



Modelo de Internacionalização de uma Organização Sem Fins Lucrativos

Caso da Associação Just a Change

Guilherme Empis Fogaça

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Prof. Miguel Simões Torres Preto

Júri:

Presidente: Prof. Tânia Rute Xavier de Matos Pinto Varela

Orientador: Prof. Miguel Simões Torres Preto

Arguente: Prof. Bruno Tadeu Fernandes Abrantes

Outubro 2020

Declaração

Declaração

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria e que cumpre todos os requisitos do Código de Conduta e Boas Práticas da Universidade de Lisboa.

Declaration

I declare that this document is an original work of my own authorship and that it fulfills all the requirements of the Code of Conduct and Good Practices of the Universidade de Lisboa.

Agradecimentos

Antes de mais ao Professor Miguel Torres Preto, por todo o acompanhamento e apoio durante a realização da dissertação, principalmente pela paciência nos picos e queda de motivação que foram ocorrendo ao longo do processo.

À Inês pela motivação e força que me foi dando ao longo de todo o processo.

À equipa da Just a Change, pelo esclarecimento e suporte que deram e pelo trabalho que desenvolvem.

Aos meus pais e família por me proporcionarem as oportunidades que tive e por serem um elemento de presença constante e motivadora em todo o meu percurso académico.

Resumo

As organizações sem fins lucrativos têm uma missão social que no caso da associação Just a Change é combater a pobreza habitacional reabilitando casas de famílias carentes através do trabalho voluntário. O objetivo deste trabalho é definir um modelo estruturado que permita a internacionalização de uma organização sem fins lucrativos, neste caso a Just a Change, sem comprometer o seu impacto e padrões de qualidade atuais.

Após um estudo inicial da literatura existente sobre o tema, foi construído um modelo de replicação internacional do projeto, sempre considerando as características particulares de uma organização sem fins lucrativos. Foi feita uma análise do contexto atual da organização e da sua capacidade para a replicação em termos de sustentabilidade financeira e de criação de valor social. Foram analisados os vários modos de entrada possíveis num novo mercado para organizações sem fins lucrativos e foi escolhido o modelo de *franchising* social, uma vez que é o que melhor se adequa aos objetivos e modelo operacional da organização. De seguida, realizou-se um estudo para a escolha do país para onde a organização se deverá expandir. A Itália foi o país que demonstrou melhores resultados face aos parâmetros analisados. Desenvolveu-se uma base para a estratégia que deve ser seguida para se iniciar o projeto de replicação, com base em sete pilares: missão e visão, âmbito, responsabilidades no *franchising*, gestão da parceria, monitorização da qualidade, sustentabilidade financeira e enquadramento legal. Por fim, foi delineado o plano para um projeto piloto com a duração de 24 meses.

Palavras-chave: replicação internacional, internacionalização, sem fins lucrativos, *franchising* social, Just a Change

Abstract

Nonprofit organizations have a social mission that, in the case of Just a Change association, is to fight the housing poverty by rehabilitating homes of needy families through voluntary work. The objective of this work is to define a structured model that allows the internationalization of a nonprofit organization, in this case Just a Change, without compromising its impact and current quality standards.

After an initial study of the existing literature on the topic, a model for international replication of the project was built, always considering the characteristics of a non-profit organization and the corresponding limitations of this type of organizations. An analysis was made of the organization's current context and its capacity for replication in terms of financial sustainability and the creation of social value. The different possible ways of entering a new market for non-profit organizations were analyzed and the social franchising model was chosen, since it is the one that best suits the objectives and operational model of Just a Change. Then, a study was carried out to choose the country where Just a Change should expand to. Italy was the country that showed the best results in the analyzed parameters. A basis was developed for the strategy that must be followed to start the replication project, based on seven building blocks: mission and vision, scope, franchising responsibilities, partnership management, quality monitoring, financial sustainability, and legal framework. Finally, the plan for a 24-month pilot replication project was outlined.

Keywords: international replication, internationalization, nonprofit, social franchising, Just a Change

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
Índice de tabelas	ix
Lista de Acrónimos.....	x
1. Introdução	1
1.1. Contextualização do problema	1
1.2. Objetivos da dissertação	1
1.3. Estrutura	2
2. Enquadramento da organização	3
2.1. Apresentação	3
2.2. História	4
2.3. Metodologia de intervenção	7
2.4. Modelos de atuação	7
2.5. Modelo de negócio	8
2.6. Histórico de KPIs	10
3. Revisão de literatura	14
3.1. Internacionalização	14
3.1.1 Conceito.....	14
3.1.2. Motivos para internacionalização	14
3.2. Teorias de internacionalização	15
3.2.1. Teoria da internalização	15
3.2.2. Teoria Eclética	16
3.2.3. Abordagem dos custos de transação	17
3.2.4. Teoria do ciclo de vida de um produto internacional	17
3.2.5. Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	18
3.2.6. Teoria de redes.....	19
3.3 Modos de entrada	21
3.3.1. Disseminação	21
3.3.2. Parcerias estratégicas	21

3.3.3. Licenciamento.....	22
3.3.4. <i>Franchising</i>	22
3.3.5. <i>Joint ventures</i>	22
3.3.6. Subcontratação.....	22
3.3.7. Investimento direto no estrangeiro	22
3.3.8. Exportação.....	23
3.4. Barreiras à entrada	23
3.5. Seleção de mercado	26
3.6. Setor sem fins lucrativos (<i>Non-profit</i>)	28
3.6.1. Conceito.....	28
3.6.2. Divisão do setor não lucrativo.....	29
3.6.3. Sustentabilidade no setor <i>non-profit</i>	30
3.6.4. Desafios	32
3.6.5. Modelo de negócio social	33
3.7. Internacionalização de negócios sociais	35
3.7.1. Negócios Sociais vs. Negócios Convencionais	35
3.7.2. Estratégias de crescimento de negócios sociais	36
3.7.3. Barreiras ao crescimento de negócios sociais	38
3.7.4. Aptidão para replicação de negócios sociais.....	39
4. Metodologia	41
5. Resultados e discussão	48
5.1. Contextualização	48
5.1.1. Impacto	48
5.1.2. Sustentabilidade financeira.....	49
5.1.3. Portefólio de produtos.....	49
5.2. Aptidão para a replicação	50
5.3. Modelos de replicação	54
5.3.1. Classes de modelos para replicação	54
5.3.2. Análise de modelos de replicação	56
5.3.2. Escolha do modelo	61
5.5. Escolha de país de destino.....	62
5.5. Estratégia de replicação	64
5.5. Piloto para a replicação	71
6. Conclusão e perspectivas futuras.....	73
Referências	76
Anexo	A

Anexo A – Análise completa para escolha do paísA

Índice de figuras

Figura 1 - Número de programas All In e Camp In por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).	6
Figura 2 - Metodologia de uma intervenção da Just a Change (Just a Change, 2019a).....	7
Figura 3 – Origem e destino dos financiamentos obtidos pela Just a Change	9
Figura 4 – Evolução do número de voluntários a colaborar com a Just a Change (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).	11
Figura 5 – Número de intervenções únicas por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019). 12	
Figura 6 – Número de beneficiários únicos por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019). 12	
Figura 7 – Evolução financeira entre 2015 e 2019 (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019)... 13	
Figura 8 - Modelo de Internacionalização de Uppsala: Aspetos de Estado e aspetos de mudança. Adaptado de (Johanson & Vahlne, 1977).....	19
Figura 9 - Matriz do Processo de Internacionalização segundo o modelo de redes. Adaptado de Vissak (2004).....	20
Figura 10 - Diferentes abordagens para a seleção de mercados para internacionalização	26
Figura 11 – Principais gastos das IPSS de Pestana et al. (2012)	32
Figura 12 - Tipos de modelo de negócio, adaptado de Margiono et al. (2018)	34
Figura 13 - Quadro base utilizado para uma análise SWOT adaptado de Gurel & Tat, (2017)..	45
Figura 14 - Respostas ao inquérito sobre a prontidão para a replicação	51
Figura 15 - Modelos de replicação baseados na afiliação	56
Figura 16 - Modelos de replicação baseados na expansão interna.....	60
Figura 17 – Implementação sequencial dos vários programas numa nova localização	66
Figura 18 - Planeamento de 24 meses para um projeto piloto de replicação.....	71

Índice de tabelas

Tabela 1 – Evolução da dependência de donativos monetários por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018)	10
Tabela 2 - Barreiras à entrada em novos mercados adaptado de Leonidou (2004).....	25
Tabela 3 – Classificação Internacional para organizações sem fins lucrativos aplicada ao setor não lucrativo em Portugal. Adaptado de Franco et al. (2005).....	29
Tabela 4 – Principais fontes de financiamento (em %) das IPSS nos anos 2009, 2010 e 2011. Adaptado de Pestana et al. (2012).....	31
Tabela 5 – Principais fontes de custo (em % nos anos 2009, 2010 e 2011). Adaptado de Pestana et al., (2012).	31
Tabela 6 – Três diferentes modelos de negócios sociais. Adaptado de Margiono et al. (2018).	35
Tabela 7 - Comparação entre internacionalização de um negócio social e um negócio convencional, adaptado de Galitopoulou & Noya (2016)	36
Tabela 8 - Indicadores de impacto da Just a Change desde a sua fundação	48
Tabela 9 - Sustentabilidade financeira de 2015 a 2019.....	49
Tabela 10 - Comparação entre os programas em termos de impacto e rentabilidade	49
Tabela 11 - Somatório das medianas respostas ao inquérito de aptidão para a replicação	50
Tabela 12 - Pontos de ação a retirar das respostas ao questionário.....	54
Tabela 13 - Comparação entre modelos de replicação	56
Tabela 14 – Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de parcerias estratégicas	57
Tabela 15 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de licenciamento social	57
Tabela 16 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de franchising social.....	58
Tabela 17 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de joint ventures	59
Tabela 18 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de subcontratação.....	59
Tabela 19 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de fusões e aquisições.....	60
Tabela 20 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de subsidiárias	61
Tabela 21 - Pontuação dos 15 países melhor classificados como destino para a replicação	63
Tabela 22 - Fatores de sucesso para o processo de replicação	65
Tabela 23 - Orçamento estimado para a abertura de uma ou duas novas localizações.....	70

Lista de Acrónimos

AI – All In

CI – Camp In

FTE – Full Time Equivalent

ICNPO – International Classification of Non-Profit Organizations

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

KPI – Key Performance Indicator

KU – Keep Up

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TU – Turn Up

1. Introdução

Neste capítulo é apresentado o problema através de uma contextualização do mesmo e dos motivos que levaram ao tema desta dissertação. De seguida são apresentados os objetivos que se deseja atingir durante a dissertação e finalmente é apresentada a estrutura sob a qual a dissertação será desenvolvida.

1.1. Contextualização do problema

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2010) mais de 500.000 portugueses viviam numa situação de pobreza habitacional, isto significa que cerca de 4,7% da população portuguesa vive sem acesso a condições mínimas de habitabilidade como segurança estrutural, saneamento básico, conforto térmico, acesso a água canalizada e eletricidade e renovação do ar. O mesmo estudo revela ainda que aproximadamente 160.000 pessoas em Portugal não têm possibilidade de tomar banho em casa e que o país tem um aumento de 28% na taxa de mortalidade no inverno relativamente a outros países da União Europeia.

O tema da pobreza habitacional apesar de várias vezes ser referido nas agendas políticas acaba por estar bastante fragmentado e geralmente recebe pouca atenção dos órgãos políticos regionais. Existem várias organizações e agências a trabalhar nesta área e a desenvolver conhecimentos específicos para a pobreza habitacional, através da criação de modelos com perspetivas técnicas e financeiras (Europe and Central Asia Housing Forum, 2013).

A associação Just a Change é uma das organizações mencionadas em cima dedicada a lutar contra a pobreza habitacional em Portugal com intervenções em inúmeros concelhos do país e com mais de 170 habitações reabilitadas através de mão de obra voluntária (Just a Change, 2018).

1.2. Objetivos da dissertação

Tendo em conta que o problema da pobreza habitacional se encontra espalhado por todo o mundo e que a Just a Change acredita que o seu modelo já está comprovado em Portugal, o modo de conseguir combater o problema noutros países passa pela internacionalização do projeto. Nesse sentido, o principal objetivo desta dissertação é perceber qual a estratégia e modelo que mais se adequam à internacionalização da Just a Change. Para atingir este objetivo será necessário responder a questões que acabam por se revelar objetivos secundários, tais como:

- A estrutura e modelo atual da Just a Change estão prontos para a internacionalização?
- Quais os modos de entrada disponíveis para a internacionalização? Quais as suas vantagens e desvantagens?
- Quais os elementos chave do modo de entrada selecionado?
- Quais os passos a seguir na elaboração de uma estratégia para a replicação?

- Qual o primeiro país onde a Just a Change deveria internacionalizar?
- Como deve ser montado o projeto piloto para a replicação?

Respondendo a estas questões existirá então uma base para se definir a estratégia e construir o modelo mais indicado para a replicação.

1.3. Estrutura

Neste capítulo inicial da dissertação é contextualizado o problema bem como apresentados os objetivos que se pretendem atingir com o desenvolvimento do tema. De seguida no capítulo 2 é feita uma introdução à Just a Change onde se apresenta a sua história, evolução e algumas estatísticas relevantes para o problema em estudo.

No capítulo 3 é realizada uma revisão de literatura que será utilizada como base para o desenvolvimento da dissertação. Neste capítulo irão ser apresentados conceitos teóricos relacionados com o setor sem fins lucrativos, com estratégias de internacionalização e com modos de entrada em mercados estrangeiros.

No capítulo 4 é caracterizada a metodologia que será utilizada para o estudo do problema apresentado.

No capítulo 5 é feito o estudo relativo a todo o processo de internacionalização. Será analisada a aptidão da Just a Change para o crescimento internacional do seu projeto, serão analisados os modos de entrada disponíveis e as razões para excluir alguns modelos em detrimento de outros e os respetivos elementos chave e fatores de sucesso, será feito um estudo para apurar a melhor localização e será apresentado o planeamento para um projeto piloto de internacionalização.

No capítulo 6 serão apresentadas as principais conclusões, contributos, limitações e trabalho futuro decorrentes desta dissertação.

2. Enquadramento da organização

Neste capítulo é feita uma apresentação da associação Just a Change, mostrando o seu propósito, missão e valores, explicando o a sua metodologia de intervenção e modelo de negócio social. É também contada uma breve história da associação desde a sua fundação até aos dias de hoje, destacando os acontecimentos mais relevantes e apresentado os *Key Performance Indicators* (KPI) mais importantes ao longo da sua existência. Os indicadores referentes aos números de intervenções, beneficiários e voluntários, bem como informações de carácter financeiro foram retiradas dos relatórios de gestão publicados anualmente pela Associação Just a Change (Just a Change, 2016, 2017, 2018).¹

2.1. Apresentação

A Just a Change é uma Associação sem Fins Lucrativos que reabilita casas de famílias carenciadas, tendo como principal objetivo a luta contra a pobreza habitacional de Portugal.

Mobilizando todos os recursos necessários à execução de uma obra, a Just a Change trabalha para devolver a dignidade habitacional às famílias e idosos mais necessitados, nomeadamente:

- Combatendo o isolamento e exclusão social das famílias e dos idosos – ao proporcionar uma casa capaz de oferecer episódios de convívio, partilha e interação entre os habitantes da casa, amigos e comunidade vizinha;
- Fortalecendo a saúde e o bem-estar – ao tornar a casa mais confortável, protegida das condições climatéricas e da envolvimento exterior e com condições de higiene e segurança;
- Potenciando o desenvolvimento pessoal e familiar – ao melhorar as condições do espaço de dentro de casa, criando lugares de estudo, leitura ou trabalho.

Uma habitação digna é muitas vezes o ponto de partida para que se opere uma mudança radical em toda uma vida. Recuperar a casa de uma família permite reencontrar laços perdidos e muitas vezes cortar ciclos de pobreza.

A Just a Change procura também ser um apoio às instituições de solidariedade social, reabilitando os seus espaços de forma a que estas possam melhor praticar a sua missão.

Visão, missão e valores

A missão que a Just a Change se propõe a cumprir é simples “Reabilitamos casas, reconstruímos vidas” – a casa é o ponto de partida para muitos outros factores que influenciam a vida de cada um, se essa base não existe ou não é digna então os restantes factores também

¹ Informação retirada de entrevista efectuada a um dos fundadores e atual diretor executivo da Associação Just a Change, António Bello, realizada no dia 24 de setembro de 2019.

estarão automaticamente colocados em causa. A Just a Change acredita que corrigindo este ponto essencial isso levará a uma gradual correcção de outros factores na vida da pessoa.

A visão da Just a Change para o mundo é que seja um lugar onde haja “Alegria, esperança e caridade em todas as casas” porque uma casa não é apenas um local onde viver, mas sim um local para ser vivido. Ter uma casa digna de se viver é ter uma casa que concede momentos de alegria e esperança, que permite a formação e preservação de uma família, que suporta o desenvolvimento social, educacional, profissional e económico dos seus habitantes.

2.2. História

Em 2009, dois amigos decidiram juntar-se e ir para a Baixa de Lisboa tocar guitarra e cantar com o objectivo de angariar fundos para pagarem o jantar a pessoas sem-abrigo que estavam ali perto, lentamente a palavra foi-se espalhando e mais pessoas se juntavam ao grupo semanalmente. Depois de várias sessões e jantares o grupo observou que já havia inúmeras entidades a prestar este tipo de apoio alimentar e decidiram dar um passo atrás e perceber que problema social poderiam então ajudar a solucionar, nasceu assim o propósito que dura até aos dias de hoje: reabilitar casas de famílias e instituições carenciadas.

Em fevereiro de 2010 foi criada a Associação Just a Change, o nome alude ao duplo significado de recolher “apenas uns trocos” para realizar “uma mudança”, sete meses mais tarde foi constituída e reconhecida oficialmente como uma Associação sem Fins Lucrativos. Neste mesmo ano foi ainda ajudada a primeira família através de uma parceria com o Banco Alimentar Contra a Fome que sinalizou a habitação.

Até 2014 toda a estrutura assentava no voluntariado, internamente ficou patente que para continuar a crescer e fazê-lo de modo sustentável seria necessário começar a montar uma estrutura permanente que se dedicasse a tempo inteiro. Nesse sentido o primeiro trabalhador remunerado foi um dos fundadores e actual Director Executivo, António Bello. Com esta entrada deram-se importantes passos na evolução da Associação, tais como a celebração de um protocolo de intervenção social com a Junta de Freguesia de Campolide em que esta assumindo o papel de “dono de obra” assegurava os custos de materiais e de mão de obra qualificada. Foi também conseguido um financiamento da Fundação Gulbenkian de 70.000 € para serem gastos durante num período de três anos.

Em 2015 realizou-se a primeira de várias obras sob a alçada do protocolo assinado com a Junta de Freguesia de Campolide. Foi também assinado um novo protocolo semelhante ao que estava em vigor com Campolide mas desta vez com a Junta de Freguesia da Estrela aumentando assim para duas frentes de obra a acontecerem em simultâneo, contrariamente ao que acontecia em Campolide onde a Junta assegurava a mão de obra qualificada internamente, na Estrela a Junta disponibilizou financiamento para a contratação de um técnico e foi assim que se juntou de forma permanente o primeiro técnico de obra que ainda hoje faz parte da equipa. Foi também em 2015 que se realizou o primeiro campo de verão no concelho de Ferreira do Zêzere, através de um protocolo entre três partes (Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere, Fundação Maria Dias Ferreira e Just a Change) em que a Câmara assegurava a vertente de

materiais e mão de obra qualificada, a Fundação assegurava financiamento para logística e alimentação e a Just a Change coordenava todas as operações e mobilizava voluntários e parcerias. Todo este crescimento criou uma base para a evolução que se pretendia nos anos seguintes.

Em 2016 continuaram em vigor ambos os protocolos com as juntas da Estrela e Campolide e começou a ser explorado um novo modelo de negócio social associado ao voluntariado corporativo. Foi organizada a primeira acção de *team building* com a empresa Tower Watson, esta foi a primeira de muitas actividades semelhantes que visam ser um modelo de sustentabilidade financeira para diminuir a exposição a eventuais perdas de financiamentos. Este ano foi sobretudo um ano de consolidação de processos em que se mantiveram as duas frentes de obra em Lisboa e se realizaram dois campos de verão, pela segunda vez em Ferreira do Zêzere e realizou-se um projecto piloto com o município de Óbidos.

O ano de 2017 foi de bastante crescimento em todos os modelos de negócios e internamente. Nesse momento a equipa já era composta por oito trabalhadores a tempo inteiro e estreou-se na cidade do Porto através de um parceria entre a Câmara Municipal do Porto e a Fundação Manuel António da Mota, aumentando assim para três frentes de obra (duas em Lisboa e uma no Porto). No âmbito dos campos de verão foram realizados seis campos, cinco deles planeados com bastante antecedência nos concelhos de Ferreira do Zêzere, Óbidos, Sever do Vouga (dois campos) e Monchique e um deles planeado em tempo muito reduzido após a tragédia dos incêndios nos concelhos de Pedrógão Grande e Castanheira de Pêra, este foi o primeiro campo SOS montado pela Just a Change, neste caso além de se ajudar alguém quem se encontrava em situação de pobreza habitacional acrescia o facto desses agregados familiares terem sido vítimas de uma catástrofe natural. Na vertente do voluntariado corporativo também houve um crescimento de 56% no número de actividades realizadas com empresas, aumentando assim o impacto social e simultaneamente financiando a estrutura central da Associação. No final do ano com as eleições autárquicas (outubro de 2017) terminaram os protocolos que existiam na cidade de Lisboa e as frentes de obra passaram a ser financiadas integralmente pela Just a Change.

O ano de 2018 foi até agora o ano de maior crescimento como se pode ver na Figura 1, além das três frentes de obra já existentes foi estabelecido um protocolo com a Junta de Freguesia do Bonfim para a abertura de uma segunda frente de obra na cidade do Porto. No programa de campos de verão foram realizados 15 campos (em todos os anos anteriores somados apenas se tinham realizado nove campos) repetindo os locais de Óbidos e Sever do Vouga (Câmara Municipal de Sever do Vouga, 2018) e expandindo para os concelhos de Arganil (quatro campos), Vila Pouca de Aguiar, Tondela (seis campos), Setúbal e Cascais contando com cerca de 700 voluntários durante o período das férias de verão. Em relação ao número de actividades de voluntariado corporativo existiu novamente um aumento, de 14 actividades para 30.

Em 2019, depois do enorme crescimento operacional em 2018, onde se observaram algumas perdas de qualidade nas obras e no controlo financeiro dos vários projetos, devido ao

volume de intervenções, foi decidido internamente que no ano de 2019 iria haver mais contenção no número de projetos de reabilitação (*Camp In*, *Turn Up* e *Keep Up*), para dar lugar a uma melhor preparação e planeamento. Apesar do enorme volume de intervenções em 2018, o resultado líquido foi negativo, sendo por isso fundamental para a sobrevivência da organização que esta situação não se repetisse em 2019. Alguns dos locais de *Camp In* anteriores não foram repetidos e existiram projetos em Ferreira do Zezere, Óbidos, Sever do Vouga, Vila Pouca de Aguiar, Santarém, Torres Vedras e Tondela, totalizando oito projetos *Camp In*. O *Turn Up* manteve-se nas cidades de Lisboa e Porto e houve um maior esforço comercial para os projetos *All In*, culminando numa subida para 43 projetos desta natureza, essenciais para a saúde financeira da organização.



Figura 1 - Número de programas All In e Camp In por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).

