



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**DUALIDADE FINANCEIRA E SOCIAL DAS EMPRESAS  
SOCIAIS**

**JULIANA DIAS CARVALHO**

**OUTUBRO - 2019**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**DUALIDADE FINANCEIRA E SOCIAL DAS EMPRESAS  
SOCIAIS**

**JULIANA DIAS CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO**

**OUTUBRO – 2019**

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Nuno Crespo por, desde sempre, ter estado disponível para me ouvir, orientar, apoiar e motivar quando assim foi preciso. Agradeço por me ter ouvido e principalmente por ter acreditado em mim e por me ter ajudado ao longo deste tempo.

Aos quatro empreendedores Miguel Neiva, Ana Quintas, Marco Barbosa e João Ministro por terem aceitado participar no estudo e por se terem disponibilizado desde logo a cooperar comigo.

Aos meus colegas de trabalho um enorme agradecimento por terem sido uma segunda família, por terem acreditado em mim e por toda a compreensão. Infelizmente nem toda a gente tem um diretor como o Marcelo ou um *teamleader* como a Sílvia, sem eles os dois as dificuldades teriam sido muito maiores.

Aos meus amigos que mesmo longe me apoiaram e acompanharam todo este processo. Principalmente à minha irmã de coração Marta. Aos meus colegas de curso, foram os companheiros de guerra ao longo destes dois anos de mestrado. Um especial agradecimento à Joana, porque sem ela não tinha a mesma graça.

Ao meu namorado Tiago, por me ter aturado, por não me deixar desistir, por reclamar comigo e puxar por mim e por fim, por me ter dado atenção, amor e carinho quando eu mais precisei.

O último agradecimento e o mais importante é para o meu pai Fernando e para a minha mãe Júlia, por todo o esforço que fizeram para me dar uma boa educação e por estarem ao meu lado independentemente das minhas escolhas. Obrigada por acreditarem em mim e por me fazerem lutar pelos meus sonhos.

## ABSTRACT

Social entrepreneurship has become one of the mainstream discussions of this century. In fact, it grew a lot amongst academics, nowadays one can find plenty of documents scrutinizing this phenomenon as well as specialized courses on academic institutions including graduations on the subject, but besides being a trendy topic on academic waters it is as well in the business world.

Due to be a recent theme its literature still presents some gaps, even though it's a popular subject, one of which is the social and financial balance. Hence the goal of this thesis is to explore and understand what's important to reach social and financial sustainability within an institution or, in other words, how institutions are supposed to manage the balance between making social impact and generate outcome at the same time.

After analysing the research results of four well established portuguese social enterprises and compare them against the literature it was possible to formulate five prepositions: (1) social enterprises struggle to obtain investment at an early age, which means that the majority of it comes from the entrepreneur itself or from his personal relationships; (2) social enterprises must find balance between the social goal and the financial one, thus the social goal can only be achieved when the organization has financial goals; (3) innovation is a key factor on both traditional enterprises and social enterprises; (4) when the social entrepreneur has a background on entrepreneurship it tends to be keened to the financial necessity of the organisation; (5) the key factors for a successful social enterprise are: openness from the targeted consumers, consumers being well aware of the activity of the organization, the founder having an entrepreneur profile, planning practices, investment on innovation, motivated workers inside the institution, knowledge sharing between co-workers and a good coworking environment in the institution.

**Key concepts: Social entrepreneurship; social entrepreneur, financial balance; social balance; hybrid venture**

## RESUMO

No final do século passado, o fenómeno designado como empreendedorismo social começou a ganhar importância, tanto no mundo académico como no mundo empresarial. Atualmente já conseguimos encontrar vários estudos, cursos especializados e escolas que oferecem graduações sobre o mesmo.

Apesar de ser um tema que está na “moda”, a literatura existente contempla algumas lacunas e isso advém da imaturidade do fenómeno. Um exemplo de falha na literatura é o estudo e compreensão do equilíbrio que estas organizações têm que fazer entre a vertente social e financeira. Com este estudo pretende-se preencher a lacuna existente na literatura e perceber quais os fatores mais importantes para a sustentabilidade financeira e social destas organizações, ou seja, como é que as empresas sociais conseguem gerir esta dualidade de criar impacto social ao mesmo tempo que criam valor financeiro.

Após uma comparação entre a literatura e os resultados obtidos no estudo de quatro casos reais portugueses, foi possível elaborar cinco proposições: (1) as empresas sociais têm dificuldade em obter investimento na fase de arranque, o que implica que o investimento será na sua maioria feito pelo empreendedor social ou pela sua base pessoal de relações; (2) as empresas sociais devem procurar um equilíbrio entre o objetivo social e o financeiro. Sendo que o objetivo social só é possível ser atingido quando a empresa tem objetivos financeiros; (3) tal como acontece em empresas tradicionais, a inovação é um fator de diferenciação e de sucesso nas empresas sociais; (4) o empreendedor social com algum tipo de experiência passada em empreendedorismo, é mais recetivo à necessidade financeira da empresa; (5) os fatores mais importantes para o sucesso das empresas sociais são: aceitação do conceito por parte do público, clientes conscientes da atividade da organização, perfil empreendedor do fundador, práticas de planeamento, investimento em inovação, membros da organização motivados, troca de conhecimentos entre os membros da organização e socialização entre os membros da organização.

**Conceitos chave: Empreendedorismo social; empreendedor social; equilíbrio financeiro; equilíbrio social; empresa híbrida**

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	I
Abstract.....	II
Resumo .....	III
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	2
2.1 Empreendedorismo Tradicional vs Empreendedorismo Social.....	2
2.1.1 Empreendedorismo social - definição .....	4
2.1.2 Perfil do empreendedor .....	6
2.2 Equilíbrio social e financeiro do Empreendedorismo Social.....	8
2.2.1 Dificuldades das Empresas Sociais .....	8
2.2.2 Indicadores de sucesso para o equilíbrio social e financeiro.....	10
3. Metodologia .....	13
3.1 Escolha dos casos de estudo .....	14
3.2 Recolha e análise de dados .....	15
4. Apresentação das Empresas Sociais – Casos de Estudo .....	17
4.1 Proactivetur.....	17
4.2 Vitamimos.....	18
4.3 ColorAdd .....	19
4.4 eSolidar .....	20
5. Resultados obtidos e Discussão .....	22
5.1 Investimento e financiamento das empresas sociais.....	22
5.2 Dois objetivos: social e financeiro.....	24
5.3 O papel da inovação nas empresas sociais.....	25
5.4 Perfil dos empreendedores sociais .....	27
5.5 Análise geral dos resultados .....	29
6. Conclusões, Limitações e Recomendações .....	32
6.1 Conclusões principais .....	32
6.2 Limitações e recomendações .....	34
7. Bibliografia.....	35
8. Anexos.....	39
8.1 Anexo A- Guião de Entrevista.....	39

