação de uma necessidade social ou ambiental no seio de uma comunidade.
2. Identificação de uma oportunidade associada à necessidade previamente identificada.
3. Desenho de uma proposta, de um projeto de empreendedorismo social que responda à necessidade identificada.

Os media reports facilitam a análise, a recolha de informação e a identificação de necessidades e oportunidades para a criação de projetos nos âmbitos social e ambiental, através de uma pesquisa na Internet e meios de comunicação digital, imprensa escrita, rádio e televisão.

Com base nas necessidades e oportunidades identificadas, poderá começar a elaborar projetos de empreendedorismo social que constituam uma resposta a estas necessidades.

Recomendamos que a sua pesquisa seja local e global, garantindo, assim, uma análise abrangente da realidade.

## Como se utiliza

Para criar cada um dos Media Reports, distinguimos dois momentos.

### MOMENTO 1. PESQUISA DE NOTÍCIAS.

1. Faça uma pesquisa minuciosa de notícias nos âmbitos sociais ou ambientais, anotando aquelas que despertem a sua atenção. Recomendamos que procure diversidade na linha editorial. Desta forma, obterá resultados mais enriquecedores.
2. Selecione as 4 notícias que considerar mais relevantes.

## MOMENTO 2. ELABORAÇÃO DO REPORT.

Trabalhe cada notícia selecionada tendo em conta as diferentes colunas do report.

1. Coluna 1. Sintetize numa manchete a notícia.
2. Coluna 2. Cite o meio de comunicação do qual extraiu a notícia.
3. Coluna 3. Identifique a comunidade afetada pela notícia.
4. Coluna 4. Indique a necessidade social ou ambiental subjacente à notícia.
5. Coluna 5. Identifique a oportunidade associada à necessidade detetada.
6. Coluna 6. Redija, num parágrafo breve, uma proposta para um projeto de empreendedorismo social que valorize a oportunidade identificada e a resposta à necessidade identificada para a comunidade envolvida.

O produto final obtido após usar esta ferramenta serão 4 Media Reports ou fichas de investigação em diferentes meios: um report para Internet e meios digitais, outro para imprensa escrita, outro para televisão e outro para rádio. Recomendamos que siga esta ordem ao elaborar os reports.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Ainda que o procedimento para sistematizar a recolha de informação seja o mesmo para cada media report, a sua abordagem é diferente de acordo com o meio que estamos a analisar. A seguir, apresentamos um conjunto de dicas para facilitar a tarefa em cada caso:

- > **Internet e meios digitais.** Comece a fazer a pesquisa pelas temáticas mais relacionadas com os seus interesses e preocupações. Não fique pela imprensa digital. Pesquise, também, pelas redes sociais, blogs e fóruns.
- > **Imprensa escrita.** Faça uma pesquisa detalhada em todas as seções da publicação, embora, a priori, possa parecer que em algumas seja difícil encontrar informação de interesse. As oportunidades aparecem onde menos esperamos.
- > **Televisão.** Não pesquise apenas nos telejornais. Programas divulgativos, documentais, programas culturais ou entrevistas podem ser fontes de informação interessantes.
- > **Rádio.** Leve, sempre, de um pequeno caderno de anotações, no qual possa escrever notícias do seu interesse. Se as circunstâncias permitirem, elabore um breve resumo da notícia, registando o nome da emissora e o programa que está a escutar para, mais tarde, poder aceder à informação na Internet.

## Media Report

Desenvolva um media report para **Internet e meios digitais**, outro para **imprensa escrita**, outro para **televisão** e, por último, um media report para **rádio**

### Noticia

1

### Comunidade afetada

3

### Oportunidade identificada

5

### Meio de Comunicação

2

### Necessidade da comunidade

4

### Proposta de resposta à necessidade

6





### Fase 1.

Identificação  
de ideias de negócio

## Ferramenta 2

# Entrevistas qualitativas

### Referência

Projeto EFES



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Um dos fatores para o sucesso na implementação de um projeto de empreendedorismo social, diz respeito à interação real com os atores associados a iniciativas sociais e meio ambientais (especialistas, usuários e usuárias, etc.).

O desenvolvimento de entrevistas qualitativas com os protagonistas é uma abordagem direta, que facilita a interação e permite a recolha e sistematização de dados e informação relevantes.

A informação obtida e tratada através do trabalho de campo servirá de base para criar soluções, propostas de valor e identificar ideias de negócios nos âmbitos social e ambiental.

Além disso, a realização de entrevistas qualitativas promove a escuta ativa de pessoas e pontos de vista diferentes com os quais podemos comparar as nossas ideias e opiniões. Do mesmo modo, nos ajudará a criar uma imagem consistente e bem fundamentada da realidade dos setores, ou áreas, em que pretendemos desenvolver a nossa iniciativa.

## Como se utiliza

O uso de entrevistas qualitativas como ferramenta para identificar ideias de negócio de empreendedorismo social envolve o desenvolvimento de 4 fases do trabalho.

**1. Identificação dos atores que participarão nas entrevistas.** Nesta fase, é importante definir o perfil das pessoas que participarão nas entrevistas.

Poderão ser especialistas que fazem parte de organizações, instituições ou empresas relacionadas com o âmbito do empreendedorismo social que está a explorar. Igualmente, será interessante entrevistar usuários de iniciativas sociais ou ambientais que sejam do seu interesse e conhecer, assim, as suas preocupações e necessidades. Além de definir o perfil geral das pessoas para as entrevistas, deverá fazer um esforço de concretização, isto é, identificar as pessoa de cada organização com as quais gostaria de se reunir e conseguir o seu contacto.

- 2. Planificação da entrevista.** Cada entrevista deve ser planificada com antecedência. A planificação deve incluir, no mínimo, os seguintes aspetos:
  - > Data, hora, local e formato da entrevista.
  - > Motivações para a entrevista. Porque é interessante realizar a entrevista?
  - > Resultados esperados. Que informação pretendemos recolher?
  - > Perguntas-chave. Questões prioritárias a serem abordadas na entrevista.
- 3. Desenvolvimento da entrevista.** Deverá recolher as ideias principais que aparecerem durante a conversa e as respostas às perguntas-chave que elaborou, previamente.
- 4. Conclusões e criação de valor.** Concluída a entrevista, poderá analisar a informação obtida para identificar novas ideias de projetos de empreendedorismo social e retirar conclusões úteis para a implementação da sua própria iniciativa.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Antes de realizar qualquer uma das entrevistas qualitativas planificadas, pesquise informação sobre a organização à qual o entrevistado pertence.

Conheça a sua história, visão e missão. Identifique os seus princípios e valores e descubra quais são as suas preocupações e motivações, os projetos e iniciativas em que está envolvida.

## Momento 1. Identificação de atores

### Perfil da pessoa a entrevistar

### Nome

### Organização a que pertence

### Informação para contacto

#### Telefone

#### Mail

#### Morada

#### Outros

## Momento 2. Planificação da Entrevista

### Data da entrevista

### Local da entrevista

### Formato da entrevista

### Motivação para a entrevista

### Resultados esperados

### Perguntas-chave (PC)

PC1

PC2

PC3

## Momento 3. Desenvolvimento da entrevista

### Ideias-chave identificadas na entrevista

### Respostas às perguntas-chave (RPC)

RPC1

RPC2

RPC3

## Momento 4. Conclusões e criação de valor

### Conclusões retiradas da entrevista

### Ideias obtidas relacionadas com o empreendedorismo social

Idea 1

Idea 2

Idea 3



## Fase 1.

Identificação  
de ideias de negócio

## Ferramenta 3

# 5 Why

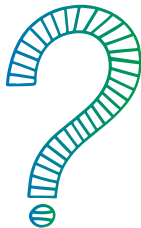
### Referências

Historia en Wikipedia de la técnica  
5 Why

Técnica de “Los Cinco Por Qués”  
O 5 W

**Walter Michalski**

Gamestorming. Ediciones Deusto.  
**Dave Gray, Sunny Brown,  
Jamer Macanufo**



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Quando alguém nos apresenta um problema ou desafio, a nossa primeira reação é responder com ideias que o resolvam. Mas ao dar uma resposta rápida, muitas vezes, esquecemos algo muito importante: dedicar algum tempo a perceber as causas do problema. Qual a causa? Porquê surge?

A técnica dos “cinco porquês” tenta ir mais além da superfície de um problema para descobrir a raiz da causa. Esta análise permite articular, de forma mais adequada, a solução que pretendemos oferecer.

5 Why é uma ferramenta criada para dirigir a nossa capacidade criativa, focando-nos nas causas e não nas soluções; permite aprofundar sobre a natureza do elemento objeto de análise e descobrir novos componentes que nos ajudam a configurar uma proposta de valor.

## Como se utiliza

Para implementar a ferramenta 5 Why, siga os passos que apresentamos a seguir.

1. Identifique um desafio no qual deseja trabalhar; uma necessidade social ou ambiental que tenha identificado e considere relevante. Escreva-a no primeiro rectângulo da cadeia Why.
2. Primeiro Why. Analise a questão que selecionou como ponto de partida e responda com um “porquê?” no rectângulo correspondente a Why1 na cadeia Why.

Por exemplo, um desafio relacionado com o facto de as pessoas idosas caírem com frequência, o primeiro “porquê” poderia ser: Porque razão uma pessoa idosa cai frequentemente? E as respostas possíveis, por exemplo, “porque está fisicamente mais debilitado” ou “porque tomou remédios que o deixam aturdido”.

3. Os seguintes Why. Preencha o retângulo correspondente a Why2 na matriz Why, indicando o “porquê” da sua resposta em Why1 ser verdadeiro ou o “porquê” do que ocorre. Repita este procedimento até finalizar com o com a opção correspondente ao Why5 da cadeia.

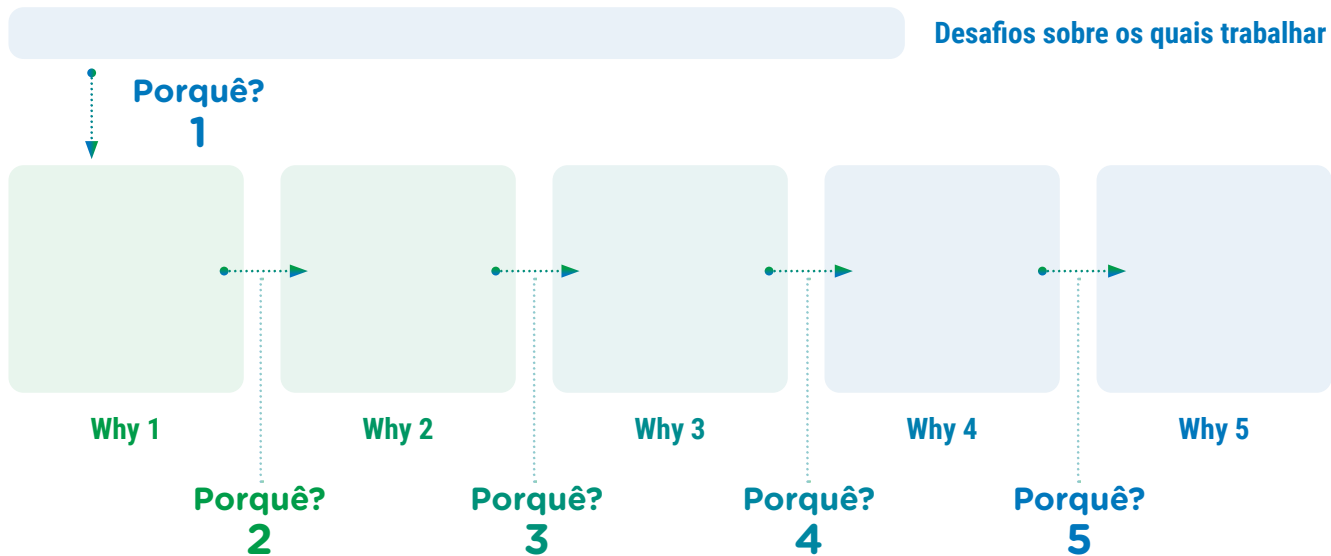
4. Reflita sobre a cadeia Why criada por si e retire as conclusões e elementos de valor que o ajudem a delinear novas ideias para desenvolver projetos de empreendedorismo social. Escreva essas conclusões junto com a ideia de negócio que consiga identificar.

## **Dicas importantes para usar a ferramenta**

A ferramenta dos 5 Why pode ser aplicada num ambiente de trabalho coletivo com o objetivo de um grupo de pessoas analisar um desafio, descobrir a origem do problema e procurar soluções conjuntas.

A dinâmica das ações seria semelhante: partindo de um trabalho individual, no qual cada pessoa criou a sua própria cadeia Why, para chegar, finalmente, a uma única cadeia de Why finalmente e partilhada por todo o grupo.

O trabalho finalizaria com uma reflexão, em assembleia, do trabalho desenvolvido e a recolha de conclusões colectivas.



### Conclusões e elementos de valor recolhidos na cadeia Why















## Fase 2

Articulação  
problema-solução

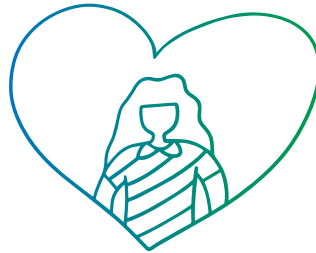
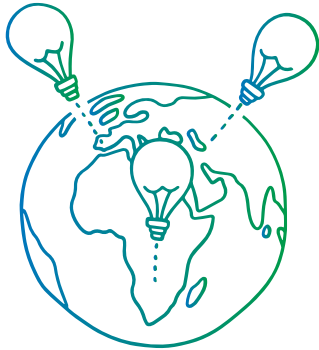
Agora, encontra-se na fase 2 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, iremos abordar a articulação problema-solução.

Através das ferramentas que propomos, poderá explorar as oportunidades identificadas na fase anterior e começar a criar soluções viáveis para incorporar à sua iniciativa de empreendedorismo social.

Esta fase contém três ferramentas:

- > Ferramenta 4. **Soluções de mercado.**
- > Ferramenta 5. **Mapa de empatia.**
- > Ferramenta 6. **BrainStore.**



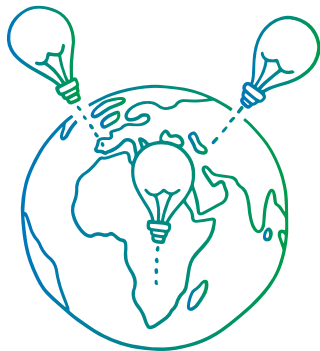
## Fase 2.

Articulação  
problema-solução

# Ferramenta 4 Soluções de mercado

## Referência

Projeto EFES



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Antes da implementação de qualquer projeto de empreendedorismo social, é essencial realizar uma análise do estado atual em que se encontra o âmbito da iniciativa a ser desenvolvida.

Devemos ter uma imagem clara das iniciativas concorrentes que encontrámos no mercado para avaliar, a partir de um diagnóstico, se há espaço para a nossa iniciativa.

Com esta ferramenta, poderá pesquisar sobre soluções globais e locais, já existentes no mercado, que dão resposta à necessidade da qual a sua iniciativa empreendedora surge.

Posteriormente, identifique os **vetores de força** dos seus concorrentes, entendendo como vetor de força o elemento ou valor que permitiu o posicionamento da empresa ou organização no mercado. Esta análise será útil para conhecer a dinâmica do mercado e abordar as necessidades do seu segmento de clientes.

A partir da identificação dos vetores de força de cada um dos seus concorrentes, poderá obter as aprendizagens que permitam adaptar os valores e práticas de sucesso ao seu próprio projeto de empreendedorismo social.

Pode comprovar que esta ferramenta, para além de nos ajudar a conhecer as soluções de mercado mais bem-sucedidas, permite-nos incorporar à nossa iniciativa os fatores que contribuíram para o seu sucesso.

## Como se utiliza

Essa ferramenta baseia-se no preenchimento do **mapa do mercado**.

Comece por descrever as principais necessidades cobertas pelo seu projeto de empreendedorismo social.

A seguir, identifique as principais empresas ou organizações que dão resposta à mesma necessidade e já operam no mercado com sucesso. Ou seja, identifique os concorrentes com os quais o seu projeto de empreendedorismo social partilhará mercado.

Identifique com o nome e a web.

O próximo passo será identificar os **vetores de força** de cada uma das iniciativas concorrentes selecionadas.

Trata-se de encontrar as singularidades que permitiram à empresa ou organização concorrente em análise, diferenciar-se de outros concorrentes e encontrar o seu nicho no mercado e na mente dos clientes-alvo.

Propomos que identifique pelo menos três vetores de força para cada concorrente.

Por último, trata-se de obter de cada um dos vetores de força descritos para cada concorrente, aqueles aprendizagens, práticas e elementos de valor que, após a correspondente adaptação à sua realidade e características específicas, podem ser incorporados a iniciativa de empreendedorismo social que está a desenvolver.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

É importante realizar uma prospeção detalhada das empresas ou organizações concorrentes.

Sugerimos que utilize a Internet como principal fonte de dados, mas pesquise, também, por outros meios de comunicação.

Conversar com pessoas, organizações e profissionais relacionados com o âmbito do seu projeto podem oferecer informação valiosa para ajudá-lhe a completar a informação desta ferramenta de uma maneira eficaz.

Como exercício complementar, convidamo-lhe, após ter o mapa de mercado do seu projeto de empreendedorismo social, a procurar os elementos, produtos ou serviços que possam ajudá-lhe a diferenciar-se das soluções existentes e que tem descoberto durante o desenvolvimento da ferramenta.



## Necessidade

### Necessidade coberta pelo projeto de empreendedorismo social



#### Concorrentes

Empresas ou organizações que operam no mercado para dar resposta à mesma necessidade

Nome do concorrente

Web

#### Vetores de força

Elementos de valor que propiciaram o posicionamento da empresa ou organização no mercado

Vetor de força 1

Vetor de força 2

Vetor de força 3

#### Aprendizagens

Elementos da iniciativa em análise que podem ser introduzidos no projeto de empreendedorismo social

Aprendizagem 1

Aprendizagem 2

Aprendizagem 3



## Fase 2.

Articulação  
problema-solução

# Ferramenta 5

## Mapa de empatia

### Referência

Empathy map  
Dave Grey, Xplane



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O foco de qualquer projeto de empreendedorismo social são as pessoas ou comunidades que se beneficiam diretamente das suas ações.

Desta forma, ao implementar o seu projeto de empreendedorismo social, é essencial saber se a nossa proposta vai ao encontro das pessoas que estão especialmente envolvidas no problema que deseja resolver ou com a necessidade à qual pretende responder.