2.3. Metodologia de intervenção

Uma reabilitação da Just a Change tem a seguinte metodologia, composta por quatro grandes fases como está demonstrado na Figura 2:

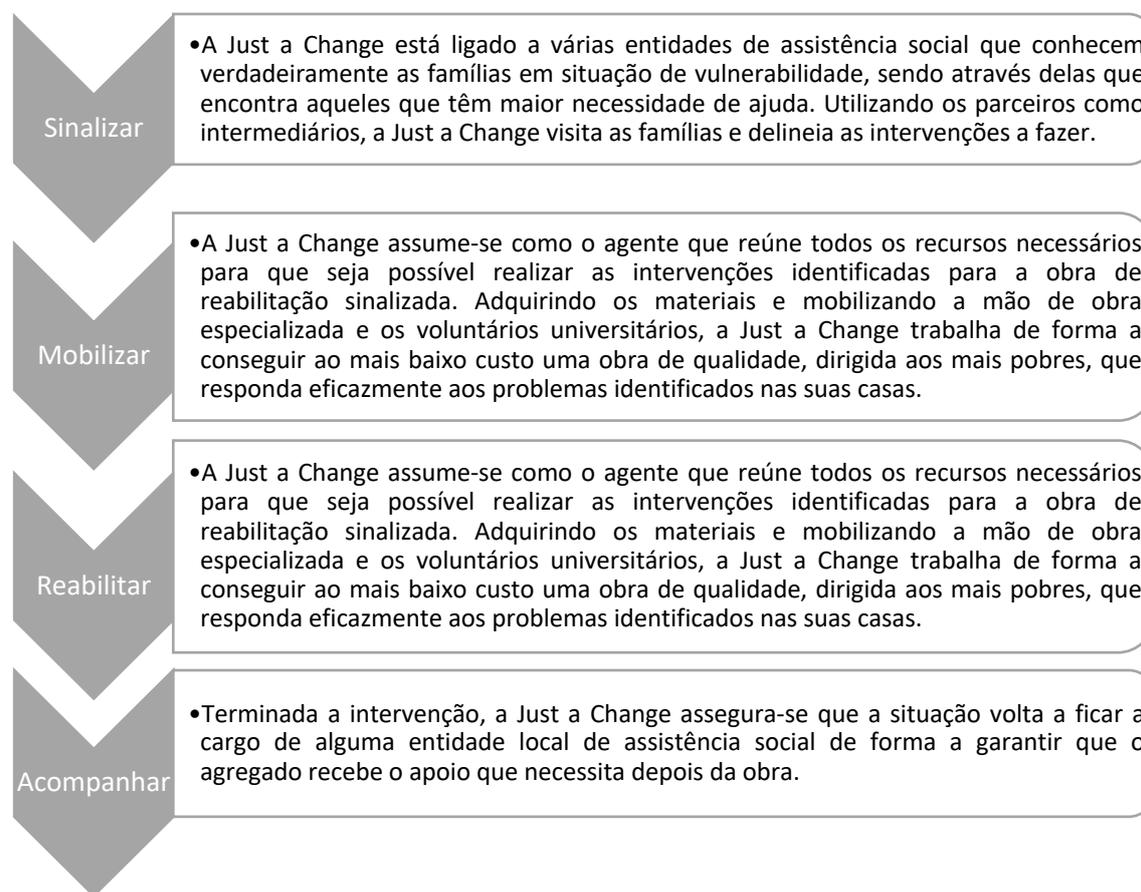


Figura 2 - Metodologia de uma intervenção da Just a Change (Just a Change, 2019a)

2.4. Modelos de atuação

Atualmente a Just a Change possui três modelos distintos de atuação onde executa reabilitações de habitações e de instituições de solidariedade social (Just a Change, 2019a):

- *Turn Up* – Iniciado em 2010, este modelo tem lugar nas cidades de Lisboa e Porto e está alinhado temporalmente com os semestres universitários, uma vez que a larga maioria dos voluntários neste programa são estudantes do ensino superior. Os voluntários inscrevem-se escolhendo um dia da semana e um período de quatro horas (manhã ou tarde) e são alocados num turno com uma equipa que totaliza quatro voluntários, um coordenador e um técnico de obra, esse turno repete-se quinzenalmente garantindo que a obra acontece todos os dias úteis da semana com a presença dos voluntários. Até ao final de 2019 foram reabilitadas 70 habitações e 20 instituições neste modelo.
- *Camp In* – Surgiu em 2015 com o objetivo levar a Just a Change às vilas e aldeias de Portugal, funciona como um “campo de férias” e acontece nos meses de verão. Num período de 12 dias um grupo de cerca de 50 voluntários vai para

uma região rural do país e reabilita várias habitações em simultâneo separados por várias equipas. No final do dia de trabalho o grupo volta a juntar-se para momentos de convívio até ao início dos trabalhos no dia seguinte. Até ao final de 2018 foram reabilitadas 89 habitações e quatro instituições neste modelo.

- *All In* – O primeiro foi feito em 2016, neste modelo a Just a Change procura aliar o voluntariado corporativo às suas operações, reabilitando principalmente instituições por serem espaços maiores, onde uma empresa pode levar uma quantidade maior dos seus funcionários para uma ação de *team building*. Neste modelo a empresa financia os custos da reabilitação e os excedentes gerados são aplicados nos custos fixos que existem com a estrutura central da Just a Change. Dentro deste modelo existem três submodelos:
 - *Dia Solidário* – Durante um dia os trabalhadores de uma empresa participam numa reabilitação de uma instituição onde toda a logística e trabalhos preparatórios ficam a cargo da Just a Change. A contribuição da empresa será entre 90€ a 180€ por participante, dependendo do que pretender inclui no programa.
 - *Turnos* – Durante um semestre um turno quinzenal do programa *Turn Up* é atribuído a uma empresa e a equipa será composta por quatro voluntários corporativos. A contribuição da empresa é de 100€ por turno.
 - *Village Impact Program* – Neste modelo os colaboradores da empresa integram um programa *Camp In* durante um ou mais dias, juntando-se aos voluntários que já estão envolvidos no projeto. A contribuição da empresa será entre 90€ a 180€ dependendo do que pretender inclui no programa.

2.5. Modelo de negócio

A Just a Change atua segundo um modelo de negócio social, isto é, o objetivo principal não é o lucro financeiro, mas sim um objetivo social, neste caso é acabar com a pobreza habitacional. Um negócio social não deve ter prejuízos nem dívidas, mas ao contrário de uma organização sem fins lucrativos procura ter algum lucro reduzido que deve ser reinvestido na evolução da sua oferta ou alcance e que aumente o impacto social.

O principal “produto” da Just a Change é a reabilitação de habitações particulares e de instituições de cariz social, pelo que naturalmente é nestes projetos que a maior parte do orçamento anual é gasto. Cada reabilitação inserida nos programas *Turn Up*, *Keep Up* e *Camp In* tem obrigatoriamente de ser financiada na totalidade das suas rubricas de materiais, mão de obra, logística e gestão da obra por uma ou mais entidades que são denominadas por dono de obra, estas entidades podem ser empresas, juntas de freguesia, fundações ou câmaras municipais. Neste modelo de negócio entre 80% a 85% do financiamento é utilizado nos custos variáveis de reabilitação (materiais, mão de obra e logística) e os restantes 15% a 20% são aplicados nos custos fixos de estrutura, nomeadamente, nos custos existentes com o gestor de

projeto associado a essa obra, serviços de contabilidade e direção de operações. O programa All In existe para ajudar a estrutura a pagar os custos fixos que não estão alocados a nenhuma obra, nomeadamente, o departamento de comunicação, o departamento financeiro, rendas de escritório e armazém e outros fornecimentos e serviços externos. Neste sentido os financiamentos obtidos no âmbito deste programa são aplicados cerca de 70% nos custos fixos da associação e 30% na reabilitação feita em conjunto com a empresa. Além destas duas principais fontes de receita, existem outras fontes com menos expressão no orçamento anual, mas que são importantes para que a Just a Change consiga manter o equilíbrio financeiro. Anualmente a associação concorre a inúmeros prémios atribuídos por empresas e fundações e que representam em média 25% das receitas anuais e que são totalmente aplicados nos custos fixos e em desenvolvimento de novas ferramentas e de crescimento da estrutura. Por fim, existem dois projetos iniciados em 2019 que visam trazer algum lucro que possa reverter também na estrutura e no seu crescimento, a Just Repara é um modelo de negócio em que um técnico da Just a Change faz pequenas reparações em casas particulares que têm a capacidade de pagar o preço de mercado e a Just a Shop consiste na venda de merchandising alusivo à associação. Neste momento ambos os modelos têm pouca expressão no orçamento anual, visto serem relativamente recentes, mas a evolução de qualquer um deles é vista como uma boa fonte de rendimento para o futuro.

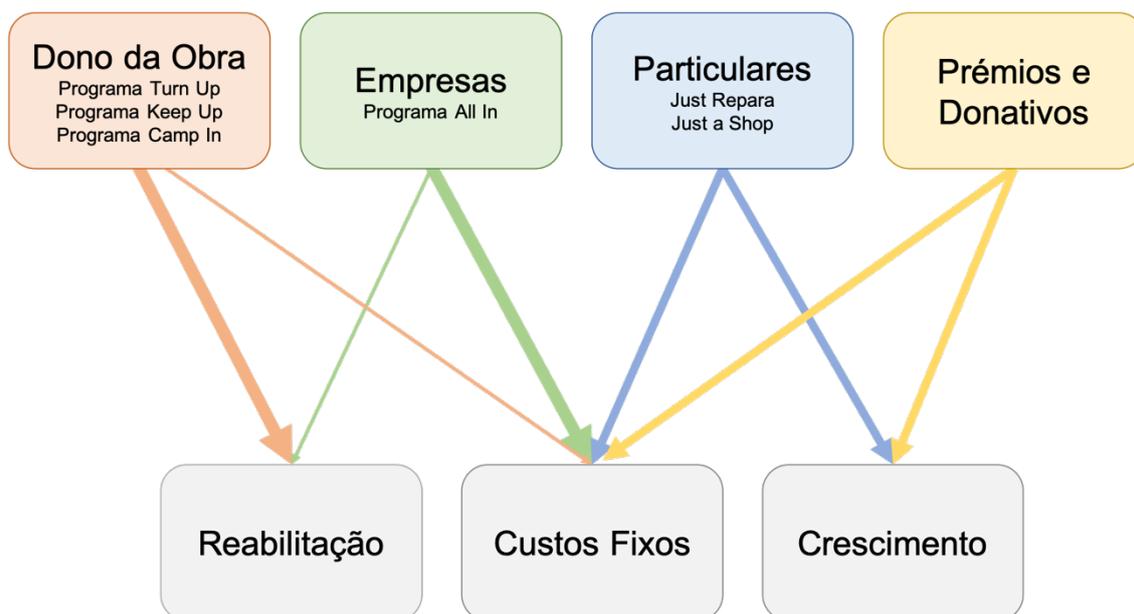


Figura 3 – Origem e destino dos financiamentos obtidos pela Just a Change

Na Figura 3 estão demonstradas as fontes os destinos do financiamento de cada programa e em que rúbricas são aplicados esses mesmos financiamentos. O valor de uma obra é aplicado 80% na sua reabilitação e 20% nos custos fixos relativos ao gestor de projeto associado a essa reabilitação. No programa All In o panorama inverte-se, o principal objetivo é que este programa seja a fonte de sustentabilidade financeira da instituição pelo que a

reabilitação gasta 30% deste financiamento e os restantes 70% contribuam para os custos fixos da restante estrutura que não está diretamente relacionada com cada projeto de reabilitação. Neste momento a associação não consegue ainda ser sustentável apenas através dos seus modelos de negócio pelo que os prémios e donativos de fundações, pessoas ou empresas são vitais para que o resultado no final do ano seja positivo, contudo o objetivo passar por aumentar as receitas no programa All In de modo a não haver exposição a uma eventual quebra nos donativos. Nesse sentido a evolução da dependência de donativos tem evoluído positivamente, como se pode ver na

Tabela 1 – Evolução da dependência de donativos monetários por ano, que representa o rácio entre os custos fixos que não foram cobertos através dos donos de obra ou de empresas no programa All In, isto é, as receitas provenientes dos programas Turn Up (TU), Keep Up (KU), Camp In (CI) e All In (AI) e os custos totais.

$$\text{Dependência de Donativos} = \frac{\text{Custos Totais} - \text{Receitas TU/KU/CI/AI}}{\text{Custos Totais}} \quad (1)$$

Tabela 1 – Evolução da dependência de donativos monetários por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018)

Ano	Dependência de Donativos
2015	98%
2016	45%
2017	38%
2018	23%
2019	22%

2.6. Histórico de KPIs

A maior força de trabalho da Just a Change são os voluntários que consegue mobilizar, nesse sentido a evolução tem sido bastante positiva ao longo do tempo e está diretamente ligada ao aumento no número de programas realizados que proporcionam um maior número de vagas disponíveis para voluntários, como tal, em 2019 com a redução do número de intervenções também se registou um decréscimo no número de voluntários. Por voluntários não corporativos entende-se os participantes nacionais nos programas Turn Up, Keep Up e Camp In, os voluntários que participam no programa All In são considerados voluntários corporativos. Como se pode ver na Figura 4 o número de voluntários não corporativos tem vindo a subir todos os anos e o número de voluntários corporativos, apesar de o programa All In apenas se ter iniciado no ano de 2015 está quase ao nível do número de voluntários. Os voluntários internacionais

estão presentes em números substancialmente reduzidos relativamente aos voluntários nacionais contando com 15, 63 e 43 nos anos de 2016, 2017 e 2018 respetivamente.



Figura 4 – Evolução do número de voluntários a colaborar com a Just a Change (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).

A razão de existência da Just a Change são os beneficiários e as suas habitações, pelo que o melhor indicador do impacto que está a ser criado será através do número de pessoas apoiadas e do número intervenções efetuadas. Como se pode observar na Figura 5 e Figura 6 estes números mantiveram-se relativamente baixos até ao ano de 2015, ano em que se profissionalizou a estrutura e desse ano em diante houve um aumento substancial do número de beneficiários e de intervenções. No ano de 2017, com o aumento do número de intervenções em instituições (de 5 em 2016 para 12 em 2017) verificou-se também um aumento substancial nos beneficiários de instituições. A juntar a este fator o número de utentes que cada instituição possui pode chegar a valores muito elevados para uma só instituição, ao contrário do número de beneficiários nas habitações. No ano de 2018 observou-se uma redução no número de intervenções em habitações, uma vez que por decisão interna foi decidido privilegiar a qualidade de cada intervenção por oposição à quantidade. Com esta redução, também o número de beneficiários de habitações foi inferior ao do ano de 2018. Entende-se por intervenção única quando uma casa ou instituição é intervencionada, independentemente do número de vezes. No caso de existirem vários programas All In realizados numa mesma instituição apenas é contabilizada uma intervenção. Do mesmo modo entende-se por beneficiários únicos as pessoas que beneficiaram das intervenções únicas, no caso de uma habitação contabiliza-se como beneficiários os habitantes da mesma, já no caso de uma instituição os beneficiários contabilizados são os utentes dessa instituição.

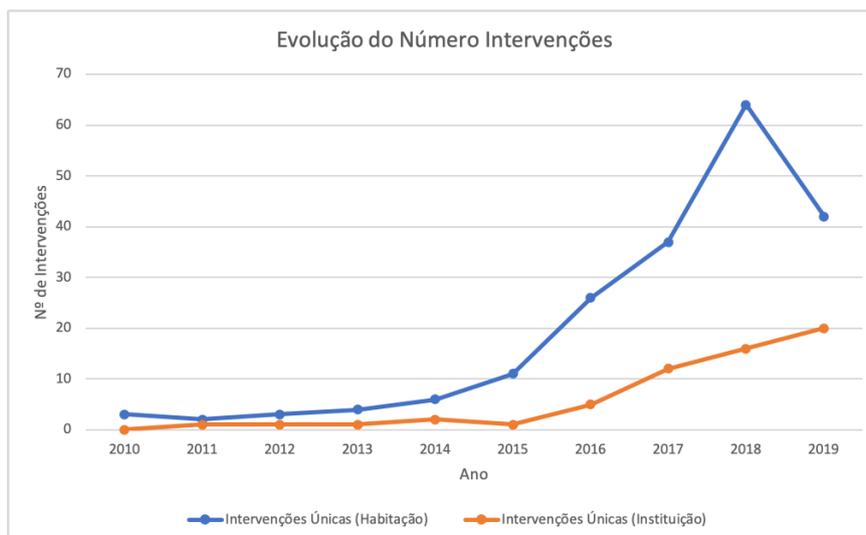


Figura 5 – Número de intervenções únicas por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).

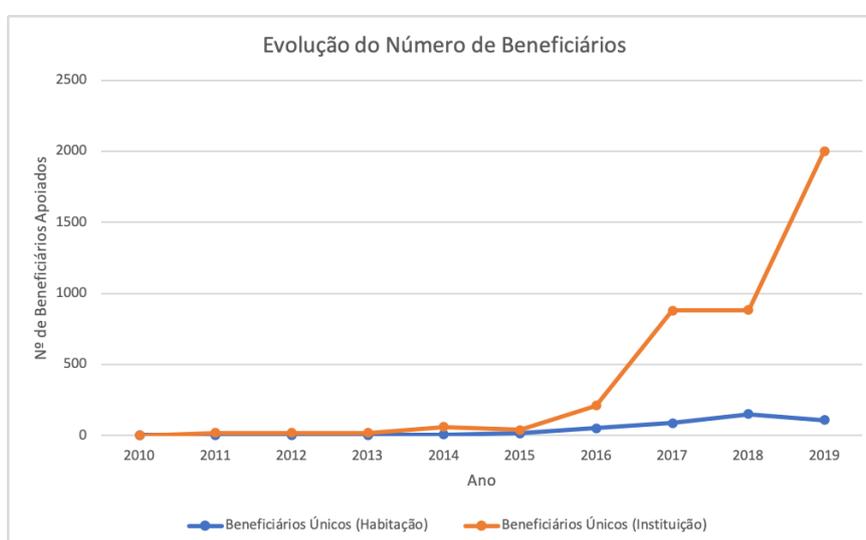


Figura 6 – Número de beneficiários únicos por ano (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).

Como já foi explicado anteriormente a Just a Change baseia-se num modelo negócio social, no qual os lucros financeiros apesar de serem essenciais para a continuidade da operação não são o objetivo principal da atividade. Nesse sentido podemos observar na Figura 7 um crescimento nas receitas de ano para ano que é proporcional ao número de projetos e ao número de intervenções, contudo o resultado líquido não acompanha esse crescimento chegando a ser negativo em dois dos quatro anos analisados. O principal motivo para estes resultados negativos está relacionado com a dificuldade de se estimar a duração de uma obra e o desperdício de materiais com mão de obra voluntária e sem experiência de obra que leva muitas vezes a desvios nos custos diretos de cada reabilitação, os processos de planeamento e orçamentação de obras estão em constante melhoria para evitar que se repitam resultados negativos. No ano de 2019, a organização adoptou novos processos internos com vista a melhorar não só a qualidade de cada intervenção, mas também a eficiência de todo o processo em termos logísticos e financeiro, resultando em receitas muito semelhantes ao ano anterior, mas com um resultado bastante superior.

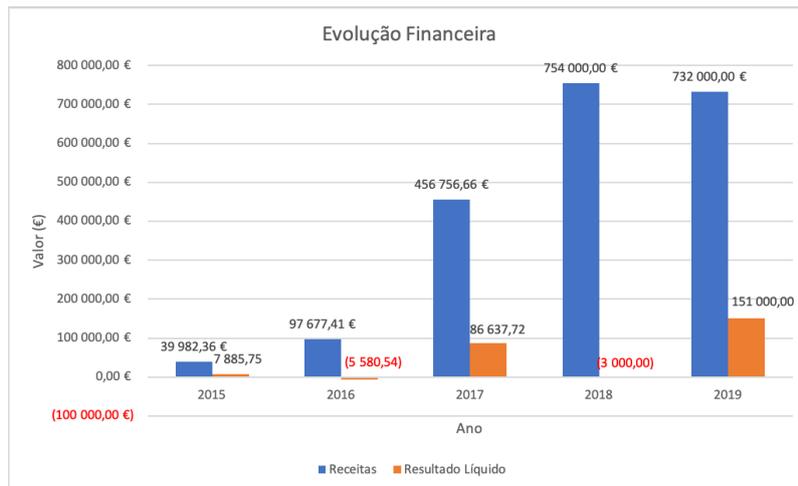


Figura 7 – Evolução financeira entre 2015 e 2019 (Just a Change, 2016, 2017, 2018, 2019).

3. Revisão de literatura

Neste capítulo é realizada uma revisão da literatura existente relativa ao tema da internacionalização de organizações. No primeiro subcapítulo será feita uma análise do setor sem fins lucrativos e no subcapítulo seguinte uma abordagem ao crescimento internacional de negócios sociais. De seguida irá ser apresentado o conceito de internacionalização bem com algumas teorias existentes relativamente à internacionalização de organizações, no final irão ser apresentados os vários modos de entrada possíveis em novos mercados.

3.1. Internacionalização

3.1.1 Conceito

Segundo Matlay, Ruzzier, Hisrich, & Antoncic (2006), o termo internacionalização significa a expansão geográfica de atividades económicas para além das fronteiras de um só país. O termo ganhou popularidade na década de 1920 quando a internacionalização começou a substituir o imperialismo económico como principal modo de expansão. Os processos de internacionalização aceleraram bastante no final da 2ª Guerra Mundial até à década de 1970 onde começou a surgir outro termo, a globalização (Matlay et al., 2006).

3.1.2. Motivos para internacionalização

Existem cinco grandes razões pelas quais uma empresa social ou convencional pode decidir por expandir para fora do seu país de origem (Gamble, J, Peteraf, M, & Thompson Jnr, A, 2013; National Research Council, 1990). De seguida apresentam-se estas cinco razões detalhadamente:

- *Acesso a novos consumidores.* Expandir para mercados estrangeiros oferece potencial para aumentar as receitas e crescimento a longo prazo. Torna-se um motivo especialmente atrativo quando os mercados nacionais já atingiram a maturidade.
- *Reduzir custos e aumentar a competitividade.* A motivação de muitas empresas para vender em mais de um país prende-se com o facto de as vendas nacionais não conseguirem volume suficiente para capturar totalmente os benefícios das economias de escala.
- *Explorar competências nucleares.* Uma empresa pode ter o poder de utilizar as suas competências e capacidades para se colocar numa posição de vantagem competitiva relativamente a concorrentes num novo mercado.
- *Acesso a novos recursos e capacidades.* Um motivo cada vez mais importante para a entrada em novos mercados é a possibilidade de adquirir novos recursos que não acessíveis tão facilmente nos mercados domésticos, tais como novas redes de distribuição, mão de obra mais barata, mão de obra especializada ou até mesmo recursos naturais.

- *Diluir o risco por uma maior base de negócio.* Em vez de estar dependente de um só mercado, ao expandir para diferentes países uma empresa consegue diminuir a sua exposição a esse mercado. Assim, se um dos mercados está a ter resultados mais baixos que o esperado, pode ser colmatado com as vendas de outros mercados.

3.2. Teorias de internacionalização

3.2.1. Teoria da internalização

A teoria da internalização explica que explorar e aumentar os ativos para lá das fronteiras nacionais é mais eficiente quando baseado no conhecimento interno da empresa do que através do uso de mecanismos de mercado (Tang, 2019; Verbeke & Kano, 2015).

Foi definida por Coase (1937) uma teoria sobre a natureza de uma empresa, onde explica que a base fundamental para a existência de uma empresa é a possibilidade de diminuição dos custos de transação. A diminuição destes custos é apenas possível caso haja criação de contratos de longo prazo com fornecedores e empregados.

Buckley & Casson (1976) desenvolveram a teoria da internalização, onde realçam a natureza do produto ou do serviço de uma indústria e as características do mercado a que pertencem. Buckley e Casson (1976) explicam que existem vários fatores que podem levar ao incentivo para a internacionalização como:

- a capacidade de gestão da indústria em ambientes estrangeiros;
- a região para onde uma indústria se deseja expandir, uma vez que é necessário ter em contas os custos e a disponibilidade de matéria-prima e mão de obra bem como o país a que esta região pertence, devido a estruturas físicas e políticas.

Por apresentar custos mais reduzidos, Westhead, Wright, & Ucbasaran (2001) afirmam que a internacionalização de uma indústria passa por internalizar a transferência de produtos e serviços no estrangeiro.

Henisz (2003) afirma que a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) é baseada em três pressupostos:

1. A empresa maximiza o seu lucro num mundo de mercados imperfeitos;
2. Quando o mercado, em produtos intermediários, é imperfeito existe um incentivo para criar mercados internos, que envolve apropriar-se e controlar as atividades que estão associadas ao mercado;
3. Internalização de mercados para além das fronteiras nacionais dá origem a empresas multinacionais.

Buckley & Casson (2009) analisam a internalização das empresas com base nos seguintes princípios:

1. Os limites da empresa são definidos na fronteira onde os benefícios de uma maior internalização são apenas compensados pelos custos;
2. As empresas procuram uma localização com o custo mais reduzido para cada atividade, tendo em conta as ligações destas com outras atividades;
3. A rentabilidade e a dinâmica de crescimento da empresa são baseadas no processo contínuo de inovação, que resulta de Investigação e Desenvolvimento.

3.2.2. Teoria Eclética

O paradigma eclético adota uma abordagem para examinar relações e interações dos vários componentes de um negócio. O objetivo é determinar se uma abordagem específica fornece maior valor global do que outras opções nacionais ou internacionais disponíveis para a produção de bens ou serviços. O paradigma fornece uma estratégia para expansão da operação por meio de investimento estrangeiro direto. Como as empresas procuram opções mais económicas, mas com qualidade, as empresas podem usar o paradigma eclético para avaliar qualquer potencial cenário.

Duning (1979, 1988) indicou três vantagens que uma empresa deve possuir para decidir internacionalizar a sua produção, em vez de optar por outros modos de entrada. As vantagens podem ser divididas em vantagens específicas da empresa, vantagens de localização e vantagens de internalização.

As vantagens específicas da empresa incluem informações relativas a propriedades e vários direitos de propriedade de uma empresa. Estes podem consistir em recursos tangíveis (imoveis, equipamento) e intangíveis, como direitos de marca, direitos de autor, patente, além do uso e gestão de habilidades disponíveis internamente. Estas vantagens são características únicas da empresa que a tornam superior às concorrentes, independentemente da sua localização, ou seja, apesar das características das empresas de um certo país ou indústria, determinarem parcialmente quais as suas vantagens específicas, estas podem ser aproveitadas em qualquer localização (Duning, 2012).

A vantagem da localização é a segunda vantagem mencionada pelo paradigma eclético. As empresas devem avaliar se existe uma vantagem no desempenho de funções específicas dentro de um determinado país. Frequentemente de natureza fixa, essas considerações aplicam-se à disponibilidade e ao custo dos recursos. Por outro lado, o ambiente cultural, a ausência de barreiras de negócios e o *framework* político e institucional também podem ajudar a empresa a decidir produzir num determinado país específico, em vez de optar por uma estratégia de exportação.

