



Manual

**Promover um modelo inclusivo
em termos de género para
empresas sociais de elevado
crescimento e escalabilidade**

MANUAL

5/5



**Co-funded by
the European Union**

Este manual faz parte de uma série que visa equipar empreendedores sociais, organizações e partes interessadas com estratégias práticas para integrar a consciência de género no seu trabalho. Ao promover uma mentalidade inclusiva em termos de género, podemos impulsionar mudanças positivas e um crescimento sustentável.

Índice

<u>Visão geral do manual</u>	4
<u>Conceitos-chave</u>	6
<u>Benefícios da liderança feminina no crescimento de empresas sociais</u>	7
<u>O crescimento é mais do que uma expansão financeira</u>	8
<u>Escalar para o impacto: Integrar uma perspetiva de género</u>	9
<u>O sucesso da Girl Move Academy</u>	10
<u>Um modelo de empresas sociais de elevado crescimento e escaláveis</u>	12
<u>Referências</u>	13
<u>Anexos</u>	14

Visão geral do manual

Introdução

Este é um conjunto de 5 manuais sobre integração da perspetiva de género e metodologias de aprendizagem entre pares para ajudar as partes interessadas no empreendedorismo social (ES) a promover ecossistemas locais e europeus mais inclusivos em termos de género. Estes manuais fornecem ferramentas práticas e metodologias para integrar uma perspetiva de género nas práticas de ES. Continuarão a ser de acesso livre e estarão disponíveis em alemão, inglês, grego, romeno, francês, e português.

Estes manuais fazem parte da cooperação para uma Economia Social com Igualdade de Género (Coop4Equality), financiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia. Com duração até julho de 2026, este projeto visa reforçar o papel das mulheres e das minorias de género na economia social europeia, promovendo a inclusão de género, o crescimento sustentável e a igualdade de oportunidades.

Parceiros do projeto:

- [Empow'Her Global](#), França
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundația Ashoka](#), Roménia
- [Pranado gGmbH](#), Alemanha
- [Digital Leadership Institute](#), Bélgica
- [Stimmuli for Social Change](#), Grécia

Autores

Teresa Franco, Nova SBE Leadership for Impact, Portugal
Carina Autengruber, Nova SBE Leadership for Impact, Portugal



Este é o manual número 5. Além deste manual, pode encontrar informações sobre os restantes 4 manuais:

1

Criar de forma sustentável uma mentalidade no campo do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo capacitar empresários sociais com estratégias práticas para desenvolver uma mentalidade sensível às questões de género, promovendo a inclusão e equidade nos seus empreendimentos. Ao abordar mudanças fundamentais de mentalidade e fornecendo, prepara os leitores para superar barreiras e criar um impacto social duradouro.

2

Reforçar metodologias baseadas na empatia no empreendedorismo social

O objetivo deste manual é fornecer um recurso para empreendedores sociais, organizações não governamentais e todos aqueles interessados em usar a empatia como base para desenvolver soluções para problemas sociais.

3

Autoavaliação da abordagem de género no ensino e na prática do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo a apoiar e orientar membros de estruturas de apoio e empreendedores sociais com uma ferramenta específica de autodiagnóstico, como estudo de caso, e ainda equipá-los com uma abordagem metodológica em três etapas, dicas úteis, perguntas e indicadores-chave de desempenho (a nível externo e interno) que os possam ajudar a analisar e autoavaliar o seu progresso na integração da perspetiva de género no seu projeto ou iniciativa.

4

Implementar mecanismos de desenvolvimento entre pares e co-criação entre empreendedores sociais

Este manual apresenta duas metodologias impactantes concebidas para promover o apoio e o crescimento entre mulheres empreendedoras: mentoria cruzada e sessões de co-criação

5

Apresentar um modelo inclusivo em termos de género para empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Este manual fornece aos leitores as ferramentas necessárias para refletir criticamente sobre vários aspetos da escalabilidade, incluindo a decisão de escalar, as razões para escalar e os métodos de escalabilidade. Ele incentiva os leitores a refletir e implementar práticas inclusivas de género nas suas próprias empresas sociais.