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Posição das empresas sociais no meio dos outros tipos de organizações .....	4
Tabela 2 - Entrevistas realizadas com as empresas sociais .....	16
Tabela 3 - Resumo Proactivetur .....	17
Tabela 4 - Resumo Vitamimos .....	18
Tabela 5 - Resumo ColorAdd.....	19
Tabela 6 - Resumo eSolidar .....	20
Tabela 7 - Resumo das respostas da questão fechada .....	30

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade no seu geral, tem vindo, ao longo dos anos tornar-se cada vez mais consciente da existência de problemas sociais e ambientais. A verdade é que as notícias têm entrado por nossa casa, seja através dos meios de comunicação ou das redes sociais.

O empreendedorismo social aparece como solução a problemas que nem os governos nem as sociedades conseguem resolver. As empresas sociais são organizações que são guiadas pela missão de criar benefício público e comunitário (Barraket *et al*, 2016), contando com a capacidade de desafiar daquilo que é o pensamento convencional sobre o que é fazível (Seelos & Mair, 2005). Estamos perante um conceito recente que tem vindo a sobressair-se como área de estudo nos últimos anos (Abu-Saifan, 2012; Choi & Majumdar, 2014; Smith *et al.*, 2013).

Partindo da crescente importância que este fenómeno tem vindo a registar no âmbito académico, social e económico, o presente estudo pretende ajudar futuras empresas sociais a serem sustentáveis. Deste modo, o objetivo de investigação deste estudo passa por perceber como é que as empresas sociais conseguem fazer o equilíbrio de dois objetivos, financeiro e social, e desta forma obterem a sustentabilidade da própria organização. Posto isto, pretende-se dar resposta a duas questões centrais: “Como é que uma empresa social consegue obter sustentabilidade financeira num mercado que não compreende a sua missão?” e “Quais os fatores de sucesso responsáveis pela sustentabilidade financeira de uma empresa social?”. Pretende-se dar resposta a estas questões através de um estudo de múltiplos casos.

Este estudo está estruturado da seguinte forma. No próximo capítulo é apresentada uma revisão da literatura existente sobre os temas empreendedorismo social, sustentabilidade do empreendedorismo social, dificuldades e indicadores de sucesso das empresas sociais. No terceiro capítulo, podemos encontrar a metodologia de estudo aplicada, o processo de seleção dos casos a estudar e o método de recolha de dados. O capítulo quatro consiste na apresentação dos casos de estudo. A discussão e análise dos resultados obtidos pode ser encontrada no capítulo cinco. Por fim, no capítulo seis, temos as conclusões do estudo.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada toda a revisão da literatura associada ao tema deste trabalho final de mestrado.

Num primeiro ponto será analisada a diferença entre o empreendedorismo empresarial ou tradicional e o empreendedorismo social e num segundo ponto será analisado o equilíbrio social e financeiro inerente às instituições de empreendedorismo social.

### 2.1 *Empreendedorismo Tradicional vs Empreendedorismo Social*

Numa primeira fase é importante perceber o que é o empreendedorismo social, como surge o fenómeno e o que distingue este conceito do empreendedorismo dito tradicional, ou seja, numa primeira abordagem ao tema empreendedorismo social é importante enquadrar a definição na terminologia de empreendedorismo (Abu-Saifan, 2012). Qualquer definição do conceito de empreendedorismo social deve começar com o entendimento daquilo que é empreendedorismo. No caso do não haver uma definição clara do tema ‘empreendedorismo’, acrescentar a palavra ‘social’ não irá fazer grande diferença ao conceito empreendedorismo social (Martin & Osberg, 2007). O empreendedorismo social acaba por ser uma combinação da desenvoltura do empreendedorismo tradicional aliado à missão de mudar a sociedade (Parente *et al.*, 2012; Seelos & Mair, 2005).

O reconhecimento de oportunidades emergentes permite o aparecimento de novos bens, serviços, matérias primas ou mercados, que por sua vez são circunstâncias favoráveis para o aparecimento de empreendedorismo. Para Brouard & Larivet (2009) o empreendedorismo tradicional prende-se com a criação ou recriação de novos negócios aliados à inovação de forma a criar oportunidades para atingir fins económicos e valor para os empreendedores e ou para a sociedade. Este fenómeno move e sustenta o capitalismo de tal forma que é aceite universalmente como impulsionador de crescimento das economias, seja em países desenvolvidos ou em países em desenvolvimento (Zahra & Wright, 2016).

Neste sentido, recursos económicos, sociais e ambientais aliados à mobilização sobre um objetivo social relevante convergem e assumem potencial de gerar oportunidades sociais empreendedoras (Murphy & Coombes, 2009). Ainda assim, pode existir o objetivo

comum, entre empresas de fins lucrativos e as instituições ou empresas sociais, de criar retorno (Murphy & Coombles, 2009).

Existem vários tipos de organizações, umas são puramente solidárias, outras puramente comerciais e outras conseguem posicionar-se no meio. A combinação dos dois apresenta-nos um rompimento entre a barreira da área empresarial com fins lucrativos e área social, sem fins lucrativos (Dees & Anderson, 2006). Numa forma geral, o que posiciona a organização entre ser solidária ou comercial é a motivação, objetivos, os seus recursos, obtenção de lucro e criação de valor social.

As organizações que são puramente solidárias são aquelas que se dedicam a causas sociais sendo esse o único objetivo, sobrevivem com subsídios e donativos e prestam apoio à comunidade sem receber algum tipo de retorno, daí serem consideradas como organizações sem fins lucrativos. O que temos vindo a verificar é que no passado estas organizações atuavam em função da boa vontade, mas nos dias que decorrem a gestão ganha peso enquanto forma de alcance da missão (Drucker *et al.*, 2008, in Parente, 2014). Em contrapartida, as organizações comerciais têm o objetivo de criar valor financeiro, são mais orientadas para o mercado e são capazes de serem financeiramente auto-sustentáveis (Di Domenico *et al.*, 2010).