Finalmente, as vantagens da internalização sinalizam quando é melhor para uma indústria produzir um determinado produto internamente ou contratar terceiros para o produzir. Por vezes, pode ser mais económico operar a partir de uma localização do mercado diferente ao mesmo tempo que continua o trabalho internamente. Se a empresa decidir recorrer a *outsourcing*

da produção, poderá ser necessário negociar parcerias com produtores locais. No entanto, seguir a via de *outsourcing* só faz sentido financeiro se a empresa contratada conseguir atender às necessidades e padrões de qualidade da organização, mas por um menor custo. A empresa estrangeira contratada para *outsourcing* pode também oferecer um maior grau de conhecimento do mercado local e funcionários mais qualificados que possam produzir um melhor produto.

O Paradigma Eclético é considerado limitado, uma vez que considera apenas as condições necessárias para o investimento direto, não apresentando justificações para escolhas de internacionalização alternativas (Itaki, 1991; Markusen, 1995).

3.2.3. Abordagem dos custos de transação

A Abordagem dos Custos de Transação baseia-se no facto de a produção de bens ou serviços envolver uma sucessão de atividades de preparação, nas quais existem custos de transação. Os custos de transação são definidos por Williamson como custos ocorridos na transação de bens ou serviços que existem em plataformas tecnologicamente diferentes entre si (Williamson, 2010). Estes custos deverão ser analisados para perceber se a empresa deverá realizar operações internamente ou recorrer a empresas externas (*outsourcing*). As transações apresentam quatro dimensões críticas:

1. A incerteza;
2. A frequência com que essas transações ocorrem;
3. A complexidade;
4. A especificidade do ativo, que podem ser ativos de localização, ativos físicos e ativos humanos.

3.2.4. Teoria do ciclo de vida de um produto internacional

Vernon apresenta uma teoria sobre o processo crescente de introdução de produtos em mercado estrangeiros. Esta teoria baseia-se nas três diferentes fases do ciclo de vida de um produto: a introdução do produto, a maturidade do produto e a standardização do produto (Vernon, 1966).

A primeira fase do ciclo de vida de um produto internacional começa com a introdução de um novo produto no mercado. Inicialmente, o mercado para este produto será pequeno e, como resultado, as vendas serão relativamente baixas. Vernon afirma que é mais provável que produtos inovadores sejam criados em países desenvolvidos, devido a economia dinâmica que o país possui, sendo traduzido num maior poder de compra por parte das pessoas. Para compensar o impacto das baixas vendas, as empresas deverão manter a fabricação do produto local. Assim caso surjam os problemas no processo ou surja a necessidade de modificar o produto, as mudanças podem ser implementadas com pouco risco. À medida que as vendas aumentam, as empresas podem começar lentamente exportar o produto para outros países para aumentar as vendas e consequentemente a sua receita.

Na segunda fase, de maturidade do produto, a procura aumenta e é possível obter um grau de standardização. Assim, após a introdução do produto e após este se encontrar bem estabelecido no mercado, o fabricante do produto irá considerar a instalação de subsidiárias em diferentes países para conseguir atender à demanda. As empresas, neste momento, optam por países cuja distância cultural, em relação ao país doméstico, é reduzida, com o objetivo de não ser necessário adaptar o produto. À medida que o produto é produzido nos diferentes países, os custos de mão de obra e os custos associados às exportações diminuirão, reduzindo assim o custo unitário do produto, aumentando conseqüentemente a receita. A procura pelo produto nos países desenvolvidos irá continuar a aumentar nesta fase do ciclo.

Na terceira fase, quando os produtos já se encontram standardizados, é possível começar a reduzir os custos de produção, aproveitando o facto de os países menos desenvolvidos apresentarem custos de mão de obra mais reduzidos. Assim, as empresas poderão optar por localizar as instalações de produção nesses países, tendo que ser produtos que não estejam dependentes de mão de obra especializada, mas que estejam fortemente dependentes deste recurso para conseguir justificar os custos de instalação e de transporte.

Ofertas de produtos competitivos saturam o mercado, o que significa que o fornecedor original do produto perde sua vantagem competitiva com base na inovação. Em resposta a isso, em vez de continuar a alocar novos recursos ao produto, a empresa passa a concentrar-se em tentar reduzir o custo do processo de fabricação do produto. As empresas transferem a produção para países menos desenvolvidos que apresentam custos de mão de obra mais reduzidos. No entanto, os produtos produzidos nestes países não podem ser dependentes de mão de obra especializada.

3.2.5. Modelo de Internacionalização de Uppsala

O Modelo de Internacionalização de Uppsala é uma teoria que se baseia na aprendizagem e no ponto de vista evolutivo. Essa teoria é baseada na teoria comportamental, explicada por Cyert & March (1963) através de uma análise comportamental dos clientes da empresa e do país para onde a empresa tenciona expandir-se. Esta teoria baseia-se no conhecimento de como desenvolver um negócio num mercado estrangeiro onde, sem este conhecimento específico, a empresa não seria bem-sucedida.

A internacionalização segundo este modelo, acontece de uma forma gradual. As empresas começam por entrar em mercados próximos do mercado interno, em termos de distância psíquica, uma vez que países mercados mais próximos terão mais semelhantes com o mercado interno (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Após começar atividades operacionais, a empresa vai adquirindo mais conhecimento e irá decidir aumentar o seu grau de envolvimento nesse mercado, decidindo investir mais recursos. Assim Johanson & Vahlne, (2009) definem quatro etapas para a internacionalização, ao qual se deu o nome de cadeia de estabelecimento:

1. Atividades de exportação não regulares;
2. Exportação via representantes independentes;
3. Instalação de uma subsidiária de vendas;
4. Instalação de uma subsidiária de produção.

É possível compreender que ao longo destes quatro pontos, o grau de envolvimento da empresa no mercado estrangeiro vai crescendo.

Johanson & Vahlne (1977) veem como principal obstáculo para o desenvolvimento de operações a falta de conhecimento. No entanto, afirmam que este conhecimento pode ser adquirido através de operações no estrangeiro. Assim, desenvolveram um modelo, onde o resultado de uma dada decisão contribui para a próxima decisão e onde se destacam dois conjuntos de variáveis de internacionalização: aspetos de “estado” e aspetos de “mudança”.

Os aspetos de estado englobam em primeiro lugar o conhecimento geral e específico do mercado e das operações no estrangeiro (Penrose, 1959). Em segundo lugar, o compromisso de recursos com o mercado estrangeiro, ou seja, a quantidade de recursos disponíveis, o grau de compromisso e o uso alternativo dos recursos comprometidos. Os aspetos de mudança englobam as decisões de comprometer recursos (que surgem de problemas e de oportunidades) e o desempenho das atividades de negócios (Johanson & Vahlne, 1977). Assim os aspetos de estado (conhecimento do mercado e compromisso com o mercado) afetam os aspetos de mudança (decisão de compromisso e atividades atuais). Por sua vez, os aspetos de mudança afetam os aspetos de estado como apresentado na Figura 8.



Figura 8 - Modelo de Internacionalização de Uppsala: Aspetos de Estado e aspetos de mudança. Adaptado de (Johanson & Vahlne, 1977)

3.2.6. Teoria de redes

Os mercados industriais podem ser descritos como redes de relacionamentos entre empresas. Assim, dependendo da posição que a empresa ocupa na rede, terá o seu leque de oportunidades e constrangimentos definido e desenvolverá com base neste leque as suas estratégias. Quanto mais relacionamentos tiver a empresa e quanto mais profundos estes se revelarem, maior será o seu envolvimento em mercados internacionais (Hadley & Wilson, 2003). Segundo o modelo de redes, a internacionalização pode ser vista como o estabelecimento e

desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson & Mattason, 1988).

A internacionalização segundo o modelo de redes, pode ocorrer através de três formas (Johanson & Mattason, 1988):

- Extensão internacional: a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa
- Penetração internacional: desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (ainda que indiretas, através de outros elementos da rede)
- Integração internacional: aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais

Com o auxílio do modelo de redes é possível agrupar as empresas em quatro categorias, que se apresentam na Figura 9. Estas categorias foram criadas tendo por base o grau de internacionalização da empresa e do mercado, o ambiente de internacionalização e as características da empresa (Vissak, 2004).



Figura 9 - Matriz do Processo de Internacionalização segundo o modelo de redes. Adaptado de Vissak (2004).

No primeiro grupo, “*The Early Starters*” a empresa tem pouco conhecimento sobre o mercado estrangeiro, sendo isto refletido em poucas relações com menor importância com empresas estrangeiras. Para conseguir estabelecer posições em redes de outros países, a empresa terá de dispor de recursos para adquirir o conhecimento de mercado necessário.

No segundo grupo “*The Lonely International*”, a empresa tem experiência de relações com parceiros em países estrangeiros e tem assim conhecimento e meios para operar para além da fronteira nacional. Porém, o ambiente de mercado não acompanha o desenvolvimento de internacionalização. Uma vez, que a empresa já tem relações com vários parceiros, detém

assim diferentes posições em diversas redes, permitindo-lhe ter acesso a recursos para além dos seus. O facto de já ter diferentes posições em diversas redes, permite-lhe também aceder a redes mais estruturadas com menor dificuldade, não sendo necessários investimentos tão elevados.

No terceiro grupo “*The Late Starter*”, embora a empresa em questão se encontre pouco internacionalizada, o grau de internacionalização do mercado é elevado, ou seja, todos os fornecedores, clientes, concorrentes com quem a empresa mantém relações operam numa base internacional. Mesmo sendo uma empresa apenas nacional, será obrigada a manter relações indiretas com redes estrangeiras. Assim, a entrada em mercados internacionais pelas empresas “*The Late Starter*” poderá ser facilitada e impulsionada pelas relações que empresa tem com empresas internacionais.

No quarto e último grupo, “*The International Among the others*”, quer a empresa quer o seu ambiente estão já altamente internacionalizados e as suas atividades exigirão pequenas adaptações, sobretudo quantitativas. Uma vez que tem muitas posições em muitas diferentes redes, a possibilidade de entrada noutros mercados é grande (Vissak, 2004).

3.3 Modos de entrada

Depois de tomada a decisão de uma empresa se expandir para um país estrangeiro, deve seleccionar o modo de entrada mais adequado, isto é, um acordo institucional que organize as transações necessárias (Root, 1994). A escolha do modo de entrada correto para um certo mercado internacional é um dos pontos mais críticos do marketing internacional (Terpstra & Sarathy, 2012).

3.3.1. Disseminação

A disseminação apenas se aplica a modelos de negócios sociais, uma vez que num modelo de negócio com objetivos financeiros não faria sentido partilhar a informação gratuitamente. Neste caso a empresa social torna pública a informação sobre os seus processos e métodos de trabalho para que qualquer entidade os possa replicar (Berelowitz, Richardson, Towner, & Davies-pugh, 2013). É o modo mais simples, mais rápido e geralmente o que implica um menor gasto de recursos para executar. É também o modo que oferece o menor controlo possível por parte da empresa inicial trazendo com isso riscos de reputação elevados (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004).

3.3.2. Parcerias estratégicas

Uma parceria estratégica é um acordo entre duas ou mais organizações de modo a fortalecer mutuamente as suas posições competitivas e atingir objetivos de longo prazo. Geralmente, os membros dentro da parceria partilham entre eles informações estrategicamente relevantes. Parcerias verticais mostram coordenação entre diferentes níveis da cadeia de abastecimento, tais como fornecedores e compradores e parcerias horizontais são caracterizadas por mostrarem coordenação no mesmo nível da cadeia de abastecimento. (Holtbrügge & Welge, 2015). O fator que distingue uma parceria estratégica de uma *joint venture*

é o facto de tipicamente uma parceria estratégica se traduzir numa cooperação sem investimento de capital, o que significa que nenhum dos parceiros se compromete a investir financeiramente na parceria (Hollensen, 2007).

3.3.3. Licenciamento

Licenciamento é um modo de entrada sem capital e contratual com um ou mais parceiros locais. A empresa transfere para uma organização estrangeira o direito a usar alguns ou todos os elementos que lhe pertençam, tais como patentes, marcas registadas, tecnologia e métodos de negócio. O licenciado paga uma taxa inicial e/ou uma taxa percentual de acordo com as vendas ao licenciador (Osland, Taylor, & Zou, 2001a). O licenciado assume o risco do investimento e assume o capital necessário para todos os custos inerentes ao negócio, tais como produção, vendas, marketing e distribuição dos bens e serviços no novo mercado (Hitt, Ireland, & Hoskissom, 2016).

3.3.4. *Franchising*

O termo *franchising* é utilizado numa grande variedade de relações de negócio e muitas vezes utilizado erradamente como uma alternativa ao termo licenciamento. Contudo, a grande distinção entre um negócio de *franchising* e um negócio de licenciamento é que o primeiro está estruturado de tal forma que requer uma maior relação entre as partes implicadas (Pedro, Filipe, & Coelho, 2008). De acordo com Ghauri & Cateora (2005) o *franchising* é um modo de crescimento rápido onde a empresa franquidora disponibiliza os seus conhecimentos, produtos, sistemas de gestão, processos e modelos à empresa franquiada.

3.3.5. *Joint ventures*

A *joint venture* é criada através da união de duas ou mais organizações distintas com o objetivo de realizarem um negócio comum como a produção e venda de um certo produto e com isso criar uma nova empresa que será a entidade legal responsável por atingir esses objetivos. As várias partes concordam em contribuir com o capital necessário e partilhar eventuais custos e lucros da *joint venture* (Zentes, Woboda, & Morschett, 2008). Atualmente a competitividade tem mostrado cada vez mais tendência para estar relacionada com o desempenho de redes interorganizacionais, esta relação teve como consequência a transição das eficiências individuais de cada empresa para uma eficiência coletiva (Fleury & Fleury, 2003).

3.3.6. Subcontratação

Na subcontratação a empresa principal externaliza algumas das suas operações para uma outra entidade menor mas mais especializada, que fica responsável por executá-las (Guers, Martin, & Wybo, 2014). É uma prática comum no ramo da construção onde a empresa principal recebe um contrato de empreitada e subcontrata várias empresas menores para efetuarem diferentes partes desse contrato (Shash & Ganiyu, 2010)

3.3.7. Investimento direto no estrangeiro

O investimento direto no estrangeiro é o modo de entrada que oferece às empresas o maior nível de controlo e menor nível de roubo de informação, mas ao mesmo tempo é o modo

que quer o maior nível de recursos despendidos (Osland, Taylor, & Zou, 2001b). As empresas que preferem ter o controlo total sobre os vários aspetos da operação num país estrangeiro podem optar por investir diretamente, seja através da aquisição de uma empresa já estabelecida ou construindo internamente de raiz (Gamble, Peteraf, & Thompson Jr, 2015).

A criação interna de uma subsidiária (*greenfield*) implica a construção de uma organização completamente nova. Geralmente estas subsidiárias são criadas com a empresa que quer expandir, enviando alguns trabalhadores atuais. Estes trabalhadores serão responsáveis por selecionar e contratar localmente e construir de forma gradual o novo negócio. Enviando os seus trabalhadores atuais, a empresa é responsável pela formação da nova força de trabalho, possibilitando uma melhor assimilação da cultura da empresa (Barkema & Vermeulen, 1998).

Em contraste com a criação de uma nova subsidiária, a aquisição é o modo de entrada mais rápido dos dois e é o mais eficiente em termos da relação custo-eficiência para ultrapassar certas barreiras de entrada como o acesso aos canais de distribuição, construção de relações com fornecedores, compradores e governo. A aquisição de uma operação já existente permite ao comprador começar rapidamente a transferir recursos e pessoal para o recém adquirido negócio e redirecionar as atividades para a sua própria operação utilizando a sua estratégia (Gamble et al., 2015).

3.3.8. Exportação

A exportação implica a venda de um bem ou serviço num país diferente daquele onde foi produzido. A exportação é considerado como um modo de entrada com um risco bastante baixo, permitindo criar contactos com clientes em mercados estrangeiros (Dinu, 2018 apud Berndt et al., 1999). O aumento do volume de vendas através da exportação permite ao produtor a obtenção de economias de escala (Gamble et al., 2015)

A exportação pode ser direta caso seja o próprio produtor a iniciar as relações com o cliente estrangeiro, ou indireta caso o produtor entregue os produtos a uma terceira parte que fica responsável pela venda do produto ao cliente final (Dinu, 2018).

3.4. Barreiras à entrada

Recolher os benefícios que um mercado estrangeiro pode oferecer não é uma tarefa livre de problemas, mas sim uma tarefa com numerosos obstáculos relacionados com a fraquezas internas, estratégias com falhas, ou problemas no mercado-alvo (Korth, 1991; Onkvisit & Shaw, 1988). As barreiras à entrada referem-se a todos os constrangimentos que dificultam o início, desenvolvimento ou manutenção de operações no estrangeiro.

De um modo alargado podemos classificar as barreiras como internas e externas. As primeiras são barreiras associadas com os recursos ou capacidades organizacionais da empresa, ao passo que as segundas são barreiras que advêm do ambiente do país original ou

do país no qual se deseja iniciar operações (Leonidou, 1995). Além destes dois grupos de barreiras, as barreiras internas podem ainda ser subdivididas em funcionamento, informação e marketing com as barreiras no marketing a poderem ser ainda mais divididas nas categorias de preço, produto, distribuição, logística e promoção, enquanto que as barreiras internas podem ser categorizadas em procedimentos, governamentais, tarefa e ambientais, com a categoria de ambiente a ser dividida em económico, legal/político e sociocultural (Leonidou, 2004). Estas divisões estão apresentadas na Tabela 2, bem como as principais barreiras de cada categoria.

Tabela 2 - Barreiras à entrada em novos mercados adaptado de Leonidou (2004)

Internas	Externas
Informação	Procedimentos
Informação limitada para analisar mercados	Procedimentos e burocracias desconhecidas
Dados internacionais errados	Difícil comunicação com clientes
Identificação de oportunidades de negócio estrangeiras	Lentidão na recolha de pagamentos
Incapacidade contactar com clientes geograficamente longe	Governamentais
Funcionais	Falta de apoios e incentivos do governo
Falta de tempo de gestão para lidar com a expansão	Leis de apoio a empresas nacionais desfavoráveis
Formação inadequada ou inexistente para a expansão	Tarefas
Falta de capital para financiar a expansão	Hábitos de consumidores diferentes
Marketing	Competição mais forte
Produto	Ambiente
Desenvolver novos produtos para mercados estrangeiros	Económico
Adaptar os modelos ao novo produto	Riscos no câmbio de moeda
Manter os índices de qualidade	Más condições económicas no estrangeiro
Atingir os requisitos de <i>packaging</i>	Legal/Político
Proporcionar suporte pós-venda	Instabilidade política em alguns países
Preço	Regulamentações severas para empresas estrangeiras
Oferecer um preço satisfatório	Impostos altos para a importação
Dificuldade em competir com os preços concorrentes	Sociocultural
Oferecer facilidades de crédito a clientes estrangeiros	Práticas de negócio pouco familiares
Distribuição	Diferenças na linguagem verbal e não verbal
Complexidade dos canais de distribuição estrangeiros	Diferentes aspetos socioculturais
Acesso a novos canais de distribuição	
Conseguir uma representação local de confiança	
Manter controlo sobre os intermediários	
Dificuldade em manter inventário no estrangeiro	
Logísticas	
Custos de transporte e seguros	
Criação de armazéns no estrangeiro	
Promoção	
Ajustar ações promocionais para o novo mercado	

3.5. Seleção de mercado

O processo de seleção do país alvo é uma componente essencial no processo de internacionalização de qualquer organização, uma vez que há questões práticas que dificultam a entrada em todos os países existentes. Além disso, nem todos os países possuem as mesmas características e potenciais, pelo que as organizações devem escolher cuidadosamente em que mercados gastam os seus recursos limitados (Alon, 2004). Tendo em conta o contexto complexo do ambiente internacional, os gestores têm bastante dificuldade em alcançar um consenso relativamente ao processo de seleção do mercado alvo numa expansão internacional (Kuo, 2004).

Os métodos de seleção do mercado para internacionalização podem dividir-se em dois grandes grupos (Figura 10): o agrupamento de mercados e a estimativa de mercados

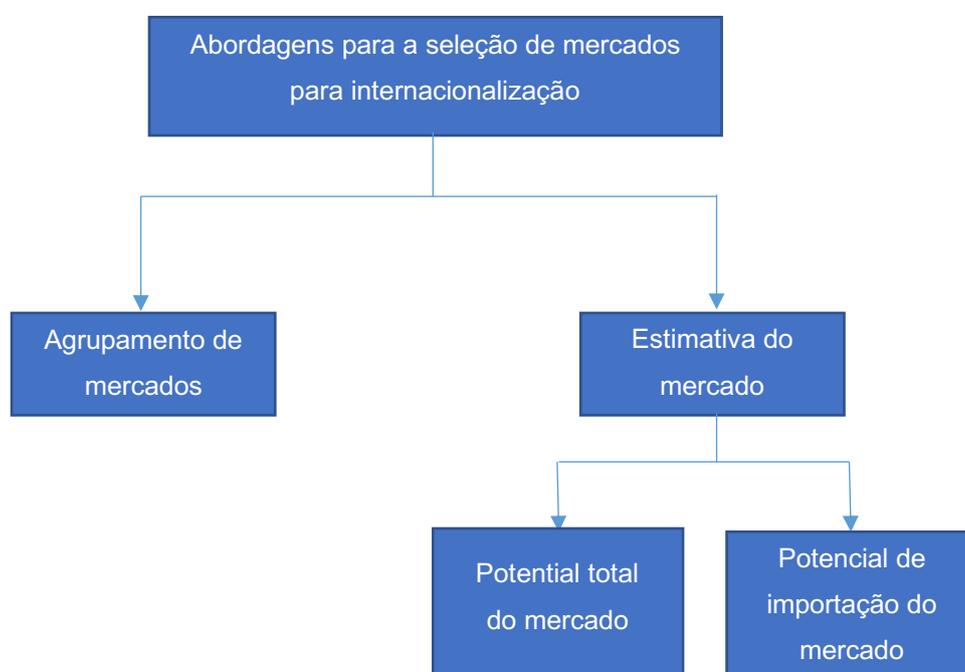


Figura 10 - Diferentes abordagens para a seleção de mercados para internacionalização

A maioria dos métodos de agrupamento de mercado é baseada numa ampla variedade de aspetos sociais, económicos e indicadores políticos para um grande número de países. Os métodos de "Macro Segmentação" visam agrupar países semelhantes em grupos comuns com base de seu status geral e tenta não medir os níveis de procura.

Um dos primeiros esforços na direção de uma abordagem para a seleção de mercado para internacionalização foi desenvolvido por (Liander, Terpstra, Yoshini, & Sherbini, 1967). A abordagem envolve a identificação de países com níveis de desenvolvimento industrial semelhantes através de agrupamento por cluster de análise ou a criação de agrupamentos de países tendo em consideração o desenvolvimento em cada região. Liander et al. (1967) propõem

que os usuários tentem encaixar o seu negócio nos vários países de um dado cluster e só depois passar para o próximo cluster. A principal falha do modelo descrito por (Liander et al., 1967) é que o processo de triagem depende exclusivamente de indicadores gerais do país, não sendo específicos para o produto em questão.

De acordo com os modelos de Cavusgil (1996) e Root (1994) o processo seletivo do mercado deve ser composto por três fases distintas. Por um lado Cavusgil (1996) defende que a primeira fase deve ser composta por uma triagem dos fatores que a organização valoriza e que necessita para ser bem sucedida. A segunda fase deve ser a identificação dos mercados com base nos fatores determinados anteriormente e o passo final é a seleção do mercado desejado. Já Root (1994) defende que o processo deve incluir todos os países possíveis e numa primeira fase eliminar alguns países com uma triagem preliminar de acordo com a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico. Numa segunda fase é realizada uma triagem mais profunda onde se analisam dados específicos do mercado da organização e da procura e oferta dos produtos ou serviços que a organização pretende explorar, são ainda feitas estimativas para o potencial do mercado e para as suas taxas de crescimento e analisadas as forças e fraquezas da concorrência e possíveis barreiras à entrada, por fim na última fase é feita a seleção do país analisando os objetivos da organização e contrapondo com a análise dos mercados feita na fase anterior.

A distância psicológica entende-se como sendo a combinação de todos os fatores que impedem as trocas de informação entre as organizações e o mercado onde atuam. Alguns exemplos de fatores que aumentam a distância psicológica são as barreiras linguísticas, de práticas de gestão, culturais e económicas de um país (Johanson & Vahlne, 1977). Dessa forma, uma organização deve apresentar uma preferência por um mercado alvo onde a distância psicológica seja reduzida e deve considerar a proximidade cultural um dos critérios de seleção (Melin, 1992).

De acordo com Croué (1993) é comum a primeira opção para um mercado alvo de uma organização surgir devido a um contacto comercial de um parceiro estrangeiro. Quando assim é, considera-se que a organização não escolheu o mercado em função deste, mas sim devido a uma oportunidade externa que surgiu.

