

**Plano de Negócios para Organização de
Impacto de Empreendedorismo social
“SPEAK Castelo Branco”**

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Daniela Filipa Coelho Barreto

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Madeira

outubro de 2021

Agradecimentos

Um projeto de mestrado é como uma viagem, inclui inúmeros desafios, incertezas, alegrias e tristezas.

Realizar esta viagem só foi possível com o apoio de diversas pessoas chave que tornaram o processo bastante mais fácil. Desta forma, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Maria José Madeira por acreditar no meu potencial, pelo apoio, incentivo e disponibilidade para me ajudar a encontrar a motivação e energia para a realização deste projeto que me diz tanto.

À minha família e namorado, pelo apoio incondicional em especial à minha mãe por me mostrar todos os dias que nada se alcança sem esforço e que o mesmo é sempre recompensado.

Aos meus amigos, que sempre me motivaram a fazer mais e melhor e que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar, em especial à Clara Aidos que tornou possível a concretização deste, agora nosso, projeto inclusivo.

À equipa do SPEAK Social por todo o apoio dado.

Por fim, um agradecimento a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste projeto.

Resumo

Portugal tem sido cada vez mais visto como um país de acolhimento para muitos migrantes e refugiados. No entanto, é de referenciar que existem diversos fatores que não permitem a boa integração destas pessoas na sociedade principalmente no interior do país.

Após a tomada de conhecimento dessa situação, surgiu o projeto SPEAK Castelo Branco, um franchising social que tem como propósito a integração de migrantes e refugiados na cidade de Castelo Branco, através do intercâmbio cultural e linguístico entre pessoas locais e migrantes. Esta integração é efetuada através da criação de grupos de línguas informais e eventos. Em que, para além da partilha de idioma existe também uma partilha cultural.

Este trabalho pretende conceber e avaliar a viabilidade económica e financeira da criação de um projeto de empreendedorismo social subsídio independente, recorrendo à elaboração de um plano de negócios.

Foi seguida a estrutura habitual de um Plano de negócios, com a análise de mercado, análise da envolvente setorial, definição dos planos estratégicos, de marketing, de organização de recursos humanos e de operação. Para terminar foi efetuada uma análise económica e financeira para concluir a viabilidade do projeto, tornando-se pertinente a implementação do SPEAK Castelo Branco.

O trabalho acompanha uma das tendências do empreendedorismo social, o tema hibridez, contribuindo científica e academicamente com um projeto que tem como intuito a pesquisa pela missão dupla: sustentabilidade financeira e um propósito social.

Palavras-chave

Plano de Negócios; Integração social; Inovação Social; Organização Híbrida; Empreendedorismo Social; Franchising social

Abstract

Portugal has been seen more and more as a host country for many migrants and refugees. However, it should be noted that there are several factors that do not allow for the good integration of these people in society, especially in the countryside.

After becoming aware of this gap, SPEAK Castelo Branco project appeared, a social franchising that aims to integrate migrants and refugees in the city of Castelo Branco, through cultural and linguistic exchange between local people and migrants. This integration is accomplished through the creation of informal language groups and events. In which, in addition to language sharing, there is also cultural sharing.

This work aims to create and evaluate the economic and financial viability of the creation of an sustainable social entrepreneurship project, using the elaboration of a business plan.

The usual structure of a Business Plan was followed, with market analysis, analysis of the sectorial environment, definition of strategic, marketing, human resources organization and operation plans. Finally, an economic and financial analysis was carried out to conclude the project's viability, making the implementation of SPEAK Castelo Branco pertinent.

The work follows one of the trends in social entrepreneurship, the theme of hybridity, contributing scientifically and academically to a project that aims to research the dual mission: financial sustainability and a social purpose.

Keywords

Business plan; Social integration; Social Innovation; Hybrid Organization; social entrepreneurship; Social Franchising

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Empreendedorismo Social.....	3
2.1.1 Conceito de Empreendedorismo Social.....	3
2.1.2 Empreendedorismo Social em Portugal.....	4
2.1.3 Tendências de empreendedorismo social	5
2.1.3.1 Organizações sociais híbridas.....	6
2.1.3.2 Franchising Social	7
2.2 Determinantes à Integração de Migrantes.....	8
2.2.1 Migração em Portugal.....	10
2.2.2 Situação Migratória na cidade de Castelo Branco	12
Capítulo 3 – Plano de Negócios.....	15
3.1 O Projeto	15
3.1.1 Descrição do Projeto	15
3.1.2 Apresentação da Organização	15
3.2 Análise da envolvente e análise sectorial.....	19
3.2.1 Análise da Envolvente	19
3.2.2 Análise Sectorial.....	21
3.2.3 Análise estrutural do setor: 5 Forças de Porter	24
3.3 Análise de Mercado	25
3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes.....	25
3.3.2 Análise da Oferta: Análise da Concorrência	31
3.4 Plano Estratégico.....	32
3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos.....	32
3.4.2 Análise SWOT	32
3.4.3 Estratégia Adotada.....	34
3.4.4 Política Ambiental.....	35
3.4.5 Modelo de Negócio (Canvas)	36
3.5 Plano de Marketing	36
3.5.1 Produto/Serviço.....	36
3.5.2 Preço	37
3.5.3 Distribuição	38
3.5.4 Comunicação	38
3.6 Plano de Organização de Recursos Humanos	40

3.7 Plano de Operação	41
3.7.1 Localização do SPEAK Castelo Branco.....	41
3.7.2 Processo	42
3.7.3 Material necessário	42
3.7.4 Calendarização de atividades	43
3.8 Plano Económico – Financeiro	44
3.8.1 Plano de Investimento.....	44
3.8.2 Plano de Financiamento	45
3.8.3 Plano de Exploração.....	46
3.8.4 Balanço	49
3.8.5 Avaliação do Projeto	50
3.8.6 Indicadores económicos e financeiros.....	51
3.8.7 Análise de Sensibilidade	52
Capítulo 4 – Conclusão.....	54
4.1 Conclusão	54
4.2 Limitações e próximos passos.....	55
Referências.....	56
Anexos.....	60
Anexo 1 – Temas abordados nas 24 sessões de inglês.....	60
Anexo 2 – Blueprints.....	61
Anexo 3 – Material Necessário	62
Anexo 4– Financiamento Bancário.....	66

Lista de figuras

Figura 1 - Logotipo do SPEAK Castelo Branco	17
Figura 2 - Promotora Clara Aidos	18
Figura 3 - Promotora Daniela Barreto	18
Figura 4 - Canvas: SPEAK Castelo Branco.....	36
Figura 5 - Organograma Recursos Humanos SPEAK Castelo Branco	40
Figura 6 - Plano Global de Investimento	45
Figura 7 - Plano de Investimento	46
Figura 8 - Prestação de serviços - Mercado Nacional.....	46
Figura 9 - Fornecimentos e Serviços Externos	48
Figura 10 - Remuneração Base Anual - Total Colaboradores.....	48
Figura 11 - Total de gastos com o pessoal	49
Figura 12 - Demonstração de Resultados Previsional	49
Figura 13 - Balanço Previsional.....	50
Figura 14 - Avaliação do Projeto.....	51
Figura 15 - Indicadores Económicos	51
Figura 16 - Indicadores Económico-financeiros	52
Figura 17 - Indicadores Financeiros.....	52
Figura 18 - Indicadores de Liquidez.....	52

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - População estrangeira com estatuto legal de residente: total (2008-2019).....	10
Gráfico 2 - População estrangeira com estatuto legal de residente: total e por algumas nacionalidades	11
Gráfico 3 - Imigrantes Permanentes por grupo etário.....	12
Gráfico 4 - Nacionalidades Estrangeiras no concelho de Castelo Branco 2011	13
Gráfico 5 - Local de Residência cidadãos nacionais de países Terceiros	26
Gráfico 6 - Tempo de permanência em Portugal e em Castelo Branco (%) NPT 2018.....	26
Gráfico 7 - Escalões etários NPT (2018)	26
Gráfico 8 - Grau de formação (%) NPT 2018.....	27
Gráfico 9 - Vítimas de algum tipo de descrição (%) NPT 2018	27
Gráfico 10 - Motivos que levaram à migração (%) NPT 2018	28
Gráfico 11 - Entendimento da Língua Portuguesa (%) NPT 2018	28
Gráfico 12 - Principais dificuldades sentidas por NPT (%) 2018	29
Gráfico 13 - Grau de Integração percecionado (%) NPT 2018.....	29
Gráfico 14 - Gráfico de Gantt.....	43

Lista de Tabelas

Tabela 1- Distribuição Geográfica da População Imigrante em Portugal 2005 – 2011	11
Tabela 2 - Saldos populacionais no Concelho de Castelo Branco (nº).....	13
Tabela 3 - População Estrangeira Residente, por nacionalidade, em Castelo Branco (nº), em 2017	13
Tabela 4 - Prioridades para a melhoria da integração, Inquérito a NPT, 2018	29
Tabela 5 - Análise SWOT	34
Tabela 6 - Caracterização do conteúdo funcional dos cargos do SPEAK	41
Tabela 7 - Material Necessário	42
Tabela 8 - Serviços Necessários.....	42
Tabela 9 - Tabela de precedências. Elaboração própria	43
Tabela 10 - Total de prestação de serviços B2C e B2B.....	46
Tabela 11 - Descrição valor final de serviços B2C	47
Tabela 12 - Descrição do valor dos serviços B2B	47
Tabela 13- Análise de Sensibilidade	53

Lista de Acrónimos

ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
CAE	Código de Atividade Económica
CASES	Cooperativa António Sérgio para a economia social
COVID-19	Coronavirus Disease - Doença por Coronavírus 2019
EI	Empresas de Inserção
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor,
IADE	Instituto de Artes, Design e Empresa
IES	Instituto de Empreendedorismo Social
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPCB	Instituto Politécnico de Castelo Branco
IVA	Imposto sobre valor acrescentado
IRC	Imposto sobre Rendimento de pessoas coletivas
IRS	Imposto sobre Rendimento de pessoas singulares
NPT	Nacionais de Países Terceiros
PIB	Produto Interno Bruto
PMIM	Planos Municipais para a Integração de Migrantes
PLIN	Português de Língua de Integração
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
UBI	Universidade da Beira Interior
VAL	Valor Atual Líquido

Capítulo 1 - Introdução

Portugal caracterizou-se ao longo da história como um país de emigração. No entanto, têm se tornado, cada vez mais, num país de acolhimento para muitos migrantes da Europa do leste, Brasil e África (Abreu, 2018).

Desde 2015, que a população estrangeira com estatuto legal de residente tem vindo a crescer. O que mostra o grau de atratividade do país (PORDATA, 2020). Por outro lado, apesar das estatísticas de crescimento de imigração serem positivas, é relevante mencionar que o processo de integração dos migrantes nas novas cidades muitas vezes não é bem-sucedido. Quando um migrante chega a uma nova cidade, enfrenta desafios como uma nova língua, o facto de deixar os familiares e amigos para trás e, por vezes, é vítima de diferentes formas de discriminação (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018).

No que toca ao processo de aprendizagem da língua local com vista à integração social, podem existir barreiras ao desenvolvimento de competências. Incluindo a falta de oportunidades educacionais para aprender e sentirem-se rejeitados ao usar a língua em interações sociais. É necessária uma mudança de mentalidade na aprendizagem de línguas e reduzir comportamentos e preocupações sobre os programas de formações linguísticas para migrantes (Lou & Noels, 2020). A migração deve ser vista como uma oportunidade e não como um receio, e é nesta situação que o SPEAK Castelo Branco pode fazer a diferença. Na cidade de Castelo Branco foi efetuado um Plano Municipal de Integração aos Migrantes e através de um inquérito realizado aos NPT (Nacionais de Países Terceiros) é de notar que apenas uma percentagem muito baixa se considera completamente integrada na cidade (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018).

Desta forma, o SPEAK Castelo Branco apresenta-se como uma organização de impacto que tem como propósito a integração destas populações migrantes na cidade de Castelo Branco. Preenchendo a lacuna social e linguística, o SPEAK Castelo Branco tem como missão ajudar quebrar a barreira do isolamento social e contribuir para a integração dos migrantes na nova cidade, através de uma estratégia baseada na aprendizagem informal, com pessoas locais que disponibilizam o seu tempo a ajudar os migrantes na aprendizagem divertida de conversas do dia a dia.

Este trabalho pretende conceber e avaliar a viabilidade económica e financeira da criação de um projeto de empreendedorismo social subsídio independente, recorrendo à elaboração de um plano de negócios. No seu desenvolvimento serão pesquisados o enquadramento teórico, os estudos e dados estatísticos disponíveis, bem como as ofertas concorrenciais indiretas disponíveis na tipologia de Empreendedorismo social de integração de migrantes.

O Projeto divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, será feita a contextualização do mesmo, os seus objetivos e como será estruturado e apresentado. No segundo capítulo apresentar-se-á o enquadramento teórico, com a fundamentação teórica das principais abordagens e investigações de vários autores, bem como a fundamentação proveniente de estudos sobre o empreendedorismo social e as determinantes à migração. Inicialmente, com uma visão mais geral sobre o empreendedorismo e migração, separadamente, e posteriormente com um olhar sobre a situação de Portugal e em Castelo Branco. O terceiro capítulo consiste na elaboração do plano de negócios do projeto. Primeiramente faz-se a apresentação da organização e a descrição do projeto, a análise da envolvente e sectorial, bem como a análise de mercado que tem como intuito conhecer a procura e os potenciais concorrentes da organização. Após as análises efetuadas, é possível utilizar os dados para o desenvolvimento dos planos estratégicos, de marketing, de organização e recursos humanos e o plano de operação. Por fim, elabora-se o plano económico-financeiro que tem como objetivo analisar a viabilidade financeira do projeto, através do cálculo e análise de indicadores de avaliação e gestão. No quarto e último capítulo são apresentadas as conclusões, as contribuições do projeto e serão também identificadas as principais limitações deste projeto.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. Empreendedorismo Social

2.1.1 Conceito de Empreendedorismo Social

Antes de se falar em Empreendedorismo Social, é importante saber distingui-lo do termo Empreendedorismo no geral. Segundo Neto e Froes (2002), o Empreendedorismo no geral é privado, produz bens e serviços para o mercado, tem um foco no mercado, a medida de desempenho é o lucro e visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio. Já o Empreendedorismo social é coletivo, produz bens e serviços para a comunidade, tem um foco na busca de soluções para os problemas sociais, a medida de desempenho é o impacto social e visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las.

O termo “Empreendedorismo Social” nasceu no decorrer dos anos 70 e 80, por entre uma longa história que a prática já há muito construía, de acordo com Dees (1998). Deste modo, a emergência da designação não corresponde, em tempo e espaço, com o início da experiência em questão, segundo Hoogendoorn et al. (2010), mas está diretamente relacionada com o seu crescimento e conseqüente visibilidade. (Morgado, 2013). Segundo Dees (1998), o Empreendedorismo Social já existia anteriormente, embora não fosse apelidado dessa forma. Para além dos empreendimentos sem fins lucrativos, o Empreendedorismo Social abre espaço e o reconhecimento a empreendimentos de negócios de propósitos sociais, que conjugam elementos sem fins lucrativos com elementos com fins de lucro. Porém nem toda a nova organização sem fins lucrativos será empreendedora, especialmente inovadora ou voltada para a mudança (Morgado, 2013).

Para Carlsson et al (2013), o empreendedorismo social surge do empreendedorismo tradicional. Definido como criação de novas organizações (Schumpeter, 1947) e o bem-estar social através da promoção de ideias inovadoras e soluções sustentáveis (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019). Para Mourlaert e Ailenei (2005), há alguns sector-chave que decompõem o sistema civil de sociedades democráticas: O setor público representado pelo estado, o setor privado e o setor não governamental ou sem fins lucrativos. Entre os três setores emerge o quarto, o setor dos empreendimentos sociais (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019).

Santos (2012), defende a ideia de que empreendedorismo social é o processo procurar e implementar soluções inovadoras e sustentáveis a problemas sociais negligenciados (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019). Heidi, Brush e Allen (2009) definem empreendedorismo social como um motor positivo, uma oportunidade sistemática que irá alterar o que fazemos, como fazemos e porque é que é importante (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019).

O conceito é, hoje em dia, reconhecido como grande fonte da mudança social. Segundo Bornstein (2007) se o Empreendedorismo Social for convenientemente apoiado, pode tornar-se numa das opções de carreira-padrão. Apoiar o Empreendedorismo Social como carreira profissional torna-se crucial pois as oportunidades para aqueles que têm vontade de mudar uma parte do mundo são infinitas e qualquer pessoa pode participar “neste novo sector”, de acordo com as palavras do autor (Morgado, 2013).

Num mundo empresarial é frequente ouvir-se falar em responsabilidade social. É de realçar a distinção entre os conceitos. Empreendedorismo social tem como objetivo maximizar o impacto dos benefícios sociais, enquanto a responsabilidade social corporativa tem como intuito focar-se nos negócios de forma a maximizar lucro (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019).

O empreendedorismo social foca-se em resolver problemas da sociedade e dirigir-se à mudança social (Chatterjee, Cornelissen, & Wincent, 2021).

2.1.2 Empreendedorismo Social em Portugal

O conceito de empreendedorismo social em Portugal foi desconhecido até meados dos anos noventa, quando houve a necessidade de implementar apoios para a inserção e a reinserção profissional de desempregados. Preencher a lacuna que o Estado e as empresas com fins lucrativos não conseguiam cobrir (Morgado, 2013). Existiam três problemáticas que estavam associadas ao empreendedorismo social: a luta contra a pobreza e a exclusão social; o emprego e a inserção socioprofissional; e o desenvolvimento local e sustentável. Segundo Quintão (2008), as Empresas de Inserção (EI) contribuem para a introdução da noção de empreendedorismo de finalidade social como um instrumento de luta contra a pobreza e o desemprego. As EI já se utilizavam nos restantes países Europeus e estas têm como finalidade inserir social e profissionalmente pessoas desfavorecidas face ao mercado através do desenvolvimento de uma atividade produtiva em contexto real (Quintão, 2008).

Com o passar do tempo e com programas de apoio à economia social e às microempresas, o Empreendedorismo Social consolidou-se e, na perspetiva de Marques (2010), começou a ser observado de forma mais ampla e com uma visão menos limitada, no que respeita aos seus protagonistas e ao seu sentido de utilização. Hoje em dia, o Empreendedorismo Social já é um termo comum. Filipe Santos, do Insead, afirma que Portugal tem muito boas iniciativas e um setor social muito importante (Quedas, 2011).

Os problemas sociais em Portugal têm vindo a intensificar-se ao longo dos anos. No entanto, o ecossistema do empreendedorismo social está a desenvolver-se, tendo estado o número de empregos em Empreendedorismo Social, a crescer exponencialmente (Thomaz & Catalão-

Lopes, 2019). Segundo o mesmo autor, a taxa de pobreza em Portugal passou de 17,9%, em 2005 para 24% em 2017 (Thomaz & Catalão-Lopes, 2019). O Empreendedorismo é importante em Portugal no sentido em que ajuda no desenvolvimento social e das economias atuais. Ainda assim, existem algumas características nacionais que são obstáculos a este desenvolvimento. Sendo estas: a forte dependência do financiamento público por parte de organizações privadas de solidariedade social; a composição do terceiro setor por ser fortemente realçada pelas instituições de carácter religioso; a existência de necessidades de formação e de profissionalização das organizações do terceiro setor; e o fraco dinamismo da sociedade civil e da ação coletiva (Quintão 2004). Para fazer face a estes obstáculos, Portugal trabalha para desenvolver um quadro legal e instrumentos de fomento do Empreendedorismo Social (Quintão 2004).