Conceitos-chave

- ❶ **Modelo de negócio:** Um sistema de atividades interdependentes realizadas por uma organização e pelos seus parceiros para criar valor¹.
- ❷ **Empresa social:** Entidades estabelecidas cujo objetivo principal é abordar questões sociais e ambientais significativas que afetam indivíduos e comunidades em situação de vulnerabilidade. Frequentemente, estas organizações enfrentam problemas que não são adequadamente tratados pelos setores público ou privado, oferecendo produtos, serviços ou intervenções em colaboração com, e em nome dos seus beneficiários. Podem assumir várias formas jurídicas e ter fontes de financiamento diversas. Enquanto algumas empresas sociais geram lucros, outras dependem de financiamento externo para cobrir as suas despesas. O termo “empresa social” abrange uma ampla gama de organizações nos setores social e de desenvolvimento².
- ❸ **Inovação:** A criação e desenvolvimento de ideias pelas organizações em condições de incerteza. Os resultados das inovações são imprevisíveis, mas as inovações bem-sucedidas podem conduzir a novos produtos, serviços ou intervenções com potencial de impacto positivo².
- ❹ **Escalabilidade:** O termo envolve a utilização de produtos, serviços ou intervenções existentes para alcançar e beneficiar um maior número de pessoas de forma mais eficaz. Este processo gera impacto positivo previsível no presente².
- ❺ **Empreendedorismo pós-crescimento (PGE):** Redefine o negócio como uma forma de ativismo, arte, espiritualidade e expressão criativa. Este modelo de negócio abraça um crescimento pleno e rejeita a necessidade de investidores, escalabilidade e saídas. O PGE desafia as crenças empresariais convencionais e reimagina o negócio como um meio de alcançar impacto positivo puro⁴.

Benefícios da liderança feminina no crescimento de empresas sociais

Desafios enfrentados por mulheres empreendedoras sociais e sua mitigação

As mulheres empreendedoras sociais enfrentam frequentemente desafios únicos, incluindo preconceito de género, dificuldades em conciliar vida pessoal e profissional e acesso limitado a financiamento e recursos.⁵ Angariação de fundos e criação de redes de contacto são muitas vezes mais fáceis para os homens.⁶

O capital emocional dentro de redes exclusivamente femininas ajuda a mitigar estes desafios, oferecendo um sistema de apoio e um ambiente seguro. Estas redes são essenciais para o crescimento pessoal e profissional, proporcionando um espaço para colaboração, mentoria e apoio mútuo.⁵ São fundamentais para aceder a oportunidades de emprego, mentoria e patrocínio, traduzindo-se em oportunidades económicas.¹¹ Isto reforça o objetivo da Coop4Equality de fomentar um ecossistema colaborativo de stakeholders em toda a Europa.

Impacto das empresas lideradas por mulheres e sua influência na escalabilidade

Apesar das barreiras significativas, as empresas lideradas por mulheres são fundamentais para a resiliência económica e para a transformação social. O setor do empreendedorismo social lidera neste esforço, uma vez que uma em cada duas empresas sociais em todo o mundo é liderada por mulheres, em comparação com uma em cada cinco empresas convencionais, onde a liderança feminina continua menos presente.^{7,8}

Isto pode dever-se ao facto de as mulheres tenderem a apresentar níveis mais elevados de características comunitárias (por exemplo, de cuidado, cooperação).⁹ Integrar mulheres em posições de gestão intermédia e superior é crucial, uma vez que as empresas sociais lideradas por mulheres contribuem significativamente para o desenvolvimento económico e social. Envolver mulheres em funções de liderança empresarial não só proporciona às empresas uma melhor compreensão das preferências das clientes, potencialmente conduzindo a maior sucesso comercial,¹⁰ como também aumenta a produtividade, melhora a colaboração, inspira dedicação organizacional e promove maior justiça.¹²

“Não podemos simplesmente ensinar as mulheres a agir como os homens. Elas precisam de mostrar a sua autenticidade e o seu lado comunitário. Mesmo que sejam competentes, precisam de demonstrar que são empáticas.” - Jenny Hoobler

No que diz respeito à escalabilidade, as mulheres desempenham igualmente um papel decisivo na renovação de sistemas injustos e desiguais, na reconfiguração de normas dominantes e estímulos e na promoção de movimentos colaborativos através de uma forma de impacto designada por “scaling deep”, que será abordada com mais detalhe neste manual.⁶

*Para referências, consulte a [página 12](#) deste documento.