Os métodos anteriores são baseados no facto de que os mercados mais atraentes para uma dada empresa são os que mais se assemelham ao mercado onde esta já se encontra presente. Na categoria "estimativa do mercado", os mercados externos são avaliados com base em um ou em vários critérios, sendo que os mercados com pontuação mais alta são os mercados selecionados. Os critérios utilizados na estimativa de mercado variam de método para método e pode incluir indicadores de riqueza, tamanho, crescimento, competição e acesso do mercado sob análise. Os métodos agrupados na categoria "Estimativa do mercado" são bastante diversos e podem ser subdivididos naqueles que avaliam o potencial total dos mercados externos e aqueles que se concentram no potencial de importação do mercado (Papadopoulos & Denis, 1988)

3.6. Setor sem fins lucrativos (*Non-profit*)

3.6.1. Conceito

O setor não lucrativo em Portugal é considerado uma força económica significativa, uma vez que envolve 250.000 trabalhadores a tempo inteiro e representou no ano de 2002, 4,2% do produto interno bruto. Do número de trabalhadores referido, perto de 70% encontram-se em posições remuneradas e os restantes trabalhadores são voluntários (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005).

Segundo o Decreto de Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, para que uma entidade possa ser definida como organização sem fins-lucrativos e assim pertencer ao setor não lucrativo, deverá ser: organizada, privada, não distribuidora de lucros, autogovernada e voluntária (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, 2007). Para ser considerada organizada, a entidade deve encontrar-se formalmente registada, ou no caso de estar apenas informalmente registada deverá apresentar provas da realização de reuniões regulares, regras de procedimento, ou algum grau de permanência organizacional. Para ser considerada privada, a entidade deverá ser institucionalmente separada do governo, ou seja, não pode fazer parte do governo nem pode ser controlada por este. Em qualquer entidade que pertença ao setor não lucrativo, o lucro gerado não pode ser distribuído pelos seus membros, dirigentes ou gestores, poderá apenas ser reinvestido na organização, no investimento de recursos humanos, melhoria de infraestruturas entre outras. As organizações sem fins lucrativos deverão ter os seus próprios procedimentos de governação e não devem ser controladas por entidades externas. Assim, devem ter os seus próprios recursos humanos para controlar e gerir as atividades da organização. Uma entidade para ser voluntária deverá ter algum grau de contribuições voluntárias, que poderá ser sob a forma de mão de obra voluntária ou sob a forma de doações (Salamon & Anheier, 1992, 1997)

A Lei de Bases da Economia Social publicada em Portugal em 2013 (Lei nº30/2013) veio através do seu Artigo 4º ajudar a clarificar as entidades que integram o setor não lucrativo em Portugal. Legalmente encontram-se enquadradas algumas entidades no setor não lucrativo em Portugal como, associações mutualistas, fundações, cooperativas, misericórdias, instituições particulares de solidariedade social e associações que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local e entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário do sector cooperativo e social. Neste enquadramento legal estão ainda as Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), estatuto dado a algumas organizações. O Artigo 5º da Lei nº 30/2013 define as diferentes entidades anteriormente mencionadas como “entidades autónomas e atuante de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;

- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.”

(Lei de Bases da Economia Social, 2013)

3.6.2. Divisão do setor não lucrativo

O setor não lucrativo está dividido segundo a Classificação Internacional para Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO) (Salamon & Anheier, 1996). A tabela seguinte (Tabela 3) apresenta esta classificação aplicada ao setor não lucrativo em Portugal (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005).

A aplicação desta grelha pode e deve ser discutida nalguns casos, sobretudo ao nível de organizações pertencentes ao primeiro grupo, uma vez que estas organizações têm diversos fins. Assim, a classificação das organizações sem fins lucrativos através da ICNPO deve ser realizada caso a caso. Esta tarefa exibe caráter dinâmico, devido à capacidade de adaptação de muitas instituições do setor não lucrativo às necessidades da população.

Tabela 3 – Classificação Internacional para organizações sem fins lucrativos aplicada ao setor não lucrativo em Portugal. Adaptado de Franco et al. (2005)

Nº	Designação Grupo ICNPO	Tipo de organizações em Portugal
1	Cultura e recreação	Cultura e Artes: Museus Jardins zoológico e aquários Sociedades históricas ou literárias Associações de artes performativas Fundações culturais
		Desporto: Associações recreativas e desportivas
		Outros Clubes sociais a recreativos: Casas do povo
2	Educação e investigação	Educação: Jardins de infância Escolas de 1º, 2º e 3º ciclo e de ensino secundário Escolas Profissionais Universidades
		Investigação: Centros de Investigação para investigação médica, ciência e tecnologia e ciências sociais e políticas
3	Saúde	Hospitais Centros de reabilitação Lar de idosos

		Centros hospitalares psiquiátricos Centros de saúde
4	Serviços sociais	Serviços sociais: Santa Casa da Misericórdia Associações de solidariedade social Cooperativas de solidariedade social Emergência e socorro: Associações de bombeiros voluntários Apoio ao rendimento: Associações mutualistas Santa Casa da Misericórdia
5	Ambiente	Ambiente: Organizações Não Governamentais de proteção do ambiente Jardins botânicos Associações de horticultura Animais: Associações de proteção dos animais Santuários e refúgios para a proteção e preservação da vida selvagem Serviços veterinários
6	Desenvolvimento e habitação	Desenvolvimento económico, social e da comunidade: Organizações de desenvolvimento local Habitação: Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores Emprego: Apoio ao emprego Programas de reinserção social
7	Leis, política e defesa de causas	Organizações cívicas e de advocacia: Associações de defesa dos direitos humanos em geral Leis: Associações de apoio à prevenção do crime Reinserção social de prisioneiros Serviços de apoio às vítimas Associações de proteção do consumidor Organizações Políticas: Partidos Políticos
8	Internacionais filantrópicos e promotores do voluntariado	Fundações doadoras (<i>Grant-giving</i>) Associações promotoras do voluntariado Associações de angariação de fundos Banco Alimentar
9	Internacional	Cruz Vermelha Portuguesa Médicos do Mundo Programa MOVE Paramédicos da Catástrofe Internacional
10	Religião	Associações auxiliares a congregações religiosas Congregações religiosas Igrejas, mesquitas, sinagogas, templos, seminários e santuários
11	Associações empresariais profissionais e sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos

3.6.3. Sustentabilidade no setor *non-profit*

Foi realizado um projeto no âmbito da Economia Social e a sua Sustentabilidade como fator de Inclusão Social com o objetivo de analisar a sustentabilidade das IPSS. Um inquérito foi

realizado junto das IPSS portuguesas sobre a situação financeira das mesmas nos anos 2009, 2010 e 2011. Na Tabela 4, encontram-se os dados obtidos do inquérito relativamente à estrutura dos financiamentos das IPSS (Pestana, Fialho, Soares, & Chau, 2012)

Tabela 4 – Principais fontes de financiamento (em %) das IPSS nos anos 2009, 2010 e 2011. Adaptado de Pestana et al. (2012)

Fontes de Financiamento	2009	2010	2011
Vendas	12,5%	10,5%	10,4%
Prestação de Serviços	9,9%	7,8%	9,7%
Protocolo com Segurança Social com acordo típico	12,6%	15,8%	16,1%
Protocolo com Segurança Social com acordo atípico	16,2%	14,0%	13,9%
Protocolo com autarquia	5,8%	4,5%	3,3%
Promoção de atividades	0,0%	13,4%	13,3%
Outras Fontes de Receita	11,7%	16,7%	16,1%
Rendimento de Capital	15,6%	13,4%	13,2%
Legados, Doações e Heranças	15,6%	3,9%	3,9%

Cerca de um terço do financiamento das IPSS provém dos protocolos assinados com entidades públicas centrais e locais. Cerca de 19 a 20% do financiamento corresponde ao peso do conjunto vendas de bens e prestação de serviços. O aumento da promoção de atividades de 0% para 13,4% do ano 2009 para ano 2010 é de evidenciar, o que demonstra que as IPSS procuraram aumentar o seu financiamento através da promoção e desenvolvimento de outras atividades. A principal fonte de custo apontada pelas IPSS está o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (Tabela 5).

Tabela 5 – Principais fontes de custo (em % nos anos 2009, 2010 e 2011). Adaptado de Pestana et al., (2012).

Custos	2009	2010	2011
Gastos	14,1%	18,4%	29,2%
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	55,8%	36,3%	19,7%
Fornecimentos e serviços externos	18,8%	14,1%	20,3%
Gastos com pessoal	11,4%	31,3%	30,8%

Na Tabela 5 é possível observar um aumento que os gastos com pessoal aumentaram para mais do dobro do ano de 2009 para ano de 2010. Assim, é possível concluir que as IPSS investiram nos recursos humanos.

Na Figura 8 estão representados a verde os principais custos que as IPSS estão sujeitas, do mesmo modo, a roxo estão representadas as principais fontes de receita das IPSS. As três principais dificuldades financeiras das IPSS que responderam ao inquérito depreendem-se com

o gasto de energia, o gasto com pessoal e o gasto com a alimentação (Figura 11). O elevado peso destas parcelas nos gastos da IPSS é consistente com as respostas dadas. Os custos com energia, pessoal e alimentação são custos fixos, estruturais e com pouca flexibilidade de ajuste. Dado o seu elevado peso na estrutura dos custos, naturalmente que constituem uma preocupação para uma boa gestão das IPSS (Pestana et al., 2012)

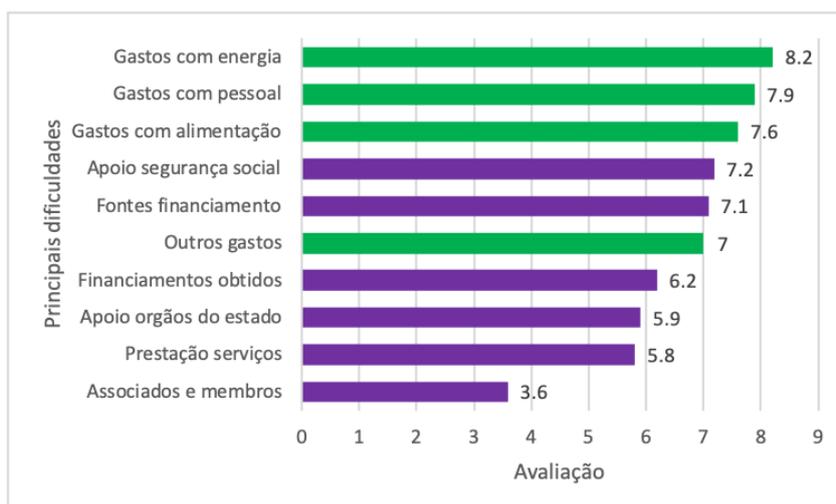


Figura 11 – Principais gastos das IPSS de Pestana et al. (2012)

3.6.4 Desafios

Segundo o estudo realizado no âmbito do projeto “A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social” por Pestana et al. (2012), os grandes desafios e fraquezas que as organizações sem fins lucrativos apresentam, incluem:

1. A grande dependência financeira do Estado e a crescente exigência de cumprir critérios e responder a um enorme conjunto de regras impostas, de forma a assegurar o suporte financeiro público;
2. A necessidade de reinventar os seus modelos de negócio;
3. Os equipamentos e as instalações;
4. A integração das Tecnologias de Informação e Comunicação;
5. A qualificação dos seus funcionários;
6. As alterações demográficas.

Para além dos seis pontos mencionados anteriormente, a mão de obra e o mecenato podem também ser grandes desafios encontrados por estas organizações (Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010). A mão de obra pode ser constituída por voluntários e assalariados. Para contar com o apoio de voluntários é necessário saber atraí-los, geri-los e mantê-los. Assim, torna-se fundamental compreender como se gerem pessoas com diferentes tipos de motivações. A estrutura de fundos de uma organização sem fins lucrativos pode dividir-se em fundos públicos (nacionais e comunitários), doações privadas (ofertas de particulares, mecenato empresarial, peditórios, rifas, eventos, etc.) e fundos próprios (vendas de bens e serviços, participações dos utentes, quotas de membros, etc.) (Parente, 2014). Quando se abordam as origens dos

fundos numa organização sem fins lucrativos, abordam-se também os seguintes conceitos (Andrade & Campos, 2007):

- A “sobre comercialização” no caso de uma organização optar por uma via assente em receitas próprias e atividades lucrativas financiadoras das atividades centrais para a missão, adquirindo assim independência financeira;
- A “sobre dependência” no caso de uma organização optar por fundos públicos e/ou pelas doações privadas, sendo assim sempre dependentes financeiramente.

Alguns desafios críticos para este setor são ainda apontados por Franco et al. (2005), designadamente, o aumento do conhecimento do público sobre o sector não lucrativo, o fortalecimento do enquadramento legal, a melhoria da capacidade da sociedade civil e a melhoria das relações entre o governo e as organizações sem fins lucrativos.

3.6.5. Modelo de negócio social

Num passado recente tem existido um interesse cada vez maior em modelos negócios sociais, esse interesse é estimulado pelo ambiente cada vez mais competitivo que existe no setor não lucrativo. As *non-profits* hoje em dia vêem-se obrigadas a operar num ambiente extremamente competitivo com cada vez mais necessidades nas comunidades que procuram ajudar e tipicamente menos oferta de angariação de fundos com uma crescente competição por donativos e prémios (Weerawardena & Mort, 2006). Um número cada vez maior de iniciativas em todo o mundo tem desafiado esta lógica da dificuldade na angariação de fundos que os impede de fornecer os seus serviços a quem precisa. Estas iniciativas baseiam-se num modelo de negócio social que utilizando novos tipos de recursos e utilizando recursos antigos de novas maneiras conseguem criar modelos de criação de valor (Seelos & Mair, 2005).

Os modelos de negócio social têm como objetivo desenvolver soluções sustentáveis para eliminar os vários tipos de pobreza. Muitas vezes estas iniciativas começam por se propor a resolver problemas locais mas que na verdade têm expressões globais, tais como o acesso a água potável ou cuidados básicos de saúde (Santos, 2009). Para conseguir atingir estes objetivos, os negócios sociais combinam lógicas e métodos de diferentes setores e indústrias o que leva a que combinem também características chave de organizações públicas e privadas (Battilana & Lee, 2014; Doherty, Haugh, & Lyon, 2014).

Margiono, Zolin, & Chang (2018) identificam quatro pontos chave que devem estar definidos nos modelos de negócio sociais: criação de valor social, lógica de empresa privada, financiamento público ou privado e controlo público ou privado:

1. Criação de valor social

A missão de dar prioridade à criação de valor social elimina o princípio da maximização do lucro que existe na maioria dos modelos de negócio tradicionais. Esta visão garante que os benefícios para o público alvo do modelo são priorizados nas decisões de criação de valor. Esta é a principal característica que distingue um modelo de negócio social de um modelo de negócio comercial.

2. Lógica de empresa privada

Uma vez que os modelos de negócio sociais não têm como objetivo a maximização do lucro, a distribuição de lucros é também bastante limitada. Assim sendo pode-se aferir que os modelos de negócio sociais seguem a mesma lógica que as empresas privadas em relação à distribuição de lucro porque tal como numa empresa privada apenas os proprietários têm o direito exclusivo de decidir sobre o destino dos lucros.

3. Financiamento público ou privado

O financiamento de negócios sociais pode ter origem em privados ou em financiamentos públicos através do estado de cada país. Cada uma destas fontes de financiamento exerce diferentes influências na captura e criação de valor social. Caso o financiamento seja público existe uma menor viabilidade para a criação de lucro financeiro uma vez que o dinheiro pago pelos contribuintes não deve ser utilizado para geral lucro para terceiros, por outro lado o financiamento privado pode pressionar a criação de modelos que visem em maior parte o lucro financeiro que a criação de valor social.

4. Controlo público ou privado

Como todas as organizações, os negócios sociais estão sujeitos a controlo externo, que tal como o financiamento pode ser público ou privado. Quando o controlo é público é esperado que seja totalmente dedicada à criação de propostas de criação de valor social, contrastando com o controlo privado onde existe a expectativa da criação de propostas que além do valor social também sejam lucrativas para o mercado comercial. Por outras palavras os negócios sociais são viáveis devido aos seus *stakeholders* e devem direccionar os seus recursos, atividades, parceiros e tecnologias de modo a beneficiarem tanto os financiadores como os beneficiários.

Estes quatro pontos chave funcionam como fundações que permitem identificar os tipos de modelos de negócio existentes. Como se pode ver na Figura 12, cada um destes três tipos de negócio social está resumidos na Tabela 6 de acordo com as diferentes características que possuem.

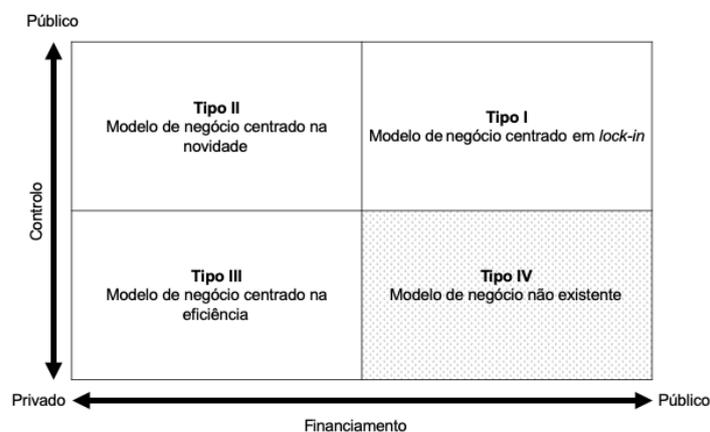


Figura 12 - Tipos de modelo de negócio, adaptado de Margiono et al. (2018)

Tabela 6 – Três diferentes modelos de negócios sociais. Adaptado de Margiono et al. (2018)

	Tipo I: Modelo centrado em <i>lock-in</i>	Tipo II: Modelo centrado na novidade	Tipo III: Modelo centrado na eficiência
Descrição	As atividades são configuradas de uma maneira que os custos para sair da rede são elevados	As atividades são configuradas de uma nova maneira, baseada em abordagens inovadoras	Atividades são configuradas de maneira eficiente; Custos de transações baixos
Características Chave	Financiamento público; Controlo publico	Financiamento privado; Controlo público	Financiamento privado; Controlo privado
Dimensões dos modelos de negócios	Maximização do valor social; A criação de valor é obrigatória; A captura de valor é inibida	As propostas de valor social são obrigatórias; pode existir criação de valor; A captura de valor é inibida	Propostas rentáveis e criação de valor são legítimas; Captura de valor é encorajada.
Nível de Autonomia	Baixa capacidade de tomadas de decisão independentes sobre o uso de recursos na missão social	Moderada capacidade de tomadas de decisão independentes sobre o uso de recursos na missão social	Elevada capacidade de tomadas de decisão independentes sobre o uso de recursos na missão social
Nível de Legitimidade	Baixa legitimidade no mercado; Elevada legitimidade pública e social	Legitimidade moderada no mercado; Elevada legitimidade pública e social	Legitimidade elevada no mercado; Baixa legitimidade pública e social
Beneficiários e Lucro	Beneficiários gerais; Baixo lucro	Beneficiários gerais; Lucro moderado	Beneficiários selecionados; Lucro alto

3.7. Internacionalização de negócios sociais

Os negócios sociais geralmente estão concentrados em nichos de mercado, principalmente, em contextos locais, não sendo por isso usual assumirem uma dispersão uniforme de forma global (European Commission, 2015). Além do seu potencial de impacto não estar completamente alcançado devido às limitações geográficas, há uma necessidade cada vez maior e mais diversa de necessidades sociais, o que implica uma presença relevante e crescente de negócios sociais (Galitopoulou & Noya, 2016).

3.7.1 Negócios Sociais vs. Negócios Convencionais

Quando o principal objetivo de uma empresa é maximizar o lucro ou valor para os acionistas, como é o caso das empresas convencionais, a replicação implica geralmente crescer o negócio, expandir mercados e atingir economias de escala. Inversamente, o principal alvo dos negócios sociais é expandir e aprofundar o seu impacto social criando valor para as pessoas, a

comunidade e a sociedade. Alguns destes negócios querem aumentar o número de beneficiários e por isso têm uma abordagem quantitativa de modo a alargar o seu impacto social. Outros negócios diversificam as suas atividades para dar resposta a novas necessidades sociais tendo assim uma abordagem qualitativa para aprofundar o seu impacto (Heinecke & Mayer, 2012).

Na Tabela 7 é apresentada uma comparação entre os pontos chaves que diferenciam a internacionalização de uma empresa social e uma empresa convencional.

Tabela 7 - Comparação entre internacionalização de um negócio social e um negócio convencional, adaptado de Galitopoulou & Noya (2016)

	Negócio Social	Negócio Convencional
Principal Objetivo	Expandir impacto social	Maximizar Lucro
Produtos ou serviços prestados	Foco em serviços de interesse geral que sejam complicados de transferir por serem intensivos, personalizados e pessoais	Principalmente produtos standard que podem ser facilmente transferidos de um local para outro
Relações	Parceiros altamente colaboradores	Relações altamente competitivas



Principais padrões de escala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expandir um modelo de negócio social comprovado ▪ Replicar um modelo de negócio comprovado ▪ Estabelecer parcerias ▪ Partilhar conhecimento 	Crescer o negócio e expandir para novos mercados.
-------------------------------------	--	---

3.7.2. Estratégias de crescimento de negócios sociais

Galitopoulou & Noya (2016) apresentam as estratégias para a internacionalização de negócios sociais separadas em quatro grandes grupos, expansão, replicação, parcerias ou partilha de conhecimento:

Expansão interna - Escalar através da expansão

No crescimento operacional, o negócio social tira partido de economias de escala, aumentando, assim, a eficiência e a produtividade das suas operações e processos. Negócios que já tenham o modelo operacional consolidado com impacto comprovado, o crescimento operacional é o método preferencial, uma vez que este método permite manter a mesma operação, alcançando um maior número de beneficiários. (Weber & Kröger, 2015 apud Bertelsmann Stiftung, 2013). O crescimento operacional permite aos negócios sociais aumentarem o seu impacto diversificando as atividades relacionadas com a sua missão, quer seja por adicionar atividades à sua cadeia de valor ou expandir para um novo ramo de atividade (Leclaire, 2014)

No modelo de expansão interna, é a própria organização que executa todo o processo de expansão dos seus produtos e serviços e chega às diferentes localizações pretendidas através de escritórios regionais ou de subsidiárias. Naturalmente, neste modelo existe um controlo total da organização sobre todo o processo de replicação, mas do mesmo modo todo o risco financeiro recai também sobre a organização. A pessoa ou equipa encarregue da replicação é um empregado da organização central e conseqüentemente seguirá a visão e os protocolos internos. Estes modelos são apropriados para organizações que sejam altamente complexas, requeiram uma grande quantidade de recursos para formar possíveis replicadores e cujos produtos ou serviços sejam muito individuais e pessoais. (Morschett, Schramm-Klein, & Zentes, 2010)

Afiliação - Escalar através da replicação e parcerias

O crescimento de negócios sociais pode realizar-se através da replicação, noutros contextos geográficos, dos métodos já existentes. A replicação apresenta como principais vantagens o aumento do impacto social sem aumentar a estrutura organizacional base, pode ser facilmente adotada e adaptada por terceiros. (Galitopoulou & Noya, 2016). A criação de um *franchising* social leva a uma rápida e exata replicação do modelo de negócio existente por outras entidades. Assim, o negócio social mantém algum controlo sobre a operação. Para esta estratégia ser bem sucedida deve existir um conjunto de parâmetros acordado entre a organização base e a entidade que vai executar a replicação (Mavra, 2011).

O estabelecimento de parcerias estratégicas entre o negócio social e outras organizações, como, entidades públicas, negócios privados ou outros negócios sociais, permite que o negócio social em questão tenha um acesso mais rápido a novos mercados do que outras estratégias de crescimento.

Assim, o negócio social pode beneficiar de contratos com a segurança social ou ter apoio a candidaturas a novos financiamentos. Outra vantagem desta estratégia é o facto de muitas vezes ser possível uma partilha de infraestruturas entre o negócio social e os parceiros estratégicos que permitem a otimização e aumento dos processos operacionais. As entidades parceiras podem beneficiar da parceria com o negócio social através de uma nova abordagem aos serviços sociais. (Wixley & Noble, 2014).

Os modelos de afiliação surgem quando a organização que pretende replicar expande o seu impacto através do estabelecimento de relações oficiais com outras organizações ou indivíduos independentes. Na maior parte dos casos é estabelecido o enquadramento legal dentro do qual a parceria se vai gerar e a organização original cobra taxas aos implementadores. A melhor forma de a relação ser bem-sucedida passa por explorar bem os recursos locais e consolidar o conhecimento centralizado da organização original. Esta relação de proximidade permite à organização original continuar a monitorizar o impacto e ter algum controlo relativamente ao decorrer da replicação conseguindo assim proteger melhor a sua marca. Contudo devido à necessidade de criar estas parcerias estes modelos acabam por ser mais demorados que os modelos baseados na disseminação. (Morschett et al., 2010)

Disseminação - Escalar através de partilha de conhecimento

A partilha de informação entre o negócio social e outros negócios sociais, pode aumentar o seu crescimento, uma vez que a partilha de informação e conhecimento permite ao negócio social em questão retirar aprendizagens que sejam proveitosas para o seu processo de crescimento (Galitopoulou & Noya, 2016). Esta partilha de informação pode ser feita de uma forma formal através de formações oficiais onde a organização oferece os seus conhecimentos a uma outra organização específica. Por outro lado, a partilha pode ser feita de uma forma informal onde a informação é disponibilizada publicamente, de modo a que chegue ao maior número possível de recipientes (Leclaire, 2014). Do mesmo modo, empresas sociais podem transmitir a sua cultura organizacional, o seu conhecimento, os seus modelos e processos para que outras entidades possam replicar o seu modelo. Esta partilha de informação e conhecimento, é muitas vezes feita através de acordos com o intuito de poder replicar o modelo de negócio social noutras locais que requeiram uma grande adaptação ao modelo original (Weber, Kroeger, & Lambrich, 2012).