Pelo relatório GEM – Global Entrepreneurship Monitor, a atividade empreendedora em Portugal apresenta valores baixos. Estes valores podem ser justificados através da evolução histórica da economia e da sociedade portuguesa e também, devido aos fracos níveis de inovação e conhecimento (Namorado, 2006). No entanto, existem diversas organizações que têm o intuito de incentivar a atividade empreendedora em Portugal, oferecendo formações, programas, incentivos financeiros, parcerias, etc. Organizações como o IES - Instituto de Empreendedorismo Social - e CASES - Cooperativa António Sérgio para a economia social (Morgado, 2013). E segundo Ribeiro e Martins (2005) o surgimento dos concursos de ideias inovadoras promovidas pelo IAPMEI, NET e ANJE promovem o empreendedorismo em Portugal (Marques, 2010).

2.1.3 Tendências de empreendedorismo social

Numa análise a uma revisão de literatura efetuada em 2020 é de notar que os temas mais investigados são: O elemento social no domínio da pesquisa de empreendedorismo social, Inovação e Empreendedorismo Social; Recursos humanos no Empreendedorismo Social; Estratégia de negócio e criação de valor; E, desafios enfrentados pelos Empreendedores Sociais (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Com base na mesma revisão, os temas sugeridos de investigação futura são: Os recursos humanos no empreendedorismo social uma vez que é um dos desafios mais eminentes nesta área - recrutamento, motivação, retenção, coaching, empregados e voluntários (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014). Existem também temas pouco explorados relacionados com a investigação de empreendedorismo social. Temas como o envolvimento do empreendedorismo social com os problemas eminentes dessa área. Como, discriminação de género, direitos e segurança das mulheres e das crianças, e empoderamento das mulheres (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

Parâmetros que podem ser estudados em investigações futuras são: estratégias de marketing, desafios empreendedores, modelos de negócio e, objetivos financeiros de organizações de

empreendedorismo social, incluindo os esforços e estratégias para alcançar objetivos (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020).

Para finalizar, nos últimos anos o tema hibridez do empreendedorismo social tem se mostrado cada vez mais relevante (Gupta, Chauhan, Paul, & Jaiswal, 2020). Da mesma forma, o franchising social tem tido igualmente bastante relevância nos últimos anos (Bruder, 2013).

2.1.3.1 Organizações sociais híbridas

Segundo Alter 2007, se traduz numa visão do Empreendedorismo Social como organização híbrida. Isto é, para além da boa vontade, também tem em conta o interesse pessoal. A orientação destas organizações está voltada tanto para a missão social como para o mercado; em que os objetivos passam igualmente pela criação de valor social e de valor económico; e em que os excedentes são reinvestidos na organização tanto para a sua sustentabilidade como para o desenvolvimento da sua atividade de negócio (Morgado, 2013). Este conceito começou a ter uma maior visibilidade devido à crise global de 2008, com os problemas persistentes de pobreza e a mudança ambiental, começou-se a tomar maior atenção a organizações que combinassem um negócio com um fim social (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014).

Doherty, Haugh, & Lyon (2014) investigaram o tema empreendedorismo social como organizações híbridas e distinguiram os setores económicos: público, privado e sem fins lucrativos. As organizações de setor privado são guiadas pelas forças de mercado de forma a maximizar o retorno financeiro controlado por acionistas e governado de acordo com o tamanho das ações e geram lucro de vendas e salários (Billis 2010).

As organizações públicas são caracterizadas por serem guiadas pelos princípios: benefício público e escolha coletiva. Controladas pelos cidadãos e pelo estado e obtendo recursos através de impostos (Billis 2010). Por fim, as organizações do setor sem fins lucrativos procuram atingir objetivos no âmbito social e ambiental. Estas são controladas por membros, governadas por eleições privadas de representantes, e são completas por uma combinação de funcionários e voluntários que geram receitas a partir de taxas de adesão, doações e legados (Billis 2010). Desta forma, todas as organizações que fogem destas definições são consideradas híbridas.

Segundo OED 2010, o termo híbrido é a descendência de duas espécies diferentes. No que toca ao âmbito empresarial, o conceito híbrido emprega-se quando se fala de ultrapassagem de fronteiras institucionais (Brandsen and Karré 2011; Jay 2013; Pache and Santos 2012; Smith 2010) e operam em múltiplos domínios funcionais (Ruef 2000). Ou seja, o termo hibridez surge, no intuito da busca pela missão dupla da sustentabilidade financeira e um propósito social. Estruturas e práticas que permitem a coexistência de valores e artefactos (linguagem, arquitetura, objetos, etc.) de duas ou mais categorias (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014).

Tendo em conta o quadro apresentado por Doherty, Haugh, & Lyon (2014) os desafios na área das organizações de empreendedorismo social híbridas estão divididos entre a missão das organizações, a mobilização dos recursos financeiros e a mobilização dos recursos humanos. Dentro da missão estão desafios como: alcançar objetivos comerciais e sociais; gerir as exigências de vários stakeholders e manter a legibilidade; e, desenvolver relações com parceiros de diferentes logísticas.

Dentro da mobilização de recursos financeiros os desafios são: As organizações de empreendedorismo social podem não ser consideradas como viáveis para os clientes – clientes esses em que a maioria são instituições financeiras; e, a falta de entendimento por parte daqueles que controlam o acesso aos recursos financeiros de organizações de Empreendedorismo Social e o seu valor social (Austin et al (2006).

Por último, as mobilizações de recursos humanos detêm desafios como: Os limitados recursos financeiros para salários; A falta de competências na combinação de objetivos comerciais e sociais; e, atrair e reter voluntários com competências apropriadas.

Em resposta aos desafios apresentados vários autores contribuíram para uma possível solução. Tendo em conta os três principais temas de desafios investigados por Doherty, Haugh, & Lyon (2014): Missão, Mobilização de recursos financeiros e mobilização de recursos humanos. Como solução aos desafios da missão das organizações híbridas, Lumpkin et al. (2013) sugere utilizar a missão social como uma força para uma direção estratégica e Doherty, Haugh, & Lyon (2014) sugere também encontrar condições ótimas onde a criação de valor leva à criação de lucro e a uma vantagem competitiva. No que toca aos desafios da mobilização de recursos financeiros, Battilana et al. (2012) e Nicholls (2010) sugerem: o subsídio cruzado, visando fontes de receita que geram um excedente para reinvestir na missão social; o aproveitamento de uma combinação de capital financeiro de fontes comerciais e filantrópicas; e ponderar novas formas legais de forma a encorajar o investimento.

Para finalizar, como resposta aos desafios referentes à mobilização de recursos humanos, Battilana and Dorado (2010) sugere: incentivos não monetários para recrutar e motivar funcionários remunerados e voluntários não remunerados de outros setores. Liu and Ko (2012) sugere um equilíbrio entre a equipa com competências sociais e comerciais; e, formações sociais e comerciais para membros da organização.

2.1.3.2 Franchising Social

O tema *Franchising* social surge uma vez que o tema empreendedorismo social tem cada vez mais sido debatido enquanto uma área distinta da área comercial (cf., Nicholls, 2010). Dessa forma, é identificável que entidades de orientação comercial muitas vezes procuram criar valor social e que os empreendedores sociais devem introduzir orientação comercial suficiente para

permanecer viável (Alessandro, J.G., Cannatelli, & Smithd), como visto no ponto anterior. Relativamente ao número de *franchisings* sociais, este duplicou de quatro em quatro anos desde 1994 e, até 2015, existiam mais de 90 programas deste tipo em 40 países de baixos rendimentos e de rendimento médio (Mumtaz, 2018).

O *Franchising* social surge com uma missão muito semelhante ao *franchising* comercial. No caso social, o objetivo é ampliar as iniciativas sociais de forma a tornar mais amplo o impacto na sociedade (Bloom Smith, 2010). O *Franchising* social é, por definição, o mesmo que o comercial, pois envolve um acordo contratual em que é fornecida uma marca e suporte operacional aos franqueados locais em troca de taxas e royalties / taxas contínuas (Combs et al., 2011; Tracey & Jarvis, 2007). Existem dois tipos de *franchising* sociais: *Micro-franchising* que envolve o uso de franquias para gerar benefícios sociais em mercados da base da pirâmide, dando aos beneficiários oportunidades de trabalho como franchisados (Alon, 2014). Tracey e Jarvis (2007) investigaram um segundo tipo de *franchising* em que os franchisados são organizações sociais geograficamente dispersas que, por sua vez, entregam valor social aos beneficiários.

Por fim, este tema é importante e atrativo para as organizações sociais porque promete um modelo de negócio eficiente e sustentável para disseminar soluções sociais. É também cativante para empreendedores sociais locais porque fornece uma maneira estruturada de resolver um problema social local e oferece uma oportunidade de se tornar parte de uma maior comunidade (Alessandro, J.G., Cannatelli, & Smithd). No entanto, apresenta desafios no que toca ao equilíbrio entre o intuito social e a viabilidade financeira (Tracey e Jarvis, 2007).

2.2 Determinantes à Integração de Migrantes

Os debates mundiais sobre a imigração frequentemente envolvem o discurso sobre o que significa para os imigrantes se tornarem membros integrados na sociedade recetora (Lou & Noels, 2020). A relação entre a competência linguística dos migrantes e o seu sucesso no mercado de trabalho tem sido um tema popular nas áreas da economia e sociologia nas últimas décadas (Miyar-Busto, Díaz, & Gutiérrez, 2019). No Japão, a chave para a aceitação dos imigrantes é a sua competência linguística (Komisarof, Leong, & Teng, 2019), nos Estados Unidos da América é também a fluência na língua inglesa que é considerado o maior requisito de identidade nacional (Lou & Noels, 2020).

Um estudo efetuado por Miyar-Busto, Díaz, & Gutiérrez (2019) colocou quatro hipóteses sobre os benefícios que os imigrantes obtêm por terem o domínio da língua do país de acolhimento. Nesse estudo os resultados mostram que as competências linguísticas facilitam o acesso ao emprego dos migrantes de género feminino e masculino no mercado de trabalho. No entanto, a combinação entre o nível de educação e as competências linguísticas diferem para o mercado de trabalho feminino e masculino.

No que toca ao género masculino, as competências linguísticas têm um efeito complementar ao nível educacional. No que toca ao género feminino as competências linguísticas e a educação têm um efeito de substituição. Nas mulheres, a educação aumenta a probabilidade de ter acesso a um emprego, apenas entre mulheres com baixos nível da língua do novo território (Miyar-Busto, Díaz, & Gutiérrez, 2019).

No âmbito da qualidade do emprego, os níveis de conhecimento da língua do território onde residem é pouco importante no que diz respeito ao retorno do investimento educativo para o género masculino. Para o género feminino, têm um efeito significativo. No género feminino, a educação só faz diferença se o nível de conhecimento da língua materna do país em que estão a residir for bom (Miyar-Busto, Díaz, & Gutiérrez, 2019). Assim, a educação pode ter um efeito importante na capacidade de evitar ocupações de baixa qualificação se for combinada com a fluência linguística (Miyar-Busto, Díaz, & Gutiérrez, 2019). Dentro da Europa, a integração de migrantes parece não ser um foco de investigação tão profundo e para além do rápido crescimento de migrantes europeus, é dado muito pouca atenção à experiência de integração destes (Gilmartin & Migge, 2013).

Ainda assim, o termo integração é definido para os recém-chegados fazerem parte da sociedade. E é tanto válido para os migrantes europeus dentro da europa como para aqueles que vêm de qualquer outra parte do mundo (Gilmartin & Migge, 2013). Numa investigação efetuada na Irlanda sobre a integração de migrantes, foram abordados três temas: a língua, em particular como um caminho para a integração cultural; laços e pontes como o caminho para a integração social; e, emprego como um caminho para a integração económica. Nesta investigação, foram descobertos obstáculos à integração. (Gilmartin & Migge, 2013) No que toca a emprego teve-se a noção da desqualificação e mobilidade descendente. No que toca à parte social, os migrantes sentiram dificuldade em fazer amigos locais (Gilmartin & Migge, 2013).

Um conceito muito familiar nos dias de hoje é a crise dos refugiados, que continua a crescer em todo o mundo. No que toca à integração destes nos seus novos países e cidades, os refugiados mais novos têm uma experiência de integração diferente dos mais velhos. Isto acontece uma vez que para os mais novos a facilidade para se adaptarem a uma nova língua e cultura é maior que nos mais velhos (Lewis, 2020). Assim, os fatores relevantes para uma boa integração nos novos locais são conceções sociais (capital social); casamento – no caso de ambos estarem no mesmo país; fluência na língua local; e educação (Lewis, 2020).

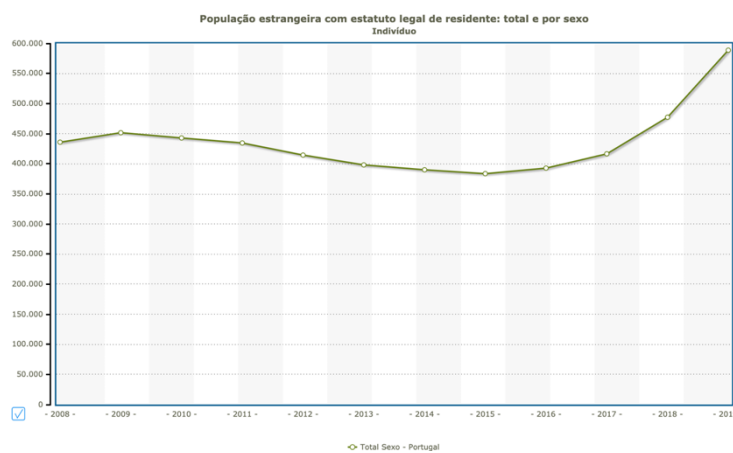
Uma vez que a fluência na língua local e o capital social apresentam muita relevância na integração social, é de enaltecer a existência de julgamentos sociais negativos/discriminação quando um migrante não é fluente na língua local (Lou & Noels, 2020). Mesmo quando os recém-chegados/ migrantes se encontram motivados para aprender a língua local, o processo de aprendizagem pode ser difícil devido a muitas barreiras potenciais de desenvolvimento de

competências. Incluindo a falta de oportunidades educacionais para aprender e sentirem-se rejeitados ao usar a língua em interações sociais (Lou & Noels, 2020). É necessário alterar essa visão através da conexão de crenças sobre a aprendizagem de uma língua e reduzir o ato de evitar comportamentos e preocupações sobre os programas de formações linguísticas para migrantes (Lou & Noels, 2020).

2.2.1 Migração em Portugal

Portugal caracterizou-se ao longo da história como um país de emigração. No entanto, tem se tornado, cada vez mais, num país de acolhimento para muitos migrantes da Europa do leste, Brasil e África (Abreu, 2018). Durante esta investigação serão analisados dados como a população estrangeira com estatuto legal de residente: total e por algumas nacionalidades, a distribuição geográfica da população imigrante em Portugal e, por último Imigrantes Permanentes por grupo etário.

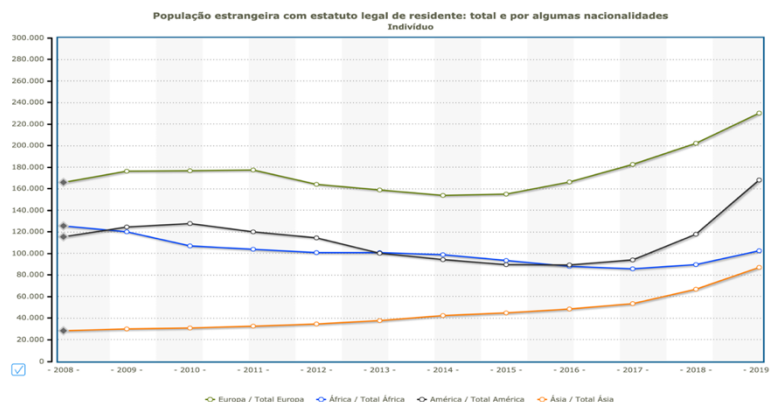
Gráfico 1 - População estrangeira com estatuto legal de residente: total (2008-2019)



Fonte: PORDATA

Pelo presente gráfico 1 é possível perceber, que desde 2015 a população estrangeira com estatuto legal de residente: total tem vindo a crescer. O que mostra o grau de atratividade do país (PORDATA, 2020).

Gráfico 2 - População estrangeira com estatuto legal de residente: total e por algumas nacionalidades



Fonte: PORDATA

Dentro do mesmo quadro temporal, é possível verificar, no gráfico 2, que a população estrangeira se distingue em quatro continentes: Europeu, Americano, Africano e, por último, Asiático. A nacionalidade europeia destaca-se das restantes e um dos motivos pode ser a facilidade de circulação dentro da União Europeia. A nacionalidade americana apresenta uma subida repentina desde 2016 e passou a ser a segunda nacionalidade com mais população em Portugal, passando a nacionalidade africana em 2009 e novamente em 2016. Por último, encontra-se a nacionalidade asiática que desde 2008 se tem mantido em crescimento e se tem aproximado da nacionalidade africana. (PORDATA, 2020)

Dada a tabela de distribuição geográfica da população imigrante em Portugal no período temporal 2005 – 2011, é possível entender que a maioria da população migrante se encontra na área Metropolitana de Lisboa (Lisboa + Setúbal). Apesar das oscilações ao longo dos anos, as três regiões com maior percentagem de imigrantes são: Área Metropolitana de Lisboa (Lisboa + Setúbal); Algarve; e Litoral Centro. As regiões com menos adesão imigrante são: Norte Interior; Açores; e, Madeira. (SEF, 2013)

Tabela 1- Distribuição Geográfica da População Imigrante em Portugal 2005 – 2011

Regiões	Anos						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Norte Interior	2.822	3.149	3.552	3.658	3.909	4.373	4.532
Centro Interior	7.979	8.658	9.611	9.321	9.625	9.861	9.907
Alentejo	9.345	9.945	10.848	11.596	12.402	13.392	14.121
Açores	4.208	4.508	4.830	3.513	3.534	3.461	3.402
Madeira	6.231	6.736	7.222	7.165	7.105	6.765	6.774
Algarve	57.983	62.276	74.335	72.218	73.277	71.818	68.953
Litoral Centro	51.148	51.789	53.062	55.059	57.215	57.623	57.274
Área Metropolitana de Lisboa (Lisboa+Setúbal)	241.118	234.421	232.337	239.208	246.107	237.155	233.417
Litoral Norte, incluindo a Área Metropolitana do Porto	35.100	38.707	39.939	38.539	41.017	40.814	38.442
Total	415.934	420.189	435.736	440.277	454.191	445.262	436.822

Regiões	Anos						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Norte Interior	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0
Centro Interior	1,9	2,1	2,2	2,1	2,1	2,2	2,3
Alentejo	2,2	2,4	2,5	2,6	2,7	3,0	3,2
Açores	1,0	1,1	1,1	0,8	0,8	0,8	0,8
Madeira	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6	1,5	1,6
Algarve	13,9	14,8	17,1	16,4	16,1	16,1	15,8
Litoral Centro	12,3	12,3	12,2	12,5	12,6	12,9	13,1
Área Metropolitana de Lisboa (Lisboa+Setúbal)	58,0	55,8	53,3	54,3	54,2	53,3	53,4
Litoral Norte, incluindo a Área Metropolitana do Porto	8,4	9,2	9,2	8,8	9,0	9,2	8,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

Fonte: SEF

Tendo em conta o gráfico 3, de imigrantes permanentes por grupo etário, os três grupos etários com maior número de imigrantes em Portugal no ano de 2019 são: grupo etário 25-29 que atinge o valor mais alto de 10.648 imigrantes; o grupo 30-34 que atinge o valor de 10.037 imigrantes; e, por último o grupo menos de 15 que atinge um valor de 8.793 imigrantes. Os três grupos etários com menos imigrantes são: 60-64 com um valor de 2.761 imigrantes; o grupo etário 55-59 com um valor 2.772 imigrantes; e, 50-59 com um valor de 3.050 imigrantes. (PORDATA, 2020)

Gráfico 3 - Imigrantes Permanentes por grupo etário



Fonte: PORDATA

2.2.2 Situação Migratória na cidade de Castelo Branco

Em 2008, segundo dados do SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras residiam no distrito de Castelo Branco 2.880 estrangeiros, representando 1,4% da população do distrito e 0,65% da população estrangeira residente em Portugal (SEF, 2009). Em semelhança com a evolução da população de origem estrangeira no país, em Castelo Branco assistiu-se desde 2000, a um crescimento da população estrangeira residente em Portugal, com destaque para os brasileiros e ucranianos (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, 2011).