O crescimento é mais do que uma expansão financeira

O crescimento empresarial tradicional concentra-se na receita, nos clientes e nos mercados. Para as empresas sociais, crescer significa também expandir o impacto (por exemplo, alcançar mais beneficiários, criar mais valor social ou ambiental). O Social Business Model Canvas (SBMC) integra explicitamente esta lógica dual: sustentabilidade económica e criação de valor social.

O SBMC é constituído por 12 blocos, mas a ideia central mantém-se: ajudar as empresas sociais a desenhar como criam, entregam e capturam valor, mantendo simultaneamente a sua missão e a saúde financeira.

O SBMC já pergunta: Que valor social criamos? Com uma perspetiva de género, isto expande-se para: Para quem? Cuja necessidades são priorizadas?

Considere aplicar as seguintes questões sensíveis ao género ao trabalhar com um SBMC:

- Proposta de Valor - O nosso produto/serviço responde às necessidades e prioridades de mulheres, homens e outros géneros de forma diferente?
- Clientes e Beneficiários - Quem beneficia mais e existem grupos excluídos devido a barreiras de género (por exemplo, acesso, custo, normas)?
- Canais e Relações - Os nossos métodos de divulgação e comunicação são igualmente acessíveis e apelativos para todos os géneros?
- Recursos e Atividades-Chave - Mulheres e homens têm igual acesso aos recursos, competências e oportunidades que o nosso modelo exige?
- Medição de Impacto - Como acompanhamos se o nosso crescimento reduz ou reforça as desigualdades de género?



Inspired by The Business Model Canvas

Ampliar o impacto através de uma perspetiva de género

Escalar diz respeito a amplificar o impacto de uma empresa ou iniciativa. Vai além de simplesmente “crescer” — inclui expandir o alcance, adaptar-se a novos contextos e mudar mentalidades para gerar mudanças duradouras. Para empresas sociais, escalar implica equilibrar a sustentabilidade financeira com a criação de valor social. Integrar uma perspetiva de género garante que as estratégias de crescimento sejam inclusivas e equitativas, evitando a reprodução de desigualdades existentes.

As empresas podem escalar de diferentes formas — não apenas crescendo em tamanho, mas também expandindo o seu alcance e aprofundando o impacto na criação de mudança.

Escalar (Scaling up)

Expandir o alcance através do crescimento em dimensão, recursos ou presença no mercado.

Sem perspetiva de género: Risco de replicar desigualdades existentes em maior escala.

Com perspetiva de género: As estratégias de crescimento expandem intencionalmente as oportunidades para mulheres e géneros marginalizados (por exemplo, contratação equitativa, acesso a financiamento, cargos de liderança).

Replicar (Scaling out)

Reproduzir ou disseminar o modelo em diferentes geografias ou setores.

Sem perspetiva de género: Os novos contextos podem ignorar dinâmicas de género, levando a uma baixa adesão.

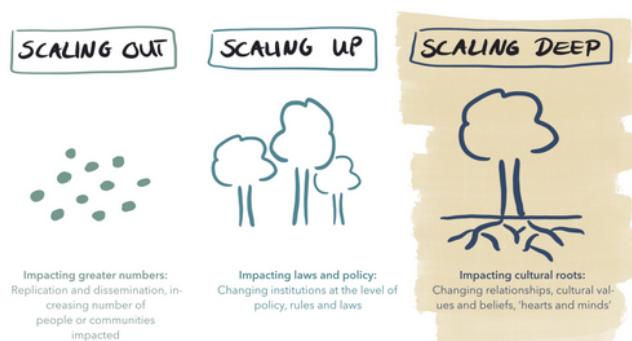
Com perspetiva de género: A adaptação considera as normas de género locais e assegura a inclusão na replicação (por exemplo, ajustando serviços às restrições de mobilidade ou de tempo das mulheres).