O **mapa da empatia** é uma ferramenta que facilita o processo de conhecer as pessoas que podemos vincular ao nosso projeto, antecipando o impacto da nossa ideia na comunidade alvo e ajustando a proposta às suas necessidades reais.

Para a recolha de informação, propomos que desenvolva um conjunto de entrevistas, que podemos designar por **entrevistas empáticas**, com as pessoas relacionadas com a sua iniciativa e que selecionou previamente.

Por meio da **entrevista empática**, poderá colocar-se no lugar da outra pessoa, observando como se sente, o que vê, como está afetada pelo problema que deseja resolver com o seu projeto, como interage e se relaciona com as restantes pessoas envolvidas.

## Como se utiliza

Inicialmente, identifique um conjunto de pessoas que tenham relação direta com o problema ao qual pretende responder, através do seu projeto de empreendedorismo social.

A seguir, realize uma **entrevista empática** com cada uma das pessoas selecionadas.

Para cada uma das entrevistas, preencha um **canvas para a sistematização de informação retirada na entrevista empática**.

No canvas, preencha os seguintes campos, com a informação obtida através da entrevista empática:

- 1. O que pensa.** Recolha as preocupações e aspirações da pessoa entrevistada.

- 2. O que escuta.** Recolha informação sobre o que dizem, e como o dizem, as pessoas que compõem o círculo mais próximo da pessoa entrevistada.
- 3. O que vê.** Recolha informação sobre o ambiente físico e as relações da pessoa entrevistada.
- 4. O que diz e faz.** Como se relaciona a pessoa entrevistada com as pessoas que fazem parte do seu círculo mais próximo?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Procure criar condições que facilitem, tanto quanto possível, o desenvolvimento de entrevistas empáticas, procurando que a pessoa se sinta confortável.

Durante a entrevista, preste muita atenção à linguagem não-verbal, não sugira respostas para as suas perguntas, tente que a pessoa se expresse livremente e não tenha medo dos “silêncios”.

Recomendamos que tenha em conta os seguintes fatores, ao desenvolver entrevistas empáticas:

- **O lugar.** Prepare o espaço para as entrevistas, tornando-o o mais confortável possível. É essencial que garanta certo grau de intimidade. Deve oferecer a possibilidade de mais de uma pessoa participar na entrevista.
- **O momento.** Defina a data e a hora com a pessoa a entrevistar, tentando priorizar as suas necessidades e preferências. Não importa apenas a data, mas também o momento do dia em que a entrevista se vai desenvolver. Procure, sempre, o momento em que a pessoa entrevistada está mais relaxada e mostre uma maior abertura.
- **Gravações e notas.** O ideal seria gravar as entrevistas para não perder informação importante. Pode usar um gravador ou uma aplicação do telemóvel.

Peça sempre autorização antes de iniciar a gravação.

Se a autorização for negada, tire o maior número de anotações, possível. Vá preparando para o caso desta circunstância ocorrer.

## Mapa de empatia

**O que pensa e o que sente**

**O que vê**



**O que escuta**

**O que diz e o que faz**



## Fase 2.

Articulação  
problema-solução

# Ferramenta 6 BrainStore

## Referência

Hazte cargo.

Guía para emprendedores sociales.

**Creo Antofagasta**



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O BrainStore é uma ferramenta que propõe uma abordagem grupal e criativa para a procura de novas ideias sobre uma questão ou problema específico relacionado com o nosso projeto de empreendedorismo social.

É especialmente útil para o processo de projetar e implementar uma iniciativa empreendedora porque procurar novas abordagens, de forma coletiva, ou criar novos produtos ou serviços que complementem a nossa proposta inicial.

Numa primeira fase, esta ferramenta baseia-se na conhecida técnica de brainstorming coletivo, orientada, neste caso, à criação de valor e inovação na iniciativa de empreendedorismo social na qual se está a trabalhar.

Através desta técnica de criatividade, criar-se-ão um número significativo de propostas rápidas vinculadas ao projeto; muitas destas propostas serão descartadas, mas outras acrescentarão uma nova visão à ideia inicial, permitindo incorporar elementos de inovação e diferenças competitivas.

Essa fase de criação massiva de ideias converge num momento final no qual as ideias anteriormente definidas são submetidas a uma ponderação objetiva baseado em dois critérios: exequibilidade, que diz respeito ao facto de uma ideia se poder tornar numa realidade, e desejabilidade, isto é, o grau de impacto que procuramos que a ideia alcance.

## Como se utiliza

Propomos que a ferramenta seja desenvolvida em grupo. O primeiro passo é formar um grupo de pessoas com quem poderá realizar a atividade.

Sugerimos que, incluindo-se, o grupo não seja inferior a 3 pessoas ou superior a 6.

Depois de reunir o grupo, pode iniciar a atividade.

A ferramenta é desenvolvida em dois momentos:

**1. Momento 1. Brainstorm.** É um momento de abertura, criatividade e criação massiva de ideias.

Proponha ao grupo a questão relacionada com o seu projeto de empreendedorismo social na que quer trabalhar e convide os participantes a pensarem no maior número de ideias possível para resolver a questão levantada; peça para anotarem essas ideias.

Nesta fase, todas as ideias são permitidas. Trata-se de criar o maior número possível de ideias, e não de que todas sejam precisas ou realizáveis. Pode anotar as ideias na ficha de trabalho que anexamos nesta ferramenta ou, simplesmente, usar post-its, escrevendo uma ideia em cada post-it.

Depois de preenchido, coloque todos os cartões ou post-its numa parede ou quadro para que as propostas de todos os participantes estejam visíveis. Analise as propostas apresentadas e agrupe-as por conteúdo semelhante, reformulando-as, em assembleia, se necessário.

**2. Momento 2. Eixos de exequibilidade e desejabilidade.** Fase de seleção e discriminação de ideias.

Neste momento, algumas ideias serão graficamente descartadas por outras, através de um diagrama de exequibilidade e desejabilidade, alcançando a solução ideal de acordo com estes mesmos critérios. Para tal, coloque as ideias, obtidas no momento 1, nos eixos cujas coordenadas são a exequibilidade (possibilidade de a ideia ser concretizada) e desejabilidade (grau em que um produto ou serviço gera o impacto positivo que procuramos).

Analisando o quadro que define os eixos, é possível identificar a ideia que, para o grupo, é a mais viável e desejável, e que, portanto, será aquela que estiver localizada numa posição mais à direita e acima das restantes. Para o grupo, esta será a solução ideal para o problema ou questão levantada.

Depois de identificar a proposta ideal, retire essa ideia do quadro e reavalie as ideias que permanecem.

Repita este processo até ter priorizado todas as ideias propostas no momento do brainstorming.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Desenvolva a atividade num espaço amplo que permita que as pessoas se movimentem pela sala e participem confortavelmente.

Procure criar um grupo que esteja em sintonia, mas que seja diverso. Quanto maior for o número e mais diverso os perfis dos membros do grupo, mais ricos serão os resultados.

Tente criar um ambiente cordial e confiável que facilite a expressão emocional e a criatividade.



Momento 1.

**Brainstorm**



Ideia 1



Ideia 2



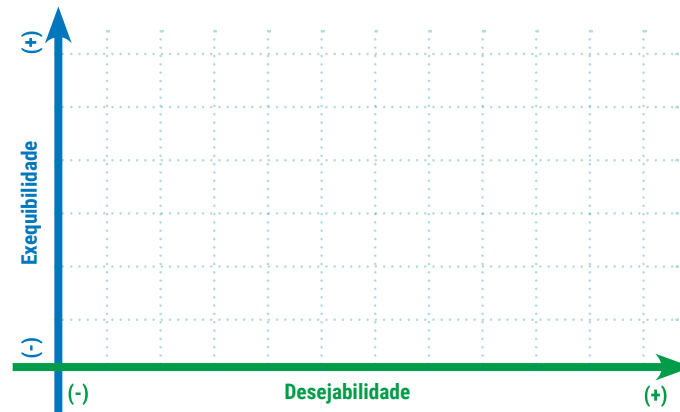
Ideia 3



Ideia 4

Momento 2.

**Eixos de exequibilidade e deseabilidade e priorização de ideias**



**Priorização de ideias**

- Ideia nº 1
- Ideia nº 2
- Ideia nº 3
- Ideia nº 4











## Fase 3

Articulação  
produto-mercado

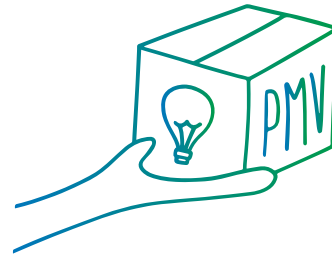
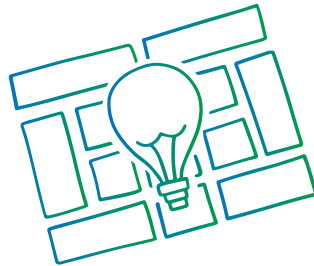
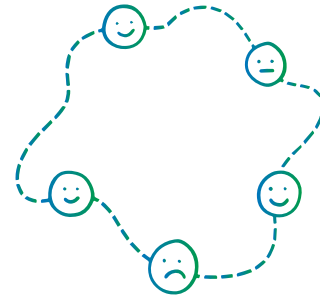
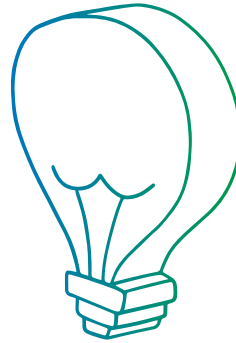
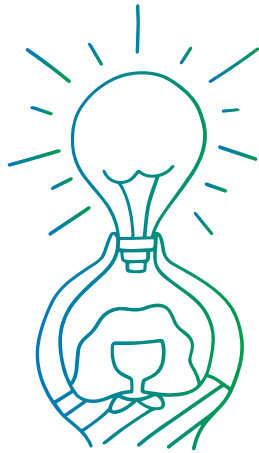
Agora está na fase 3 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social “Creando Valor”, desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Essa fase centra-se na articulação produto-mercado.

Através das ferramentas propostas, pode definir a proposta de valor da sua iniciativa, desenvolver o modelo de negócios da sua empresa social e criar um primeiro produto mínimo viável para começar a operar no mercado.

São cinco as ferramentas que compõem esta fase:

- > Ferramenta 7. **Proposta de valor.**
- > Ferramenta 8. **Prototipado rápido.**
- > Ferramenta 9. **Mapa da experiência do cliente.**
- > Ferramenta 10. **Canvas de modelo de negócios social.**
- > Ferramenta 11. **Produto mínimo viável.**





### Fase 3.

Articulação  
produto-mercado

## Ferramenta 7 Proposta de valor

### Referência

Value Proposition Canvas  
**Alex Osterwalder**



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Qualquer projeto de empreendedorismo social nasce para cobrir uma necessidade ou resolver um problema de um segmento da população ou de um grupo específico.

A sua iniciativa empreendedora oferece, deste modo, uma proposta de valor para os seus clientes.

Com esta ferramenta, poderá analisar e dar forma à proposta de valor do seu projeto, conhecer a realidade dos seus clientes e ajustar a sua proposta às necessidades do mercado.

Para tal, é necessário definir, de forma clara, os produtos e serviços projetados para os seus clientes e identificar os seus benefícios.

Conclua a análise evidenciando como a sua iniciativa ajuda a solucionar as frustrações ou necessidades dos seus clientes no seu dia a dia.

O trabalho realizado permite que tenha uma imagem clara da proposta de valor da sua iniciativa.

O estudo do perfil do cliente, tal como propomos na ferramenta, irá permitir que o conheça em profundidade, que identifique os seus hábitos e problemas reais e os benefícios que espera obter ao consumir o seu produto ou serviço.

Esta informação é de suma importância para verificar se a sua proposta de valor responde às necessidades reais dos seus clientes. Isto é, se existe uma verdadeira articulação do seu produto/serviço ao mercado.

### Como se utiliza

A ferramenta é dividida em três blocos:

- > Bloco **Perfil de cliente do seu projeto.**
- > Bloco **Proposta de valor para o seu projeto.**
- > Bloco de **Articulações.**

Começamos pelo bloco **Perfil de cliente do seu projeto**. Para tal, preencha os seguintes campos:

- **Tarefas dos clientes**. Anote as atividades habituais que o seu cliente desenvolve no seu dia a dia, a nível pessoal e profissional.
- **Proveitos esperados**. Anote os benefícios que o seu cliente espera obter ao consumir um produto ou serviço.
- **Frustrações**. Anote as frustrações que os seus clientes enfrentam no dia a dia ao consumir um produto ou serviço.

A seguir, desenvolva o bloco **Proposta de valor para o seu projeto**, preenchendo os seguintes campos.

- **Produtos e serviços**. Anote os produtos ou serviços que definem a sua proposta de valor.
- **Geradores de benefícios**. Anote os benefícios que o seu cliente irá obter ao consumir os seus produtos ou serviços.
- **Eliminadores de frustração**. Anote as necessidades ou frustrações dos seus clientes que serão cobertas pelos seus produtos ou serviços.

Finalizados estes dois blocos, poderá passar para o bloco central, no qual poderá comprovar a correspondência entre o perfil do seu cliente e a proposta de valor do seu projeto.

Para tal, responda às seguintes perguntas:

1. Os **produtos e serviços** da sua proposta de valor estão relacionados com as **preocupações** dos seus clientes?
2. Os **geradores de benefícios** da sua proposta de valor coexistem com os **benefícios esperados** pelos seus clientes?
3. Existe uma relação direta entre os **eliminadores de frustração** da sua proposta de valor e as frustrações dos seus clientes?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Recomendamos que seja especialmente cuidadoso ao definir o perfil do seu cliente, identificando com a maior precisão possível as características das pessoas a quem dirige a sua iniciativa.

Comece pelos dados demográficos (idade, sexo, situação laboral, nível de formação, etc.) para chegar aos dados psicográficos (personalidade, valores, atitude vital, hobbies ou outros dados que julgue relevantes).

Não esqueça que a melhor maneira para validar as suas hipóteses é perguntar diretamente às pessoas envolvidas; por isso, convidamo-lo a passar à ação e partilhar a sua proposta de valor com os seus clientes.

### Perfil de cliente do seu projeto

### Proposta de Valor do seu projeto

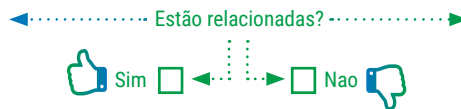
**Preocupações do seu cliente**

**Produtos e serviços**



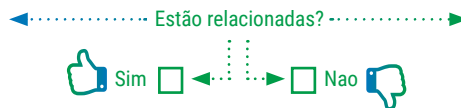
**Proveitos esperados**

**Geradores de benefícios**



**Frustrações**

**Eliminadores de frustração**





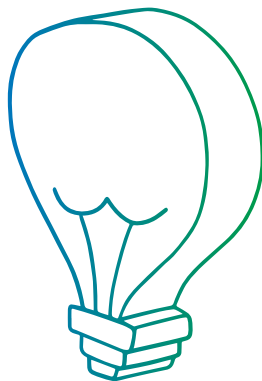
### Fase 3.

Articulação  
produto-mercado

## Ferramenta 8 Prototipagem rápido

### Referência

Projeto EFES



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Entendemos por protótipo de um projeto, a iniciativa, o produto ou um serviço como uma representação física ou digital desse projeto.

Podemos fabricar um protótipo de um produto ou serviço completo ou de algumas das suas partes ou funcionalidades. O mais importante é que nos permite testar o seu funcionamento em situações reais.

Um protótipo pode ter vários formatos, desde um simples esboço desenhado à mão a uma aplicação sofisticada para dispositivos móveis. Exemplos de protótipos são, também, uma maquete, uma infografia ou desenho que descreve um serviço, um role-playing que mostra como se deve usar um produto, um vídeo explicativo, uma landing page ou uma web demonstrativa.

O importante é que, de alguma forma, permita ao cliente ter uma ideia clara sobre projeto.

O processo de criar e fabricar um protótipo designa-se por prototipagem, metodologia ágil que nos permite visualizar ideias, fazendo-as passar de conceitos abstratos a produtos tangíveis.

Através da prototipagem, podemos começar a tocar nos nossos projetos e, acima de tudo, temos um elemento tangível que podemos mostrar aos nossos clientes.

O objetivo desta ferramenta é fabricar rapidamente o primeiro protótipo do seu projeto de empreendedorismo social.

Com o desenvolvimento desta ferramenta, criará o primeiro produto para partilhar com os seus clientes e poderá melhorá-lo com os seus contributos.

Não precisa de ser perfeito; o importante é que seja um produto útil que pode ser melhorado até chegar ao seu produto ou serviço final.

## Como se utiliza

Dada a importância do design e fabricação do protótipo do seu projeto de empreendedorismo social, recomendamos que inicie o processo refletindo sobre o tipo de protótipo que melhor se adapta à sua iniciativa.

Equacione se o protótipo ideal para acompanhar o seu projeto é uma maquete, uma apresentação digital, um vídeo de animação, uma web etc.

Quando chegar a uma conclusão, faça um rascunho do protótipo que deseja criar e, a partir deste, comece a trabalhar na sua implementação física ou digital.

O protótipo é um elemento vivo do seu projeto, que evolui à medida que a sua iniciativa vai progredindo e é partilhada com os seus clientes e aliados.

Mostre o seu protótipo ao maior número de pessoas possível, escute os seus contributos e incorpore aqueles que considerar que podem melhorar o seu protótipo.

Recomendamos que, durante todo o processo, que guarde, os esboços, desenhos, fotografias, maquetes e diferentes versões do protótipo que tenha elaborado.

Como pode verificar, o trabalho de prototipagem da sua iniciativa não é uma ação isolada; pelo contrário, é um processo permanente de interação com outras pessoas, a partir do qual poderá aprender muito sobre o seu projeto, os seus clientes e, até mesmo, sobre si.

Será interessante e útil que recolha todas as aprendizagens que realizou durante o processo e, para este fim, disponibilizamos a última da tabela de trabalho.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

A prototipagem é um processo vivo, que cresce com a interação com os seus clientes. Escutar os seus contributos pode ajudá-lo a elaborar um protótipo ajustado às suas necessidades reais e a mostrar, de forma clara, o poder da sua oferta.

Uma das máximas da criação de protótipos é “falhe rapidamente para acertar depressa”. Este é um convite para prototipar no menor tempo possível, mostrar o protótipo e incorporar as melhorias sugeridas para o fazer crescer.