A situação socioprofissional dos imigrantes de Castelo Branco é semelhante ao panorama nacional, caracterizado pelos setores da construção civil e obras públicas, serviços pessoais e domésticos, agricultura e as profissões liberais e técnicas especializadas. A isto deve-se o facto destes setores estarem em crescimento, o que permite uma maior concentração (Baganha, Ferrão, & Malheiros, 1999).

Tendo por base os dados apresentados no Plano Municipal de Integração de Migrantes de Castelo Branco apresentados na tabela 2, o saldo migratório teve um pico positivo em 2001, no entanto desde 2011 que é negativo. Ou seja, há mais emigrantes que imigrantes (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018). No entanto, na última década, consolidou-se a tendência de acentuado acréscimo de população de nacionalidade estrangeira no distrito de Castelo Branco, tendo esta registado uma variação bastante positiva (228%, tendo passado de 992 para

3.255 indivíduos, entre 2005 e 2015), de acordo com os dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018).

Tabela 2 - Saldos populacionais no Concelho de Castelo Branco (nº)

Saldo	1991	1997	2001	2007	2011	2017
Saldo Natural	-205	-191	-183	-279	-283	-306
Saldo Migratório	15	362	441	300	-335	-118
Saldo Total	-190	171	258	21	-618	-424

Fonte: INE

Ao observar a tabela 3, num total de 1.291 imigrantes em Castelo Branco, em 2017, as três nacionalidades com maior número de indivíduos são: brasileira (310), ucraniana (184) e romena (161).

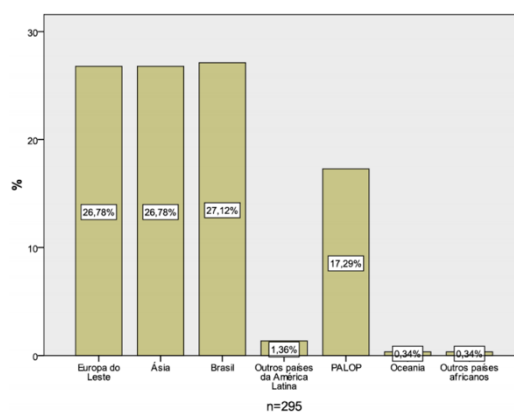
Tabela 3 - População Estrangeira Residente, por nacionalidade, em Castelo Branco (nº), em 2017

Nacionalidade	N.º	Nacionalidade	N.º
Brasileira	310	São-tomense	11
Ucraniana	184	Búlgara	8
Romena	161	Guineense	8
Cabo-verdiana	112	Sueca	8
Chinesa	64	Israelita	7
Indiana	63	Timorense	7
Reino Unido	63	Argentina	6
Espanhola	29	Síria	6
Francesa	29	Estados Unidos da América	5
Paquistanesa	29	Russa	5
Angolana	27	Belga	4
Turca	24	Mexicana	4
Alemã	19	Moldava	4

Fonte: Inquérito NPT

Efetuada uma comparação com 2011, é visível no gráfico 4 que as nacionalidades não se alteraram no espaço temporal de 6 anos. (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, 2011)

Gráfico 4 - Nacionalidades Estrangeiras no concelho de Castelo Branco 2011



Fonte: Inquérito Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural

“Considerando as tendências demográficas ao nível concelhio e regional, o acolhimento e inclusão social de NPT (cidadãos nacionais de países terceiros) pode constituir uma forma de atenuar e reverter este ciclo, contribuindo para a estabilização demográfica e social do concelho e da região” (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018).

Com base no contexto histórico, houve a necessidade de criar um plano para a integração de Migrantes, em 2007 (Camara Municipal de Castelo Branco, 2018). O Plano estratégico para as Migração tem como estrutura cinco eixos: Políticas de Integração de Migrantes, Políticas de promoção da integração dos novos nacionais; Políticas de coordenação dos fluxos migratórios; Políticas de reforço da legalidade migratória e da qualidade dos serviços migratórios; e, políticas de incentivo, acompanhamento e apoio ao regresso dos cidadãos nacionais migrantes (Camara Municipal de Castelo Branco, 2018).

A nível local, foi criado o plano municipal de integração de migrantes, com a definição de estratégias locais que garantam uma ação concertada das diversas entidades envolvidas na área das migrações, visando a promoção e captação, bem como a integração dos migrantes (Camara Municipal de Castelo Branco, 2018). Especificamente em Castelo Branco, relativamente ao Diagnóstico da População Imigrante no Concelho de Castelo Branco, as conclusões a que chegaram em 2011 foi o principal problema de integração que se prende com a língua portuguesa.

Como recomendações, o autor aponta a criação de condições para um desenvolvimento de atividades culturais, necessariamente com um caracter multicultural e um reforço do ensino da língua portuguesa, que é considerada pelo estudo efetuado pelo mesmo ser um fator fundamental para a integração. (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, 2011) Através do PMIM em 2017, retiram-se 4 conclusões sobre a integração de migrantes. Com base nessas conclusões é necessário:

- 1) Promover redes locais, nacionais e internacionais que promovam a inclusão social, igualdade de oportunidades, de género e não discriminação, respeito pelos direitos fundamentais e pelo papel ativo na sociedade das pessoas em risco de pobreza e exclusão social, incluindo a mobilização de recursos para a sua capacitação, integração e participação plena na sociedade; a integração dos migrantes;
- 2) Criar fatores de atração para a emigração e imigração como forma de combater o êxodo e o envelhecimento da população;
- 3) Ampliar e sistematizar as intervenções contra a xenofobia;
- 4) Combater o absentismo e o insucesso escolares, potenciando novas sinergias entre os alunos, as famílias a escola e a sociedade civil no sentido de construir novos percursos de vida positivos e plenos e assim promover a igualdade de oportunidades escolares e de género, independentemente da situação económica familiar ou origem ou cultural do estudante.

Capítulo 3 – Plano de Negócios

3.1 O Projeto

3.1.1 Descrição do Projeto

O projeto a desenvolver será um *franchising* social da entidade “Share Your World, Lda” que nasceu em Portugal, mais precisamente em Leiria. Hoje em dia, já está presente em 28 cidades, algumas delas portuguesas e outras espalhadas pelo mundo.

Este projeto tem como propósito a integração de migrantes e refugiados na cidade de Castelo Branco, através do intercâmbio cultural e linguístico entre pessoas locais e migrantes. Esta integração é efetuada através da criação de grupos de línguas informais e eventos. Em que, para além da partilha de idioma existe também uma partilha cultural.

O SPEAK funciona com *buddies*, *participants* e *ambassadors*. Pode ser *buddy* qualquer pessoa fluente numa língua, que disponibilize o seu tempo de forma voluntária, para ajudar outros a aprender essa língua. *Participant* pode ser qualquer pessoa que deseje aprender uma língua de forma informal, migrante ou local. Por último, os *ambassadors* ajudam na organização de eventos para a comunidade. Apesar da organização ter como intuito a integração de migrantes e refugiados, qualquer pessoa pode pertencer ao SPEAK.

O SPEAK Castelo Branco pretende dar resposta a uma lacuna identificada na integração de migrantes na cidade de Castelo Branco. Fazer com que os migrantes quebrem a barreira do isolamento social e se sintam capazes de comunicar, fazer amigos e integrar-se ativamente na sociedade. Para além de existirem associações de apoio à integração destes cidadãos, as estatísticas mostram que são raros aqueles que se sentem completamente integrados na cidade (Câmara Municipal de Castelo Branco, 2018).

3.1.2 Apresentação da Organização

3.1.2.1 Identificação do projeto

A denominação social da associação será SPEAK Castelo Branco, um social franchising da “Share your world, Lda.” O Nome SPEAK advém da organização social inicial e Castelo Branco da cidade onde será implementado o projeto.

A sede social da associação localizar-se-á no edifício da Associação Amato Lusitano na Associação EcoGerminar. O SPEAK Castelo Branco terá o seguinte contacto:

Email: castelobranco@speakfounder.social

3.1.2.2 Forma jurídica

O SPEAK Castelo Branco irá inserir-se dentro de uma associação sem fins lucrativos presente na cidade, denominada Associação EcoGerminar. Desta forma não será necessária a criação de uma entidade legal individual. Para além do custo, esta junção traz diversas vantagens.

A EcoGerminar é uma associação sem fins lucrativos, constituída em Castelo Branco no ano 2006 – Ano Internacional de Combate à Desertificação, e tem como missão “Gerar Valor Sustentável do Local para o Global”. Esta associação promove um conjunto de iniciativas em parceria de modo a fomentar uma economia solidária e o desenvolvimento local através da capacitação das comunidades.

Sem fins lucrativos e com práticas de gestão de boa governância (transparência, participação e eficiência), é uma associação independente com uma equipa de colaboradores e voluntários qualificados e que partilham da visão de transformação do mundo a partir do local, apresentando novas propostas face aos atuais desafios sociais e globais.

A Associação está localizada no edifício da Associação Amato Lusitano e apresenta 4 eixos estratégicos de áreas de intervenção:

- Educação para o desenvolvimento e Cidadania Global;
- Educação Ambiental e desenvolvimento sustentável;
- Economia Solidária, desenvolvimento local e turismo social;
- Intervenção social e Artística;

A junção do SPEAK Castelo Branco com a EcoGerminar é bastante vantajosa para o SPEAK não só pelos valores em comum, mas também pela reputação que a Associação já tem na cidade. Os parceiros da Associação EcoGerminar são os seguintes:

- Câmara Municipal de Castelo Branco;
- Fundação Calouste Gulbenkian;
- ETEPA – Escola profissional Albicastrense;
- Associação Amato Lusitano;
- Alma Azul;
- Coolabora – Intervenção Social;
- Rede Europeia Anti pobreza;
- IPCB – Instituto Politécnico de Castelo Branco;
- IPDJ- Instituto Português do desporto e da Juventude;
- Animar;
- Cáritas Interparoquial Castelo Branco;

- Freguesia de Castelo Branco;
- Agrupamento de Escolas Nuno Álvares Castelo Branco;
- Valnor – Valorizamos o Ambiente;
- Rede Portuguesa de Economia Solidária;
- Rede de Aldeias Inovadoras e Ativas;
- Alternativas – Experiências locais para uma transformação Global;
- Zero;
- Fórum Cidadania & Território;
- Sinergias ed.

Estas parcerias podem ajudar o SPEAK na conquista de reputação na cidade, no crescimento do projeto e no aumento de consciencialização da importância da inclusão em Castelo Branco.

O SPEAK Castelo Branco irá utilizar o seguinte logotipo:



Figura 1 - Logotipo do SPEAK Castelo Branco

3.1.2.3 Breve Caracterização da Atividade

As atividades principais da associação é a integração de migrantes e refugiados através de grupos de línguas não formais e de eventos culturais.

Desta forma, as atividades da associação correspondem aos códigos: CAE 88990 - Outras atividades de apoio social sem alojamento, n. e; CAE 85593 - Outras atividades educativas, n. e; CAE 85592 - Escolas de línguas; CAE 85591 - Formação profissional.

3.1.2.4 Natureza do Projeto

O projeto aqui apresentado, numa perspetiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, pertence ao setor de atividade terciário.

Com objetivo de integrar uma associação local sem fins lucrativos de forma a atuar na região de Castelo Branco com uma maior notoriedade.

3.1.2.5 Identificação dos promotores

O projeto será desenvolvido por duas promotoras.



Figura 2 - Promotora Clara Aidos

A promotora Clara Aidos tem 28 anos, é natural de Faro e tem nacionalidade portuguesa. Reside em Castelo Branco e é licenciada em Radiologia pelo Instituto Politécnico de Castelo Branco. Tem também o CCP que a capacita para dar formações. Tem experiência como empreendedora, foi fundadora da ESN - Erasmus Student Network Castelo Branco e neste momento encontra-se a trabalhar no Banco de Portugal como assistente a cliente. Irá desempenhar as funções de gerência- área administrativa e recrutamento.

A promotora Daniela Barreto tem 24 anos, é natural de Vila Franca de Xira e tem nacionalidade portuguesa. Encontra-se a residir em Castelo Branco é licenciada em Marketing e Publicidade pelo IADE – Instituto de Artes, Design e Empresa e está a frequentar o mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas na UBI- Universidade da Beira Interior. Encontra-se neste momento a estagiar no Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco. Irá desempenhar as funções de gerência- área operacional e financeira.



Figura 3 - Promotora Daniela Barreto

3.2 Análise da envolvente e análise sectorial

Para o estabelecimento de um projeto é importante conhecer e analisar o meio envolvente de as variáveis macro ambientais. Para tal é pertinente efetuar uma análise PEST.

3.2.1 Análise da Envolvente

O meio envolvente condiciona a longo prazo a atividade da empresa através de influências externas que variam constantemente.

Contexto Político-legal

Numa ótica de análise externa, a nível político-legal, a união europeia tem contribuído para a credibilidade ao país proporcionando, para além dos fundos comunitários, um elevado afluxo de capital (IDE).

Ainda numa ótica europeia, existe uma iniciativa chamada Small Business Act, adotada por todos os Estados membros que tem como intuito melhorar a abordagem política global do empreendedorismo, promovendo o crescimento das PME.

Em Portugal o empreendedorismo é considerado uma opção de carreira atraente e o governo português continua empenhado através da sua Estratégia Nacional Startup Portugal + em promover e consolidar um ecossistema empreendedor nacional robusto e eficaz, capaz de atrair investidores nacionais e estrangeiros e acelerar o crescimento das startups portuguesas nos mercados externos. A existência de Fundos Europeus do Portugal 2020 incentiva a criação de empreendimentos sociais.

Portugal é um país com uma estabilidade política¹ e conta na sua legislação interna, a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio - Lei de Bases da Economia Social² foi aprovada, estabelecendo, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao sector cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.

Contexto Económico

¹ <https://expresso.pt/opiniaao/2020-10-16-Presidente-governo-e-a-estabilidade-politica>

² <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>

As dificuldades económicas e financeiras do país e a crescente degradação das condições do mercado de trabalho, têm afastado para fora de Portugal largos milhares de jovens portugueses, muitos deles com elevadas qualificações, que não encontram empregos com salários e condições de trabalho minimamente compatíveis com as suas formações, competências e expectativas. (CGTP-IN, 2010)

Num panorama nacional, em 2020 o PIB apresentou uma queda de 7,6%, apesar da conotação negativa da situação, este valor acabou por ser menor que o esperado o que dá confiança para 2021.

No que toca à emigração, as remessas, em Portugal, representam uma importante fonte de rendimento para as famílias, potenciando o crescimento e o desenvolvimento. Tendo, desta forma, uma forte influência na economia portuguesa.

A integração dos refugiados tem efeitos positivos na economia se a integração dos mesmos for feita com rapidez e eficiência. Isto acontece, a curto prazo, devido ao aumento do Produto Interno Bruto associado às contribuições dos requerentes de asilo e crescimento da oferta de forças de trabalho. (Borges, 2016)

Com base nos relatórios trimestrais do INE, a taxa de desemprego na população imigrante tem assumido valores cada vez mais elevados, variando entre os 10% em 2004 para cerca de 18% em 2010. (CGTP-IN, 2010)

Passando para um ponto de vista económico registado no concelho específico de Castelo Branco, o volume de negócios total em 2016, situou-se nos 833.974.821 euros. O sector com maior volume de negócios foi o sector do comércio por grosso e a retalho, onde se incluem as atividades de reparação de automóveis e motociclos, com um volume total de 358 milhões de euros. Em segundo lugar encontra-se o sector das indústrias transformadoras com um volume de negócios na ordem dos 173 milhões de euros. Ambos os sectores apresentam uma trajetória de aumento do seu volume de negócios.” (Camara Municipal de Castelo Branco, 2018)

Devido à pandemia COVID-19, condicionou a atividade económica nos últimos meses, com evidentes repercussões na estabilidade financeira do país. Dessa forma houve um aumento do financiamento externo.

O Instituto Nacional de Estatística indicava que, em 2016, existiam em Portugal "619 fundações da Economia Social, com 14.113 colaboradores e 304 milhões de euros em remunerações".³

³ <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/falta-informacao-sobre-atividade-e-impacto-social-das-fundacoes-portuguesas-diz-estudo>

Contexto sociocultural

No que toca ao contexto sociocultural, o número de estrangeiros em Portugal manteve-se praticamente inalterado entre 1960 e 1975, rondando as três dezenas de milhar. A partir do início dos anos 80 verificou-se um crescimento ininterrupto dos residentes estrangeiros (CGTP-IN, 2010).

A educação está a chegar até todos, o que permite haver um maior número de pessoas com formações. No entanto, este indicador também pode pôr em causa a qualidade do ensino superior levando à existência de diversos cursos sem saídas profissionais.

Tem havido uma crescente consciencialização da importância dos direitos humanos e uma luta a favor da igualdade e hoje em dia o voluntariado é um tema que se encontra muito em voga e é visto como uma mais-valia.

Tocando no ponto da inovação e região, Castelo Branco ganhou o prémio de Região Europeia do Empreendedorismo o que demonstra apoio em novos projetos.

Contexto Tecnológico

Existe uma tendência crescente no meio digital que não seria possível sem os meios tecnológicos que permitem a constante inovação. Com o aparecimento do COVID-19, a população portuguesa teve de se reinventar e adaptar ao digital e à inovação tecnológica.

Relativamente à importância e evolução do marketing digital em Portugal, a percentagem de empresas com presença na Internet é agora 60% do número total de empresas, sendo que no estudo anterior apenas 40% das empresas tinham presença online. Com base num inquérito da Associação Economia Digital⁴, em 2021 21% consumiram formações online.

3.2.2 Análise Sectorial

Através da análise da Conta Satélite da Economia Social, efetuado em 2016 sabe-se que em relação a 2013⁵:

⁴ <https://www.comerciodigital.pt/media/2587/acepi-apresenta%C3%A7%C3%A3o-estudo-economia-digital-2020.pdf>

⁵

https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=383134523&att_display=n&att_download=y

- O peso do VAB da Economia Social na Economia Nacional subiu 2 pontos percentuais;
- O peso das Remunerações e do Emprego remunerado subiu 1 ponto percentual;
- O peso relativo a subsídios e transferências subiu 0,7 pontos percentuais.

Num panorama nacional, como é visível na figura abaixo, a distribuição de entidades da economia social situa-se maioritariamente na área metropolitana de Lisboa e do Porto, vindo em terceiro lugar a região de Coimbra e em quarto lugar o Algarve.

