



RUI PEDRO MIRA

**A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI - Estudo
de Caso: Cooperativa Fruta Feia**

**LISBOA
2015**



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Mestrados

**A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI - Estudo
de Caso: Cooperativa Fruta Feia**

RUI PEDRO MIRA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor José Alberto Lopes Costa
Co-orientadora: Isabel Lopo de Carvalho

LISBOA
2015

Resumo

Nas duas últimas décadas, a importância em medir os impactos das organizações sociais tem vindo a crescer (*Mulgan et al. 2010: 1*) no terceiro setor, no setor público e em alguns setores do privado (*Griffin, 2009: 1*). Em Portugal, o mercado de investimento social está a nascer, esperando-se um crescimento exponencial até 2020 (GT, 2015: 5). Financiadores, decisores políticos, doadores, exigem que o dinheiro seja direcionado para os projetos mais eficazes, motivo que obriga as organizações a demonstrar os impactos que geram (*Mulgan et al. 2010: 1*).

A escassez de literatura académica e de organizações que medem o valor e os seus impactos sociais, legitima o presente estudo, aplicando a metodologia *Social Return on Investment* (SROI). Atualmente o SROI é o modelo mais sofisticado, apesar de ser o mais complexo (*Mulgan et al. 2010: 4*).

Numa primeira fase esta dissertação estima os impactos sociais mínimos que a Cooperativa Fruta Feia CRL gera. Devido a uma ineficiência do mercado no que toca à exclusão de alimentos, existe um grande desperdício produtivo por parte dos agricultores. A exclusão é feita através da escolha dos alimentos de acordo com o seu calibre sendo estes considerados fora do *standard* exigido caso não preencham os critérios do mercado. Este desperdício tem impactos negativos no sector agrícola refletindo-se em 30% da produção, produtos tão bons quanto os que têm o calibre desejado pelo mercado (Fruta Feia, 2013). Por forma a colmatar esta lacuna, a cooperativa tem vindo a combater esse desperdício o qual se reflete num retorno financeiro para os produtores, daí surgiu o projeto Fruta Feia.

Na segunda fase deste projeto extrapolamos os resultados obtidos de acordo com a expansão desejada pela Cooperativa. Através da metodologia SROI, concluímos que a atividade da cooperativa, gera 1,63€ de valor social por cada 1€ investido, estimando-se um impacto social nos *stakeholders* de 107 594,00€/ano. A longo prazo prevê-se que os benefícios possam aumentar com a sua expansão eminente, calculando-se um impacto social de 860 752,00€/ano.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social, Cooperativas, Valor e Impacto Social, *Social Return on Investment* (SROI)

Abstract

During the last few decades, the importance of measuring the impacts of the social economy has been growing (*Mulgan et al, 2010: 1*) in the third sector, in the public sector and some areas of the of the private sector (*Griffin, 2009: 1*). In Portugal, the social investment market is rising, and an exponential growth is expect until 2020 (GT, 2015: 5). Funders, policy makers, donors, are demanding that the money should be directed for the most effective projects, which is the motive that compels the organizations to prove the impacts that they generate. (*Mulgan et al, 2010: 1*). The lack of academic research and of organizations in Portugal that measure their value and their social impacts, legitimizes this study, by applying the method *Social Return on Investment (SROI)*. Nowadays it is considered the most sophisticated methodology, although being the most complex as well. (*Mulgan et al. 2010: 4*).

Initially this dissertation estimates the minimal social impacts that Co-operative Fruta Feia CRL generates. Due to a market inefficiency regarding the exclusion of food, there is a large productive waste from the farmer's side. This exclusion is done through a food choice according to their caliber and therefore considered out of the demanded standard in case the food do not fulfil the market criteria. This waste has negative impacts in the agricultural sector, reflecting in 30% of their production, which mostly are products as good as the ones accepted by the market (*Fruta Feia, 2013*). In order to fill this gap, the Co-operative has been fighting against the food waste by transforming it in a financial income for the producers, and this is how the *Fruta Feia* project came to be.

After collecting the minimal impacts, we intend to extrapolate the results in accordance with the desire expansion of the Co-operative.

Through the SROI analysis we concluded that the cooperative's activity generates 1,63€ of social value for each 1 euro invested expecting a social impact in the Stakeholders of 107 594, 00€/year. For the long term we expect that the social benefits may increase with their imminent expansion, estimated a social impact of 860 752, 00€/year.

Key Words: Social Entrepreneurship, Co-operatives, Social and Impact Value, Social Return on Investment (SROI)

Agradecimentos

Ao professor José Alberto Lopes Costa pela sua orientação com o tema, compreensão e ajuda na solução de problemas que foram surgindo. É um exemplo a seguir pela sua forma de estar pragmática.

À Isabel Lopo Carvalho pela sua valiosa contribuição e disponibilidade em ajudar.

À cooperativa Fruta Feia, Isabel Soares, Mia, Joana e a todos os associados, voluntários e agricultores pela oportunidade que deram de conhecê-los, pela simpatia e disponibilidade sempre presentes.

Ao Instituto Superior de Gestão por disponibilizar tudo o que era necessário para que esta etapa fosse concluída com sucesso.

Ao meu irmão Bruno pelo seu exemplo inspirador de resiliência.

À Alexandra por fazer parte do meu sorriso e me ajudar em todos os momentos necessários para que este desafio fosse cumprido.

Aos meus pais pelo carinho, amizade, amor, e por acreditarem sempre, que consigo subir mais um degrau. Sem eles não era possível concluir esta etapa.

Este trabalho é dedicado a todos os que fazem parte da minha vida, em especial aos meus pais, pelo berço que sempre me deram!

Dedicatória

“Grava o teu nome nos corações, não em pedras. Um legado é gravado nas mentes dos outros e sobre as histórias que eles contam de ti”. - *Shannon Alder* -

Espero contar muitas histórias à Flor... Espero que lhe contem muitas histórias sobre mim... Espero que a minha filha seja uma grande contadora de histórias!

Aos meus pais pela história que criaram de amor.

À minha Tia Custódia pelas histórias que me foram contadas em criança.

À Alexandra pela história que escreve comigo.

Ao meu irmão pela história que está a escrever.

E a todos os amigos que fazem parte das minhas histórias...

Lista de Acrónimos e Siglas

BACO - *Best Available Charity Option*

BCR – *Benefit Cost Ratio*

BOP – *Base of the Pyramid*

CBA - *Cost Benefit Analysis*

CE – *Comissão Europeia*

CEA – *Cost Efficiency Analysis*

CHIP - *Center for High Impact Philanthropy*

COOP- *Cooperativas*

CPOPP - *Cooperativa de Produção dos Operários Pedreiros Portuenses*

CRL – *Cooperativa de Responsabilidade Limitada*

CSO - *Civil Society*

DTI – *Departamento de Comércio e Indústria*

EMES - *Emergence of Social Enterprise in Europe*

ES- *Empreendedorismo Social*

GBF – *Grassroots Business Fund*

GRI – *Global Report Initiative*

ICA - *International Co-operative Alliance*

IES – *Instituto de Empreendedorismo Social*

INE – *Instituto Nacional da Estatística*

INSEAD - *Institut Européen d'Administration des Affaires*

KSCPIs – *Key Social Co-operative Performance Indicators*

MDI – *Minnesota Diversified Industries*

NEF – *New Economics Foundations*

NESTA – *The National Endowment for Science, Technology and the Arts*

NGOs – *Non-Government Organizations*

OECD – *Organization for Economic Co-operation Development*

OEO – *Office of Economic Opportunity*

PERDA – *Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar*

PV – *Present Value*

REDF – *Robert Enterprise Development Foundation*

SEP – *Social Entrepreneurship Program*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SVI – Social Value International

TPV – Total Present Value

UE – União Europeia

UnLtd – The Foundation for Social Entrepreneurs

VAB – Valor Acrescentado Bruto

YF – Young Foundation on Social Innovation

Índice Geral

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Dedicatória	iv
Lista de Acrónimos e Siglas.....	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
INTRODUÇÃO	1
Relevância da Investigação e Objetivos	1
CAPÍTULO I – ECONOMIA SOCIAL, EMPRESA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E AS SUAS TIPOLOGIAS	4
1.1 Economia Social	4
1.1.1 Cooperativas.....	7
1.1.2 Associações	13
1.1.3 Mutualidades	15
1.1.4 Fundações	15
1.1.5 Voluntariado.....	16
1.2 Empresa Social	17
1.3 Empreendedorismo Social: Breve contextualização histórica	20
1.3.1 Empreendedorismo Social: A atualidade	21
1.3.2 Diferenças entre Empreendedorismo e Empreendedorismo Social.....	23
1.3.3 Quatro escolas de pensamento do Empreendedorismo Social	28
1.3.4 Escola da Empresa Social “Earned Income”	29
1.3.5 Escola da Inovação Social “Social Innovation” School of Thought.....	29
1.3.6 Emergência da Empresa Social na europa (EMES).....	30
1.3.7 A abordagem do Reino Unido	30
1.3.8 Tipologias e movimentos no Empreendedorismo Social	32
1.3.9 Organizações da Sociedade Civil	32
1.3.10 Filantropia e Filantropos de Risco	33
1.3.11 Base da Pirâmide (BOP).....	33
1.3.12 Firma Social ou Affirmative Businesses.....	35
1.3.13 Comércio Justo (Fair Trade)	36

1.3.14	Governo como financiador.....	37
CAPÍTULO II – VALOR SOCIAL, IMPACTO SOCIAL, MÉTRICAS e METODOLOGIAS, SROI		38
2.1	Valor Social.....	38
2.2	Impacto Social e as suas origens	40
2.3	Métodos de avaliação comuns no Terceiro Setor	43
2.4	SROI	46
2.4.1	Definição e descrição do SROI.....	48
2.4.2	Vantagens e limitações da análise SROI.....	51
2.4.3	SROI em Portugal	53
2.4.4	Materialidade na análise SROI	55
2.4.5	Mitos e desafios da SROI.....	57
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO, ESTRATÉGIA METODOLÓGICA		60
3.1	Caracterização da empresa em estudo: Fruta Feia CRL	60
3.1.1	A Ineficiência do Mercado.....	61
3.1.2	Funcionamento da cooperativa	62
3.2	Estratégia metodológica	62
3.2.1	População Alvo.....	63
3.2.2	Elaboração dos questionários	63
3.2.3	Entrevista Estruturada e Questionários	64
3.2.4	Amostra.....	64
CAPÍTULO IV – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SROI, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		66
4.1.	Processo SROI desenvolve-se através dos seguintes passos:.....	66
4.1.2	Estabelecer o âmbito da análise e identificar os stakeholders chave.....	66
4.1.3	Mapeamento de resultados	66
4.1.4	Evidenciar os <i>outcomes</i> e atribuir-lhes um valor	71
4.1.5	Cálculo de impactos	73
4.1.6	Calcular o SROI	76
4.1.7	Extrapolação dos resultados	77
4.2	Limitações desta Investigação.....	77
CONCLUSÕES.....		79
	Sugestões de Investigação Futura	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		82
WEBGRAFIA.....		86
ANEXOS.....		90

Índice de Figuras

Figura 1. Base da Pirâmide	34
Figura 2. Logotipo Fruta Feia.....	60

Índice de Tabelas

Tabela 1. Cooperativas por Distrito	12
Tabela 2. Volumes de negócios por setor	12
Tabela 3. Características comuns do Empreendedor e do Empreendedor Social.....	23
Tabela 4. Definições de Empreendedorismo Social	25
Tabela 5. Diferenças entre organizações sem fins lucrativos	27
Tabela 6. Diferenças entre Escolas de Pensamento.....	31
Tabela 7. Cronologia Histórica - Social Return on Investment	48
Tabela 8. Determinação do tamanho da amostra	65
Tabela 9. Stakeholders Chave	66
Tabela 10. Inputs.....	67
Tabela 11. Custos Adicionais	68
Tabela 12. Outputs.....	70
Tabela 13. Outcomes.....	70
Tabela 14. <i>Proxies</i> Financeiras.....	71

INTRODUÇÃO

Relevância da Investigação e Objetivos

Nas duas últimas décadas, a importância das organizações sociais em medir os seus impactos tem vindo a crescer (*Mulgan, 2006: 1*). Um dos principais fatores que levaram à necessidade de haver uma maior preocupação na medição dos impactos foi a crescente pressão dos doadores, reguladores, e da sociedade em geral, pois querem ser informados do valor que as organizações sociais estão a criar (*Ebrahim & Rangan, 2010: 10*). Outro fator é a profissionalização do setor, que leva a determinadas auditorias e normas administrativas (*Hwang & Powell, 2009: 297*). Em Portugal, poucos são os estudos académicos realizados, em particular os que utilizam a metodologia utilizada nesta dissertação, *Social Return on Investment*.

Aplicando a metodologia SROI, pretende-se avaliar, em primeiro lugar, o valor social da Cooperativa Fruta Feia CRL. Para isso procura-se responder à pergunta: Qual o valor social que a cooperativa Fruta Feia cria através da sua atividade? A análise é de carácter avaliativo, procurando estimar o valor que a organização criou no período entre 1 de Dezembro de 2013 a 1 de Dezembro de 2014. De forma simplificada, a análise SROI é um rácio, que procura incluir os *inputs* investidos na atividade da empresa, versus os *outcomes*/benefícios identificados. Os *inputs* são os recursos usados por cada *stakeholder*, estes são necessários para que a organização ou atividade se possa desenvolver: dinheiro, pessoas, infraestruturas e equipamento (*Olson & Nicholls, 2005: 13*). No que respeita aos *outcomes*, são as mudanças sob a perspetiva dos *stakeholders*: não intencionais (inesperadas) e as intencionais (esperadas), positivas e negativas (*Nicholls et al. 2012: 85*). De referir, que não é possível compreender o valor do rácio de forma isolada, o qual, relata a criação de valor, baseando-se em decisões que incluem: estudos de caso, dados quantitativos, qualitativos e informações financeiras (*Olson & Nicholls, 2005: 8*). A metodologia SROI incorpora tanto os custos como os benefícios sociais, ambientais e económicos na tomada de decisão, fornecendo uma fotografia completa de como o valor é criado ou destruído (NEF, 2008: 4).

Após o apuramento dos resultados SROI, procuramos responder à pergunta: quais os impactos sociais que a cooperativa Fruta Feia produz com a sua expansão? Neste estágio, o objetivo é extrapolar os resultados para 8 delegações, assumindo que os *inputs* e *outputs* se mantêm constantes, uma vez que o modelo de negócios da cooperativa se fundamenta nestes recursos mínimos (rede de 20 agricultores, 200 associados, 8 voluntários, 1 funcionário/tempo inteiro) para se ter viabilidade financeira. Os *outputs* podem ser descritos como a atividade em números, relacionando quantitativamente os *inputs* dos *stakeholders* (Nicholls et al. 2012: 85).

No capítulo I, destacamos a importância que a economia social tem cada vez mais ao nível socioeconómico no contexto português e europeu. Segundo o Banco de Portugal estima-se em 260 mil pessoas empregadas contratualmente, tendo uma expressão de 2,8% do PIB do País (Banco de Portugal, 2013). No contexto Europeu, 10% dos negócios pertencem a organizações sem fins lucrativos. Factos que revelam a importância das organizações sociais quer ao nível social, quer ao nível económico (Banco de Portugal, 2013). Posteriormente, distinguimos empresa social de empreendedorismo social, na realidade Europeia e Norte Americana. Concluimos o capítulo com algumas das tipologias que mais têm contribuído para o desenvolvimento do empreendedorismo social.

No capítulo II, abordamos a importância das métricas e das metodologias de medição de impactos sociais nas organizações que existem para cumprir uma missão social explícita, relatando de forma simplificada as mais comuns na economia social. Neste capítulo damos especial relevância à análise SROI, que é a metodologia utilizada nesta investigação.

No capítulo III, apresentamos o estudo de caso da cooperativa Fruta Feia, seguido da estratégia metodológica.

No capítulo IV, aplicamos a análise SROI, delineando todos os passos inerentes à sua avaliação. Por fim apresentamos e discutimos os resultados apurados.

Finalizamos o presente estudo com as conclusões gerais, e sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO I – ECONOMIA SOCIAL, EMPRESA SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E AS SUAS TIPOLOGIAS

1.1 Economia Social

Segundo Campos & Ávila (2012), o termo economia social apareceu na literatura económica pela primeira vez em 1830, através de uma publicação que se intitulava como “*Treatise on social economy*”, de Charles Dunoyer, que defendia uma abordagem moral à economia (Campos, & Ávila 2012: 15). Hoje em dia, é comum ouvirmos Economia Social, Terceiro Setor, ou Economia Solidária. Frequentemente, estes termos têm exatamente o mesmo significado (*Third Sector Research*, 2010: 69).

A França foi o primeiro país a reconhecer a Economia Social, ao nível político e legal. Em 1981, foi criada a primeira delegação da economia social nesse país (Campos & Ávila, 2012: 19).

Segundo o Banco de Portugal, estas instituições são caracterizadas por:

- Estarem fortemente institucionalizadas com órgãos de gestão própria;
- Terem origem privada;
- Não terem fins lucrativos, no sentido em que os lucros não são distribuídos pelos donos ou pela gestão;
- Envolverem tipicamente mão-de-obra de voluntariado (Banco de Portugal, 2013).

Estas são algumas das características da Economia Social, priorizam as pessoas aos lucros, sendo as comunidades sempre mais importantes de satisfazer do que a criação de riqueza para um grupo restrito de pessoas, ou seja, os acionistas. É importante referir que existem empresas dentro da Economia

Social que podem ter atividades comerciais, que se traduzem em receitas, contudo, estas são reinvestidas no projeto da empresa (*Social Enterprise Organization*, 2015). O Terceiro Setor abrange todas as organizações sem fins lucrativos, as quais são de caráter maioritariamente particular mas também podem ser públicas assentes em princípios e valores enraizados pela influência do movimento histórico das cooperativas (Campos & Ávila 2012: 13). A Comissão Europeia distingue as atividades deste setor pela sua forma específica de fazer negócios, a qual reúne entre os seus membros o desempenho económico, funcionamento democrático e solidário, contribuindo para a execução dos objetivos comunitários importantes, em particular, nos domínios do emprego, coesão social, regional, desenvolvimento rural, proteção ambiental, proteção do consumidor, e políticas de segurança social (*European Commission-a*).

As organizações da economia social são representadas por pequenas e médias empresas, que são maioritariamente, associações sem fins lucrativos, cooperativas, sociedades mútuas e fundações (*European Commission-a*). De acordo com a Comissão Europeia estima-se na Europa um total de 2 milhões de organizações de economia social tendo uma representação de 10% de todos os negócios existentes no continente, empregando 11 milhões de pessoas, das quais, 70% são de Associações sem fins lucrativos, 26% Cooperativas e as Sociedades Mútuas 3% (*European Commission-a*). Face a esta realidade no continente Europeu, a CE, criou em 2008 o “*Small Business Act for Europe*” que apoia estas empresas criando um ambiente favorável para que estas possam prosperar (*European Commission-a*).

Em Portugal, as organizações de economia social são “caraterizadas por uma forte heterogeneidade” (CASES & INE, 2010: 15), representam aproximadamente 55 mil organizações, as quais empregam contratualmente à volta de 260 mil pessoas, tendo uma expressão de 2,8% do PIB do País (Banco de Portugal, 2013). O setor cultural, desportivo e recreio representa 50% das organizações sociais. Seguem-se as organizações de culto e congregações, 15,8%, ação social, 14%, desenvolvimento, habitação e ambiente 4,9%,

organizações sindicais e políticas 4,7%, e organizações de ensino e investigação, 4,2% (CASES & INE, 2010: 15). Com menor peso, aparecem as organizações ligadas à saúde e bem-estar, 1,5%, comércio e serviços, 1,2%, atividades de transformação, 0,7%, agricultura, silvicultura e pescas, 0,5%, e por último, atividades financeiras, 0,2% (CASES & INE, 2010: 15).

Segundo o Artigo 4º do Decreto n.º 130/XII da Lei das bases da Economia Social, aprovado pela Assembleia da República, a 15 de Março de 2013, as entidades que incorporam a Economia Social são:

- Cooperativas;
- Associações Mutualistas;
- Misericórdias;
- Fundações;
- Instituições;
- Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- Associações com fins altruístas que desenvolvam a sua atividade no âmbito científico, cultural e da defesa do meio ambiente;
- As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da constituição no setor cooperativo e social;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da Economia Social (Assembleia da República, 2013: 7; CASES & INE, 2010: 14).

O objetivo de qualquer organização com propósito social explícito é criar valor social através da sua atividade. No entanto, estas organizações diferenciam-se pela forma como desempenham as suas funções: as organizações tradicionais, que dependem da doação de fundos oriundos do governo, doações de privados, doações de fundações, entre outras formas; e as organizações que são distinguidas como empresas sociais, e os indivíduos como empreendedores sociais, são conceitos distintos (Luke & Chu, 2013: 1).

Segue-se uma breve descrição das entidades que compõem a Economia Social. A única exceção são as cooperativas, às quais damos maior relevo, uma vez que o estudo de caso incide neste tipo de entidade.

1.1.1 Cooperativas

Segundo *Alter*, as cooperativas começaram com *Robert Owen*, considerado um dos fundadores do cooperativismo. Este pretendia que os seus trabalhadores tivessem melhores condições para as suas famílias. *Robert Owen* era um comerciante de algodão, que criou a primeira cooperativa em *New Lanark* situado na Escócia. Nasceu assim a primeira cooperativa, a qual assentava na cooperação entre aldeias. O objetivo era que existisse entreajuda entre os trabalhadores, desenvolvendo formas de se autogovernarem através da partilha de comida, roupas, e outros bens que possibilitasse criar as condições que lhes permitissem sair da pobreza (*Alter*, 2007: 3).

Em Portugal, a primeira cooperativa surge pouco mais de dez anos depois da Cooperativa dos Pioneiros da *Rochdale*, em 1858, formava-se a cooperativa Fraternal dos Fabricantes de Tecidos e Artes Correlativas (Leite, 2011: 1). Em 1867 surge a lei Basilar, obra de Andrade Corvo, passando a reconhecer as cooperativas (Namorado, 2011: 1). Esta lei surgiria um dia depois da primeira entrada em vigor do código civil português, código de Seabra (Leite, 2011: 1). O primeiro artigo decretava as “Sociedades cooperativas como associações de número ilimitado de membros, e de capital indeterminado e variável, instituídas com o fim de mutuamente se auxiliarem os sócios no desenvolvimento da sua indústria, do seu crédito e da sua economia doméstica” (Leite, 2011: 1). Na

época não existia código comercial, cujo viria a surgir cerca de vinte anos depois, em 1888, o código de Veiga Beirão, que enquadrou as cooperativas por quase um século, até 1980 (Leite, 2011: 1). Em 1994 foi estimada a subsistência de 3 bilhões de pessoas através da empresa cooperativa, Nações Unidas citado por (*International Co-operative Alliance*, 2015).

Definição e Identidade Cooperativa

Uma cooperativa “é uma associação autónoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida” (Leite, 2011: 33; *International Co-operative Alliance*, 2015). Tem como valores tradicionais a ética da honestidade, abertura, responsabilidade social, e a preocupação com os outros. A definição portuguesa não é muito diferente, sendo descrita pelo código cooperativo da seguinte forma:

São pessoas autónomas sem fins lucrativos, de livre constituição, com capital e composição variável, que visam a satisfação das necessidades económicas, sociais ou culturais dos seus membros e têm as seguintes características:

Têm como objetivo conseguir a satisfação do interesse dos seus associados, em obter determinados bens a preços inferiores aos do mercado, ou vender os seus produtos eliminando os intermediários do mercado;

O número de membros é variável e limitado, mas não pode ser inferior a cinco, caso se trate de uma cooperativa de primeiro grau, nem inferior a dois, caso, se trate de uma cooperativa de grau superior (cooperativas que se filiam sob a forma de uniões, federações e confederações);

A responsabilidade dos membros das cooperativas é limitada ao montante do capital subscrito pelo cooperador;

Os estatutos da cooperativa podem determinar que a responsabilidade dos cooperadores seja limitada, ou limitada em relação a uns e limitada quanto aos outros” (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2015).