Nos modelos de disseminação, a organização principal cria os recursos que permitam a um indivíduo ou organização independente implementar o projeto num novo local. Estes são os modelos de entrada que apresentam um maior nível de flexibilidade, uma vez que a base deste modelo é a premissa de que qualquer pessoa ou entidade poder replicar o projeto. Os modelos de disseminação são adequados quando o serviço ou produto a replicar pode ser facilmente copiado, não devem ser utilizados modelos de disseminação quando o produto ou serviço pode sofrer desvios e comprometer assim o impacto. Geralmente, nestes modelos não existe uma relação legal entre a organização original e os replicadores. A hipótese de monetizar este tipo de modelos de replicação passa por cobrar uma taxa de acesso à documentação necessária e algum apoio no processo inicial. (Morschett et al., 2010)

3.7.3. Barreiras ao crescimento de negócios sociais

Mavra (2011) conduziu entrevistas a organizações sem fins lucrativos em várias fases do processo de replicação, identificaram alguns fatores que as impediram de realizar uma replicação com sucesso. Estas barreiras foram encontradas essencialmente no caso do *franchising* social. Em termos gerais, as restrições podem ser agrupadas em fatores internos - relacionados a questões como o relacionamento entre a empresa franquidora e a empresa franquiada - e fatores externos, incluindo financiadores, comissários e o ambiente político e económico em que estas organizações operam.

Parceiro errado

O objetivo ou a natureza do negócio social em questão pode não ser bem entendido pelo parceiro com o qual o contrato/licença social de *franchising* é realizado, o que pode levar a que o parceiro tome medidas erradas. O parceiro, pode ainda, estar demasiado focado no retorno

financeiro, levando a que se esqueça da missão do negócio social, levando a que o *franchising* realizado não tenha sucesso.

Resistência interna à replicação

Cautela e medo foram alguns dos sentimentos transmitidos por alguns concelhos de gestão das organizações entrevistadas em relação à replicação da sua empresa social. As principais preocupações eram de que a organização pudesse perder a sua força como marca local. Ainda, algumas das empresas sociais entrevistadas pensam que sua comunidade e seus problemas são únicos e, portanto, devem manter a empresa local, não avançando assim com a replicação.

Financiamento

A maioria das empresas sociais entrevistadas indicou como principal barreira, arranjar financiamento para replicar ou expandir a empresa já existente.

O maior problema em arranjar financiamento para os *franchisings* sociais foi o facto de os financiadores ficarem relutantes em relação à conotação comercial a que a palavra *franchising* está associada. Por outro lado, os investidores mostraram-se preocupados com o tema de *franchising* social, uma vez que têm pouco conhecimento em relação aos retornos sobre investimento e os graus de risco do seu investimento.

Entrada no mercado

O financiamento para replicar o negócio social já existente, mostrou ser por parte das empresas sociais entrevistadas a principal barreira à replicação. Esta dificuldade assenta no facto de os investidores se mostrarem preocupados com o tema *franchising* social, uma vez que têm pouco conhecimento em relação aos retornos sobre investimento e os graus de risco do seu investimento.

Perceção de empresa social como ‘amadora’

Por último, foi reconhecida como barreira à replicação o facto das empresas sociais serem vistas pela comunidade onde atuam como projetos comunitários amadores. Assim, torna-se então, difícil mudar a perceção da comunidade, de forma a que empresa social em questão seja vista como uma oportunidade de investimento.

3.7.4. Aptidão para replicação de negócios sociais

Antes de se iniciar o processo de replicação de uma organização é necessário aferir se a sua estrutura está desenhada e preparada para o efeito. Dees, Anderson, & Wei-Skillern (2004) consideram cinco pontos essenciais para verificar se o modelo está pronto para ser replicado ou se ainda necessita de ajustes, tais como: o produto ou serviço a expandir ainda necessita de melhorias; a receptividade do mercado alvo ao produto ou serviço; quais os recursos necessários para conseguir ser bem sucedido; as hipóteses da replicação ser negativa,

comprometendo o impacto do projeto; e quais as metas e se estão alinhadas com a criação de impacto social.

Uma ferramenta frequentemente utilizada para uma organização aferir a sua prontidão para replicar é através da resposta a várias questões que forneçam uma posição da organização em 10 pontos chaves fundamentais. Social Enterprise Academy (2016) e Cele & De Bruin (2015) explicam esses 10 pontos fundamentais da seguinte forma:

- Compromisso – Se a equipa e direção estão motivados com o processo de replicação;
- Aprendizagem – Se o produto/serviço é facilmente transferível e adaptável a novas localizações;
- Operações – Se o modelo está sistematizado e todos os processos estão devidamente definidos;
- Procura – Se a procura está identificada no mercado alvo e se é necessária uma resposta para o problema;
- Avaliação – Se existe um impacto social comprovado por uma entidade independente;
- Duplicação – Se o produto ou serviço é facilmente replicável localmente sem necessidade de grandes apoios centrais;
- Financeiro – Se o modelo é sustentável e estável no mercado inicial;
- Identidade – Se a marca é reconhecida e com potencial para crescer;
- Recompensa – Se a organização acrescenta valor social e económico ao problema;
- Modelo – Se o modelo de intervenção e problema social é claro para todos e reconhecido;

Utilizando estes mesmos 10 pontos como base, Temple, Carey, Brereton, & Jonsdottir (2011) sugerem a avaliação quantitativa de cada um destes pontos para avaliar a organização em cada um deles e caso a avaliação não seja ideal para a replicação definir um plano de ação que permita chegar às condições ideais para o fazer. Os autores chamam a atenção para o facto de esta área não ser uma ciência exata e que esta ferramenta deve ser suada principalmente para avaliar as áreas em que a organização necessita de melhorar. Sugerem ainda a realização de perguntas algumas perguntas de resposta aberta específicas a cada organização de modo a aferir as principais forças, fraquezas e preocupações da organização.

4. Metodologia

A metodologia usada nesta dissertação consiste em cinco passos apresentados em baixo:

1. Contextualização

Numa primeira fase irá ser feita a análise em termos de impacto de evolução dos produtos existentes com base nos pontos fortes e fracos de cada produto, bem como a sua contribuição para a sustentabilidade e impacto da organização.

2. Grau de aptidão para a replicação

Antes de se iniciar o processo de replicação de uma organização é necessário aferir se a sua estrutura está desenhada e preparada para o efeito. Dees, Anderson, & Wei-Skillern (2004) consideram cinco pontos essenciais para verificar se o modelo está pronto para ser replicado ou se ainda necessita de ajustes, tais como: o produto ou serviço a expandir ainda necessita de melhorias; a receptividade do mercado alvo ao produto ou serviço; quais os recursos necessários para conseguir ser bem sucedido; as hipóteses da replicação não ser realizada corretamente, comprometendo o impacto do projeto; e quais as metas e se estão alinhadas com a criação de impacto social.

Uma ferramenta frequentemente utilizada para uma organização aferir a sua prontidão para replicar é através da resposta a várias questões que forneçam uma posição da organização em 10 pontos chaves fundamentais. Deste modo foi realizado um questionário com os três membros da direção em vigor bem como com os diretores executivo e de operações e com o responsável pela área de estratégia e desenvolvimento, com o intuito de se analisar o grau de aptidão para a replicação. Este questionário foi desenvolvido com base em 10 pontos fundamentais. Social Enterprise Academy (2016) e Cele & De Bruin (2015) explicam esses 10 pontos fundamentais da seguinte forma:

- Duplicação – Se o produto ou serviço é replicável localmente sem necessidade de grandes apoios centrais e se existe uma estratégia concreta para o fazer (pergunta 1 do questionário);
- Avaliação – Se existe um impacto social comprovado por uma entidade independente (pergunta 2 do questionário);
- Financeiro – Se o modelo é sustentável e estável no mercado inicial (pergunta 3 do questionário);
- Operações – Se o modelo está sistematizado e todos os processos estão devidamente definidos (pergunta 4 do questionário);
- Modelo – Se o modelo de intervenção e problema social é claro para todos e se existe alguém na equipa com capacidade para gerir o processo de replicação (pergunta 5 do questionário);
- Procura – Se a procura está identificada no mercado alvo e se é necessária uma resposta para o problema (pergunta 6 do questionário);

- Aprendizagem – Se o produto/serviço é facilmente transferível e adaptável a novas localizações (pergunta 7 do questionário);
- Compromisso – Se a equipa e direção estão motivados com o processo de replicação (pergunta 8 do questionário);
- Identidade – Se a marca é reconhecida e com potencial para crescer (pergunta 9 do questionário);
- Recompensa – Se a organização gera valor suficiente no setor para que outras entidades estejam interessadas em replicar (pergunta 10 do questionário).

Utilizando estes mesmos 10 pontos como base, Temple, Carey, Brereton, & Jonsdottir (2011) sugerem a avaliação quantitativa de cada um destes pontos para avaliar a organização em cada um deles e caso a avaliação não seja ideal para a replicação definir um plano de ação que permita chegar às condições ideais para o fazer. Os autores chamam a atenção para o facto de esta área não ser uma ciência exata e que esta ferramenta deve ser usada principalmente para avaliar as áreas em que a organização necessita de melhorar. Sugerem ainda a realização de algumas perguntas de resposta aberta específicas a cada organização de modo a aferir as principais forças, fraquezas e preocupações da organização.

As respostas obtidas nesta entrevista irão permitir avaliar o modelo de negócio, a organização interna, a procura para estes produtos, que recursos são necessários afetar e qual a estratégia e o alinhamento que este processo deve seguir.

A entrevista consiste em 10 questões desenvolvidas baseadas no estudo realizado por Social Enterprise Academy (2016), cada questão tem três opções diferentes de resposta que revelam uma resposta negativa (com valor de um ponto), neutra (com valor de dois pontos) ou positiva (com valor de três pontos) relativamente à questão colocada. No final é feita uma média dos valores em cada uma das respostas para se perceber qual é o sentimento geral perante a replicação para os elementos mais decisivos na Just a Change. As questões colocadas e as respetivas respostas possíveis e a sua pontuação são:

1. Existe uma estratégia ambiciosa e realista para escalar a organização?
 1. Existe uma estratégia limitada.
 2. Boa compreensão do problema que se quer resolver e como fazê-lo. Uma boa ideia de como abordar esses problemas.
 3. Compreensão detalhada do problema acompanhada de uma pesquisa sobre o assunto. Ideias concretas e ambiciosas para resolver o problema com um plano definido.

A questão 1 avalia o ponto fundamental relativo à duplicação.

2. O impacto social da organização já foi comprovado?
 1. O impacto social é incerto ou nunca foi efetuada uma avaliação sistemática que o comprove.

2. Já foi feito um processo de avaliação e existem provas razoáveis que o modelo tem um impacto social significativo.
3. Já existiu pelo menos um processo de avaliação rigoroso e os resultados apontam para fortes provas de impacto social significativo.

A questão 2 avalia o ponto fundamental relativo à avaliação.

3. Existe um modelo de negócio sustentável e comprovado?
 1. Não há provas que demonstrem a sustentabilidade do modelo de negócio.
 2. Existe um plano de negócios e algumas provas que mostram a sustentabilidade e a capacidade de gerar receitas.
 3. Existe um plano de negócios detalhado com toda a documentação financeira necessária para comprovar a sustentabilidade do modelo.

A questão 3 avalia o ponto fundamental relativo ao financeiro.

4. As funções e processos para a replicação existem e estão bem definidos de modo a cumprir o que é necessário sem comprometer a qualidade?
 1. Poucos ou nenhuns processos existem, os valores não estão definidos ou estão fragmentados e difíceis de compilar.
 2. A maior parte dos processos estão definidos, mas com algumas falhas e os valores da organização já estão definidos.
 3. Existe uma documentação rigorosa com processos, sistemas, formação, acordos legais, procedimentos e garantia de qualidade, os valores estão bem definidos e são reconhecidos e estão espalhados pela organização.

A questão 4 avalia o ponto fundamental relativo à operação.

5. Existe alguém na equipa com capacidade disponível para liderar?
 1. Não existe um líder para o projeto.
 2. Existe um líder para o projeto com alguma capacidade para escalar.
 3. Existe um líder com experiência passada em escalar organizações.

A questão 5 avalia o ponto fundamental relativo ao modelo.

6. Existe procura e necessidade para o problema social na área alvo?
 1. Não existe procura atual ou o mercado está saturado e sem possibilidade de crescimento.
 2. A procura social não é correspondida noutros locais e o tamanho do mercado é significativo.
 3. A procura não é correspondida noutros locais e o mercado tem uma dimensão significativa e em crescimento.

A questão 6 avalia o ponto fundamental relativo à procura.

7. É possível ter sucesso num contexto diferente do atual?
1. O sucesso é muito específico da cultura local, assente em pessoas específicas e impossível ou difícil de adaptar em diferentes condições.
 2. Existem provas que é possível funcionar noutra cultura e com outras condições, mas é necessário perceber como adaptar os processos
 3. É possível trabalhar com outras condições e culturas sem grandes barreiras e sem trabalho adicional.

A questão 7 avalia o ponto fundamental relativo à aprendizagem.

8. Os restantes colaboradores e outros *stakeholders* externos apoiam a replicação?
1. Existe oposição à replicação ou não foram consultados.
 2. Existe neutralidade relativamente à replicação.
 3. Existe apoio perante a replicação.

A questão 8 avalia o ponto fundamental relativo ao compromisso.

9. A marca Just a Change é reconhecida e valorizada pelo público alvo?
1. Não existe documentação nenhuma relativa à marca
 2. A marca e os seus valores estão parcialmente documentados e são compreendidos internamente e externamente.
 3. A marca e os valores organizacionais são reconhecidos e claramente documentados, são apoiados por todos internamente e valorizados externamente.

A questão 9 avalia o ponto fundamental relativo à identidade.

10. Existem pessoas ou organizações com interesse e capacidade para replicar o projeto?
1. Não existem entidades interessadas em replicar.
 2. Há provas que existem algumas entidades interessadas e qualificadas para replicar o projeto.
 3. Existe uma grande oferta de entidades interessadas e qualificadas para replicar o projeto.

A questão 10 avalia o ponto fundamental relativo à recompensa.

A pontuação máxima possível receber com o presente inquérito é de 30 pontos (10 perguntas x 3 pontos). Assim, com base em Temple et al., (2011) foram definidos os seguintes intervalos de pontuação:

- Entre 10 e 15 a organização não está perto de estar preparada para a replicação;
- Entre 16 e 20 a organização mostra potencial para replicar, mas ainda se encontra longe de ter capacidade para o fazer;

- Entre 21 e 25 a organização já mostra capacidade de replicação, mas ainda tem trabalho a fazer em algumas áreas;
- Entre 26 e 30 a organização demonstra estar apta para iniciar o processo de replicação.

Para além destas 10 questões fechadas, foi também pedido a cada um dos inquiridos em formato de resposta aberta quais eram as suas principais preocupações perante a replicação do projeto, quais as vantagens competitivas que permitiriam a Just a Change ser bem-sucedido internacionalmente e outros comentários.

3. Análise dos Modelos de Replicação

Numa terceira fase, irá ser realizada uma análise SWOT dos diferentes modelos de replicação internacional, com o intuito de estudar a aproximação que cada modelo possa trazer aos valores e culturas da Just a Change. No final será escolhido qual o modelo a seguir para a replicação.

A análise SWOT, que investiga forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) (SWOT) de um dado modelo é um meio tradicional para comparar diferentes modelos tendo por base o quadro seguinte (Figura 13) (Ansoff, 1965; Andrews, 1987; Porter, 1991; Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 2005).

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	S trengths (forças)	W eaknesses (fraquezas)
Fatores Externos	O pportunities (oportunidades)	T hreats (ameaças)

Figura 13 - Quadro base utilizado para uma análise SWOT adaptado de Gurel & Tat, (2017).

Os pontos fortes (Forças – *Strengths*) são particularidades de cada modelo onde se assinalam os aspetos desse modelo que trazem benefícios.

Os pontos fracos (Fraquezas – *Weaknesses*) são pontos em que o modelo de replicação em análise exhibe falhas e prejudicam a organização.

As oportunidades (*Opportunities*) são hipóteses para que algo de positivo aconteça para a organização. As oportunidades surgem, geralmente, de situações de fora e exigem que se pense no futuro.

As ameaças (*Threats*) baseiam-se na análise das consequências que os obstáculos podem trazer e que podem afetar a organização de uma forma negativa.

Uma análise SWOT será realizada no capítulo do desenvolvimento para cada modelo de replicação. As diferentes análises dos diferentes modelos serão comparadas e será escolhida aquela que mais se adequar à organização tendo em conta os seus objetivos a atingir com o processo de replicação.

4. Escolha do país

Irá também ser realizado um estudo para a escolha do país ideal para iniciar a replicação. A escolha do mercado será realizada como mencionado na secção 3.8 Seleção do Mercado do capítulo anterior. Segundo Cavusgil (1996), a primeira fase para a escolha de um mercado deve ser composta por uma triagem dos fatores que a organização valoriza e que necessita para ser bem sucedida. Segundo Russow & Okoroafo (1996) existe pouco ou nenhum consenso relativamente à escolha dos critérios que cada organização deve escolher para avaliar cada um dos potenciais mercados. Gorecka & Szalucka (2013) indicam que a escolha dos critérios deve refletir e estar diretamente relacionada com os objetivos e intenções próprios de cada organização, Cavusgil (1996) sugere também que estes critérios sejam critérios valorizados pela organização em questão. Deste modo, em conjunto com a organização foram escolhidos os seguintes critérios para a análise:

1. Pobreza habitacional urbana relativa – Rácio entre o número de casos de carência habitacional em cidades e o total da população do país;
2. Pobreza habitacional rural relativa – Rácio entre o número de casos de carência habitacional em meio rural e o total da população do país;
3. Pobreza habitacional total absoluta – Número total de casos de carência habitacional por país;
4. Número normalizado de estudantes universitários²;
5. Número normalizado de noites passadas por turistas;
6. Número normalizado de fundações e outras organizações de filantropia;
7. Distância psicológica

Para a normalização foram utilizadas as seguintes equações, onde μ representa a média, n representa o número de valores pertencentes ao conjunto de dados, x é um dos valores do conjunto de dados, σ representa o desvio padrão e z representa o valor normalizado:

$$\mu = \frac{\sum_i^n x}{n} \quad (2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (x - \mu)^2}{n}} \quad (3)$$

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma} \quad (4)$$

O estudo foi feito apenas para países da União Europeia devido à sua proximidade social, económica e legal, uma vez que será a primeira replicação do projeto não faz sentido que esta

² Foi calculada a média dos estudantes de todos os países selecionados, de seguida foi calculado o desvio padrão para cada um dos países e por fim foi obtido o valor normalizado de estudantes utilizado para pontuar cada país.

seja efetuada num ambiente completamente diferente e desconhecido para a organização. O facto de todos os países em estudo pertencerem à União Europeia garante uma livre circulação dos bens, dos serviços, das pessoas e dos capitais, facilitando deste modo todas as logísticas associadas à operação da Just a Change.

Como explicado no capítulo 3, secção 3.5 Seleção de Mercado, a distância psicológica entende-se como sendo a combinação de todos os fatores que impedem as trocas de informação entre as organizações e o mercado onde atuam (Johanson & Vahlne, 1977). Desta forma é vantajoso para uma empresa optar por países culturalmente mais próximos do país de origem (Melin, 1992). Assim, neste estudo, foram considerados como culturalmente próximos os países do sul da Europa – Espanha, Grécia, Itália, Malta e Andorra (Bradshaw, 1999). A CIA (2020) considera que apesar de os países integrantes deste grupo terem alguns traços culturais próprios, são países culturalmente próximos. As economias deste grupo de países também o bastante semelhante entre si, com um grande ênfase na agricultura para consumo interno e exportação, sendo que a industrialização dos países é mais reduzida e se encontra relativamente localizada perto de grandes cidades (Nijman, Muller, & de Blij, 2016).

Assim, numa primeira iteração, os 28 países pertencentes à União Europeia³ foram ordenados em cada um dos fatores 1 a 6 mencionados em cima. Numa segunda iteração, dos 15 países com melhor pontuação, foram selecionados os países com menor distância psicológica relativamente ao país onde a organização se encontra localizada.

5. Definição de uma estratégia de Replicação

Com base no documento “Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact” escrito por Ahlert et al., (2008), foram definidos sete elementos chave, com base nas linhas orientadoras, casos práticos e listas de controlo apresentadas ao longo do documento. Conjugando as aprendizagens retiradas do documento com os pilares orientadores da Just a Change atualmente, definidos pela direção, foram retirados os sete elementos que servem de base para a definição da estratégia. Estes sete elementos são os seguintes:

1. Missão e Visão
2. Âmbito
3. Responsabilidade no *franchising*
4. Gestão da parceria
5. Qualidade
6. Modelo financeiro
7. Estrutura Legal

Uma vez que estes 7 elementos são bastante abrangentes, só será possível abordá-los e desenvolvê-los após os resultados obtidos após a análise da aptidão da organização para a replicação (Ponto 2 do capítulo 4. Metodologia), após a escolha do modelo de replicação (Ponto

³ Quando o estudo foi realizado o Reino Unido ainda fazia oficialmente parte da União Europeia.

3 do capítulo 4. Metodologia) e após a escolha do país para onde se deve dar a replicação (Ponto 4 do capítulo 4. Metodologia).

5. Resultados e discussão

Neste capítulo serão apresentados os resultados decorrentes da aplicação da metodologia descrita no capítulo 4, bem como uma análise dos resultados obtidos.

5.1. Contextualização

Antes de se iniciar a construção do modelo e da estratégia para a replicação é necessário fazer uma análise ao momento atual da Just a Change para perceber como se deve iniciar todo o processo. A análise vai incidir em três fatores chave: impacto significativo, sustentabilidade financeira e portefólio de produtos oferecidos.

5.1.1. Impacto

Nos nove anos de atividade desde a sua criação a Just a Change tem tido um crescimento significativo em termos de impacto criado. A partir do ano de 2015 podemos observar sempre um crescimento superior a 40% no número de habitações e instituições reabilitadas. Este crescimento é também acompanhado por um aumento substancial no número de voluntários e beneficiários ao longo dos anos, bem como a expansão para uma nova cidade com operações permanentes. Para a contabilização do número de cidades com presença da Just a Change não foram tidas em conta as cidades onde se realizaram programas Camp In, uma vez que se trata de um projeto esporádico e não permanente. Em 2019 houve uma redução no número de intervenções, uma vez que existiram menos programas Camp In que em 2018, devido a decisão interna de aumentar a qualidade nas obras, concentrando os mesmos recursos num menor número de intervenções. Isto é corroborado através dos números em baixo apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Indicadores de impacto da Just a Change desde a sua fundação

	2010-15	2016	2017	2018	2019	Total
Reabilitações	35	31	49	80	60	195
Beneficiários	197	261	966	1032	2110	2131
Voluntários	850	500	1000	1400	814	3750
Cidades	1	1	2	2	2	-
Team building	0	9	14	30	43	53

5.1.2. Sustentabilidade financeira

Desde o momento da profissionalização da sua estrutura, a Just a Change tem registado um enorme crescimento em termos de receitas, mas mais importante ainda que as receitas é o aumento da sustentabilidade financeira, que indica a percentagem de receitas que não vêm de donativos ou prémios de financiamento. Nesse aspeto há ainda algum trabalho a ser feito, mas demonstra grandes melhorias em comparação com o primeiro ano em que foi feita esta medição.

Como se pode observar na Tabela 9 as receitas com voluntários internacionais (um dos modelos que é aposta para a sustentabilidade financeira da Just a Change) ainda não é uma fonte preponderante de rendimentos.

Tabela 9 - Sustentabilidade financeira de 2015 a 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Receitas	39.982,36€	97.677,41€	456.756,66€	754.000€	731.925,56€
Sustentabilidade	2%	55%	62%	77%	70%
Receitas VI	-	3.670€	14.800€	10.780€	15.500€
Custo RH	17.000€	57.000€	93.000€	188.000€	198.000€

5.1.3. Portefólio de produtos

A Just a Change apresenta neste momento um portefólio sólido e equilibrado através dos seus programas de atuação: Turn Up & Keep Up, Camp In e All In. A incorporação de voluntários internacionais é vista como um contributo para a sustentabilidade da Just a Change, uma vez que cada um paga uma quantia bastante superior aos custos que representa, ao contrário dos voluntários nacionais que na inscrição apenas pagam o suficiente para cobrir o custo do seguro de obra em caso de acidente. Apesar de cada um dos programas ter as suas particularidades, o portefólio resultante da combinação de todos eles permite atingir tanto os objetivos de impacto como de sustentabilidade financeira. Na Tabela 10 é feita uma comparação dos vários programas e da magnitude dos seus contributos em termos de impacto, rentabilidade e de outras vantagens.