As empresas sociais são um misto de organizações sem fins lucrativos com empresas com fins lucrativos, combinam a paixão pela missão social com o formato de um negócio disciplinado e inovador (Dees, 1998). Estas encontram-se num limiar entre cumprir a missão e tornarem-se auto-suficientes (Santos, 2012), apresentando um desempenho híbrido combinando o social e o comercial (Abu-Saifan, 2012).

A Tabela I, apresentada abaixo, procura mostrar o posicionamento das empresas sociais entre as demais organizações e mostrar o que existe em comum entre elas.

Tabela I - Posição das empresas sociais no meio dos outros tipos de organizações

	<b>Puramente Solidário</b>	←————→	<b>Puramente comercial</b>
	Exemplo: Organizações sem fins lucrativos	Exemplo: Organizações Híbridas / Empresas Sociais	Exemplo: Empresas com fins lucrativos
Motivações	Problemas sociais, altruísmo	Misto: interesse pessoal e apoio a causas sociais	Interesse pessoal
Objetivo	Criação de valor social, solidariedade	Misto: criação de valor social e valor económico	Criação de valor económico
Orientação	Causa social	Misto: causa social e causa financeira	Financeira
Publico alvo /Consumidores	Não pagam nada	Misto: geralmente existe o publico que beneficia e os consumidores pagam enquanto clientes	Pagam o valor de mercado
Recursos financeiros	Donativos e subsídios	Misto: recursos provenientes da atividade e em certos casos donativos	Recursos da atividade económica

Fonte: elaboração do autor com base em Austin *et al.* (2006), Dees & Anderson (2006), Murphy & Coombles (2009) e Seelos & Mair (2005).

### 2.1.1 Empreendedorismo social - definição

As sociedades contemporâneas têm vindo a debater-se com problemas sociais, ambientais e económicos e com o intuito de colmatar a incapacidade das instituições governamentais de resolver esses problemas surge o fenómeno empreendedorismo social (Parente *et al.*, 2011). Este fenómeno surge como uma esperança rara (Smith *et al.*, 2013), um movimento moderno que tem vindo a assumir problemas de grande nível de complexidade como é o caso da pobreza, fome, injustiça social, até à falta de educação, higiene ou acesso a cuidados de saúde (Stecker, 2014).

Muitas das soluções destes problemas partem de organizações sem fins lucrativos, porém, a forma atual de financiamento destas organizações deve ser repensada. Neste sentido, o empreendedorismo social tem vindo a aparecer como uma forma disruptiva do setor sem fins lucrativos (Stecker, 2014). De uma forma mais clara, a falta de resposta do Estado e da Economia à resolução de problemas sociais tem feito com que a sociedade civil apresente formas alternativas de resolução dessas questões. Tradicionalmente os problemas sociais vinham sendo solucionados por instituições sem fins lucrativos e pela economia social. Com o empreendedorismo social aparece uma nova abordagem ao problema, passando a existir ideias de negócio como meio de solução aos desafios sociais

(Medeiros *et al.*, 2017; Parente *et al.*, 2011). Desta forma, o empreendedorismo social acaba por criar novos modelos de fornecimento de produtos e serviços que afetam as necessidades básicas dos seres humanos, a que o sistema económico e social atual não consegue responder (Seelos & Mair, 2005).

Nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo social tem ganho visibilidade (Aliaga-Isla & Huybrechts, 2018; Austin *et al.*, 2006; Smith *et al.*, 2013), devido ao apoio e notoriedade por parte das organizações aos empreendedores sociais (Dacin *et al.*, 2011). Porém, a sua definição permanece ainda bastante incerta (Certo & Miller, 2008; Weerawardena & Mort, 2006), assim como os seus limites para os outros campos de estudo (Mair & Martí, 2006).

O fenómeno tem vindo a ganhar relevância tanto no meio empresarial como a nível académico (Certo & Miller, 2008), existindo atualmente inúmeros livros, artigos científicos, sites e jornais que o abordam (Austin *et al.*, 2006; Peredo & McLean, 2006). Na última década, inúmeras escolas de ensino superior, principalmente escolas de gestão, têm lançado cursos, programas e centros de pesquisa sobre o tema (Dees & Andreson, 2006). Contudo ainda existe alguma falta de coerência nas diferentes definições do conceito de empreendedorismo social. Segundo Abu-Saifan (2012) e Austin *et al.* (2006), existe uma necessidade de especificar o significado do termo.

O conceito de empreendedorismo social é relativamente recente, mas o fenómeno não (Rahdari *et al.*, 2016). Para Dees (1998), sempre houve empreendedores sociais apesar de não serem denominados como tal. Uma nova designação do conceito é importante pois acaba por atenuar as barreiras entre os sectores, ou seja, acaba por haver uma aproximação das atividades, sejam estas com ou sem fins lucrativos, mas com o impacto social intrínseco (Dees, 1998; Rahdari *et al.*, 2016).

Ao longo desta investigação foram verificadas várias definições para o conceito de empreendedorismo social. Uma forma simples de compreender o conceito, seja a nível teórico ou empírico, passa pelo foco nos resultados, positivos e ou negativos, e no contexto do negócio (Dacin *et al.*, 2011).

Uma empresa social, acaba por ser uma combinação de uma empresa tradicional com uma organização sem fins lucrativos, combinando o objetivo financeiro com o objetivo social, uma não substitui a outra, mas complementam-se. Desta forma as organizações que contam com estes dois objetivos centrais, são consideradas empresas híbridas

(Murphy & Coombles, 2009). Os autores Battilana & Lee (2014) defendem que as empresas sociais por combinarem duas formas organizacionais, sociais e comerciais, são um exemplo perfeito de empresas híbridas, porque acabam por combinar as estruturas, estratégias e práticas das duas (Litrico & Besharov, 2018). As empresas híbridas são empresas com *double bottom line*, isto é, são empresas que têm metas duplas, uma social e outra financeira (Fosfuri *et al.*, 2016), são capazes de criar sinergias entre a criação de valor social e valor financeiro (Battilana & Lee, 2014)

Para Zahra *et al.* (2009) empreendedorismo social implica a criação de novos negócios ou a gestão de organizações já existentes de forma inovadora com o objetivo final de criar riqueza social, através de processos e atividades para descobrir, definir e explorar oportunidades.