Outras características relevantes de ser mencionadas são as que foram resumidas pela UE, as quais referem que as cooperativas são independentes, podendo ser associações grátis, abertas e voluntárias afastadas do conceito de empresa (cujo propósito é o lucro). Possuem uma estrutura democrática no qual os membros têm direito a voto. Procuram a equidade através de um modelo justo de distribuição de resultados económicos (*European Commission-c*, 2015).

A missão social e os seus princípios cooperativos

Para uma compreensão mais profunda descrevemos a missão social, os valores cooperativos e os princípios cooperativos. Estes representam o sucesso destas entidades. A missão das cooperativas passa por desenvolver uma atividade que possibilite a criação de valor social, criando impactos nas comunidades envolventes. Para isso, têm modelos de negócio que podem incluir a atividade económica. O artigo 7º da CCoop refere que “desde que respeitem a lei e os princípios cooperativos, as cooperativas podem exercer livremente qualquer atividade económica”. Meira enfatiza o mesmo, falando da relação estreita entre a vertente social e económica para o sucesso da cooperativa, conforme “o fenómeno cooperativo, desde sempre, combinou uma vertente fortemente social com uma vertente económica, traduzida esta na satisfação dos interesses económicos dos seus membros” (Meira, 2012: 64).

Segundo Meira, a atividade económica é parte determinante na prossecução dos objetivos da cooperativa a qual assenta num conjunto de valores e princípios cooperativos (Meira, 2012: 64). Estes têm origem em 1930 na cidade Viena, no XIII Congresso da Aliança da Cooperativa Internacional, passando a tabulados no XV Congresso, realizado em 1937 na cidade de Paris (Leite, 2010: 5). Nos dias de hoje vigoram os princípios estabelecidos no Congresso de Manchester,

em 1995. *Ian Macpherson* foi o responsável pela proposta dos novos princípios da ACI para o século XXI (Leite, 2010: 34).

São sete os princípios cooperativos: **1º Princípio: Adesão Voluntária e Livre** – estão abertas a todos tipos de pessoas, independentemente das suas classes sociais, das suas crenças, políticas, religiosas, idade ou raça; – **2º Princípio: Gestão Democrática pelos Membros** – os membros fazem parte da tomada de decisões, participando ativamente na cooperativa (nas cooperativas de primeiro grau, têm direitos iguais (um membro um voto); – **3º Princípio: Participação Económica dos Membros** – todos os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas, controlando democraticamente. O excedente destina-se a investir na cooperativa ou atividades que sejam aprovados pelos seus membros; – **4º Princípio: Autonomia e Independência** – são organizações cuja autonomia se destaca pelo controlo dos seus membros. Caso recebam capitais externos o controle democrático pelos membros; – **5º Princípio: Educação, Formação e Informação** – É parte da sua função informar o público das vantagens sobre a sua atividade e a de cooperação. Os seus membros devem receber formação para que possam contribuir para o desenvolvimento das cooperativas; – **6º Princípio: Intercooperação** – As cooperativas só funcionam através da união e cooperação dos seus membros, trabalhando todos pelo mesmo objetivo; – **7º Princípio: Interesse pela Comunidade** – o seu propósito é desenvolver uma atividade sustentável que permita às comunidades aceder aos seus benefícios (Leite, 2010: 34).

Dimensão em Portugal e no mundo

Apresentamos alguns dados que ajudam a entender a importância que as cooperativas têm a nível económico e social nas suas comunidades. A ICA, refere que o País com mais cooperativas no mundo é o Estados Unidos da América, contabilizando cerca de 30 mil cooperativas com 256 milhões de membros. A Índia é o segundo na lista, com 93.7 milhões de membros, sendo ainda um número muito reduzido, uma vez que a Índia é o segundo País com mais população no mundo, 1,252 biliões. O Japão aparece no terceiro lugar, com 77 milhões de membros individuais, enquanto a Itália aparece como o País

Europeu com maior número de membros, 22.5 milhões. Por último Portugal tem nesta altura cerca de 2 milhões de membros individuais representando um quinto da população em Portugal (*International Co-operative Alliance*, 2015).

Exibimos alguns dados de empregabilidade por parte de alguns países para uma melhor noção das mudanças que as COOP podem trazer na sociedade. As cooperativas hoje em dia representam mais de 250 milhões de empregos pelo mundo (*International Co-operative Alliance*, 2015). Citamos agora alguns dados fornecidos pela ICA:

- Estados Unidos, em 2010, tinha dois milhões de postos de trabalho
- França, em 2010, tinha um milhão de postos de trabalho
- Colômbia, em 2010 tinha mais de um milhão de postos trabalho
- Indonésia, em 2004, tinha 288,589 postos de trabalho
- Quênia, em 2009, tinha aproximadamente 250 mil postos de trabalho (*International Co-operative Alliance*, 2015).

Estes números representam bem a dimensão e importância que as cooperativas têm no mundo, mesmo em países sobre desenvolvidos como Estados Unidos e França, é bem patente a importância que estas têm nas suas comunidades.

Em relação à realidade portuguesa, esta não fica atrás, estimando-se em 2390 unidades em 2009 (consultar tabela 1). A área agrícola é claramente dominante, contando com 685 cooperativas, representando 28% do universo total cooperativo. Segue-se o ramo da habitação com 395 cooperativas, 17%, o ramo dos serviços com 391 cooperativas, 16%, e o ramo da cultura com 211 cooperativas equivalente a 9% do universo total. Lisboa é o distrito com mais cooperativas tendo um total de 578, seguindo-se o Porto com menos de metade, contabilizando 271. Setúbal, Braga, Faro e Santarém contabilizam 145, 138, 136,

131, respetivamente. O arquipélago regional da Madeira é a região que menos expressão tem no corporativismo, contando apenas com 17 cooperativas. Na tabela 2 identificamos o volume de negócios por setor, bem como o número de postos trabalho criados por este sector.

Tabela 1. Cooperativas por Distrito

RAMO	Comercialização														TOTAL
	Agrícola	Artesanato	Consumo	Crédito	Cultura	Ensino	Habituação	Pescas	Produção Operária	Serviços	Solidariedade Social	Unões	Fed. e Conf.		
DISTRITO															
Aveiro	24	1	1	12	6	4	7		2	12	12	2			83
Beja	30		8	5	3	3	3			7	3	1			63
Braga	20		4	2	19	8	8			50	26		1		138
Bragança	30		1	3	1	1				3		1			40
Castelo Branco	69	1	3	1	4	3	3	1	2	5	1				93
Coimbra	31	3	4	2	7	6	5	10	3	18	4	2			95
Évora	39	4	1	25	5	8		10		11	8	2	1		115
Faro	44	1	2	2	4	6	4	30	3	31	6	3			136
Guarda	35			3	1	4	1	3		3	1	2			53
Leiria	41	2	5	2	8	12	1	2		2	10	10		2	97
Lisboa	38	3	14	22	12	55	40	179	1	1	129	50	19	15	578
Portalegre	25			2	4	1	1	6		4					43
Porto	22	3	6	5	5	40	26	70		7	43	27	15	2	271
Santarém	68	2	1	3	9	5	1	8	1	4	19	9	1		131
Setúbal	22	1	1	7	3	18	5	34	1	2	28	20	3		145
Viana Castelo	13	3		1	5	3	4	1	14	4	1				49
Vila Real	32	2		1	9	1	9			5	3	2			64
Viseu	56	7		4	6	5	3	3		1	8	3	3	1	100
R.A.Açores	43	4	1	9	1	5	1	2		3	4	6			79
R.A.Madeira	3	1	3	1				6	1	1					17
TOTAL	685	38	42	101	211	111	395	11	40	391	188	62	22	2.390	

Fonte: Barata: (2012: 7)

Tabela 2. Volume de negócios por setor

Ramo	2009					
	ReC na CB	Universo coop. (1)	%	VN Total (estimado) milhões euros	Emprego (estimado)	Cooperadores/as (estimado)
Agrícola	223	723		4.305	14.067	409.594
Artesanato	5	38		4	23	190
Comercialização	9	45		1.692	2.222	5.760
Consumo	26	104		273	3.164	360.456
Crédito	63	97		n.d.	4.639	401.993
Cultura	53	211		72	1.146	4.825
Ensino	43	111		556	12.803	12.561
Habituação e Construção	74	424		482	1.140	31.261
Pescas	7	13		40	132	221
Produção Operária	10	41		11	308	205
Serviços	54	393		318	5.875	40.756
Solidariedade Social	69	190		167	5.872	85.285
TOTAL	636	2.390	26,6%	7.920	51.391	1.353.107
PIB, Emprego, População residente em Portugal				163.891	3.856.000	10.638.000
Peso Cooperativo				4,8%	1,3%	12,7%

Fonte: Barata (2012: 11)

Podemos identificar a importância do setor cooperativo na economia portuguesa, atingindo os 4,8% do PIB português, criando 1,3% dos postos de trabalho em Portugal. Para um setor cuja missão principal não é criar valor económico, mas sim social, demonstra a sua força pela forma como interfere na economia portuguesa. Já a nível mundial o volume de negócios agregado de todas as cooperativas é de 2,2 biliões de USD, igualando a dimensão da 7ª maior economia a nível mundial (*International Co-operative Alliance*, 2015).

1.1.2 Associações

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias, “dos três sectores – cooperativas, mutualidades e associações – que formam a economia social, o das associações é de longe o mais difícil de delimitar ou de definir” (Comissão das Comunidades Europeias, 1997: 36). Na sua forma mais simples, as associações são:

“Grupo de pessoas que se juntam para um determinado fim. [...] Num dos extremos do espectro [...] as associações trabalham em estreita colaboração com organismos públicos em esferas convencionais como a assistência social; outras mantêm uma vincada tradição de total independência e empenham-se em programas radicais de índole social ou estilos de vida “alternativos”” (Comissão das Comunidades Europeias, 1997: 36).

De realçar que as associações podem ser de pequenas ou de grande dimensão. As pequenas associações estão ligadas à vida de uma comunidade, são familiares. Por outro lado, existem as de grande dimensão nacional e internacional, como universidades, hospitais, instituições culturais e investigação, “que muitas pessoas costumam erradamente, considerar como

simples organismos “públicos”” (Comissão das Comunidades Europeias, 1997: 36).

Apesar do conceito abranger uma pluralidade de serviços, nas mais variadas formas, existe consenso de que as “associações partilham em graus diversos, das seguintes características:

- a) Distinguem-se de agrupamentos informais, puramente sociais ou familiares através de um certo grau, mesmo que muito ténue, de existência formal ou institucional.
- b) Não têm fins exclusivamente lucrativos, isto é, possuem outros ativos para além da mera obtenção de lucros para os seus órgãos de gestão ou membros.
- c) São independentes, nomeadamente da administração cultural e de outros poderes públicos, ou seja, são livres de se governarem a si próprias sem interferências, de acordo com os seus próprios estatutos e regras.
- d) Devem ser geridas de forma “desinteressada”. Este termo pretende indicar que não só as associações não devem procurar lucros por si próprias, mas também aqueles que as gerem não devem fazê-lo na mira de ganhos pessoais.
- e) Devem ter um certo grau de atividade na vida pública e a sua atividade deve, pelo menos parcialmente, visar contribuir para o bem público (Comissão das Comunidades Europeias, 1997: 36,37).

Na nossa pesquisa, não foram encontrados números conclusivos em relação às associações em Portugal, possivelmente pela sua enorme heterogeneidade, sabe-se no entanto que a sua representação significa 70% das organizações de Economia Social em Portugal (*European Commission-a*).

1.1.3 Mutualidades

Segundo um estudo realizado pela CASES e o INE, as mutualidades surgiram primeiro que as cooperativas, datando o ano de 1838, a primeira Associação Mutualista Portuguesa e Sociedade dos Artistas Lisbonenses (CASES & INE, 2013: 26).

De acordo com o Código das Associações Mutualistas, Artigo 1.º Dos princípios Fundamentais, Natureza e fins em geral:

As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílios recíproco, nos termos previstos neste diploma (Diário da República, 1990: 904).

O número de mutualidades em Portugal, em 2010, atingia as 119 unidades, abrangendo na sua grande maioria, atividades de ação social, 89,1%, saúde e bem-estar, 5,9% e por último as atividades financeiras, 4,2%. No que respeita ao VAB, “a partição foi diametralmente oposta, com as atividades financeiras a assumirem um peso hegemónico, 92,3%, seguidas da ação social, 6,3%, e saúde e bem-estar, 1,4%” (CASES & INE, 2013: 26).

1.1.4 Fundações

Uma das primeiras fundações em Portugal terá sido constituída em 1834, a Fundação D. Pedro IV (Correia, 2010: 14). Hoje em dia, existem uma série de fundações de renome constituídas em Portugal, a Fundação Calouste Gulbenkian é considerada a de maior excelência (Correia, 2010: 14).

Segundo a Lei-Quadro das Fundações:

Uma fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afeto à prossecução de um fim de interesse social, sendo considerados fins de interesse social aqueles que se traduzem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios (Diário da Republica, 1966).

O número de fundações por atividade é abarcado por 59,2%, de ação social, cultura, desporto e recreio, 19,4%, ensino e investigação, 11,4%, saúde e bem-estar, 3,9%, cultos e congregações, 3,2%, desenvolvimento, habitação e ambiente, 0,9%, os restantes 2% não estão especificadas. As fundações de caráter cultural, desporto e recreio são responsáveis por 38,7% do VAB, já as de ação social, retratam 38% do VAB, em terceiro lugar aparecem as fundações ligadas ao ensino e investigação, 17,5% do VAB (CASES & INE, 2013: 32).

Não podemos esquecer-nos da importância que o voluntariado tem na economia social, motivo que nos leva a incluir um pequeno subcapítulo.

1.1.5 Voluntariado

De acordo com a lei Portuguesa, “o voluntário é o indivíduo que de forma livre desinteressada e responsável se compromete de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”, conforme a alínea 1 do artigo 3.º da Lei n.º 71/98, de 03 de Novembro. O princípio geral do voluntariado (...) reconhece o valor social do voluntariado como expressão do exercício livre de uma cidadania ativa e solidária e promove e garante a sua autonomia, conforme o artigo 5.º da Lei n.º 71/98, de 03 de Novembro.

Segundo o INE, 11.5% da população portuguesa faz voluntariado, estimando-se em, cerca de 1 milhão e 40 mil indivíduos dos quais 12,7% são mulheres, 10,3% são homens (INE, 2012: 1). Comparando com os restantes países da UE,

Portugal surge em antepenúltimo lugar, apenas à frente da Bulgária e da Polónia, significando isto que, Portugal ainda está muito aquém dos países que lideram, os Países Baixos, 57%, (INE, 2012: 8) lideram esta realidade e leva-nos acreditar que ainda temos um longo caminho a percorrer. Se o trabalho voluntário fosse contabilizado para o PIB português, a Economia Social passaria de 2,8% para 3,8% (INE, 2012: 8). Este valor foi calculado através da valorização das horas trabalhadas, estimando-se um total de 368,2 milhões de horas em 2012 avaliadas em 1 636,3 milhões de euros (considerando o salário de apoio social, o qual corresponde às remunerações médias das profissões equivalentes às atividades voluntárias mais frequentes (INE, 2012: 8). O peso do voluntariado na economia social é evidente, contudo, Portugal ainda tem muito a fazer para que estes números possam convergir com a restante EU.

Nos próximos subcapítulos, abordamos os conceitos de Empresa Social e Empreendedorismo social.

1.2 Empresa Social

A empresa social despontou em 1990 em Itália, seguindo o ímpeto aproximado do movimento cooperativo (*Defourny & Nyssens, 2010: 33*). Segundo *Defourny & Nyssens*, o governo italiano adotou uma lei específica para as cooperativas sociais, resultando num crescimento exponencial (*Defourny & Nyssens, 2010: 33*). Nos Estados Unidos não foi diferente, tendo os conceitos de empreendedor social e empresa social também uma resposta muito positiva no princípio dos anos 90 (*Defourny & Nyssens, 2010: 33*). Desde então, estes conceitos passaram a ser alvo de investigação e difusão pelas instituições de ensino mais prestigiadas a nível mundial, em particular nos Estados Unidos e na Europa. Estas empresas situam-se entre o mercado e o estado e são frequentemente associadas ao conceito de terceiro setor e não lucrativo (OECD, 1999: 1). Segundo a CE, as empresas sociais estão registadas como empresas privadas, outras sobre a forma de cooperativas sociais, associações, organizações voluntárias, instituições de caridade, sociedades mútuas (...) entre outras (*European Commission-b*). Apesar das suas terminologias serem de índole tradicional, geram receitas, as quais possibilitam a que estas empresas não

estejam dependentes de fundos governativos ou benevolências provenientes de outras fontes, como pode ser consultado na tabela 3.

Para o Laboratório de Investimento Social a empresa social é:

“Uma organização com fins lucrativos que aplica princípios comerciais (venda de bens e serviços), com o objetivo prioritário de maximizar a criação de valor para a sociedade no seu domínio de atuação. Nas empresas sociais, a procura do lucro para os donos da organização está constrangida (por estatuto e/ou prática) pelo objetivo de criar valor para a sociedade. A empresa social procura assim alcançar a sua missão, ao mesmo tempo que remunera de forma justa os recursos que utiliza na sua atividade (incluindo capital financeiro e capital humano), procurando identificar e cancelar quaisquer impactos negativos que a sua atuação possa provocar” (Laboratório de Investimento Social, 2014: 4).

Estas organizações “são vistas como híbridas entre as empresas comerciais e as organizações de carácter assistencialista” (Laboratório de Investimento Social, 2014: 4). *Doherty et al.*, refere as organizações híbridas como estruturas que permitem a coexistência de valores e artefactos de duas ou mais categorias (*Doherty, 2014: 418*). *Para Hoffman & Badiane*, “estas organizações procuram criar valor social e económico, mas para isso têm de desafiar as normas e as crenças existentes no mercado (*Hoffman & Badiane, 2010: 20*). *Doherty et al* vão mais longe ao afirmar que “estas empresas rompem os limites institucionais” (*Doherty et al, 2014: 418*), “influenciando o governo, opinião pública, investidores, fornecedores, clientes e até organizações religiosas” (*Hoffman & Badiane, 2010: 5*). De acordo com *Kim Alter*, existem dois tipos de organizações no espectro híbrido, as empresas cujo maior propósito é criar valor económico, e as que o seu maior propósito é criar valor social (*Kim Alter, 2007: 12*). As que buscam o valor económico têm como propósito o lucro, distribuindo pelos acionistas as receitas que são geradas. Estas organizações incorporam

programas sociais para alcançar os seus objetivos de lucro (*Kim Alter, 2007: 12*). No que respeita às empresas sem fins lucrativos, estas procuram o valor social, no entanto integram métodos comerciais para suportar o seu propósito social utilizando o valor económico gerado para investir na melhoria dos seus projetos ou distribuir pelos *stakeholders* o valor financeiro gerado (*Kim Alter, 2007: 17*). *Luke & Chu*, referem-se às organizações híbridas como empresas que adotam uma série de objetivos distintos cujo objetivo passa pelo progresso lucrativo, social e ambiental. Seguem a sua missão à risca, não colocando os interesses lucrativos acima dos sociais e ambientais (*Luke & Chu, 2013: 1*). Não aceitam a primazia dos *shareholders*, os quais têm como objetivo principal o aumento dos seus lucros *Friedman, (1970)* citado por (*Hoffman & Badiane, 2010: 14*). Para *Alexander e Draper*, um dos pontos-chave destas organizações é revolucionar os modelos tradicionais de negócio, considerando estes obsoletos para fazer face aos problemas sociais e ambientais dos nossos tempos *Alexander, (2000)* e *Draper, (2005)* citados por (*Hoffman & Badiane, 2010: 9*). Outra característica que distingue as organizações híbridas, são os valores e ideais que assentam na visão dos seus líderes em querer resolver um problema social. *Hoffman & Badiane* referem-se a estas pessoas como agentes de mudança que transformam organizações de acordo com os seus valores, totalmente distanciados dos negócios tradicionais (*Hoffman & Badiane, 2010: 14*).

Contudo, a sua definição está longe de ser unânime pois o conceito não é único, possivelmente pela multiplicidade de tipologias identificadas pelos académicos e práticos. O Laboratório para o Investimento Social destaca uma variante denominada de negócio social (*Social Business*), a qual é proposta por *Muhamad Yunus* (Laboratório de Investimento Social, 2014: 4). A *Social Enterprise Organization* descreve esta variante da seguinte forma:

Um negócio social é conduzido por um propósito social e/ou ambiental. São organizações de comércio (a sua forma de subsistência é através de receitas de bens ou serviços fornecidos e não de doações ou fundos governativos). Empresas sociais bem-sucedidas geram excedentes ou lucros que são

reinvestidos para alcançar a sua missão social [...] (*Social Enterprise Organization*, 2015).

Ao longo da nossa pesquisa foi possível perceber que na grande maioria das vezes utiliza-se “o termo genérico de empresa social (social enterprise) para classificar todas as organizações com missão social e modelo de negócios assente principalmente na venda de bens e serviços, mesmo que tenham um estatuto jurídico de organização sem fins lucrativos” (Laboratório de Investimento Social, 2014: 4).

Neste capítulo, enfatizamos o Empreendedorismo social em detrimento dos conceitos anteriores, por este ser o que se adequa à organização social em estudo.

1.3 Empreendedorismo Social: Breve contextualização histórica

Segundo *Barendsen & Gardner* o primeiro empreendedor social documentado data o ano de 1833, *William Lyoyd Garrison*, fundou então a *Anti Slavery Society*, cuja missão era o abolicionismo. Dois anos antes já tinha fundado com *Isaac Knapp* o primeiro jornal anti escravatura, “*Liberator*”, que tinha como missão pressionar e consciencializar estadistas influentes e funcionários públicos dos direitos do homem (*Barendsen & Gardner, 2004: 43*). No mesmo século *Florence Nightingale*, conotada como a fundadora da enfermagem moderna, viria a revolucionar as condições dos hospitais por volta de 1860 (*Bornstein, 2007: 47*). Outra mulher que merece destaque é *Jane Addams*, fundadora da *Hull House* em 1889, que fornecia um centro de bem-estar aos vizinhos pobres e um modelo novo que mais tarde seria replicado por toda a nação dos Estados Unidos (*Barendsen & Gardner, 2004: 43*). Outro empreendedor na década dos anos sessenta foi *John Durand*, ao começar a empregar pessoas com deficiências mentais (*Alter, 2007: 5*).

1.3.1 Empreendedorismo Social: A atualidade

O empreendedorismo social tem vindo aumentar desde os anos 90, atualmente é “um fenómeno à escala mundial” *Mair & Marti, (2006); Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, & Hayton, (2008)* citados por (Santos, 2009: 2). Segundo *Brock*, “o número de estudos científicos, em particular em jornais académicos, *workshops*, e conferências está constantemente a aumentar, e uma recente contagem estima em mais de 350 professores a ensinar e a pesquisar sobre empreendedorismo social em mais de 35 países” (*Brock, 2008: 1*), com um aumento de 750% de publicações entre o período de 1991-2009” (*Moss e Lumpkin 2009* citados por (*Lepoutre et al, 2011: 4*).

Em Portugal, o empreendedorismo social em Portugal “encontra-se na sua forma mais ancestral desde as suas origens na ideia de caridade assistencialista que imperava em instituições como as misericórdias do séc. XV” segundo (MES, 2012: 21). Ao nível de influência científica terá surgido no princípio dos anos 90 segundo (Parente: 2014: 2). Nos últimos anos o interesse intensificou-se dadas as necessidades sociais de se fazer face ao aumento do desemprego e precariedade (MES, 2012: 21). Para Catarina Soares, ex. diretora executiva (IES) o empreendedorismo social ganhou maior relevância em Maio de 2007, com o Congresso de Empreendedorismo Social em parceria com o INSEAD e a Câmara Municipal de Cascais a fomentar o nascimento do Instituto de Empreendedorismo Social (BCSD Portugal, 2009). Segundo o “Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica”, a evolução do empreendedorismo social tem contado com uma série de iniciativas, entre as quais, o programa da *Insead Business School of the World*, sediada em França, a qual em parceria com o IES, dá formações desde 2008. Alguns projetos que se destacam nos últimos anos são o projeto 4 Leituras, o qual publica livros adaptados para crianças com necessidades especiais; escolinha de Rugby da Galiza procura formar crianças e jovens em precariedade familiar, através da vertente humana e desportiva. “O sucesso deste projeto motivou a sua aplicação noutras 12 instituições” (MES, 2012: 24-25); FAS, que visa promover a inclusão social e a capacitação de adultos desempregados através do trabalho agrícola, num regime de cooperativa; Loja Eco, onde é possível a pequenos produtores e

artesãos comercializar e expor os seus produtos; Fundação Gil, instituição que atua em cinco grandes áreas de trabalho, apoiando Hospitais, apoio ao domicílio; Fundação *Gulbenkian* que atualmente apoia os empreendedores sociais através de uma plataforma *online*, apoiando as melhores ideias do desafio. Estes são apenas alguns dos muitos exemplos bem-sucedidos em Portugal.