Pode repetir essa prática as vezes que desejar; quanto mais interações, mais polido ficará o seu protótipo.

## Desenvolvimento do protótipo

**Faça um desenho do protótipo que irá fabricar**

## Aprendizagens incorporadas

**Indique as aprendizagens incorporadas durante o processo de criação do protótipo da sua iniciativa de empreendedorismo social**





### Fase 3.

Articulação  
produto-mercado

## Ferramenta 9

# Mapa de experiência do cliente

### Referência

The Customer Journey Canvas

Marc Stickdorn & Jakob Schneider



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Ao desenvolver um projeto de empreendedorismo social, precisamos saber o valor que acrescentamos aos nossos clientes e descobrir a experiência pela qual passam e, como se sentem depois de consumir nosso produto/serviço. Para obter esta informação tão relevante, sugerimos que use o **Mapa da experiência do cliente**.

Este mapa é uma ferramenta que mostra o itinerário completo seguido pelo seu cliente ao relacionar-se com a sua iniciativa, considerando não apenas o momento em que o seu produto ou serviço está a ser usado, mas também as etapas prévias e posteriores ao seu uso. Esta ferramenta irá ajudá-lo a descobrir como o cliente se relaciona connosco e, acima de tudo, como ele se sente em relação à nossa iniciativa e a nós, como seus promotores.

## Como se utiliza

Comece pela fase de **Pré-serviço**.

Nesta fase, concentre-se na análise dos elementos que podem incentivar os seus potenciais clientes a usar o seu produto/serviço. Sugerimos que analise os seguintes aspetos, respondendo às seguintes perguntas:

- 1. Publicidade.** Como apresenta a oferta do produto/serviço para os seus clientes? Que canais vai usar?
- 2. Comunicação social.** Que informação prévia sobre o produto/serviço está disponível nas redes sociais?
- 3. Escuta ativa de proximidade.** O dizem os seus amigos, colegas e familiares sobre o produto/serviço e sobre si, enquanto fornecedor?
- 4. Experiências anteriores.** Que experiências prévias têm as pessoas com o seu serviço ou outro similar?

Com toda esta informação, responda à pergunta-chave desta fase: **Quais são as expectativas do seu cliente em relação ao seu produto/serviço e em relação a si, como fornecedor?**

Passe à **fase de Serviço**.

Pense em todo o percurso que o cliente realiza desde que recebe o serviço/produto até ao final.

Descreva no esquema, de maneira organizada, os aspetos com os quais vai interagir com o seu cliente durante todo o serviço (pontos de contato ou touchpoints). Indique, em cada touchpoint, se a emoção e a avaliação que recebe do cliente é positiva, neutra ou negativa. Identifique algum momento ou touchpoint crítico no itinerário do serviço?

Depois de analisar o itinerário completo, responda à pergunta-chave desta: **Durante o uso do serviço, que tipo de experiência o cliente tem a nível individual?**

Conclua este processo com a fase **Pós-serviço**, respondendo às seguintes perguntas:

- 1. Gestão da relação com o Cliente.** Como realiza o acompanhamento aos clientes do seu serviço?
- 2. Meios de Comunicação.** O que os clientes e usuários dizem sobre o seu serviço nas redes sociais?
- 3. Escuta Ativa de proximidade.** O que dizem os clientes e usuários sobre o seu serviço a amigos, colegas e familiares?

Por último, a ferramenta convida-o, com base na informação recolhida, a refletir sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos seus clientes, com base no serviço criado e responda às seguintes perguntas-chave:

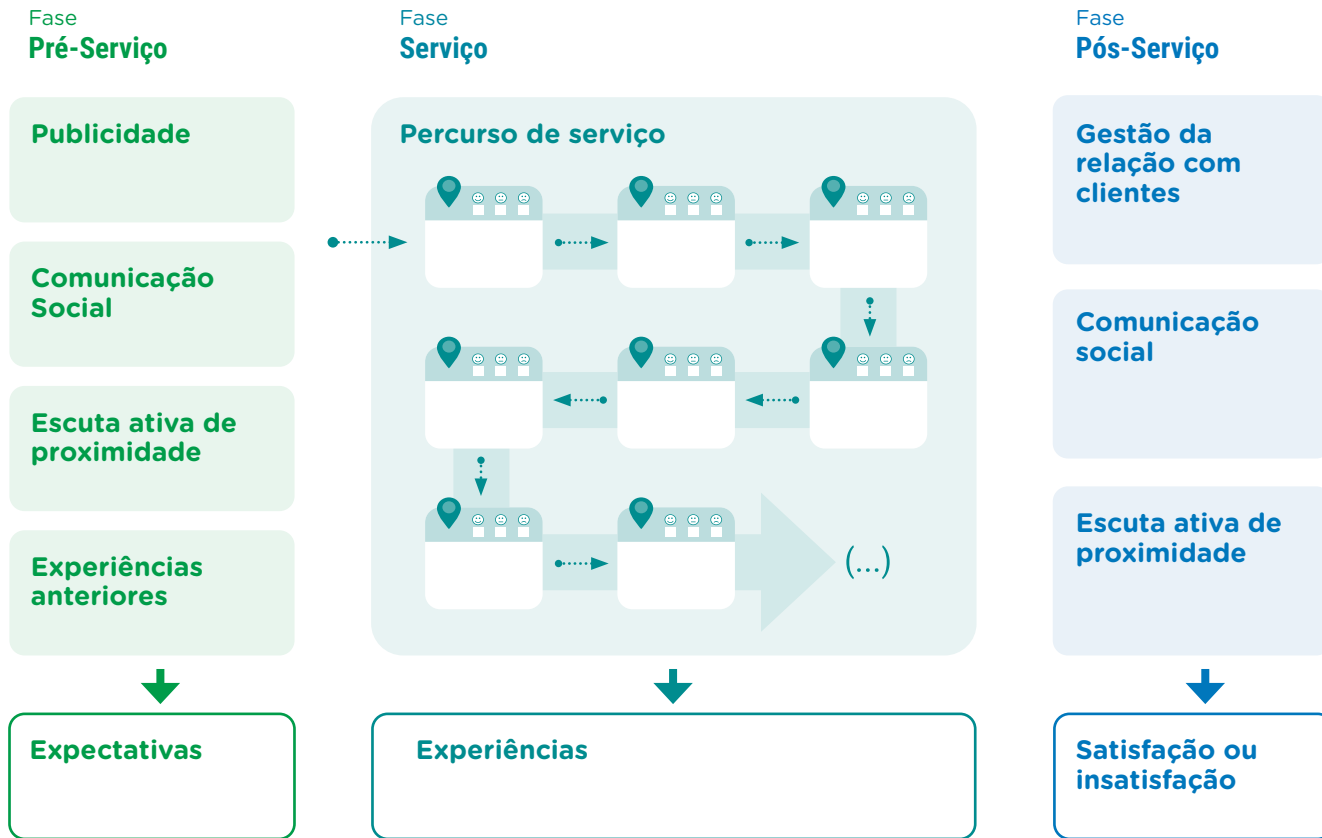
- » Os seus clientes estão satisfeitos com a experiência de serviço recebida?
- » As suas expectativas foram alcançadas?
- » A partir da análise do mapa de experiência do seu cliente, existe algum elemento do seu serviço que alteraria, excluiria ou acrescentaria para melhorar a sua experiência?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Essa ferramenta é muito útil para tentar entender como o nosso cliente se sente, nos vários momentos. Para tal, deverá descobrir o que o surpreende ou agrada em cada um dos touchpoints que identificámos e o que o incomoda, perturba ou, inclusive, mudaria nos já mencionados pontos de contato.

O que permanece num serviço são as emoções associadas à experiência que tivemos. Portanto, esforce-se para oferecer uma experiência inesquecível e positiva a todos os seus clientes.

# Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social





### Fase 3.

Articulação  
produto-mercado

## Ferramenta 10 Canvas de modelo de negócio social

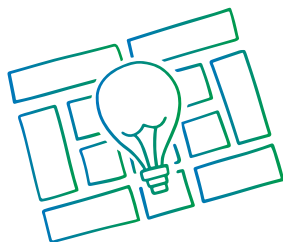
### Referência

Canvas de modelo de negocio  
social

Movimiento Idun

Bussines Model Canvas

Alex Osterwalder, [strategyzer.com](http://strategyzer.com)



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O **Canvas de Modelo de Negócio Social** é um quadro simples onde pode plasmar o seu modelo de negócio de empreendedorismo social numa única página, de forma visual e rápida, todos os pontos-chave da sua iniciativa empreendedora. É constituído por uma série de itens ou blocos que permitem identificar as estratégias e atividades do seu projeto de empreendedorismo social.

Através do **Canvas de Modelo de Negócio Social**, poderá identificar, simultaneamente, as tarefas que tem de realizar e o que precisa de fazer para consegui-lo.

É uma ferramenta gráfica que o ajudará a organizar o trabalho que terá de realizar para concretizar a sua iniciativa, identificar os desafios associados à sua implementação e definir a sua oferta no mercado.

Pode usar o modelo no caso de estar a desenvolver uma nova iniciativa social ou para reestruturar um projeto ou negócio que já está a funcionar.

### Como se utiliza

Para preencher corretamente o **Canvas de Modelo de Negócio Social**, siga a ordem que indicamos, aplicando as questões que levantamos à sua iniciativa.

- 0. Objetivo.** Defina o principal objetivo do seu projeto de empreendedorismo social.
- 1. Problema.** Descreva o problema que resolve a sua iniciativa.
- 2. Segmentos, beneficiários.** Identifique as pessoas que recebem a ação direta da sua iniciativa. Quem sofre o problema que deseja resolver com a sua iniciativa?
- 3. Alternativas existentes.** Realize um trabalho de campo e identifique que outras iniciativas ou empresas têm o mesmo segmento de beneficiários. Quem tem uma oferta semelhante à sua? Quais são os seus pontos fortes?
- 4. Solução e atividades principais.** Descreva, com o maior detalhe possível, a solução oferecida pela sua iniciativa para resolver o problema identificado. Quais são suas principais atividades?

- 5. Proposta de valor social.** Descreva o valor que sua iniciativa acrescenta à sociedade. Em que se beneficia a comunidade quando o seu projeto for implementado?
- 6. Segmento, clientes.** Faça uma lista dos clientes da sua iniciativa. Que pessoas ou organizações estão dispostas a pagar pelo seu produto ou serviço?
- 7. Proposta de valor para o cliente.** Identifique o valor que sua iniciativa acrescenta aos seus clientes e beneficiários. O que ganham ao comprar o seu produto ou utilizar o seu serviço?
- 8. Vantagem diferenciadora.** Analise a sua iniciativa e os seus concorrentes e descubra que elementos tem o seu projeto que constituem uma vantagem no mercado, relativamente à concorrência. O que oferece que não oferecem outras iniciativas?
- 9. Canais.** Indique os canais pelos quais vai interagir com os seus clientes e usuários. Como se vai comunicar? Como irá entregar os seus produtos e serviços?
- 10. Recursos, parceiros e atores principais.** Identifique os recursos necessários para desenvolver as principais atividades indicadas na secção 4. Que recursos e materiais necessita? Com que recursos humanos irá contar? Precisa de algum recurso intangível, tais como conhecimento ou experiência? Precisa de um parceiro?
- 11. Rendimentos.** Determine as principais fontes de financiamento para a sua iniciativa. Quais são os produtos e serviços que podem ser comprados pelos seus clientes?
- 12. Estrutura de custos.** Defina as despesas mais importantes associadas ao desenvolvimento de sua iniciativa. Que despesas e investimentos irá realizar. Como reagem despesas e rendimentos quando cresce o projeto?
- 13. Excedente.** Indique como e onde irá investir os benefícios do seu projeto de empreendedorismo social.
- 14. Impacto.** Analise o impacto social e ambiental da sua iniciativa. Como vai medir esse impacto?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

O Canvas é uma ferramenta viva, que irá sofrendo alterações à medida que se desenvolve o seu projeto de empreendedorismo social. Recomendamos que utilize parte do seu tempo atualizando-o periodicamente (mensalmente, por exemplo). Ao fazê-lo, poderá ter uma imagem real do andamento dos avanços do projeto e poderá ajudá-lo a tomar as decisões necessárias para corrigir os possíveis desvíos identificados.

Partilhe o Canvas com as pessoas que incorpore ao projeto, convidando-as a dar contributos, se considerar que estão alinhadas com o seu objetivo.







### Fase 3.

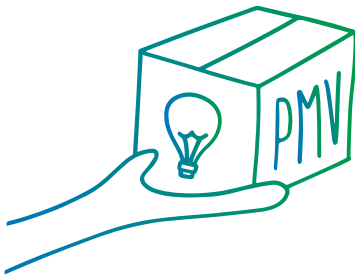
Articulação  
produto-mercado

## Ferramenta 11

# Produto mínimo viável

### Referência

Producto mínimo viable  
**Advenio**



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O **Produto Mínimo Viável (PMV)** é a primeira versão totalmente funcional de um produto ou serviço que deve satisfazer a necessidade do cliente com o trabalho mínimo de produção.

De acordo com a definição de Eric Ries, o PMV permite que a equipa que desenvolve a iniciativa de empreendedorismo social recolha o maior número de informação, validada pelos seus consumidores, com o menor esforço possível.

Esta ferramenta permite definir o Produto Mínimo Viável da sua iniciativa de empreendedorismo social e iniciar com os clientes o processo de testar e melhorar o produto.

Este processo de testar ajudá-lo-á a definir a oferta final do seu produto ou serviço, a validar as suas hipóteses e a ajustar as características da sua iniciativa às necessidades reais do mercado.

Através do processo de design do produto mínimo viável do seu seu projeto, propomos o seguinte:

- > Conheça melhor os seus clientes, pesquisando o seu perfil sociodemográfico e os seus interesses.
- > Conheça melhor a sua concorrência, analisando os produtos e serviços que oferecem.
- > Conheça melhor a sua própria iniciativa, analisando as suas funcionalidades básicas.
- > Conheça a resposta do mercado à sua proposta, partilhando o PMV com os seus clientes

## Como se utiliza

Esta ferramenta é desenvolvida em dois momentos.

### > **Momento 1. Design do produto mínimo viável.**

Preencha a Folha do Produto Mínimo Viável do seu projeto de empreendedorismo social. Siga os passos propostos:

- 1. Identifique o seu cliente alvo.**
  - Defina o seu perfil demográfico. É homem ou mulher? Qual é a sua faixa etária?

- Identifique a sua localização geográfica. Onde está o seu cliente?
  - Pesquise sobre os seus interesses.
- 2. Identifique a sua concorrência.** Descreva os produtos e serviços que os concorrentes oferecem.
  - 3. Defina as funcionalidades do seu PMV.** Analise as funcionalidades que deve incluir no seu PMV para poder conseguir a primeira versão totalmente operacional do seu produto ou serviço, com o menor esforço de produção possível. Estabeleça a diferença entre:
    - Funcionalidades essenciais do PMV. Elementos mínimos que devem ser incluídos no seu PMV para garantir o seu funcionamento.
    - Funcionalidades recomendadas do PMV. Elementos que pode incorporar ao seu PMV para melhorar a sua operacionalidade.
  - 4. Descreva o PMV que pretende criar.**
    - Identifique o tipo de PMV que irá criar (formato físico, formato digital ou formato físico-digital).
    - Descreva o PMV que pretende fabricar.
- **Momento 2. Teste com o cliente e atualização do Produto Mínimo Viável.**
- Depois de projetar e implementar o Produto Mínimo Viável da sua iniciativa, precisará validá-lo com os seus clientes.
- 1. Identifique os canais de teste e partilhe o PMV.** Identifique os canais que irá utilizar para apresentar o PMV aos seus clientes. Recomendamos as diferentes possibilidades que a Internet oferece através de redes sociais ou plataformas web. Partilhe o PMV com os seus clientes usando os canais identificados.
  - 2. Anote o feedback dos seus clientes.** Estabeleça procedimentos para recolher o feed-back dos clientes sobre o PMV e as suas propostas de melhora.
  - 3. Atualize o seu PMV.** Integre os contributos dos seus clientes ao PMV que acrescentam valor. Descreva o PMV atualizado.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

O PMV da sua iniciativa irá melhorando no processo de teste com os seus clientes. Deve estar aberto para ouvir os seus contributos e incorporá-los ao seu produto se considerar apropriado. De qualquer forma, esta informação será sempre importante porque permite que o seu projeto evolua.

A Internet é uma ferramenta muito importante para validar o seu PMV. Torne-o acessível aos seus clientes e beneficiários por meio de redes sociais, uma plataforma Web ou mensagens de telemóvel.

## Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social

### Momento 1. **Desenho do Produto Mínimo Viável (PMV)**

<b>1. Identifique o seu cliente-alvo</b>	<b>3. Defina as funcionalidades do PMV</b>	<b>4. Descreva o PMV a ser criado</b>
<b>2. Identifique a concorrência</b>		

### Momento 2. **Teste com o cliente e atualização do Produto Mínimo Viável**

<b>1. Descreva os canais para testar</b>	<b>2. Anote o feed-back dos clientes</b>	<b>3. Atualize o PMV</b>
--	--	--------------------------

## Anotações

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Conclusões extraídas da fase

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Conclusões extraídas da fase**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

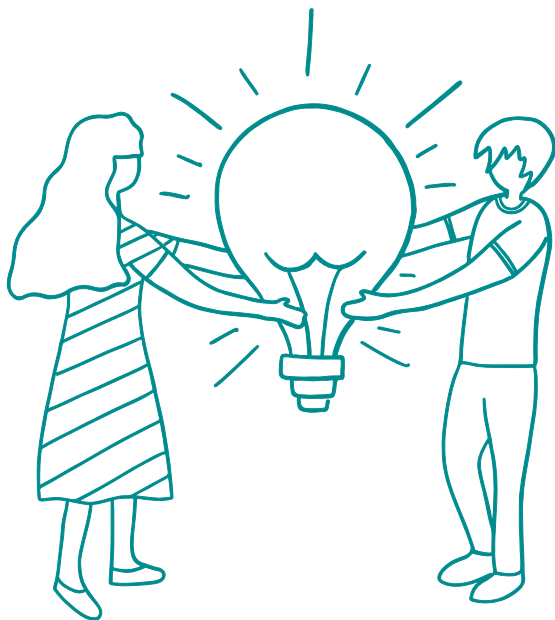
.....

.....

.....

## Conclusões extraídas da fase

A series of 12 horizontal dotted lines for writing conclusions.