### 2.1.2 Perfil do empreendedor

Após uma breve exploração das diferenças entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo tradicional, é importante agora perceber se existe diferenças no perfil do empreendedor.

Nos primórdios da definição do conceito de empreendedorismo, Jean Baptiste Say e mais tarde Shumpeter defenderam os empreendedores como os catalisadores e inovadores que estão atrás do progresso económico, sendo esta tese a base para as novas definições defendidas por autores mais recentes (Dees, 1998). Os empreendedores são conhecidos como indivíduos que veem o mundo de maneira diferente e visualizam o futuro de forma mais nítida que os outros, conseguindo assim aproveitar as oportunidades que a maioria das pessoas deixaria passar de forma despercebida, mas também percebendo e aceitando o risco de forma distinta dos outros (Abu-Saifan, 2012). Deste modo, os empreendedores têm uma grande capacidade de ver e aproveitar novas oportunidades, assim como têm o compromisso e a motivação exigidos para fazer acontecer (Martin & Osberg, 2007).

As oportunidades e a captação das mesmas são fundamentais para a definição de um empreendedor, uma vez que estes conseguem ver as mudanças como oportunidades e não como problemas (Dees, 1998). O empreendedor é atraído pela oportunidade de oferecer uma nova solução, produto ou serviço, e a razão pela qual ele consegue ver a situação como uma possibilidade a aproveitar, está relacionada com um conjunto de características pessoais, tais como inspiração, criatividade, ação e coragem (Martin & Osberg, 2007).

Os empreendedores sociais são tão empreendedores quanto os outros, mas a grande diferença está na motivação: enquanto que os primeiros têm uma missão social e o foco está em fazer a diferença numa comunidade, ou seja, são mais altruístas (Dees, 1998), os segundos têm como principal objetivo servir o mercado onde se encaixa o seu produto ou serviço e daí obter retorno financeiro (Martin & Osberg, 2007), ou seja, têm a capacidade de transformar falhas sociais em oportunidades de negócio ao mesmo tempo que motivam e recrutam indivíduos para as suas causas (Braga *et al.*, 2015).

Abu-Saifan (2012) refere que o empreendedor social é um indivíduo que emprega um leque de comportamentos empreendedores com a missão de entregar valor social aos mais desfavorecidos através de uma entidade orientada para o empreendedorismo que seja auto-suficiente, sustentável e financeiramente independente.

No caso dos empreendedores sociais, a missão social é o centro da questão e não o retorno financeiro. Esta diferença é o que faz com que estes tenham uma forma diferente de abordar e avaliar as oportunidades. Para estes indivíduos, o aspeto financeiro é um meio para atingir o objetivo social enquanto que para os outros empreendedores a criação de riqueza é a forma como avaliam a criação de valor (Dees, 1998).

As linhas que separam um empreendedor social de um empreendedor tradicional são bastante ténues, ou seja, existem características comuns entre estes dois tipos de empreendedor, nomeadamente o facto de que ambos aceitam correr risco, têm uma grande capacidade de inovar, têm grandes ambições e abraçam modelos diferentes de negócios (Stecker, 2014).

Segundo Dees (1998), o conceito de empreendedorismo social pode ser enunciado através dos indivíduos que executam, ou seja, os empreendedores sociais são os indivíduos que fazem a diferença no setor social quando: i) adotam uma missão que crie e mantenha valor social (e não apenas privado); ii) reconhecem e procuram novas oportunidades para executar essa missão; iii) se empenham no processo contínuo da inovação, adaptação e aprendizagem; iv) agem sem serem limitados pelos recursos disponíveis e v) são transparentes com os serviços que prestam e com os resultados obtidos.

Em suma, o empreendedor social não antecipa obtenção de recompensa financeira, seja para si ou para a sua organização, mas procura criação de valor social através de uma transformação positiva da sociedade (Martin & Osberg, 2007). O *target* deste tipo de empreendedorismo é a população mal servida, negligenciada ou desfavorecida que não

detém meios financeiros nem políticos para obter benefícios por conta própria. Contrariamente a isto, o outro tipo de empreendedor assume um mercado que pode pagar pelos bens e serviços e até obter vantagens financeiras para os investidores.

## ***2.2 Equilíbrio social e financeiro do Empreendedorismo Social***

Como vimos atrás, as empresas sociais têm outros objetivos finais para além da obtenção de lucro. Estas têm uma estrutura diferente das tradicionais, que acaba por permitir que os indivíduos façam o seu próprio balanço entre a criação de impacto social ou a captura de retorno financeiro (Seelos & Mair, 2005).

As empresas tradicionais reconhecem que a obtenção de lucro é base da sobrevivência e crescimento de um negócio. No caso das empresas sociais o principal propósito é transformar e beneficiar um grupo de indivíduos, ao mesmo tempo que procura a sustentabilidade financeira da empresa (Staicu, 2018).

A natureza híbrida de uma empresa social acaba por ser um dificultador no processo de desenvolvimento organizacional, ou seja, existe uma dualidade de identidade organizacional que passa por articular a vertente financeira ou comercial com a vertente social. Esta dualidade tanto pode tornar-se uma tensão interna, fonte de conflitos entre diferentes opiniões dos membros colaborativos, como numa tensão externa, quando investidores e clientes têm diferentes expectativas relativamente aos objetivos sociais e financeiros (Battilana, 2018).

Urge agora compreender o nível de aceitação dos mercados e a dualidade entre a criação de impacto social e a captura de valor económico a que as empresas sociais estão sujeitas, assim como quais os indicadores de sucesso para o equilíbrio social e financeiro.

### ***2.2.1 Dificuldades das Empresas Sociais***

Os mercados não são perfeitos, mas a longo prazo têm funcionado bem a nível de criação de valor privado, especialmente quando existem clientes dispostos a pagar. Assim fica claro que, à partida, as organizações de âmbito social têm uma forma diferente de encarar o mercado.

O desempenho de uma organização, seja esta com ou sem fins lucrativos, ou uma empresa híbrida, como é o caso das empresas sociais, assenta na utilização de um conjunto de

recursos e de capacidades para desenvolver as suas vantagens competitivas, ou seja, independentemente do tipo de empresa as estratégias para a obtenção de eficiência e estabilidade são idênticas entre si (Cheah, *et al.*, 2019).