A ascensão do empreendedorismo social é evidente. Todavia, o empreendedorismo social não tem uma definição concreta que convirja entre os autores, está longe de ser unívoca, tendo diferentes significados para diferentes académicos (Dees, 1998: 1). Para se definir empreendedorismo social, é necessário delimitar o conceito de empreendedorismo (Abu-Saifan, 2012: 23). O que os diferencia é o seu propósito, uma vez que o empreendedor comum procura a criação de valor para os acionistas, o empreendedor social busca criar valor social para a comunidade, como podemos verificar adiante, na tabela 1. O termo empreendedor é originário da economia Francesa, séc. XVII e XVIII, sendo atribuído a *Jean Baptiste Say* (Martin & Osberg 2007: 31). Nos tempos mais próximos, *Joseph Schumpeter* é destacado pela comunidade académica como a pessoa mais associada ao empreendedorismo no séc. XX, referindo-se ao economista austríaco como o pai do empreendedorismo (McMullan & Kenworthy 2015: XIV). *Joseph Schumpeter* definia “empreendedorismo como a criatividade-destrutiva – ao criar o novo, suplantando ou destruindo o velho” (Martin & Osberg, 2007: 30). Para *Joseph Schumpeter* ser empreendedor é:

Reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou possibilidade tecnológica não testada, para produção de uma nova mercadoria, ou uma já existente, mas que produzida de uma nova forma, abrindo uma nova fonte de materiais ou um novo mercado de produtos através da reorganização de uma indústria, e assim por diante (*Joseph Schumpeter*, 2003: 132).

Uma das características do empreendedor é procurar descobrir, avaliar e explorar oportunidades, “por outras palavras, novos produtos, serviços ou processos de produção; novas estratégias e formas organizacionais e novos mercados para

produtos e *inputs* que anteriormente não existiam” (*Shane & Venkataraman*, 2000: 217-226). *Abu-Saifan* refere-se aos empreendedores como seres excepcionais, “o empreendedorismo é um conjunto excepcional de atividades realizadas por indivíduos com uma mentalidade excepcional para maximizar lucros” (*Abu-Saifan*, 2012: 23). No entanto, *Kirby* considera que o empreendedorismo “não nasce com a pessoa, mas sim uma competência básica capaz de se adquirir através da aprendizagem” (*Kirby*, 2002: 8).

A criação de negócios inovadores geram postos de trabalho, criam riqueza ao nível local, regional e nacional, promovendo e desenvolvendo as suas comunidades (*Reis et al*, 2013: 30). Os empreendedores são por isso fundamentais, uma vez que criam novos mercados e novas formas de negócio, movendo a economia para a frente.

1.3.2 Diferenças entre Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

Quais as diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social? O empreendedorismo social não é recente, é documentado há centenas de anos, no entanto estes empreendedores só começaram a ser denominados como tal, a partir dos anos 80, altura em que *Bill Drayton*, decidiu cunhar o termo, por “acreditar no poder de uma pessoa com uma grande ideia, não apenas por combaterem um problema social, mas também pelas sistemáticas forças que causam tais problemas” (*Ashoka*, 2015).

Tabela 3. Características comuns do Empreendedor e do Empreendedor Social

Características do Empreendedor	Características comuns	Características do Empreendedor social
<ul style="list-style-type: none"> • Bem-sucedido • Arrisca-se 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovador • Dedicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder Missionário • Envolvido Emocionalmente
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Pensamento Estratégico • Criador de Valores • Holístico • <i>Arbitrageur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma a iniciativa • Líder • Atento às oportunidades • Persistente • Comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de mudança • Líder de Opinião • Criador de Valor social • Socialmente ativo • Gerente • Visionário • Altamente Fiável

Fonte: *Abu-Saifan*, (2012: 23)

Segundo a tabela 3 o empreendedor social distingue-se do empreendedor por atuar como agente de mudança, pela forma como se envolve emocionalmente na sua missão, que é criar valor social, sendo seguido pela sua visão e liderança altamente fiável.

Dees afirma que muitas pessoas associam o empreendedorismo social a todas as organizações com propósito social (sempre que se inicia uma empresa sem fins lucrativos – não é necessariamente empreendedorismo social), empresas que incorporem a responsabilidade social nas suas operações, e ainda para qualquer pessoa que comece uma organização não lucrativa (consultar tabela 3) (*Dees, 1998: 1*). Na tabela seguinte, é possível identificar várias definições do conceito de Empreendedorismo social.

Tabela 4. Definições de Empreendedorismo Social

Fonte	Definição
Leadbeater (1997)	“Os empreendedores sociais são empreendedores, inovadores e indivíduos transformadores, que também são líderes, contadores de estórias, gestores de pessoas, visionários, oportunistas e construtores de alianças. Reconhecem um problema social e organizam, criam, e gerem um negócio para criar uma mudança social.
Dees, (1998)	“Desempenham o papel de atores no setor social, através de: 1) adoção de uma missão para criar e manter o valor social (não apenas valor privado), 2) Reconhecimento e perseguição de novas oportunidades de forma implacável para servir a missão, 3) Empenhamento num processo contínuo de inovação, adaptação, e aprendizagem, 4) Agem com ousadia sem se limitar com os recursos que possuem, e 5) Expõem-se de forma responsável para servir o eleitorado e pelos resultados criados.” (p.4)
Bornstein (1998)	Um empreendedor social é alguém que procura resolver um problema com uma ideia poderosa, combinando a sua visão e criatividade, possui uma ética tenaz e é totalmente dominado pela sua visão da mudança”.
Fowler (2000)	“O empreendedorismo social é a criação viável das estruturas económicas, relações, instituições, organizações e práticas que produzam e sustentem benefícios sociais.” (p.649)
Thompson (2004)	Empreendedores sociais são pessoas que se apercebem que existe uma oportunidade de satisfazer uma necessidade que o sistema de bem-estar não consegue satisfazer. Recolhem os recursos necessários (geralmente, pessoas, voluntários, dinheiro, locais) que utilizam para fazer a diferença”,
Alvord, Brown and Lefts (2004)	“Empreendedorismo social cria soluções inovadoras para problemas sociais e mobiliza ideias, capacidades, recursos, e faz transformações necessárias para a sustentabilidade social”. (p.262)
Austin, Stevenson e Wel-Skillern (2006)	“Nós definimos empreendedorismo social como inovação, atividade de criação de valor social que pode ocorrer dentro ou através do setor não lucrativo, de negócios ou setores do governo.” (p.2)
Mair e Marti (2006)	“Nós vemos o empreendedorismo social de forma ampla, como um processo inovador que envolve a utilização e combinação de recursos para alcançar oportunidades que sejam catalisadas para uma mudança ou atender as necessidades sociais.” (p.37)
Peredo e Mclean (2006)	“Empreendedorismo social é exercido onde uma pessoa ou um grupo: (1) procura criar valor social, seja exclusivamente ou pelo menos de forma proeminente; (2) demonstra capacidade para reconhecer e aproveitar as oportunidades para criar valor (visiona); (3) emprega a inovação, variando de invenção pura e simples em adaptar a ideia de outra pessoa para criar ou distribuir valor social; (4) estão dispostos aceitar um risco acima da média para criar e disseminar valor social; e (5) tem falta de recursos mas é extremamente engenhoso em perseguir o valor social. (p64).
Weerawardena e Mort (2006)	“Aplicam estratégias de negócios de forma mais efetiva para confrontarem problemas sociais complexos.” (p.16)

Fonte: Adaptado de Abu-Saifan (2012); Urbano (2011)

Abu Saifan destaca a falta de rigor que existe no termo empreendedor razão que leva as divergências entre os académicos (*Abu Saifan, 2012: 24*), talvez por ser “um campo de investigação intelectual ainda na sua fase inicial (*Dees & Anderson, 2006: 39*). Apesar disso, estas divergências têm enriquecido qualitativamente o tema do empreendedorismo social (*Dees & Anderson, 2006:*

39). Propomos a definição de empreendedorismo social, de acordo com *Abu Saifan*:

O empreendedor social é um indivíduo orientado para a sua missão, o qual atua de forma empreendedora, com o objetivo de entregar valor social para os menos privilegiados, através de uma entidade orientada para o empreendedorismo que é financeiramente independente, autossuficiente, ou sustentável (uma organização financeiramente independente não está dependente de fundos governativos ou de investidores. Esta obtém lucros oriundos da sua atividade, permitindo-lhe ser autossuficiente e aumentando o potencial de expandir o valor social gerado de forma sustentável, isto é, permite à organização crescer de forma constante e segura (*Abu Saifan, 2012: 25*).)

A definição apresentada em cima envolve uma série de dimensões, as quais *Abu Saifan* resume através de quatro fatores. Os empreendedores sociais:

1. Focam-se na sua missão. São altamente dedicados no propósito que é entregar valor social para os mais desfavorecidos.
2. Atuam de forma empreendedora através da combinação de uma série de características (podem ser consultadas na tabela 4) que os separam de outros tipos de empreendedores.
3. Têm uma cultura aberta, acentuada na inovação.
4. Planeiam e executam estratégias que obtenham receitas, as quais tornam as suas organizações financeiramente independentes. O seu objetivo é entregar valor social, ao mesmo tempo que são financeiramente autossuficientes (as receitas geradas permitem o reinvestimento no negócio, subsistindo sem a necessidade de recorrer a fundos externos(*Abu Saifan, 2012: 25*)).

A descrição de Abu Saifan, carece no entanto de uma das características que consideramos mais importantes no empreendedorismo social. O empreendedor social atua em áreas cujos problemas são altamente negligenciados pelos governos, empreendedores comerciais e negócios estabelecidos. Quanto maior e mais importante for o problema social maior a oportunidade de criar valor (Santos, 2009: 26).

Tabela. 5 Diferenças entre organizações sem fins lucrativos

	Organizações sem fins lucrativos Tradicionais	Empresas sociais	Empreendedorismo social
Identidade	Sem fins lucrativos	Negócio com um propósito social. Mistura entre organização sem fins lucrativos e negócios lucrativos (Dart, 2004)	Têm uma atividade comercial inovadora com um propósito social, atuando como agentes de mudança (Leadbeater, 1997).
Objetivo	Missão pró-social	Têm um foque duplo que envolve a missão social e sustentabilidade financeira (Emerson e Twersky, 1996)	Criam mudanças positivas através da inovação de novos produtos, serviços e/ou processos (Bornstein, 2004)
Normas/Operações	Papel tradicional de caridade	Têm uma abordagem de negócio que envolve planeamento e comércio e fluxos de receitas (Dees, 1998b)	As atividades sociais focam-se na inovação (Defourny & Nyssens e Nyssens, 2010; Weerawardena e Sullivan Mort, 2006)
Financiamento e Retorno	Depende de doações e subsídios/Benefícios sociais e retornos	Mistura de doações com operações de autofinanciamento. Têm um retorno social do investimento, sustentabilidade financeira	Autofinanciam-se, retorno através da mudança social, ganhos financeiros, reconhecimento e reputação (Shaw et al., 2011)
Domínio	Parte do terceiro setor	Parte do terceiro setor	São relevantes para os três setores, publico, privado e sem fins lucrativos
Legitimidade	Dirigem-se às necessidades sociais através da relocação ou aplicação de fundos doados	As atividades comerciais são um veículo para corresponder às necessidades sociais (Dart, 2004)	Através da inovação criam eficiência/eficácia que fazem com que a mudança corresponda às necessidades sociais

Fonte: Luke e Chu (2013: 767)

Na tabela 5, verificamos que as organizações tradicionais são vistas como identidades que se focam na sua missão operando de forma tradicional, estando a sua atividade dependente de doações e subsídios. Empresas sociais são descritas como organizações que procuram o valor social e a sustentabilidade

financeira, através de atividades comerciais que alcancem os objetivos de corresponderem às necessidades sociais. Empreendedorismo social distingue-se pelo facto de a organização ter uma atividade comercial inovadora, através de processos ou serviços que criam mudanças positivas. Tal como as empresas sociais, através das suas atividades conseguem ser autossuficientes.

1.3.3 Quatro escolas de pensamento do Empreendedorismo Social

Como já foi mencionado, o empreendedorismo social não tem uma descrição única, não existe convergência entre os académicos em relação à atividade do empreendedor social. Reflexo disso é a quantidade de terminologias usadas para descrever as atividades do terceiro setor. A esse respeito, *Defourny & Nyssens* destacam a diversidade de conceitos utilizados desde o princípio dos anos oitenta, os quais descreviam qualquer comportamento empreendedor com propósitos sociais, “ (...) maioritariamente mas não exclusivamente – dentro do setor não lucrativo”, foram identificados os seguintes termos: “*non-profit venture*”, “*non-profit entrepreneurship*”, “*social-purpose endeavour*”, “*social innovation*”, “*social-purpose business*”, “*community wealth enterprise*”, “*public entrepreneurship*” (*Defourny & Nyssens*, 2010: 39-40). Onde existe convergência entre os académicos são, “as práticas referidas de empreendedorismo social (qualquer que seja a sua definição) existirem há bastante tempo, [...] estimulando o nível de interesse entre académicos e práticos” (*Dees & Anderson*, 2006: 41). O enquadramento destes académicos resultou em quatro correntes práticas, as quais são enumeradas como duas escolas de pensamento no contexto americano (*The Social Enterprise School of Thought* e *The social Innovation School of Thought*) (*Dees & Anderson*, 2006: 41), e duas abordagens europeias (*The Emergence of Social Enterprise in Europe* e abordagem do Reino Unido) (*Hoogendoorn, et al*, 2011: 4). Segundo *Hoogendoorn*, as diferentes abordagens são frequentemente misturadas nos discursos populares (*Hoogendoorn, et al*, 2011: 4), razão que nos leva a resumir as características que as diferem.

1.3.4 Escola da Empresa Social “*Earned Income*” *The Social Enterprise School of Thought*

Edward Skloot, fundador da *New Business Ventures* (a primeira empresa de consultoria a trabalhar exclusivamente no setor “*non-market*” para empresas) é um dos pioneiros desta escola de pensamento (*Hoogendoorn, et al, 2011: 5*). *Jed Boschee* e *Jed Emerson* impulsionaram esta escola de pensamento, tendo liderado um encontro nacional de empreendedores sociais, promovendo o desenvolvimento do setor não lucrativo (*Hoogendoorn, et al, 2011: 5*).

Nesta escola de pensamento o foco é a empresa social, que tem como objetivo uma missão social, mas que gera receitas através da sua atividade (*Hoogendoorn, et al, 2011: 5*). Este tipo de empresas ao gerar receitas, tornam-se autossuficientes, não estando dependentes de subsídios estatais ou comunitários. Apesar de estas poderem gerar receita, as mesmas não podem distribuir lucros (*Defilippis & Saegert, 2012: 119*). Em 1990, a *National Gathering*, definiu a empresa social como qualquer empresa sem fins lucrativos que tivesse uma estratégia para obter receitas para sustentar a sua missão de caridade (*Defourny & Nyssens, 2010: 40*). O mesmo autor, distingue duas versões desta escola de pensamento, numa primeira fase o enfoque em organizações sem fins lucrativos, e numa segunda fase, o facto de abarcar todos os tipos de iniciativas de negócio que tenham como missão, fins sociais, que denomina de, “*mission-driven business approach*” (*Defourny & Nyssens, 2010: 40*).

1.3.5 Escola da Inovação Social “*Social Innovation*” *School of Thought*

Bill Drayton [Fundador do *Ashoka* – uma das primeiras organizações sem fins lucrativos a investir no empreendedorismo social] é a maior referência nesta escola de pensamento que enfatiza o empreendedor social como alguém que tem a capacidade de fazer diferente, criar soluções para minorar problemas sociais, através de uma atitude pro ativa que busca a inovação de forma constante (*Hoogendoorn et al, 2011: 5*). Nesta linha de pensamento, procura criar novos mercados, novas formas de fazer, recriar, reinventar (*Hoogendoorn et al, 2011: 5*). Os empreendedores atuam como agentes de mudança, focando-

se nos *outcomes* e não nas receitas (*Defourny & Nyssens, 2013: 8*). Procuram uma solução que traga benefícios à sociedade. O enfoque desta escola é nos empreendedores sociais como indivíduos que combatem os problemas sociais e correspondem às necessidades sociais de forma inovadora (*Hoogendoorn et al, 2011: 5*). Esta escola estipula a criação de atividades comerciais para que a organização consiga receitas para sustentar a sua missão (*Defourny & Nyssens, 2013: 42*).

1.3.6 Emergência da Empresa Social na europa (EMES)

Segundo *Defilippis & Saegert*, a rede EMES deu início em 1996, correspondendo a um conjunto de académicos que começou a cooperar para investigar o fenómeno do empreendedorismo social, “estabelecendo uma definição ampla que implicou as diferenças entre Países na União Europeia” (*Defilippis & Saegert, 2012: 119*). Esta abordagem resulta da cooperação entre várias disciplinas (*economia, sociologia, ciências políticas e gestão (Defourny & Nyssens, 2013: 42)*). A grande missão desta escola é a criação de mais empresas sociais dentro da União Europeia focando-se essencialmente na empresa, cujo intuito é beneficiar a comunidade e ter autonomia suficiente para tomar decisões, não dependendo de terceiros. No geral este tipo de abordagem centra-se em associações, cooperativas, fundações (*Defilippis & Saegert, 2012: 119*).

Tal como na escola de pensamento anterior, esta abordagem permite gerar receitas, podendo mesmo ser feita alguma distribuição de lucros. No entanto, existem algumas limitações para se evitar a maximização de lucros. As cooperativas são um bom exemplo disso, apesar destas não serem mencionadas no discurso da empresa social no contexto americano (*Hoogendoorn et al, 2011: 6*).

1.3.7 A abordagem do Reino Unido

Segundo *Hoogendoorn et al*, quando o partido do trabalho chegou ao poder no Reino Unido na década de 1990, tentou estimular parcerias entre a sociedade civil, setor público, e setor privado (*Hoogendoorn et al, 2011: 6*). A sua intenção era a de promover e estabelecer as empresas sociais pelo País, cabendo ao

governo de *Tony Blair* o lançamento da Aliança da Empresa Social (*Social Enterprise Coalition*) (*Hoogendoorn et al*, 2011: 6). Mais tarde criou a unidade da empresa social dentro do departamento de comércio e indústria (DTI). O DTI definia a empresa social como, “ negócios cujos objetivos primários são sociais aos quais os seus *superavits* são reinvestidos para o propósito do negócio, ou da comunidade, ao invés da necessidade de maximizar lucros para os acionistas e os seus donos” (*Hoogendoorn et al*, 2011: 6).

A partir de 2006 tudo o que respeita às empresas sociais passou a ser da responsabilidade do então novo ministério do terceiro setor (*Hoogendoorn et al*, 2011: 7). As empresas sociais no Reino Unido estão sujeitas a uma distribuição de lucros limitados, e podem ser iniciadas por indivíduos, grupos de cidadãos, ou entidades legais. Esta abordagem difere da EMES, uma vez que os bens e serviços podem ser relacionados ou não relacionados, ou centrais à missão da empresa social (*Hoogendoorn et al*, 2011: 7).

Tabela 6. Diferenças entre Escolas de Pensamento

Distinções	Escola da Inovação Social	Escola da Empresa Social	Tradição Europeia	Abordagem do Reino Unido
			Emergência da Empresa Social na Europa	
Unidade de Observação	Individual	Empresa	Empresa	Empresa
Missão	Direta	Direta /Indireta	Direta	Direta / Indireta
Estrutura legal	Sem restrições	Sem fins lucrativos	Algumas restrições	Sem restrições
Inovação	Pré-requisito	Não é enfatizado	Não é enfatizado	Não é enfatizado
Distribuição de lucros	Sem restrições	Restrições	Restrições limitadas	Restrições limitadas
Rendimentos	Não enfatizado	Pré-requisito	Não é enfatizado	Importante
Administração	Não enfatizado	Não enfatizado	Enfatiza-se Múltiplos stakeholders envolvidos	Recomendação de múltiplos stakeholders envolvidos

Fonte: *Braunerhjelm & Pontus*, (2012: 14)

A seguir, descrevemos uma série de tipologias que nos ajudam a compreender melhor a forma como a empreendedorismo social se tem desenvolvido ao longo dos anos.

1.3.8 Tipologias e movimentos no Empreendedorismo Social

Baseamo-nos em grande parte na obra de *Kim Alter* “*Social Enterprise Typologies*”. Segundo Kim Alter, estas são algumas das tipologias que ajudam a compreender os vários movimentos existentes que têm vindo a fomentar o empreendedorismo social (*Alter, 2007: 3*).

1.3.9 Organizações da Sociedade Civil

A Sociedade Civil é um conceito complexo de ser definido face a sua multiplicidade de organizações e instituições. Existem variadas definições de sociedade civil, designação que tem vindo a evoluir ao longo dos tempos (*Fisher, 1997: 442*). *Fisher* define a sociedade civil como:

O otimismo dos proponentes do modelo *Triadic* (modelo que diferencia três esferas das praticas sociais – o estado, o mercado e a sociedade civil) deriva de uma sensação geral de bondade atribuída à sociedade civil, desembaraçada e imaculada pelas políticas do governo ou ganância do mercado [...] sociedade civil é idealizada como o lugar onde as pessoas ajudam as outras para além das razões políticas e de lucro” (*Fisher, 1997: 442*).

Como complemento, o Banco Mundial define sociedade civil da seguinte forma:

À grande variedade de organizações não-governamentais e não lucrativas que têm uma presença na vida pública, expressando os interesses e os valores dos seus membros ou de outros, com base em considerações de ordem ética, cultural, política, científica, religiosa ou filantrópica. As organizações da CSO referem-se a uma série de organizações: grupos comunitários, organizações não-governamentais, sindicatos, grupos indígenas, organizações de caridade, organizações religiosas, associações profissionais, e fundações (*The World Bank, 2010*).

Kim *Alter* refere as organizações internacionais de desenvolvimento, como decisivas na ascensão das organizações da sociedade civil, o que fez com que estas fossem forçadas a arranjar alternativas de financiamento (os recursos começaram a escassear devido às prioridades dos doadores de fundos) para que se pudessem cumprir os seus objetivos (*Alter*, 2007: 6).

1.3.10 Filantropia e Filantropos de Risco

A responsabilidade pelo próximo torna-se cada vez mais numa máxima do tecido empresarial. Inúmeras fundações têm aparecido em cena, destacando-se todas as que contribuem para melhorar a vida de alguém. Segundo a *Funds for NGOs*, as fundações que atualmente têm maior contribuição em termos monetários a nível mundial são: a *Melinda & Bill Gates Foundation*, *Open Society Foundations*, *Ford Foundation*, *William and Flora Hewlett Foundation*, *Children's Investment Fund Foundation*, *United Nations Foundation*, *John D. and Catherine T. MacArthur Foundation*, *Conrad Foundation*, *Rockefeller Foundation*, *Gordon and Betty Moore Foundation* (*Fundsforngos*, 2015).

Segundo *Alter* os filantropos deixaram de ser passivos. Hoje em dia, não só fazem doações como também participam ativamente. “Eles tratam a caridade como um investimento social pelo qual esperam medir o seu retorno social (e muito frequentemente retorno financeiro) tendo ficado apelidados de filantropos de risco” (*Alter*, 2007: 8). Os filantropos de risco definem-se como “uma abordagem para construir organizações de investimento mais fortes com um propósito social ao fornecer-lhes suporte financeiro e não financeiro de forma a aumentar o impacto social” (Devex).