## Fase 4

Análise de mercado



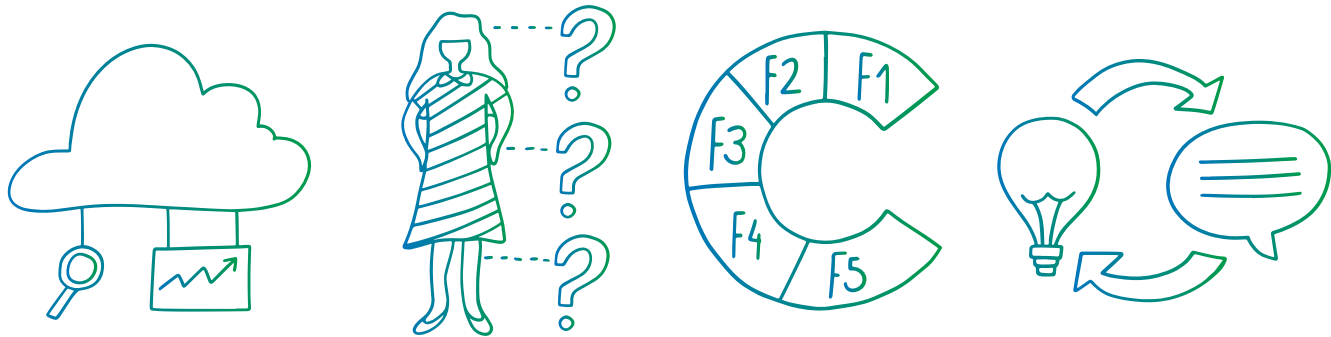
Neste momento, encontra-se na fase 4 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, iremos concentrar-nos na análise de mercado.

Através das ferramentas que propomos, poderá explorar o posicionamento no mercado do seu modelo de negócio social, identificando, também, as vantagens competitivas do seu projeto em comparação com as restantes iniciativas desenvolvidas em áreas semelhantes à sua.

Esta fase é composta por quatro ferramentas:

- Ferramenta 12. **Ferramentas online para análise de mercado.**
- Ferramenta 13. **Mapeamento de clientes.**
- Ferramenta 14. **Análise da concorrência.**
- Ferramenta 15. **Ferramentas de feedback direto.**



#### Fase 4.

Análise de mercado

### Ferramenta 12

## Ferramentas online para análise de mercado

#### Referência

Projeto EFES



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

As **ferramentas online** são recursos disponíveis na Internet que permitem fazer uma análise geral do interesse do mercado pelos produtos e serviços do seu projeto de empreendedorismo social. São ferramentas fáceis de usar e fornecem informação relevante para conhecer o posicionamento potencial do seu projeto no mercado.

A informação recolhida é qualitativa, não quantitativa. Não se obtêm dados numéricos precisos, mas pode descobrir rápida e facilmente tendências de mercado e o interesse do seu segmento de clientes pelos seus produtos e serviços.

Propomos o uso da **Google Search** e **Google Trends**, duas ferramentas do Google gratuitas, complementares entre si, e através das quais pode encontrar muita documentação, caso precise de informação adicional.

### Como se utiliza

Por meio desta ferramenta, propomos dois recursos para desenvolver uma análise on-line que pode ajudá-lhe a conhecer se o seu produto ou serviço tem espaço no mercado atual.

**1. Google Search.** Esta ferramenta consiste em desenvolver pesquisas no Google de termos relacionados com a sua iniciativa de empreendedorismo social e analisar os resultados obtidos. Os passos a seguir são os seguintes:

- » Defina os termos ou palavras-chave que irá usar nas suas pesquisas. Tente usar termos específicos e que descrevam bem a sua iniciativa.
- » Abra a página inicial de pesquisa do Google (<https://www.google.pt/>) e insira qualquer um dos termos definidos na etapa anterior.
- » Analise o conteúdo dos resultados de páginas, sem contar com as primeiras entradas, que estão relacionados com anúncios patrocinados. Faça uma revisão dos links apresentados e identifique as páginas que realmente mostram os resultados relacionados com a sua iniciativa. Anote o número de páginas que cumprem com esta condição.

Se houver um número considerável (5-15 páginas), existe mercado para os termos que pesquisa. Se encontrar mais de 15 páginas de resultados, provavelmente estará perante um mercado saturado.

- » Identifique os 5 resultados que aparecem em primeiro lugar, na primeira página, e defina os seus pontos fortes.
- » Analise os resultados e retire conclusões da sua análise, avaliando se, na sua opinião, existe um mercado para o seu projeto.

Se preferir, pode usar outras ferramentas de pesquisa como Ecosia ou DuckDuckGo ou Bing. Os passos a seguir são os mesmos.

**2. Google Trends.** Esta ferramenta do Google permite-nos conhecer as tendências de pesquisa globais e locais e a popularidade de um determinado termo. Pode aplicá-lo em termos relacionados com a sua iniciativa e descobrir o interesse do mercado com base nas pesquisas realizadas no contexto geográfico determinado por si. Por outras palavras, se muitas pessoas procurarem informação, nos motores de pesquisa, sobre os termos que escolhemos significa que existe um interesse real no mercado.

A maneira de usar o Google Trends é a seguinte:

- » Defina o termo ou termos de pesquisa que irá utilizar no Google Trends relacionados com a sua iniciativa.
- » Determine a área geográfica da sua pesquisa. Pode ser o seu país, uma região ou o mundo inteiro.
- » Aceda ao Google Trends (<https://trends.google.pt/>), e insira um dos termos definidos, selecionando a localização geográfica da análise.
- » Reproduza o diagrama de interesse em função dos anos mostrados pela aplicação.  
O eixo do tempo (meses e anos) é apresentado no eixo X e, no eixo Y, o interesse ou popularidade do termo que procuramos de 0 a 100 (100 é o nível mais alto).
- » Analise a evolução do interesse: cresce ou diminui com o tempo?
- » Analise os resultados e retire conclusões da análise, avaliando se o mercado-alvo está em expansão ou em recessão, de acordo com a tendência identificada. Identifique as conclusões que pode incorporar ao seu projeto.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

As ferramentas apresentadas não fornecem resultados precisos no mercado, mas mostram tendências que poderão ajudá-lo a definir se existe ou não um nicho de mercado para a sua iniciativa de empreendedorismo social.

Recomendamos que não realize apenas uma única pesquisa. Repita as atividades propostas com o maior número possível de termos relacionados com a sua iniciativa e use outros recursos, tais como, **Facebook** e **Instagram**, para testar o interesse da sua iniciativa antes de iniciá-la.

## Google Search

**Defina o termo de pesquisa que irá usar no Google, ou noutro motor de pesquisa relacionado com o seu projeto de empreendedorismo social**

**Quantas páginas de resultados apresentam iniciativas similares à sua?**

**Quais são os pontos fortes das iniciativas que aparecem nos 5 primeiros lugares da primeira página, sem contar com a publicidade?**

**Que conclusões retira e que podem ser aplicadas ao seu projeto?**

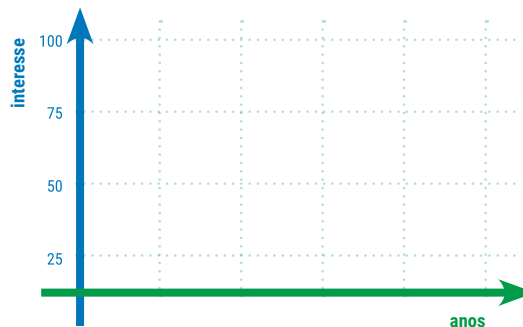
**Tendo em conta a análise realizada, considera que pode existir um interesse de mercado para a sua iniciativa?**

## Google Trends

**Defina a palavra/termo que irá usar no Google Trends relacionada com o projeto de empreendedorismo social**

**Determine a área geográfica (país, região, cidade) onde irá aplicar a pesquisa**

**Represente graficamente o grau de interesse relacionado com a pesquisa ao longo do tempo**



**Analise a evolução de interesse. Cresce com o tempo (mercado em expansão)? Diminui com o tempo (mercado em retrocesso)?**

**Quais são as conclusões que pode aplicar ao seu projeto?**

Anotações

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Fase 4.

Análise de mercado

### Ferramenta 13

## Mapeamento de clientes

#### Referência

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Antes de lançar a sua iniciativa de empreendedorismo social, e como parte essencial da análise de mercado, é importante fazer uma identificação clara e precisa do potencial cliente-alvo dos seus produtos e serviços.

Uma caracterização detalhada do seu segmento de clientes-alvo ajudá-lo-á a tomar decisões corretas ao longo da sua carreira empresarial.

Esta análise pode ser desenvolvida facilmente através do **Mapa de Cliente**.

O **Mapa de Cliente** ajuda a caracterizar, com precisão, o seu cliente, determinando a sua localização geográfica, interesses, objetivos, medos e obstáculos, bem como a maneira pela qual a sua iniciativa acrescenta valor e responde às suas necessidades. Conhecer o seu cliente permite fazer uma previsão do volume de mercado ao qual pode aspirar e ajustar a sua oferta às suas características específicas.

### Como se utiliza

O **Mapa de Cliente** é um documento que permite visualizar de forma precisa o modelo do cliente potencial da sua iniciativa de empreendedorismo social.

Para isso, solicitamos que preencha todos os campos do **Mapa de Cliente**, seguindo a ordem apresentada:

- 1. Quem são?** Descreva o perfil dos seus potenciais clientes com a maior precisão possível. Compile o seu perfil sociodemográfico; quanto mais pormenorizado, melhor. São homens ou mulheres? Qual é a sua idade? O que fazem? Que traços os caracterizam?
- 2. Onde estão?** Especifique com a maior precisão possível a localização geográfica dos seus clientes-alvo. Vivem num meio rural ou urbano? Estão no seu país, no seu bairro ou, pelo contrário, têm um perfil mais global?

**3. Quais são os seus interesses?** Pesquise e descreva os interesses dos seus potenciais clientes.

Os seus clientes têm alguma sensibilidade social ou ambiental? Se for o caso, essa sensibilidade está alinhada com o seu projeto? Consegue identificar algum hobby que seja recorrente no seu segmento de cliente?

**4. Quais são os seus objetivos?** Descreva, com a maior precisão possível, os objetivos vitais dos seus clientes.

O que procuram? O que move as suas ações diárias? O que esperam?

**5. Quais são seus medos?** Descreva com a maior precisão possível os medos que identifica nos seus potenciais clientes.

Do que é que os seus clientes não gostam?

**6. Quais são os seus obstáculos?** Descreva com a maior precisão possível as dificuldades ou obstáculos que identifica na atividade dos seus clientes.

Que barreiras precisam ultrapassar, no seu dia-a-dia, para não se distanciarem dos seus objetivos?

**7. Que soluções apresenta?** Descreva com a maior precisão possível como pode ajudar os seus clientes a aproximarem-se dos seus objetivos, superar os seus medos e obstáculos, no seu dia-a-dia.

Como podem os seus produtos ou serviços contribuir para melhorar as suas vidas?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Tente ser o mais concreto possível. Quanto mais elementos incluir na análise, melhor será a caracterização do seu cliente e mais útil será a ferramenta.

O **Mapa de Cliente** é uma ferramenta viva. Atualize-a de acordo com a evolução da sua iniciativa de empreendedorismo social e à medida que valida as hipóteses iniciais.

A identificação dos seus clientes é apenas o início do trabalho; O verdadeiro valor e aprendizagem consegue-se na interação com os clientes.





## Anotações

A series of ten horizontal dotted lines for taking notes.

#### Fase 4.

Análise de mercado

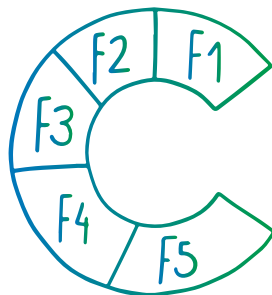
### Ferramenta 14

## Análise da concorrência

#### Referência

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Essa ferramenta fornece uma análise completa do mercado alvo e da concorrência real em relação à sua iniciativa de empreendedorismo social.

Baseia-se no **modelo das 5 forças de M. Porter**, segundo o qual, em cada empresa, atuam 4 forças (ameaça de concorrentes, ameaça de novos produtos, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de consumidores) que se relacionam, dando origem a uma quinta força: rivalidade entre concorrentes. Este modelo ajudá-lo-á a realizar uma análise completa do contexto em que se move, conhecer a concorrência, identificar novas oportunidades de desenvolvimento e elaborar uma estratégia para alcançar os objetivos que definiu para si próprio.

### Como se utiliza

Para desenvolver uma análise abrangente da concorrência, sugerimos que complete a análise das 5 forças de Porter.

- > **Força 1. Poder de negociação com os clientes.** Esta força descreve a influência dos seus clientes no mercado. Para tal, responda às seguintes perguntas, aplicando-as à sua iniciativa de empreendedorismo social:
  - » A sua iniciativa tem muitos clientes ou poucos? Estes clientes estão organizados? Existem muitos produtos para estes clientes ou poucos? Acha que os seus clientes podem influenciar a concretização da sua oferta? Que aprendizagens pode retirar desta análise de força? Como incorpora estas aprendizagens à sua iniciativa?
- > **Força 2. Poder de negociação com os fornecedores.** Esta força descreve o potencial impacto dos seus fornecedores na sua iniciativa. Para trabalhar sobre este tipo de força responda às seguintes perguntas:
  - » Precisa de alguma matéria-prima para desenvolver a sua iniciativa? Consegue identificar muitos ou poucos fornecedores desta matéria-prima? Estes fornecedores estão organizados? Acha que os seus fornecedores podem influenciar a sua oferta? Que aprendizagens retira da análise de força? Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

- **Força 3. Ameaça de novos concorrentes.** Esta força mede a facilidade com que novos concorrentes podem aparecer no mercado; quanto mais fácil for, maior será a ameaça. Para trabalhar sobre esta força, relativamente à sua iniciativa, responda às seguintes perguntas:
  - » Consegue identificar empresas ou iniciativas que oferecem produtos ou serviços semelhantes aos seus? Os novos concorrentes aparecem no mercado com facilidade? Que vantagens identifica na sua iniciativa em relação aos novos concorrentes? Que aprendizagens retira da análise de força? Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?
- **Força 4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos.** Esta força analisa a facilidade de encontrar substitutos diretos para os produtos ou serviços de um setor de atividade. Quanto mais simples for a criação de produtos ou serviços substitutos, menos lucrativa será a iniciativa. Para trabalhar sobre esta força, responda às seguintes perguntas:
  - » Consegue identificar empresas ou iniciativas que oferecem produtos ou serviços que podem substituir os seus? Quais são os pontos fortes dos produtos ou serviços substitutos? Quais são os pontos fracos dos produtos ou serviços substitutos? Que estratégias pode utilizar para se sobrepôr? Que aprendizagens retira da análise de força? Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?
- **Força 5. Rivalidade entre concorrentes.** Esta força mede a relação entre empresas ou iniciativas concorrentes. Para trabalhar sobre esta força, responda às seguintes perguntas:
  - » Existe muita ou pouca rivalidade entre os concorrentes? Que estratégias pode usar para competir? Como pode sobrepôr-se à sua concorrência? Como pode colaborar com a sua concorrência? Que aprendizagens retira da análise de força? Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

É provável que, inicialmente, não tenha toda a informação necessária para responder, de forma consistente e realista, a todas as perguntas. Não se preocupe.

Recomendamos que recorra à Internet para abordar as questões que ficaram pendentes e converse com empresas e organizações que já trabalhem no setor relacionado com a sua iniciativa de empreendedorismo social. Esta informação será importante para abordar as tarefas que propomos nesta ferramenta.

### Força 1

Poder de negociação com os clientes

- A sua iniciativa tem muitos ou poucos clientes?
- Estes clientes estão organizados?
- Há muitos produtos para estes clientes?
- Acha que os seus clientes podem influenciar na maneira como concretiza a sua oferta?
- Que aprendizagens pode retirar da análise desta força?
- Que aprendizagens pode incorporar à sua iniciativa?

### Força 2

Poder de negociação com os fornecedores

- Precisa de alguma matéria-prima para desenvolver a sua iniciativa?
- Consegue identificar muitos ou poucos fornecedores desta matéria-prima?
- Estes fornecedores estão organizados?
- Acha que os seus fornecedores podem influenciar a maneira como concretiza a sua oferta?
- Que aprendizagens retira da análise de força?
- Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

### Força 3

Ameaça de novos concorrentes

- Consegue identificar empresas ou iniciativas que oferecem produtos ou serviços semelhantes aos seus?
- Os novos concorrentes aparecem no mercado com facilidade?
- Que vantagens identifica na sua iniciativa em relação aos novos concorrentes?
- Que aprendizagens retira da análise de força?
- Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

### Força 4

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

- Consegue identificar empresas ou iniciativas que oferecem produtos ou serviços que podem substituir os seus?
- Quais são os pontos fortes dos produtos ou serviços substitutos?
- Quais são os pontos fracos dos produtos ou serviços substitutos?
- Que estratégias pode utilizar para se sobrepor?
- Que aprendizagens retira da análise de força?
- Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

### Força 5

Rivalidade entre concorrentes

- Existe muita ou pouca rivalidade entre os concorrentes?
- Que estratégias pode usar para competir?
- Como pode sobrepor-se à concorrência?
- Como pode colaborar com a sua concorrência?
- Que aprendizagens retira da análise de força?
- Como pode incorporar estas aprendizagens à sua iniciativa?

Anotações

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Fase 4.

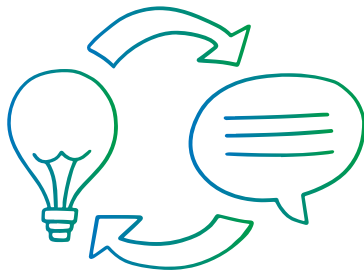
Análise de mercado

### Ferramenta 15

## Ferramentas de feedback direto

#### Referência

Projeto EFES



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

A melhor maneira de conhecer o interesse que um determinado projeto de empreendedorismo social pode suscitar no mercado é perguntar diretamente àqueles que irão beneficiar-se diretamente da iniciativa e/ou àqueles que terão de pagar pelos seus produtos ou serviços. Para ajudá-lo nesta tarefa, foi criada uma ferramenta, que se baseia nos **focusgrups** e nos **questionários on-line** como ferramenta do feedback direto dos seus clientes. A partir das mesmas, pode conhecer o interesse que suscita a sua iniciativa no segmento de clientes-alvo.

Os **focusgrups** e os **questionários on-line** permitem descobrir se, a nível local e até global, o seu projeto tem mercado ou se, pelo contrário, deve realizar alterações na sua ideia original para encontrar o nicho de oportunidade.