Escalar em profundidade (Scaling deep)

Mudar mentalidades, relações e normas culturais para gerar um impacto duradouro.

Sem perspetiva de género: As barreiras culturais à igualdade permanecem intocadas.

Com perspetiva de género: Os esforços abordam explicitamente as normas de género, capacitando as mulheres e transformando percepções sobre liderança, papéis e valor.



Reference: 14

O caso de sucesso da Girl Move Academy (GMA)



Sobre a Girl Move Academy

A GMA é uma Academia de Liderança moçambicana que capacita jovens mulheres através de um modelo intergeracional de mentoria circular. A sua abordagem única foi reconhecida com o Prémio UNESCO para a Educação de Raparigas e Mulheres³. Saiba mais sobre a GMA aqui ou no Anexo 1.

Girl Move Academy: com o objetivo de capacitar jovens mulheres de Moçambique para o mundo

Um estudo de caso sobre como a GMA pretende ampliar o seu impacto através da expansão das suas práticas. O caso não só descreve o modelo de funcionamento da Academia, como também explica o seu processo de inovação, caracterizado por uma mentalidade experimental e uma abordagem de aprendizagem contínua, centrada em compreender como a GMA pode passar de uma atuação local em Moçambique para oferecer um programa virtual com alcance global através do seu programa MOVHERS.

MOVHERS: é uma comunidade global que reúne jovens mulheres agentes de mudança de todo o mundo em círculos de irmandade, para ampliar o seu impacto e capacitá-las a liderar com humanidade¹³.



Anne-Laure Fayard

Orientador do caso e Professor Catedrático em Inovação Social na Nova SBE, bem como Coordenador do DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) Lab @ Nova SBE.

Peça acesso completo ao caso aqui

Aqui estão algumas perguntas que pode considerar enquanto lê o caso:

- O que torna a GMA e a sua forma de trabalhar especiais?
- A GMA está preparada para escalar?
- Como descreveria a abordagem da GMA à inovação?
- Continuaria a apostar no MOVHER? Porquê ou por que não?
- Imagine que é um(a) estagiário(a) a trabalhar na GMA. Pedem-lhe para ajudar a preparar uma apresentação para a equipa sobre a questão da escala. Que recomendações apresentaria?

O caso de sucesso da Girl Move Academy (GMA)

Etapas de inovação para a criação de um novo programa:

A GMW define a intenção do programa.

Antes de desenhar um enquadramento, a GMA dá prioridade à compreensão das realidades locais. Assim, a equipa envolve-se com o grupo-alvo logo nas fases iniciais do processo, através da realização de grupos focais, entrevistas pessoais ou inquéritos, com o objetivo de definir uma proposta de valor adequada.

A etapa final consiste em testar o programa-piloto para experimentar, aprender e avaliar os resultados, enquanto se realiza um processo contínuo de iterações e aperfeiçoamento, de forma a refinar o programa e implementá-lo em escala.

A equipa cocriará com as partes interessadas para desenvolver uma ideia e um esboço adequado do novo programa. A colaboração com especialistas externos nas temáticas abordadas pelo programa é fundamental para o desenvolvimento de uma estrutura apropriada.

Considerações Futuras

Duas direções estratégicas:

1. Foco nas “raízes” da GMA, ou seja, em Moçambique
2. Ambição de alcançar o maior número possível de raparigas em todo o mundo

Contacte a Professora [Anne-Laure Fayard](#) no LinkedIn para discutir a divulgação do caso.