1.3.11 Base da Pirâmide (BOP)

Um estudo publicado por *C.K. Prahalad e Stuart Hart* em 2002 revelou um mercado potencial de 4 biliões de pessoas na base da pirâmide económica (*Alter*, 2007: 7). A BOP divide-se em três segmentos, pessoas que auferem menos de 2000 dólares anuais, classe média que auferem entre 2000 e 20,000

dólares anuais e a classe rica que aufer mais de 20,000 dólares anuais (bopglobalnetwork, 2015).

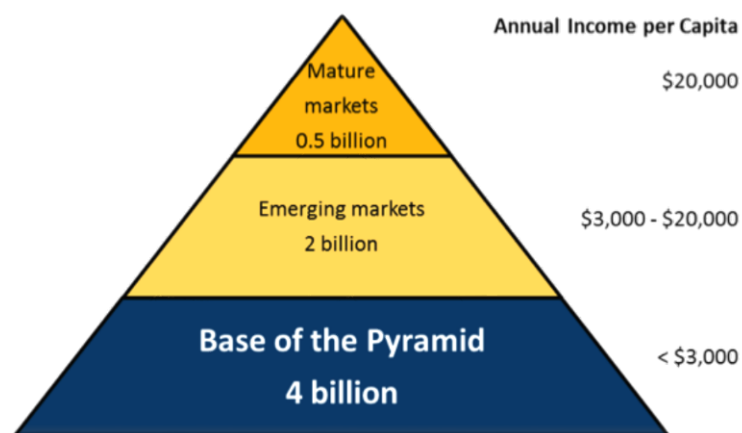


Figura 1. Base da Pirâmide

Fonte: *BoPWorldConvention.org*

As empresas excluem as famílias pertencentes à classe mais baixa do seu mercado potencial, estas não têm condições para comprar os seus produtos. Esta incapacidade das famílias provoca que estas comunidades sintam uma enorme dificuldade em aceder a produtos de qualidade, criando mercados dentro destas comunidades pouco competitivos, originando produtos de baixa qualidade a elevado preço (bopglobalnetwork, 2015).

Este estudo veio influenciar uma série de empresas multinacionais, que reconheceram a BOP como uma oportunidade para lançarem negócios neste mercado (*Alter, 2007: 7*). Na sequência das multinacionais explorarem estes mercados, as organizações de desenvolvimento criaram programas para as pequenas e médias empresas também se desenvolverem, gerando conhecimento através de seminários, conferências, publicações, planos que permitam disseminar o conhecimento. Estas organizações têm como princípios a criação do valor social, o que poderá beneficiar estas economias através da inovação (bopglobalnetwork, 2015).

1.3.12 Firma Social ou *Affirmative Businesses*

Como já referimos, uma das primeiras pessoas a trabalhar com pessoas deficientes foi *John Durand*, altura em que tanto nos EUA como na Europa as organizações não lucrativas começaram a empregar pessoas com problemas de inserção social. Segundo *Alter* a MDI teve receitas de 40 milhões, empregando mais de mil pessoas com algum tipo de deficiência (*Alter, 2007: 5*). Para empregar pessoas com deficiências, foi então criado o modelo *Affirmative Business* baseando-se nos seguintes princípios:

- Mais de um terço dos empregados são pessoas com uma deficiência ou desvantagem no mercado de trabalho;
- Cada trabalhador é pago por um valor justo de mercado;
- O negócio opera sem subsídio (*Alter, 2007: 5*).

Este modelo ganhou proeminência no Norte da América, Japão, e Europa, o qual foi auxiliado pela legislação que suporta os negócios, políticas que favorecem a empregabilidade de pessoas com deficiências, e entidades de suporte que facilitam a transferência de tecnologia. *Warner* refere que este tipo de empresas possuem um regulamento próprio que lhe dá vantagens no pagamento de impostos, para além dos subsídios governamentais que permitiram criar um ambiente propício ao desenvolvimento das empresas sociais *Warner (2006)* citado por (*Alter, 2007: 5*).

Outra empresa que é destaque do desenvolvimento do *Affirmative Business* é a REDF a qual criou uma empresa que alia o bem-estar social com a reclassificação social, ao criar novas empresas que permitem empregar pessoas com dificuldades de integração e reintegração social (sem-abrigo, deficientes, ex-infratores, jovens em risco (*Alter, 2007: 5*)). Esta organização desde 1997 já criou mais de cinquenta empresas sociais que geraram milhões de dólares para as comunidades locais. O seu objetivo para além de investir em empresas

sociais, é medir os resultados, aprender com o que funciona, aumentar os impactos e por último multiplicar-se pelo país (*Roberts Enterprise Development Fund*, 2015). Segundo *Alter* a REDF é umas das organizações que mais contribuiu para a literatura do empreendedorismo social, desenvolvendo o modelo “*employment-model*” que foi replicado pelo mundo inteiro (*Alter*, 2007: 6).

1.3.13 Comércio Justo (*Fair Trade*)

Segundo *Alter* o *Fair Trade* é outro precedente do empreendedorismo social, o movimento teve origem em 1940 por grupos religiosos e organizações não-governamentais, que pretendiam comercializar os seus produtos de forma justa. O movimento transformou-se nos anos 60 na Europa, sendo reconhecido internacionalmente em 1968 numa conferência das Nações Unidas sobre comércio e desenvolvimento (*Alter*, 2007: 4). O Comércio justo é uma alternativa ao comércio convencional, que funciona através do que os produtores e consumidores estabelecem entre si. Este baseia-se na transparência, diálogo e respeito, que procura maior equidade no comércio feito, contribuindo para um desenvolvimento sustentável, assegurando os direitos de produtores e trabalhadores muitas vezes marginalizados (*FairTrade International*, 2015). Quando um produto tem o selo de *FairTrade International*, significa que produtores e comerciantes correspondem aos padrões estabelecidos. Este tipo de comércio garante que o produto comprado ou vendido é o mais justo possível, contribuindo para a sustentabilidade de produtores e comerciantes. É um movimento que está hoje globalizado, mas visa em particular proteger os produtores e comerciantes dos países subdesenvolvidos, para que estes possam criar sustentabilidade nos seus negócios, protegendo-os das exportações para os países desenvolvidos (*Alter*, 2007: 4). Atualmente existem mais de 1100 organizações de comércio justo em todo o mundo, representando mais de 1.400 milhões de agricultores e trabalhadores, os quais entre 2009 e 2010 geraram à volta de 550 milhões em vendas, gerando um prémio de 51.5 milhões (*FairTrade Foundation*, 2015).

1.3.14 Governo como financiador

Os governos têm um papel determinante no desenvolvimento da economia Social. Existem vários marcos que são importantes de destacar. Em 1998 o banco de desenvolvimento Inter-Americano desenvolveu o Programa de Empreendedorismo Social (SEP), o qual substituiu pequenos projetos de financiamento que eram apoiados pelo banco. O SEP foi criado para promover a equidade social e o desenvolvimento económico de grupos pobres e marginais, (Alter, 2007: 7). O Banco Mundial desenvolveu o *World Bank's Development Marketplace*, que nasceu da necessidade de obter melhores resultados no terreno e tem como objetivo apoiar empreendedores sociais que tenham ideias inovadoras, e alto potencial de impacto nas regiões mais desfavorecidas (Alter, 2007: 7). A GBI é outra organização sem fins lucrativos e tem como objetivo apoiar negócios que possam gerar sustentabilidade ou poupanças para comunidades com menos recursos económicos. A sua área de atuação tem sido em África, América Latina, e Ásia. (Alter, 2007: 7).

Em Portugal o programa mais recente disponibilizou cerca de 150 milhões para o projeto Portugal Inovação Social 2020, visa apoiar soluções que combatam problemas de pobreza, deficiência, baixa empregabilidade, educação, justiça, no período entre 2014 a 2020 (Portugal Inovação Social, 2015).

CAPÍTULO II – VALOR SOCIAL, IMPACTO SOCIAL, MÉTRICAS E METODOLOGIAS, SROI

2.1 Valor Social

Nas duas últimas décadas, a importância das organizações medirem o valor social, tem vindo a crescer (*Mulgan et al, 2006: 1; Griffin, 2009: 1*) dentro do terceiro setor, mas também no setor público e alguns setores do privado (*Griffin, 2009: 1*). Contudo, ainda existem poucos gestores a utilizar métricas nas quais guiem as suas decisões (*Mulgan et al, 2006: 1*). Os gestores das organizações não lucrativas são extremamente rigorosos no controlo dos custos e receitas, mas poucos são os que usam as métricas de impacto para alocação de recursos (*Mulgan et al, 2006: 1*). Além dos benefícios de alocação de recursos, *Griffin*, destaca três condutores principais para o crescente interesse da parte dos gestores:

Desejo de diferenciar a organização para os consumidores e investidores através dos benefícios sociais e ambientais gerados pela organização (referente a todos os setores);

Desejo de demonstrar o valor social acrescentado nos contratos públicos e na utilização dos fundos públicos e de revelar os benefícios gerados (para a sociedade em geral);

Desejo de dar um relato inclusivo de todos os *stakeholders* da organização, no que respeita ao valor social criado pela organização (esta abordagem é mais comum das organizações do terceiro setor) (*Griffin, 2009: 1*).

Duris aborda as métricas em geral no sentido de se poder determinar quão bem estão os processos da empresa, e o que se pode fazer para manter a qualidade alta (*Duris, 2003: 42*). No entanto, embora a sua génese seja a mesma, estas diferem de setor para setor, mediante o seu propósito. No que respeita ao setor social para a grande maioria das pessoas ligadas a este setor a sua medição

ainda é ilusória, pela dificuldade que na maior parte das vezes é analisar ou compreender um texto académico (*Boris, 2006: 3*). *Trelstad* refere que certas atividades são impossíveis de medir devido aos múltiplos económicos existentes (exemplo: se uma fábrica têxtil criar cinco mil postos de trabalho na Tanzânia, que tipos de impactos ao nível local e nacional, tem em termos económicos? Que impactos tem nas receitas fiscais nacionais?), muito por culpa das consequências não intencionais do trabalho desenvolvido (*Trelstad, 2008: 106*).

Segundo a *Social Value Act*, tal como não existe uma definição concreta do empreendedorismo social, também não existe um termo fixo em relação à criação de valor social. O VS não foi definido, permitindo às organizações definir quais os resultados que consideram que representam valor social. Se por um lado ajuda, ao permitir uma maior flexibilidade no que toca aos resultados, por outro representa um problema em termos de não haver uma medida *standard ou possibilidade de benchmarking* (*Social Value Act, 2012*). No entanto, existem cada vez mais esforços para que as métricas consigam identificar e analisar as mais diversas variáveis, as quais poderão permitir uma aproximação da realidade, até porque todas as avaliações independentemente do seu carácter são sempre uma estimativa (*Trelstad, 2008: 106*).

Se por um lado a medição é difícil de ser efetuada, por outro, esta começa a ser determinante e obrigatória. Cada vez mais as sociedades, governos e os mais diversos órgãos, exigem que o trabalho destas organizações provem o valor do trabalho desenvolvido. *Ebrahim & Rangan* afirmam que a pressão dos doadores, reguladores, e sociedade em geral está a aumentar, querem ser informados do valor que estas organizações estão a criar (*Ebrahim & Rangan 2010: 10*). O conceito de medição de performance não é novo, mas sim, o desenvolvimento de implementação de forma prática (*Boris, op. cit. 1*). Uma das primeiras organizações a defender a medição de resultados foi a *United Way of America*, atualmente é uma entre muitas que defendem a sua importância. Esta organização foi das primeiras a inquirir os seus membros sobre a distinção entre *outputs* e *outcomes* (*Ebrahim & Rangan, 2010: 10*). No caso específico das organizações com propósito social, pode dizer-se que estas estão sobre o

escrutínio do governo para demonstrar o impacto e melhorar a prestação de contas ao público. Neste sentido os governos têm uma responsabilidade extrema no desenvolvimento das métricas implantadas no sector sem fins lucrativos, uma vez que estão sobre a sua tutela (*Ebrahim & Rangan, 2010: 10*).

O Reino Unido é hoje em dia, um dos maiores exemplos de intervenção governativa, fomentando bastante o desenvolvimento do terceiro setor, e das métricas, nomeadamente o SROI.

Segundo *Ebrahim & Rangan* algumas das perguntas mais comuns que são feitas aos responsáveis das empresas sem fins lucrativos são:

- Pode provar como está a fazer a diferença na sociedade?
- O que pode a organização medir racionalmente na cadeia lógica – *inputs, outputs, outcomes* ou impactos?
- O que precisa a organização de medir para prestar contas aos financiadores?
- Como pode a organização utilizar as métricas para ajudar alcançar melhor a sua missão? (*Ebrahim & Rangan, 2010: 17*)

2.2 Impacto Social e as suas origens

Segundo a *Mckinsey*, a base para a avaliação social surgiu em 1957, com a obra de *Donald Campell*, autor do livro *Factors Relevant to the Validity of Experiments in Social Settings*, o primeiro livro a introduzir conceitos (validade interna e externa, design experimental e design quasi-experimental), hoje em dia críticos, na importância da metodologia de impactos das ciências sociais (*Mckinsey*). Em 1964, o governo americano cria o *Office of Economic Opportunity* (OEO), dentro desta divisão cria uma divisão de pesquisa e avaliação, a qual, começa a promover a importância de uma boa avaliação (esta divisão viria a ser fechada em 1969 com a administração de *Nixon*) (*Mckinsey*). Continuamos apresentar a

ordem cronológica de alguns acontecimentos marcantes na história do desenvolvimento dos impactos sociais:

Em 1968, a OEO conduz a primeira grande experiência ao nível social, usando-se um método considerado por alguns académicos como a abordagem *standard* para avaliação;

Em 1969, o setor ambiental inicia novos processos de avaliação, examinando os efeitos da legislação na relação do meio ambiente com o homem;

Em 1973, começam a surgir as primeiras linhas orientadoras para relatórios de impactos ambientais, desenvolvidas pela *American Sociological Association*;

Ainda em 1973, o Departamento Interior Americano, enquanto preparava um relatório de impactos ambientais, usa pela primeira vez o termo avaliação do impacto social;

Em 1974, o interesse no impacto social difunde-se para além do setor ambiental. A Fundação Ford funda a *Manpower Demonstration Research Corp*, com o intuito de melhorar a eficácia das políticas e dos programas sociais;

Em 1978, a avaliação do impacto social é largamente adotada;

Em 1983, as agências federais Norte Americanas formalizam procedimentos para avaliações ambientais e sociais;

Em 1986, o Banco Mundial inclui nos seus projetos os procedimentos para a avaliação social;

Em 1990, a REDF desenvolve estratégias para avaliar a filantropia;

Em 1992, é criada a *Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment*, com a função de ajudar as agências e outras organizações a usarem as avaliações *standard* exigidas por lei;

Em 1996, a REDF lança a análise SROI, a qual mede o valor social em termos económicos. Mais tarde, lança a metodologia e estrutura de informação requerente para se usar o SROI. Algumas organizações começam a usar o SROI, outras demonstraram preocupação acerca de se atribuir um valor financeiro à complexidade humana;

Em 1998, algumas fundações começam a desenvolver abordagens de avaliação social;

Em 2003, os financiadores unem-se em torno da avaliação, a *Goldman Sachs Foundation*, e a *Rockefeller Foundation*, recebem mais de 50 financiadores para discutir as questões em torno da avaliação social e do SROI, concluindo que “existe um interesse extremo em avaliar o valor social”;

Em 2007, uma série de organizações de desenvolvimento fazem-se ouvir através de um grupo de mais de 100 pessoas a nível regional e global, incluindo as Nações Unidas e o Banco Mundial (*Mckinsey*).

Na atualidade existe cada vez mais um discurso centrado num mantra de impacto ou de demonstração de resultados em lidar com problemas sociais tais como a pobreza e a desigualdade *Brest & Harvey*, (2008); *Crutchfield & Grant*, (2008); *Monitor Institute*, (2009); *Paton*, (2003) citados por (*Ebrahim & Rangan*, 2010: 2). A maioria dos debates acerca do impacto pelos legisladores e académicos tem estado à volta da captação e demonstração do impacto e valor social nas atividades do terceiro sector (*Government United Kingdom*, 2015).

Arvidson, afirma que no contexto do terceiro sector no Reino Unido, o impacto social tem sido amplamente referido como o maior benefício externo para a sociedade, economia, ou ambiente, que as organizações do terceiro sector

podem criar através das suas atividades, ao invés de se focar exclusivamente em resultados diretos para os beneficiários individuais ou privados ou para os *shareholders*, Arvidson (2013), citada por (Jenny Harlock, 2013: 7).

Existirá diferença entre valor social e impacto social? Segundo a *Poached Creative*, não existe diferença entre estas terminologias, referindo que o termo valor social tornar-se-á mais conhecido com a introdução do *Public Services Social Value Act*. Passou a ser usado no governo do UK, assembleias, Sistema Nacional de Saúde e outros serviços públicos. A introdução do termo juntamente com os relatórios de responsabilidade social e sustentabilidade das organizações estimularam a mensuração da performance dos impactos sociais (*Poached Creative*, 2015).

2.3 Métodos de avaliação comuns no Terceiro Setor

Como já mencionado em capítulos anteriores, o crescimento do terceiro setor, obriga à avaliação dos impactos sociais por parte das instituições, fundações, organizações ligadas à atividade social. As exigências são cada vez maiores por parte dos *stakeholders*, obrigando a que as métricas usadas se aproximem o mais possível da realidade. Segundo Murray et al, uma pesquisa efetuada pela NESTA e a YF, sobre as métricas usadas no terceiro setor, revelou 150 métricas diferentes e utilizadas nestas organizações (Murray et al, 2010: 101). Ainda, Murray et al refere que estas métricas são frequentemente usadas com três diferentes propósitos: “fornecer dados sobre os impactos aos financiadores e investidores; fornecer um método para as organizações gerirem as suas escolhas internamente; ou para melhor compreenderem os processos de mudanças e impactos sociais a longo-prazo” (Lievesley & Yee, 2012: 4). Murray et al, afirma que estas métricas são pouco utilizadas na tomada de decisão, justificando que as métricas não conseguem abranger os três propósitos citados, de forma simultânea. Outra razão apontada são os conflitos de interesse direto entre os vários intervenientes (Murray et al, 2010: 102).

As métricas são usadas através da metodologia escolhida, pelo prático, organização ou instituição. Em 2005, a NEF efetuou um estudo, sobre as metodologias mais usadas, comparando as suas características, vantagens, desvantagens intensidade de recursos, complexidade, etc. Foram analisados no seu total, 22 modelos separados (*Lievesley & Yee 2012: 4*). A *Gates & Melinda Foundation* identificou 8 metodologias diferentes para se estimar o valor social (*Tuan, 2008: 10*). Para *Lievesley & Yee*, o que é surpreendente é o facto de poucos serem os métodos recorrentes nos três propósitos mencionados, evidenciando que “existe pouco consenso em torno das abordagens para a comunicação de valor social” (*Lievesley & Yee, 2012: 4*). Apresentamos a seguir as metodologias descritas na obra de (*Tuan, 2008*).

Para *Tuan* as metodologias comuns no setor social são:

- Análise custo eficiência (CEA);
- Análise custo benefício (CBA);
- *Robin Hood Foundation* – (BCR);
- *Acumen Fund* - (BACO);
- *Cost per impact Foundation investment bubble chart*;
- *William and Flora Hewlett Foundation (Hewlett) expected return*;
- *Center for High Impact Philanthropy analysis (CHIP)*;
- *Social Return on Investment (SROI)* (*Tuan, 2008: 10*).

De acordo com a autora, a análise CEA E CBA são duas abordagens clássicas, enquanto as restantes são na atualidade as mais utilizadas pelos práticos na avaliação de impactos ao nível do terceiro setor e filantrópico (*Tuan, 2008: 10*).

Em suma, o modelo *BCR da Robin Hood Foundation* avalia o valor entregue às pessoas pobres por cada dólar investido, baseando-se num rácio benefício custo. Procura resposta, para qual o programa a financiar, e a quantidade necessária a despende em cada. O modelo CBA é uma ferramenta usada para avaliar se um projeto ou política deve avançar ou não. Foca-se na “monetização dos benefícios e custos associados à intervenção da empresa, comparando-os para verificar qual tem mais impacto”. Outro modelo muito usado é o CEA, este tem como objetivo “combinar as métricas certas dos *outcomes* e dos custos”, é maioritariamente utilizado no setor da saúde, sendo utilizado no setor público, privado e não lucrativo. Compara os custos de intervenção com os impactos causados à vida das pessoas. A ferramenta criada pela Instituição *Acumen Fund* baseia-se na procura da melhor opção de caridade possível. É utilizado o rácio BACO procurando responder à seguinte pergunta: por cada dólar investido, qual a quantidade de output que irá gerar ao longo do investimento, em relação à melhor opção de caridade disponível? O modelo *William and Flora expected return*, destaca-se pelo ênfase que dá às perguntas chave, focando-se na fase de implementação e na fase dos *outcomes*. Fazendo perguntas como: Como é que nós, e os nossos financiadores se saíram nas suas respetivas responsabilidades? Que fatores contribuíram para a qualidade da implementação? Que mudanças ocorreram? Como se comparam com o que era esperado? Até que ponto, e por que é que algumas pessoas e lugares demonstram maior ou menor mudança? Qual é a relação entre a implementação e os *outcomes*? A análise *Foundation Investment Bubble Chart* permite comparar a informação de múltiplas organizações. Segundo Melinda, o objetivo do *Bubble Chart* é ilustrar uma serie de métricas para uma organização ou programa que são comuns entre os programas ou segmento do portefólio de uma fundação não lucrativa. O *Center for High Impact Philanthropy (CHIP)* foi desenvolvido pelo facto dos alunos da Faculdade de *Wharton*, estarem frustrados por não conseguirem medir os impactos dos presentes oferecidos. Esta métrica procura medir o custo por impacto, procurando responder à pergunta, “Quando custa a mudança? (*Tuan*, 2008: 8-13).

Segundo *Paul Brest* - [Presidente da *William and Flora Hewlett Foundation*], todas estas metodologias procuram de certa forma o mesmo, ou seja o retorno esperado, apresentando a seguinte fórmula (*Tuan, 2008: 8-13*):

$$\frac{\text{Outcome or Benefit} \times \text{Probability of Success}}{\text{Cost}}$$

A seguir, focamo-nos na metodologia SROI, que apesar de ser a mais complexa, é considerada a mais sofisticada, facto este, que nos leva a utilizar esta metodologia (*Mulgan et al, 2006: 4*).

2.4 SROI

Segundo o *Scottish Centre for Regeneration*, “a contabilidade social tem uma longa história, desde a obra de *Arthur Cecil Pigou*, *Economia do Bem-Estar* (1920), à análise custo-benefício (1950), à avaliação do Impacto ambiental e economia ambiental (1980)” (*Scottish Centre for Regeneration, 2010: 5*). No que respeita ao SROI, foi desenvolvido na faculdade de *Harvard Business School* para a *Roberts Enterprise Development Fund*, sendo a primeira organização a desenvolver o SROI, no qual desenvolveram esforços para rastrear e analisar os impactos de sete organizações sem fins lucrativos na Baía de São Francisco (*Zappalà & Lyons, 2009: 14*). O seu propósito era demonstrar o seu *blended value* (combinação entre receitas e criação de valor social e ambiental ou *triple bottom line*), gerado para a sociedade, comparando o valor total dos investimentos por cada empresa social numa base contínua e em retrospectiva (*Tuan, 2008: 11; Olson & Nicholls, 2005: 4*). Iniciou-se uma nova era, com a quantidade de pessoas a trabalharem na análise SROI a crescer exponencialmente (*Tuan, op. cit., 11; Olson & Nicholls, 2005: 4*). Surgiu um problema, “à medida que as pessoas foram testando a metodologia em diferentes contextos, foram-se desviando em diferentes direções, inclusive nos principais pontos a enfatizar” (*Olsen & Nicholls, 2005: 4*). Face a esta situação, um grupo de práticos, incluindo *Jed Emerson*, diretor da NEF, *Betsy Biemann*, *Sheila Bonini*, *Jeremy Nicholls*, *Sara Olsen*, *Stephanie Robertson*, *Peter Scholten* e *Robert Tolmach*, reuniram-se, reviram, e começaram a desenvolver um documento que estandardizasse o SROI – em especial para aqueles que se

iniciam na análise SROI, os quais podem ser induzidos em erro (*Tuan, 2008: 11; Olson & Nicholls, 2005: 4*). Os principais pontos que diferenciam a metodologia inicial da REDF daquela que hoje é mais utilizada são: (hoje em dia a metodologia mais usada é a da *Social Value International*):

- Aplicar o SROI em qualquer tipo de organização, ou indústria (A REDF focava-se apenas nas organizações sem fins lucrativos, ao contrário da SVI, que se foca nos três setores);
- Contabilizar o valor social e ambiental criado para os *stakeholders* de forma individual;
- Incluindo, as análises dos *stakeholders* (A SVI, têm em conta as opiniões dos *stakeholders*, no entanto a decisão não passa por eles, mas sim pelo prático);
- Utilizando prazos mais curtos (5 anos);
- Distribuição dos resultados da interdependência dos *outcomes* a um conjunto de organizações (*Tuan, 2008: 11*).