Uma vez que o SPEAK Castelo Branco se irá localizar na região de Castelo Branco, optou-se por analisar a distribuição nessa região. Como é possível observar a região da Beira Baixa apresenta um valor bastante reduzido de apenas 1,5%. Existiam em 2016 66 761 associações sem fins altruísticos, com um VAB M de 2 897€ e 151 779 Empregos remunerados (Equivalente a tempo completo).

Pelo quadro do setor do Banco de Portugal⁶, em 2019, existiam 127 empresa com o CAE 88990 – Outras atividades de apoio social sem alojamento, n.e, para além deste número sabe-se que existiu uma variação de -9,9%. Desta forma considera-se que não existe um elevado grau concorrencial a nível nacional. No que toca ao segundo CAE 85593 – Outras atividades educativas existiam em 2019 1191 empresas, e à semelhança do CAE apresentado anteriormente a variação referente a 2018 é negativa apresentando um valor de -1,9%. Considera-se, portanto, que nesta categoria o grau de concorrência é baixo.

Numa análise ao terceiro e quarto CAE 85592 - Escolas de línguas e CAE 85591 - Formação profissional sabe-se que em 2019 existiam em ambos 213 empresas e relativamente ao ano de 2018 houve uma taxa de variação positiva, +0,95%. O valor apresentado não é muito elevado, no entanto o SPEAK diferencia-se bastante do conceito de escola de línguas e formação profissional o que acaba por descer o grau concorrencial.

Clientes

Os clientes representam os consumidores, atuais e potenciais, dos bens e serviços das empresas. No caso do SPEAK, os clientes serão migrantes, refugiados e pessoas locais que queiram estar em contacto com outras culturas, aprender uma língua, fazer amigos e integrar-se numa nova cidade. De forma ao objetivo do projeto ser bem executado, o público alvo do projeto terá como restrição regional, a região de Castelo Branco.

⁶ <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Fornecedores

Fornecedores podemos entender como os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos a uma determinada indústria. No caso do SPEAK, existem fornecedores numa ótica de promoção do projeto:

- Canva – Software de design;
- Google ads – Serviço de publicidade da Google;
- Facebook Inc – Proprietário do Facebook e Instagram

Concorrentes

Os concorrentes são aqueles que satisfazem a mesma necessidade de mercado. Em relação ao SPEAK Castelo Branco não existe concorrência direta uma vez que não existem projetos na região.

No entanto, existe sim concorrência indireta. As escolas de línguas podem ser consideradas concorrência indireta no sentido em que um dos principais serviços do SPEAK são grupos de línguas. A principal diferença é que no SPEAK além da partilha de língua, este processo é feito de forma totalmente informal e com o objetivo de integrar migrantes e refugiados numa nova cidade através da partilha cultural.

Assim, seguem os concorrentes indiretos da região:

- Centro De Línguas E Tradução The New Age Language School, Lda;
- Lancaster King's School;
- CILCE– IPCB;
- Bristol School;

Uma vez que os preços dos cursos não estão expostos em todos os websites foi feito um contacto com algumas das escolas anteriormente referidas e depois da análise chegou-se à conclusão de que o preço médio por hora é 15€. Em comparação com o custo por hora do SPEAK é um valor bastante mais alto. Por hora o custo de aprender uma língua no SPEAK para o consumidor final é 1,66€. Já num panorama social, na Associação Amato Lusitano existe um projeto em execução que se denomina PLIN – Português de Língua de Integração⁷. Este projeto nasce da necessidade diagnosticada de oferecer formação da língua portuguesa aos Requerentes de Asilo, logo à sua chegada ao concelho de Castelo Branco. A diferença entre este projeto e o SPEAK é o tempo de sessões, o limite de idade (no SPEAK os *participants* têm de ter no mínimo 18 anos) o facto

⁷ Fonte: <http://www.amatolusitano-ad.pt/projetos/projetos-em-execucao/portugues-lingua-de-integracao-plin/>

deste projeto não estar aberto a locais, a diversidade de línguas e os serviços que existe no SPEAK (ser *buddy*, ser *ambassador* e também a participação e criação de eventos culturais).

Posicionamento

É importante ter em mente que vivemos numa era em que os valores da sociedade contam muito, tanto para pessoas enquanto consumidores finais como para empresas.

O posicionamento do SPEAK Castelo Branco é para todos os migrantes, refugiados e locais das faixas etárias dos 18 aos 65 anos, cujo objetivo seja a aprendizagem de uma língua num formato informal com partilha cultural e/ou a integração numa nova cidade. Perante os concorrentes, o SPEAK Castelo Branco apresenta aspetos bastante diferenciadores. Daí não apresentar concorrência direta.

Comunidade

A atividade de uma empresa tem de ser analisada e enquadrada dentro do contexto da comunidade onde está inserida. No caso do SPEAK a comunidade é o grande foco da organização. O SPEAK tem responsabilidades sociais perante a comunidade, desta forma existem algumas entidades locais que com o estabelecimento de parcerias podem tornar o impacto ainda maior. São algumas destas instituições:

- Associação Amato Lusitano;
- Cáritas Castelo Branco;
- Cruz Vermelha delegação de Castelo Branco;
- IPCB – Instituto Politécnico de Castelo Branco;
- Incubadora Social IN;

3.2.3 Análise estrutural do setor: 5 Forças de Porter

Para uma análise estrutural de setor bem executada, é necessário recorrer-se ao modelo das cinco Forças de Porter. Este modelo tem como intuito estudar as variáveis microambientais.

Ameaça de novas entradas

Na região de Castelo Branco não existe nenhum concorrente direto e também não é possível a aquisição de outro franchising do SPEAK social para Castelo Branco, o que protege novas entradas de concorrentes diretos.

Ameaça de produtos substitutos

Hoje em dia existem várias escolas de línguas tanto a nível nacional como regional, no entanto o SPEAK é mais do que uma escola de línguas, é a partilha cultural e a ajuda na integração numa

nova cidade. Dado todos os fatores de diferenciação, o SPEAK apresenta serviços bastante vantajosos ao mercado, de cariz social.

Poder negocial dos clientes

Os consumidores detêm o poder de escolha, logo em detrimento dos mesmos é dever da organização cumprir todos os requisitos e recolher a informação de modo a conseguir entender os mesmos. O Preço normalmente é um fator decisivo quando falamos na escolha de um serviço ou produto. No entanto, no SPEAK não tencionar ser subsídio-dependente e como tal o preço dos grupos de línguas acaba por ter influência, no entanto o mesmo é bastante flexível e acessível dando oportunidade a todos de participar no projeto. Desta forma, o SPEAK posiciona-se com foco no âmbito social e sustentável que leva o público alvo a olhar para a organização como uma referência no que toca a igualdade e inclusão.

Poder negocial dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode ser uma grande ameaça ao desempenho das empresas. No caso do SPEAK os fornecedores não são essenciais à viabilidade do projeto podendo este ser publicitado a partir do passa-a-palavra e através de visibilidade em eventos com entidades parceiras.

Rivalidade entre empresas existentes

O risco de rivalidade entre empresas/organizações existentes é baixo no sentido em que: Primeiro os fatores de diferenciação permitem a não existência de concorrência direta; Segundo, todas as entidades podem e devem trabalhar em conjunto para um objetivo comum - trabalhar a inclusão na cidade de Castelo Branco.

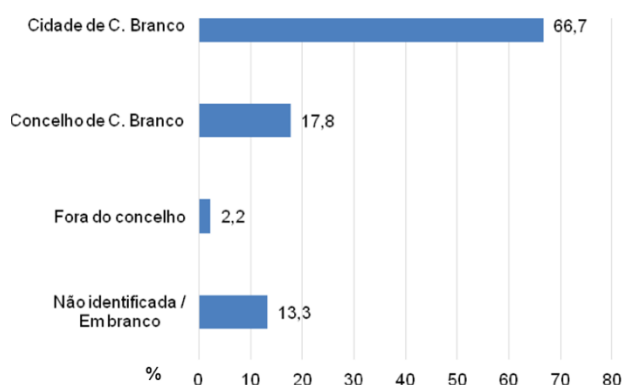
3.3 Análise de Mercado

3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes

Uma vez que o SPEAK Castelo Branco tem como objetivo a integração de migrantes e refugiados na cidade de Castelo Branco os nossos potenciais clientes estão identificados pelo Plano Municipal para a Integração dos Migrantes em Castelo Branco. Desta forma, para a análise de mercado irão ser analisados dados secundários do Plano Municipal para a Integração dos Migrantes de Castelo Branco, referentes à população migrante de Castelo Branco.

Através de um inquérito efetuado a 45 cidadãos nacionais de países terceiros, efetuado pelo Plano Municipal de Integração de Migrantes. Foi possível ter acesso a dados estatísticos como: local de residência, escalões etários, grau de formação, entendimento da língua portuguesa, motivos que levaram à migração destes cidadãos, se estes foram vítimas de algum tipo de descrição, as principais dificuldades sentidas, o grau de integração em que se encontram e, para finalizar, o tempo de permanência em Portugal e Castelo Branco.

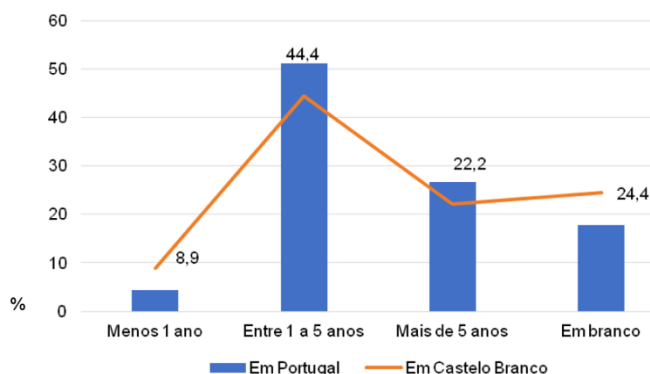
Gráfico 5 - Local de Residência cidadãos nacionais de países Terceiros



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

Desta forma, atendendo ao gráfico 5, 66,7% da população inquirida reside na cidade de Castelo Branco. Enquanto 17,8% reside no concelho, 2,2% reside fora do concelho. Com base ao gráfico 6, no que toca à residência no país, (51,1%) estão em Portugal entre 1 e 5 anos, 4,4% encontram-se no país há menos de 1 ano e 26,7% há mais de 5 anos na cidade de Castelo Branco.

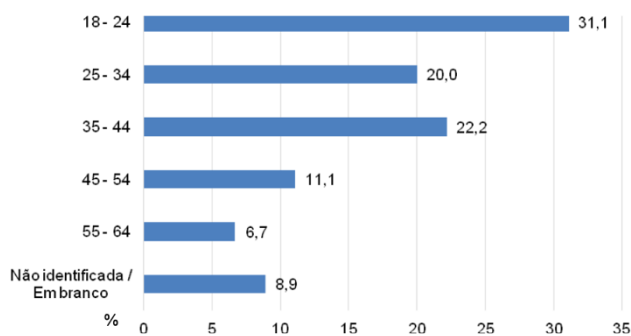
Gráfico 6 - Tempo de permanência em Portugal e em Castelo Branco (%) NPT 2018



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

No que diz respeito ao escalão etário, ao observar o gráfico 7, nota-se uma predominância nas faixas etárias 18-24, 35-44, e 25-34 (ordenados por ordem crescente e por percentagem).

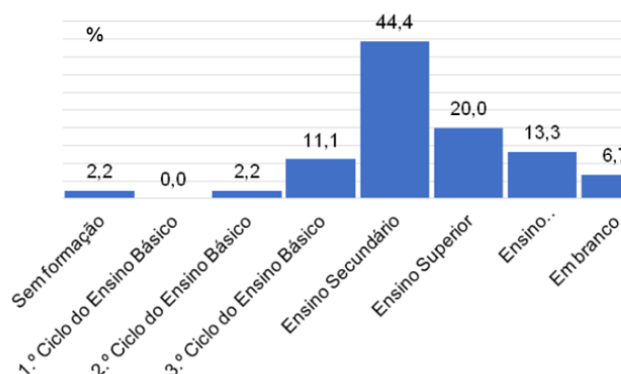
Gráfico 7 - Escalões etários NPT (2018)



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

Relativamente ao perfil de qualificações, o nível formativo e de qualificação, 44,4% da população inquirida finalizou o ensino secundário, apenas 20% tem como habilitações o ensino superior, como é possível observar através do gráfico 8.

Gráfico 8 - Grau de formação (%) NPT 2018



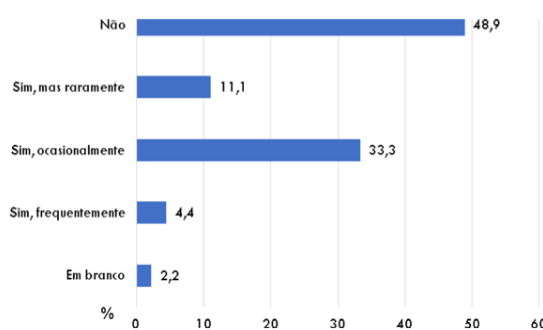
Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

Para o SPEAK Castelo Branco os dados importantes de analisar para além dos dados demográficos são: os dados da discriminação, os motivos que levaram à migração, o entendimento da língua portuguesa as principais dificuldades na integração e, por último, o grau de integração percecionados.

Em relação às situações de discriminação, no gráfico 9, a maioria dos inquiridos (48,9%) revela nunca se ter sentido vítima de discriminação. Ainda assim, 33,3 % referiram sentir-se vítimas de discriminação de forma ocasional

“Estes episódios de discriminação estão relacionados com uma situação de maior vulnerabilidade dos migrantes em vários domínios e áreas de vida relevantes para a vida em sociedade” (Camara Municipal de Castelo Branco, 2018).

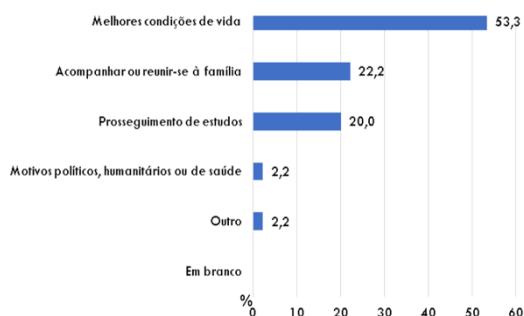
Gráfico 9 - Vítimas de algum tipo de descrição (%) NPT 2018



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

Relativamente às motivações para a migração (gráfico 10), a maioria dos inquiridos referiu as melhores condições de vida (53,3%), seguidamente o acompanhamento ou união com a família com 22,2%, em terceiro lugar o prosseguimento de estudos (20,0%) e por último, com 2,2% motivos políticos, humanitários, ou de saúde.

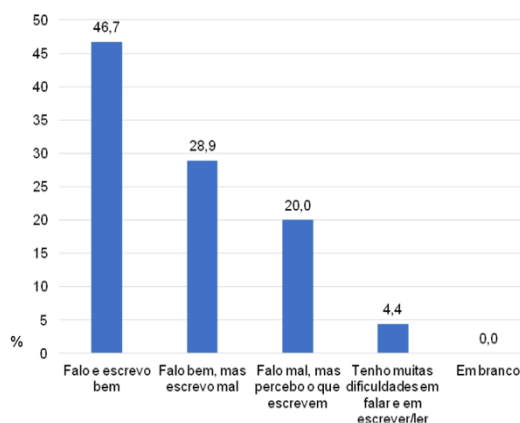
Gráfico 10 - Motivos que levaram à migração (%) NPT 2018



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

No que toca ao entendimento da língua portuguesa, percebe-se que ao observar o gráfico 11, 46,7% da população inquirida refere falar e escrever bem. No entanto, 28,9% afirma falar bem, mas escrever mal, 20% falar mal, mas perceber o que escrevem e 4,4% têm muitas dificuldades em falar e em escrever/ler.

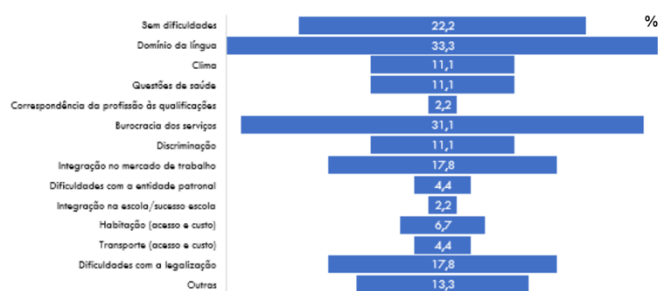
Gráfico 11 - Entendimento da Língua Portuguesa (%) NPT 2018



Fonte: Inquérito aos NPT

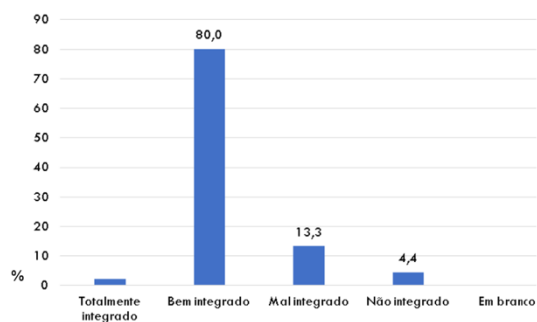
Ao identificar as 3 principais dificuldades sentidas no seu processo de integração e inclusão social, segundo o gráfico 12, o domínio da língua é o constrangimento mais frequentemente indicado. As questões associadas à burocracia dos serviços obtiveram um total de 31,1%, e a integração no mercado de trabalho, 17,8%, e dificuldades com a legalização, 17,8%, constituem também aspetos em que os inquiridos encontraram dificuldades.

Gráfico 12 - Principais dificuldades sentidas por NPT (%) 2018



Para finalizar esta análise de mercado de potenciais clientes, o grau de integração percecionado, presente no gráfico 13 indica-nos que 80,0% da população se sente bem integrada na cidade, 13,3% dos inquiridos sentem-se mal integrados, 4,4% não se sentem integrados e uma muito pequena percentagem é que se sente totalmente integrada na cidade.

Gráfico 13 - Grau de Integração percecionado (%) NPT 2018



Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

A segunda fase desta análise de mercado tem como objetivo a análise da última questão do inquérito efetuado pelo Plano Municipal de Integração de Migrantes em Castelo Branco.

Tabela 4 - Prioridades para a melhoria da integração, Inquérito a NPT, 2018

Prioridade	Opção
1	Ter a família consigo
2	Saber falar bem português
3	Ter trabalho
4	Ter amigos portugueses
5	Ter amigos da sua nacionalidade
6	Saber como funcionam os serviços
7	Conseguir comprar/arrendar casa
8	Obter a nacionalidade portuguesa
9	Ter os filhos na escola

Fonte: Inquérito aos NPT (2018)

Nesta questão, os inquiridos colocaram de forma hierarquizada as dimensões que achavam relevantes para uma melhor integração na comunidade, como é visível na tabela 4.

As conclusões a que se chegou foi que: o domínio da língua portuguesa é o segundo fator mais relevante para a melhoria do processo de integração seguido da obtenção de um posto de

trabalho. A pertença e inserção numa rede social de amigos e conhecidos, principalmente portugueses, mas também da mesma nacionalidade do inquirido são também fatores bastante valorizados, ocupando a quarta e quinta posições da lista de prioridades. O aspeto menos valorizado foi a escolaridade dos filhos.