Tabela 10 - Comparação entre os programas em termos de impacto e rentabilidade

	Impacto	Rentabilidade	Outras vantagens
Turn Up & Keep Up	Alto	Baixa	Formação de voluntários e coordenadores de obra.
Camp In	Alto	Baixa	
All In	Baixo	Alta	
Vol. Internacionais	Nulo	Alta	Construir uma rede de contatos internacionais

Tanto o programa Turn Up & Keep Up como o programa Camp In apresentam um baixo nível de rentabilidade, mas dada a natureza das intervenções realizadas nestes programas são os projetos que apresentam maior grau de impacto junto dos beneficiários. Estes programas apresentam como principal vantagem o aumento e manutenção da rede de voluntários não

corporativos, bem como a sua formação para uma eventual chamada a coordenadores de equipa. O programa All In apesar de apresentar um nível de impacto baixo junto dos beneficiários, é o programa com um alto grau de rentabilidade, uma vez que está especificamente desenhado para ser uma fonte de rendimentos para a organização sem deixar de criar impacto. O programa de voluntariado internacional apresenta um impacto nulo, dado que mesmo sem a sua presença nenhum dos projetos ficaria com o seu impacto comprometido. Contudo, apresentam um alto nível de rentabilidade, já que os custos com este programa são muito reduzidos relativamente aos ganhos, como foi referido anteriormente.

5.2. Aptidão para a replicação

Para se aferir a aptidão da Just a Change foi realizado um questionário a elementos-chaves da Just a Change seguindo a metodologia descrita no capítulo 4. O questionário foi desenhado de modo a obter informações em quatro blocos diferentes: impacto e modelo de negócio, organização interna, procura pela replicação e oferta de recursos e estratégia e alinhamento.

Após a realização dos inquéritos, foram calculadas as medianas das seis respostas a cada uma das 10 questões. Os resultados apresentam-se demonstrados na Tabela 11.

Tabela 11 - Somatório das medianas respostas ao inquérito de aptidão para a replicação

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Soma
2	2	2	1	1,5	3	2	3	2	2	20,5

Tendo em conta que a pontuação mínima possível é de 10 pontos e máxima é de 30 pontos foram definidos os seguintes intervalos de pontuação, tal como foi descrito na metodologia do capítulo 4: entre 10 e 15 a organização não está perto de estar preparada para a replicação; entre 16 e 20 a organização mostra potencial para replicar, mas ainda se encontra longe de ter capacidade para o fazer; entre 21 e 25 a organização já mostra capacidade de replicação, mas ainda tem trabalho a fazer em algumas áreas; e entre 26 e 30 a organização demonstra estar apta para iniciar o processo de replicação.

Como se vê pelos resultados obtidos até o inquirido mais otimista não está contemplado no intervalo onde se considera que a organização está apta para executar a replicação.

Analisando cada pergunta individualmente é possível perceber em quais dos pontos é necessário trabalhar e em que pontos a Just a Change já se encontra devidamente preparado para o processo de replicação. As respostas a cada pergunta são apresentadas na Figura 14, da qual no eixo horizontal está o número de cada uma das questões e no eixo vertical é apresentada a quantidade de respostas negativas, neutras e positivas que cada questão obteve.

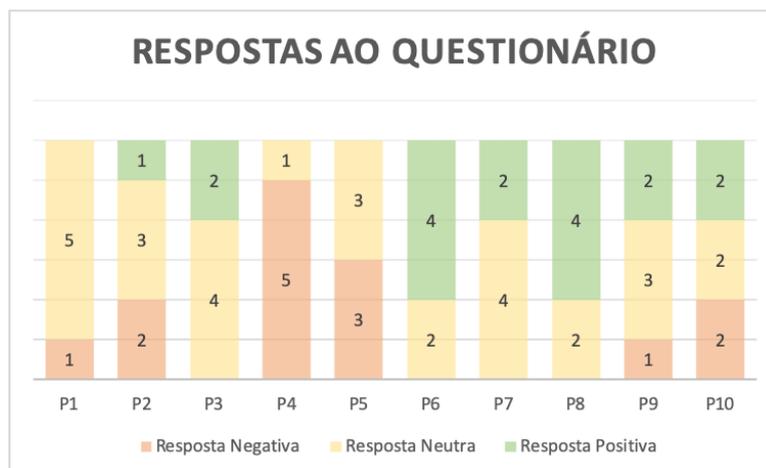


Figura 14 - Respostas ao inquérito sobre a prontidão para a replicação

Com base nas questões 2, 3 e 9, relativas ao modelo, é possível perceber que apesar do impacto físico que as reabilitações feitas pela Just a Change têm, ainda não existe um método eficaz e que comprove sem qualquer dúvida o valor do impacto social que a Just a Change pretende atingir. Metade dos inquiridos considera que nunca foi feita uma avaliação detalhada do impacto social. Em relação à sustentabilidade do modelo de negócio existe ainda algum trabalho a ser efetuado. Apesar de nenhum dos inquiridos ter respondido de forma negativa a esta questão, dois terços dos inquiridos ainda consideram que o modelo deve ser melhorado e que não está completamente comprovada a sua sustentabilidade. Relativamente à marca Just a Change, metade dos inquiridos acreditam que a marca tem algum valor, mas que ainda precisa de ser trabalhada em alguns aspetos e apenas uma pessoa considerou que não é possível saber se a marca tem valor e presença. Analisando as respostas a estas três questões são sugeridos então os seguintes pontos de ação a serem trabalhados com vista a melhorar a capacidade de iniciar um processo para a replicação:

- Sistematizar um sistema de medição de impacto social e definir desde já os KPI que se adequem a esta medição. Continuar com os sistemas de medição de impacto físico que já existem atualmente;
- Melhorar o modelo de negócio existente para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. É necessário explorar melhor oportunidades de lucro como os projetos All In e a incorporação de voluntários internacionais;
- Estudar soluções para reduzir os custos de execução. Simplificando alguns processos pode ser possível baixar os custos gerais (*overheads*);
- Desenvolver uma estratégia de comunicação mais minuciosa que garanta a presença em plataformas de redes sociais e noutros meios de comunicação, garantindo assim que o alcance da marca é o maior possível.

Para aferir a capacidade interna da organização em termos de aptidão para a replicação foram analisadas as questões 4 e 5. Através das respostas a estas duas questões fica claro que esta é a área que mais necessita de crescer para que a organização como um todo esteja pronta

para a replicação. No conjunto das duas questões não existiu nenhuma respostas positiva e a maioria das respostas foram negativas. Em relação à documentação todos os inquiridos exceto um consideram que não existem processos suficientemente definidos para que seja fácil alguém de fora replicar o projeto e adaptá-lo às necessidades específicas do local onde pretende fazê-lo. Metade dos inquiridos considera que não existe ainda alguém na equipa com capacidade suficiente para liderar o projeto de replicação, enquanto que a restante metade pensa que esta pessoa existe mas sem a experiência de processos de replicação passados. Tendo em conta que dos quatro blocos definidos neste questionário a organização interna é, sem dúvida, o bloco mais crítico e o que melhor necessita de estar bem definido são sugeridos os seguintes pontos de melhoria:

- Selecionar ou contratar uma pessoa que seja o líder do projeto de replicação. Preferencialmente essa pessoa deve ter experiência em replicações de outras organizações;
- Definir o papel de cada departamento interno dentro da Just a Change no projeto da replicação e garantir que existe um compromisso de ETI (equivalente a tempo integral) de cada departamento dedicado à replicação;
- Sistematizar todo o modelo e criar guias de implementação e gestão;
- Garantir recursos internos suficientes para que seja possível desenvolver e implementar uma estratégia de replicação;
- Documentar todos os processos internos de forma tal que permita a replicação e eventual adaptação desses processos dependendo do local onde será implementado o projeto.

De modo a perceber a estratégia e o alinhamento dos participantes do inquérito é necessário olhar para as questões 1 e 8. Como é possível verificar, apesar de dois dos inquiridos se considerarem neutros, não existe nenhuma oposição à replicação, mas existem algumas dúvidas que exista neste momento uma estratégia que seja inteiramente adequada para o fazer. Um dos inquiridos considera mesmo que não existe atualmente qualquer estratégia, os restantes cinco consideram existir algum entendimento relativo ao problema, mas que a estratégia existente de momento não é suficiente para a replicação. Deste modo, foram definidos os seguintes pontos de ação:

- Desenvolver uma visão concreta e um resultado esperado para o modelo de replicação. É necessário definir o que se considera sucesso para este projeto através de metas a alcançar e KPI a acompanhar;
- Estabelecer um alinhamento entre todos os principais *stakeholders* da Just a Change de modo a poder avançar;
- Estabelecer quais as funções e processos que são necessários para replicar com sucesso;
- Garantir que o líder do projeto é selecionado antes da elaboração da estratégia de modo a que ele também esteja envolvido no processo de definição desde o início.

As questões 6, 7 e 10 avaliam a necessidade social e a oferta de entidades que estejam disponíveis para assumir um projeto de replicação. Todos os inquiridos consideram que existe a necessidade social noutros locais onde a Just a Change ainda não está presente, além disso dois terços consideram ainda existir a procura no mercado que permite a sustentabilidade do negócio. Nenhum dos inquiridos considera que o sucesso apenas é possível em Portugal, apesar de dois terços considerarem que a Just a Change ainda não está completamente capaz de operar fora de Portugal. Na existência de parceiros interessados e capazes de assumir a replicação os inquiridos são unânimes, existem alguns parceiros que o passam fazer, apesar de não serem muito abundantes. Este bloco é o que está mais desenvolvido e melhor preparado dentro dos quatro blocos analisados, contudo existe ainda espaço para desenvolvimentos pelo que foram definidos os seguintes pontos de ação:

- Definir critérios para as geografias alvo;
- Desenvolver uma lista de fatores de sucesso para se perceber o que significa ter sucesso noutros locais;
- Elaborar um perfil desejado para os implementadores do projeto de modo a ser possível montar uma estratégia de recrutamento;
- Desenvolver canais de comunicação nas principais geografias escolhidas para se iniciar um processo de implementação e reconhecimento da marca nesses locais.

Nas respostas abertas os inquiridos foram questionados em relação a três pontos, preocupações perante a replicação, vantagens chave da organização e outros comentários. Na

Tabela 12, abaixo apresentada, é feita uma síntese dos principais argumentos de cada pergunta e quais os pontos de ação sugeridos que daí advêm.

Tabela 12 - Pontos de ação a retirar das respostas ao questionário

	Respostas	Pontos de Ação
Preocupações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perder foco e comprometer valores e identidade ▪ Escolha de parceiro e local correto ▪ Falta de capacidade humana e financeira para a replicação ▪ Falta de qualidade, comprometendo o impacto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir a missão e visão nucleares para base da replicação ▪ Garantir alinhamento dentro de toda a equipa
Vantagens Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor emocional da marca ▪ Sustentabilidade do modelo de negócio ▪ Forte desejo de mudança ▪ Modelo de voluntariado bem estruturado e com bom envolvimento dos voluntários ▪ Potencial para a replicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitar o valor da marca para a desenvolver ▪ Utilizar estas vantagens como base do modelo de replicação
Outros Comentários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possíveis testes para a replicação no interior do país ▪ Replicar a visão e a missão ▪ Necessário ter em conta a adaptação dos métodos de construção ▪ Utilização de redes sociais para alcançar todos os <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciar canais de comunicação nos países escolhidos ▪ Definir países iniciais e estudar os seus métodos de construção

5.3. Modelos de replicação

Para definir o modelo correto para a replicação de uma organização não se deve seguir rigidamente um único processo pré-definido, mas sim perceber de que maneira os vários modelos existentes podem fazer sentido conjugados e como melhor se adaptam à realidade de cada organização.

Serão agora apresentados vários possíveis modelos de replicação para modelos de negócio social e será realizada uma análise SWOT para cada modelo, tal como mencionado no capítulo 4. Em primeiro lugar serão apresentadas três grandes categorias de modelos com base nas características que os modelos tenham em comum. De seguida, são apresentadas análises mais detalhadas de cada modelo. Após apresentados os vários modelos serão então excluídos os modelos que não sejam adequados à replicação da Just a Change e apresentadas as razões da sua exclusão.

5.3.1. Classes de modelos para replicação

De um modo geral os modelos de replicação podem ser separados em três categorias diferentes: i) disseminação, onde a organização partilha o seu conhecimento, processos, protocolos, modelos e outras informações para outros imitarem; ii) afiliação, onde a organização cria relações com outras organizações para que estas repliquem os seus processos noutros ambientes; e iii) expansão interna, onde a própria organização expande o seu modelo abrindo internamente novas localizações para operar.

Disseminação

As principais vantagens destes modelos estão relacionadas com a velocidade de escalar o impacto, a pouca necessidade de controlo e apoio da parte da Just a Change e o facto de serem os modelos que apresentam o menor risco financeiro para a organização. Por outro lado, estes modelos implicam um grande risco reputacional uma vez que não existe controlo, existem poucas possibilidades de monetização e torna-se quase impossível tirar partido de economias de escala. Para estes modelos serem bem-sucedidos na replicação deve haver uma visão clara dos processos a replicar e sobretudo uma análise profunda relativamente à possibilidade de o projeto ser replicado por terceiros sem apoio da organização original.

Afiliação

As vantagens deste modelo estão relacionadas com a velocidade de expansão, apesar de ser mais lento que a disseminação, continua a permitir uma replicação relativamente rápida uma vez que as operações do dia-a-dia passam para a responsabilidade do implementador, as parcerias com outras organizações e indivíduos podem permitir gerar sinergias e ganhar acesso a novas competências e capacidades e o facto de existirem diferentes maneiras de monetizar o processo. Nas desvantagens podemos considerar o facto de ser necessária uma constante manutenção das relações e isso requer recursos dedicados, as decisões serem partilhadas entre a organização principal e a replicadora requer confiança entre os parceiros e o controlo apesar de existir é limitado. Como fatores de sucesso temos a escolha de parceiros experientes que estejam alinhados com os valores da organização, a formação inicial e o apoio contínuo prestado aos parceiros, responsabilidades claras relativamente a cada membro da relação e a escolha do modelo de monetização e incentivos.

Expansão Interna

Como vantagens deste tipo de modelos observa-se o elevado nível de controlo, a manutenção integral dos valores e missão e o baixo risco reputacional. Entre as desvantagens está a necessidade intensiva de financiamento, a baixa velocidade da replicação e as barreiras burocráticas que surgem com o crescimento interno da organização adicionando novos níveis hierárquicos. Os fatores de sucesso nestes modelos são o nível de centralização para garantir a capacidade de gestão de toda a rede, a criação de sistemas de controlo das várias subsidiárias e encontrar financiamento suficiente para a expansão.

Na Tabela 13 é feita um resumo da comparação entre as três categorias de modelos em diferentes fatores como o esforço de implementação, riscos financeiros e reputacionais, controlo e velocidade. Uma vez que os modelos de disseminação trazem um elevado risco reputacional e um baixo nível de controlo para a complexidade das operações da Just a Change esta classe deixará de ser considerada nas próximas análises desta dissertação.

Tabela 13 - Comparação entre modelos de replicação

	Disseminação	Afiliação	Expansão Interna
Esforço de Implementação	Baixo	Médio	Alto
Risco Financeiro	Baixo	Médio	Alto
Risco Reputacional	Alto	Médio	Baixo
Controlo	Baixo	Médio	Alto
Velocidade de Replicação	Alta	Média	Baixa

5.3.2. Análise de modelos de replicação

Após uma breve análise das três categorias de modelos, irão agora ser apresentados alguns modelos que se enquadrem nas categorias de afiliação e de expansão interna.

Dentro da afiliação existem vários modelos com características diferentes, alguns modelos são mais flexíveis e sacrificam a componente do controlo e por outro lado, alguns modelos permitem um maior nível de controlo, mas são menos flexíveis, como está apresentado na Figura 15. A análise SWOT dos oito modelos dentro da afiliação será apresentada de seguida.

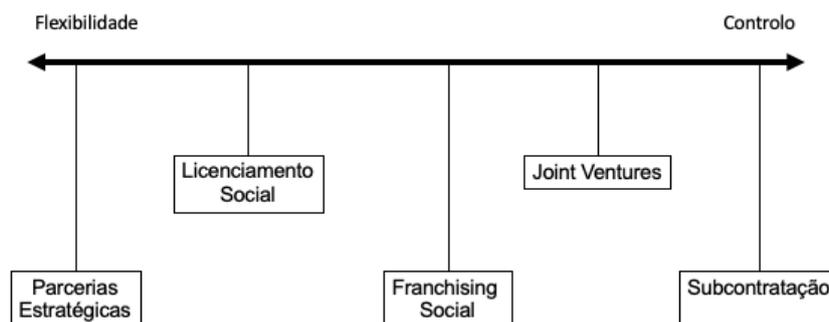


Figura 15 - Modelos de replicação baseados na afiliação

Parcerias Estratégicas

Numa parceria estratégica a organização original cria um acordo de colaboração com uma ou mais entidades que permita colaborar com o objetivo de solucionar o problema social. O parceiro deve ser escolhido de uma forma rigorosa, uma vez que os acordos são geralmente de longo prazo. Uma parceria com uma organização maior, embora pudesse aumentar a velocidade e a criação de impacto poderia pôr em causa o controlo da organização original que acaba por ficar excluída dos processos de decisão. Na

Tabela 14 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 14 – Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de parcerias estratégicas

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização dos recursos e capacidades das entidades parceiras ▪ Partilha do risco financeiro com os parceiros selecionados 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo de negociação é demorado e requer muitos recursos ▪ É necessário ter recursos dedicados à manutenção das parcerias em vigor
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações grandes como parceiras conseguem suportar um processo de replicação rápido 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pode não ser possível utilizar a marca da organização original nos novos locais ▪ Organização maior assumir o controlo de todas as decisões
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteger a propriedade intelectual da organização original através de acordos formais ▪ Partilha de responsabilidade para todos os envolvidos, definindo processos, objetivos e padrões de qualidade ▪ Garantir a responsabilidade de cada membro da parceria relativamente às tarefas de cada um 	

Licenciamento Social

O licenciamento social implica transformar todo o projeto, processos e informações num modelo estandardizado e registado como propriedade intelectual e seguidamente licenciar a possíveis interessados na replicação. Os acordos de licenciamento têm restrições ao nível do controlo da replicação, uma vez que quando o replicador paga para utilizar o modelo já não tem de responder à organização original nem utilizar a sua marca. Tabela 15 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 15 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de licenciamento social

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada velocidade de replicação ▪ Requer poucos recursos centrais e nenhuma coordenação central entre os vários locais 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior dificuldade em obter economias de escala junto de fornecedores ▪ Proteger e definir a propriedade intelectual é um processo longo e requer recursos dedicados
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite que a organização original defina regras muito apertadas na licença ▪ Elevado potencial de monetização 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assim que a licença é adquirida a organização já não tem controlo sobre a sua utilização ▪ Existe pouco apoio para quem adquire as licenças e com isso menor probabilidade de sucesso
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte propriedade intelectual para comercializar ▪ Pouca margem de erro no produto ou serviço a implementar, isso implica serviços muito estandardizados ▪ Licença bem estruturada e clara em relação ao que está a ser licenciado 	

Franchising Social

Num modelo de *franchising* social, o implementador recebe formação para conseguir implementar um produto ou serviço com o mesmo nível de qualidade e impacto que a organização original. Este modelo também permite integrar controlos de qualidade em várias etapas do processo de modo a garantir que o impacto social é mantido. O *franchising* é um

modelo relativamente flexível dependendo do acordo celebrado. Existem diferentes métodos de monetizar este modelo, através de taxas iniciais, taxas variáveis consoante o volume, taxas de apoio ou taxas de marketing. Na Tabela 16 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 16 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de *franchising social*

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo rápido de escalar ▪ Qualidade e impacto são garantidos através do acordo de <i>franchising</i> ▪ Formação controlada internamente 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande quantidade de trabalho prévio a ser efetuado para preparar a replicação ▪ Recursos necessários para a formação de potenciais replicadores ▪ Recursos necessários para garantir a qualidade nos diversos locais
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado potencial para a monetização ▪ Utilização de conhecimentos e capacidade da rede de franquizados 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ As taxas de <i>franchising</i> podem criar barreiras para angariação de replicadores ▪ Pouco interesse de replicadores na fase inicial
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceiros escolhidos com critérios rigorosos ▪ Desenvolver um sistema apertado de monitorização do impacto ▪ Formação minuciosa de replicadores e manutenção da relação ▪ O modelo e conceito têm que estar comprovados para justificar 	

Joint Ventures

No modelo de *joint venture* a organização original junta-se a uma outra entidade para criar uma nova organização que é detida e gerida pelas duas entidades fundadoras. Os lucros e as perdas são partilhados e ambas as partes têm responsabilidades e poder de decisão. Geralmente este modelo é bastante semelhante ao modelo de parcerias estratégicas, mas com a diferença que neste modelo é criada uma nova marca. Na

Tabela 17 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 17 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de joint ventures

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada velocidade de replicação com parceiros de grande dimensão ▪ Manutenção do controlo relativo à replicação 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constante gestão e negociação da parceria ▪ Necessidade de criação de uma nova marca
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de sinergias entre os parceiros 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de decisão complexo
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver e alinhar valores e missão partilhados com os parceiros ▪ Constante boa relação com os parceiros ▪ Desenvolver e trabalhar possíveis sinergias entre os vários parceiros 	

Subcontratação

No modelo da subcontratação a organização original contrata várias entidades que ajudem na concretização do produto ou serviço, estas entidades podem garantir etapas independentes ou todo o processo de replicação. É utilizado em duas ocasiões diferentes: quando existe um contrato superior que é necessário cumprir, mas que a organização original não tem capacidade para o fazer, ou quando outras entidades estão mais bem posicionadas para ajudar no processo devido aos seus conhecimentos e capacidades. Na Tabela 18 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 18 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de subcontratação

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada velocidade de replicação caso haja fundos disponíveis ▪ Alto nível de controlo da qualidade e impacto social ▪ Todo o esforço operacional é feito por outras entidades 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de capital elevada ▪ Necessita de fluxos de caixa constantes para pagar aos prestadores de serviços
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitar a experiência na área da entidade contratada 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco sentimento de pertença dos implementadores e por isso um nível de envolvimento inferior
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir bem com os prestadores de serviços o seu objetivo ▪ Criar sistemas de supervisão efetivos ▪ Garantir a qualidade das entidades subcontratadas 	

No que toca à abordagem de expansão interna existem dois principais modos de entrada, comprando e fazendo fusões com organizações já existentes que oferece mais flexibilidade e um maior leque de opções ou criando novas subsidiárias nas regiões pretendidas que proporciona um maior grau de controlo sobre toda a operação como se pode verificar na Figura 16.

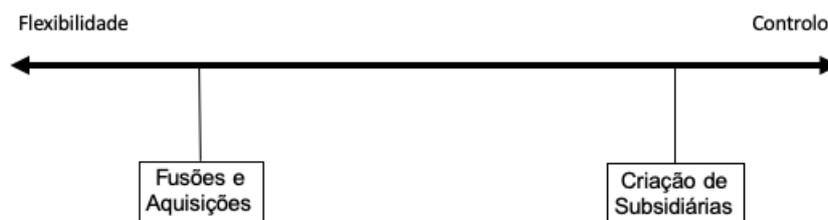


Figura 16 - Modelos de replicação baseados na expansão interna

Fusões e Aquisições

Importa referir que quer as fusões, quer as se baseiam na junção de duas organizações de maneira a criar sinergias e otimizar as operações utilizando as capacidades e posicionamento de cada organização. No caso de uma fusão as duas organizações juntam-se dando lugar a uma nova entidade, ao passo que no caso de uma aquisição uma organização adquire a outra incorporando-a na sua identidade e operações. Na Tabela 19 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 19 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de fusões e aquisições

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir a fidelidade à missão e propósito original ▪ Controlo total sobre as operações 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito exigente em termos de tempo, o que significa menor velocidade de escalar ▪ Necessidade de capital muito elevada
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar as capacidades e conhecimento de outras organizações mantendo o controlo ▪ Aumentar a sustentabilidade no caso da outra organização ter uma boa base financeira 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em encontrar os parceiros certos ▪ Diferentes culturas podem originar problemas organizacionais no futuro
<p><u>Fatores de Sucesso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encaixe organizacional é essencial entre as organizações ▪ Responsabilidades e liderança bem definidas ▪ Apoio externo para o processo de fusão ou aquisição 	

Subsidiárias

Uma subsidiária é uma unidade que é gerida e controlada pela organização central. Cada subsidiária tem funcionários locais, mas reporta diretamente à organização central e o seu principal corpo governativo é conselho diretivo da organização, a coordenação da estratégia e das operações permite uma maior consistência organizacional. Este modo difere do *franchising* pelo facto de neste caso o controlo ficar do lado da organização original enquanto que no modelo de *franchising* o controlo pertence a quem replica. Apesar da centralização da estratégia cada subsidiária pode realizar pequenas adaptações para criar um serviço ou produto mais adequado à região onde pretende replicar. Na Tabela 20 são apresentadas as vantagens, desvantagens e fatores de sucesso deste modelo.