Atualmente existe uma rede de organizações internacionais descentralizadas – com principal destaque para a *Social Value UK* (antiga *SROI Network*) *New Economics Foundation* – que continuam a refinar a metodologia SROI através da Europa, Estados Unidos, sul e sudoeste Asiático (*Tuan, 2008: 11*). Segundo a SVI os momentos de maior relevo que levaram à consolidação da metodologia SROI são:

Tabela 7. Cronologia Histórica - Social Return on Investment

Ano	Autores	Acontecimento
1997	REDF	Desenvolvem uma abordagem para avaliar o impacto versus o custo do propósito das empresas
2001	REDF	Publicado o primeiro artigo científico que se centra na metodologia SROI
2002	REDF – <i>Cynthia Gair</i>	Primeiro relatório depois da análise SROI ser desenvolvida e testada
2004	<i>Jed Emerson, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Stephanie Robertson e Peter Scholten</i>	Começam a desenvolver o primeiro protótipo do SROI, que visa estandardizar a metodologia
2004	SROI <i>European Network</i>	Fundada a organização sem fins lucrativos centrada na medição de valor e impacto social
2004	<i>New Economics Foundation</i>	Publica a primeira sebenta SROI
2005	<i>Jed Emerson, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Stephanie Robertson e Peter Scholten</i>	Iniciado em 2004, é lançado o protótipo SROI
2006	<i>Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen e Brett Galimidi – Lenthe Publishers</i>	É publicado o primeiro livro com linhas orientadoras da análise SROI
2007	<i>New Economics Foundation – Jeremy Nicholls, Susan Mackenzie, Alibeth Somers</i>	A NEF lança um livro, enfatizando o faça você mesmo
2008	SROI <i>Network</i>	Funda-se, com 160 membros
2008	<i>New Economics Foundation – Eilís Lawlor, Eva Neitzert, Jeremy Nicholls</i>	É publicada a segunda edição do livro SROI
2009	<i>UK Cabinet Office – Jeremy Nicholls, Eilís Lawlor, Eva Neitzert, Tim Goodspeed</i>	Publica o livro SROI
2009	<i>New Economics Foundation</i>	Lança um relatório que destaca o SROI, o qual é destacado nos <i>mass media</i>
2011	SROI <i>Network</i>	É publicado o guia SROI na China, Coreia do Sul e China
2012	Reino Unido	Passa a ser uma rede afiliada do SROI <i>Network</i>
2013	Austrália, Suécia e Japão	Tornam-se afiliados do SROI <i>Network</i>
2013	SROI <i>Network</i>	Lança um suplemento do livro de utilização do SROI

Adaptado de (SocialValueUk.org)

2.4.1 Definição e descrição do SROI

Para *Nicholls* o SROI foi concebido para as organizações conseguirem responder à pergunta: “qual é a quantidade de valor social que estamos a criar” (*Social Value Uk-a*, 2011)? O mesmo autor descreve o SROI como:

Uma metodologia que mede e contabiliza o conceito de valor de uma forma muito mais ampla [...] Procura reduzir a desigualdade e a degradação ambiental e melhorar o bem-estar, ao incorporar os benefícios sociais, ambientais e económicos (*Nicholls et al*, 2012: 8).

Este processo é visto como um tipo de análise económica que se baseia no custo-benefício. Permite às instituições somar os valores de todos os seus *outcomes* e comparar o valor total criado para os *stakeholders* (NPC: 2010: 1). *Arvidson* argumenta que “do ponto de vista técnico, [...] não existe muita diferença entre a análise clássica custo-benefício (CBA) e o SROI, uma vez que o CBA, tal como o SROI, combina, sob a forma de fluxo de caixa, o rácio de desconto de custos e os benefícios por um determinado período de tempo (*Arvidson et al*, 2010: 6). *Olson & Nicholls* esclarecem que apesar do SROI se basear na lógica do CBA, foi concebida para informar os gestores e investidores das organizações do processo de tomada de decisão. O CBA tem por outro lado as suas raízes nas ciências sociais, cujo método é mais usado por investidores fora das organizações para determinarem se um investimento corresponde à missão social ambicionada. O SROI é “muito mais do que um rácio, é uma forma de relatar a criação de valor, a qual se baseia em decisões que incluem, estudos de caso, quantitativos, qualitativos e informações financeiras (*Olson & Nicholls*, 2005: 8). Os mesmos autores distinguem o SROI, o número, da metodologia SROI a qual envolve um processo que ajuda as organizações a medir a mudança de forma relevante para as pessoas que a experienciam ou contribuem para tal (*Olson & Nicholls*, 2005: 4). É uma forma de ajudar as organizações a comunicar os impactos que criam dentro da organização (para melhorarem o que fazem) e para os seus *stakeholders* (provarem aquilo que fazem (*Scottish Centre for Regeneration*, 2010: 7; *Olson e Nicholls*, 2005: 8)).

Outra descrição da análise é o seu processo que “compreende como certas atividades podem gerar valor, e mais importante, uma forma de estimar o valor em termos monetários (*Zappalà e Lyons*, 2009: 14). A *New Economics Foundation* descreve o SROI como uma metodologia que “fornece uma fotografia completa de como o valor é criado ou destruído” (NEF: 2008: 4). Conta a estória da mudança que é criada ao medir e descrever os *outcomes* sociais, ambientais e económicos, ao utilizar valores monetários para os descrever. Por exemplo, um rácio de 3:1 indica que o investimento de 1€ cria 3€ de valor social (NEF: 2008: 4).

Existem dois tipos de análise SROI:

- Avaliativa: a qual é conduzida em retrospectiva, recorrendo-se à recolha de dados existentes junto dos *stakeholders*, e avaliando os *outcomes* que tiveram lugar.
- Previsional: É preferível começar com este tipo de análise, que consiste em prever o valor social previsto. Esta fase facilita o planeamento dos vários estágios da atividade. “Pode ajudar a demonstrar como é que o investimento pode maximizar o impacto e a sua utilidade em identificar o que deve ser medido, uma vez que o projeto começa (*Scottish Centre for Regeneration*, 2010: 16).

Para se efetuar uma análise SROI é necessário ter em conta um conjunto de princípios, os quais foram desenvolvidos da contabilidade social e análise custo benefício. São sete os princípios inerentes à metodologia.

1. Envolver os *stakeholders* (estes devem informar o que é medido e como é medido e avaliado);
2. Compreender as mudanças (articular a forma como a mudança é criada e avaliar através da evidência recolhida, reconhecendo as mudanças positivas e negativas tal como as que são intencionadas e não intencionadas);
3. Valorizar o que interessa (utilizar *proxies* financeiras para que o valor dos resultados possa ser reconhecido);
4. Incluir apenas o que é material (determinar que informação e evidência deve ser incluída nas contas para retratar uma fotografia fiel, tal como os *stakeholders* podem desenhar conclusões razoáveis acerca do impacto);

5. Não reivindicar demais (as organizações devem apenas reclamar o valor pelo qual são responsáveis);
6. Ser transparente (demonstrar a base pela qual a análise possa ser considerada precisa e honesta e demonstrar que vai ser relatada e discutida com os *stakeholders*);
7. Verificar o resultado (assegurar uma verificação apropriada com os *stakeholders*) (*Nicholls et al, 2012: 8-9*).

Os princípios da metodologia SROI estão estabelecidos de acordo com a norma internacional de contabilidade *standard* AA1000AS. Estes princípios são seguidos pelo prático, baseando o seu julgamento ao longo de toda a análise no princípio da materialidade (abordaremos o tema da Materialidade nos próximos capítulos) (*Scottish Centre for Regeneration, 2010: 10*).

2.4.2 Vantagens e limitações da análise SROI

Segundo *Nicholls et al.*, uma análise SROI pode abranger uma série de propósitos. Esta pode ser uma pequena análise interna (levará menos tempo) ou poderá ser um relatório para uma audiência externa (*Nicholls et al, 2012: 10*). Pode usar-se de forma estratégica de planeamento e melhoria (*Nicholls et al, 2012: 10*) ou fornecer informação útil, não apenas, para a organização, mas também para financiadores, investidores e decisores políticos (*Scottish Centre for Regeneration, 2010: 11*).

Algumas das vantagens mais apontadas ao método SROI são:

- Melhorar a performance da empresa, planeamento e avaliação;
- Facilitar discussões estratégicas e ajudar a compreender e maximizar o valor social que a atividade cria;

- Ajudar a orientar os recursos apropriados ao gerir *outcomes* inesperados, positivos e negativos;
- Demonstrar a importância de trabalhar com outras organizações e pessoas que contribuíram para a mudança;
- Identificar um objetivo comum entre o que uma organização deseja alcançar e o que os seus *stakeholders* querem alcançar, ajudando a maximizar o valor social;
- Criar um diálogo formal com os *stakeholders* que os incentive a manter o serviço de contabilidade e que os envolva significativamente na conceção do mesmo;
- Melhorar a imagem da organização, a qual pode melhorar o seu financiamento;
- Melhorar a eficiência e eficácia na alocação de recursos (*Nicholls et al, 2012: 10; Zappalà e Lyons, 2009: 15*).

Apresentamos em baixo algumas das limitações, identificadas na comunidade académica:

- A necessidade de melhorar a qualidade das *proxies* financeiras e indicadores, para que a subjetividade seja cada vez menor (*NPC, 2010: 9; Arvidson, 2009: 9; Nicholls et al, 46*);
- Melhoria dos sistemas de mensuração e recolha de dados (*NPC, 2010: 9; Arvidson, 2009: 9*);
- Quantidade elevada de recursos necessários (tempo despendido, preço, especialistas) (*Zappalòs & Lyons, 2009: 21*);

- O risco de existirem pressupostos incorretos ao longo do processo podem ter um impacto significativo no rácio (NEF: 2008: 4);
- Necessidade de um sistema de auditoria rigorosa que assegure a validação (Arvidson, 2009: 16);
- Quando os *stakeholders* não estão interessados nos resultados (Nicholls et al, 2012: 11);
- Quando é realizada apenas para provar o valor de um serviço e não existe nenhuma oportunidade para mudar as coisas que estão a ser feitas como resultado da análise (Nicholls et al, 2012: 11);

2.4.3 SROI em Portugal

Em Portugal já existem algumas organizações a trabalhar com a metodologia SROI, nomeadamente Fundação *Gulbenkian*, Fundação EDP, Fundação Montepio, o Instituto de Empreendedorismo Social, e as consultoras SUSTENTARE, 4CHANGE, e STONE SOUP. Segundo Mariana et al, a CASES e o Montepio foram percussores na introdução do SROI em Portugal, tendo como iniciativa o Programa Impacto Social 2013, o qual teve como “objetivo o de capacitar as organizações da economia social na avaliação de impacto das suas ações no terreno” (Mariana et al, 2013: 1). Este Programa acabou por ser concluído através de uma conferência Internacional, onde as organizações participativas “tiveram a oportunidade de apresentar os seus projetos, perante um painel de potenciais parceiros e investidores” (Mariana et al, 2013: 1).

A 1 de Outubro 2013 foi realizado em Lisboa, o evento “*The Adventure of Social Impact Evaluation*”, que se baseou na importância da prática dos impactos sociais por parte das organizações sem fins lucrativos e empresas sociais, e no esclarecimento de alguns conceitos errados acerca do SROI. Após algumas apresentações entre perguntas e respostas, apelou-se à discussão e participação dos participantes de forma ativa. Foram formados grupos para

relatarem as suas próprias experiências do processo de avaliação de impacto social em Portugal. Apresentamos as principais conclusões do evento:

Há quando tempo vêm medindo os impactos?

- A maioria das pessoas não medem, apenas algumas começaram a medir nos últimos 2-5 anos;
- Algumas organizações usam os seus próprios processos internos, outras o Logical Framework, outras a metodologia SROI;
- As organizações usam frequentemente diferentes métodos consoante os diferentes fundadores com quem trabalham, os quais têm diferentes requerimentos;
- Possibilidade de se usar uma mistura de metodologias para se ultrapassar estes problemas;
- A maioria das organizações não conduz uma avaliação de impactos; apenas se centram nos *inputs* e *outputs*.

Implementação e os seus desafios

- Barreiras internas – em particular pela cultura organizacional destas organizações não ter maturidade nem recursos suficientes;
- Barreiras externas – a falta de cooperação entre organizações e a falta de interesse entre as organizações financiadoras;
- Necessidade dos consultores e financiadores chegarem a um consenso entre os indicadores;

- Necessidade das organizações definirem os seus objetivos – dada a falta de objetividade e indicadores, cultura organizacional que meça os resultados;

Oportunidades:

- Simplificar as metodologias para que sua utilização aumente;
- Recomendação na criação de um centro de partilha de informação que englobe os diferentes projetos e setores;
- Criação de uma associação ou organização de pessoas interessadas na mensuração dos impactos, a qual promova o tema através de *workshops*, formação e partilha de recursos;

2.4.4 Materialidade na análise SROI

Como já foi referido, um dos princípios da SROI é incluir o que é material. De acordo com o *Social Value UK*, o princípio da Materialidade declara que se deve “determinar que informação e evidências devem ser incluídas para se dar uma imagem justa e verdadeira, para que os *stakeholders* possam tirar uma conclusão razoável sobre os impactos” (*Social Value UK-a*, 2011: 1). No contexto das demonstrações financeiras, “informação é material se as suas omissões ou distorções puderem influenciar as decisões económicas dos intervenientes tendo por base as demonstrações financeiras” (*Social Value UK-a*, 2011: 1). O propósito da materialidade é “ajudar a identificar e a gerir os *outcomes* necessários” (*Social Value UK-a*, 2011: 1). No que respeita ao valor social, e à sustentabilidade, “materialidade é determinar a relevância e significância de um *outcome* para uma organização e os seus *stakeholders*. Qualquer análise que pretenda medir os impactos tem de encontrar uma forma de se focar apenas nos *outcomes* relevantes e significantes” (*Social Value UK-a*, 2011: 2). Se se considerar um *outcome* relevante, então deve-se considerar a sua significância, a qual representa a escala real ou potencial do *outcome* (positiva ou negativa) que influencia decisões e ações. A relevância deve ser respeitada na segunda

fase (o método SROI constitui-se por diferentes fases, as quais, iremos abordar mais adiante), a qual, procura saber como a mudança ocorreu. A atividade de uma organização congrega diferentes *stakeholders*, e diferentes *outcomes*, nos quais o prático deve avaliar, identificar, e testar a sua relevância. No que respeita à significância, esta é considerada na terceira, quarta e quinta fase da metodologia. A “significância dos *outcomes* deve ser evidenciada ao encontrar indicadores apropriados, e depois avaliar a quantidade de mudança atual ou esperada (*Social Value UK-a*, 2011: 2).

Norma AA1000 *Accountability Principles*

A metodologia SROI cumpre os pressupostos exigidos pelos princípios da norma AA1000 (*Social Value UK-a*, 2011). Para isso foi desenvolvida uma abordagem em relação à materialidade que permite cumprir os pressupostos dos princípios da norma AA1000 (*Social Value UK-a*, 2011). De acordo com a norma AA1000 exige-se por isso que um processo de determinação de materialidade seja:

- Aplicado através da organização (ao nível de grupo e local);
- Integrado na organização;
- Seja processo contínuo e não ocasional;
- Competências e recursos necessários disponíveis para se aplicar o processo de materialidade;
- Entendimento compreensivo e equilibrado e priorizar as questões de matérias sustentáveis;
- Que o processo identifique e represente, razoavelmente questões desde uma ampla gama de fontes e entenda o contexto da sustentabilidade;

- Avalie a pertinência das questões baseadas em critérios adequados e explícitos que sejam credíveis, claros e compreensíveis, tal como replicáveis, defensivos e assegurados (*Social Value UK-a*, 2011).

Opinião/Julgamento? Do Prático

Para se cumprir com os requerimentos do princípio AA1000 e se respeitar o princípio da transparência é necessário fazer uma análise completa em cada estágio (*Social Value UK-a*, 2011: 3). A análise de materialidade requer o julgamento do prático, a qual se caracteriza por: “Materialidade é essencialmente uma questão de opinião/julgamento profissional (*Social Value UK-a*, 2011: 3).

2.4.5 Mitos e desafios da SROI

Segundo a *Social Value International*, à medida que as análises SROI vão sendo utilizadas, analisadas e testadas, encontram-se cada vez mais equívocos acerca do que afinal significa o SROI (*Social Value UK-b: 2012: 1*). A *Social Value UK* elaborou os seguintes pontos de esclarecimento:

1. **Proxies financeiras:** O propósito do SROI não é apenas atribuir um valor financeiro. Num mundo, no qual os recursos são alocados com base no preço de mercado e nas decisões políticas, os recursos estão prontamente disponíveis. É necessário contabilizar o valor de uma forma mais inclusiva, sem o qual, aqueles que têm menos recursos permanecerão à margem, e as decisões não terão em conta o valor por eles perdido ou criado.
2. **São tudo hipóteses e estimativas:** Existe a ideia de que as *proxies* financeiras são subjetivas, ao acaso, inventadas, etc... Outra ideia que se tem, as outras fases do SROI são todas baseadas em hipóteses. Se analisarmos as evidências científicas sobre impactos, surgem outras críticas, a propósito do tempo despendido e o facto de a análise ser dispendiosa. Não obstante de terem razão, se formos tomar decisões baseadas em abordagens mais simples, então aí sim existirão estimativas e presunções. Chamamos a isto, opinião profissional, que é afinal, o que

os contabilistas usam para descrever as suas estimativas e hipóteses. Para que as opiniões sejam razoáveis é necessário o processo de auditoria, o qual é abordado na última fase do SROI.

3. **SROI é a análise Custo Benefício disfarçada:** Há quem diga que o SROI é uma forma de análise custo benefício e nada mais. Algumas das críticas vêm de economistas com experiência na CBA, e daqueles defendem que o CBA é fundamentalmente imperfeito, logo, o SROI também o é. Onde eles falham é no facto do SROI e o CBA terem as suas raízes na contabilidade sustentável. A contabilidade sustentável é originária nos relatórios financeiros e baseia-se nos princípios, julgamentos e auditorias de acordo com o crivo do prático. O SROI só pode ser compreendido através do equilíbrio entre as duas perspetivas. A crítica à falta de julgamento do SROI é na realidade a sua força.

4. **Avaliação pode ser útil mas é difícil e vem no final do processo de modo a que podemos ignorar até mais tarde:** A questão da avaliação também pode ser mal interpretada por aqueles que se focam nos objetivos sociais das organizações sem fins lucrativos ou pelos que se centram nos relatórios, ao invés da tomada de decisão. Quando se foca em relatórios de objetivos sociais, já se está a decidir sobre o que é importante medir. No entanto, SROI é muito mais do que nos focarmos nos objetivos, mas sim na responsabilização do que acontece como resultado da prossecução dos objetivos. Isto leva-nos à perceção de que existem diferentes *outcomes* para diferentes *stakeholders* (existindo alguns negativos e conflituosos). A avaliação é uma forma de pesar os *outcomes* de forma ajudar a tomar a decisão do que é material, não podendo ser deixada para o fim. Outro problema identificado é quando as organizações se focam no impacto, tendem a não sentir a necessidade de avaliar os *outcomes*. Qualquer organização que pretenda decidir entre diferentes serviços que criam diferentes *outcomes* é necessário agrega-los da mesma forma. Para isso, utilizam-se as *proxies* financeiras como medida, as quais adicionam a vantagem de relacionar os *outcomes* aos custos, permitindo aos gestores usarem e considerar alternativas.

5. **SROI é um rácio:** Muitos são aqueles que vêm o SROI apenas como um rácio. Um dos alertas para o seu bom uso é não usar o SROI como uma ferramenta comparativa. Comparar rácios, é o mesmo que comparar o retorno financeiro de empresas em diferentes mercados e contextos, são as análises que são comparáveis. Este é outro dos pontos fortes do SROI. O que se pode comparar é a forma como as pessoas analisam o valor que criaram e poder compara-lo ao dos outros.

6. **SROI é muito dispendioso:** qualquer processo de contabilidade, de recolha de informação para tomar decisões requer tempo e recursos. Poderá existir um investimento inicial, que no entanto não é necessário nos próximos anos. É importante estar ciente dos benefícios esperados de uma análise SROI quando se considera o custo.

7. **Boas práticas e má utilização:** o SROI permite que todos tenham acesso à metodologia. A vantagem é que as pessoas podem experimentar e aprender. A desvantagem é que na prática poderá variar bastante, caso não sigam os princípios SROI de forma consistente e assegurem a sua revisão através de um profissional acreditado. Como já foi dito, existe demasiado foque no rácio, o que leva ao risco do rácio ser inflacionado. Essa é uma das razões pela qual se encoraja para que a análise seja acreditada (*Social Value UK-b, 2012: 1*).

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO, ESTRATÉGIA METODOLÓGICA



Figura 2. Logotipo Fruta Feia

3.1 Caracterização da empresa em estudo: Fruta Feia CRL

A Fruta Feia CRL é uma organização sem fins lucrativos de cariz empreendedor, atua no âmbito social, tendo obtido uma série de prémios desde que passou de projeto à realidade - 2º Prémio no concurso FAZ – Ideais de Origem Portuguesa, promovido pela Calouste Gulbenkian (2013); 3º prémio do concurso Terre de Femmes promovido pela Fundação Yves Rocher (2014); Prémio Inovação Crédito Agrícola - Categoria Inovação Social (2014); Prémio Cooperação e Solidariedade António Sérgio - Categoria Inovação e Desenvolvimento (2014).

A Fruta Feia, de momento conta com três delegações abertas, a primeira, na Casa do Intendente desde 18 de Novembro de 2013, a segunda, no espaço do Ateneu Comercial de Lisboa, desde 14 de Abril de 2014, e mais recentemente abriu a terceira, na Parede, a 9 de Abril de 2015.

A Fruta Feia é uma cooperativa, que nasceu para ajudar a combater o desperdício alimentar. Tem como missão, ajudar os agricultores a escoar os fruto-hortícolas que não são vendidos e acabam desperdiçados. Para isso, conta com um número considerável de associados, que lhes permite um escoamento semanal. Os associados têm assim acesso a fruto-hortícolas mais frescos a um preço mais acessível. Ao mesmo tempo ajudam os agricultores, contribuem para a diminuição do desperdício alimentar e também para a preservação do meio ambiente, na medida em que o apodrecimento dos vegetais e frutas são responsáveis pela libertação de emissões de metano, uma substância altamente

prejudicial para o ambiente. Em suma, o projeto Fruta Feia CRL, procura criar impacto social através do escoamento dos fruto-hortícolas que os agricultores não conseguem vender. Permite-lhes recuperar alguma receita extra. Esta receita é paga através dos associados, que beneficiam de frutos e vegetais mais frescos.

3.1.1 A Ineficiência do Mercado

As grandes superfícies são a maior montra que os agricultores têm para colocar os seus produtos à disposição dos consumidores. O seu poder faz a grande maioria dos produtores dependerem destes hipermercados. O enorme afluxo de pessoas nestes espaços comerciais, torna-se um atrativo para os agricultores sobre a perspectiva de venda em avulto. O problema surge quando a fruta não tem o calibre desejado, isto é, tem um aspeto pouco atrativo, o qual foge dos padrões estéticos exigidos por estes canais de distribuição. O que é curioso é o facto do aspeto ideal dos fruto-hortícolas terem sido criados por nós consumidores. Ao escolhermos os frutos mais bonitos, vamos colocando de parte os mais feios, que vão ficando até não serem vendidos, e acabavam por ser devolvidos, desperdiçados a apodrecer. Estes produtos “feios” detêm no entanto o mesmo ou mais valor nutritivo que os seus pares “bonitos”. Ao contrário de uma fábrica não é possível produzirmos um fruto com a imagem idealizada, estando o seu aspeto nas mãos da mãe natureza. Outros motivos que criam desperdício são a falta de condições de armazenamento bem como o transporte desajustado. As promoções e os prazos de validade são outros fatores que aumentam o desperdício alimentar. O desperdício alimentar nos países industrializados ascende a 1,3 mil milhões de toneladas por ano, quantidade que se estima alimentar 925 milhões de pessoas que passam fome diariamente (FAO, 2011: 5).

