



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

# Visão geral do manual

## Introdução

Este é um conjunto de 5 manuais sobre integração da perspectiva 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 perspectiva 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
- [Fundatia 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 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

- Modelo de negócio:** Um sistema de atividades interdependentes realizadas por uma organização e pelos seus parceiros para criar valor<sup>1</sup>.
- 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 desenvolvimento<sup>2</sup>.
- 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 positivo<sup>2</sup>.
- 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 presente<sup>2</sup>.
- Empreendedorismo pós-crescimento (PGE):** Redefine o negócio como uma forma de ativismo, arte, espiritualidade e expressão criativa. Este modelo de negócio abraça um crescimento plano 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 puro<sup>4</sup>.

# 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.<sup>5</sup> Angariação de fundos e criação de redes de contacto são muitas vezes mais fáceis para os homens.<sup>6</sup>

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.<sup>5</sup> São fundamentais para aceder a oportunidades de emprego, mentoria e patrocínio, traduzindo-se em oportunidades económicas.<sup>11</sup> 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.<sup>7;8</sup>

Isto pode dever-se ao facto de as mulheres tenderem a apresentar níveis mais elevados de características comunitárias (por exemplo, de cuidado, cooperação).<sup>9</sup> 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 dos clientes, potencialmente conduzindo a maior sucesso comercial,<sup>10</sup> como também aumenta a produtividade, melhora a colaboração, inspira dedicação organizacional e promove maior justiça.<sup>12</sup>

**“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 estigmas e na promoção de movimentos colaborativos através de uma forma de impacto designada por “scaling deep”, que será abordada com mais detalhe neste manual.<sup>6</sup>

\*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?



## Social Business Model Canvas

Key Resources	Key Activities	Type of Intervention	Segments	Value Proposition
<p>What resources will you need to run your activities? People, finance, access?</p> <p><b>Partners + Key Stakeholders</b></p> <p>Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?</p>	<p>What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?</p>	<p>What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?</p> <p><b>Channels</b></p> <p>How are you reaching your beneficiaries and customers?</p>	<p><b>Beneficiary</b></p> <p>Customer</p>	<p>Social Value Proposition</p> <p>-----</p> <p>Impact Measures</p> <p>How will you show that you are creating social impact?</p> <p>-----</p> <p>Customer Value Proposition</p> <p>What do your customers want to get out of this initiative?</p>
<b>Cost Structure</b>		<b>Surplus</b>	<b>Revenue</b>	
<p>What are your biggest expenditure areas?</p> <p>How do they change as you scale up?</p>		<p>Where do you plan to invest your profits?</p>	<p>Break down your revenue sources by %</p>	

Inspired by The Business Model Canvas



# Ampliar o impacto através de uma perspectiva 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 perspectiva 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 perspectiva de género:* Risco de replicar desigualdades existentes em maior escala.

*Com perspectiva 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 perspectiva de género:* Os novos contextos podem ignorar dinâmicas de género, levando a uma baixa adesão.

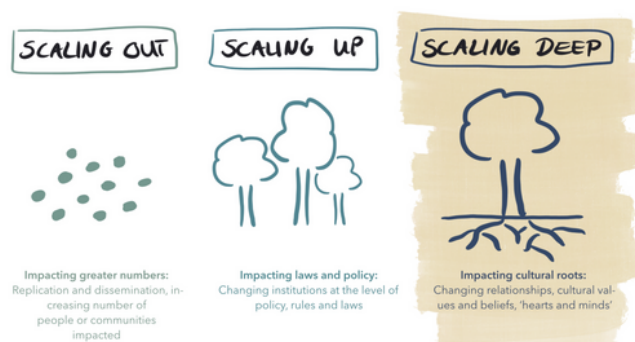
*Com perspectiva de género:* A adaptação considera as normas de género locais e assegura a inclusão na replicação (por exemplo, ajustando serviços às restrições de mobilidade ou de tempo das mulheres).

## Escalar em profundidade (Scaling deep)

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

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

*Com perspectiva de género:* Os esforços abordam explicitamente as normas de género, capacitando as mulheres e transformando perceções 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 Mulheres<sup>3</sup>. 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 humanidade<sup>13</sup>.



## 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?
- Continuará 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.<sup>1</sup> 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?icid=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 Mulheres<sup>3</sup>.

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%<sup>13</sup>.