Podemos dizer que uma organização funciona bem quando tem a capacidade de atrair recursos tais como capital, trabalho e equipamentos, num mercado competitivo e aplicá-los de uma forma mais produtiva do que as empresas concorrentes. A criação de valor numa empresa acontece quando existem clientes dispostos a pagar mais do que aquilo que custa produzir o bem ou o serviço que a empresa fornece. Em sentido contrário, se uma empresa não tem leque suficiente de clientes disposto a pagar um preço suficiente para gerar lucro, então é um indicador que a afetação dos recursos não está a ser gerida da forma mais correta (Dees, 1998). O mesmo se verifica nas empresas sociais, a criação de valor económico é crucial para a sua sustentabilidade e criação de impacto social (Dacin *et al.*, 2011).

No caso específico destas empresas, os mercados não são capazes de responder de forma tão linear, ou seja, os mercados não são altruístas ao ponto de valorizarem os progressos sociais, os benefícios para os mais desfavorecidos e as vantagens e prejuízos públicos. Sendo estes aspetos a base do empreendedorismo social, torna-se difícil mensurar a criação de valor das empresas sociais, isto é, para uma organização social é muito mais difícil justificar a afetação de recursos para a obtenção da transformação social (Dees, 1998). Contrariamente ao que acontece com as empresas tradicionais, o crescimento de uma empresa social não implica que esta tenha conseguido o desempenho desejado na transformação positiva da sociedade (Dees, 1998).

A falta de uma definição concreta sobre este tema pode ser uma barreira ao reconhecimento e apoio às iniciativas das empresas ou instituições sociais, apoio esse que poderia ser uma mais-valia no momento de criação de impacto positivo (Seelos & Mair, 2005; Brouard & Larivet, 2011).

Uma das barreiras iniciais à constituição de empresas sociais é o financiamento. As instituições financeiras tradicionais, geralmente não facilitam o financiamento a empresas que não têm como principal objetivo a criação de valor económico, acabando desta forma por dificultar o início da dualidade financeira *versus* social (Austin *et al.*, 2006). Para Calic e Mosakowski (2016), a necessidade de diferentes métodos de financiamento para estas



empresas tem sido ocupada, sobretudo, por empresas plataforma de *crowdfunding*, forma de financiamento que tem vindo a ganhar grande relevância no meio das empresas sociais. A dificuldade em criar recursos que sustentem o crescimento destas organizações implica, por consequência, a introdução de um outro obstáculo que leva à perda do foco inicial. Em muitos casos o foco inicial relacionado com o impacto social, acaba por sofrer alterações e os empreendedores tendem a focar-se cada vez mais nos interesses da organização como um meio de obter impacto social. Este fenómeno é compreensível, porque empresas com melhores recursos conseguem criar mais impacto, contudo o desafio de criar recursos pode, involuntariamente, abafar o objetivo social (Austin *et al.*, 2006).

Posto isto, para além de questões internas à organização tais como criar equilíbrio entre o financeiro e o social, manter o foco em dois objetivos, existem ainda componentes externos como a aceitação do conceito, apoio financeiro e a conjuntura económica envolvente, que dificultam o seu desempenho e a sua capacidade de ser auto-suficiente.

### *2.2.2 Indicadores de sucesso para o equilíbrio social e financeiro*

Tal como referido anteriormente, um dos objetivos de uma empresa social refere-se a beneficiar um grupo específico de pessoas, transformando as suas vidas através de alterações no equilíbrio socioeconómico que até então funcionava como um obstáculo. Porém o esforço não deve ser apenas no sentido social, mas também na procura de sustentabilidade financeira. Caso contrário, o novo equilíbrio socioeconómico exigirá uma procura de fundos externos como subsídios provenientes do Estado ou doações de caridade ou de mecenas (Martin & Osberg, 2015).

O estudo desenvolvido por Martin & Osberg (2015) a 91 empresas sociais sugere que um projeto para ter sucesso precisa de alterar dois fatores existentes no sistema socioeconómico: os atores envolvidos e a capacitação das tecnologias utilizadas. Sobre os atores envolvidos, as empresas sociais procuram mudar o comportamento de intervenientes do mercado como é o caso dos clientes que conseguem afetar o equilíbrio do poder e do governo e que, por sua vez, têm a capacidade de mudar a economia. Quando a empresa não consegue mudar os atores envolvidos, procuram um segundo plano de mudança que se prende na melhoria das tecnologias utilizadas, através de uma substituição, criação ou reaproveitamento (Martin & Osberg, 2015).

Outros autores como Cheah *et al.* (2019) e Barraket *et al.* (2016) defendem que práticas de planejamento influenciam positivamente a afetação de recursos e, conseqüentemente, provocam impacto positivo no desempenho organizacional. Por exemplo Barraket *et al.* (2016) referem que o desenvolvimento consciente de um plano de negócios leva a uma melhor performance tanto a nível social como a nível financeiro.

Cheah *et al.* (2019) refere que a orientação empreendedora é um índice crucial para o desempenho da organização. A propensão para o empreendedorismo é o fator chave para a relevância do desempenho financeiro, ou seja, no caso de uma organização com maior capacidade de inovação, aceitação de risco e proatividade, à partida terá um maior desempenho financeiro face a uma organização sem essas características. Contrariamente a este aspeto, o desempenho social de uma organização é maior quanto maior for a relevância social para os empreendedores.

Posto isto, os empreendedores sociais que arriscam mais no desenvolvimento de novos produtos, em novos mercados, novas ideias, acabam por se destacar face à concorrência obtendo desta forma vantagens competitivas e melhores condições financeiras para as suas empresas (Cheah *et al.*, 2019; Liu *et al.*, 2014).

De acordo com Battilana (2018), ao examinar várias empresas híbridas, concluiu que existem quatro pilares fundamentais que apaziguam as tensões externas e internas e fazem com que estas empresas tenham obtido sucesso.