Em Portugal estima-se que o desperdício ronda um milhão de toneladas de alimentos por ano, 17% da produção alimentar do País (PERDA: 2012).

3.1.2 Funcionamento da cooperativa

O *staff* recolhe a cada dia de entrega os fruto-hortícolas junto dos agricultores. A recolha é feita de acordo com o número de associados que semanalmente vão buscar a sua cesta de fruta. As cestas ficam disponibilizadas com a ajuda valorosa dos voluntários. Os associados pagam uma quota anual de 5€, pagando depois 3,5€ por uma cesta pequena – (capacidade para 4 Kg com 5 a 7 variedades de produtos), ou 7€ por uma cesta grande (capacidade para 8 Kg com 7 a 9 variedades de produtos). Os que não pretendam comprar todas as semanas, devem avisar com 5 dias de antecedência para evitar que haja desperdício. Todas as cestas têm de ser entregues, mas caso não tenham disponibilidade para recolher a sua cesta, devem delegar a alguém (amigo, familiar) que compre na sua vez, caso contrário pagam o montante correspondente à sua cesta. O objetivo é sempre evitar o desperdício alimentar, não faria sentido a cooperativa comprar aos agricultores e depois acabar por ter o mesmo fim, o desperdício.

3.2 Estratégia metodológica

No quadro teórico apresentamos os conceitos mais relevantes para o desenvolvimento desta investigação. Bento refere-se a este propósito, que “ a revisão da literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento” (Bento, 2012: 1).

Para *Gauthier*, existem duas posições que definem o polo epistemológico, uma que defende a dicotomia entre qualitativo e quantitativo e outra que defende um *continuum* entre estes dois tipos de investigação. Consideramos esta investigação como qualitativa-quantitativa no âmbito *continuum*, considerando que o método de investigação utilizado corresponde a uma definição que põe “evidência no significado dos dados ao invés de uma definição restrita e técnica a qual implicaria um compromisso inabalável de não utilizar a quantificação ” (*Fernand Gauthier*, 1987: 32).

A presente investigação fundamenta-se num modelo de negócios que emprega os recursos mínimos necessários para que a cooperativa possa ser autossuficiente. Segundo Isabel Soares (responsável pelo projeto Fruta Feia), uma delegação só pode funcionar com um mínimo de duzentos associados, uma rede de vinte agricultores, oito voluntários e uma pessoa a tempo inteiro. A análise proposta é de cariz avaliativo visando a estimação dos impactos sociais da cooperativa Fruta feia através da metodologia *Social Return on Investment*, no período entre 1 de Dezembro de 2013, a 1 de Dezembro de 2014.

3.2.1 População Alvo

Um estudo de uma população teórica isto é, o conjunto de todos os elementos vai sempre depender do seu tamanho e acessibilidade. Assim, as investigações estatísticas utilizam, na maioria dos casos, grupos mais restritos e que podem ser realmente acedidos (*Marôco, 2011: 8*).

Neste capítulo, identificamos mais do que uma população alvo. Seguindo os princípios da análise SROI, foram identificados quatro grupos distintos para avaliação, os quais estão separados de acordo com o modelo. Existe um grupo composto por duzentas pessoas (1) associados, com vinte pessoas (2) agricultores, com oito pessoas (3) voluntários, e por último existe o staff da Fruta Feia, na nossa análise incluímos uma pessoa (mínimo para se poder operar) (4). Depois de analisarmos os grupos de acordo com as suas especificidades, tempo e acessibilidade, recorreremos ao plano de amostragem no grupo (1). Nos restantes grupos (2 e 3) e staff (4) face à sua dimensão reduzida e facilidade de acesso foram contactados os universos totais.

3.2.2 Elaboração dos questionários

Seguimos as diretrizes do modelo SROI, as quais obrigam à realização de perguntas específicas para que os dados sejam recolhidos da forma mais eficiente. As respostas são usadas para preencher o mapa de impactos que poderá ser consultado em anexo. Mais à frente explicamos para que serve o mapa de impactos. O conceito de todas as perguntas é comum a todos os grupos de análise, e resume-se da seguinte forma:

Inputs – O que investiram? – Diferentes *stakeholders* investem diferentes recursos, podendo-se aplicar recursos financeiros ou recursos não financeiros, como por exemplo o tempo despendido de um voluntário, aos quais se pode atribuir um valor.

Outputs – Como descreve a atividade da cooperativa? – Nesta pergunta pretende-se saber como é representada a atividade em números.

Outcomes – O que mudou? – Aqui, pretende-se saber de certa forma que vantagens, ou desvantagens são provenientes da atividade da cooperativa. Pretende-se saber o que mudou para cada grupo.

3.2.3 Entrevista Estruturada e Questionários

Foi realizada uma entrevista semi-directiva a Isabel Soares com a duração aproximadamente de 90 minutos. Pode-se consultar em anexo as principais perguntas realizadas na entrevista.

Foram desenvolvidos questionários (consultar em anexo) para três grupos de *stakeholders* de acordo com as expectativas da Fruta Feia e linhas orientadoras do modelo SROI (*Nicholls et al, 2012*). Depois da coleta de dados, utilizou-se o programa SPSS para tratamento de dados, posteriormente foram introduzidos conforme o mapa de impactos (consultar em anexo).

3.2.4 Amostra

Segundo Marôco, “o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo a partir da qual foram obtidas” (Marôco, 2011: 9). Para assegurarmos que amostra seja representativa recorreremos à tabela elaborada por *Huot* (consultar na próxima página a tabela 8) que nos permite aceder e confirmar a amostra necessária. Concluímos que no grupo (1) é necessária uma amostra de 132 elementos, nos restantes o universo total é o objetivo (*Huot, 1999: 38*). Para *Trochim*, existem praticamente apenas dois tipos de amostragem: (1)

Amostragem probabilística ou aleatória e (2) amostragem probabilística ou não aleatória Trochim, 2000 (citado por Marôco, 2011: 10). Para o presente estudo o plano de amostragem selecionado foi a amostragem (1), pelo facto de considerarmos este método mais fiável e representativo da população, além de ser o mais apropriado face à forma como o universo em estudo se apresenta. Utilizamos a amostragem aleatória simples, selecionando todos os elementos ao acaso. Entre 21 de Janeiro e 26 de Janeiro, recolhemos 132 amostras através de questionários. Os Agricultores, 20 no seu total, foram inquiridos através de telefone, dada à falta de disponibilidade dos agricultores e recursos para nos dirigirmos pessoalmente a cada agricultor. Entre 4 de Maio a 18 de Junho obtivemos o universo total. O terceiro grupo são os voluntários, que inquirimos a totalidade do universo, 8. Para o último stakeholder, procedemos à entrevista com a responsável da cooperativa Fruta Feia, Isabel Soares.

Tabela 8. Determinação do tamanho da amostra

<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999: 39)

Legenda

N= Dimensão do Universo

n=Amostra

CAPÍTULO IV – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SROI, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Processo SROI desenvolve-se através dos seguintes passos:

4.1.2 Estabelecer o âmbito da análise e identificar os stakeholders

chave – é importante ter um âmbito claro acerca do que a análise SROI vai abranger, quem vai ser envolvido no processo e como. Frequentemente os utilizadores de serviços, fundadores e outras organizações que trabalham com o grupo de clientes estão incluídos na SROI. Em baixo é explicado detalhadamente o primeiro passo (*Nicholls et al, 2012*).

Tabela 9. Stakeholders Chave

Stakeholders	Inclusão/Exclusão e razão para a sua decisão
Associados	Incluído – Sem os associados não era possível a cooperativa funcionar. Atividade da Fruta Feia depende diretamente destas pessoas. São os associados que consomem os fruto-hortícolas escoados aos agricultores.
Agricultores	Incluído – A rede de agricultores é a razão principal para o nascimento da cooperativa. Os agricultores escoam parte dos fruto-hortícolas que não são vendidos no mercado através da cooperativa.
Staff	Excluído – Não se recomenda a sua inclusão como <i>stakeholders</i> chave, uma vez que o valor que recebem vem diretamente dos seus ordenados.
Voluntários	Incluído – Sem eles não era possível que a atividade se realizasse, a sua colaboração ajuda a cooperativa a fornecer alimentos frescos.
Comunidade geral	Excluído – A Fruta Feia tem uma lista de espera que ultrapassa as duas mil pessoas, facto representativo dos impactos que a Fruta Feia está a ter na sociedade. A quantidade de artigos nos meios de comunicação a nível nacional e internacional são significativos da importância da atividade da Fruta Feia. Contudo excluímos este grupo por a sua análise ser de difícil mensuração.

Fonte: Elaboração do autor

4.1.3 Mapeamento de resultados – através do compromisso com os *stakeholders*, desenvolveu-se um mapa de impactos (também chamado de modelo lógico ou teoria da mudança) o qual demonstra a relação entre *inputs*, *outputs* e *outcomes* (*Nicholls et al, 2012*). O mapa de impactos final pode ser consultado em anexo.

Identificação dos Inputs

Para que a cooperativa possa funcionar, são necessários uma série de recursos financeiros e não financeiros. Na tabela 8 identificamos os *inputs* que possibilitam à Fruta Feia desenvolver a sua atividade. Os *inputs* são os recursos que uma organização utiliza para desenvolver a sua atividade e as suas operações, ou seja, é o investimento que é feito na organização. É importante referir que para além do investimento financeiro, existe o investimento não financeiro. O investimento financeiro diz respeito a todo o dinheiro investido na organização, incluindo-se os salários do staff, equipamentos, todos os *inputs* necessários para que a atividade se desenrole. O investimento não financeiro é incluído quando existem *inputs*, que não têm um valor de mercado, como por exemplo o tempo que os voluntários dedicam a uma organização.

Tabela 10. Inputs

Stakeholders	Descrição dos Inputs	Valor
Agricultores	Escoam parte da produção "feia" através da cooperativa	-
Associados	Pagam uma quota administrativa anualmente no valor de 5€ + o valor semanal por cada cesta, 3.5€ ou 7€ respetivamente	1.000,00€ 19.320,00€ 25.760,00€
Voluntários*	Ajudam a montar as cestas com uma média de 3horas semanais	3.300,96€
Staff	Ordenado anual 900€*12meses	10.800€
Total:		49.380,96€

Fonte: Elaboração do autor

*neste caso, houve uma monetização não financeira – atribuímos ao voluntariado o valor à hora do salário mínimo em Portugal.

Custos Adicionais

Estes custos são relativos ao investimento material, tangível e intangível. Sem estes recursos não era possível trabalhar, muito menos que as atividades se desenrolassem. Apresentamos os investimentos com a devida depreciação e amortização face à vida útil expectável.

Tabela 11. Custos Adicionais

Inputs	Investimento	Taxa de amortização
Viagens do Coordenador Local e do Dinamizador Local	660,00 €	100%
Definição da rede de agricultor parceiros (viagens)	310,00 €	100%
Reprogramação nova delegação de conteúdos	299,97€	33.33%
Compra do sistema de faturação	39,996€	33.33%
Computador	149,99€	33.33%
Impressora	18€	20%
Caixas pequenas	61€	50%
Caixas grandes	16.48€	50%
Sacos de pano FF	319,80€	100%
Cartões associados	30€	100%
Balança	20€	20%
Material comunicação abertura nova delegação	150€	33.33%
Carrinha em 2º mão/bom estado	1750€	25%
Inspeções, revisões e seguro	1200€	100%
Colaboração de três voluntários com uma média de 100horas cada	897€	100%
Total:	5.922,24€	

Fonte: Elaboração do autor

Explicação da tabela de Inputs

•**Os agricultores** vendem à cooperativa os fruto-hortícolas que não conseguem vender no mercado. Nesta situação os agricultores não investem nenhum tipo de recurso para que estes fruto-hortícolas possam ser escoados através da cooperativa. Cabe ao *staff* da Fruta Feia, dirigir-se ao agricultor e recolher os alimentos que não obedecem aos padrões exigidos no mercado tradicional.

•**Os associados** são parte fundamental do projeto, sem eles não era possível escoar os produtos dos agricultores. Investem 5€ no pagamento de uma quota anual, além de semanalmente pagarem por uma cesta, pequena, 3.5€, ou grande, 7€. Estima-se que 60% dos associados consome a cesta pequena, os restantes 40% consomem a cesta grande. O consumo é feito durante 46 semanas por ano, sendo a sua avaliação feita da seguinte forma:

✓ Pagamento da quota anual: $5 \times 200 = 1000€$

✓ Pagamento de cesta pequena: $3.5 \times 120 \times 46 = 19.320,00€$

✓ Pagamento cesta grande: $7 \cdot 80 \cdot 46 = 25.760,00\text{€}$

• **Os voluntários** são os braços extra do projeto, sem eles não seria possível montar as cestas a tempo e horas dos associados comprarem. Dois tipos de *inputs* não financeiros são geralmente relevantes em incluir no SROI: o tempo de voluntariado e os bens e serviços fornecidos (Nicholls et al., 2012: 31). O tempo médio de cada voluntário na Fruta Feia é de 3 horas, sendo atribuído o valor equivalente ao que é pago ao mesmo tipo de trabalho no mercado (Nicholls et al., 2012: 32). A contribuição dos voluntários é feita uma vez por semana. Neste tipo de trabalho o valor atribuído pode ser feito de duas maneiras, (1) usa-se o salário mínimo nacional, (2) considera-se a média do salário de acordo com a profissão equivalente às atividades voluntárias desempenhadas. Neste caso, optamos pela hipótese (1), atribuindo um valor mínimo ao trabalho prestado, assim, não se coloca o risco de uma sobreavaliação. O salário mínimo nacional à hora corresponde a 2.990€.

✓ O valor do voluntariado é: $2.990 \cdot 3 \cdot 8 \cdot 46 = 3.300,96\text{€}$

• **O staff** da Fruta Feia é quem gere a cooperativa, sem eles não era possível que as atividades se realizassem. Neste caso específico, para a cooperativa operar de acordo com os recursos mínimos, uma pessoa é suficiente a tempo inteiro. O salário é a recompensa monetária dos seus serviços prestados. São por isso um *input* do projeto.

Identificação dos Outputs

São o sumário da atividade em números. A tabela 12 na página seguinte descreve os respetivos *outputs*, referente aos *stakeholders* que são materiais.

Tabela 12. *Outputs*

Stakeholders	Outputs
Agricultores	Consoante a fruta de época, uma rede de 20 agricultores, recebe o <i>staff</i> da Fruta Feia uma vez por semana, e vende os fruto-hortícolas excluídos pelo mercado
Associados	200 associados compram fruto-hortícolas uma vez por semana na cooperativa
Voluntários	8 voluntários, deslocam-se à cooperativa uma vez por semana para ajudar a montar as cestas, fazendo uma média de três horas semanais de voluntariado

Fonte: Elaboração do autor

Outcomes para os Stakeholders

Aqui, identificamos os resultados esperados e/ou inesperados, positivos e/ou negativos, resultantes da atividade da cooperativa.

Tabela 13. *Outcomes*

Stakeholders	Outcomes	Indicadores	Recolha de dados	Quantidade
Agricultores	Receita extra;	Quantidade de € gerados pela venda de fruto-hortícolas;	Questionários telefónicos;	20
	Redução do desperdício alimentar;	Quantidade de desperdício alimentar evitado;	Informação fornecida junto do <i>Staff</i> da Fruta Feia	
	Redução de gases poluentes	Quantidade de emissões de CO2 evitadas		
Associados	Maior consumo de fruto-hortícolas;	Quantidade de fruta comprada antes/depois;	Questionários presenciais	120+80
	Compram fruto-hortícolas mais frescos;	Benefícios na saúde;		
	Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar;	Repercussões nos seus pares		
Voluntários	Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar;	Quantidade de fruto-hortícolas recebidos;	Questionários presenciais	8
	Cada voluntário recebe uma cesta de fruto-hortícolas;			
	Maior consumo de fruto-hortícolas frescos			

Fonte: Elaboração do autor

Nesta fase é atribuída um indicador a cada *outcome*. Os indicadores são a forma de se saber se ocorreu alguma mudança. O SROI é uma ferramenta que se baseia nos *outcomes*, uma vez que a única forma de percebermos se existiu alguma mudança, é através da medição de *outcomes*. A recolha de dados dos

associados e dos voluntários foi feita através de um questionário presencial. Nesta situação dirigimo-nos à delegação, no dia em que os associados compram as cestas, inquirindo-os de forma aleatória. Os agricultores foram inquiridos por via telefónica. A entrevista da Fruta Feia foi realizada a 4 de Dezembro de 2014.

4.1.4 Evidenciar os outcomes e atribuir-lhes um valor – este passo envolve encontrar uma proxy financeira para demonstrar os resultados e atribuir-lhes um valor monetário. As *proxies* financeiras permitem a imputação de um valor, a bens ou serviços que não têm um valor de mercado. Isto permite uma aproximação ao valor criado pela intervenção da organização (Nicholls et al, 2012).

Tabela 14. Proxies Financeiras

Stakeholders	Outcomes	Proxys financeiras	Informação e Valor
Agricultores	Receita extra;	Quantidade de retorno proveniente das vendas anuais:	Preço 0,38Kg*2300t/por agricultor 874€ anuais por agricultor
	Redução no desperdício alimentar;	Quantidade de quilos escoados	46000 Toneladas anuais
	Redução de gases poluentes	Custo das emissões poluentes/Quantidade de emissões CO2 evitadas	-
Associados	Compram fruto-hortícolas 50% mais baratos;	Valor de mercado de uma cesta pequena/grande: 7*46 + 14*46	322€ 644€ -
	Compram fruto-hortícolas mais frescos;	-	-
	Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar;	-	-
	Maior consumo de fruto-hortícolas, logo mais saudáveis;	-	-
Voluntários	Cada voluntário recebe uma cesta de fruto-hortícolas;	Valor de mercado da cesta pequena: 7*46	322€
	Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar;	-	-
	Maior consumo de fruto-hortícolas;	-	-
	Sentimento positivo em ajudar os outros	-	-

Fonte: Elaboração do autor

Descrição dos *Outcomes*

•**Nos agricultores**, as *proxies* financeiras utilizadas correspondem a um processo simples e claro. A primeira *proxy*, traduz-se na quantidade de retorno proveniente das vendas, que equivale na sua totalidade a 17480€ de receita extra. O valor médio de fruto-hortícolas ronda os 0.38€/Kg, o que representa em termos médios, 874€ de receita anual por agricultor. De referir que os agricultores só trabalham com a Fruta-Feia, consoante a fruta de época. A segunda *proxy* financeira usada foi a quantidade de quilos de fruto-hortícolas escoados através da cooperativa num ano de atividade, correspondendo aproximadamente a 46.000 toneladas de desperdício alimentar evitado. Dos 20 agricultores inquiridos, 71% afirma que a maior vantagem em ser parceiro da cooperativa é conseguir escoar e vender os fruto-hortícolas que não conseguem colocar no mercado. Em relação ao que representa a receita extra, 65% refere que conseguem pagar despesas tais como, a plantação, seguro de um trabalhador, combustível, enquanto cerca de 25% refere que chega a conseguir pagar o salário de um funcionário. Por último, 10% dizem pagar metade do salário de um funcionário (sempre que vendem à Fruta Feia). Estes benefícios são representativos da receita extra que obtêm através da Fruta Feia. De referir, que não foi possível estimar a redução de gases poluentes, nem o valor do custo das emissões de gases poluentes evitadas. Não foram encontrados indicadores à data que estimem a quantidade de emissões libertadas pela deterioração dos fruto-hortícolas.

✓ $46000 \times 0.38 \times 20 = 874\text{€}$ de receita por cada agricultor

✓ 46000 toneladas de desperdício alimentar evitado

•**No que respeita aos associados**, segundo Isabel Soares, as cestas são vendidas a metade do preço de mercado ou seja, a cooperativa disponibiliza duas cestas, uma a 3.5€, outra a 7€, cujo valor de mercado custa em média 7 e 14€, respetivamente. Incluímos como *proxy* financeira, o valor de mercado de cada uma das cestas disponibilizadas. Outros *outcomes* identificados são o

maior do consumo de vegetais e maior consciencialização em evitar desperdício alimentar. Não foram atribuídas *proxies* financeiras pela dificuldade e subjetividade na mensuração. Os associados de uma cooperativa como em qualquer outro grupo, movem-se pelos interesses e causas, no caso da cooperativa, a sua grande maioria já se preocupava com o desperdício alimentar. O seu nível de preocupação com o desperdício alimentar aumentou bastante, como podem ver em anexo.

•**O trabalho dos voluntários** é precioso. A cooperativa recebe a sua ajuda, eles sentem-se felizes por contribuir para a causa. Como os benefícios intangíveis são difíceis de obter uma *proxy* financeira, contabilizamos a cesta pequena que lhes é cedida, como recompensa do seu trabalho, também eles ajudam no combate ao desperdício alimentar.

•**A deslocação da carrinha** tem impactos negativos ao nível ambiental, ao emitir gases poluentes CO₂. Este é o impacto negativo da Fruta Feia. Decidimos não quantificar este impacto, por uma questão de equilíbrio, uma vez que também não contabilizamos os impactos positivos (ao escoar os frutos hortícolas, a cooperativa evita o seu apodrecimento e conseqüente libertação de gases poluentes) por não termos encontrado um indicador aproximado.

4.1.5 Cálculo de impactos

Deadweight, Displacement e Attribution

Antes de chegarmos a uma estimativa final sobre o resultado do SROI, é necessário ter atenção a três medidas, *Deadweight, Displacement e Attribution*. Deve-se estimar os impactos e evitar o risco de exagerar sobre os resultados obtidos (*Nicholls et al, 2012: 55*).

Deadweight

Significa perceber quanto destes resultados ou parte deles teriam existido na mesma, caso a Fruta Feia não existisse (*Nicholls et al, 2012: 56-57*). Para se fazer esta avaliação é necessário responder à seguinte pergunta: Que percentagem de cada *outcome* teria acontecido de qualquer forma? Nesta

situação, consideramos que a atividade da Fruta Feia é até à data exclusiva em Portugal. Dado isto, a mudança que a sua atividade tem provocado não teria sido replicada por nenhuma outra empresa pelo menos a curto prazo. O contacto com os agricultores permitiu-nos perceber que a cooperativa é a única forma que têm de escoar parte do produto que não é vendido. As únicas exceções foram três agricultores: (1) mencionou que antes da Fruta Feia, transformava os produtos “feios” em compotas, dando-lhe aproximadamente o mesmo retorno que a cooperativa lhe dá; (2) disse que o fazia por ajudar na causa, o facto de estar numa zona remota implica-lhe custos extra deslocação (nesta situação é o agricultor que se desloca à cooperativa), equivalentes ao retorno; (3) referiu que escoava os produtos através de uma fábrica de compotas. Por esse motivo descontamos esse valor em 15%. Os associados, a saber, não têm nenhuma alternativa que lhes permita comprar fruto-hortícolas tão frescos ao preço e à quantidade que lhes é oferecida. No entanto existe sempre a possibilidade de desistirem, mas atendendo à enorme lista de espera na zona de Lisboa, facilmente tomarão o seu lugar. Os voluntários, sim podem desistir ou ocupar o seu tempo noutra parte, no entanto, existem cada vez mais pessoas em contribuir para a causa, além de que nem todas as organizações oferecem o seu produto como recompensa da sua contribuição.