### Como se utiliza

Convidamo-lo a utilizar os **focusgrups** e **questionários on-line** como uma ferramenta para obter feedback direto dos seus clientes e aprofundar na análise de mercado da sua iniciativa de empreendedorismo social.

### FOCUSGROUPS.

O focusgroup, deve desenvolver-se em três momentos distintos: preparação, desenvolvimento e conclusões.

#### 1. Preparação do focusgroup.

- » **Características do grupo participante.** Defina o número de pessoas que participarão no focusgroup, bem como os seu perfil. O ideal será identificá-los com nome e apelido.
- » **Logística do focusgroup.** Determine o local, a duração e o horário da reunião.
- » **Produtos ou serviços para partilhar com o grupo-teste que participa no focusgroup.** Descreva os produtos ou serviços que deseja testar através do focusgroup.
- » **Informação que deseja extrair.** Qual é o objetivo do focusgroup? Que dados gostaria de obter na reunião?

2. Desenvolvimento do focusgroup. Em termos gerais, um focusgroup deve ter as seguintes partes: saudação, apresentação, desenvolvimento, conclusões, perguntas e despedida.
  - » **Informações extraídas do focusgroup.** Durante a reunião, anote a informação mais relevante.
3. Conclusões do focusgroup.
  - » **Conclusões após a análise da informação obtida no focusgroup.** Analise as informações compilada no ponto 2 e faça um relatório com os resultados que extraiu da intervenção.

## QUESTIONÁRIOS ONLINE.

Na elaboração e implementação desta ferramenta, podemos identificar dois momentos principais, que apresentamos a seguir.

**Momento 1. Elaboração e distribuição do questionário.** Preencha a seguinte informação:

- » Informação que deseja extrair do questionário
- » Perguntas ou itens que compõem o questionário.
- » Tecnologia com a qual elabora o questionário.
- » Canais pelos quais vai distribuir o questionário (E-mail, WhatsApp, grupos de comunicação social etc.).
- » Pessoas com quem vai partilhar o questionário.

**Momento 2. Análise da informação obtidas no questionário.** Usando a informação compilada, preencha os seguintes campos:

- » Informação principal extraída do questionário.
- » Conclusões após a análise da informação obtida no questionário.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

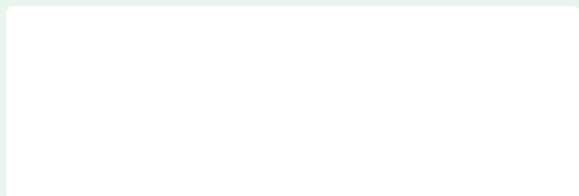
O número adequado de participantes num focusgroup é de 6 a 12 pessoas, dependendo do espaço disponível e dos objetivos para a reunião. Se os membros do focusgroup concordarem, gravar a sessão em vídeo pode ajudá-lo a descobrir informação não-verbal interessante sobre os participantes (como reagem aos seus produtos e serviços, o seu estado de espírito durante a apresentação, etc.).

Tente que os questionários sejam curtos. Defina as suas perguntas com eficiência, tentando reunir toda a informação necessária no menor número de questões.

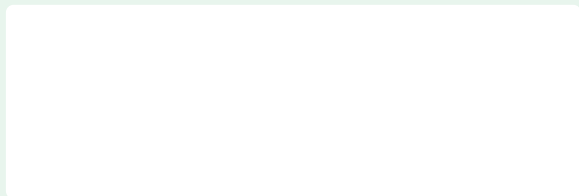


## Ferramenta 1. **Focus Groups**

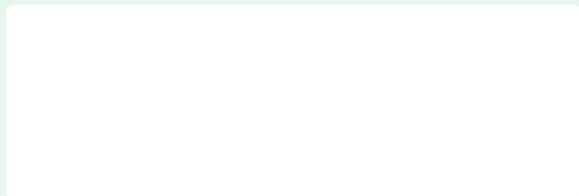
### 1. Preparação do focus group



### 2. Desenvolvimento do focus group



### 3. Conclusões do focus group

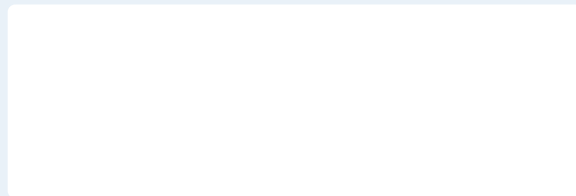


## Ferramenta 2. **Questionário on line**

### 1. Elaboração e distribuição do questionário



### 2. Análise da informação obtida no questionário

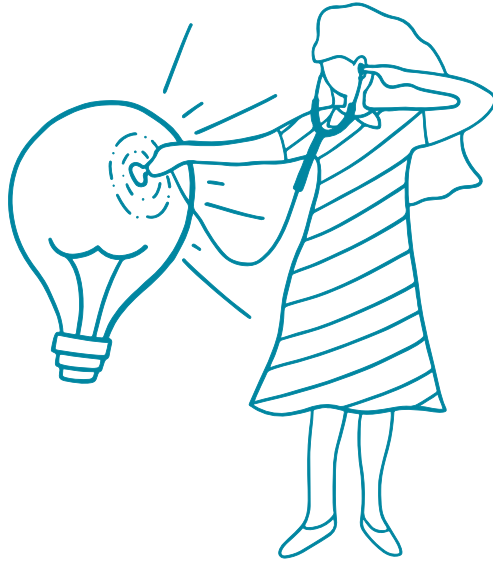












## Fase 5

Análise de  
viabilidade  
e acesso a  
financiamento

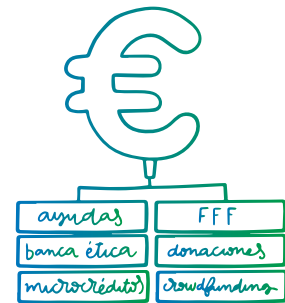
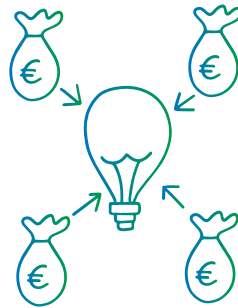
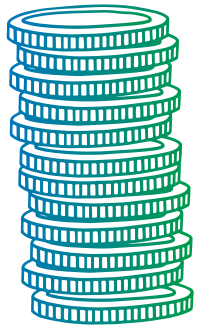
Está na fase 5 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, irá analisar a viabilidade económica da sua iniciativa e conhecer as diferentes formas de financiamento para o seu projeto.

Através das ferramentas que propomos nesta fase, poderá realizar uma estimativa económica e financeira para que o seu modelo de negócios seja sustentável e rentável.

São quatro as ferramentas que compõem esta fase:

- Ferramenta 16. **Análise de custos.**
- Ferramenta 17. **Modelo de receitas.**
- Ferramenta 18. **Estudo de viabilidade.**
- Ferramenta 19. **Fontes de financiamento.**





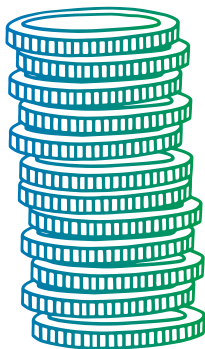
### Fase 5.

Análise de viabilidade e acesso a financiamento

## Ferramenta 16 Análise de custos

### Referência

Guía del emprendedor  
Juan Boluda



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Conhecer os custos associados à implementação de qualquer projeto de empreendedorismo social é uma das tarefas básicas que deve abordar o promotor ou promotora.

Com esta ferramenta, facilitamos esta tarefa, ajudando-o a prever as despesas necessárias para o correcto desenvolvimento da sua iniciativa.

Distinguimos dois tipos de despesas, dependendo do momento no qual terá que os abordar: **custos de lançamento** e **custos de funcionamento**.

Os **custos de lançamento** são as despesas que deve assumir para dar início ao projeto. Estas despesas são um investimento inicial e, portanto, só precisa assumi-las uma vez.

São **custos de lançamento** aqueles custos associados à criação da identidade corporativa da sua empresa e ao site na internet, bem como, as despesas associadas à aquisição do stock inicial, obtenção de licenças, compra de equipamento tecnológico e mobiliário ou produção de recursos publicitários, entre outros.

Os **custos de funcionamento** estão associados à implementação diária da sua iniciativa e geralmente são estimados mensalmente.

São **custos de funcionamento** os recursos humanos que precisa contratar para realizar todas as atividades da sua iniciativa: o arrendamento do local, o pagamento de empréstimos, a compra de matérias-primas, viagens, etc.

Através desta ferramenta, pode fazer uma previsão inicial dos custos de lançamento e funcionamento, que precisa atualizar à medida que os pagamentos forem realizados, registrando, também, os custos reais de cada conceito.

A comparação do custo estimado/custo real ajudá-lo-á a aumentar a precisão das estimativas mensais dos custos de funcionamento, à medida que avança na implementação da sua iniciativa. Deste modo, pode conhecer os custos reais associados à sua iniciativa empresarial.

## Como se utiliza

A ferramenta consiste em duas **tabelas de custos** a serem preenchidas inicialmente, como uma estimativa, e atualizadas à medida que vai investindo e realizando as despesas correspondentes.

Comece pela **tabela de custos de lançamento** considerando apenas as despesas necessárias para o início da sua iniciativa.

- 1. Recursos humanos.** Despesas associadas à contratação de pessoal necessário para o funcionamento correto da sua empresa. Tal como nos itens que se seguem, anote todos os conceitos de despesas identificados por si e o custo estimado para cada conceito. São custos de recursos humanos a contratação de funcionários, as subcontratações para ações específicas, etc.
- 2. Recursos materiais e de gestão.** Despesas associadas à aquisição de matérias-primas, equipamentos, material fungível e stock de vendas. Também, podemos incluir as despesas correntes (Internet, eletricidade, água), seguros, viagens, identidade corporativa e publicidade.
- 3. Recursos financeiros.** Despesas associadas à aquisição e manutenção do capital necessário para a implementação da sua iniciativa. Inclua empréstimos, créditos, subsídios, etc.
- 4. Recursos de conhecimento.** Despesas relativas ao aumento de conhecimento na empresa e na comunidade. Inclua todos os custos de formação, as despesas decorrentes da participação em encontros, a criação de eventos, palestras etc.

A **tabela de custos de funcionamento** possui os mesmos itens da **tabela de custos de lançamento**. Deverá preenchê-la da mesma maneira, mas, neste caso, considerando as despesas mensais associadas ao desenvolvimento diário da sua atividade. Se algum dos custos de manutenção for trimestral ou anual, divida-os para ter em conta o pagamento mensal correspondente.

Para obter a máxima utilidade desta ferramenta, será importante não apenas preencher a coluna das tabelas associadas aos custos estimados, mas atualizar, conforme os pagamentos, a coluna associada ao custo real de cada conceito. Deste modo, terá uma visão geral e realista das despesas associadas à sua iniciativa que o ajudarão a tomar decisões no que concerne à gestão.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Este é o primeiro passo para uma aproximação económica inicial do seu projeto. Para ter uma análise de viabilidade, é necessário realizar um plano financeiro do seu projeto.

Tabela de **Custos de lançamento**

Recursos humanos		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos materiais e de gestão		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos financeiros		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos de conhecimento		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tabela de **Custos de funcionamento** / mensal

Recursos humanos		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo mensal total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos materiais e de gestão		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo mensal total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos financeiros		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo mensal total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Recursos de conhecimento		
Conceito de gasto	Custo estimado	Custo real
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Custo mensal total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



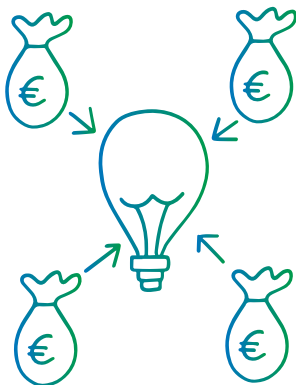
## Fase 5.

Análise de viabilidade e acesso a financiamento

# Ferramenta 17 Modelo de receitas

## Referência

Projeto EFES



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Para que uma iniciativa de empreendedorismo social funcione é necessária uma injeção de dinheiro para pagar todas as atividades, tarefas e produção que a acompanham.

A definição de um modelo de receitas para o seu projeto social permite criar uma estratégia para obter os recursos financeiros necessários que permitem o desenvolvimento diário de todas as suas atividades. Além disso, no processo de planificação do modelo de receita do seu projeto, irá questionar muitos aspetos da sua ideia empresarial, não apenas os relacionados com o aspeto económico, mas também com os produtos e serviços que oferece.

Ao refletir sobre como incorporar um modelo ou outro à sua iniciativa, irá descobrir novos elementos de valor que não tinham aparecido em análises anteriores e que poderá incorporar ao projeto, enriquecendo ou até modificando a sua oferta de produtos e serviços.

Os modelos de receita propostos nesta ferramenta são vendas diretas, receita de serviços profissionais, receita de uso ou subscrição, receita de publicidade e receita de licença, embora a metodologia possa ser aplicada a outro modelo que considere apropriado.

## Como se utiliza

Para usar esta ferramenta, sugerimos que preencha o quadro de receitas.

Terá de analisar vários modelos de receitas (que apresentamos mais à frente) em relação à sua iniciativa e, para cada um deles, preencher os seguintes campos:

- > **Prós.** Indique os pontos a favor do uso do modelo de receita que está a analisar.
- > **Contras.** Indique os pontos que desanimam o uso do modelo de receita que está a analisar.
- > **Como pode incorporar este modelo de receita na sua iniciativa?** Indique como pode usar o modelo de receita que está a analisar. Precisa modificar, de alguma forma, a sua oferta para incorporá-lo? Afeta os seus produtos ou serviços? Como o faria?
- > **O modelo de receitas é aplicável? Ou não é aplicável?** Conclua se o modelo de receita analisado é aplicável ou não à sua iniciativa de empreendedorismo social.

Os modelos de receita com os quais propomos trabalhar são os seguintes:

- 1. Receita de venda direta de produtos.** Venda direta aos seus clientes de produtos criados pela sua iniciativa. Esta venda pode ser por unidade, a granel ou por pacote.
- 2. Receita de serviços profissionais.** Receita obtida ao fornecer aos seus clientes um serviço a partir da sua iniciativa. Neste modelo, o valor é criado a partir do seu conhecimento, competências, tempo e experiência.
- 3. Receita de uso ou subscrição.** Receita obtidas ao fornecer aos seus clientes o uso de seus produtos e serviços, num número específico ou durante um determinado período de tempo.
- 4. Receita de publicidade.** Receita obtida com a criação de espaços para disseminar mensagens, por meios físicos ou digitais, de outras empresas ou organizações. Que estejam vinculadas à sua iniciativa
- 5. Receita de licença.** Receita obtida com a venda dos direitos de uso de qualquer produto ou serviço criado a partir da sua iniciativa, incluídos no registro de propriedade intelectual.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Continue a pesquisar sobre novos modelos de receita. Diariamente, aparecem novas formas de rentabilizar os produtos e serviços. Tente conhecer os modelos de receita de empresas e organizações de sucesso e veja como incorporá-los à sua iniciativa.

Para qualquer dos modelos que considerar aplicável à sua iniciativa, faça um cálculo aproximado das receitas mensais e elabore para completar o seu modelo financeiro.

Escute o mercado e seja flexível. Avalie periodicamente os diferentes modelos de receitas que está a usar. Modifique ou deixe de utilizar aqueles que já não estão a funcionar, reforce os que estão a dar mais rendimento e experimente novos modelos que estejam a ser utilizados por outras iniciativas.

# Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social







### Fase 5.

Análise de viabilidade e acesso a financiamento

## Ferramenta 18 Estudo de viabilidade

### Referência

Projeto EFES



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O desenvolvimento de um estudo de viabilidade é de vital importância para as iniciativas de empreendedorismo social, permitindo estimar a procura do mercado perante uma necessidade social à qual visa responder e, assim, prever o sucesso da ideia de negócio.

Esta ferramenta irá ajudá-lo a analisar a rentabilidade económica do seu projeto de empreendedorismo social, a procura no mercado dos produtos e/ou serviços que oferece, bem como a viabilidade da ideia com base nos recursos disponíveis.

O estudo de viabilidade facilitará a análise de cada um dos principais componentes do mercado-alvo, produzindo um documento com a informação principal.

Este documento pode ajudá-lo a estabelecer as bases do seu modelo de negócios e, inclusive, ajudá-lo a tomar decisões para introduzir inovações nos seus produtos e serviços ou a explorar novos mercados, expandindo a sua iniciativa.

O seu trabalho irá basear-se nos três componentes principais que compõem um estudo de viabilidade (setor, grupo-alvo e ecossistema) através da análise das perguntas-chave e desenvolvimento das três fases envolvidas na elaboração do estudo de viabilidade da sua iniciativa.

### Como se utiliza

Para realizar o estudo de viabilidade do seu projeto, propomos que percorra as três fases que o compõem.

#### Fase 1. Definição de objetivos, questões-chave e hipóteses.

- Descreva o objetivo geral do estudo de viabilidade.
- Selecione as perguntas principais orientadoras da sua pesquisa. Elabore uma pergunta-chave para cada retângulo do quadro que apresentamos.
- Indique as hipóteses que deseja validar com o estudo de viabilidade. Escreva uma hipótese por espaço da folha de trabalho.

Apresentamos alguns exemplos de perguntas que podem ajudá-lo a analisar os três **componentes-chave** associados à sua iniciativa empreendedora: o **setor**, o **grupo-alvo** e o **ecossistema**.

- Exemplos de **perguntas chave** para analisar o setor:
  - » Qual é o setor em que o projeto se desenvolve? Qual é o tamanho do mercado? Quem são os concorrentes? Quantos são? Onde estão?
- Exemplos de perguntas para analisar o **grupo-alvo**:
  - » Qual é a sua faixa etária e sexo? Onde estão as pessoas do grupo-alvo? Quais são as suas necessidades e preferências? Como tomam as suas decisões de compra?
- Exemplos de perguntas para analisar o **ecossistema**:
  - » Quais são os principais grupos relacionados com o produto ou serviço que oferece? Quem são as principais stakeholders? Quais são as características dos stakeholders? Como deve ser a comunicação com os stakeholders? Como pode colaborar? Que tipo de parcerias pode estabelecer?

## Fase 2. Recolha de informação.

- Identifique o tipo de informação que precisa saber para responder a cada pergunta chave.
- Indique a fonte de informação que pode usar para obter a informação identificada.