Análise da Procura – Estudo Experimental

No intuito de realizar uma análise mais profunda à análise da procura e perceber o nível de aceitação por parte da comunidade, optou-se por realizar um grupo de línguas experimental com 4 estudantes oriundos da Guiné-Bissau cujo intuito foi aprender inglês. Este grupo teve 24 sessões de inglês básico de 90 minutos cada totalmente gratuito que decorreram entre 5 de abril 2021 e 28 de maio 2021.

Após estas 24 sessões foram efetuadas entrevistas a cada um dos *participants* para perceber a opinião dos mesmos à cerca do projeto. A língua escolhida foi o inglês no sentido em que cada um dos *participants* sabe o crioulo e apesar de terem dificuldades na comunicação da língua portuguesa a mesma pôde ser treinada uma vez que as sessões foram lideradas em português.

É de referenciar que as entrevistas foram feitas de uma forma bastante generalizada devido ao contraste cultural e à sensibilidade que os mesmos pudessem sentir.

O primeiro *participant* a ser entrevistado foi o Pedro Joãozinho Ufala, com 23 anos de idade é oriundo da Guiné-Bissau e encontra-se em Castelo Branco porque está a tirar a sua licenciatura em Engenharia Informática. A segunda *Participant* a ser entrevistada foi a Aissatu Sadjo, tem 24 anos, é natural da Guiné-Bissau e está a estudar educação básica na Escola Superior de Educação do IPCB. A terceira *participant* a ser entrevistada foi a Emiliania Có, de 20 anos de idade, é guineense e veio para Castelo Branco para estudar Comunicação e Marketing na ETEPA – Escola Tecnológica Profissional Albicastrense. Por último, o quarto *participant* entrevistado foi o Aruna Camara, o Aruna tem 34 anos, é guineense e veio para Portugal para tirar o mestrado em Engenharia Informática no IPCB – Escola Superior de Tecnologia.

Todos os *participants* tiveram uma assiduidade positiva. As sessões decorreram terças-feiras, quartas-feiras e quintas-feiras das 19h30 às 21h00 (o guia das sessões encontra-se no anexo 1). As entrevistas foram realizadas por zoom⁸ e nela foram efetuadas as seguintes questões:

- *Nome*
- *Idade*
- *Nacionalidade*
- *Porque é que está em Portugal?*
- *Do que é que tem mais saudades?*

⁸ <https://drive.google.com/drive/folders/1JVYQidA0ZwNWhKhKj3uR9254Flxv6-GI?usp=sharing>

- *Qual a maior dificuldade que enfrentaste quando chegaste?*
- *Qual é o benefício para ele de aprender inglês?*
- *Gostavas de continuar em Castelo Branco ou queres voltar para o teu país?*
- *As sessões online ajudaram-te a esquecer o isolamento?*
- *Quando o Covid-19 acabar, gostavas de te encontrar com os teus colegas?*
- *Se tivesses de descrever o SPEAK numa palavra, qual escolherias?*

Todos os *participants* reagiram muito bem ao projeto e às sessões e na entrevista conseguem perceber-se que todos vieram para Castelo Branco para estudar e para conseguir uma vida melhor. Enfrentaram dificuldades desde a adaptação à língua portuguesa como à diferença cultural.

Para todos eles aprender inglês é importante por abrir portas ao seu futuro profissional e olharam para o SPEAK como um refúgio onde não pensavam em mais nada a não ser na aprendizagem de uma língua, o convívio e a fazer amigos. Quando foi pedido para descreverem o SPEAK numa palavra, entre diversos elogios ao projeto houve também quem pedisse para o projeto continuar sempre a existir. Durante este estudo experimental, houve trocas culturais e linguísticas entre a cultura portuguesa e guineense, religião cristã e muçulmana e língua portuguesa, inglesa e crioulo. E nesse processo houve também a criação de uma comunidade. O *participant* Aruna estava à procura de trabalho e graças à comunidade conseguiu emprego numa empresa de renome da região – Altran. Desta forma, foi possível observar que o projeto ajudou estes *participants* na criação de amizades, inserção na sociedade e ajudou-os a saírem da “bolha”. Neste momento alguns já têm interesse em liderar grupos de crioulo para a comunidade albicastrense.

3.3.2 Análise da Oferta: Análise da Concorrência

Numa primeira análise nos quadros de setor ficou-se a saber que existiam 424 empresas a nível nacional com o mesmo CAE principal do SPEAK Castelo Branco (CAE 88910).

A nível regional apenas 0,2% dessas empresas se situa na região de Castelo Branco. No entanto, com a junção de todos os CAE's não existe nenhuma entidade. Não existe concorrência direta a nível regional o que é uma vantagem competitiva bastante elevada. No entanto encontra-se em desenvolvimento um projeto da Associação Amato Lusitano que se assemelha muito ao SPEAK. Como concorrência indireta aos serviços que o SPEAK presta à população B2C. Tem-se as escolas de línguas da região:

- Centro De Línguas E Tradução The New Age Language School, Lda;
- Lancaster King's School;
- CILCE– IPCB;
- Bristol School;

No entanto, para além da vantagem competitiva em relação ao preço, o intuito das escolas de línguas é completamente diferente do objetivo do SPEAK. Num panorama social, na Associação Amato Lusitano existe um projeto em execução que se denomina PLIN – Português de Língua de Integração⁹. Este projeto nasce da necessidade diagnosticada de oferecer formação da língua portuguesa aos Requerentes de Asilo, logo à sua chegada ao concelho de Castelo Branco.

As aulas de Português Língua de Integração, têm um carácter informal, regem-se pelo calendário escolar, cada turma terá nove horas de aulas semanalmente, a decorrer

nas Instalações da Amato Lusitano-Associação de Desenvolvimento. Este projeto, trata-se de promover uma educação para a cidadania, em que urge desenvolver a capacidade de compreensão e intervenção no relacionamento com outras culturas e espaços, fomentar o respeito pelas diferentes identidades nacionais, política, religiosa e étnica.

O projeto tem como objetivos:

- Promover a integração dos / as requerentes de asilo, através do acesso a ações de aprendizagem da língua portuguesa com carácter formal;
- Promover a aprendizagem cultura portuguesa, dos usos e costumes da cultura;
- Promover a cidadania ativa, a igualdade de género e de oportunidade entre todos / as e de todos / as;
- Pretende-se concretizar o ensino da língua portuguesa a pessoas de origens diferentes, mas com objetivos comuns;
- Promover a compreensão e cooperação entre as culturas;
- Promover a sustentabilidade das relações pessoais, sociais, económicas e humanas;
- Promover a inserção Profissional dos Requerentes de Asilo;
- Fomentando o empoderamento, numa premissa de compromisso, justiça social e igualdade.

A diferença entre este projeto e o SPEAK é o limite de idade, o tempo de sessões, o facto deste projeto não estar aberto a locais, a diversidade de línguas e os serviços que existe no SPEAK (ser *buddy*, ser *ambassador* e também a participação e criação de eventos culturais).

3.4 Plano Estratégico

3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos

Visão - Sociedades que integram, valorizam e potenciam a diversidade cultural. Queremos tornar Castelo Branco numa cidade que reconhece que há problemas sociais que não respeitam fronteiras e cujas soluções requerem o mundo no pleno da sua diversidade.

⁹ Fonte: <http://www.amatolusitano-ad.pt/projetos/projetos-em-execucao/portugues-lingua-de-integracao-plin/>

Missão - Ajudar a resolver o problema da exclusão social de migrantes em Castelo Branco e contribuir para a sua integração na cidade onde vivem através de um programa de partilha de conhecimentos linguísticos e culturais que derruba a barreira linguística e que aproxima pessoas de origens diferentes.

Valores

- Inspiração e diversão - Queremos inspirar pessoas e queremos ser inspirados por elas. Somos divertidos, adoramos eventos, gostamos de jogos e de ter várias pessoas à nossa volta!
- Superação - Queremos ser o melhor que pudermos ser.
- Liderança - Somos inovadores e queremos continuar a liderar o caminho rumo à resolução do desafio da integração social.
- Propósito - Trabalhamos para pessoas. Acreditamos na diversidade, no melhor das pessoas e na capacidade para mudar o mundo!
- Responsabilização - Nunca nos esquecemos da combinação dos nossos papéis individuais com os objetivos do SPEAK.

Objetivos

De acordo com a metodologia SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realist and Time-bound) a equipa SPEAK definiu os seguintes objetivos:

Medio - Longo Prazo (3-5 anos)

- Pertencer ao Programa de integração de refugiados da cidade de Castelo Branco;
- Ter como parceiros os centros locais de apoio a migrantes;
- Atingir resultado líquido positivo através da venda de grupos de línguas e serviços B2B;
- Expandir os serviços por todo o distrito de Castelo Branco;
- Obter um posicionamento alto na mente dos consumidores como uma organização útil para a cidade.

Curto Prazo

- Angariação de 40 buddies no primeiro ano como associação;
- Realizar parcerias com associações e empresas de impacto da cidade de Castelo Branco;
- Abrir 24 grupos de impacto no primeiro ano como associação;
- Realizar vendas B2B no valor de 21.000€
- Ter 192 *participants* no primeiro ano como entidade pertencente à associação EcoGerminar;

3.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de Marketing, que permite caraterizar a posição estratégica global da empresa, identificando os pontos favoráveis e desfavoráveis ao seu bom desenvolvimento. SWOT é um acrónimo das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e

Threats traduzindo-se no cruzamento entre a análise do ambiente interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos) e externo (Ameaças e Oportunidades) do projeto.

Tabela 5 - Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização estratégica; • Serviço sem concorrência direta; • Organização com uma mensagem social forte e bem definida; • Valor competitivo; • Serviços facilmente adaptáveis a fatores externos (por exemplo pandemia); • Histórias de sucesso. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização ainda sem reputação na cidade; • Pouco capital de investimento; • Existência serviços substitutos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não existe concorrência direta; • Aumento da migração em Castelo Branco; • Instituições educativas com parcerias com os PALOP – países africanos de língua oficial portuguesa. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competitividade de mercado; • Falta de confiança; • Público-alvo difícil de alcançar sem parcerias; • Associação a escolas formais de línguas; • Aumento da Xenofobia.

Com base na tabela 5, nos pontos fracos e ameaças apresentadas o SPEAK Castelo Branco apresenta medidas para superar os mesmos. No que toca aos pontos fracos, o SPEAK pretende aumentar a sua reputação na cidade através de parcerias de impacto de forma a obter reconhecimento e confiança de mercado. Assim, a estratégia a dotar será centrar-nos primeiramente na mensagem social e angariar histórias de sucesso. Desta forma, o capital de investimento não será necessário ser muito elevado num primeiro impacto e dará oportunidade ao SPEAK de demonstrar a diferenciação dos serviços perante a concorrência indireta.

Relativamente às ameaças, existem pontos que fogem do controlo da organização, no entanto serão efetuadas estratégias de comunicação através das redes sociais (Instagram e Facebook) com o objetivo de estimular o mercado. No que toca ao alcance do público-alvo o SPEAK irá manter o foco no estabelecimento de parcerias com organizações e instituições chave.

3.4.3 Estratégia Adotada

A estratégia pensada para o SPEAK é uma estratégia de enfoque de diferenciação. Na verdade, na região de Castelo Branco já existem organizações de ensino de línguas. Também existem na

cidade, associações de apoio a migrantes. Para além disso, há inclusive associações sociais que disponibilizam aulas de Português para migrantes. No entanto, não existe nenhuma organização que detenha os mesmos valores e objetivos que o SPEAK Castelo Branco.

Aprender uma língua no SPEAK é mais do que aprender uma língua, é descobrir culturas, é fazer amigos e acima de tudo, sair da “bolha” e integrar-se na sociedade de forma ativa. O grande ponto diferenciador do SPEAK é a partilha entre migrantes e locais tanto linguística como culturalmente. Desta forma pretende-se dar a conhecer o SPEAK como uma organização diferenciadora que não se limita ao ensino de línguas. Uma organização que resulta em histórias de sucesso. Histórias de imigrantes que conseguem ultrapassar a barreira do isolamento social, mesmo enfrentando desafios, e que conseguem integrar-se completamente na sua nova cidade, neste caso Castelo Branco.

Para esta estratégia ter uma visibilidade maior, o SPEAK Castelo Branco terá um foco B2B, começando pelo estabelecimento de parcerias com instituições chave de Castelo Branco de forma a criar impacto.

3.4.4 Política Ambiental

O SPEAK Castelo Branco é um projeto que se dedica à integração de migrantes e refugiados em Castelo Branco. Através de um intercâmbio linguístico e cultural.

Apesar do intuito ser um serviço totalmente offline para promover as conceções reais, com a pandemia Covid-19, o serviço foi totalmente transitado para o online promovendo uma ligação online entre os *buddies*, *participants* e *ambassadors*. Desta forma, o SPEAK desenvolve uma atividade numa ótica sustentável, não esquecendo a manutenção da satisfação dos membros da comunidade. Assim, o SPEAK propõe-se a desenvolver e implementar algumas medidas sustentáveis de modo a reduzir o impacto ambiental.

Fazem parte destas medidas:

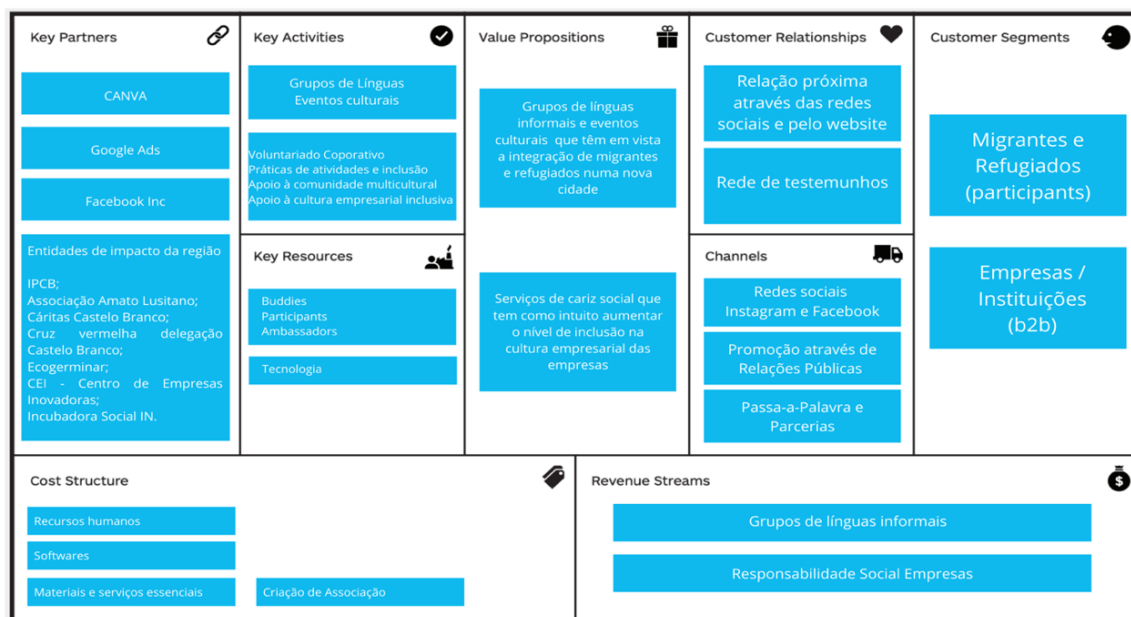
- Promoção de serviços 100% digitais e amigos do ambiente durante a pandemia;
- Desenvolver serviços offline sustentáveis;
- Redução na utilização de papel através de quadros brancos escolares e recursos digitais, sempre que possível.

Através desta política ambiental para além de uma consciencialização social levaremos a cabo também uma preocupação ambiental.

3.4.5 Modelo de Negócio (Canvas)

O Business Model Canvas, figura 4, é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado que contém nove blocos do modelo de negócios que constituem os itens principais da constituição do projeto, neste caso SPEAK Castelo Branco.

Figura 4 - Canvas: SPEAK Castelo Branco



3.5 Plano de Marketing

3.5.1 Produto/Serviço

Localizado na cidade de Castelo Branco e com o objetivo de atuar localmente, o projeto SPEAK é uma organização de impacto social que defende que deve ser possível sentir-se em casa em qualquer cidade do mundo. O propósito do projeto é promover em Castelo Branco serviços de aprendizagem linguística a migrantes, refugiados e locais de Castelo Branco que defendam os valores de integração, inclusão e diversidade. Desta forma, o SPEAK Castelo Branco pretende enaltecer a importância da integração da população migrante através de grupos de línguas informais e eventos culturais. É de realçar que os serviços do SPEAK Castelo Branco somente podem ser usufruídos por pessoas com mais de 18 anos.

O SPEAK funciona com *buddies*, *participants* e *ambassadors*:

- Um *buddy* pode ser qualquer pessoa que deseje disponibilizar o seu tempo de forma voluntária para ajudar outros a aprenderem uma língua em que seja fluente.

- Um *Participant* pode ser qualquer pessoa, local ou migrante que deseje aprender uma língua num estilo informal e divertido num ambiente multicultural e com pessoas de diferentes países do mundo.
- Um *Ambassador* pode ser qualquer pessoa que tenha interesse em organizar eventos para a comunidade sempre dentro do contexto do projeto.

Desta forma e com estas funções os serviços **B2C** são:

- Grupos de línguas – Um conjunto de 12 sessões de 90 minutos cada (online ou offline), em que a população migrante e local se encontram pessoalmente e/ou online para aprenderem, em conjunto, uma língua de forma informal.

Os grupos de línguas estão divididos entre *Basic* e *Conversational*, consoante o nível de conhecimento. *Basic* são grupos de línguas em que se começa a aprender uma língua totalmente nova e *Conversational*, são grupos criados para quem já conhece a língua, mas quer continuar a manter-se em contacto com a mesma.

- Eventos culturais – Eventos ocasionais e temáticos onde a diversidade é celebrada. Qualquer pessoa pode participar, realizam-se de forma online ou presencial.

Para uma comunidade **B2B**, os serviços que serão disponibilizados serão:

- Voluntariado corporativo – Em que os membros da empresa se podem inscrever para ser buddies e ficam associados a um título de Responsabilidade Social.
- Práticas de atividades e inclusão – Em que a empresa tem direito a grupos de línguas específicos para os seus colaboradores de forma a contribuir para a valorização dos mesmos e a um pack de comunicação de forma a promover o projeto em formato digital.
- Apoio à comunidade Multicultural – *Sponsorship* do projeto. Quando uma empresa ajuda a financiar grupos de impacto e nas histórias de sucesso associadas à inclusão e diversidade.
- Apoio à cultura empresarial inclusiva - Conjunto de 10 sessões de 2h de mentoria que tem como intuito implementar a inclusão na cultura empresarial. Esta mudança na cultura empresarial só é possível através apoio à empregabilidade de pessoas de diferentes contextos e a valorização das suas diferenças.

3.5.2 Preço

Serviços B2C

O preço para integrar um grupo de línguas é fixo e tem um valor de 29,90€. No entanto, o objetivo principal do projeto é a integração de migrantes e refugiados na cidade. E uma vez que o SPEAK é um projeto inclusivo, são disponibilizadas scholarships para toda a população que não tem possibilidade financeira para suportar um grupo de línguas.

O que o SPEAK promove também para além das scholarships é a oportunidade de ser um buddy de línguas ou ambassadeur e organizar eventos. Assim, pela partilha cultural e tempo dado ao projeto os membros da comunidade não pagam para aprender qualquer língua. Os eventos culturais não têm qualquer custo de participação.

Serviços B2B

- Voluntariado corporativo – 500€
- Práticas de atividades e inclusão – Dependendo da dimensão da empresa, o preço pode variar entre 2000€ - 5000€.