Displacement

É outra componente do impacto, e é uma avaliação de quanto é que um *outcome* se poderá ter deslocado de um ponto para o outro. Um exemplo desta componente é a avaliação de um programa de iluminação pública financiada pelo estado, no qual se identifica uma redução na criminalidade, no entanto o bairro vizinho relata um aumento na criminalidade durante o mesmo período. Numa situação destas é colocada a hipótese da criminalidade ser deslocada e não reduzida. Esta componente não se aplica a todos as análises SROI, contudo convém estar atento a essa possibilidade (Nicholls et al., 2012: 57). Durante a entrevista com Isabel Soares, identificámos a hipótese de *Displacement*, através da pergunta: Houve algum tipo de mudança fruto da vossa atividade que identificassem como positiva ou negativa? À qual a responsável respondeu “ O receio atual é que o paradigma mude, em vez de, os agricultores venderem os

70% da produção, passem a vender 30%. Na prática, isto significa que se os produtos da Fruta Feia ganharem uma escala dimensional considerável, que venha a afetar a venda dos produtos “bonitos e calibrados”, diminuindo as suas receitas (seria um desastre económico para os agricultores). Consequentemente há a possibilidade de as grandes superfícies começarem a vender os “frutos-hortícolas feios”, ainda que numa secção distinta, que venham a reduzir o consumo de “frutos bonitos”. Ainda que remotas, estas possibilidades devem ser consideradas. No entanto, até ao momento na nossa análise não foi indentificado qualquer tipo de *Displacement*.

Attribution

É uma avaliação onde se inclui organizações ou pessoas que se considere que tenham uma influência ou contribuição nos *outcomes* gerados pela atividade. “Esta etapa é mais sobre estar consciente de que a atividade pode não ser a única a contribuir para a mudança observada, do que obter um cálculo exato. É ter a certeza que se incluíram todos os *stakeholders*” (Nicholls et al, 2012: 59).

Após uma análise minuciosa e em contacto com a responsável da Fruta Feia, Isabel Soares, não encontramos nenhuma razão que nos levasse a considerar qualquer tipo de % que pudéssemos incluir nos *outcomes* da Fruta Feia.

Drop Off

Diz respeito à duração dos *outcomes*, quanto tempo vão durar estes *outcomes* para os *stakeholders* (Nicholls et al, 2012)? No caso da Fruta Feia, enquanto a cooperativa operar, os *outcomes* irão perdurar, prevendo-se até que possam aumentar, ao invés de diminuir. Analisemos os agricultores e os seus *outcomes*. Se a cooperativa aumentar o número de delegações, a capacidade de escoamento será certamente maior, logo as receitas também aumentam, contribuindo ainda para a redução das emissões de gases poluentes. Existe sempre a possibilidade do mercado começar a vender frutos sem o calibre desejado, a esse respeito dirigimos a seguinte pergunta aos agricultores – “Depois de se tornar parceiro da Fruta Feia, alguma outra entidade comercial o contactou manifestando interesse em vender os fruto-hortícolas que não

consegue vender? A resposta foi negativa no universo total de inquiridos, contudo, segundo Isabel Soares, alguns agricultores já foram abordados nesse sentido por algumas grandes superfícies. De qualquer forma, se as grandes superfícies começarem a vender fruto-hortícolas feios, é sinal que parte da missão da Fruta Feia está a ser alcançada, isto é, combater o desperdício alimentar.

Os associados, enquanto permanecerem na cooperativa, vão certamente beneficiar da qualidade (fruto-hortícolas frescos) e dos preços mais baixos. Foi atribuído um *drop-off* de 0% a todos os *stakeholders* uma vez que estes benefícios tendem a manter-se a médio e longo prazo. A cooperativa vai crescendo à medida que cada novo agricultor se junta à rede, por cada nova pessoa que se torna associada. A expansão eminente da cooperativa a nível nacional, perspectiva a prolongação dos seus impactos a médio e longo prazo.

4.1.6 Calcular o SROI – este estágio envolve somar todos os benefícios, subtraindo quaisquer negativos e comparar o resultado com o investimento (*Nicholls et al, 2012*). É também aqui que os resultados podem ser testados. Através da informação gerada pelos dados recolhidos obteve-se a informação necessária para o cálculo SROI. Este processo estima os impactos sociais criados pela cooperativa.

Agora, que temos o mapa de impactos preenchidos podemos aplicar a fórmula:

$$\checkmark \text{Rácio SROI} = \frac{\text{Valor Presente}}{\text{Valor dos Inputs}} = \text{Rácio SROI} = \frac{107594,00}{66103,20} = 1.63\text{€}:1\text{€}$$

$$\checkmark \text{Total Present Value/Impacto (1 ano)} = 107\,594,00\text{€}$$

$$\checkmark \text{Present Value} = 107\,594,00 - 66\,103,20 = 41\,490,80\text{€}$$

O rácio SROI significa, que a cooperativa gera 1,63€ de valor social, por cada 1 euro investido.

O impacto social (*Total Present Value*) nos *stakeholders* da cooperativa é estimado em 107 594,00€. Se a este valor retirarmos o investimento (*Present Value*), obtemos um impacto social de 41 490,80€/ano.

4.1.7 Extrapolação dos resultados

Excluindo o *Net Present Value* da análise, pressupõe-se que os resultados apurados permaneçam, e não diminuam nos próximos anos. Prevê-se, que os *outcomes* a médio, longo prazo venham a aumentar, uma vez que a lista de mais de 2mil associados em espera antevê um maior escoamento, e, conseqüentemente uma maior receita extra para os agricultores. De acordo com Isabel Soares, a Fruta Feia pretende expandir-se a um mínimo nacional de 8 delegações. Se extrapolarmos os resultados apurados no mapa de impactos de acordo com os *inputs* e *outputs* a 8 delegações obtemos os seguintes resultados:

✓ Total Present Value/Impacto (1 ano)= 860 752,00€

✓ Present Value=860 752,00-528 825,60= 331 926,40€

Os impactos sociais apurados (*Total Present Value*) passam a ser estimados em 860 752, 00€/ano. Subtraindo o investimento anual, obtemos um impacto social de 331 926, 40€/ano.

É importante frisar, que o valor estimado reporta-se ao valor produzido anualmente por 8 delegações, atuando com os recursos mínimos necessários para estar em atividade. Nesta situação não é necessário estimar o rácio SROI, uma vez que o valor dos *inputs* e *outputs*, desde que permaneçam estáveis, o valor do rácio permanecerá sempre o mesmo, ainda que se multiplique por 8. Como reflexo destes valores, dá-se uma redução do desperdício alimentar e conseqüentemente um aumento da receita-extra por parte dos agricultores.

4.2 Limitações desta Investigação

Este estudo teve algumas limitações, a primeira delas é a falta de referências críveis, à falta de estudos comparativos, limitando a recolha de dados para

consulta. Apesar do Reino Unido ser um dos países mais desenvolvidos neste campo, a avaliação SROI em cooperativas é também praticamente inexistente. A não existência de indicadores de CO2 adequados à mensuração da deterioração de fruto-hortícolas limitou o mapa de impactos.

Numa altura em que os conhecimentos da aplicação do modelo SROI ainda se estão a consolidar existe ainda alguma falta de maturidade na análise, num setor que não está habituado a ser avaliado. *Nicolls* afirma isso mesmo ao considerar a “aplicação do modelo SROI, ainda numa fase inicial e como uma metodologia experimental, não existindo dados confiáveis, fronteiras claras ou comparações diretas” *Nicolls 2006*, citado por *Carvalho, (2012: 20)*.

CONCLUSÕES

Nesta investigação foi utilizada a metodologia *Social Return on Investment* (SROI) de cariz avaliativo. A análise baseia-se no primeiro ano de atividade da cooperativa Fruta Feia, avalia a organização no seu todo de acordo com os recursos mínimos necessários à autossuficiência de uma delegação. Através deste estudo pretende-se responder, numa primeira fase, à seguinte pergunta: Qual o valor social que a cooperativa Fruta Feia cria através da sua atividade? Esse valor é calculado através do mapeamento dos impactos da atividade da cooperativa. Conclui-se que a cooperativa Fruta Feia por cada 1 euro investido, gera 1.63€ de valor social. Este rácio significa muito mais do que um número, tem agregado uma atividade produtora de *outcomes* que se resume pelo combate ao desperdício alimentar. Estima-se por cada ano de atividade um impacto social (*Total Present Value*) nos seus *stakeholders* de 107 594,00€/ano. Se a este valor subtrairmos o investimento (*Present Value*), iremos obter um impacto social de 41 490,80€/ano.

O valor monetário apresentado tem uma série de *outcomes* ocultos, os quais nesta investigação dizem respeito às 46000 toneladas de desperdício alimentar evitado, e, conseqüentemente a anulação das emissões CO2 associadas. Aumentam a receita extra do agricultor com cada quilo a mais que é escoado, consumido por um associado que percebe que o valor dos alimentos não está no seu aspeto, mas sim no seu sabor. Todos estes benefícios se multiplicam com a expansão da cooperativa.

Na segunda fase da investigação, pretendemos responder à pergunta: quais os impactos sociais que a cooperativa Fruta Feia produz com a sua expansão? Os impactos sociais (*Total Present Value* ou *Present Value*) são estimados em 860 752,00€/ano, 331 926,40€/ano, respetivamente. Respondemos a esta pergunta através da extrapolação dos resultados (expansão para 8 delegações) apurados na metodologia SROI. Nesta análise, pressupõe-se que os valores dos *inputs* e *outputs* permaneçam estáveis, uma vez que o modelo de negócios da cooperativa assenta nestes recursos mínimos para poder operar.

Esta análise é parcialmente aplicada, uma vez que o último estágio do método procura estimar o *Net Present Value*, aplicando uma taxa de desconto, pressupondo uma meta a curto prazo. Segundo *Nicolls et al*, “o maior problema em usar a taxa de desconto na análise SROI, é que encoraja a visão a curto prazo, ao descontar o futuro” (*Nicolls, et al, 2012: 67*). No caso de alguns programas sociais que têm uma meta a curto prazo, faz sentido a sua utilização. Na presente investigação consideramos que não é apropriado, uma vez que o retorno social da cooperativa dá sinais de aumentar a médio, longo prazo. Esta é uma área controversa, onde neste momento estão a analisar a situação (*Nicolls, et al, 2012: 67*). Outro ponto que optámos por excluir foi em relação ao *Drop-off*, o qual exige que a quantidade de *outcomes* se torne menor ou comece a dever-se a outros fatores. No caso da Fruta Feia, nesta fase não é aplicável, uma vez que os *outcomes* considerados não têm uma previsão de diminuição a curto prazo para os respetivos *stakeholders*.

Até ao momento, a Fruta Feia conta com mais de 800 associados, uma rede de 34 agricultores e 16 voluntários, distribuídos por três delegações no Distrito de Lisboa. Prevê-se que a expansão da cooperativa continue a acontecer, juntamente com os impactos sociais a aumentar significativamente, uma vez que o desperdício de frutos hortícolas está longe de ser resolvido.

Sugestões de Investigação Futura

Numa fase mais avançada na expansão da cooperativa Fruta Feia, seria interessante identificar e quantificar outros tipos de *outcomes* que não foram possíveis de reconhecer. Para isso é necessário um maior envolvimento com os *stakeholders*. O crescimento da comunidade Fruta Feia a longo prazo certamente trará novos *outcomes*, relevantes de serem apurados.

As atividades geradas por estas organizações urgem em ser monitorizadas por modelos que estimem e comprovem o seu valor. A análise SROI deverá ser uma forte hipótese a ser desenvolvida e aplicada nas organizações sem fins lucrativos. Seria interessante estudar a quantidade de organizações sociais em

Portugal que medem os seus impactos e quais os modelos de avaliação utilizados para esse fim.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Saifan**, S. 2012. Social Entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*.
- Alter**, Kim. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Arvidson**, Malin. 2009. Impact and evaluation in the UK third sector: reviewing literature and exploring ideas. Third Sector Research Centre. Working Paper 27.
- Barata**, L., 2012. Os números do corporativismo em Portugal. Ano internacional das cooperativas.
- Barendsen**, L., Gardner, H., 2004. Is the social entrepreneur a new type of leader? Joshua Venture Newsletter.
- Bento**, A. 2012. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, nº 65, ano VII
- Boris**, E. T. 2006. Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance. The Urban Institute, The Center for What *Works*.
- Bornstein**, David. 2007. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford Press.
- Braunerhjelm**, H., Pontus, S. U. 2012. "Social Entrepreneurship – a survey of current research". Research Network Debate - Swedish Enterprenuership Forum.
- Brock**, D. D. 2008. *Social Entrepreneurship Teaching Handbook: Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship*.
- Campos**, J., Ávila, Rafael. 2012. *The Social Economy in the European Union*. Report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC).
- Carvalho**, I. 2012. Measuring the impact with the social return on investment: the case of the social innovation HUB. A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Economics from the NOVA – School of Business and Economics.
- CASES & INE**. 2013. *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Instituto Nacional de Estatística.

Comissão das Comunidades Europeias. 1997. A Promoção do Papel das Associações e das Fundações na Europa. Bruxes. Comunicação da Comissão. Bruxelas, 06.06.1997 COM 241 final.

Correia, F. Mafalda. 2010. Fundações. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Dees, J.G. and Anderson, B.B., 2006. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series, 39–66.

Dees, J.G. 1998. The Meaning of Social Entrepreneurship. Working Paper. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Defilippis, James. & Saegert, Susan. 2012. The Community Development Reader. Second Edition. Routledge.

Defourny, J., Nyssens, M. 2010. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. Journal of Social Entrepreneurship. Vol. 1, No.1, 32-53.

Defourny, J., Nyssens, M. 2013. The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. EMES Working Papers.

Diário da República. 1966. - DECRETO N.º 51/XII - Artigo 3.º Conceitos).

Diário da República.1990. MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL. Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de Março.

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. 2014. *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda.* International Journal of Management Reviews.

Duris, R. 2003, July. Goal setting 101. Frontline Solutions, 4(7), 42.

Ebrahim & Rangan A., Rangan, K. 2010. The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Harvard Business School.

Eusgeld, Irene., Freiling, C. Felix., Ralf, Reussner. 1998. Dependability Metrics. Advanced Lectures. LNCS 4909 Tutorial. Springer.

FAO. 2011. Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention. Rome

Fisher, W. 1997. Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGO Practices. Annual Review of Anthropology. Department of Anthropology, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.

Gauthier, Fernand,. 1987. À la recherche de configurations dans une étude de cas: une rotation d'axes qualitatifs dans un espace de caractéristiques tri-dimensionnelles, in L'interprétation des données dans la recherche qualitative, Actas do colóquio da Associação para a investigação qualitativa, realizado na UQTR em Outubro 1986, Universidade de Montréal, Faculdade das ciências da Educação.

Griffin, Angier. 2009. Measuring Social Value – An Overview. Angier Griffin – A Social Economy Consultancy.

Harlock, Jenny. 2013. Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence. Third Sector Research Centre. Working. Paper 106.

Hoffman, A. J., Badiane, Krista K., 2010. “Hybrid Organizations and Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Domains”. University of Michigan.

Hoogendoorn, Brigitte., Pennings Enrico., *Thurik Roy*. 2011. “A conceptual overview of What We Know about social Entrepreneurship”.

Huot, Réjan. 1999. Méthodes Quantitatives pour les Sciences Humaines.

Hwang, H., & Powell, W. W. 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. Administrative Science Quarterly

Kirby, D. (2002), “Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?”, 47th World Conference, International Council for Small Business, San Juan, Puerto Rico, p. 23.

Laboratório de Investimento Social. 2014. Nota de Investigação #1. Glossário para a Economia Convergente.

Leite, J. S. 2010. Princípios cooperativos. Cooperativo António Sérgio para a Economia Social.

Leite, J. S., 2011. Passado e presente do cooperativismo português. Regime jurídico. Conferência apresentada em Buenos Aires. Versão Eletrónica. Recuperado em 2013.

Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. and Bosma, N.S. (2011). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study, Small Business Economics, forthcoming.

Lievesley, Matthew; Yee, Joyce (2012) Valuing service design: Lessons from SROI. In: Design Research Society International Conference, 1-4 July 2012, Bangkok, Thailand

Luke, Belinda., Chu, Vien. 2013. Social enterprises versus social entrepreneurship: An examination of the “why” and “how” in pursuing social change. International Small Business Journal.

Mariana, B., Conceição, P. & Simões, V. 2013. Impacto Social 2013 – Ideias com valor, Lisboa, Portugal.

Marôco, João. 2011. Análise Estatística com o SPSS *Statistics*. 5ª Edição.

Martin, L. Roger., & Osberg, Sally. 2007. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review.

McMullan, Edward., Kenworthy, Thomas. 2015. Creativity and Entrepreneurial Performance. A General Scientific Theory. Exploring Diversity in Entrepreneurship. Springer.

Meira, A. D. Uma Análise do Regime Jurídico da Cooperativa à Luz do Conceito de Empreendedorismo Social. CIRIEC-España. Revista Jurídica Nº 23/2012

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. 2006. Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance. University of Oxford.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan et al., G. 2010. Social Innovator Series: Ways to design, develop and grow social Innovation - The open book of Social Innovation”. The Young Foundation The LAB NESTA Innovating Public Services.

Namorado, R. 2011. Passado e Presente do Cooperativismo Português. Regime Jurídico. CIRIEC-Buenos Aires.

New Economics Foundation. 2008. Social return on investment: Key Questions and Answers.

New Philanthropy Capital. 2010. Social Return On Investment. Journal Article.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T. 2012. A guide to Social Return on Investment. The SROI Network. Accounting for value.

Olson, S., Nicholls, J. 2005. A framework for approaches to SROI analysis.

- Parente**, C., 2014. Empreendedorismo Social em Portugal.
- PERDA** (2012) – Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar, CESTRAS
- Reis**, Sousa, Carlos., Tadeus, Pedro., Paiva, Teresa., 2013. Proceedings Book of the Conference on Enabling Teachers for Entrepreneurship Education (ENTEPE2013). Instituto Politécnico da Guarda.
- Saifan**, Abu, Samer. 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. Technology Innovation Management Review.
- Santos**, Filipe. 2009. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Faculty & Research Working Paper. INSEAD.
- Schumpeter**, Joseph. 2003. Capitalism, Socialism & Democracy. Routledge. London and New York.
- Scottish Centre for Regeneration**. 2010. Briefing paper 13: Embracing Social Return on Investment, The Scottish Centre for Regeneration.
- Shane**, S. A., Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review.
- Third Sector Research**. 2010. Springer
- Trelstad**, B. 2008. Simple Measures for Social Enterprise. Innovations: Technology, Governance, Globalization.
- Tuan**, Melinda. 2008. Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches.
- Zappalà**, Gianni., & Mark Lyons. 2009. Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview. The Centre for Social Impact.CSI Background Paper No. 6. July.

Webgrafia

Ashoka. Site. Disponível: <https://www.ashoka.org/> (acedido a 8 de Abril 2015)

Assembleia da República. 2013. Projecto de Lei nº 68/XII. Lei de Bases da Economia Social. Disponível:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a535339305a58683062334d76634770734e6a677457456c4a4c6d527659773d3d&fich=pjl68-XII.doc&Inline=true> (acedido a 15 de Maio de 2015)

Banco de Portugal. Site. Disponível:<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx> (acedido a 21 de Março de 2015)

BCSD Portugal. 2009. Empreendedorismo Social – Um Desafio e uma Oportunidade para as Empresas. Disponível: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/News-2009-03-18-Empreendedorismo-social.pdf>

BopGlobalNetwork. Site. Disponível: <http://www.bopglobalnetwork.org/> (acedido a 26 de Março de 2015)

CASES. Site. Disponível. <http://www.cases.pt/cooperativas/legislacao/codigo-cooperativo> (acedido a 23 de Abril de 2015)

Development Market Place. Site. Disponível: <http://wbi.worldbank.org/developmentmarketplace/about> (acedido a 12 de Abril de 2015)

Devex. Site. Disponível: Devex International Development. Site. Disponível: <https://www.devex.com/news/top-10-philanthropic-foundations-a-primer-75508> (acedido a 26 de Março de 2015)

European Comission-a Site. Disponível: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/index_en.htm (acedido a 17 de Março de 2015)

European Comission-b Site. Disponível: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises/index_en.htm (acedido a 14 de Março de 2015)

European Comission-c Site. Disponível: <http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work->

[for/social-economy/cooperatives/index_en.htm](#) (acedido a 14 de Março de 2015)

FairTrade Foundation. Site. Disponível: <http://www.fairtrade.org.uk/> (acedido ente 5 a 8 de Abril de 2015)

FairTrade International. Site. Disponível: <http://www.fairtrade.net/> (acedido a 5 de Abril de 2015)

Fruta Feia. Site. Disponível: <http://www.frutafeia.pt/> (acedido a 7 de Abril de 2015)

FundsforNGOS. Site. Disponível: <http://www.fundsforngos.org/> (acedido a 26 de Março de 2015)

Grassroots Business Fund. Site. Disponível: <http://www.gbfund.org/> (acedido a 13 de Abril de 2015)

Government United Kingdom. Site. Disponível: <https://www.gov.uk/> (acedido a 22 de Abril de 2015).

GT-Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social. 2015. Novas Abordagens para Mobilizar Financiamento para a Inovação Social em Portugal.

Instituto Nacional de Estatística. Inquérito ao trabalho voluntário 2012. Site. Disponível:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt (acedido a 25 de Abril de 2015)

International Co-operative Alliance. Site. Disponível: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures> (acedido a 17 de Abril de 2015)

Mckinsey. What is Social Impact Assessement? Site. Disponível: <http://mckinseyonsociety.com/downloads/tools/LSI/The-history-of-social-impact-assessment.pdf>

MES: Manual Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica. 2012.

Editora: AIRO. Disponível em

<http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf> /

acedido em 7 de Julho de 2015.

OECD. 1999. The Social Enterprise Sector: A Conceptual Framework. Artigo. Disponível: <http://www.oecd.org/cfe/leed/37753595.pdf>

Poached Creative. Site. Disponível: <http://www.poachedcreative.com/> (acedido a 19 de Março de 2015)

Portugal Inovação Social. 2015. Site. Disponível:

<http://inovacaosocial.portugal2020.pt/>

Roberts Enterprise Development Fund. Site Disponível: <http://redf.org/>

(acedido a 3 de Abril de 2015)

Social Enterprise Organization. Site. Disponível:

<http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise/social-enterprise-dictionary> (acedido a 08, de Abril 2015)

Social Value Act. Site. Disponível:

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted> (acedido a 12 de Abril de 2015)

Social Value UK-a 2011. Supplementary Guidance on Materiality. Disponível:

http://socialvalueuk.org/publications/publications/cat_view/198-sroi-network-supplements?limit=5&limitstart=0&order=name&dir=DESC

Social Value UK-b. 2012. SROI – Myths and Challenges. The SROI Network.