Um modelo de empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Etapas a considerar ao estabelecer um modelo de elevado crescimento

Ao definir um modelo de elevado crescimento, devem ser consideradas todas as fases, tal como no caso da Girl Move Academy

- 1 Clarificar a identidade e a estratégia organizacional:** ser claro quanto à missão, aos valores e à direção estratégica da organização. Ver Anexo 2.
- 2 Identificar o espaço do problema:** compreender profundamente os problemas e necessidades dos beneficiários, bem como os fatores que originam as necessidades das comunidades que se pretende servir. Ver Anexo 2.
- 3 Desenvolver soluções eficazes:** identificar os recursos e capacidades necessários para responder ao espaço do problema e criar um impacto sustentável. Ver Anexo 2.
- 4 Evitar patologias da inovação:** estar atento(a) aos potenciais obstáculos que podem comprometer os esforços da organização, torná-la improdutiva e desperdiçar recursos escassos. Ver Anexo 4.
- 5 Equilibrar inovação e escalabilidade:** gerir a tensão entre inovação (investimentos que podem não ter sucesso – a “Zona Vermelha”) e escala (expansão baseada em pontos fortes existentes – a “Zona Verde”). Este equilíbrio define, de forma fundamental, a organização e o seu impacto.¹ Ver Anexo 3.
- 6 Procurar impacto, não uma saída:** considerar o impacto, em vez do crescimento, como a métrica principal (empreendedorismo pós-crescimento), adotando uma curva de crescimento plana e rejeitando a necessidade de investidores, escalabilidade e saídas (exits).

Referências

1. Serpa Pinto, F. (2021) 'Exploring social entrepreneurship phenomena: establishing conceptual and operational foundations and uncovering strategies to design innovative business models'. Nova School of Business & Economics. Available at: <https://run.unl.pt/handle/10362/143133>
2. Seelos, C. and Mair, J. (2017) *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It.* Stanford University Press, pp. 1-2.
3. UNESCO. (2022) 'A supportive sisterhood creates education and leadership opportunities for girls in Mozambique', UNESCO. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/supportive-sisterhood-creates-education-and-leadership-opportunities-girls-mozambique>
4. Nonprofit Ventures (no date). Available at: <https://nonprofit.ventures/>
5. Ang, C.-S. (2024) 'Testing a mediation model of dispositional optimism, mindful self-care, and subjective well-being', *Journal of Social and Personal Relationships*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01417789231166417?cid=int.sj-abstract.citing-articles.4>
6. World Economic Forum (2021) 'Why empowering female social entrepreneurs is key to economic recovery'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/why-empowering-female-social-entrepreneurs-is-key-to-economic-recovery/>
7. World Economic Forum (2024) 'The state of the social enterprise sector', *Global Alliance for Social Entrepreneurship*. Available at: <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/state-of-the-sector>
8. World Economic Forum (2024) 'The social innovators empowering women worldwide'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2024/03/the-social-innovators-empowering-women-worldwide/>
9. Shepherd, D.A., Williams, T.A. and Patzelt, H. (2017) 'Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda', *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 459-479. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088390261730650X>
10. Acumen (2024) 'Women and social enterprises: How gender integration can boost entrepreneurial solutions to poverty'. Available at: <https://acumen.org/app/uploads/2024/03/Acumen-Women-And-Social-Enterprises-Report.pdf>
11. World Economic Forum (2021) 'Why empowering female social entrepreneurs is key to economic recovery'. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/why-empowering-female-social-entrepreneurs-is-key-to-economic-recovery/>
12. Novotney, A. (2024) 'Women leaders make work better1. Here's the science behind how to promote them', American Psychological Association. Available at: <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better>
13. Girl MOVE Academy. (n.d.) 'MOVHERS', Girl MOVE Academy. Available at: <https://www.girlmove.org/en/project/movhers/>
14. Participatory City Making Lab. <https://delftdesignlabs.org/news/introducing-fruitful-friction-as-a-strategy-to-scale-social-innovations/>

Anexo 1: O caso de sucesso da Girl Move Academy (GMA)

Sobre a Girl Move Academy

A GMA é uma Academia de Liderança moçambicana que capacita jovens mulheres através de um modelo intergeracional de mentoria circular. A sua abordagem única foi reconhecida com o Prémio UNESCO para a Educação de Raparigas e Mulheres³.