Tabela 20 - Matriz SWOT e fatores de sucesso no modelo de subsidiárias

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlo total sobre o processo de replicação, importante para operações complexas ▪ Todos os proveitos de monetização revertem para a organização 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito exigente em termos de tempo, o que significa menor velocidade de escalar ▪ Necessidade de capital muito elevada para contratar pessoal e iniciar as operações
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bom primeiro passo para replicar e depois testar diferentes modelos 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado peso de burocracias novas nas operações
<p>Fatores de Sucesso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir o nível ideal de centralização e delegação das decisões ▪ Garantir a capacidade de apoio centralizado através de sistemas de gestão ▪ Garantir financiamento suficiente para a abertura das novas subsidiárias 	

5.3.2. Escolha do modelo

Depois de analisados vários modelos de entrada possíveis para o processo de replicação foram selecionados os modelos de *franchising social* ou da criação de *subsidiárias* como os métodos adequados à replicação da Just a Change em concreto. Este processo teve como base uma análise das desvantagens de cada modelo e utilizando-as como critérios de exclusão para cada modelo.

Os modelos baseados na *disseminação* não podem ser utilizados no contexto próprio da Just a Change, uma vez que a organização tem um elevado grau de complexidade organizacional e esse fator está associado a um grande risco operacional, outro motivo de exclusão destes modelos é o facto de não ser possível uma monetização deste modelo.

Os três principais recursos da Just a Change são os voluntários, o acesso a redes locais e os materiais. Se por um lado as parcerias estratégicas podem ter uma grande utilidade na vertente dos materiais, seria mais complicado conseguir parcerias a nível da angariação de voluntários ou que permitissem o acesso a organizações locais. Sendo assim o modelo de *parcerias estratégicas* apesar de ser importante para um processo de replicação da Just a Change não deve ser o modelo nuclear.

O modelo de *licenciamento social* não é adequado no caso específico da Just a Change uma vez que não existe qualquer propriedade intelectual que possa ser registada para ser licenciada a possíveis interessados na replicação.

Uma *joint venture* pode ser bastante válida e útil em mercados complexos e bastante diferentes do mercado original da organização. Contudo uma *joint venture* requer um esforço elevado para ser criada e gerida, fazendo que o processo seja lento, complexo e requeira uma grande intensidade de capital, pelo que não é o modelo ideal para a Just a Change.

O modelo de *subcontratação* também não é o ideal para a Just a Change devido à elevada necessidade de capital e de constante cash-flow. Da mesma forma que o modelo de parcerias estratégicas, o modelo de subcontratação também é importante no processo de replicação, uma vez que será sempre necessário contratar mão de obra especializada por curtos

períodos de tempo para projetos específicos, mas não deve ser considerado o modelo nuclear no qual se baseia a replicação.

No modelo de fusões e aquisições seria bastante complicado encontrar as organizações com as quais fundir ou adquirir, este fator aliado à elevada necessidade de capital faz com este modelo também não seja adequado para a Just a Change basear o seu processo de replicação.

Depois da exclusão dos modelos que não seriam ideais para a replicação pode-se aferir que tanto o modelo de *franchising* social como o modelo baseado na criação de subsidiárias são aplicáveis e fazem sentido no contexto da Just a Change. Enquanto que o modelo de *franchising* exige menos capital interno, é mais rápido, tem potencial para monetizar e permite a criação de sinergias com os parceiros, por outro lado também implica da parte da Just a Change um maior esforço para ter os seus produtos e serviços estandardizados, um gasto de recursos na procura e formação de parceiros e a necessidade de desenvolver um plano de monitorização e controlo para garantir a qualidade e o impacto desejados. O modelo de criação de subsidiárias oferece um controlo total sobre o processo de replicação e um risco reputacional muito inferior, contudo é um modo bastante mais lento de escalar, requer bastante capital e não permite que se tire partido de sinergias e conhecimentos dos parceiros locais.

Deste modo, o modelo ideal deverá ser um modelo misto onde a maioria das replicações serão através de um modelo de *franchising*. Contudo a Just a Change pode ter algumas subsidiárias que servem como base para mais *franchisings*, por exemplo a expansão europeia seria feita baseada num modelo de *franchising*, mas na expansão para o continente americano a Just a Change abriria uma subsidiária nesse continente para servir como base de operações e iniciar uma nova expansão nesse continente sob o modelo de *franchising*. Tendo em conta que uma eventual expansão para outro continente será um processo relativamente longe em termos temporais a dissertação incidirá apenas no modelo de *franchising* social daqui para a frente.

5.5. Escolha de país de destino

A escolha do país irá seguir a metodologia descrita no capítulo 4, secção 4.4. sobre a escolha do país. A seleção dos novos mercados foi feita com base em seis fatores: a existência do problema da pobreza habitacional em cada país em termos absolutos (número de agregados familiares carenciados) e relativos (percentagem de agregados familiares carenciados relativamente ao total da população do país); a existência de universidades e quantos estudantes universitários existem para serem a base da rede de voluntários; a possibilidade de atrair voluntários internacionais que ajudem na sustentabilidade financeira do projeto; a disponibilidade de financiamento e de organizações de filantropia; a proximidade cultural e geográfica a Portugal; existência de empresas na região para serem parceiros ou clientes de programas All In. O estudo foi feito apenas para países da União Europeia devido à sua proximidade social, económica e legal, uma vez que será a primeira replicação do projeto não faz sentido que esta seja efetuada num ambiente completamente diferente e desconhecido para a organização.

O estudo compreendeu os 28 países da União Europeia – Itália, Grécia, Polónia, Áustria, Hungria, Reino Unido, França, Roménia, Bulgária, Portugal, Croácia, Alemanha, Espanha, Letónia, Bélgica, Suécia, Dinamarca, República Checa, Lituânia, Holanda, Eslovénia, Estónia, Eslováquia, Luxemburgo, Irlanda, Chipre, Finlândia e Malta – numa primeira iteração, os países foram ordenados de 1 a 30 em cada um dos fatores selecionados, onde o país classificado com o lugar 30 é o país com maior incidência de pobreza habitacional (Eurostat, 2018), maior número de estudantes universitários (Eurostat, 2016), maior afluência turística (Eurostat, 2017) e maior número de presença de fundações (European Foundation Center, 2017). Na Tabela 21 estão apresentados os 15 países com a classificação mais alta resultantes do estudo efetuado, para analisar a tabela completa deve-se analisar o Anexo A.

Tabela 21 - Pontuação dos 15 países melhor classificados como destino para a replicação

	Pobreza habitacional urbana (relativa)	Pobreza habitacional rural (relativa)	Pobreza habitacional total (absoluta)	Número de estudantes universitários	Noites passadas por turistas	Fundações	Média
Itália	22	19	28	24	18	28	23
Grécia	21	21	20	21	24	16	21
Áustria	25	14	19	18	25	18	20
Polónia	26	23	27	23	2	17	20
Reino Unido	11	7	22	26	20	27	19
França	14	9	25	27	11	23	18
Hungria	28	27	23	12	8	9	18
Croácia	24	22	13	8	27	13	18
Portugal	18	16	17	15	21	19	18
Bulgária	23	25	21	11	13	9	17
Roménia	14	28	26	20	1	9	16
Espanha	3	6	18	25	23	22	16
Alemanha	11	4	24	28	3	26	16
Bélgica	17	9	15	19	10	24	16
Letónia	27	26	16	6	9	5	15

Numa segunda interação foram assinalados a amarelo, na Tabela 21 os países com maior proximidade cultural, tal como justificado no capítulo 4 Metodologia, a Portugal – Itália, Grécia e Espanha. Itália apresenta-se como o local ideal para a replicação, é o país com maior número de agregados em situação pobreza habitacional em termos absolutos, está entre os 10 países mais bem posicionados nos restantes fatores e ainda está na quarta posição relativamente à presença de fundações e outras organizações de filantropia. A Grécia apesar de surgir em segundo lugar na lista tem algumas desvantagens relativamente a outros países pior posicionados, uma vez que toda a atividade económica revolve em torno de Atenas e a existência de inúmeras ilhas pode causar bastantes dificuldades logísticas. Apesar da baixa incidência relativa do problema da pobreza habitacional em Espanha, o país ainda se encontra nos 10 países com maior incidência em termos absolutos, tendo em conta que é o país com maior

proximidade geográfica a Portugal, Espanha poderá ser, a par de Itália, um bom destino para a replicação.

5.5. Estratégia de replicação

Uma vez definido o país e modelo de replicação a utilizar definiu-se a estratégia que a replicação deveria seguir. Com base no documento “Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact” escrito por Ahlert et al. (2008), foram definidos sete elementos chave, com base nas linhas orientadoras, casos práticos e listas de controlo apresentadas ao longo do documento. Conjugando as aprendizagens retiradas do documento com os pilares orientadores da Just a Change atualmente, definidos pela direção, foram retirados os sete elementos que servem de base para a definição da estratégia. Neste subcapítulo esses elementos serão apresentados, explicados e relacionados diretamente com o caso concreto da Just a Change.

Missão e visão

Todo o processo de replicação deve ser assente na missão e visão da Just a Change. O objetivo de um processo de replicação social é aumentar o impacto criado e por isso a estratégia tem de estar centrada na criação de impacto e ser guiada pelos valores principais da organização. A existência de uma missão e visão bem definidas garante que possíveis replicadores conheçam os valores e sejam fiéis aos mesmos durante o processo de replicação. A missão traduz o modelo de impacto de organização, os seus objetivos e de que maneira os pretende atingir (Swales & Rogers, 1995), nesse sentido a missão da Just a Change é adequada – Reabilitamos casas, reconstruímos vidas – e não necessita de ser revista. A visão descreve a posição desejada ocupar pela organização no futuro, no que diz respeito ao processo de replicação é essencial que a visão represente os valores base da organização (Oghojafor, Olayemi, Okonji, & Okolie, 2011), a atual declaração de visão da Just a Change – Alegria, esperança e caridade em todas as casas – espelha os seus valores base e o desejo que estes estejam presentes em todas as casas do mundo. Internamente, a visão deve também contemplar o que significa para a organização ter sucesso.

No contexto da replicação, o sucesso pode ser dividido em sucesso para o grupo no geral e em sucesso para cada localização. Para um núcleo ser considerado bem-sucedido deve: ser capaz de produzir resultados de impacto social positivos e mensuráveis, ser financeiramente sustentável; comunicar as suas operações adequadamente contribuindo assim para a marca Just a Change mundialmente; e ser uma resposta adequada aos problemas na região utilizando o modelo da Just a Change. Como um todo, a organização deve considerar-se bem sucedida caso: a marca Just a Change seja reconhecida mundialmente e considerada uma resposta eficaz ao problema; a sua rede de parceiros aumente continuamente; a posição financeira da organização evolua positivamente permitindo um crescimento sustentado e melhor acompanhamento do processo de replicação; e, com a abertura de cada núcleo, sejam extraídas aprendizagens que se reflitam no modelo geral de atuação. Na Tabela 22 estão demonstrados

os objetivos gerais e de cada localização que devem ser atingidos para se considerar que o processo de replicação foi bem-sucedido.

Tabela 22 - Fatores de sucesso para o processo de replicação

Sucesso para cada localização	Sucesso para o grupo
<ul style="list-style-type: none">▪ Criar impacto social▪ Sustentabilidade financeira▪ Oferecer uma resposta adequada▪ Contribuir para a marca	<ul style="list-style-type: none">▪ Marca reconhecida como eficaz▪ Aumento da rede de parceiros▪ Evolução financeira positiva▪ Aprendizagens

Âmbito

O âmbito do projeto de replicação é o primeiro produto a derivar da missão e visão. Definir o âmbito é um passo fundamental na definição de qualquer estratégia, porque força a organização a pensar sobre quais os seus elementos críticos no seu modelo de negócio e de criação de impacto e quais os requisitos para que esses elementos não falhem em futuras localizações (Dahlberg, 1993). Neste caso o âmbito deste projeto implica definir quais os serviços integrados na replicação e qual o perfil para futuras localizações, já previamente abordado na secção 5.3 Escolha do país. Internamente é essencial que a organização perceba quantos núcleos conseguem ser geridos pela organização central, de modo a garantir que o crescimento é sempre sustentado e alinhado com a visão e valores da Just a Change.

Os serviços a replicar seriam os três programas de atuação da Just a Change – Turn Up, Camp In e All In – uma vez que é o equilíbrio entre o impacto e a sustentabilidade financeira de cada modelo que permite que o modelo de atuação funcione como um todo. Foi pensada uma sequência inicial para implementar os diferentes programas. A replicação deve-se iniciar com um programa Camp In, uma vez que é o programa com maior facilidade de acompanhamento da organização central, este programa iria servir como base de aprendizagem para os franquizados e angariação de parceiros. Após o Camp In a presença da Just a Change já foi iniciada e já estará apta a realizar um programa Turn Up contando com alguns parceiros angariados para o programa anterior e já com algum reconhecimento por parte dos voluntários. Este programa servirá para construir uma grande rede de voluntários, para cimentar as parcerias e possivelmente conseguir novos parceiros e contactos corporativos. Finalmente, com uma rede de voluntários mais madura e com as parcerias definidas então irá ser implementado o programa All In que irá ser o fator essencial para a sustentabilidade financeira do núcleo e permitirá um crescimento sustentado e um melhor desenvolvimento e otimização das operações. Esta sequência de programas está demonstrada na Figura 17.

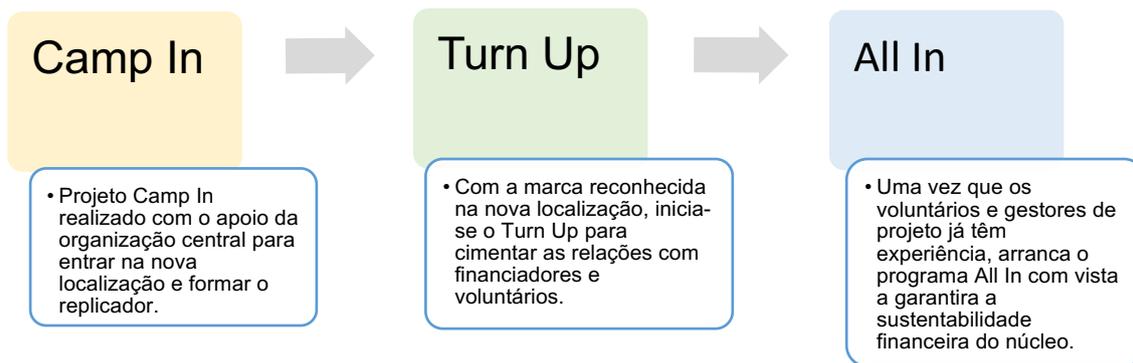


Figura 17 – Implementação sequencial dos vários programas numa nova localização

Responsabilidades no *franchising*

É essencial definir os papéis e responsabilidades de cada uma das partes num acordo de *franchising*. Estabelecer as funções que são decididas pela organização central e quais as funções do parceiro implementador é crítico para que a relação funcione sem problemas e será também a base para a construção de toda a estrutura legal do acordo (Kim, Pennington-Gray, & Kim, 2018).

A Just a Change, enquanto organização central, tem o dever de fornecer aos possíveis implementadores uma proposta de valor composta por três grandes categorias:

- **Sistematização** - incluindo todos os protocolos, processos de qualidade e de segurança, modelos de atuação e produtos. Quanto mais sistematizado for todo o modelo a replicar maior será a facilidade do lado franquizados em ter sucesso;
- **Formação** - enquanto organização central e experiente no modelo de atuação a Just a Change deve ser responsável pela formação de todos os que pretendam replicar o seu modelo para garantir que todos os franquizados estão alinhados com os valores e capazes de manter a qualidade e impacto;
- **Apoio central** - é essencial existir um apoio contínuo da entidade central aos parceiros implementadores. Este apoio deve incluir as ferramentas existentes para a gestão de voluntários, gestão financeira, acesso aos canais de comunicação, acesso a ferramentas de análise e contacto com parceiros.

O implementador é responsável por adaptar dentro do possível o modelo da Just a Change ao novo local e implementá-lo, isto implica ser responsável pela contratação da equipa, criação de escritórios, infraestruturas e operações. Na parte operacional, o implementador terá que: estabelecer parcerias com entidades locais para a sinalização dos casos a intervir e certificar que todas as licenças estão conforme as necessidades legais; angariar voluntários locais nas variadas faculdades e estabelecer parcerias de modo a conseguir integrar voluntários internacionais como fonte de receita para a sustentabilidade; gerir as parcerias angariadas e promover ações de marketing que ajudem a espalhar a marca da Just a Change. É ainda

responsável por recolher os dados relativos ao impacto e ao desempenho financeiro e de os comunicar à organização central para em conjunto estarem continuamente a melhorar.

Tendo em conta todas as responsabilidades enumeradas que recaem sobre o implementador, encontrar as pessoas certas para assumir a replicação em cada uma das novas localizações é um passo essencial para o sucesso de todo o projeto. A definição das responsabilidades dita o perfil necessário para os potenciais implementadores e também irá guiar o modo como a parceria será gerida. Mesmo que um possível implementador cumpra todos os requisitos técnicos, o modelo da Just a Change e o sucesso da parceria estão dependentes também do lado humano do implementador e do seu alinhamento com a visão e missão da organização.

O implementador deve cumprir os seguintes requisitos:

- a) alinhamento com a missão - este ponto é essencial, uma vez que um implementador que não esteja alinhado com os princípios base e não acredite no modelo da Just a Change nunca poderá ser a pessoa indicada para liderar uma replicação;
- b) sentido de responsabilidade - o modelo da Just a Change está muito assente nas relações de confiança que se estabelecem com os voluntários, parceiros e beneficiários, por isso é essencial que o implementador nunca falhe com nenhum dos três para não colocar em causa todo o projeto;
- c) capacidade de organização - o facto de ter que gerir várias áreas diferentes como a obra, os voluntários, as finanças, as parcerias fazem com que seja necessário um elevado grau de capacidade organizacional para garantir que as operações nunca são colocadas em causa;
- d) criação de redes - o implementador deve ser capaz de criar a sua própria rede de contactos importantes para o projeto e parcerias com entidades privadas e governamentais;
- e) ligação ao projeto - não sendo um critério de exclusão, é bastante útil que o implementador já tenha participado em atividades da Just a Change no passado.

Como fontes para possíveis implementadores a Just a Change deve-se concentrar principalmente nos seus voluntários anteriores (possivelmente também nos seus antigos voluntários internacionais), uma vez que estes já terão experiência prévia e muito provavelmente estão totalmente alinhados com a missão e com a criação de impacto, outras possibilidades para angariação de implementadores serão universidades locais e organizações semelhantes que tenham interesse em replicar o modelo.

Como estratégia de recrutamento existem várias opções possíveis:

- Roadshow - apresentar a Just a Change em diversas universidades e eventos na região pretendida. Deve-se também apresentar a organização e o modelo em escolas de negócios sociais e outras incubadoras semelhantes;
- Media - utilizar os meios de comunicação locais através de parceiros atuais com influência na região;

- Campos de recrutamento - organizados pela Just a Change central na região destino de forma a captar voluntários locais e daí surgirem potenciais implementadores.

Gestão da parceria

A parceria entre a Just a Change e o franquiado deve ser continuamente gerida e monitorizada. Para isso é essencial definir o processo de tomada de decisão entre as duas entidades, devendo-se ter em conta o grau de centralização desejado e qual o peso de implementador nas decisões (Windsperger, 2004).

Em relação ao grau de centralização a Just a Change deve optar entre uma organização altamente centralizada onde todas as decisões cabem à organização principal definir ou uma organização mais descentralizada onde as decisões são tomadas localmente. Uma organização centralizada tem a vantagem manter mais facilmente o controlo sobre as operações e o impacto, mas por outro lado requer uma maior quantidade de recursos na organização central e afasta potenciais implementadores devido ao pouco envolvimento existente. Uma organização mais descentralizada tem a vantagem de conseguir adaptar a tomada de decisão ao contexto local e encoraja o envolvimento por parte dos implementadores, correndo o risco de existirem desvios relativamente à missão da Just a Change. No caso concreto da Just a Change, o modelo de centralização deve ser algo flexível dependendo da área da decisão em questão. Questões estratégicas devem manter-se sob a responsabilidade da organização central enquanto que as questões mais operacionais e próprias de cada localização podem ser decididas diretamente pelo implementador, evitando deste modo um longo tempo de decisão e agilizando os processos.

O modelo de envolvimento do implementador pode ser dividido em três grande categorias: i) participativo, onde o implementador está envolvido nas decisões e tem poder de voto nas várias decisões; ii) consultivo, onde as opiniões do implementador são tidas em conta mas a decisão final é tomada centralmente; e iii) diretivo, todas as decisões ficam do lado da organização central e o implementador apenas se limita a seguir as indicações que recebe (Zolfagharian & Naderi, 2019).

Para a replicação da Just a Change o modelo de envolvimento deve ser o participativo, uma vez que umas das razões para a escolha de um modelo de *franchising* é o facto de ser necessário adaptar o modelo às particularidades de cada local e sendo assim faz todo o sentido que os elementos com maior experiência local estejam envolvidos nos processos de decisão.

Qualidade

Monitorizar o processo de replicação é vital para medir e averiguar o sucesso de todo o projeto. A avaliação é essencial para demonstrar o impacto da Just a Change a possíveis parceiros e para se perceber se a estratégia de *franchising* é viável (Gómez, González, & Suárez, 2011). Esta monitorização permite também uma constante melhoria das boas práticas que podem ser aplicadas a toda a rede de localizações, de modo a melhorar todos os processos. A responsabilidade deste processo de monitorização e avaliação deve ser partilhado entre a organização central e o implementador e essas responsabilidades têm de estar bem definidas à partida, para isso é essencial desenvolver KPI financeiros, operacionais e para a medição de

impacto. Deste modo, a recolha dos dados é responsabilidade do implementador, enquanto que a avaliação desses mesmos dados será feita centralmente. Deve existir um guia bastante explícito relativamente a esta monitorização e aos parâmetros de qualidade, de modo a garantir o constante alinhamento com a missão e visão da organização central. Com o intuito de garantir que o processo de avaliação decorre sem problemas, este deve ser considerado na formação inicial e explicada a sua importância para o projeto, caso os implementadores percebam os benefícios da recolha acertada e rigorosa dos dados nas suas operações irá existir um maior cumprimento neste processo. Além da avaliação da organização como um todo é necessário também avaliar cada um dos franquizados de uma forma rigorosa, com o objetivo de ser possível recompensar os parceiros com as melhores *performances* e retirar da rede de franquizados aqueles que não estão a conseguir cumprir os objetivos definidos.

Modelo financeiro

Um modelo financeiro é fundamental para a Just a Change perceber se a replicação é financeiramente viável e sustentável a longo prazo e para o implementador é igualmente importante conhecer e perceber o modelo financeiro para o seu *franchising*. Um modelo bem definido ajuda a reduzir o risco de falha para cada uma das partes.

Da parte da organização central o modelo financeiro deve contemplar a entrada das taxas de *franchising* que cada implementador tem que pagar para poder replicar o modelo e ter acesso a todas as ferramentas disponibilizadas, estas taxas podem ser taxas fixas, taxas variáveis com o desempenho, partilha dos lucros ou outro modo de comparticipação (Nwogugu, 2005). Em termos de custos devem ser considerados os custos do apoio prestado aos implementadores, dependendo do nível de centralização. Estes custos irão incidir principalmente sobre marketing, formação de implementadores e viagens.

No seu modelo, o implementador deve contemplar as saídas semelhantes às saídas de dinheiro da estrutura atual da Just a Change que irão cobrir os custos de reabilitação, empregados e custos fixos da estrutura no novo local. Estes custos devem ser adaptados ao nível salarial da região a implementar. A estes custos o implementador deve também adicionar as taxas que forem definidas no acordo de *franchising* com a organização central. A nível de entradas é importante haver uma clara definição das fontes de financiamento do projeto e de projeções realistas de crescimento (Mendelsohn, 2004). No caso da Just a Change, atualmente, as fontes de financiamento variam com a localização do projeto. Neste momento as entradas tendem a ser entidades públicas, fundações ou empresas.

Devido às várias parcerias que a Just a Change tem em vigor atualmente é possível conseguir vários serviços ou produtos de um modo gratuito ou com preços reduzidos. Desta forma, o modo de compensar o pagamento das taxas de *franchising*, a organização central irá proporcionar aos seus núcleos um cabaz de produtos e serviços assegurados pelos seus parceiros assegurando que o valor comercial (com os preços de mercado) desse cabaz nunca será inferior à taxa paga pelo franquizado. Deste modo a organização central consegue rentabilizar o tempo e custo de angariação e manutenção das parcerias e o implementador consegue um pacote de produtos e serviços a um valor mais vantajoso que o comercial.

Na Tabela 23 são apresentadas duas estimativas de orçamento para replicação inicial do projeto em uma ou duas localizações. Como se pode ver na abertura de duas novas localizações em simultâneo seria possível reduzir o custo por replicação com o aproveitamento de economias de escala na definição da estratégia, comunicação e formação. No longo prazo, o objetivo é os funcionários implementadores serem pagos através do seu próprio núcleo, mas é expectável que numa fase inicial seja necessário recorrer a financiamento interno para assegurar este custo devido à incerteza e ao risco envolvido.