## Fase 3. Análise da informação.

- Sistematize, organize e agrupe a informação obtida para responder a cada pergunta chave.
- Reflita sobre a informação obtida e tire as conclusões que respondem à pergunta chave.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

O quadro de trabalho que acompanha a ferramenta foi elaborado para trabalhar sobre um único objetivo. No entanto, pode definir objetivos diferentes e completar o mesmo procedimento com cada uno deles.

Recomendamos um esforço especial na seleção e realização das perguntas chaves e das hipóteses a validar; estas são o ponto de partida do trabalho proposto e a utilidade do estudo de viabilidade dependerá daquelas. Para aceder a informação relevante para o desenvolvimento do estudo de viabilidade, pode usar diferentes meios, tais como, pesquisas na internet, questionários online e offline ou focusgroup de teste.

# Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social

Fase 1.

**Definição de objetivos,  
perguntas-chave e hipóteses**

Fase 2.

**Recolha de informação**

Fase 3.

**Análise de informação**

**Objetivo do estudo**

		Informação necessária para responder à pergunta-chave	Possível fonte de informação	Informação obtida	Conclusões
Pergunta-chave 1					
Pergunta-chave 2					
Hipótese para validar 1					
Hipótese para validar 2					



### Fase 5.

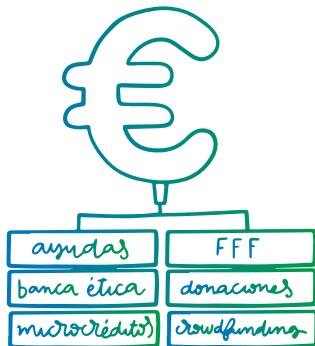
Análise de viabilidade e acesso a financiamento

## Ferramenta 19

# Fontes de financiamento

### Referência

Projeto EFES



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O ponto de partida de qualquer iniciativa de empreendedorismo social resulta da sensibilidade especial dos seus promotores perante as necessidades das pessoas, comunidades e meio ambiente. No entanto, para que este tipo de projetos seja viável e sustentável ao longo do tempo, é importante analisar a forma de garantir a sua rentabilidade económica e minimizar, por sua vez, os riscos. Conhecer as diferentes maneiras de financiar um projeto de empreendedorismo social e selecionar aquelas que melhor se adaptam aos objetivos, metas e valores, é indispensável para favorecer a sua viabilidade.

Existem inúmeros instrumentos para o financiamento de projetos, cada um implementado por diferentes instituições, organizações e atores.

Nesta ferramenta, propomos analisar fontes tradicionais de financiamento, apoios, subsídios e doações, e métodos mais inovadores, tais como, o financiamento coletivo ou banca ética, sem esquecer os microcréditos e os três F's de financiamento (Friends, Family and Fools).

## Como se utiliza

Para usar a ferramenta, solicitamos que reflita sobre os investimentos que deve realizar para desenvolver a sua iniciativa de empreendedorismo social e anotar todos estes conceitos de gastos na coluna esquerda do quadro que apresentamos.

Para cada um dos conceitos de despesas, indique, em euros, o custo associado aproximado. Escreva na coluna central do quadro.

Por fim, para cada conceito de despesa, indique o instrumento que poderia usar para aceder ao seu financiamento.

Propomos que valorize os seguintes tipos de financiamento: apoios, subsídios, fundos privados e doações, Friends, Family and Fools (FFF), banca ética, microcréditos e crowdfunding ou financiamento coletivo.

A seguir, é apresentada uma breve descrição das fontes de financiamento acima referidas.

- **Apoios e subsídios.** Apoio financeiro concedido por uma instituição pública (governos nacionais e regionais, fundações e outras organizações).
- **Fundos privados e doações.** Normalmente, são fundos associados à responsabilidade social de empresas ou fundações privadas cuja missão está associada a objetivos sociais ou ambientais.
- **FFF: Friends, Family and Fools.** Família, amigos e outras pessoas próximas comprometidas com a iniciativa tendem a ser a primeira e a mais próxima fonte de financiamento para os nossos projetos.
- **Banca ética.** Serviços financeiros dirigidos ao investimento em projetos ecológicos e sociais.
- **Microcréditos.** São pequenos empréstimos, e de curto prazo, atribuídos por organizações financeiras e destinados a financiar projetos que, por não terem os recursos ou garantias necessárias, não têm acesso aos sistemas de financiamento tradicionais.
- **Crowdfunding ou financiamento coletivo.** Instrumento de financiamento coletivo baseado em conectar empreendedores que precisam de financiamento para as suas iniciativas com pessoas ou organizações dispostas a fornecer capital para a concretização desses projetos. É habitual usar-se plataformas online para a implementação de campanhas de captação de fundos..

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Ao avaliar se uma fonte de financiamento é adequada ao seu projeto de empreendedorismo social, recomendamos que considere as seguintes variáveis relacionadas com aquilo que espera do seu financiador:

- A sua capacidade de criar benefícios a médio e longo prazo.
- O seu nível de envolvimento na sua iniciativa.
- O plano estratégico e o retorno do seu projeto.

Independentemente do instrumento de financiamento usado, é necessário explicar, de forma sucinta e precisa, o seu projeto aos potenciais financiadores. Aconselhamos que use a ferramenta **elevator pitch** com a qual poderá apresentar uma proposta de valor, de forma clara e coerente, num minuto apenas. O **elevator pitch** pode dividir-se em três partes:

1. Apresentação. Indique o seu nome, o nome do projeto, a sua localização geográfica e uma breve descrição. 10-15 segundos.
2. Ideia geral da sua iniciativa. 15-20 segundos.
3. Necessidade prioritária. O que espera obter do seu financiador. 15 segundos.

## Conceito de gasto

## Custo

## Instrumento de financiamento

		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding
		<input type="checkbox"/> Apoios e subsídios <input type="checkbox"/> Banca ética	<input type="checkbox"/> Fundos privados <input type="checkbox"/> Microcréditos	<input type="checkbox"/> FFF <input type="checkbox"/> Crowdfunding

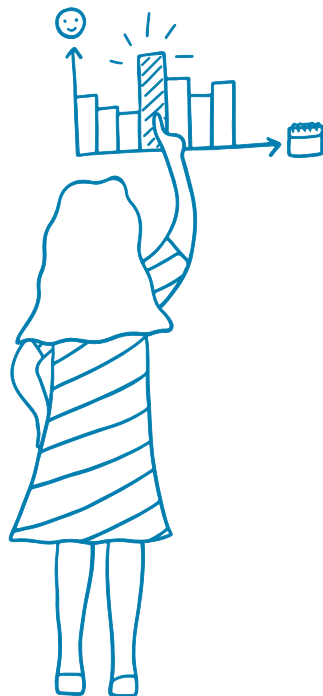












## Fase 6

### Medição de impacto

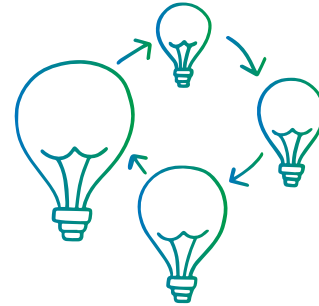
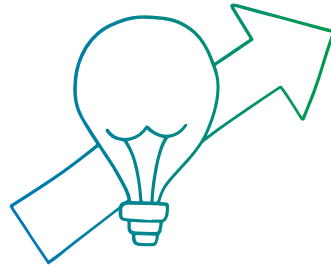
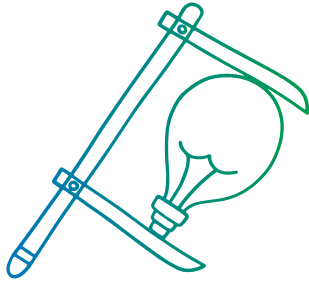
Neste momento, encontra-se na fase 6 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, analisará diferentes estratégias para medir o impacto do seu projeto de empreendedorismo social.

O conjunto de ferramentas desta fase ajudá-lo-á na definição de medidas de impacto económico, social e ambiental da sua iniciativa, além de guiá-lo no desenvolvimento de estratégias para monitorizar os seus negócios sociais.

Esta fase é composta por três ferramentas:

- > Ferramenta 20. **Medição de impacto. Indicadores SMART.**
- > Ferramenta 21. **Teoria da mudança.**
- > Ferramenta 22. **Loop de aprendizagem.**



## Fase 6.

Medição de impacto

Ferramenta 20

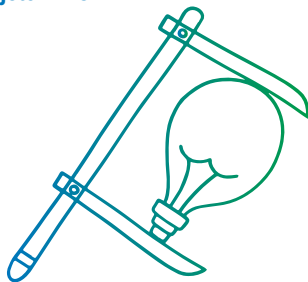
# Medição de impacto

# Indicadores SMART

## Referência

Manual de métricas e indicadores  
Proesus - Gobierno de Argentina

Projeto EFES



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

No campo do empreendedorismo social, podemos definir o termo **impacto social** como o conjunto de mudanças significativas ou duradouras na vida das pessoas causadas por uma ação ou série de ações específicas. Não existe um instrumento padrão para medir o impacto de um projeto social; depende da natureza e dos produtos e serviços oferecidos.

De qualquer forma, para fazer uma medição e monitorização completas do impacto de uma iniciativa de empreendedorismo social, devem ser levadas em consideração três dimensões na análise: uma **dimensão ambiental** (como o projeto se relaciona com o meio ambiente), uma **dimensão económica** (como o projeto está relacionado com os recursos materiais e financeiros) e uma **dimensão social** (como o projeto se relaciona com a comunidade).

Facilitar esta análise é o objetivo desta ferramenta.

Para desenvolver a medição de impacto, teremos que definir ou selecionar uma série de indicadores que usaremos como guias e que mostrarão o progresso e os impactos da iniciativa no seu desenvolvimento ao longo do tempo. Usaremos indicadores inteligentes ou “SMART”, designados pelos seus acrónimos em inglês (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time based). Ou seja, estas métricas devem ser, por definição, específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e limitadas ao longo do tempo.

Neste caso, propomos usar as medições e indicadores utilizados no sistema IRIS, que é um catálogo de indicadores de desempenho promovidos pela Global Impact Investing Network (GIIN), cujos padrões foram acordados pelos atores mais importantes do mercado de impacto. O catálogo IRIS inclui mais de 450 indicadores classificados de acordo com diferentes critérios (setor da iniciativa, dimensão do impacto, impacto operacional, impacto no produto ou serviço).

Será muito importante, no uso desta ferramenta, selecionar no catálogo de indicadores IRIS aqueles que melhor se adaptam aos resultados e impactos que queremos medir.

## Como se utiliza

Nesta ferramenta, propomos que avalie o impacto da sua iniciativa de empreendedorismo social analisando três dimensões: uma **dimensão ambiental**, uma **dimensão económica** e uma **dimensão social**.

Para analisar cada uma destas dimensões, deve proceder da seguinte maneira:

- 1. Impacto/resultado desejado.** Descreva os impactos ou resultados que espera obter em cada dimensão com o seu projeto.
- 2. Indicadores/métricas.** Para cada um dos impactos ou resultados desejados, indique os indicadores que vai usar para monitorizar. Recomendamos que use os indicadores do catálogo IRIS, disponível em [ris.thegiin.org/metrics](http://ris.thegiin.org/metrics). Alguns exemplos de indicadores IRIS são os seguintes:
  - Para a **dimensão ambiental**: conservação da biodiversidade, eficiência energética e de combustível, conservação de recursos naturais, gestão de recursos hídricos, energia sustentável, prevenção de poluição e gestão de resíduos, etc.
  - Para a **dimensão social**: acesso à água e higiene, acesso à educação, acesso a serviços financeiros, acesso à informação, produtividade agrícola, desenvolvimento de competências, desenvolvimento comunitário, resolução de conflitos, igualdade e empoderamento, segurança alimentar, melhorias na saúde, proteção e expansão dos direitos humanos, poupar energia no consumo próprio, energia renovável, materiais reciclados usados na produção, materiais biodegradáveis usados, etc.
  - Para a **dimensão económica**: criação de emprego, crescimento das receitas / produtividade, quantidade, clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários de áreas de baixos recursos, número de mulheres empregadas, rotatividade de funcionários, número de clientes que obtêm acesso pela primeira vez ao serviço / produto, número de clientes que recebem o serviço etc.
- 3. Origem dos dados.** Identifique a fonte ou o método que usará para obter o valor do indicador.
- 4. Resultados obtidos.** Indique os dados numéricos do indicador ou medição e a data em que os obteve.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Recomendamos que não use mais de três ou quatro indicadores por dimensão; Desta forma, terá informação crítica suficiente de um volume de dados que é possível gerir.

Tente combinar indicadores quantitativos e qualitativos e selecione os indicadores mais eficientes, ou seja, aqueles que fornecem a informação mais relevante com o mínimo de tempo e esforço utilizados. Procure diversidade nos indicadores e considere o sexo, a idade e a etnia sempre que possível.



# Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social

**Dimensão Ambiental**

Impacto/resultado desejado	Indicadores/métricas	Origem dos dados	Resultados obtidos		tempo
			valor/data	valor/data	valor/data

**Dimensão Social**

Impacto/resultado desejado	Indicadores/métricas	Origem dos dados	Resultados obtidos		tempo
			valor/data	valor/data	valor/data

**Dimensão Económica**

Impacto/resultado desejado	Indicadores/métricas	Origem dos dados	Resultados obtidos		tempo
			valor/data	valor/data	valor/data



## Fase 6.

Medição de impacto

## Herramienta 21

# Teoría da mudança

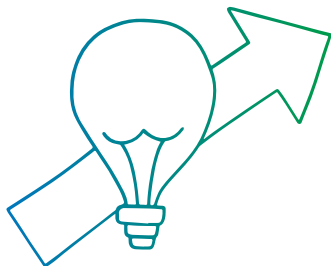
### Referência

La teoría del cambio

**Patricia Rogers, UNICEF**

Manual de métricas e indicadores

**Proesus - Gobierno de Argentina**



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

A Teoria da Mudança é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão de projetos que mostra, de maneira gráfica e ordenada, as etapas a serem seguidas para alcançar os objetivos pretendidos através de uma iniciativa de empreendedorismo social.

Estabelece uma cadeia visual entre o impacto que procuramos obter na comunidade, os resultados a médio prazo que perseguimos para atingir esse impacto, os produtos com os quais alcançaremos os resultados anteriores, as atividades a partir das quais os produtos surgirão e os recursos essenciais para desenvolver as atividades.

A Teoria da mudança pode ser aplicada a qualquer momento durante o desenvolvimento de um projeto, tanto no planeamento, como na implementação ou na avaliação. Além disso, pode ser desenvolvida em qualquer nível de intervenção. É válida para trabalhar num projeto, mas também para ser usada na análise de um programa, estratégia ou organização.

Muitas organizações, no mundo inteiro, usam a Teoria da Mudança para programar as suas estratégias e definir as suas políticas; Através dela, identificam qual é a situação inicial, projetam a situação que procuram alcançar e definem as etapas a implementar para fazer a transição de uma situação para outra. Com esta metodologia, conseguem traçar-se metas realistas e definir estratégias sólidas e coerentes para atingir os objetivos estabelecidos.

Por outro lado, na fase de medição do impacto de uma iniciativa, a Teoria da Mudança será especialmente útil para identificar os dados que devemos recolher e como analisá-los para obter a informação necessária.

## Como se utiliza

Para aplicar a ferramenta da Teoria da Mudança à sua iniciativa de empreendedorismo social, deve preencher as fases abaixo indicadas.

- 1. Desafio.** Descreva o problema que deseja resolver, ou seja, o principal objetivo que pretende alcançar com sua iniciativa.

Depois de indicar o seu principal desafio, deve trabalhar a ferramenta de trás para a frente, seguindo as etapas descritas abaixo.

**2. Impactos.** Identifique os efeitos a **longo prazo** que procura alcançar com a sua iniciativa.

Qual é o objetivo final da sua intervenção? Que mudança pretende alcançar? Que impactos positivos ou negativos identifica?

**3. Resultados.** Indique os efeitos a **médio prazo** que pretende alcançar com a sua iniciativa e que mostrarão que está a seguir a direção certa para obter os IMPACTOS que procura.

Quais são os resultados intermédios que devem ser dados para que a sua iniciativa seja bem-sucedida? O que tem que acontecer para tornar possível o impacto que pretende?

**4. Produtos.** Descreva os produtos criados a **curto prazo** para alcançar os RESULTADOS que procura.

Quais são os produtos ou serviços que irá criar? Os produtos obtidos são consequência direta das atividades realizadas?

**5. Atividades.** Defina as ações e estratégias que deve executar para obter os produtos identificados na etapa anterior, isto é, a curto prazo.

O que pode fazer para garantir que as atividades definidas atinjam os produtos que deseja obter?

**6. Recursos.** Identifique os recursos financeiros, humanos e materiais que precisa usar para desenvolver as Atividades definidas acima.

Que recursos financeiros, humanos e tecnológicos serão necessários para realizar as atividades descritas?