O modelo Girl MOVE, distinguido pela UNESCO pela sua metodologia de mentoria inovadora, constitui a base de todos os programas da GMA. Este modelo conseguiu aumentar a taxa de transição escolar no norte de Moçambique de 20% para 90% e reduzir os níveis de maternidade infantil de 45% para 2%¹³.



Elevamos uma nova geração de mulheres agentes de mudança através de programas educativos inovadores e de um modelo de mentoria circular — de Moçambique para o mundo.

— Declaração de missão interna da GMA

Programas da GMA

BELIEVE: dirigido a raparigas no último ano do ensino primário, fase em que enfrentam um maior risco de abandono escolar. O principal objetivo é inspirá-las a permanecer na escola.

LEAD: destinado a raparigas em idade escolar e a jovens universitárias. O programa foi concebido para desbloquear o potencial das participantes e apoiá-las a fazer a diferença nas suas comunidades, tornando-se simultaneamente modelos femininos para as gerações mais novas.

CHANGE: direcionado a jovens mulheres já licenciadas. É um programa local, intensivo e de um ano, que procura reforçar as competências de liderança das participantes.

RISE & SHINE: dirigido a mulheres entre os 17 e os 28 anos, funcionando como um possível passo preliminar para o programa CHANGE. É uma plataforma digital gratuita que promove a autodescoberta através de vídeos, desafios e ferramentas que ajudam as jovens mulheres a desenvolver o seu talento.

Anexo 2: Empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Lógica de Criação de Impacto

As organizações de sucesso operam com um elevado nível de conhecimento relevante e pouca incerteza nas seguintes três dimensões²:

- **Missão e estratégia:** a sua organização tem uma compreensão comum e transparente sobre os seus valores, direção estratégica e missão?²
- **Espaço do problema:** comprehende profundamente os problemas e necessidades dos seus beneficiários?²
- **Recursos e capacidades:** sabe quais os recursos e capacidades necessários para responder ao espaço do problema e criar um impacto sustentável?²

Considere seis tipos de incerteza, que impedem as organizações de saber se ou como poderão ter sucesso com inovações relacionadas com cada dimensão — e que as ajudam a manter-se num percurso de inovação produtivo:

- **Incerteza de identidade:** a inovação é coerente com a identidade e os valores da sua organização?
- **Incerteza de gestão:** a sua organização gera os processos de inovação de forma produtiva?
- **Incerteza na definição do problema:** comprehende suficientemente bem os problemas ou necessidades que pretende abordar?
- **Incerteza na adoção:** sabe se as pessoas nas comunidades estão dispostas e têm capacidade para adotar as suas inovações?
- **Incerteza da solução:** consegue desenhar, construir e implementar soluções eficazes para os problemas das pessoas e das comunidades?
- **Consequências não intencionais:** consegue antever possíveis efeitos secundários negativos da inovação?

O QUÊ: Espaço do problema

- Incerteza na definição do problema
 - Incerteza na adoção

COMO: Recursos e capacidades

- Incerteza da solução
- Consequências não intencionais

PORQUÊ: Missão e estratégia

- Incerteza de identidade
- Incerteza de gestão

Lógica de Criação de Impacto

Anexo 3: Empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Considere três formas de escalabilidade

Um modelo de elevado crescimento e escalável não significa necessariamente que deve expandir todos os números de forma exaustiva. Para refletir sobre o que faz mais sentido, pode considerar três formas de escalabilidade:

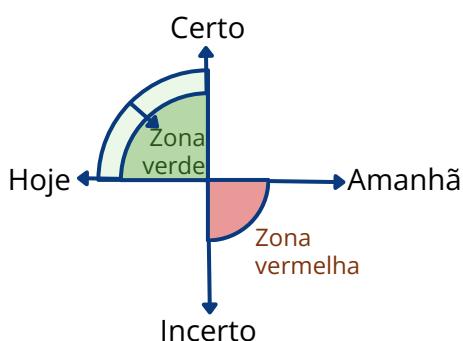
- Escalar (Scaling up): aumentar o tamanho da organização
- Escalar em profundidade (Scaling deep): expandir o âmbito das atividades da organização
- Replicar (Scaling out): alcançar novas regiões geográficas

Ao escalar, é importante testar primeiro as ideias com um piloto e adotar uma abordagem Lean, antes de se apegar à visão inicial de escalabilidade.