**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

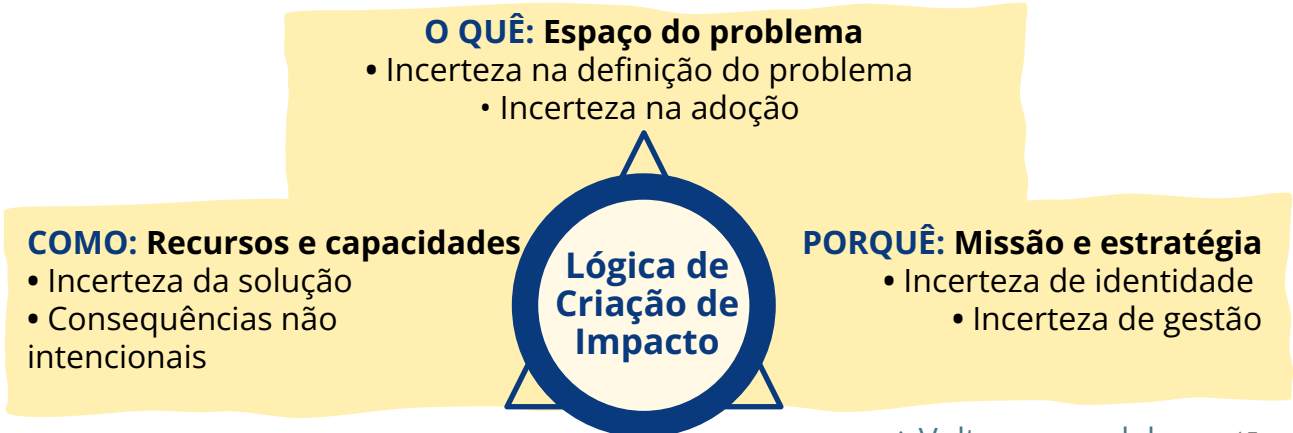
## Lógica de Criação de Impacto

As organizações de sucesso operam com um elevado nível de conhecimento relevante e pouca incerteza nas seguintes três dimensões<sup>2</sup>:

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

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 gere os processos de inovação de forma produtiva?
- **Incerteza na definição do problema:** compreende 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?





# 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:

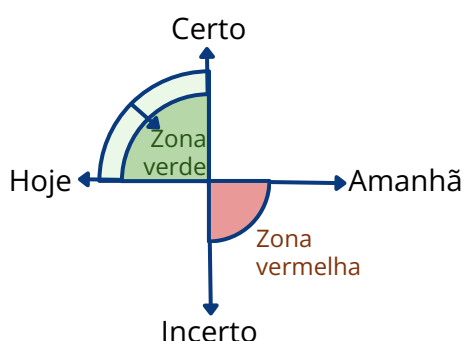
- Escalar (Scaling up): aumentar o tamanho da organização
- Escalar em profundidade (Scaling deep): expandir o âmbito das atividades da organização
- Replicar (Scaling out): alcançar novas regiões geográficas

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.

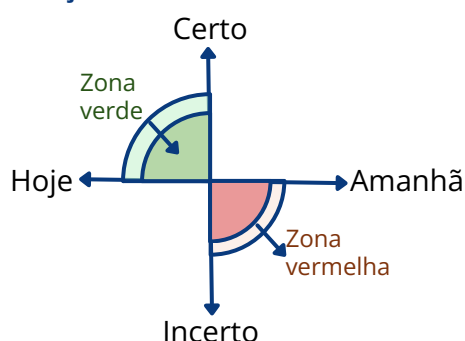
## Equilibrar inovação e escalabilidade

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

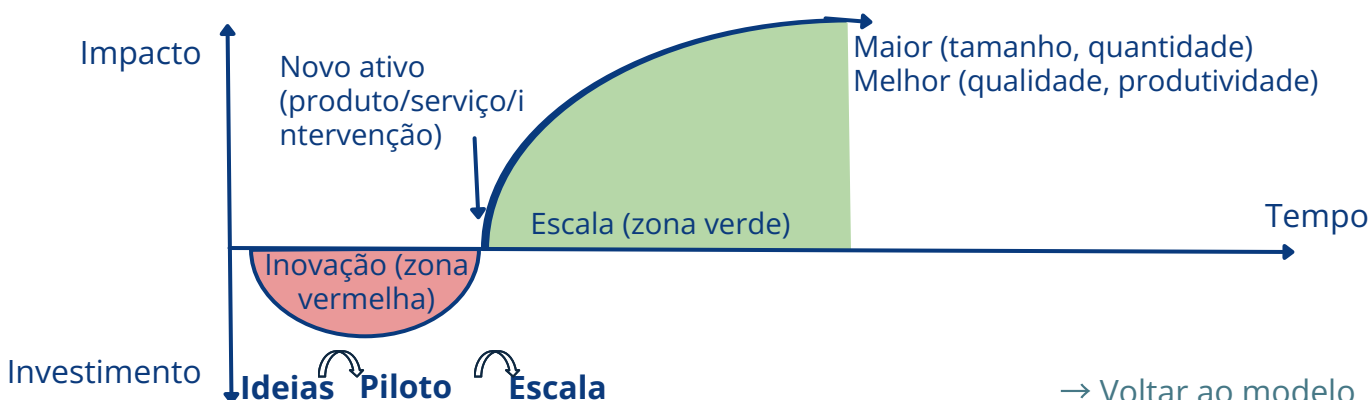
- Ideias que nunca são iniciadas
- Demasiadas ideias fracas (investimento de recursos escassos em ideias que nunca geram impacto significativo)

### 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