O primeiro pilar consiste na definição de objetivos organizacionais, sendo que existem dois grandes objetivos para as empresas híbridas, o social e o financeiro, e estes devem ter o mesmo grau de relevância para a organização. O segundo pilar refere-se à estruturação de atividades organizacionais, ou seja, pode existir uma integração das atividades financeiras com as sociais ou uma diferenciação de ambas as atividades, ou então uma integração e uma diferenciação das atividades em simultâneo. Relativamente ao terceiro pilar, este consiste na seleção dos membros da organização, isto é, os colaboradores, gestores, administradores, devem ter um perfil híbrido ou então não devem ter preferência entre o social e o financeiro. Por último, o quarto pilar remete à socialização dos membros da organização, desta forma a interação dos indivíduos com perfis distintos permite o desenvolvimento de valores e comportamentos assim como o entendimento e a capacidade, que eles precisam para atingir o objetivo conjunto social e financeiro (Battilana, 2018).

Fica assim claro que a literatura identifica diversos indicadores enquanto fundamentais para o equilíbrio social e financeiro e conseqüentemente para a sustentabilidade das organizações sociais. Em suma, alguns dos indicadores que promovem o bom desempenho das organizações sociais são: práticas de planeamento (Barraket *et al.*, 2016; Cheah *et al.*, 2019); atores envolvidos (Martin & Osberg, 2015); plano de negócios (Barraket *et al.*, 2016); orientação empreendedora (Cheah *et al.*, 2019), capacidade de inovação, aceitação de risco, proatividade (Cheah *et al.*, 2019; Liu *et al.*, 2014); definição dos dois objetivos; membros híbridos; socialização entre os membros (Battilana, 2018).

### 3. METODOLOGIA

Através de uma revisão de literatura sobre empreendedorismo social, surge a questão relativa à sensibilização dos mercados a questões sociais. Tal como Dees (1998) defendeu, os mercados não são perfeitos e a falta de capacidade de mensurar um impacto social faz com que exista um entrave para os empreendedores sociais, ou seja, é difícil medir uma transformação social, tanto numa perspectiva económica como em questões temporais. Posto isto, este estudo pretende dar resposta a duas questões centrais: “Como é que uma empresa social consegue obter sustentabilidade financeira num mercado que não compreende a sua missão?” e “Quais os fatores de sucesso responsáveis pela sustentabilidade financeira de uma empresa social?”.

Para analisar a capacidade de uma empresa social conseguir equilibrar a criação de valor económico e a criação de valor social, a abordagem que foi identificada como a mais indicada foi a qualitativa. Este tipo de abordagem é o mais adequado para as áreas que ainda não foram muito exploradas (Edmondson & McManus, 2007), como é o caso do empreendedorismo social. Segundo a metodologia de recolha de dados defendida por Yin (2013), este trabalho sugere uma natureza exploratória e um estudo de vários casos de forma a melhor entendermos o assunto.

A metodologia mais adequada para este estudo é indutiva, exploratória e qualitativa, sendo a mesma recomendada para investigações que assentam em tema mais subtis, mais recentes na literatura, bem como para temas que tenham a possibilidade de ser possivelmente mal interpretados (Yin, 2013). Adicionalmente, existem outras razões para que esta metodologia seja considerada a mais indicada: i) o tema abordado é um fenómeno real contemporâneo; ii) ainda não existe um consenso na definição do fenómeno; iii) as duas questões de investigação pretendem responder a perguntas do tipo “Como” e “Quais” (Yin, 2013).

As conclusões de uma investigação qualitativa exploratória, normalmente não são suficientes para a tomada de decisões, mas muitas vezes são suficientes para criar conhecimentos úteis sobre um determinado assunto. Isto é, a validade das generalizações não é certa e isto deve-se ao facto de a amostra ser pouco significativa quando comparada com a dimensão da população (Murphy & Coombes, 2009).

Uma análise qualitativa de dados deve adotar uma análise interna seguida por uma análise cruzada, o que implica que haja inicialmente uma familiarização com cada caso

individualmente antes de fazer qualquer tipo de análise comparativa (Eisenhardt, 1989). Em suma, o método utilizado para estudar este fenómeno deve passar pela análise de casos reais (Yin, 2013).

### ***3.1 Escolha dos casos de estudo***

Segundo Eisenhardt (1989), no estudo de casos devem ser analisados pelo menos quatro casos. Esta seleção permite o maior controlo sobre a variabilidade que possa existir na população total e, desta forma, garantir factos suficientes para uma análise. No seguimento daquilo que é defendido pelo autor, ao longo deste trabalho teremos a análise de 4 casos de estudo.

Inicialmente foi feita uma pesquisa sobre as empresas sociais em Portugal. Contudo, o facto de não existir um estatuto legal que distinga empresas sociais das empresas tradicionais e das organizações sem fins lucrativos, dificultou todo este processo.

A procura por entidades sociais foi feita em vários locais, desde estudos de organizações como a SEFORIS<sup>1</sup> – projeto de empreendedorismo social da Comissão Europeia, sites como a SEA<sup>2</sup> – Agência de Empreendedores Sociais, Ashoka<sup>3</sup> Portugal e MIES<sup>4</sup> – mapa de inovação e empreendedorismo social.

Para a escolha dos casos de estudo, as organizações teriam de responder a três requisitos: i) estarem instaladas em localizações distintas, ii) terem impactos positivos em comunidades diferentes e iii) terem mais de cinco anos desde a sua criação. Os dois primeiros requisitos têm como objetivo uma maior cobertura da população, ou seja, tal como Eisenhardt (1989) defende, a seleção de quatro mercados permite aos investigadores um maior controlo e clarificação do domínio dos resultados obtidos. O terceiro e último requisito elimina todas as empresas que ainda possam estar a iniciar a sua atividade e que ainda não têm muito conhecimento sobre as exigências de sustentabilidade, contemplando aquelas que de certa forma já têm um histórico e algum peso no mercado.

---

<sup>1</sup><http://www.seforis.eu/>

<sup>2</sup><https://www.seagency.org/>

<sup>3</sup><https://portugal.ashoka.org/>

<sup>4</sup><https://map.mies.pt/>

### **3.2 Recolha e análise de dados**

Tal como já foi referido no capítulo três deste trabalho, este estudo apresenta uma natureza exploratória. O melhor método de recolha de dados para este caso é a entrevista individual e semi-estruturada (consiste em perguntas abertas e fechadas ao longo de uma conversa informal) (Marconi & Lakatos, 2003; Saunders *et al.*, 2009).

De forma a obter resposta às duas questões centrais presentes neste estudo “Como é que uma empresa social consegue obter sustentabilidade financeira num mercado que não compreende a sua missão?” e “Quais os fatores de sucesso responsáveis pela sustentabilidade financeira de uma empresa social?”, foi elaborado um guião de entrevista contando com 18 perguntas abertas e uma pergunta fechada.