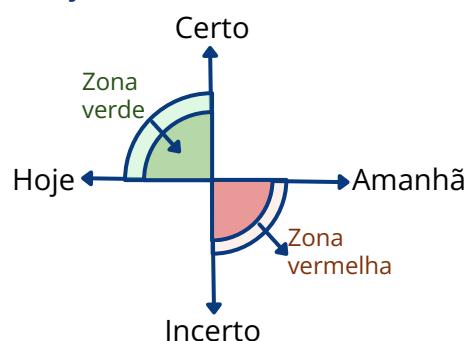
Equilibrar inovação e escalabilidade

Escalar significa que as organizações potenciam os seus pontos fortes ou melhoram os seus processos, gerando benefícios imediatos e previsíveis e impacto positivo. Por outro lado, inovar fora da base de conhecimento pode levar ao insucesso devido à natureza imprevisível dos seus resultados. Assim, ao escalar, é fundamental considerar a correlação entre escalabilidade e inovação, de forma a alinhar as ações com os objetivos de cada empresa social.

Escalabilidade



Inovação



[→ Voltar ao modelo](#)

Anexo 4: Empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Fases

- **Fase 1: Ideias.** Criação, comunicação, avaliação de ideias
- **Fase 2: Piloto.** Experimentação, design
- **Fase 3: Escala.** Adoção de inovações bem-sucedidas

Patologias:

Fase 1: Ideias

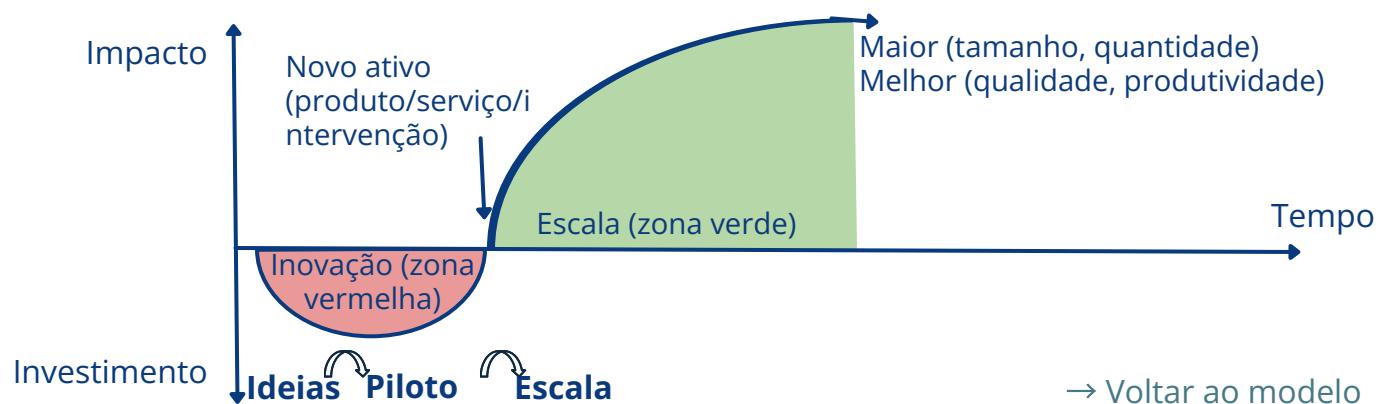
- Ideias que nunca são iniciadas
- Demasiadas ideias fracas (investimento de recursos escassos em ideias que nunca geram impacto significativo)

Fase 2: Piloto

- Interromper cedo demais (retirada prematura de recursos para experimentação e piloto)
- Interromper tarde demais

Fase 3: Escala

- Escalar através do aumento da produtividade
- Escalar através do aumento de recursos (os recursos podem nem sempre ser a melhor opção)
- Escalar através da replicação
- Escalar através da transferência de conhecimento





Coop4Equality



Co-funded by
the European Union