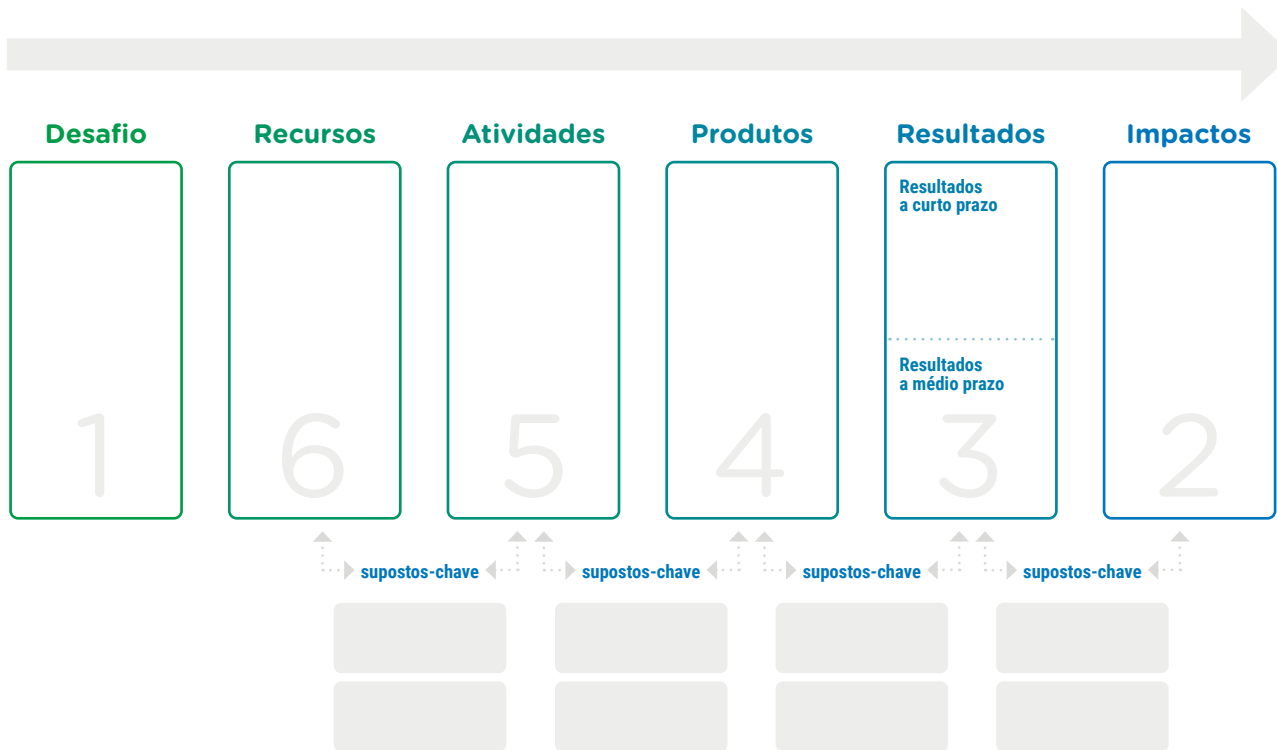
Durante todo o processo, recolha os **supostos-chave** nos quais confiou para chegar às suas conclusões.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

É muito importante que faça uma validação confiável dos principais pressupostos que definiu, comparando-as com factos e dados concretos que recolhe ao longo do desenvolvimento na ação da sua iniciativa.

Escute os beneficiários e as pessoas que se relacionam, de uma maneira ou de outra, com a sua iniciativa; A informação que eles podem fornecer têm um grande valor para validar as suas hipóteses.

Deve rever e atualizar esta ferramenta durante a implementação do seu projeto, observando as alterações e desvios das suas previsões iniciais e os fatores que podem ter influenciado esses resultados.





## Fase 6.

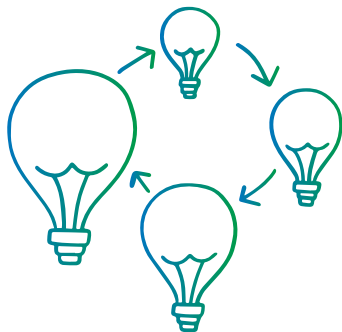
Medição de impacto

## Ferramenta 22

# Loop de aprendizagem

### Referência

Human Centered Design Toolkit  
IDEO



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Se queremos consolidar e ampliar a nossa iniciativa empreendedora, é essencial que incorporem processos de escuta, aprendizagem e feedback nas nossas práticas diárias.

Esta ferramenta, o **Loop de aprendizagem**, foi projetada especificamente para este fim.

A criação de produtos e serviços não termina quando começamos a implementar o projeto de empreendedorismo social, antes pelo contrário.

Escutar, medir e refletir sobre as ações que estamos a realizar, ajuda-nos a entender melhor o nosso contexto e facilita o aparecimento de novas ideias e soluções.

Manter-se atento às histórias e comentários das pessoas que recebem as ações da nossa iniciativa pode nos ajudar a:

- Conhecer, em primeira mão, o impacto das ações que estamos a implementar e obter informação relevante para continuar a melhorar o design dos nossos produtos e serviços.
- Compreender melhor o contexto em que estamos a desenvolver a nossa iniciativa.
- Detetar as necessidades dos usuários que não identificámos anteriormente e que podem servir de inspiração para criar novos produtos ou serviços que enriquecem a nossa oferta.

Através do **Loop de aprendizagem**, comprovará como a aprendizagem se desenvolve, permanentemente, em pequenos ciclos que nos ajudarão a aprender dos nossos sucessos e fracassos e a ver se estamos realmente a melhorar ou não o desempenho das nossas ações.

Esta ferramenta ajuda a criar uma imagem clara do impacto do nosso projeto e fornece informação essencial que nos ajudará a reformular as nossas ideias, ações e estratégias para que possam ser mais eficazes e se adaptem melhor às necessidades dos nossos usuários.

## Como se utiliza

Para aplicar o **Loop de aprendizagem**, sugerimos que trabalhe nas seguintes áreas:

### > Histórias.

- » Recolha histórias, comentários e perceções dos seus usuários e usuárias.
- » Detete novas necessidades no seu ambiente.
- » Identifique inovações e ideias que pode incorporar nos seus produtos e serviços.

### > Retroalimentação.

- » Avalie as informações e histórias obtidas.
- » Priorize as soluções com maior impacto.
- » Identifique as ações que deve repetir para otimizá-las.
- » Projete um plano de implementação.

### > Indicadores.

- » Identifique os progressos que vai medir e como.
- » Avalie as soluções incorporadas na aprendizagem.
- » Detete e registe as conclusões e os efeitos das ações que não tinha planeado inicialmente.

### > Resultados.

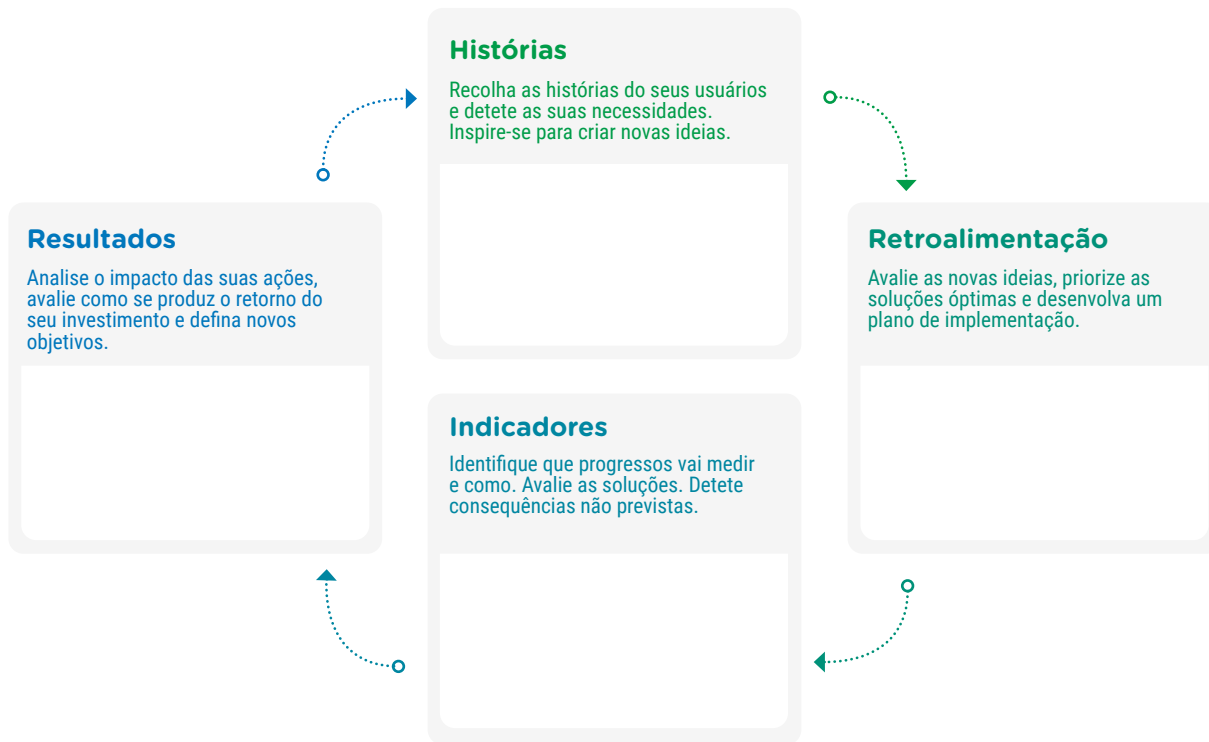
- » Meça e indique o impacto das ações com os indicadores que identificou na etapa anterior.
- » Avalie como ocorre o retorno do investimento.
- » Identifique novos desafios nos quais continuar a trabalhar e com os quais continuar a aprender.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Embora tenhamos dividido o trabalho em quatro fases e começado com uma delas, o **Loop de aprendizagem** não tem realmente um começo nem um fim. É um processo cíclico no qual pode participar no momento e na fase que deseja.

Pode usar o **Loop de aprendizagem** para criar um novo projeto ou trabalhar num já iniciado. Será muito útil nos dois casos.



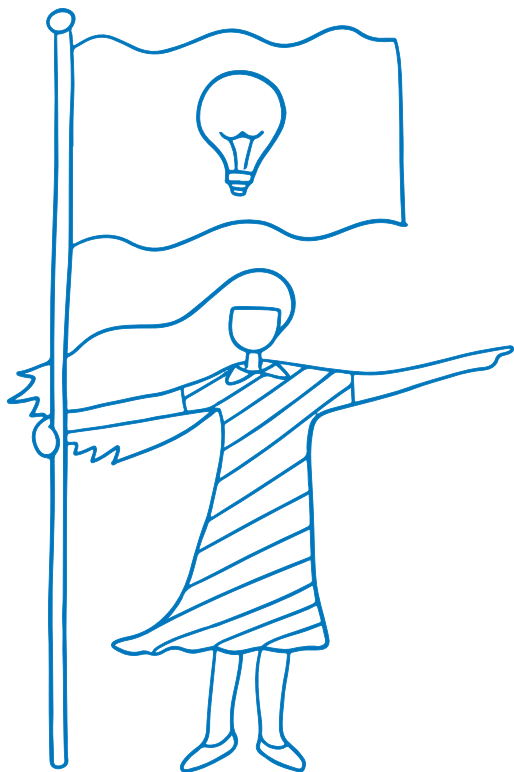












## Fase 7

### Plano de ação

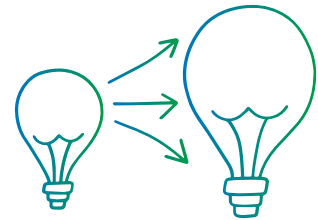
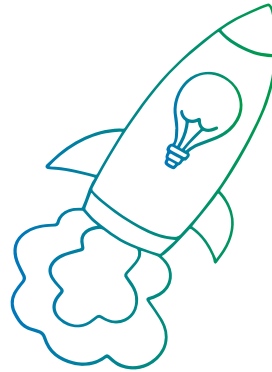
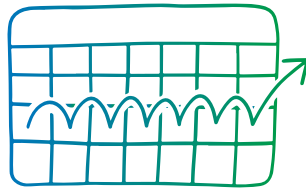
Neste momento, encontra-se na fase 7 da guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social, "Creando Valor", desenvolvida no âmbito do projeto EFES.

Nesta fase, irá trabalhar na elaboração do plano de ação da sua iniciativa de empreendedorismo social.

As ferramentas que propomos facilitarão o planeamento de ações relacionadas com a implementação do seu projeto, bem como a gestão de tarefas relacionadas com o lançamento e a monitorização da evolução do projeto.

São quatro as ferramentas que compõem esta fase:

- Ferramenta 23. **Branding corporativo.**
- Ferramenta 24. **Planificação do trabalho. Diagrama de Gantt.**
- Ferramenta 25. **Pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento.**
- Ferramenta 26. **Análise do crescimento em escala.**





**Fase 7.**  
Plano de ação

## Ferramenta 23

# Branding corporativo

### Referência

Guía del emprendedor  
**Juan Boluda**



### Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Algumas das tarefas mais relevantes, e que têm mais visibilidade na implementação do seu projeto para o exterior, são aquelas relacionadas com o branding da sua iniciativa, ou seja, como projeta a sua imagem e identidade da marca. Através da marca, instala no imaginário dos seus clientes a promessa que acompanha a sua iniciativa e a partir da qual construirá a sua estratégia de negócios. Começar a trabalhar na marca aplicada ao seu projeto é o objetivo desta ferramenta.

Para isso, propomos focar o trabalho nos quatro elementos fundamentais no desenvolvimento de uma marca: identidade da marca, naming, identidade gráfica e a presença em contextos digitais.

### Como se utiliza

Para trabalhar com o branding corporativo da sua iniciativa de empreendedorismo social, organizamos as tarefas a serem desenvolvidas em quatro blocos, conforme descritas abaixo.

- 1. Identidade da marca.** Antes de começar a trabalhar no branding corporativo da sua iniciativa, deve definir os pilares sobre os quais construir a sua identidade:
  - » **Missão.** Descreva o objetivo geral da sua iniciativa, o seu objetivo a longo prazo. Por que está a desenvolver esta iniciativa?
  - » **Visão.** Defina a imagem futura do seu projeto, as suas aspirações. Quais são os seus objetivos de médio e longo prazo?
  - » **Valores.** Especifique os princípios éticos da sua iniciativa. Com que valores gostaria de relacionar o seu projeto? Que valores tornam o seu projeto único?
- 2. Naming.** Neste bloco, o objetivo é determinar o nome da marca que associará à sua iniciativa. Este nome deve ser curto, fácil de pronunciar e fácil de lembrar. Escreva as diferentes propostas que lhe vierem à mente e avalie se elas correspondem a essas condições. Conclua, selecionando de entre as propostas que cumpram as condições acima, a que achar que melhor identifica a missão, a visão e os valores da sua iniciativa.

- 3. Identidade gráfica.** Aqui irá trabalhar na imagem que deseja que a sua iniciativa projete no exterior. Para fazer isso, deverá concentrar-se em três elementos:
- » **Logótipo.** Desenhe o logotipo que parece apropriado para representar a sua iniciativa, incluindo o nome da marca que definiu anteriormente. Inspire-se procurando na Internet os logotipos de empresas ou projetos que operam na mesma área de intervenção. Para a criação final do logotipo, contrate um profissional de design (**diseñadores.extremaduraempresarial.es**).
  - » **Tipografia.** Aceda ao GoggleFonts (**fonts.google.com**) e selecione três tipografias que considere adequados para os valores que quer transmitir. Anote os seus nomes.
  - » **Paleta de cores.** Encontre as cores que considere que melhor transmitem o conceito da marca que procura para sua iniciativa e anote os seus códigos. Selecione entre 3 e 6 cores. Pode recorrer a ferramentas da internet, tais como, **materialpalette.com**.
- 4. Presença digital.** Neste último bloco, propomos que avalies como e com que ferramentas deseja mostrar a sua iniciativa nos diferentes contextos digitais. Concentre-se inicialmente em dois aspetos: web e redes sociais.
- » **Web.** reflita sobre o tipo de site que precisa para o seu projeto.
    - **Tipo de web.** Precisa de um **site corporativo**, de uma **plataforma de eCommerce**, a partir da qual possa vender diretamente, ou o modelo mais apropriado talvez seja um **membership site**, no qual os seus usuários poderão inscrever-se para aceder aos seus serviços?
    - **Desenvolvimento tecnológico.** Em qualquer um dos casos acima, a programação do site será implementada por si, ou vai contratar um profissional? Neste último caso, que orçamento tem para tal?
  - » **Redes sociais.** Identifique as redes sociais nas quais deseja que sua iniciativa esteja presente e descreva os objetivos que gostaria de obter de cada uma delas. Vai gerir essas redes sociais ou contrata um serviço externo?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Embora o trabalho que vai desenvolver através desta ferramenta seja muito importante, recomendamos que seja aconselhado por profissionais que o ajudarão a criar uma imagem sólida e coerente da sua iniciativa.

Partilhe o processo criativo. Peça e pergunte a outras pessoas as suas opiniões e tenha em conta o seu feedback. Muitas vezes, o nosso próprio contexto de obriedade impede-nos de ver elementos que são óbvios para os outros.

Pesquise na Internet sobre como outras iniciativas sociais e de negócios resolveram as suas identidades corporativas e tente descobrir o porquê das suas decisões. Este conhecimento pode ajudá-lo a orientar o seu trabalho e criar um moodboard para a sua iniciativa.

<b>Identidade de marca</b>	<b>Missão da marca</b>	<b>Visão da marca</b>	<b>Valores da marca</b>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>Naming</b>	<b>Propostas de nome</b>	<b>É curto?</b>	<b>É fácil de pronunciar?</b>	<b>É fácil de lembrar?</b>	<b>Nome e domínio disponível?</b>
	<input type="text"/>	Sim / Não	Sim / Não	Sim / Não	Sim / Não
	<input type="text"/>	Sim / Não	Sim / Não	Sim / Não	Sim / Não
	<b>Nome elegido</b> <input type="text"/>				

<b>Identidade gráfica</b>	<b>Logotipo</b>	<b>Tipografias</b>	<b>Paleta de cores</b>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>Presença digital</b>	<b>Web</b>	<b>Redes sociais</b>	
	Tipo de web <input type="text"/>	LinkedIn <input type="text"/>	Twitter <input type="text"/>
	Desenvolvimento tecnológico <input type="text"/>	Facebook <input type="text"/>	Instagram <input type="text"/>



## Fase 7.

Plano de ação

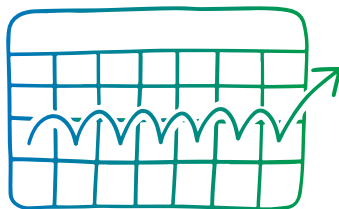
## Ferramenta 24

# Planificação do trabalho

# Diagrama de Gantt

## Referência

Work, Wages and Profit  
Henry Laurence Gantt



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

O **Diagrama de Gantt** é um diagrama que nos ajuda a organizar as tarefas e as atividades que compõem um projeto ao longo do tempo.

A maior virtude desta ferramenta é permitir-nos visualizar, simultaneamente, o estado de execução de uma iniciativa, ajudando-nos a determinar facilmente onde estamos, que tarefas realizamos, quais são as ações que ainda temos pendentes e como se relacionam as tarefas entre si.

Basicamente, consiste numa tabela ou gráfico de coordenadas em que uma lista é colocada no eixo vertical, com as tarefas a serem vinculadas e que estão vinculadas à iniciativa, e no eixo horizontal as unidades de tempo que estamos a usar (horas, dias, semanas, etc.).

O **Diagrama de Gantt** também facilita a identificação gráfica das tarefas que podem ser um obstáculo ao desenvolvimento de outras atividades relacionadas e dependentes que não podem começar até que as primeiras sejam concluídas.

Com esta ferramenta, podemos entender melhor as tarefas que se devem desenvolver para avançarmos e alcançar os objetivos estabelecidos para a nossa iniciativa. A sua utilização ajudar-nos-á a definir os fluxos de trabalho mais eficientes e, assim, aumentar a produtividade.