≤ 30 trabalhadores - 2000€

] 30 - 50 [- trabalhadores - 3500€

≥ 51 trabalhadores 5000€

- Apoio à comunidade Multicultural – Dependendo da quantidade de grupos de impacto que a empresa quer patrocinar. O custo para patrocinar cada grupo de impacto é 1200€
- Apoio à cultura empresarial inclusiva – As sessões de mentoria têm o custo de 2000€

3.5.3 Distribuição

A distribuição é o “P” do marketing que mais importância tem no Marketing Mix. O objetivo do SPEAK é estar presente na cabeça da população residente em Castelo Branco como um projeto de sucesso na integração de migrantes e refugiados. Desta forma, a distribuição do SPEAK será feita no formato online.

Para o mercado B2B o contacto com empresas será efetuado a partir de reuniões de parceira em que para além de ficarem a conhecer o projeto, ficam a conhecer os serviços disponíveis. Para o mercado B2C, o SPEAK aposta fortemente numa estratégia no meio digital, tendo como canal as redes sociais (Facebook e Instagram), e uma estratégia de passa-palavra, que tem como canal as pessoas satisfeitas com o projeto.

3.5.4 Comunicação

O SPEAK Castelo Branco deseja estar presente no mercado da região como um projeto de ensino informal de integração, valorizado pelo apoio à diversidade e inclusão. Os valores defendidos pelo projeto dão acesso à estratégia de diferenciação na região. Esta, aliada à estratégia b2b, possibilita o alcance do público-alvo, que por sua vez, cria histórias de impacto, de sucesso, que se podem traduzir no crescimento de reputação do mesmo.

O SPEAK pretende desenvolver dois planos de comunicação distintos entre B2C e B2B, assente em dois tipos de comunicação:

- Promoção de vendas e Relações Públicas

Numa estratégia B2C, o SPEAK irá contar com a divulgação do projeto através de várias instituições e associações da região. Esta divulgação irá decorrer de forma orgânica através da participação em eventos.

À comunidade SPEAK – parceiros e associados - será entregue, no final de cada mês, uma newsletter com os highlights do mês, histórias de sucesso e em cada edição, rotativamente, um membro da comunidade estará destacado. Esta presença será efetuada de forma a promover o membro/parceiro. Com o objetivo de demonstrar a importância que tem para o projeto, juntamente com uma mensagem de agradecimento. Este ato irá despoletar a sensação de não ser “só mais um”, criando uma ligação mais próxima com o mesmo. Outro meio de comunicação pensado para a promoção do projeto é a media local: rádio e jornal da região. Desta forma consegue-se chegar a um público mais vasto e criar reconhecimento por parte da população da região de Castelo Branco.

Numa estratégia B2B, a promoção será realizada inicialmente através de uma estratégia orgânica de awareness: participação em eventos com entidades em comum e presença nas newsletters das entidades parceiras de forma a chegar a uma maior e mais ampla rede de contactos.

- Marketing Digital

Como estratégia inicial B2C, criar uma imagem forte nas redes sociais para começar a criar uma comunidade online. Da mesma forma, é importante criar uma imagem de marca forte que transmita confiança, uma vez que é um projeto novo na cidade.

No que toca às redes sociais, o SPEAK Castelo Branco estará presente num perfil de Instagram público e num grupo de Facebook. No Instagram de forma orgânica serão postados 3 posts por semana, criando uma imagem forte através de consistência. No Facebook, serão publicados Posts e publicações para criar engagement com a comunidade (como curiosidades, desafios, etc). Seguidamente, ainda na mesma ótica da estratégia no meio digital, a comunicação vai passar pela promoção de posts e anúncios pagos com o objetivo de: gerar o alcance necessário para dar a conhecer o projeto e os serviços disponibilizados ao nosso público-alvo presente nas redes sociais; gerar leads; e, aumentar o engagement.

Numa ótica B2B, o SPEAK Castelo Branco tem como intuito comunicar com as empresas, dando-lhes a conhecer as vantagens de realizarem parceria ou aquisição de serviços com o projeto. Este contacto será realizado através do envio de um email da parte do SPEAK Castelo Branco a solicitar uma reunião para apresentar o projeto e avaliar-se possíveis sinergias.

3.6 Plano de Organização de Recursos Humanos

Como foi explicado anteriormente, o SPEAK Castelo Branco estará constituído dentro da Associação EcoGerminar, como um departamento totalmente independente. Dessa forma, os recursos humanos do projeto encontram-se organizados como está apresentado no seguinte figura.

Figura 5 - Organograma Recursos Humanos SPEAK Castelo Branco



Nos primeiros anos, o SPEAK Castelo Branco irá funcionar com 4 funcionários sendo que dois desses cargos são voluntários. Apenas as fundadoras irão ter cargos remunerados. No entanto, a equipa irá fornecer aos funcionários voluntários as condições necessárias (equipamento básico e softwares) para o desempenho das suas funções. A gerência será o cargo ocupado pelas duas promotoras, no entanto estas terão funções diferentes.

A promotora Clara Aidos, devido à sua experiência enquanto diretora da ESN Castelo Branco. A mesma será responsável pela área administrativa, coordenar ações da organização, gerir toda a relação com os parceiros do projeto e os processos de recrutamento de recursos humanos. Além disso, terá em vista também o desenvolvimento de iniciativas de auditoria interna.

Na área operacional, encontrar-se-á a promotora Daniela Barreto que tem como funções o controlo e análise da rendibilidade e variáveis associadas aos resultados do projeto, irá monitorizar todas as ações de financiamento (como crowdfunding's e candidaturas a fundos de investimento). A promotora irá também definir as estratégias a curto/medio prazo, realizar planos de atividades e avaliar o nível de satisfação dos membros do projeto através de questionários.

Na área de marketing e gestão de comunidade os cargos serão voluntários com foi dito anteriormente. Nestes cargos, existirá rotatividade de recursos humanos.

Na área de marketing, as atividades que deverão ser desempenhadas é o desenvolvimento das redes sociais acompanhando a estratégia previamente definida com o objetivo de criar notoriedade do projeto na cidade e criar uma comunidade digital e offline. Na área de gestão de comunidade, as atividades que deverão ser desempenhadas é o acompanhamento de todos os membros do SPEAK, criação dos grupos de línguas, realização de reuniões, explicação do projeto e comunicação à gerência tanto da área operacional como administrativa de todos os detalhes da comunidade.

Tabela 6 - Caracterização do conteúdo funcional dos cargos do SPEAK

Cargo	Remuneração	Responsável
Área Administrativa	665€	Clara Aidos
Área Operacional	665€	Daniela Barreto
Área de marketing	Cargo Voluntário	Rotativo
Área da gestão de comunidade	Cargo Voluntário	Rotativo

Uma vez que o SPEAK irá pertencer à Associação EcoGerminar, não faria sentido não apresentar os recursos humanos da associação. A equipa da EcoGerminar conta neste momento com 6 recursos humanos: Marco Domingues e Zélia Duarte foram os fundadores da organização. O promotor Marco Domingues aborda as áreas da cidadania, desenvolvimento local, sustentabilidade e a parte social. Enquanto, a promotora Zélia Duarte desenvolve a área da educação e animação. Na área de gestão financeira pode-se encontrar a Inês Soares. Na área de educação e coordenação de projetos, a Ana Luísa e, por fim, dois assistentes sociais: Ana Inácio como técnica de projeto e Ricardo Romão como voluntário.

3.7 Plano de Operação

3.7.1 Localização do SPEAK Castelo Branco

O SPEAK Castelo Branco consiste na prestação de serviços de cariz social que tem como intuito ajudar na integração de migrantes e refugiados numa nova cidade através de grupos de línguas informais. Uma vez que este processo decorre entre *buddy* e *participants* o SPEAK não necessita de um espaço físico para entrar em contacto com os mesmos. Desta forma, este projeto tem como objetivo atuar de forma digital com a comunidade e trabalhar em regime teletrabalho. No entanto, e de forma a criar maior credibilidade na região o intuito é o projeto estar sediado numa Associação de Castelo Branco denominada EcoGerminar. O facto de o projeto estar localizado neste ponto específico, ganha uma vantagem competitiva estratégica uma vez que estará inserida no ecossistema empreendedor da cidade.

3.7.2 Processo

Para representar o processo do SPEAK Castelo Branco optou-se pela demonstração de duas *blueprints* (apresentadas no anexo 2).

Uma *blueprint* tem como intuito explicar graficamente a jornada do consumidor desde o momento em que repara no SPEAK até se inscrever como *buddy, ambassador e participant*. Assim, começa com os momentos marcantes da jornada (onde raparam no SPEAK) a chamada evidência e posteriormente é desenhado todo o processo entre SPEAK e SPEAKer através de linhas de contacto, visibilidade e interação interna.

3.7.3 Material necessário

Para a concretização bem-sucedida do projeto serão necessários alguns materiais, apesar da organização não trabalhar em espaço físico. Uma vez que isso acontece, iremos colocar os custos de todos os materiais que são necessários para a execução do projeto a partir de casa de cada um dos trabalhadores, tabela 7.

Esses materiais são: computadores, secretárias, cadeiras, impressoras, telemóveis e aquisição de software (os mesmos encontram-se discriminados no anexo 3).

Tabela 7 - Material Necessário

Materiais	Preço por unidade	Preço total
Computadores	452,50€	1810€
Secretárias	154,99€	619,96€
Cadeiras	119,95€	479,80€
telemóveis	529,99€	2119,96 €
Impressoras	269,99€	1079,96
Softwares (Canva Pro, zoom, slack, Adobe premiere pro)	Canva 143,88; Zoom – 189,90; Slack – 150€; Adobe premiere pro – 295,2€; Anti-virus - 29,98€ p/ ano	4853,76 (6 anos)

Para além destes materiais existem também serviços indispensáveis como contabilidade organizada, plafond MEO e Internet, identificados na tabela 8.

Tabela 8 - Serviços Necessários

Serviços	Mensalidade
Contabilidade organizada	150€
Plafond MEO	22,76€
Internet	45€

3.7.4 Calendarização de atividades

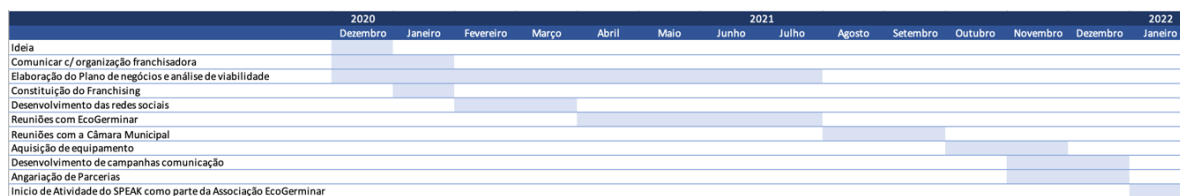
Durante a fase de criação e implementação da organização, diversas atividades terão de ser realizadas, tabela 9. O planejamento e a realização destas atempadamente é fulcral para que seja bem-sucedida.

Tabela 9 - Tabela de precedências. Elaboração própria

Atividades	Fase	Precedência	Duração (mês)
Ideia	A	...	1
Comunicar c/ organização franchisadora	B	A	1,75
Elaboração do Plano de negócios e análise de viabilidade	C	AB	8
Constituição do Franchising	D	AB	1
Desenvolvimento das redes sociais	F	E	2
Reuniões com EcoGerminar	G	F	2
Reuniões com a Câmara Municipal	H	G	2
Aquisição de equipamento	I	H	1,25
Desenvolvimento de campanhas comunicação	K	I	2
Angariação de Parcerias	L	IK	2
Início de Atividade do SPEAK como parte da Associação EcoGerminar	M	L	1

A calendarização mensal até ao início de atividade é representada pelo gráfico de Gantt seguinte.

Gráfico 14 - Gráfico de Gantt.



Fonte: Elaboração Própria

Após a conclusão de todas as etapas apresentadas na tabela de precedências e detalhada no Gráfico de Gantt, dar-se-á início à atividade da organização como parte da Associação EcoGerminar.

3.8 Plano Económico – Financeiro

O SPEAK Castelo Branco é um projeto social que como intuito a integração de migrantes e refugiados na cidade de Castelo Branco através de grupos de línguas.

O Plano económico-financeiro pretende analisar a capacidade do projeto quando à viabilidade financeira. Este plano será efetuado com base em valores previsionais, valores esses de serviços B2B e B2C pagos. O objetivo do projeto é ter um intuito social, mas não ser subsídio dependente.

A análise foi efetuada com base nos seguintes pressupostos:

- O projeto será analisado entre 2022 e 2027;
- O projeto já entrou em funcionamento, no entanto o plano servirá como base para a criação de uma entidade legal que tomará início em janeiro de 2022;
- Os valores foram calculados considerando uma taxa de inflação de 1,10%;
- A taxa de juro de financiamento foi retirada do simulador de crédito empresarial do banco Millennium Bcp;
- As taxas de retenção para as contribuições para a Segurança Social e de retenção de IRS foram as legalmente estabelecidas para o ano de 2021;
- Considerou-se o prazo médio de recebimento dos clientes o (zero) dias, uma vez que as vendas serão realizadas, na sua maioria, a pronto pagamento;
- Os valores de vendas na folha de cálculo não incluem IVA;
- 15% do valor das vendas vão para a equipa central como *fee do franchising*;
- A vida útil dos ativos fixos foi determinada com base no período de vida útil para efeitos fiscais;
- As amortizações foram calculadas pelo método das quotas constantes de acordo com a vida útil de cada ativo;
- A estimativa de crescimento dos FSE está associada à percentagem de crescimento da prestação de serviços;
- Taxa normal de IVA - 23 %;
- Taxa IRC 1º escalão-12,5% e 2º escalão 17,5%;
- Taxa IRS 5,33% (valor médio)
- Taxa de Segurança Social (Entidade Empregadora) - 23,75%;
- Subsídio de alimentação 4,77€;
- A partir de 2023, 200€ serão utilizados para formação.

3.8.1 Plano de Investimento

O investimento é efetuado no primeiro ano de atividade, o que possibilita à organização adquirir todos os equipamentos necessários ao desenvolvimento e distribuição dos serviços.

Nos ativos intangíveis encontram-se os investimentos a nível de software necessário para a organização e construção da imagem do SPEAK Castelo Branco. Nomeadamente, as licenças dos seguintes softwares: Antivírus, Canva Pro, Zoom, Adobe Premiere Pro e Slack.

Por outro lado, os ativos tangíveis englobam o equipamento básico necessário para trabalhar no projeto. Fazem parte desta lista de equipamento as cadeiras, secretárias, computadores, impressoras e telemóveis. De salientar que estes valores de investimento efetuado em ativos, já têm incluída a taxa de IVA de 23%, figura 6.

Figura 6 - Plano Global de Investimento

Plano Global de investimento					Unidade: Euros	
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	4 854					
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	4 854					
Activos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	6 192					
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios (Não SNC)						
Equipamento Administrativo						
Taras e Vasilhame (Não SNC)						
Outros Activos Fixos Tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	6 192					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	11 045					
Investimento em Fundo de maneo						
Total de Investimento	11 045					

3.8.2 Plano de Financiamento

O plano de financiamento é representado através da figura 7 No primeiro ano, o valor do financiamento provém do capital de cada promotor, que será 16 356€ Euros. No segundo ano, de forma a manter a liquidez e permitir a continuação do SPEAK Castelo Branco, recorrer-se-á a um financiamento bancário no valor de 7 292€ com uma taxa de juro de 8,596% a médio longo prazo durante 5 anos (valor obtido pelo simulador de crédito empresarial do Millennium Bcp presente no anexo 4). No terceiro ano será financiado por capital social das promotoras 2583€ de forma a garantir a viabilidade do projeto. É de referenciar que o valor de investimento é inferior ao de financiamento uma vez que a exploração é deficitária.

Figura 7 - Plano de Investimento

Plano de Financiamento						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capitais Próprios						
Capital Social	16 356		2 583			
Prestações Suplementares de Capital						
Outros						
Capitais Alheios						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		7 292				
Outros						
Autofinanciamento		-7 292				
TOTAL	16 356	0				

3.8.3 Plano de Exploração

Volume de serviços – Mercado Nacional - Na demonstração da quantidade de prestação de serviços avaliam-se três parâmetros, quantidades vendidas de cada serviço, preço de cada serviço e, por último, o crescimento esperado de ano a ano, com representa a figura 8.

Figura 8 - Prestação de serviços - Mercado Nacional

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
B2C	4 880	6 167	7 668	8 063	8 478	8 999
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
B2B	18 955	23 831	29 464	30 642	31 868	33 462
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	23 835	29 998	37 132	38 705	40 346	42 461

Desta forma, é importante realçar que os serviços se distinguem entre dois grandes grupos B2C e B2B, como é visível na tabela 10. É de referenciar que uma 15% das vendas de serviços será entregue à Equipa Central (SPEAK Social) e os preços dos serviços têm uma previsão de variação de ano para ano de + 1,10% devido à taxa de inflação.

Tabela 10 - Total de prestação de serviços B2C e B2B

Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inflação		1,10%	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%
Valor Grupo linguas	29,90 €	30,23 €	30,56 €	30,90 €	31,24 €	31,58 €
Quantidade	192	240	295	307	319	335
total b2c	5 740,80 €	7 254,94 €	9 021,73 €	9 485,81 €	9 973,76 €	10 587,64 €
Quantidade B2B	12	16	18	18	20	21
total B2B	18 955,00 €	23 831,20 €	29 463,89 €	30 642,44 €	31 868,14 €	33 679,73 €

No grupo B2C estão presentes os grupos de língua que, para cada *participant*, tem um custo de 29,90€. O resultado por ano encontra-se explicado na tabela 11. Nos serviços B2B há 4 serviços, os preços variam consoante o tamanho da empresa, assim: Voluntariado Corporativo com o preço médio de 500€; Práticas de atividades e inclusão com o preço médio de 3500€; Apoio à comunidade Multicultural como valor médio 1200€; e, Apoio à cultura empresarial inclusiva

com o preço médio 2000€. No que diz respeito aos serviços B2C, os grupos de línguas vão iniciar com 192 *participants* no ano 2022, 2 grupos de línguas por mês com 8 *participants* cada.

Tabela 11 - Descrição valor final de serviços B2C

B2C					
VARIAÇÃO		fee franchising	valor para o franchisador	Valor final B2C	
	2022	5 740,80 €	15%	861,12 €	4 879,68 €
25%	2023	7 254,94 €	15%	1 088,24 €	6 166,70 €
23%	2024	9 021,73 €	15%	1 353,26 €	7 668,47 €
4%	2025	9 485,81 €	15%	1 422,87 €	8 062,94 €
4%	2026	9 973,76 €	15%	1 496,06 €	8 477,69 €
5%	2027	10 587,64 €	15%	1 588,15 €	8 999,50 €

No ano seguinte prevê-se que o número de *participants* suba para 240, no terceiro ano suba para 295, no quarto ano para 307 e por último em 2027, 335 *participants*.