Os objetivos principais das questões eram: i) perceber a organização, a sua origem, o seu posicionamento, qual o seu objetivo principal, conhecer o empreendedor e todo o contexto de organização; ii) perceber como é que estas organizações conseguem fazer o equilíbrio entre a vertente social e financeira; iii) comparar o depoimento dos empreendedores sociais com a literatura existente sobre o assunto. A pergunta fechada serve principalmente para responder ao segundo e terceiro pontos, e tem como base a revisão da literatura efetuada do capítulo anterior. Esta questão é respondida numa escala do tipo Likert de 1 a 5, sendo 1= pouco relevante e 5= muito relevante (Likert, 1932).

Os quatro casos de estudo localizam-se no Porto, Braga, Carcavelos e Loulé e atuam em mercados como o turismo, *e-commerce*, saúde nutricional e licenciamento. O público alvo do impacto social é distinto entre as quatro organizações, falamos desde a sustentabilidade ambiental, inclusão social de daltónicos, responsabilidade alimentar e apoio financeiro a causas sociais e associações.

Desta forma, foram realizadas entrevistas individuais aos fundadores e CEO dos 4 casos de estudo. Todas as entrevistas foram realizadas em português, num ambiente informal, gravadas com o consentimento dos entrevistados e em média demoraram cerca de 44 minutos cada. Duas das quatro entrevistas foram feitas presencialmente com a deslocação ao Porto e a Carcavelos, as outras duas entrevistas foram feitas via Skype.

**Tabela II - Entrevistas realizadas com as empresas sociais**

<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Organização</b>	<b>Nome do empreendedor</b>	<b>Cargo do entrevistado</b>	<b>Local da entrevista</b>
16/08/2019	42:38s	Proactivetur	João Ministro	<i>Executive Director – Founder</i>	Skype
27/08/2019	48:27s	Vitamimos	Ana Quintas	<i>CEO &amp; Founder</i>	Carcavelos
30/08/2019	56:45s	ColorADD	Miguel Neiva	<i>CEO &amp; Founder</i>	Porto
14/09/2019	30:18s	eSolidar	Marco Barbosa	<i>CEO &amp; Co-Founder</i>	Skype

## 4. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS SOCIAIS – CASOS DE ESTUDO

Neste capítulo será apresentado um breve resumo dos quatro casos de estudo de empresas sociais. Para cada empresa, a informação apresentada passará por contar um pouco da história da empresa, do fundador, e de todo o seu processo desde o início de constituição até ao momento em que foi feita esta dissertação. Será ainda abordada a forma como estas quatro empresas lidam com a dualidade da criação de valor financeiro *versus* impacto social.

### 4.1 *Proactivetur*

Tabela III - Resumo Proactivetur

Nome da empresa	Proactivetur
Ano de fundação	2010
Área de negócio	Ecoturismo, consultoria
Impacto Social	Desenvolvimento regional, sustentabilidade ambiental, apoio ao artesanato
Natureza Jurídica	Unipessoal, Lda
Nome do entrevistado	João Ministro
Cargo do entrevistado	<i>Executive Director – Founder</i>
Localização da empresa	Loulé

João Ministro, um dos dois fundadores da Proactivetur, desde cedo começou a trabalhar com associações ambientais, foi e é sócio de inúmeras associações ligadas ao desenvolvimento rural e proteção do meio ambiente. Foi então que começou a pensar em todas as questões burocráticas e processos associados às candidaturas que fazia. Quando trabalhava em projetos comunitários nas associações, os mesmos acabavam por ser processos muito exaustivos. Como consequência nasce a Proactivetur, uma empresa privada que não necessita de apoios estatais, de forma a ultrapassar todos os dramas associados às candidaturas.

Esta empresa foi criada em 2010, iniciando atividade em 2011, com o intuito de promover o turismo responsável no Algarve. Ao longo destes anos de atividade em ecoturismo e promovendo o interior Algarvio, a organização tem vindo a crescer, aumentando quer o número de colaboradores, quer o número de novas parcerias com agentes locais e até parcerias com entidades internacionais.



A Proactivetur é uma empresa privada com fins lucrativos, mas para além da missão comercial tem também a responsabilidade para com o Algarve, o seu povo e a sua herança. No que toca ao papel comercial, a empresa obtém rendimentos através da prestação de serviços de consultoria, serviços ligados ao ecoturismo e ao turismo criativo e à venda de produtos artesanais.

Relativamente à responsabilidade social, esta apesar de não ser o foco principal tem uma grande importância e peso na organização. Em todos os serviços turísticos prestados, parte dos proveitos são doados a instituições locais. As parcerias com os agentes locais são sem dúvida fundamentais para a dinamização de pequenas regiões algarvias, mas também são potenciadores da sobrevivência de certas empresas e instituições. Para além destas formas de criar impacto positivo, a empresa faz parte de vários projetos, tais como Projeto TASA (relacionado com artesanato local), Projeto Triangle (ligado à educação), Projeto Querença (apoio a jovens empreendedores), entre outros.

## 4.2 Vitamimos

Tabela IV - Resumo Vitamimos

Nome da empresa	Vitamimos
Ano de fundação	2007/2011
Área de negócio	Nutrição
Impacto Social	Educação alimentar
Natureza Jurídica	Unipessoal, Lda
Nome do entrevistado	Ana Quintas
Cargo do entrevistado	CEO & Founder
Localização da Empresa	Carcavelos

A Vitamimos nasceu do trabalho árduo e da visão de Ana Quintas, uma professora dedicada e indiferente à problemática da obesidade infantil. Com um sentido de oportunidade, no ano de 2007 participou num concurso, promovido pela DNA Cascais, onde apresentou um projeto inovador relacionado com a obesidade infantil, tendo este vencido o primeiro prémio da categoria “Saúde”.

Em 2011, após alguns anos de burocracias, planeamento de negócio, estudo de mercado e recolha de dados nasceu a Vitamimos enquanto empresa. Conta com um espaço físico no Jardim da Quinta da Alagoa em Carcavelos, onde se encontra uma cafetaria (neste momento concessionada) e uma cozinha instalada para a realização de aulas de culinária

para crianças, famílias e grupos escolares onde podem ter uma educação alimentar de forma prática. O facto de ter ganho o concurso fez com que a Ana apostasse neste projeto ainda com mais convicção, e apesar de estar ciente de todos os riscos que podia correr a falta de financiamento fez com que vendesse a sua própria casa para investir neste projeto e criasse o espaço físico.