Disponível: http://socialvalueuk.org/images/SROI_Myths_and_Challenges.pdf

The World Bank. (2010). Site. Disponível:

<http://go.worldbank.org/4CE7W046K0>);(<http://redf.org/> (Acedido a 25 de Março de 2015)

UnLtd. Site. Disponível: <https://unltd.org.uk/> (acedido a 15 de Março de 2015)

YouGov: Site. Disponível: <https://yougov.co.uk/#/> (acedido a 18 de Maio)

ANEXOS

Social Return on Investment - The Impact Map

SROI Network

Stage 1 →

Stage 2 →

Stage 3

Stakeholders	Intended/ unintended changes	Inputs		Outputs	The Outcomes (what changes)			
		What will they invest?	Value £		Description	Indicator	Source	Quantity
Who will we have an effect on? Who will have an effect on us?	What do we think will change for them?	What will they invest?	Value £	Summary of activity in numbers	How would we describe the change?	How would we measure it?	Where did we get the information from?	How much change will there be?
Agricultores	Escoam parte da produção "feia" através da cooperativa			Consoante a fruta da época, uma rede de 20 agricultores, recebe o staff da Fruta Feia uma vez por semana, e vende os fruto-hortícolas excluídos pelo mercado	Receita extra; Redução do desperdício alimentar; Redução de gases poluentes;	Quantidade de fruto-hortícolas vendidos; Quantidade de desperdício alimentar evitado; Quantidade de emissões de co2 evitadas;	Questionários telefónicos; Informação fornecida junto do Staff da Fruta Feia	20
Associados	Têm acesso a fruto-hortícolas mais frescos	Quota anual 5*200 Pagamento cesta pequena 3,5*120*46 Pagamento cesta grande 7*80*46	1 000,00 € 19 320,00 € 25 760,00 €	200 associados compram fruto-hortícolas uma vez por semana na cooperativa	Maior consumo de fruto-hortícolas; Compram fruto-hortícolas mais frescos; Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar;	Quantidade de fruta comprada antes/depois; Benefícios na saúde; Repercussões nos seus pares;	Questionários presenciais	120 80
Voluntários	Maior consciencialização do desperdício alimentar	Ajudam a montar cestas com uma média de 3horas semanais	3 300,96 €	8 voluntários, deslocam-se à cooperativa uma vez por semana para ajudar a montar as cestas, fazendo uma média de três horas semanais de voluntariado	Maior consciencialização para evitar o desperdício alimentar; Cada voluntário recebe uma cesta de fruto-hortícolas; Maior consumo de fruto-hortícolas frescos	Quantidade frutohortícolas recebidos	Questionários presenciais	8
Staff		Trabalham em média 9horas semanais	10 800,00 €					
Custos adicionais		Material de escritório/Carrinha	5 922,24 €					

Total

66 103,20 €

Stage 4				Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact
Duration	Financial Proxy	Value £	Source					
How long will it last?	What proxy did we use to value the change?	What is the value of the change?	Where did we get the information from?	What would have happened without the activity?	What activity would we displace?	Who else would contribute to the change?	Will the outcome drop off in future years?	Quantity times financial proxy, less deadweight, displacement and attribution
	Quantidade de retorno proveniente das vendas anuais; Quantidade de quilos escoados; Custos das emissões poluentes	874,00 €	Preço 0,38Kg*2300l/por agricultor-Dados fornecidos pela Fruta Feia	15% 0% 0%	0% 0% 0%	0% 0% 0%	0% 0% 0%	14 858,00 € €0,00 €0,00
	Valor de mercado cesta pequena	322,00 €	Dados fornecidos pela Fruta Feia 7*46	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	€0,00 38 640,00 €
	Valor de mercado cesta grande	644,00 €	Dados fornecidos pela Fruta Feia 14*46	0%	0%	0%	0%	51 520,00 €
	Valor de mercado de uma cesta pequena	322,00 €	Dados obtidos através dos voluntários e cooperativa Fruta Feia 7*46	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	€0,00 2 576,00 € €0,00
				0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	€0,00 €0,00

107 594,00 €

Stage 5				
Calculating Social Return				
Discount rate - Não aplicável				
Year 1 (after activity)	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
14 858,00 € €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00
€0,00 38 640,00 € 51 520,00 €	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00
€0,00 2 576,00 € €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00	€0,00 €0,00 €0,00
€0,00 €0,00	€0,00 €0,00	€0,00 €0,00	€0,00 €0,00	€0,00 €0,00

107 594,00 € €0,00 €0,00 €0,00 €0,00

Present value of the first year (no discounting)	£107 594,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Total Present Value (PV) (one year)					107 594,00 €
Present Value (PV minus the investment) (one year)					41 490,80 €
Social Return € per € (one year)					1,63

Instituto Superior de Gestão/Business and Economics School

A presente entrevista foi conduzida no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com o título:

“A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI – Estudo de Caso: Cooperativa Fruta Feia”.

Entrevista de carácter semi-directivo, à fundadora, responsável da Fruta Feia, Isabel Soares.

Quem são as pessoas cuja atividade da Fruta Feia faz diferença?

O principal objetivo da Fruta Feia é ajudar os Agricultores a reduzir o desperdício alimentar e alertar a sociedade para esta causa. Alimentos feios não são lixo, são tão bons quanto os bonitos.

Como funciona a fruta feia?

Visitamos em média 6 agricultores por semana, consoante a fruta da época. Compramos os produtos feios que já foram previamente encomendados (de acordo com o número de associados que temos) e com os quais são montados os cabazes nas respetivas delegações: Nos dias de compra, começamos às 8h da manhã e acabamos às 14:30h. Das 14:30 as 17h, entram equipas de 8 voluntários para ajudar a montar os cabazes.

Quantas pessoas trabalham a tempo inteiro?

Neste momento duas pessoas trabalham a tempo inteiro. A partir de Janeiro vão passar a ser três pessoas. Trabalham à volta de 9 horas diárias em média.

Qual o número de associados que compra semanalmente?

Atualmente serão 480 sócios divididos por duas delegações. Uma delegação com 260 a outra com 220. O espaço é maior numa delegação que na outra.

Quantos voluntários tem a Fruta Feia?

A fruta Feia tem cerca de 25 voluntários que organizam-se em equipas de 8 para cada segunda-feira e terça-feira descarregarem a carrinha e montarem os cabazes.

Quantos agricultores tem a Fruta Feia associados?

Neste momento existem 32 agricultores associados.

Quais são os inputs que a Fruta Feia utiliza para que a atividade se possa desenvolver?

Rede de agricultores e pessoas que trabalham na cooperativa! Consumidores, agricultores, voluntários, dinamizador local.

Recursos materiais: Carrinha com capacidade para uma tonelada, caixas de madeiras para os cabazes, sacos, computador sistema de faturação, material de papelaria. Espaço é cedido pelas associações. É cedida uma sala uma tarde por semana, eliminando um custo fixo de aluguer.

Que tipos de mudança(s) (intencionadas e não intencionadas) aconteceram com atividade da Fruta Feia?

Os agricultores não ficaram entusiasmados inicialmente, ficaram reticentes quanto a parceria com a fruta feia. Ao contrário dos sócios que mostraram grande receptividade para surpresa do staff da Fruta Feia. Foi precisamente o oposto do que estavam à espera. Os supermercados entretanto começaram a vender fruta feia (o objetivo é que a a fruta feia começasse a ser vendida, ajudando os agricultores a vender parte da produção que não vendem pelo aspeto da fruta).

Houve algum tipo de mudança fruto da vossa atividade que identificassem como positiva ou negativa? O receio atual é que o paradigma mude, que em vez de os agricultores venderem os 70% passem a vender somente os 30%.

Quanto tempo esperam que os benefícios da atividade da Fruta Feia possam durar?

Neste caso específico a duração do efeito da atividade vai durar se a atividade for contínua. Os benefícios ocorrem enquanto a atividade da Fruta Feia ocorrer, os mesmos ficam sem efeito se a Fruta Feia cessar.

Quantas delegações esperam vir poder abrir a nível nacional?

O que era viável seriam abrir oito delegações nos próximos três anos.

Quanto produtores são necessários para se expandirem a nível nacional?

A fruta que é vendida é sempre a da época! Por esse facto são necessários bastantes agricultores porque depois existem alturas que só se pode contar com alguns agricultores. A rede de agricultores deve ser bastante robusta. O ideal são por cada delegação existirem 20 agricultores, com uma variedade de produção para fazer face à fruta da época.

Qual o número mínimo de associados para que uma delegação se torne autossustentável?

São necessários pelo menos duzentos sócios numa delegação, para que esta seja autossustentável.

O que mudou na sua vida?

Mudei de país, passei a trabalhar num projeto social. Tinha imensas questões sobre o que fazia. O que mudou foi a satisfação pelo que faço pelo facto de ajudar muita gente, em número um, os agricultores. Existem uma grande variedade de pessoas diferentes em torno de uma causa comum.

Como medem os vossos resultados?

Medimos pelo número de consumidores associados. Medimos as toneladas de desperdício evitado. Faturação. Indicadores de impactos ambientais: redução do desperdício alimentar, medido em quilogramas e toneladas. Aumento da eficiência das explorações agrícolas pela valorização dos recursos utilizados na sua produção (quilowatts da energia, valorizados). Água (metros cúbicos de

água valorizados) e hectares de solo, estes recursos não eram aproveitados, estando a gastar-se água e eletricidade que iam para o lixo e passam a ser utilizados. Redução das emissões de gases de efeito de estufa. Impactos a nível social, aumento da produtividade de agricultores envolvidos (dinheiro canalizado para eles). Aumento dos consumidores e a consciencialização da população para o desperdício alimentar e que alimentos feios não são lixo. Medem isto através do número de consumidores em lista de espera, número de visitas ao site, número de likes na página do facebook, número de artigos na imprensa nacional e internacional, número de convites para participações em eventos.

O que pensa fazer se os supermercados começarem a vender fruta feia?

Consumo de proximidade, consumidores tem uma relação mais direta com os agricultores, não há um intermediário, o intermediário é a própria cooperativa. Espírito de coletividade e proximidade. Caso isso aconteça a cooperativa terá que se virar mais para a parte social.

nota: ao longo deste projecto foram colocadas diversas perguntas que não estão aqui mencionadas. Podem ser subentendidas através do mapa de impactos.

Instituto Superior de Gestão/Business and Economics School

O presente questionário foi elaborado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com o título:

“A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI – Estudo de Caso: Cooperativa Fruta Feia”.

É um questionário anónimo (dirige-se aos agricultores que colaboram com a Fruta Feia) e as suas respostas são estritamente confidenciais. Leia atentamente e responda a todas as perguntas.

Obrigado pela sua colaboração!

***Obrigatório**

Porque se tornou parceiro da cooperativa Fruta Feia? *

- Identificação com o projecto
- Possibilidade de escoamento

Antes de ser parceiro da cooperativa Fruta Feia, qual era a quantidade média semanal em quilos/unidades de fruto-hortícolas que não eram vendidos? *

- Entre 0 a 100 quilos/unidades
- Entre 100 a 200 quilos/unidades
- Entre 200 a 300 quilos/unidades
- Entre 300 a 400 quilos/unidades
- Entre 400 a 500 quilos/unidades
- >500 quilos/unidades:

Qual é a quantidade média semanal em quilos/unidades de fruto-hortícolas que vendeu à Fruta Feia entre Dezembro de 2013 a Dezembro de 2014? (Caso não esteja a vender agora, refira-se ao que já vendeu) Por favor seleccione de acordo com a sua unidade de medida: *

Depois de se tornar parceiro da Fruta Feia alguma outra entidade comercial o contactou manifestando interesse em vender os frutos hortícolas que não consegue vender? *

- Sim - Qual e quais os benefícios:
- Não

Existe alguma vantagem em ser parceiro da Fruta Feia? (mudanças que possam ter acontecido ou surgido através da parceria com a Fruta Feia) *

- Sim
- Não

Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, identifique as principais vantagens:

- Escoamento e venda de produto
- Rentabilidade dos custos de produção
- Pagamento imediato

Existe alguma desvantagem em ser parceiro da Fruta Feia? (mudanças que possam ter acontecido ou surgido através da parceria com a Fruta Feia) *

- Sim
- Não

Caso tenha respondido não na pergunta anterior, descreva as desvantagens:

O que representa o rendimento extra proveniente da venda à Fruta Feia? *

- Paga o salário de um funcionário
- Paga metade de um salário de um funcionário
- Paga algumas despesas (combustível, plantação, seguro de um trabalhador)

Instituto Superior de Gestão/Business and Economics School

O presente questionário foi elaborado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com o título:

“A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI – Estudo de Caso: Cooperativa Fruta Feia”.

É um questionário anónimo (dirige-se aos associados da Fruta Feia) e as suas respostas são estritamente confidenciais. Leia atentamente e responda a todas as perguntas.

Obrigado pela sua colaboração!

***Obrigatório**

Há quanto tempo é associado da cooperativa Fruta Feia?

- <2 meses
- Entre 2 a 4 meses
- Entre 4 a 6 meses
- Entre 6 meses a 8 meses
- Entre 8 a 12 meses
- >12 meses

Como conheceu a Fruta Feia?

- Amigos
- Jornal
- Internet
- Televisão
- Rádio
- Outro:

Porque se tornou associado da Fruta Feia? (pode escolher mais que uma opção) *

- Preço mais acessível
- Identifico-me com a causa
- Cooperativa é perto de casa
- Preferência em comprar fora das grandes superfícies
- Ambiente familiar
- Outro especifique:

Antes de ser associado da Fruta Feia preocupava-se com o desperdício alimentar? *

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Bastante

Depois de se ter tornado associado da Fruta Feia qual é a importância para si em evitar o desperdício alimentar? *

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Bastante

Que importância tem (monetariamente) no seu agregado familiar comprar fruto-hortícolas na Fruta Feia? *

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Bastante

Antes de ser associado da Fruta Feia quanto gastava em média em fruto-hortícolas por semana? *

- Entre 0 a 10 euros
- Entre 10 a 20 euros
- Entre 20 a 30 euros
- Entre 30 a 40 euros
- >40 euros

Quanto gasta atualmente em média em fruto-hortícolas por semana? *

- Entre 0 a 10 euros
- Entre 10 a 20 euros
- Entre 20 a 30 euros
- Entre 30 a 40 euros
- >40 euros

Antes de ser associado na Fruta Feia, consumia fruto-hortícolas “feios”? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Atualmente com que frequência consome fruto-hortícolas “feios”? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Existe alguma vantagem em ser parceiro da Fruta Feia? *

- Sim - Qual/Quais:
- Não

Existe alguma desvantagem em ser parceiro da Fruta Feia? *

- Sim - Qual/Quais:
- Não

Instituto Superior de Gestão/Business and Economics School

O presente questionário foi elaborado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com o título:

“A avaliação dos impactos sociais através da metodologia SROI – Estudo de Caso: Cooperativa Fruta Feia”.

É um questionário anónimo (dirige-se aos voluntários da Fruta Feia) e as suas respostas são estritamente confidenciais. Leia atentamente e responda a todas as perguntas.

Obrigado pela sua colaboração!

***Obrigatório**

Quantas horas por semana faz voluntariado? *

Como conheceu a Fruta Feia?

- Amigos
- Jornal
- Internet
- Televisão
- Rádio
- Outra:

**Quais os motivos que o fizeram tornar-se voluntário na Fruta Feia?
(pode escolher mais que uma opção) ***

- Forma de solidariedade
- Sentido de missão
- Preencher o tempo livre
- Contacto social (fazer novos amigos, conhecer pessoas com interesses comuns, sentido de pertença)
- Pertencer à cooperativa
- Novos desafios, novas experiências
- Enriquecimento pessoal, curricular, alargar horizontes
- Dar algo útil à comunidade
- Outra:

Antes de ser voluntário da cooperativa preocupava-se com o desperdício alimentar? *

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Bastante

Depois de se ter tornado voluntário da cooperativa que importância tem para si evitar o desperdício alimentar? *

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Muito
- Bastante

Antes de se tornar voluntário na cooperativa Fruta Feia, consumia fruto-hortícolas “feios”? *

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Actualmente com que frequência consome fruto-hortícolas “feios”? *

- Nunca**
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

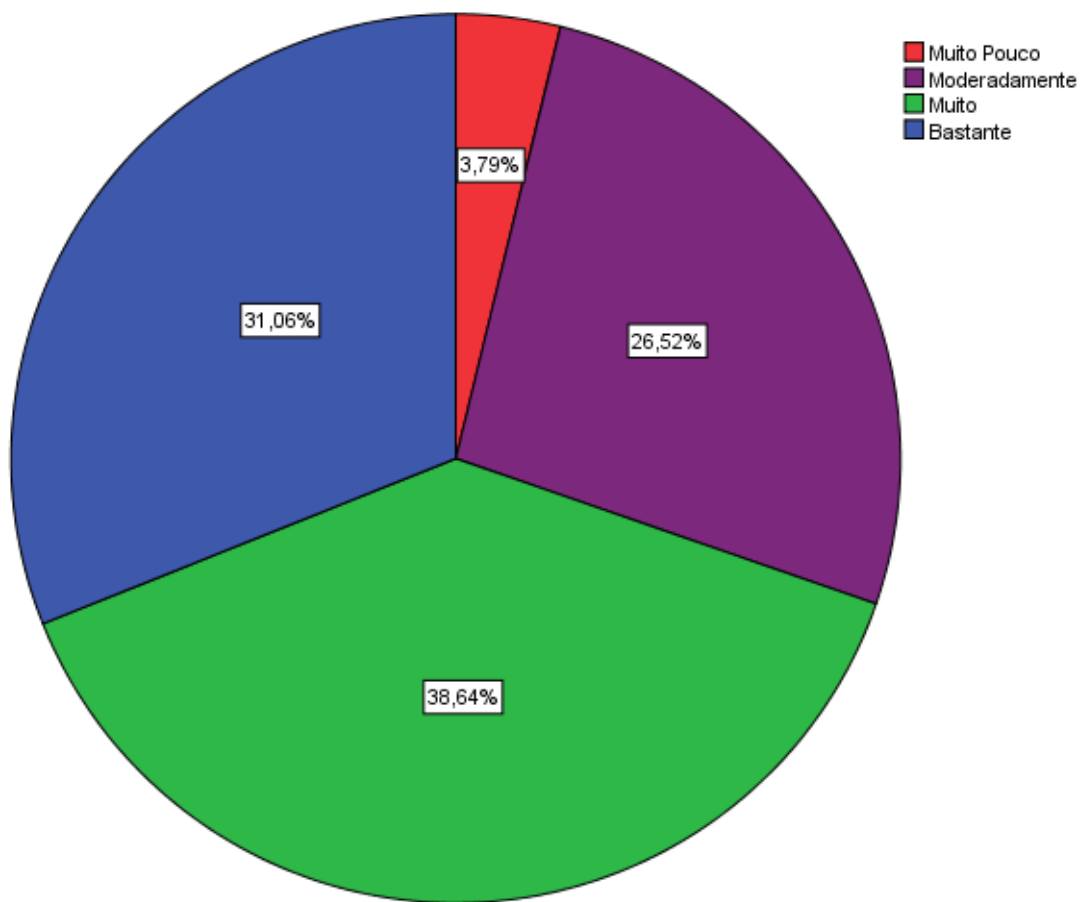
Existe alguma vantagem em ser voluntário da Fruta Feia? *

- Sim - Qual/Quais?
- Não

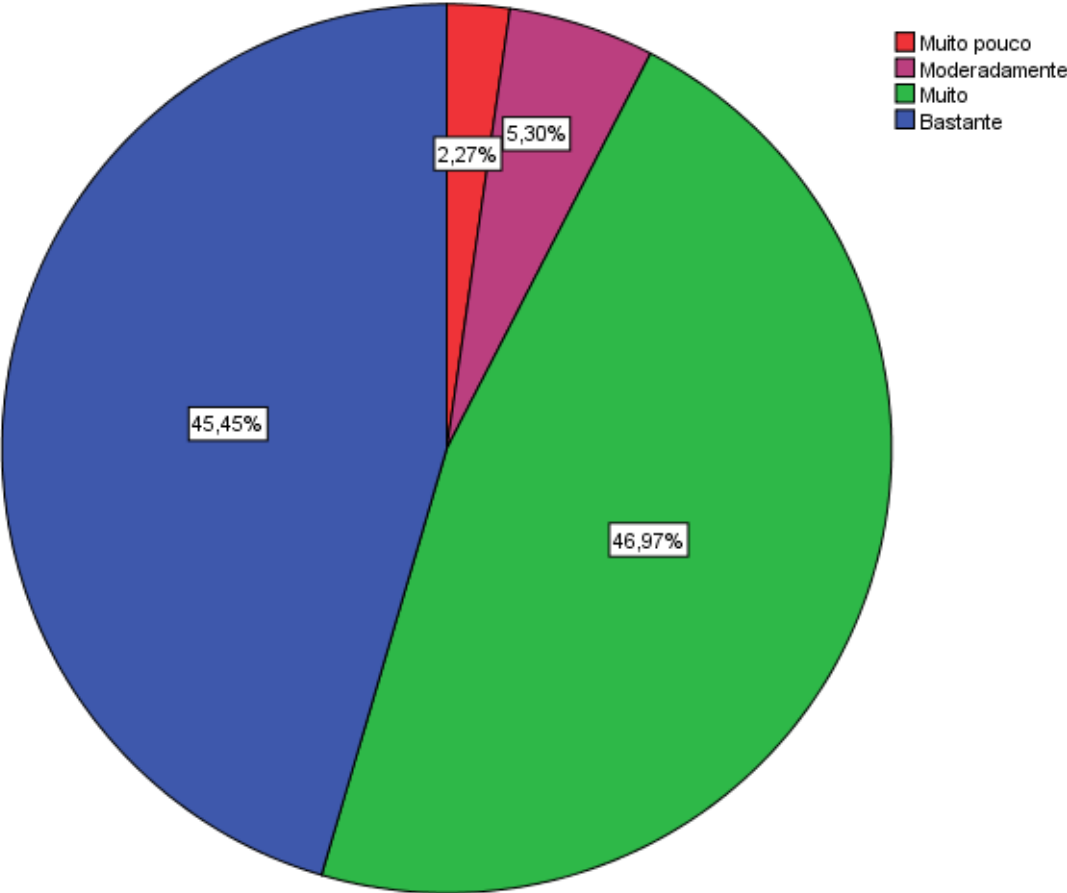
Existe alguma desvantagem em ser voluntário da Fruta Feia? *

- Sim - Qual/Quais?
- Não

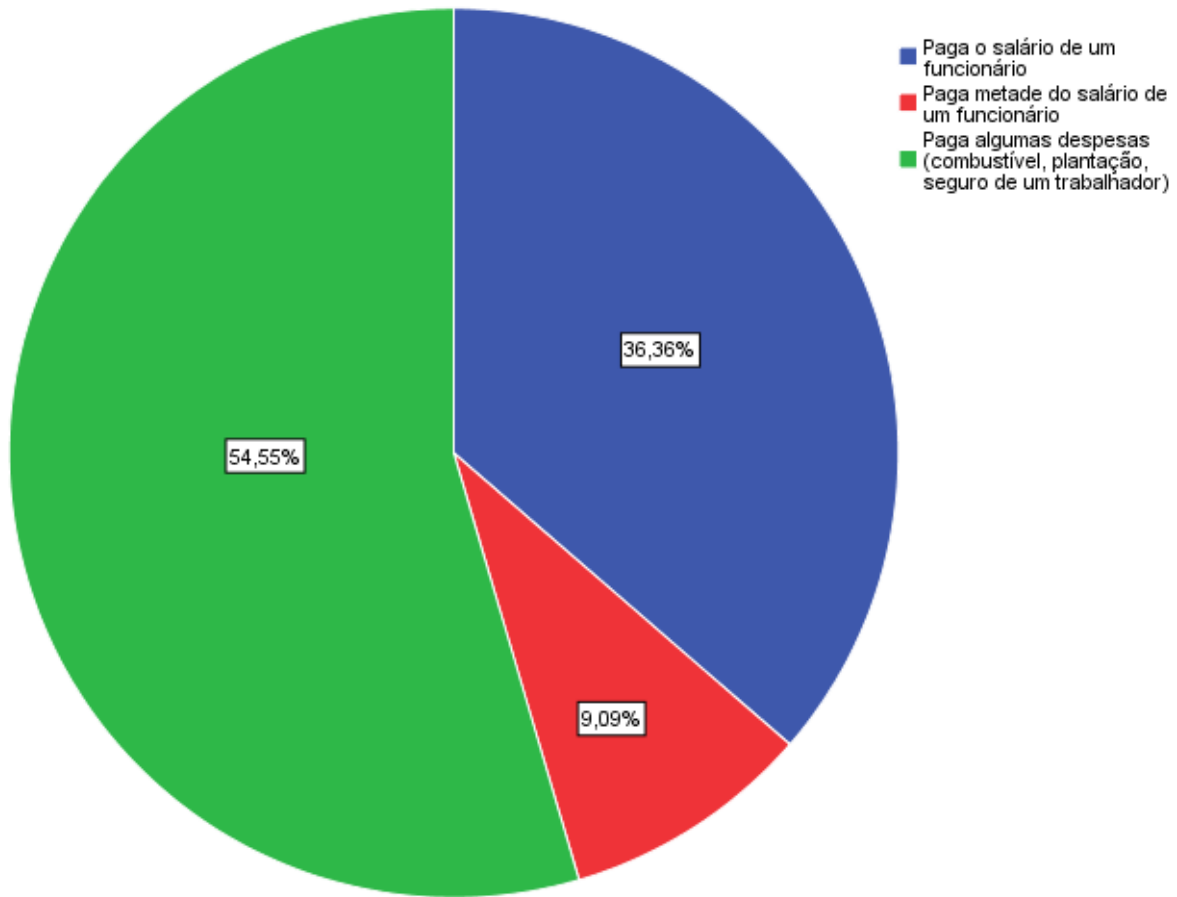
Antes de ser associado da Fruta Feia preocupava-se com o desperdício alimentar?



Depois de se ter tornado associado da Fruta Feia, qual é a importância para si em evitar o desperdício alimentar?



Receita Extra



Existe alguma vantagem em ser parceiro da Fruta Feia?