Relativamente aos serviços B2B, no primeiro ano (2022), irão prestar-se 12 serviços, dos quais 2 voluntariados corporativos, 3 práticas de atividades e inclusão, 4 apoios à comunidade multicultural e 3 apoios à cultura empresarial inclusiva. Em 2023 está prevista a prestação de 15 serviços B2B: 3 voluntariados corporativos, 4 práticas de atividades e inclusão, 5 apoios à comunidade multicultural e 4 apoios à cultura empresarial inclusiva. No ano seguinte e em 2025, 18 serviços por ano serão prestados: 3 voluntariados corporativos, 5 práticas de atividades e inclusão, 6 apoios à comunidade multicultural e 5 apoios à cultura empresarial inclusiva. Em 2025 e 2026, haverá um crescimento percentual de 4% anuais e por último, em 2027 após 5 anos a ganhar credibilidade na cidade de Castelo Branco prevê-se que existirá um aumento percentual de 5%, equivalente a 21 serviços: 3 voluntariados corporativos, 5 práticas de atividades e inclusão, 7 apoios à comunidade multicultural e 5 apoios à cultura empresarial inclusiva. O valor final por ano, está visível na tabela 12.

Tabela 12 - Descrição do valor dos serviços B2B

B2B								
VARIAÇÃO	Voluntariado corporativo	Práticas de atividades e inclusão	Apoio à comunidade Multicultural	Apoio à cultura empresarial inclusiva	Valor total p/ anc	taxa inflação	Fee franchising	Valor final
	2022	2	3	4	3	22 300,00 €		18 955,00 €
25%	2023	3	4	5	4	27 875,00 €	1,10%	23 831,20 €
23%	2024	3	5	6	5	34 286,25 €	1,10%	29 463,89 €
4%	2025	3	5	6	5	35 657,70 €	1,10%	30 642,44 €
4%	2026	3	5	7	5	37 084,01 €	1,10%	31 868,14 €
5%	2027	3	5	7	5	38 938,21 €	1,10%	33 461,55 €
Preço	500	3500	1200	2000				

Para finalizar a análise do plano de exploração é importante mencionar que entre 2022 e 2023 existe uma taxa de crescimento média de 25% atingindo a taxa máxima de variação. De 2023 para 2024 as quantidades de serviços prestados sobem 23%. Após o 3º ano o crescimento é menor, passando para 4% de 2024 para 2025 e de 2025 para 2026. Após 5 anos de credibilização da marca, espera-se que o SPEAK Castelo Branco atinja os objetivos a longo prazo propostos e que a taxa de variação volte a crescer 5% no último ano.

3.8.3.1 Fornecimento de serviços externos (FSE)

A figura 9, demonstra os gastos com fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas ao projeto. Na rúbrica honorários estão contabilizados os serviços de contabilidade organizada. A rúbrica rendas detém um valor simbólico que será entregue à Associação EcoGerminar pelo usufruto do espaço esporadicamente.

Figura 9 - Fornecimentos e Serviços Externos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos						
Electricidade						
Combustíveis	660	834	1 037	1 091	1 147	1 217
Água						
Outros Fluidos						
Ferramentas e Utensílios						
Livros e doc. técnica						
Material de escritório	600	758	943	991	1 042	1 107
Artigos para oferta						
Rendas e alugueres	180	182	184	186	188	190
Despesas de representação						
Comunicação	813	1 028	1 278	1 344	1 413	1 500
Seguros	480	485	491	496	501	507
Royalties						
Transportes de mercadorias						
Deslocações e estadas	1 140	1 441	1 792	1 884	1 981	2 102
Comissões						
Honorários	1 800	1 820	1 840	1 860	1 881	1 901
Contencioso e notariado						
Conservação e reparação						
Publicidade e propaganda	192	243	302	317	334	354
Limpeza, higiene e conforto						
Vigilância e segurança						
Trabalhos especializados						
outros	204	258	321	337	354	376
TOTAL FSE	6 069	7 048	8 186	8 506	8 840	9 255

3.8.3.2 Gastos com o pessoal

Nos gastos com pessoal há que contar com apenas duas pessoas com posições remuneradas: as duas fundadoras do projeto na cidade de Castelo Branco. A figura que se segue mostra a remuneração total das duas promotoras.

Figura 10 - Remuneração Base Anual - Total Colaboradores

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gerência	18 620	18 825	19 032	21 145	21 377	21 613
TOTAL	18 620	18 825	19 032	21 145	21 377	21 613

Ambas terão um ordenado mínimo nacional durante os primeiros 3 anos e posteriormente, no quarto ano prevê-se uma subida de 10% (fora inflação). Como se pode observar através da figura 11, os valores dos vencimentos contemplam uma taxa de retenção para a segurança social de 22,30%. O seguro de acidentes de trabalho é 1% sobre a totalidade de vencimentos base. A retenção para o IRS é de 5,33% (valor médio calculado com base nas tabelas de desconto de 2021 considerando um agregado de zero dependentes). O subsídio de alimentação terá o valor mínimo 4,77€. A partir de 2023, serão gastos por ano 200€ em formações.

Figura 11 - Total de gastos com o pessoal

Total de Gastos com o Pessoal		Unidade: Euros					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Segurança Social							
Gerência / Administração	22,30%	4 152	4 198	4 244	4 715	4 767	4 820
Outro Pessoal	22,30%						
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	186	188	190	211	214	216
Subsídio Alimentação	95,40	2 099	2 122	2 145	2 383	2 410	2 436
Comissões							
Formação			200	200	200	200	200
Outros custos com pessoal Transporte							
TOTAL OUTROS CUSTOS		6 437	6 708	6 780	7 510	7 591	7 672
TOTAL CUSTOS PESSOAL		25 057	25 533	25 812	28 655	28 968	29 284

3.8.3.3 Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados previsional dá uma imagem da natureza das receitas e dos gastos de uma empresas/organização necessárias para a obtenção do resultado líquido do período.

Figura 12 - Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional - SNC		Unidade: Euros					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		23 835	29 998	37 132	38 705	40 346	42 679
Subsídios à exploração							
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimento							
Variação nos inventários da produção							
Trabalhos para a própria entidade							
CMVMC							
FSE		6 069	7 048	8 186	8 506	8 840	9 255
Gastos com o pessoal		25 057	25 533	25 812	28 655	28 968	29 284
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)							
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)							
Provisões (aumentos/reduções)							
Imparidade de activos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)							
Aumentos/Reduções de justo valor							
Outros rendimentos e ganhos							
Outros gastos e perdas							
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		-7 292	-2 583	3 134	1 545	2 538	4 140
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização		2 774	2 774	2 774	1 156	1 156	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		-10 065	-5 357	361	389	1 382	4 140
Juros e rendimentos similares obtidos							
Juros e gastos similares suportados							
Resultado antes de impostos		-10 065	-5 357	361	389	1 382	4 140
Imposto sobre o rendimento do período							
Resultado Líquido do período		-10 065	-5 357	361	389	1 382	4 140

Dessa forma, como é visível na figura 12, o resultado líquido dos primeiros 2 anos do projeto, dado que o valor de receitas obtido através das vendas é inferior ao total de gastos. No entanto, após o terceiro ano de atividade, inclusive, o projeto apresenta resultados líquidos anuais positivos.

3.8.4 Balanço

Na análise do balanço há que ter em conta os ativos, o capital próprio e o passivo. O total de ativo deve ser igual à soma do passivo juntamente com o capital próprio, ou seja, os valores apresentados no ativo devem ser iguais ao montante conjunto do capital próprio e passivo o que é comprovado através da figura 13.

Figura 13 - Balanço Previsional

Balço Previsional - SNC	Unidade: Euros					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NÃO CORRENTE						
Activos Fixos Tangíveis	5 036	3 880	2 724	1 568	412	412
Propriedades de Investimento						
Trespasse (goodwill)						
Activos Intangíveis	3 236	1 618				
Activos biológicos						
Participações financeiras - Equiv.patrim.						
Participações financeiras - Outros métodos						
Acionistas/sócios						
Outros activos financeiros						
Ativos por impostos diferidos						
Activos não correntes detidos para venda						
Total ativo não corrente	8 272	5 498	2 724	1 568	412	412
ACTIVO CORRENTE						
Inventários						
Activos biológicos						
Clientes						
Adiantamentos a fornecedores						
EOEP						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Activos financeiros detidos para negociação						
Outros activos financeiros						
Caixa e Depósitos bancários	0	4 030	8 779	9 044	10 246	13 096
Total ativo corrente	0	4 030	8 779	9 044	10 246	13 096
Total do Activo	8 272	9 528	11 503	10 612	10 658	13 508
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	16 356	16 356	18 939	18 939	18 939	18 939
Ações (quotas) próprias						
PS e outros instrumentos de CP						
Prémios de emissão						
Excedentes de revalorização						
Ajustamentos em activos financeiros						
Outras variações no CP						
Reservas/Resultados transferidos		-10 065	-15 422	-15 062	-14 673	-13 291
Resultado líquido do exercício	-10 065	-5 357	361	389	1 382	4 140
	6 291	934	3 877	4 266	5 648	9 788
Interesses minoritários						
Total do CP	6 291	934	3 877	4 266	5 648	9 788
PASSIVO						
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Provisões						
Financiamentos obtidos		5 834	4 375	2 917	1 458	
Responsabilidades pós-emprego						
Passivos por impostos diferidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo não Corrente		5 834	4 375	2 917	1 458	
PASSIVO CORRENTE						
Fornecedores	575	666	772	802	833	872
Adiantamentos de clientes						
EOEP	1 406	2 095	2 479	2 627	2 719	2 849
Acionistas/Sócios						
Financiamentos obtidos						
Outras contas a pagar						
Passivos financeiros detidos para negociação						
Outros passivos financeiros						
Diferimentos						
Total Passivo Corrente	1 981	2 761	3 250	3 429	3 552	3 720
Total do Passivo	1 981	8 594	7 626	6 346	5 011	3 720
Total do Passivo e o CP	8 272	9 528	11 503	10 612	10 658	13 508

3.8.5 Avaliação do Projeto

De forma a avaliar o projeto e a possibilidade de implementação da organização, devem analisar-se três parâmetros: Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), Valor Atual Líquido (VAL) e o Payback period. Como é possível observar na figura 14, o SPEAK Castelo Branco apresenta uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 33,29%, que é maior que a taxa de atualização (no caso do SPEAK Castelo Branco 8,00%). Segundo o critério VAL, o projeto é aceite uma vez que é superior a zero.

Por último, o payback period deve ser sempre inferior ao período em análise. E, como é possível observar na figura, o período de análise são 5 anos. Logo é aprovado uma vez que a recuperação do investimento será efetuada em 2 anos.

Figura 14 - Avaliação do Projeto

SPEAK Castelo Branco						
Avaliação do Projecto / Empresa						
Na perspectiva do Projecto						
	Unidade:					Euros
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valores Residuais de Investimento						-3 308
Free Cash Flow to Firm	-6 290	3 553	3 579	1 675	2 488	483
WACC	8,00%	1,10%	3,76%	4,75%	6,36%	8,00%
Factor de actualização	1	1,011	1,049	1,099	1,169	1,262
Fluxos actualizados	-6 290	3 515	3 412	1 524	2 129	383
Fluxos actualizados acumulados	-6 290	-2 776	636	2 160	4 289	4 671
Valor Actual Líquido (VAL)	4 671					
Taxa Interna de Rentabilidade	33,29%					
Pay Back period	2 Anos					

3.8.6 Indicadores económicos e financeiros

Para completar a análise económica e financeira, apresentam-se de seguida vários indicadores (ou rácios) que servem de apoio para a sintetização da informação apresentada e assim poder ser efetuada uma melhor comparação do desempenho económico e financeiro da organização.

Os indicadores são apresentados em cinco diferentes categorias: indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, liquidez e risco de negócio. A rentabilidade líquida das vendas indica-nos o lucro ou prejuízo obtido por cada unidade vendida. Como é possível observar na figura 15, o SPEAK apresenta um crescimento de 2025 a 2027. No que toca à taxa de crescimento do negócio nota-se uma evolução positiva em 2023 e 2024 que é natural uma vez surge após o ano de lançamento do projeto. Em 2025 e 2026 nota-se uma estagnação no crescimento que tem a ver com o facto de o SPEAK estar a estabilizar o seu crescimento no mercado. No entanto, em 2026 e 2027 surge novamente um crescimento notório. Isto deve-se ao facto de a organização ir ganhando credibilidade ao longo dos anos na cidade de Castelo Branco e que se torne uma opção de integração de todos os migrantes e refugiados da cidade (atingindo os objetivos estabelecidos a médio longo prazo).

Figura 15 - Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio	26%	24%	4%	4%	6%
Eficiência Operacional	-8%	9%	4%	7%	11%
Margem Operacional das Vendas	-18%	1%	1%	3%	10%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-18%	1%	1%	3%	10%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	85%	70%	74%	72%	69%

A rentabilidade do investimento total (ROI) permite avaliar a eficácia da aplicação do capital na operação, é a relação entre o total do dinheiro ganho, ou perdido, sobre o montante do investimento total realizado. No SPEAK Castelo Branco verifica-se, na figura 16, um ROI negativo em 2023, o que é natural dado o valor de investimento. Nos anos seguintes é sempre positivo tendo os valores mais alto no último ano do período em análise.

A rentabilidade dos capitais próprios (ROE), mede a rentabilidade absoluta entregue aos acionistas e tem uma evolução semelhante ao ROI.

Figura 16 - Indicadores Económico-financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS					
	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	-56%	3%	4%	13%	31%
Rendibilidade do Activo	-56%	3%	4%	13%	31%
Rotação do Activo	315%	323%	365%	379%	316%
Rotação do Imobilizado (Activo não Corrente)	546%	1363%	2468%	9783%	10349%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-574%	9%	9%	24%	42%
Rotação dos Capitais Próprios	3213%	958%	907%	714%	436%

Ao contemplar o indicador de autonomia financeira, figura 17, quanto à independência da empresa face a capitais alheios, este valor aproxima-se cada vez mais do 100%, o que significa que a empresa se torna menos dependente de capitais alheios ao longo do período analisado.

Figura 17 - Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS					
	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	10%	34%	40%	53%	72%
Solvabilidade Total	11%	51%	67%	113%	263%
Endividamento Total	90%	66%	60%	47%	28%
Endividamento ML Prazo	61%	38%	27%	14%	0%

Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade da empresa de fazer face aos seus compromissos financeiros de curto prazo, à medida que estes se vão vencendo. Como é possível observar pela figura 18, tanto a liquidez geral como a liquidez reduzida do projeto apresentam valores bastante elevados.

Figura 18 - Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Geral	146%	270%	264%	288%	352%
Liquidez Reduzida	146%	270%	264%	288%	352%

3.8.7 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite estudar o comportamento dos principais componentes do projeto de investimento definidos nos critérios de avaliação, VAL, TIR e PR, face ao impacto de alterações nas variáveis mais críticas sobre o projeto base. Esta análise passa pela construção de

cenários adversos, com base nas variáveis críticas como a variação das quantidades vendidas, o preço dos serviços e os custos variáveis, como se apresenta na tabela 13.

Tabela 13- Análise de Sensibilidade

	VAL	TIR	Payback
Base	4671	33,29%	2 anos
Variação -10% preço de venda	1 182	00,00%	2 anos
Variação -20% preço de venda	-1142	0,00%	5 anos
Variação de -10% nas quantidades vendidas	3710	26,70%	2 anos
Variação de -30% nas quantidades vendidas	1719	18,17%	2 anos
Variação de -60% nas quantidades vendidas	-9205	0,00%	6 anos
Variação de +10% nos FSE	3077	24,45%	2 anos
Variação de +20% nos FSE	2573	19,08%	2 anos
Variação de +30% nos FSE	2491	14,69%	2 anos
Variação de +40% nos FSE	276	7,64%	2 anos
Variação de +50% nos FSE	-11290	0,00%	6 anos
Variação de + 5% de <i>fee</i> da Equipa Central	1 754	13%	2 anos
Variação de + 8% de <i>fee</i> da Equipa Central	-188	2,11%	4 anos
Variação de +10% vencimento	3 652	14,85%	2 anos
Variação +20% vencimento	-1284	0,00%	5 anos

Calculadas as variações chegou-se à conclusão de que a organização é fortemente influenciada pelo preço de venda, pela *fee* de vendas direcionadas ao SPEAK Social e pelo vencimento da gerência.

Capítulo 4 – Conclusão

4.1 Conclusão

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver um plano de negócios com vista a avaliar a viabilidade da implementação de um projeto social subsídio independente. Paralelamente, visa tornar a região de Castelo Branco numa cidade ainda mais inclusiva.

A elaboração deste projeto permitiu chegar a inúmeras conclusões principalmente no que toca à tomada de consciência dos problemas migrantes e refugiados enfrentam quando chegam a uma nova cidade. No entanto, o tema da importância dos direitos humanos tem crescido cada vez mais e este projeto não podia fazer mais sentido numa altura pandémica onde o isolamento social para estas pessoas é ainda mais difícil.

Neste contexto, o SPEAK Castelo Branco acabou por revelar ser um projeto com bastante potencial. Com a entidade a crescer dentro da Associação EcoGerminar, entidade essa com uma localização privilegiada, que partilha de valores complementares e possui imensas ligações às restantes entidades da cidade, o projeto tem todas as condições para preencher as lacunas apresentadas pelo Plano de Integração de Migrantes da Cidade de Castelo Branco.

O projeto apresenta um investimento de 11 045€ a ser financiado por capital próprio. No primeiro ano, o valor do financiamento provém do capital de cada promotor, que será 16 356€. No segundo ano, de forma a manter a liquidez e permitir a continuação do SPEAK Castelo Branco, recorrer-se-á a um financiamento bancário no valor de 7 292€ e no terceiro ano será financiado por capital social das promotoras 2583€ de forma a garantir a viabilidade do projeto. A análise económica do projeto permite concluir que o SPEAK é viável, apresentando resultados positivos nos 3 critérios de avaliação (VAL, TIR e Payback). VAL de 4681, TIR de 33,29% e Payback de 2 anos.

É de referenciar que no plano financeiro conta apenas da prestação de serviços ao consumidor final B2C e a empresas B2B, não contando apoios e/ou subsídios. Tornando este projeto social subsídio independente, que era um dos objetivos.

As variáveis críticas do projeto são o preço de venda, a *fee* (percentagem) de vendas que são direcionadas ao SPEAK Social e o vencimento. Nos cenários analisados verificou-se uma diminuição significativa do VAL e da TIR, bem como o aumento do período de recuperação, com o aumento do preço de venda, da *fee* e do vencimento. No entanto, a viabilidade do projeto não é posta em causa.

A análise do mesmo confirma que a ideia apresentada possui viabilidade económica e financeira. E após o estudo experimental ficou se a saber que será bem recebida pela comunidade albicastrense.

No decorrer da realização deste trabalho, o projeto SPEAK Castelo Branco entrou em desenvolvimento e no primeiro e segundo trimestre do ano 2021, foram realizados 7 eventos online, e ocorreram 27 grupos de línguas em que 20 destes tiveram como *participants* imigrantes residentes em Castelo Branco, maioritariamente oriundos da Guiné-Bissau.

No que toca a parcerias, o SPEAK Castelo Branco conseguiu estabelecer ligações com a Associação Amato Lusitano, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Cáritas delegação de Castelo Branco, Cruz vermelha delegação de Castelo Branco e ESN Castelo Branco– Erasmus Student Network.

Para finalizar, durante os meses de maio e junho pareceu a oportunidade do SPEAK Castelo Branco se candidatar ao Parcerias para o Impacto, que tem como intuito o financiamento de 100.000€ a fundo perdido para organizações de empreendedorismo social. Para o SPEAK se poder candidatar teria de ter uma parte do financiamento assegurado por investidores sociais, públicos ou privados e conseguiu 24 mil euros de fundações como: AGEAS, a EDP, a EPIM.

4.2 Limitações e próximos passos

Durante a realização deste projeto surgiram algumas limitações.