Tabela 23 - Orçamento estimado para a abertura de uma ou duas novas localizações

1 nova localização		2 novas localizações	
1 funcionário interno para a estratégia de replicação durante 14 meses	34.000 €	1 funcionário interno para a estratégia de replicação durante 16 meses	39.000 €
Recrutamento de implementadores		Recrutamento de implementadores	
▪ Comunicação	5.000 €	▪ Comunicação	6.000 €
▪ Roadshow	3.000 €	▪ Roadshow	3.000 €
▪ Formação	2.000 €	▪ Formação	3.000 €
Custos legais para montar o modelo de <i>franchising</i>	3.000 €	Custos legais para montar o modelo de <i>franchising</i>	3.000 €
Apoio ao <i>franchising</i>	4.000 €	Apoio ao <i>franchising</i>	8.000 €
1 funcionário para implementar o projeto	35.000 €	2 funcionários para implementar o projeto	70.000 €
Total	86.000 €	Total	132.000 €

Estrutura legal

É necessário um variado leque de considerações legais que irão regular a relação entre a Just a Change enquanto organização central e os restantes parceiros de *franchising*. A organização central necessita de estabelecer um enquadramento legal para estar apto a ser uma organização franquiadora, é também necessário existir um enquadramento legal para a relação entre a Just a Change e cada um dos replicadores. Este enquadramento deve seguir sempre a mesma base inicial, mas pode ser ligeiramente adaptado para cada situação.

Enquanto organização global deve existir uma centralização de algumas questões legais para os vários membros, tais como questões relacionadas com seguros, deve haver uma definição clara das áreas geográficas de cada núcleo para evitar conflitos entre diferentes núcleos, é necessário assegurar que os franquiados assinam cláusulas de não concorrência para não existir o risco de algum dos franquiados começar uma organização idêntica sob a sua própria marca e deve estar bem definido a propriedade e configuração legal da organização central.

No âmbito das relações com os implementadores cada um deles deve assinar um contrato com a organização central que seja bem claro em relação às obrigações de cada uma das partes; às taxas de *franchising*, como é que são calculadas, quando devem ser liquidadas; à utilização da imagem e da marca Just a Change, naturalmente um implementador terá autorização para utilizar a marca, mas terá que cumprir certas normas para assegurar uma uniformidade que compreenda toda a organização; propriedade intelectual, certas ferramentas e processos são criados pela Just a Change e são sua propriedade intelectual, pelo que é

necessário garantir que o implementador não utiliza essas mesmas ferramentas para outros fins; provisões de encerramento, é necessário estar previstos no contrato como é que se pode proceder ao encerramento do núcleo por vontade de cada uma das partes (Nyadzayo, Matanda, & Ewing, 2011).

5.5. Piloto para a replicação

Depois da delineação da estratégia e elaboração dos primeiros orçamentos foi planeada uma proposta de projeto piloto com 24 meses de duração para a replicação com base nas considerações anteriores.

Na Figura 18 está apresentada a calendarização de cada uma das etapas necessárias à implementação do projeto da Just a Change numa nova localização.

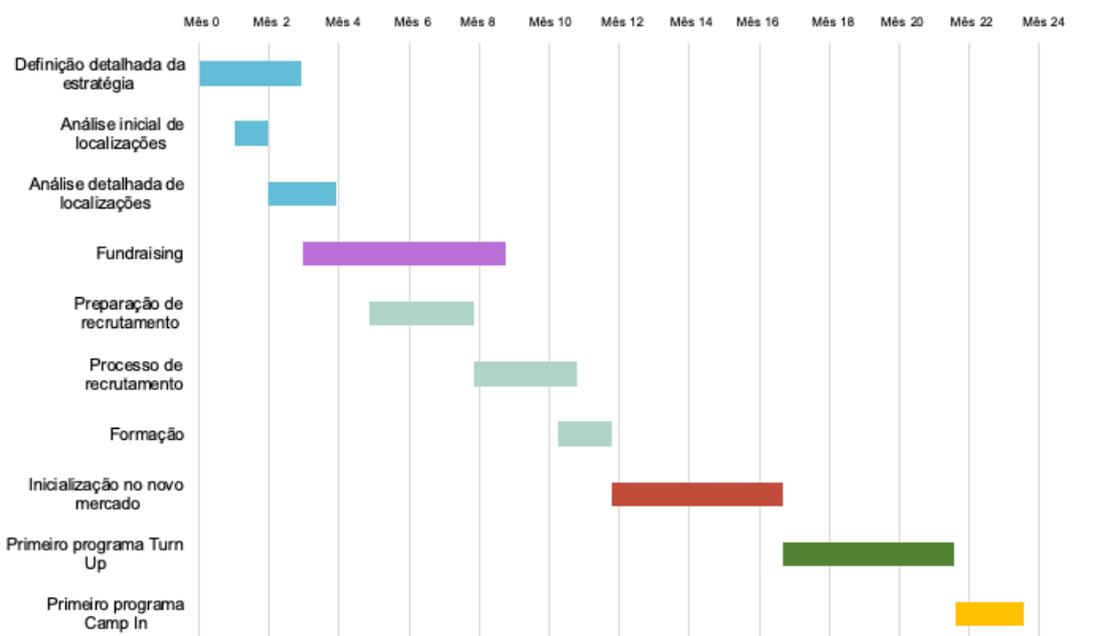


Figura 18 - Planeamento de 24 meses para um projeto piloto de replicação

O plano inicia-se com a definição detalhada de toda a estratégia a seguir e com uma análise para definir a localização geográfica para onde replicar, ambos estes passos já foram iniciados nesta dissertação, mas é necessário um estudo mais profundo e detalhado para selecionar uma cidade dentro do país selecionado (definição detalhada da estratégia). Com a geografia selecionada, dá-se então início ao plano de angariação de fundos, tanto no país de origem como no país de destino, com vista a conseguir desde logo parcerias e financiamento. Em paralelo com o processo de angariação de fundos ocorre o plano de recrutamento e formação do implementador seguindo as linhas orientadoras estudadas nesta dissertação (recrutamento e formação). Em conjunto com o implementador são feitos os primeiros passos no novo mercado, é necessário angariar parcerias para a operacionalização. Neste período pode também ser realizado um programa Camp In com organização central e apoio do franquizado para entrar no

mercado (inicialização no novo mercado). As etapas finais deste projeto piloto são a realização de um programa *Turn Up* e *Camp In* completamente independentes da organização. Após este piloto o núcleo deverá estar apto para continuar a sua atividade apenas com o acompanhamento natural da organização central e começar a explorar o programa *All In* na sua região para conseguir alavancar a sua situação financeira.

6. Conclusão e perspectivas futuras

O problema da pobreza habitacional está presente não só em Portugal, mas também em todos os países do mundo, é um problema demasiado abrangente para a pouca resposta existente no mundo das organizações sociais a nível mundial. A Just a Change tem como objetivo combater a pobreza habitacional no mundo e para isso necessita de expandir a sua intervenção para fora do território nacional. Esta dissertação permitiu estudar o modelo atual de intervenção da Just a Change e definir uma estratégia de replicação que permitisse expandir o seu impacto mantendo ao mesmo tempo os seus índices de qualidade atingindo vários objetivos que permitiram a definição desse mesmo problema. Antes do desenvolvimento e análise de resultados foi necessário fazer uma revisão da literatura existente relativamente a processos de internacionalização, organizações sem fins lucrativos e o modo como estes dois temas funcionam em conjunto, este estudo permitiu construir a base sobre a qual assentou o desenvolvimento do problema.

O primeiro passo para o desenvolvimento da estratégia de replicação foi analisar e contextualizar o momento atual da organização. Para isso, foi analisado o impacto do portefólio de serviços oferecidos pela Just a Change em termos de sustentabilidade financeira e de criação de valor social. Assim, foi possível concluir que os programas de intervenção em habitações particulares como o Camp In e o Turn Up são os que geram mais impacto, mas que o programa de voluntariado corporativo é o que mais contribui para a sustentabilidade do projeto. De seguida, foi também efetuada uma análise aos indicadores de performance desde a criação do projeto até ao momento atual, onde se verificou uma constante melhoria em todos os indicadores, com maior destaque para o indicador da sustentabilidade financeira, que indica a percentagem de receitas que não provêm de donativos, que evoluiu de 2% (Ano 2015) para 78% (Ano 2019) demonstrando assim a evolução na sustentabilidade do modelo.

O passo seguinte foi aferir a aptidão da organização para a replicação. Este passo foi realizado através de um questionário feito a todos os elementos do conselho diretivo e aos três executivos da organização. Nesse questionário foi aferida a capacidade do modelo em gerar impacto e como era medido, a sustentabilidade do modelo, a sistematização de processos e a possível procura por soluções como as que a Just a Change oferece. Com as respostas fornecidas foi possível concluir que apesar de estar próximo de estar pronto para iniciar um projeto de replicação, ainda existem alguns pontos de ação que devem ser resolvidos antes deste processo se iniciar.

Em seguida, foi feito um levantamento dos vários modos de entrada possíveis para uma organização como a Just a Change. Todos os modos de entrada foram analisados através de matrizes SWOT e fatores chave para o sucesso. Após a análise de todos os modos de entrada, foi então feita uma exclusão dos modos de entrada que por vários motivos não poderiam ser aplicáveis no caso concreto da organização em estudo, chegando à conclusão que os métodos mais indicados seriam o *franchising* social e a abertura de subsidiárias, uma vez que são modelos que permitem à organização manter algum controlo sobre o impacto criado baixando assim o

risco reputacional da marca. O modelo ideal passa pela criação de poucas subsidiárias nos vários continentes e cada uma dessas subsidiárias expandir dentro do seu continente através de um *franchising* social. Tendo em conta que num futuro próximo apenas será contemplada a expansão no continente europeu, a definição da estratégia e do projeto piloto foi pensada apenas com base no modelo de *franchising* social.

Relativamente à escolha do país, foi definida uma seleção dos países com melhores condições para se iniciar o processo de replicação através de um estudo abrangente aos 28 países pertencentes à União Europeia e aos seus índices de pobreza habitacional, presença de estudantes universitários, existência de filantropia e proximidade cultural. No final do estudo, foram escolhidos Itália, Grécia e Espanha como os países mais indicados para a replicação, uma breve análise concluiu que idealmente Itália e Espanha deveriam ser os primeiros destinos para a replicação da Just a Change.

Uma vez escolhido o *franchising* social como modelo de entrada nos novos mercados foi então delineada uma estratégia para o fazer. Assim foram definidos sete pontos essenciais para a construção dessa estratégia: definição clara da missão, da visão e dos objetivos desejados para o processo de replicação, responsabilidades de cada entidade num processo de *franchising*, modelos de acompanhamento e gestão da parceria, bem como modelos que ditam os padrões de qualidade e como deve ser realizada a monitorização da mesma. Ficou também definido um modelo financeiro com as responsabilidades de cada parte do acordo bem como a criação de um orçamento inicial para realização de um projeto piloto de *franchising* social em uma ou duas novas localizações. Como último ponto da definição da estratégia foi definida a base para uma estrutura legal que deve suportar todos os acordos de *franchising* bem como a organização principal. Como último passo no desenvolvimento da dissertação foi criado um modelo para um projeto piloto de 24 meses de implementação compreendendo todas as etapas desde a conceção da estratégia até à independência do núcleo.

Ao longo da elaboração da revisão bibliográfica foi notória a menor quantidade de literatura disponível sobre a internacionalização de organizações sem fins lucrativos, quando comparadas com organizações tradicionais. No que toca a informação relativa à própria organização, tal como é referido na dissertação, existem algumas lacunas nos dados, principalmente anteriores a 2015. Este período é precisamente o período inicial de atividade da organização e caso a informação estivesse mais completa poderia ser possível extrair aprendizagens para o início de atividade noutras localizações. Em relação ao desenvolvimento da dissertação, a maior limitação está relacionada com o estudo de escolha das geografias-alvo. Deveria ter sido tida em conta a existência de organizações semelhantes nos países em estudo para evitar entrar num mercado onde a oferta já exista. Ainda relativamente à escolha do país a atribuição de pesos diferentes para cada critério poderia ter sido tida em conta, de forma a privilegiar a importância de alguns fatores em detrimento de outros.

Apesar do trabalho realizado nesta dissertação, caso a organização pretenda avançar com um processo de replicação será necessário realizar trabalho complementar ao que foi desenvolvido neste documento. Antes da decisão de se iniciar um processo de replicação é

necessário realizar novamente o teste de aptidão para a replicação de modo a perceber se as linhas de ação sugeridas nesta dissertação foram trabalhadas de modo a fazer com que a organização esteja capaz de ser bem-sucedida. Relativamente ao país de destino, é necessário fazer um estudo exaustivo de possíveis parceiros na região, bem como iniciar contactos exploratórios antes de se tomar a decisão sobre qual o país destino. Seria ainda necessário realizar um estudo exaustivo semelhante ao apresentado nesta dissertação, após a escolha do país, para se decidir em que cidade iniciar a replicação e quais são as eventuais barreiras à entrada nessa geografia que possam existir. Finalmente, em relação à estratégia necessária para o processo de replicação, nesta dissertação apenas foi apresentada uma base para a definição da estratégia pelo que é necessário mais trabalho nesta área apenas possível com dados mais concretos relativos a todo o processo de replicação, tais como o número de localizações pretendidas, os prazos para o projeto, qual o orçamento disponível entre outros.

A dissertação permitiu à organização ter acesso a um estudo abrangente relativamente às opções existentes para expandir o seu impacto para outros países, assente em bases teóricas e nas informações recolhidas junto da própria organização. Deste modo, a organização tem ao seu dispor estas informações e conclusões para auxiliarem na sua decisão e implementação, caso decidam avançar para a replicação internacional do seu projeto.

Referências

- Ahlert, D., Fleischer, H., Ahlert, M., Fleish, H., Duong Dinh, H. Van, Heußler, T., ... Meuter, J. (2008). *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact; Practical Guidelines, Case Studies, Checklists. Bundesverband Deutscher Stiftungen.*
- Alon, I. (2004). International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship. *SAM Advanced Management Journal*, 69(1), 25–33.
- Andrade, A., & Campos, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos* (1st ed.; SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, ed.). Porto: Principia Editora, Lda.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood: Irwin.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion* (2nd ed.; McGraw-Hill, ed.). New York: McGraw-Hill.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Berelowitz, D., Richardson, M., Towner, M., & Davies-pugh, T. (2013). *Realising the Potential of Social Replication* (Vol. 44). London.
- Bradshaw, M. (1999). *The New Global Order: A World Regional Geography* (2nd ed.). Mcgraw-Hill College.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). Internalisation Theory and the Multinational Enterprise The Future of the Multinational Enterprise. *Internalisation Theory and the Multinational Enterprise*, 31, 1–26.
- Buckley, P., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise : A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
- Camâra Municipal de Sever do Vouga. (2018, June 13). “Just a Change” regressa a Sever do Vouga. Retrieved from http://www.cm-sever.pt/frontoffice/pages/559?news_id=158
- Cavusgil, T. (1996). On the internationalization process of firms. *Nature*, 383(6602), 659.
- Cele, K., & De Bruin, C. (2015). Insights into Social Franchising. *Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship*, (August), 1–17.
- CIA. (2020). The World Factbook. Retrieved July 25, 2020, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 3–17.
- Croué, C. (1993). *Marketing International* (6th ed.). De Boeck-Wesmael Entreprise.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behaviour Theory of the Firm* (1st ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hal.
- Dahlberg, I. (1993). Knowledge organization: Its scope and possibilities. *Knowledge Organization*, 20(4), 211–222.

- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. , Diário da República, 1.ª série - N.º 219 - 14 de Novembro de 2007 § (2007).
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: New thinking. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.
- Dinu, A.-M. (2018). International Market Entry Strategies. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(2), 20–25.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Duning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Electric Approach. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269–295.
- Duning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1–31.
- Duning, J. H. (2012). *International Production and the Multinational Enterprise* (1st ed.). George Allen & Unwin Ltd.
- Europe and Central Asia Housing Forum. (2013). *Promoting sustainable housing futures for all*. Bratislava.
- European Commission. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Brussels.
- European Foundation Center. (2017). Foundations in Europe. Retrieved October 24, 2019, from <http://www.efc.be/philanthropy-sector/foundations-in-europe/>
- Eurostat. (2016). Tertiary education statistics. Retrieved October 24, 2019, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tertiary_education_statistics
- Eurostat. (2017). Nights spent at tourist accommodation establishments. Retrieved October 24, 2019, from http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_occ_ninat&lang=en
- Eurostat. (2018). Severe housing deprivation rate by degree of urbanisation - EU-SILC survey. Retrieved October 24, 2019, from https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_mdho06d&lang=en
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129–144.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada. In *Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University*. Porto.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*. Porto.
- Galitopoulou, S., & Noya, A. (2016). Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises. In *Policies for social entrepreneurship*. Luxemburgo.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson Jr, A. A. (2013). *Essentials for strategic management: The quest for competitive advantage*.

- Gamble, J., Peteraf, M., & Thompson Jr, A. (2015). *Essentials for strategic management: The quest for competitive advantage* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ghauri, P., & Cateora, R. P. (2005). *International Marketing* (2nd ed.). McGraw-Hill Education - Europe.
- Gómez, R. S., González, I. S., & Suárez, L. V. (2011). Service quality control mechanisms in franchise networks. *Service Industries Journal*, 31(5), 713–723.
- Gorecka, D., & Szalucka, M. (2013). Country Market Selection in International Expansion Using Multicriteria Decision Aiding Methods. *Multiple Criteria Decision Making*, 8(November), 31–55.
- Guers, C., Martin, C., & Wybo, J. L. (2014). The impact of the use of subcontracting on organizational reliability and safety. In *Safety and Reliability: Methodology and Applications - Proceedings of the European Safety and Reliability Conference, ESREL 2014*. Wroclaw.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hadley, R. D., & Wilson, H. I. M. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697–717.
- Heinecke, A., & Mayer, J. (2012). Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In *Social Entrepreneurship and Social Business: An introduction and Discussion with case studies* (1st ed., pp. 191–209). <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0>
- Henisz, W. J. (2003). The power of the Buckley and Casson thesis: The ability to manage institutional idiosyncrasies. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 173–184.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskissom, R. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts* (12th ed.). Cengage Learning, Inc.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Holtbrügge, D., & Welge, M. K. (2015). *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien* (6th ed.). Schäffer Poeschel Verlag.
- Instituto Nacional de Estatística, I. (2010). *Sobre a Pobreza, as Desigualdades e a Privação Material em Portugal*.
- Itaki, M. (1991). A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinacional Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22, 445–460.
- Johanson, J., & Mattason, L.-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach. In *Strategies in Global Competition* (pp. 303–321). New York: Croom Hel.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of th firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm : Four Swedish

- Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Just a Change. (2016). *Relatório de Gestão 2016*. Lisboa.
- Just a Change. (2017). *Relatório de atividades e contas 2017*. Lisboa.
- Just a Change. (2018). *Relatório de Actividades e Contas 2018*. Lisboa.
- Just a Change. (2019a). *Apresentação Geral*. Lisboa.
- Just a Change. (2019b). *Relatório de Actividades e Contas 2019*. Lisboa.
- Kim, M., Pennington-Gray, L., & Kim, J. (2018). Corporate social responsibility as a determinant of long-term orientation. *Service Industries Journal*, 40(3–4), 243–267.
- Korth, C. M. (1991). Managerial barriers to U.S. exports. *Business Horizons*, 34(2), 18–26.
- Kuo, H.-C. (2004). Making Appropriate Decision on Organizational Boundary and Creating Organizational Value of Foreign Investment of Multinational Enterprise. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5, 278–284.
- Leclaire, C. (2014). *Stratégies pour changer l'échelle: Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Paris.
- Lei de Bases da Economia Social. , Diário da República, 1.ª série - N.º 88 - 8 de Maio de 2003 § (2013).
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>
- Liander, B., Terpstra, V., Yoshini, M. Y., & Sherbini, A. A. (1967). *Comparative Analysis for International Marketing* (1st ed.). California: Allyn and Bacon.
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2018). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(3), 626–650.
- Markusen, J. R. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 169–189.
- Matlay, H., Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Mavra, L. (2011). *Growing social enterprise: research into social replication*. London.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Mendelsohn, M. (2004). *The Guide to Franchising* (7th ed.; Thomson, Ed.). Thomson.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (1st ed.). Free Press; 60000th edition (June 6, 2005).
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2010). Part IV Foreign Operation Modes. In *Strategic International Management: Text and Cases* (2nd ed., pp. 241–324). <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6331-4>

- National Research Council. (1990). Causes of Internationalization. In *The Internationalization of U.S. Manufacturing: Causes and Consequences* (1st ed., pp. 9–33). Washington DC.: The National Academies Press.
- Nijman, J., Muller, P., & de Blij, H. (2016). *Geography: realms, regions, and concepts* (17th ed.). Wiley.
- Nwogugu, M. C. I. (2005). On Franchise Royalty Rates, Franchise Fees and Incentive Effects. *SSRN Electronic Journal*, 52(2), 773–787.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1103–1115.
- Oghojafor, B., Olayemi, O., Okonji, P., & Okolie, J. (2011). Enhancing Organization's Performance Through Effective Vision and Mission. *Chinese Business Review*, 10(11), 1071–1073.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. (1988). International trade in health services and the medical industrial complex: implications for national health systems. *Business Horizons*, 26(8), 64–72.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001a). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153–161.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001b). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153–161. <https://doi.org/10.1108/02634500110391690>
- Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38–51.
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto.
- Pedro, M. I., Filipe, J. A., & Coelho, M. F. (2008). Franchising - A study about the intention of the Iberian companies to internationalize. *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)*, 978(1), 734–739.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm* (4th ed.). Oxford: Basil Blackwell.
- Pestana, M. H., Fialho, J., Soares, C., & Chau, F. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Factor de Inclusão Social (ESSIS)*.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (2nd ed.). Lexington Books.
- Russow, L. G., & Okoroafo, S. G. (1996). On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13(1), 46–64.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations. *Working Papers of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. In *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (1st ed.). Manchester University Press.

- Santos, F. M. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. In *Innovation*. France.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.
- Shash, A., & Ganiyu, A. (2010). *Factors affecting subcontracting strategy*. 9(2), 1–12.
- Social Enterprise Academy. (2016). *International Replication: a Social Franchise Case Study*.
- Swales, J., & Rogers, P. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: the Mission Statement. *Discourse & Society*, 6(2), 223–242.
<https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Tang, M. (2019). *The Internalization Theory in International Business*.
- Temple, N., Carey, C., Brereton, H., & Jonsdottir, O. (2011). *The Social Franchising Manual*. (April), 1–34.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (2012). *International marketing* (10th ed.). South-Western College Publisher.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective. *Business History Review* 89, 1(1), 415–445.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Vissak, T. (2004). The Importance and Limitations of the Network Approach to Internationalization. *20th Annual IMP Conference Proceedings*, 1–20.
- Weber, C., Kroeger, A., & Lambrich, K. (2012). Scaling Social Enterprises - A Theoretically Grounded Framework. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(19), 1–15.
- Weber, C., & Kröger, A. (2015). *Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises*. 1–72.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Williamson, O. E. (2010). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 552.
- Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57(12 SPEC.ISS.), 1361–1369.
- Wixley, S., & Noble, J. (2014). *Mind the gap: What the public thinks about charities*. London.
- Zentes, J., Woboda, B., & Morschett, D. (2008). *Fallstudien zum Internationalen Management: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven* (3rd ed.). Gabler Betriebswirt Verlag.
- Zolfagharian, M., & Naderi, I. (2019). Human resource management challenges facing franchise businesses. *Personnel Review*, 49(1), 104–124.

Anexo

Anexo A – Análise completa para escolha do país



17% 17% 17% 17% 17% 17% 100%

Country	Housing Deprivation CITY (relative) SCORE	Housing Deprivation RURAL (relative) SCORE	Total deprived households SCORE	terciary education SCORE	Nights spent at tourist accommodation SCORE	EFC - Partners and Members SCORE	Total SCORE
Italy	22	19	28	24	18	28	23
Greece	21	21	20	21	24	16	21
Austria	25	14	19	18	25	18	20
Poland	26	23	27	23	2	17	20
United Kingdom	11	7	22	26	20	27	19
France	14	9	25	27	11	23	18
Hungary	28	27	23	12	8	9	18
Croatia	24	22	13	8	27	13	18
Portugal	18	16	17	15	21	19	18
Bulgaria	23	25	21	11	13	9	17
Romania	14	28	26	20	1	9	16
Spain	3	6	18	25	23	22	16
Germany	11	4	24	28	3	26	16
Belgium	17	9	15	19	10	24	16
Latvia	27	26	16	6	9	5	15
Denmark	20	8	9	14	12	21	14
Netherlands	4	3	8	22	15	25	13
Sweden	13	11	14	17	7	13	13
Czech Republic	8	13	12	16	14	5	11
Lithuania	20	24	11	7	5	1	11
Slovenia	18	17	7	1	19	1	11
Luxembourg	7	15	3	2	22	13	10
Estonia	10	18	6	5	16	5	10
Slovakia	10	20	10	9	4	5	10
Cyprus	2	11	2	4	26	4	8
Ireland	7	2	4	10	17	9	8
Finland	1	4	5	13	6	20	8
Malta	5	1	1	3	28	1	7

Figura A1 - Análise completa para a escolha do país