Além disso, usando o **Diagrama de Gantt**, podemos identificar antecipadamente o conjunto de recursos que teremos de usar para a execução de cada ação do projeto num determinado momento. Isso facilitará e otimizará a gestão do nosso projeto.

## Como se utiliza

O uso do **Diagrama de Gantt** para planejar e visualizar o estado de execução de um projeto é simples.

Comece por identificar todas as atividades associadas à implementação da sua iniciativa de empreendedorismo social. Anote cada uma dessas atividades numa linha do **Diagrama de Gantt**. Tente descrever a atividade usando uma única frase curta, se possível.

Para cada atividade, determine a data em que deve começar a ser desenvolvida (**coluna da data de início**) e a data em que a tarefa deve ter terminada (**coluna final**).

Indique na próxima coluna quem é a pessoa responsável pela execução da atividade em questão.

O próximo item que aparece no **Diagrama de Gantt** está relacionado com **progresso temporal** das atividades.

Aqui encontrará um eixo de tempo dividido em períodos (meses, semanas, dias etc.). O uso de uma escala de tempo ou de outra dependerá da natureza ou necessidades da sua iniciativa.

Indique, colorindo as colunas correspondentes, todo o período completo em que a atividade ocorre.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Na folha de trabalho, mostramos um **Diagrama de Gantt** com um eixo temporal organizado por meses. No entanto, é possível que este formato não seja o mais adequado para aplicar à sua iniciativa; pode ser mais conveniente estruturar as tarefas em semanas ou até dias.

Recomendamos que se baseie no modelo que propomos para criar o seu próprio **Diagrama de Gantt**, o que melhor se adapte às suas necessidades e que, desta forma, seja o mais útil possível.

É conveniente dividir atividades complexas em tarefas mais pequenas ou sub-atividades.

Introduza todas as subatividades no **Diagrama de Gantt**, inserindo-as nas linhas abaixo da linha da atividade principal. Isto permitirá que tenha uma visão geral de cada processo complexo e também de todas as ações que o compõem.

Pode diferenciar as atividades das sub-atividades, utilizando uma cor diferente de texto ou sombreado de célula para cada uma dessas categorias.

Existem inúmeras ferramentas na internet que podem ajudá-lo a criar, atualizar e manter o seu próprio **Diagrama de Gantt** online. Só precisa de usar o seu motor de busca preferido e explorar as diferentes possibilidades que a rede oferece.

Por fim, não se esqueça de manter atualizado o **Diagrama de Gantt** da sua iniciativa. Assim, é possível monitorizar de maneira real o progresso das atividades que a compõem e o cumprimento dos compromissos a ela associados.

# Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social

Atividade	Data de início	Data de fim	Responsável	Evolução													
				Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12		





## Fase 7.

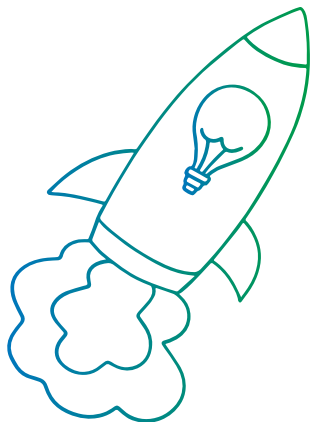
Plano de ação

# Ferramenta 25 Pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento

## Referência

Guía del emprendedor

Juan Boluda



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Essa ferramenta ajudá-lo-á a planejar algumas das ações mais relevantes relacionadas com a implementação do seu projeto de empreendedorismo social e a antecipar alguns dos problemas e dificuldades que pode encontrar.

Propomos uma análise das tarefas anteriores ao lançamento (pré-lançamento), das ações relacionadas com a estratégia de lançamento da iniciativa e daquelas que devem ser realizadas após o seu lançamento (pós-lançamento).

Esta ferramenta facilitará a análise das necessidades vinculadas a esses três momentos e facilitará a sua sistematização nos espaços correspondentes.

## Como se utiliza

Para usar esta ferramenta, propomos segmentar o trabalho em três blocos: o primeiro para analisar elementos relacionados com o pré-lançamento do seu projeto, o segundo para antecipar as necessidades que terá no dia do lançamento da sua iniciativa, e um terceiro e último bloco no qual definirá que estratégias implementará nos momentos após o lançamento do seu empreendedorismo social. Descrevemos os blocos um por um.

**1. Pré-lançamento.** Dividimos este bloco em três partes: estratégia de comunicação, projetos-piloto e prescritores.

- » **Estratégia de comunicação pré-lançamento.** Defina como, com quem e de que forma partilhará a sua iniciativa, antes do lançamento.
  - Identifique as pessoas ou organizações com quem vai partilhar a sua iniciativa.
  - Para cada pessoa ou organização identificada, faça uma breve apresentação da mensagem a transmitir.
  - Indique o canal que usará para partilhar cada mensagem específica (via e-mail, uma mensagem direta nas redes sociais, com uma chamada telefónica, com uma visita, com newsletters, etc.).

- » **Projetos-piloto.** Pensou em desenvolver algum projeto-piloto? Se a resposta for sim:
    - Descreva o projeto piloto.
    - Defina a informação e a aprendizagem que deseja obter do projeto piloto.
    - Determine o momento em que vai realizar o projeto piloto.
  - » **Prescritores.** Identifique influencers e líderes de opinião que irá convidar para conhecer e/ou experimentar a sua iniciativa e peça feedback e recomendações. Para cada um dos prescritores localizados, anote o nome e uma maneira de contactá-los.
- 2. Lançamento.** Segmentamos este bloco em três partes: data e hora do lançamento, comunicação social e redes sociais.
- » **Data e hora do lançamento.** Identifique o mês, dia do mês, dia da semana e hora do dia mais adequados para o lançamento da sua iniciativa.
  - » **Meios de comunicação.** Escreva uma nota de imprensa anunciando o lançamento do seu projeto. Identifique, também, o nome dos meios de comunicação físicos e digital para os quais enviará a nota de imprensa por escrito. Recomendamos que acompanhe a nota de imprensa com uma fotografia representativa da sua iniciativa.
  - » **Redes sociais.** Enumere as redes sociais nas quais vai anunciar o lançamento da sua iniciativa. Descreva também o formato e o conteúdo dos diferentes posts que utilizará, em função das características da rede social escolhida..
- 3. Pós-lançamento.** Neste bloco, propomos analisar os seguintes elementos:
- » **Recolha de opiniões dos usuários.** Defina que estratégia a seguir após o lançamento da sua iniciativa para recolher os comentários e opiniões dos usuários do seu projeto. Que ferramentas irá usar (pesquisas online, entrevistas etc.)?
  - » **Obtenção de resultados e análise.** Defina a estratégia a seguir para obter os dados que mostram os resultados das suas ações e analisar, a partir destes, o progresso da sua iniciativa. Que ferramentas usar (Google analytics, pesquisas etc.)?
  - » **Aquisição de clientes.** Defina a estratégia a seguir para atrair novos clientes para os seus negócios e fidelizar os clientes atuais.

## Dicas importantes para usar a ferramenta

A fase de pré-lançamento começa exatamente no momento em que definiu e validou a sua ideia de projeto de empreendedorismo social; a partir deste momento, pode começar a desenvolver ações para tornar o seu projeto conhecido por potenciais clientes e aliados.

Não espere ter o projeto avançado para começar a divulgá-lo. Partilhá-lo dá-lhe a possibilidade de ter um feedback para a sua iniciativa.

## Pré-lançamento

### Estratégia de comunicação pré-lançamento

### Projetos-piloto

### Prescriptores

## Lançamento

### Data e hora do lançamento

### Meios de comunicação

Notas de imprensa

Meios de comunicação aos quais enviar a nota de imprensa

### Redes sociais

## Pós-lançamento

### Recolha de opiniões dos usuários

### Obtenção de resultados e análise

### Captação de clientes



## Fase 7.

Plano de ação

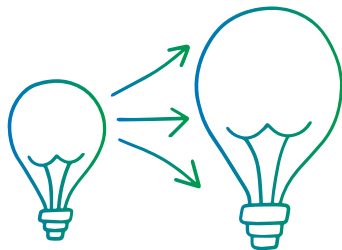
# Ferramenta 26

## Análisis de escalado

### Referência

DIY. Desarrollo e impacto, ¡Ya!

Nesta



## Objetivo. Porquê usar esta ferramenta?

Não é de surpreender que às vezes, e de forma natural, iniciativas bem-sucedidas tendam a crescer. Nestes casos, os seus promotores necessitam de enfrentar o desafio que acompanha esse crescimento ou necessidade de expansão.

Guiar-nos no processo de reflexão sobre a expandir ou não a nossa iniciativa e ajudar-nos a tomar as decisões corretas neste sentido é o principal objetivo desta ferramenta.

Um projeto pode crescer em escala de várias maneiras, mas para todas elas devemos ter uma imagem clara e definida, com base em evidências reais, não em suposições ou hipóteses, do ponto de partida da iniciativa.

Da mesma forma, teremos que definir o estado final da nossa iniciativa, após o processo de crescimento em escala.

Quer a situação inicial da iniciativa como a meta de crescimento em escala para a qual aspira devem ser acordadas, trabalhadas, conhecidas e partilhadas por todas as pessoas que fazem parte da organização. Só assim, o processo complexo de expansão e crescimento em escala pode ser encarado com garantias.

## Como se utiliza

Como já referimos, o principal objetivo desta ferramenta é avaliar se a sua iniciativa está em condições de ser dimensionada e expandida. Para isso, propomos dividir o trabalho em duas fases ou momentos: uma primeira etapa de análise e um momento final de conclusões e objetivos.

Comece pela fase de análise.

**1. Análise de processos e conhecimento.** Reflita e responda às seguintes perguntas:

- » Os processos que desenvolve na ação da sua iniciativa estão atualmente preparados para se expandir?
- » A sua organização possui o conhecimento necessário para crescer (conhecimento financeiro, organizacional, logístico etc.)?

## 2. Análise da sua equipa de trabalho.

Refleta e responda às seguintes perguntas:

- » A sua equipa de trabalho possui as competências necessárias para enfrentar o processo de crescimento?
- » A sua equipa concorda em expandir o projeto e em como fazê-lo?

## 3. Análise de identidade e eficácia.

Refleta e responda às seguintes perguntas:

- » A identidade que sua iniciativa projeta é suficientemente robusta para garantir o sucesso de um processo de expansão e crescimento em escala?
- » Tem dados que permitam verificar se as soluções que está a aplicar na prática funcionam?

## 4. Análise de recursos materiais.

Refleta e responda às seguintes perguntas:

- » Pode conseguir facilmente os recursos materiais necessários para expandir a sua iniciativa?
- » Os processos de distribuição e implementação atuais estão preparados para enfrentar um processo de crescimento em escala?

## 5. Análise do modelo de negócios.

Refleta e responda às seguintes questões:

- » Existe uma procura no mercado que justifique a expansão do seu projeto?
- » Tem um modelo de negócios viável que suporte o processo de expansão e crescimento em escala em termos de receita e despesas?

Depois de concluir a fase de análise, sugerimos que tire as conclusões correspondentes:

- » Acha que sua iniciativa está preparada para crescer em escala e expandir-se?
- » Se a resposta for positiva, como desenvolveria o processo de expansão e crescimento em escala? Como afetaria esse crescimento a sua oferta de produtos e serviços?

## Dicas importantes para usar a ferramenta

Como é uma ferramenta que requer uma análise profunda da sua iniciativa, recomendamos que desenvolva um processo de reflexão com calma. Não importa se precisa fazê-lo por vários dias.

Se não conta com informação específica necessária para desenvolver a análise ou chegar às conclusões pretendidas, consulte profissionais especializados ou outros empreendedores que estão a implementar as suas iniciativas.

Partilhe os resultados obtidos com esta ferramenta com outras pessoas que o ajudem a validar as conclusões alcançadas.

## Guia de ferramentas e recursos para o empreendedorismo social













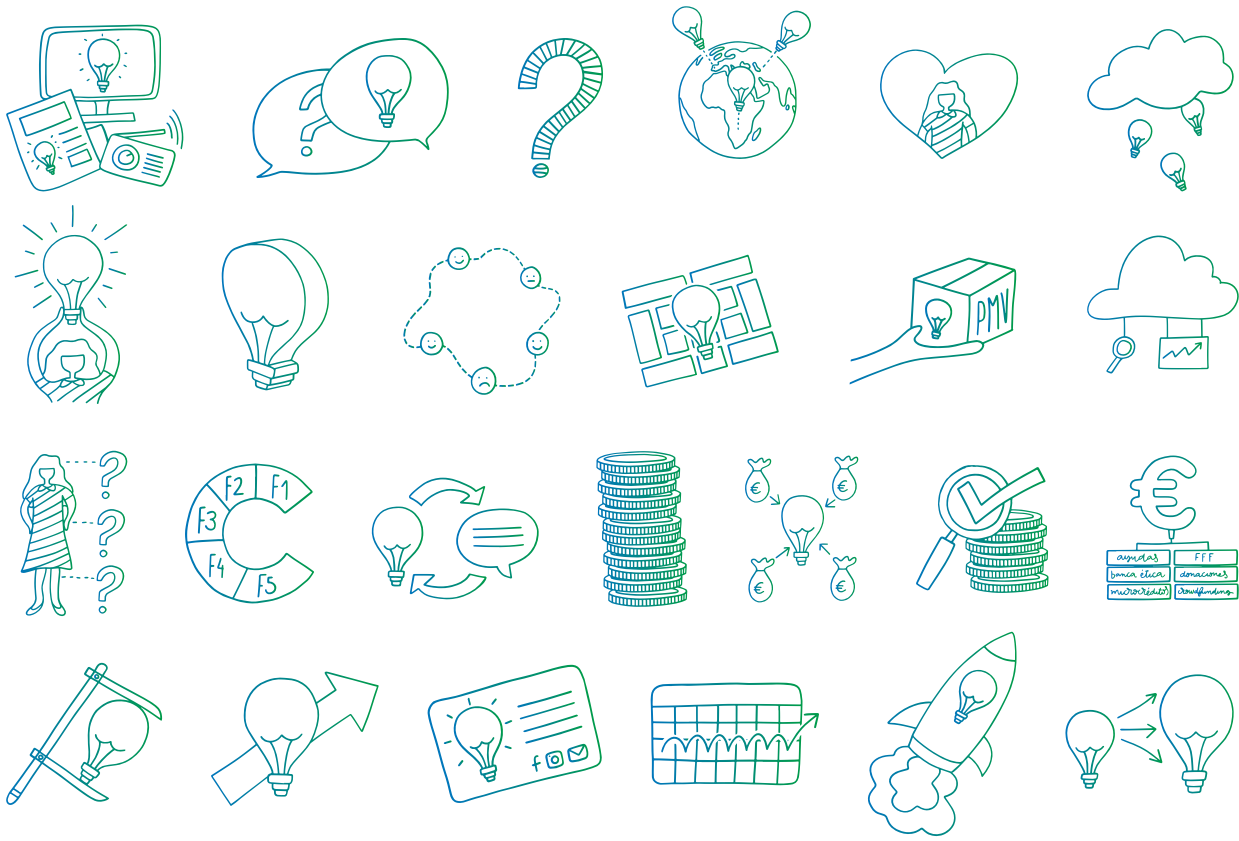
# Bibliografía e links

### Publicações

- Guía del emprendedor  
**Juan Boluda**
- Técnica de “Los Cinco Por Qué’s” O 5 W  
**Walter Michalski**
- Gamestorming. Ediciones Deusto.  
**Dave Gray, Sunny Brown, Jamer Macanúfo**
- Empathy map  
**Dave Grey, Xplane**
- Hazte cargo. Guía para emprendedores sociales.  
**Creo Antofagasta**
- Value Proposition Canvas  
**Alex Osterwalder**
- The Customer Journey Canvas  
**Marc Stickdorn & Jakob Schneider**
- Canvas de modelo de negocio social  
**Movimiento Idun**
- Business Model Canvas  
**Alex Osterwalder, strategyzer.com**
- Producto mínimo viable  
**Advenio**
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter  
**Michael Eugene Porter**
- Manual de métricas e indicadores  
**Proesus - Gobierno de Argentina**
- La teoría del cambio  
**Patricia Rogers, UNICEF**
- Human Centered Design Toolkit  
**IDEO**
- Work, Wages and Profit  
**Henry Laurence Gantt**
- DIY. Desarrollo e impacto, ¡Ya!  
**Nesta**
- Designpedia  
**Juan Gascá y Rafael Zaragoza**
- Tejeredes. Manual de conceptos, metodología y prácticas  
**[www.tejeredes.net](http://www.tejeredes.net)**
- MOOC Como poner en marcha un proyecto de emprendimiento social  
**Proyecto EFES**
- Cómo crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país  
**emprendorex**
- Guía del emprendedor social  
**Universidad Pontificia de Comillas**

## Artículos web

- Herramientas para construir tus ideas  
**thinkersco.com**
- Qué es el design thinking  
**designthinking.es**
- Metodología Scrum  
**sinnaps.com**
- ¿Cómo crear una empresa social?  
**empredepyme.net**
- Modelo del lienzo de la propuesta de valor.  
Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa  
**alfonsomorant.com**
- Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes  
**innokabi.com**
- Introducing the service model canvas  
**uxforthemasses.com**
- ¿Qué es un producto mínimo viable (PMV)?  
**olympoboxes.com**
- Producto Mínimo Viable (MVP): aprovecha el potencial minimizando el riesgo  
**ionos.es**
- Qué es un PMV y cómo implementarlo  
**iebschool.com**
- 3+1 Herramientas gratis para analizar si hay mercado para tus ideas de negocio  
**mujeresenlanube.com**
- Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas  
**iebschool.com**
- 5 Pasos para hacer un focus group + plantilla  
**gestionar-facil.com**
- Cómo hacer un estudio de mercado con la técnica del 'focus group'... y con un coste muy asumible  
**emprendedores.es**
- 10 herramientas gratuitas para hacer encuestas online  
**carlosguerraterol.com**
- 3 modelos de negocio para empresas sociales  
**puntobiz.com.ar**
- Carta Gantt – Asegura el éxito de tus proyectos con un diagrama de Gantt  
**https://www.cartagantt.com**





# creando valor

Guia de ferramentas e recursos  
para o empreendedorismo social



**Interreg**  
Espanha - Portugal



REGIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional  
Fundo Europeu de Crescimento Regional



Ecosistema Transfronteiriço  
para a Promoção do empreendedorismo  
e da economia social com impacto  
na Região Euroace