Inicialmente não foi fácil encontrar dados relativos à situação migratória na cidade de Castelo Branco, o que dificultou outras análises dos dados apresentados. Outra limitação foi o facto de não ter sido possível ter acesso aos dados da população migrante de forma a poder realizar um estudo de mercado mais conciso e concreto.

Após a elaboração deste Plano de Negócios, análise de viabilidade económica e financeira e após um estudo experiencial com uma resposta bastante positiva o próximo passo será a concretização oficial do mesmo fazendo parte da Associação EcoGerminar.

A implementação do projeto vai de encontro às necessidades dos migrantes e refugiados especificamente da região de Castelo Branco. Com o SPEAK é possível tornar Castelo Branco numa cidade mais inclusiva.

Referências

- ABREU, V. P. (2018). A Migração em Portugal Plano Municipal de Integração de Migrantes Fundação/UBI. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciência Política.
- ALESSANDRO, G., J.G., C., Cannatelli, B., & Smithd, B. R. (s.d.). Successful scaling in social franchising: the case of impact hub.
- ALON I. 2014(ed.). Social franchising. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- ALTER, Kim (2007); “Social Enterprise Typology”; Virtue Ventures LLC; disponível em: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>
- ALTO COMISSARIADO PARA A IMIGRAÇÃO E DIÁLOGO INTERCULTURAL. (2011). Diagnóstico da População Imigrante no Concelho de Castelo Branco. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.
- AUSTIN, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- BAGANHA, M. I., Ferrão, J., & Malheiros, J. M. (1999). Os imigrantes e o mercado de trabalho: o caso português. *Análise Social*, vol. XXXIV
- BATTILANA, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*.
- BILLIS, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In Billis, D. (ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- BORNSTEIN, David (2007); *Como Mudar o Mundo – Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*; Cruz Quebrada; Estrela Polar
- BRANDSEN, T. and Karré, P.M. (2011). Hybrid organizations: no cause for concern. *International Journal of Public Administration*, 34, pp. 827–836.
- BLOOM, P. & Smith, B.R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Social Entrepreneurship Journal*, 1(1),126-145.
- CAMARA MUNICIPAL DE CASTELO BRANCO. (2018). *Plano Municipal para a Integração de Migrantes*. Castelo Branco .
- CARLSSON, B., P. Braunerhjelm, M. McKelvey, C. Olofsson, L. Persson, and H. Ylinenp€a€a. 2013. “The Evolving Domain of entrepreneurship research.” *Small Business Economics* 41 (4):913–930. doi: 10.1007/s11187-013-9503-y.
- CHATTERJEE, I., Cornelissen, J., & Wincent, J. (2021). Social Entrepreneurship and Values work: The role of practices in shaping values and negotiating change. *Journal of Business venturing*.
- COMBS, J.G., Ketchen, D.J., Shook, C.L., & Short, J.C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37, 99-126.

- DEES, Gregory (1998); “O significado de Empreendedorismo Social” – versão traduzida; em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees> (acedido a 22 de outubro de 2011);
- DOHERTY, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as hybrid organizations: A review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- DOHERTY, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal Management Reviews*.
- GILMARTIN, M., & Migge, B. (2013). European Migrants in Ireland: Pathways to integration. *European Urban and Regional Studies*.
- GUPTA, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*.
- HEIDI, N., C. Brush, and E. Allen. 2009. “The Landscape of Social Entrepreneurship.” *Business Horizons* 52:13–19. doi:10.1016/j.bushor.2008.09.002.
- HOOGENDOORN, Brigitte et al. (2010); “What do we know about Social Entrepreneurship? An analysis of Empirical Research”; *International Review of Entrepreneurship* 8 (2), Senate Hall Academic Publishing;
- JAY, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 137–159.
- KOMISAROF, A., Leong, C. H., & Teng, E. (2019). Constructing who can be Japanese: A study of social markers of acceptance in Japan. *Asian Journal of Social Psychology*, 1–13. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12396>.
- LEWIS, J. L. (2020). Social Capital Matters for Older Bhutanese Refugees' Integration. *Journal of immigration and minority health*.
- LIU, G. and Ko, W.-W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, pp. 580–608.
- LOU, N. M., & Noels, K. A. (2020). Mindsets about language learning and support for immigrants' integration. *International Journal of intercultural relations*.
- LUMPKIN, G.T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S. and Amezcua, A.S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40, pp. 761–783.
- MARQUES, M. L. (2010). Empreendedorismo social: do enquadramento teórico à realidade Portuguesa. *Politécnico da Guarda*.
- MIYAR-BUSTO, M., Díaz, F. J., & Gutiérrez, R. (2019). Immigrants' educational credentials leading to employment outcomes: The role played. *Revista Internacional de Organizaciones*.
- MORGADO, C. I. (2013). O Empreendedorismo Social na realidade portuguesa: do conceito à prática. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Serviço Social*.

- MOULAERT, F., and O. Ailenei. 2005. "Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present." *Urban Studies* 42 (11):2037–2054. doi:10.1080/ 00420980500279794.
- NAMORADO, Rui (2006); "Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português"; Universidade de Coimbra; disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/251/251.pdf>
- NICHOLLS, A. (2010a). Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations and Society*, 35, pp. 394–415.
- OED (2010). *Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- PACHE, A.C. and Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 972–1001.
- PORDATA. (17 de dezembro de 2020). *População estrangeira com estatuto legal de residente por nacionalidade*. Obtido de PORDATA: www.pordata.pt
- PORDATA. (27 de julho de 2020). *População estrangeira com estatuto legal de residente por sexo*. Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt>
- PORDATA. (30 de Setembro de 2020). *Imigrantes Permanentes por grupo etário* . Obtido de PORDATA: www.pordata.pt
- QUEDAS, Pedro (2011); "Conheça os casos de sucesso no empreendedorismo social"; Económico – Jornal online no site sapo.pt;
- QUINTÃO, Carlota (2004); "Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego"; Seminário "Trabalho Social e Mercado de Emprego"; disponível em: <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>
- QUINTÃO, Carlota (2008); "Dez anos de empresas de inserção em Portugal – revisão dos dados oficiais e de estudos recentes"; VI Congresso Português de Sociologia;
- RIBEIRO, C. e Martins, S. (2005): *Empreender por novos Caminhos*. Coleção Disseminar, nº 2, Novembro 2005. Obtido em http://www.equal.pt/non_accessible/Recursos_Disponiveis/, Janeiro de 2006.
- NETO, F. e Froes, C. (2002): *Empreendedorismo Social – a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark;
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(4),611-633.
- SANTOS, F. 2012. "A Positive Theory of Social Entrepreneurship." *Journal of Business Ethics* 111 (3): 335–351. doi:10.1007/s10551-012-1413-4. ;
- SCHUMPETER, J. A. 1947. "The Creative Response in Economic History." *The Journal of Economic History* 7 (02):149–159. doi:10.1017/S0022050700054279.

- SEF. (Junho de 2013). *Distribuição Geográfica da População Imigrante em Portugal 2005 - 2011*. Obtido de Observatório das Migrações: <https://www.om.acm.gov.pt/>;
- SMITH, S.R. (2010). Hybridization and non-profit organizations. *Policy & Society*, 29, pp. 219–229;
- THOMAZ, I. F., & Catalão-Lopes, M. (2019). Improving the mentoring process for social entrepreneurship in Portugal: A qualitative study. *Journal of social entrepreneurship*;
- TRACEY, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(5), 667-685.
- Mumtaz, Z. (2018). Social franchising: whatever happened to old-fashioned notions of evidence-based practice? *LANCET GLOBAL HEALTH*.

Anexos

Anexo 1 – Temas abordados nas 24 sessões de inglês

Session #1 - Greetings and presentations

Session #2 - Family and friends

Session #3 - Animals, colours & numbers

Session #4 - The City

Session #5 - Hobbies

Session #6 - Routines

Session #7 - Weather, seasons and months

Session #8 - Jobs and qualities

Session #9 - Transportation

Session #10 - Food and drinks

Session #11 - Countries and nationalities

Session #12 - Body parts and Health

Session #13 - Shopping & clothes

Session #14 - Jobs and hobbies

Session #15 - Housing & home

Session #16 - Feelings and emotions

Session #17 - The Environment

Session #18 - Festivals and Traditions

Session #19 - Animals

Session #20 - City & Means of transportation

Session #21 - Books & literature

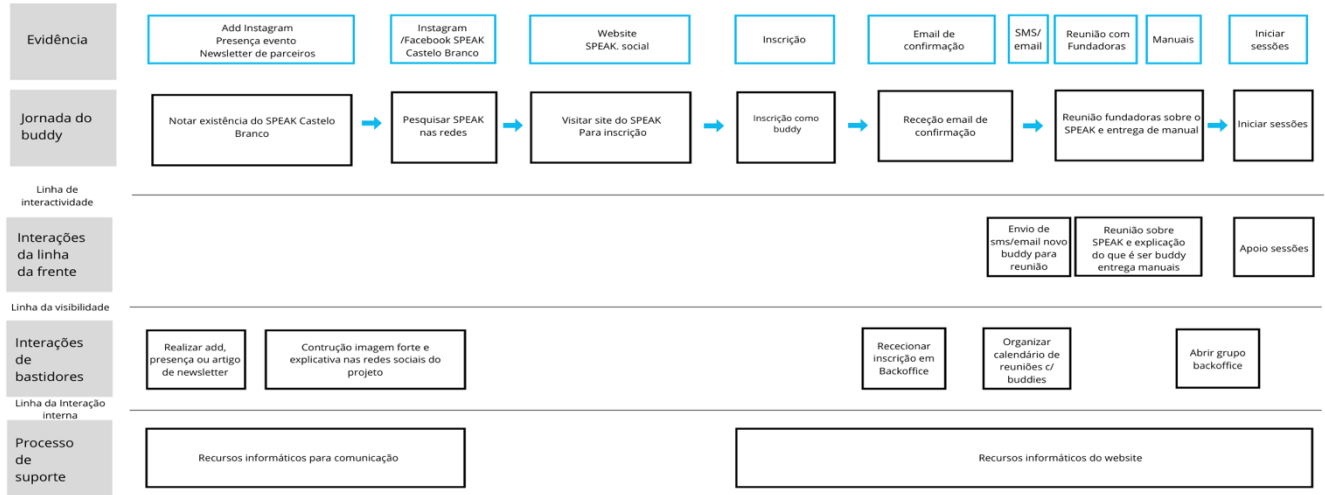
Session #22 - Cooking

Session #23 - Memories & childhood

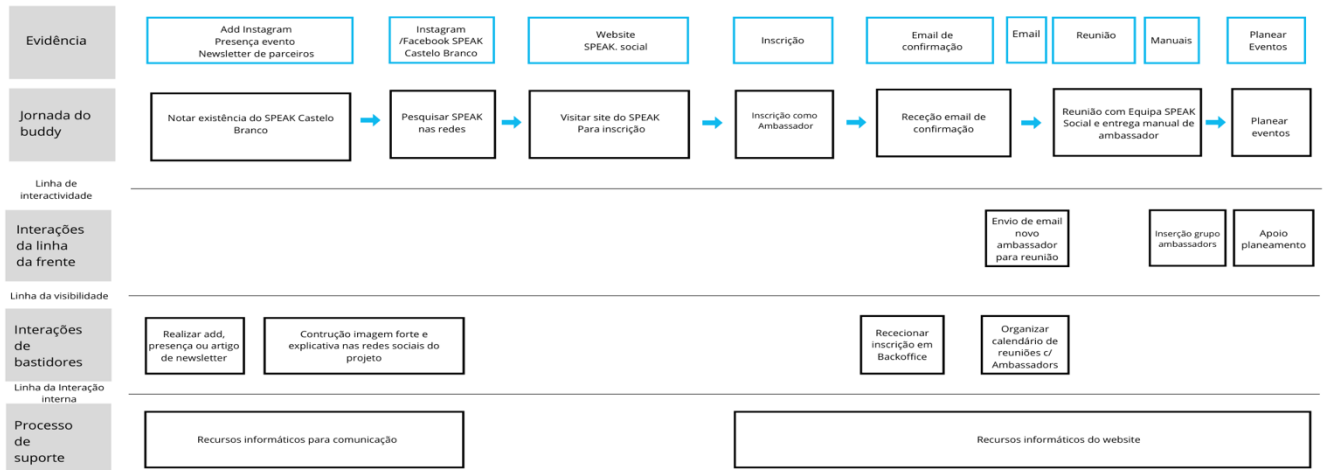
Session #24 - Countries & cultures

Anexo 2 – Blueprints

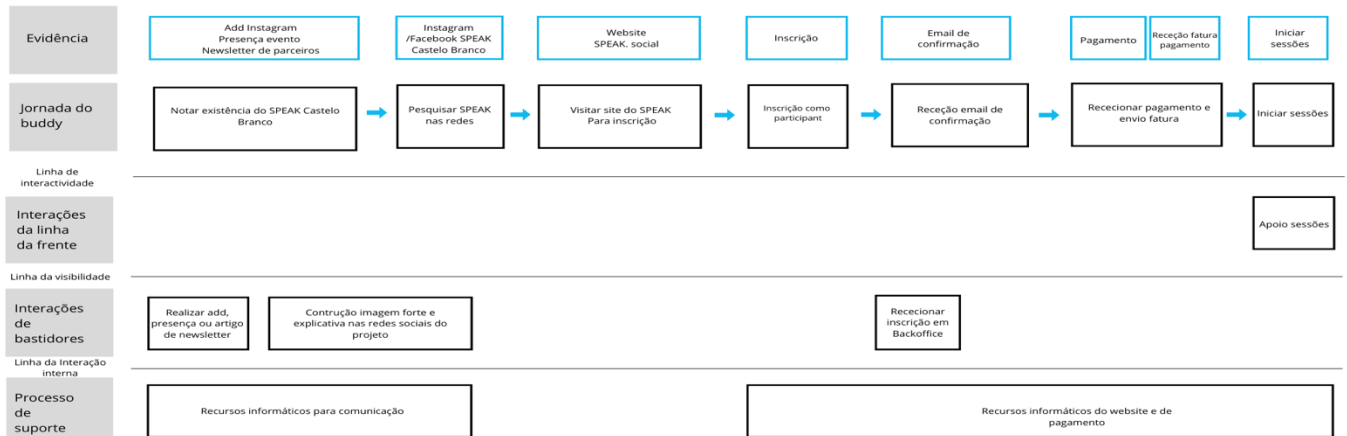
Jornada do buddy






Jornada do Ambassador





Jornada do Participant



Anexo 3 – Material Necessário

Materiais	Preço por unidade	Fonte
Computadores	452,50€	 <p>Oferta 3 Meses Microsoft*</p> <p>MICROSOFT Surface Go 2 (10.5" - Intel Pentium Gold 4425Y - RAM: 4 GB - 64 GB eMMC - Intel HD Graphics 615)</p> <p>Windows 10 Home S</p> <p>★★★★☆ (9)</p> <p>€452,99</p> <p>Mais 1 oferta desde €430,00</p> <p>♥ Favoritos □ Comparar</p>
Secretárias	154,99€	 <p>Mesa de Escritório em Madeira Baldri Branco Sklum</p> <p>154,95 €</p> <p>SKLUM</p>
Cadeiras	119,95€	 <p>Cadeira de Escritório Sobre Rodas Fhöt Colors Tropa Sklum</p> <p>119,95 €</p> <p>SKLUM</p>

<p>telemóveis</p>	<p>529,99€</p>	 <p>iPhone 11 APPLE (Recondicionado Reuse Grade B - 6.1" - 64 GB - Preto)</p> <p>1 ano de garantia</p> <p>★★★★☆ (2)</p> <p>€529,99 €709,99</p>
<p>Impressora</p>	<p>269,99€</p>	 <p>Impressora Multifunções EPSON EcoTank ET-2751 (Alto Rendimento)</p> <p>269,99 €</p> <p>Worten.pt</p> <p>★★★★★ (99)</p>
<p>Softwares</p>	<p>Canva 143,88</p>	<p>Pro Cobrança mensal <input checked="" type="radio"/> Cobrança anual</p> <p>Quantas pessoas tem na sua equipa?</p> <p>1 5 10 15 Personalizado</p> <p>€ 11,99 /mês € 11,99 por mês</p> <p>Tudo o que o plano Gratuito oferece, mais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mais de 75 milhões de fotos profissionais, vídeos, faixas de áudio e elementos gráficos premium Mais de 420 000 templates gratuitos com novos designs diariamente Crie um Kit de Marca e faça upload dos seus próprios tipos de letra e logótipos Utilização ilimitada do Removedor de Fundo Redimensione os seus designs as vezes que quiser com o Redimensionamento mágico Guarde designs como templates para serem usados pela sua equipa 100 GB de armazenamento na nuvem Agende a publicação de conteúdo em até 8 plataformas de redes sociais

[Zoom – 189,90](#)

[Slack – 150€](#)

CORPORATIVO **ECONOMIA DE €380**

Small businesses

€189.90 /ano/licença

[Comprar Agora](#)

All the benefits of Pro, plus:

- Hospeda até 300 participantes
- Aumente o número de participantes para até 1.000 com o complemento [Large Meetings](#)
- Conexão única (Single Sign-On)
- Transcrições de gravação na nuvem
- Domínios gerenciados
- Branding da empresa

Business+

Amplie os negócios, aumente a produtividade e mantenha todos conectados

US\$ 12,50

por pessoa, por mês, quando faturado anualmente

US\$ 15/pessoa, por mês, quando faturado mensalmente

Principais recursos:

- ✓ 99,99% de tempo de atividade garantido pelo SLA
- ✓ Provisionamento de usuários
- ✓ logon único (SSO) baseado em SAML
- ✓ Exportações de dados para todas as mensagens


Aplicativo individual do Premiere Pro

24,59 €/mês

Inclui o Premiere Rush, 100 GB de armazenamento na nuvem, o Adobe Fonts e o Adobe Portfolio.

[Saiba mais](#)

[Compre agora](#)

	<p><u>Adobe</u> <u>premiere pro –</u> <u>295,2€</u></p> <p><u>Anti-virus -</u> <u>29,98€ p/ ano</u></p>	 <p>Norton Antivirus Plus para 1 PC (1 ano de proteção) 14,99 € Norton Oficial</p>
--	---	--

Anexo 4– Financiamento Bancário



Crédito Avançar médio longo prazo

Data de Impressão: 25-09-2021 10:14

Número de Simulação: 21557778

Resumo	
	<u>Apoio tesouraria</u>
Prestação	140,97 EUR mensal
<hr/>	
Comissão de Gestão (anual) (Acredita Imposto do Selo à Taxa em vigor)	120,06 EUR
Comissão de Processamento (Acredita Imposto do Selo à Taxa em vigor)	2,50 EUR

Dados da Simulação	
Montante	7.292,00 EUR
Produto	Crédito Avançar médio longo prazo
<hr/>	
	<u>Apoio tesouraria</u>
Montante Solicitado	7.292,00 EUR
Prazo	60 Meses
Taxa Nominal	6,000%
Taxa Anual Efetiva	8,596%

Comissões Iniciais	
Comissão Organização	0,00 EUR

Comissões Eventuais		
Comissão de Recuperação de Valores em Dívida	150,00 EUR	(Acredita Imposto do Selo à Taxa em vigor)
Penalização por amortização (total ou parcial) antecipada	2,5% (Mín. 125,00 EUR)	

Custos Estimados	
Imposto do Selo	43,75 EUR

Notas Complementares	
Esta simulação é válida para a data, valores e condições indicadas, não constituindo garantia da concessão de crédito.	