Toda esta ideia aparece como uma inovação e uma resolução de um problema social que é a obesidade infantil. Não descartando a educação teórica sobre a alimentação saudável fornecida nas escolas, a mesma acaba por não transmitir os princípios práticos da alimentação equilibrada. Desta forma, este projeto veio solucionar o problema através de aulas práticas mais divertidas e apelativas.

Devido à regulamentação portuguesa, a Vitamimos leva a cabo duas atividades. Existe a empresa unipessoal, que detém o espaço físico, a cafetaria e o serviço de *catering*, e mais tarde apareceu a associação que tem como objetivo principal fazer chegar uma educação alimentar saudável às crianças e às famílias, através de projetos como “Chefs de Saúde”, “Eco-chefs”, “Academia da Saúde”, entre outros.

### 4.3 ColorAdd

Tabela V - Resumo ColorAdd

Nome da empresa	ColorAdd
Ano de fundação	2010
Área de negócio	Licenciamento de um código de cores
Impacto Social	Inclusão de pessoas com daltonismo
Natureza Jurídica	Unipessoal, Lda
Nome do entrevistado	Miguel Neiva
Cargo do entrevistado	CEO & Founder
Localização da empresa	Porto

Miguel Neiva, designer de formação, encontrava-se na fase final do mestrado em marketing e design quando, após oito anos de investigação e trabalho na sua tese desenvolveu um código de cores para daltónicos.

Este foi o início de todo um projeto inovador que veio revolucionar a forma de inclusão de pessoas daltónicas no mundo. A utilização de cores é muitas vezes utilizada como indicador, como no caso dos sinais de trânsito, transportes públicos, reciclagem, medicamentos, roupas, clubes desportivos, na educação ou nos hospitais. A verdade é que

existe uma percentagem significativa de pessoas no mundo que se depara com obstáculos no seu dia-a-dia por não verem o mundo como a grande maioria da população.

Em 2010, juntamente com uma equipa, Miguel Neiva fundou a empresa ColorAdd que se dedica ao licenciamento do código de cores a interessados na utilização do código nos seus produtos e serviços. O licenciamento não é igual para todas os interessados, de uma forma justa foi pensado para que todas as empresas tivessem acesso ao código e então deveria haver diferentes escalões de *fees* conforme os diferentes níveis de faturação. Já no que se refere aos municípios, este escalão varia conforme o número da população residente.

No seguimento deste trabalho, em 2012 apareceu a Associação sem fins lucrativos ColorAdd Social que tem como foco a educação, uma vez que tem como principal missão alertar a comunidade para o daltonismo começando na comunidade escolar através de apoios, formações e acompanhamento de projetos educacionais de inclusão e promovendo a deteção precoce de daltonismo na infância. Tanto para a empresa como para a associação, a educação para o código é um aspeto importantíssimo pelo que, segundo o fundador, não fazia qualquer sentido a parte da formação escolar não ser gratuita e acessível a todos.

Nos dias de hoje, o código conta com a implementação em mais de 200 produtos, mais de 300 parcerias, presença em diversos setores e vários países.

#### 4.4 eSolidar

Tabela VI - Resumo eSolidar

Nome da empresa	eSolidar
Ano de fundação	2013
Área de negócio	<i>Marketplace</i> , leilões online, e-commerce
Impacto Social	Angariação de fundos para causas e Associações
Natureza Jurídica	SA
Nome do entrevistado	Marco Barbosa
Cargo do entrevistado	<i>CEO &amp; Co-Founder</i>
Localização da empresa	Braga

Na altura de término de mestrado e como proposta de trabalho final de mestrado, Marco Barbosa decidiu juntar o comércio eletrónico às redes sociais e ao impacto social, com o intuito de criar um *marketplace* de comércio eletrónico dentro do Facebook, onde

qualquer pessoa podia comprar e vender artigos e parte do valor seria revertido para uma causa.

Após a ideia inicial defendida na tese, um programa de incubação em Silicon Valley e uma proposta de investimento de um *Business Angel*<sup>5</sup>, surge a eSolidar, uma plataforma *marketplace* com vários tipos de angariação de fundos para causas sociais, tais como leilões solidários, responsabilidade social de empresas, donativos e lojas sociais. No fundo, desde o ano de 2014 até ao momento, o objetivo da eSolidar passa por criar ferramentas *online* que facilitem o impacto gerado entre a comunidade e as organizações sem fins lucrativos, ou seja, tem a particularidade de reunir num só lugar quem precisa de ajuda e quem quer ajudar criando assim uma comunidade solidária.

Esta organização tem sido fiel ao seu objetivo inicial, mas tal como qualquer outra *startup*, procura inovar e arriscar em modelos de negócio e serviços alternativos aos inicialmente planeados.

Atualmente conta com 227 lojas solidárias (onde as organizações sem fins lucrativos vendem os seus produtos). O mercado solidário conta com 2.328 produtos (qualquer pessoa pode vender um determinado produto e doar parte do seu valor a uma causa à sua escolha) e 1.413 leilões solidários (onde é possível licitar por experiências ou produtos). A eSolidar, para além de associações portuguesas, conta também com associações e causas internacionais, saindo assim das fronteiras nacionais passando no Reino Unido, Austrália, Brasil entre outros.

---

<sup>5</sup> Business Angels são investidores informais de capitais de risco em PME. Ver: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Business-Angels.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Business-Angels.aspx)

## 5. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo pretende-se fazer uma compilação dos resultados obtidos com as quatro entrevistas, analisá-los e compará-los, de forma a obtermos resposta às duas questões de investigação. Inicialmente será apresentado uma análise geral dos resultados e só depois será feita a análise relativa ao equilíbrio entre os fatores sociais e os fatores financeiros.

### 5.1 *Investimento e financiamento das empresas sociais*

Em linha com o que foi identificado com a revisão da literatura, foi perceptível que as organizações sociais tendem a ter dificuldade no investimento inicial, ou seja, como vimos os bancos não se sentem confortáveis com o empréstimo a estas entidades e os investidores são adversos ao baixo retorno e ao elevado risco adjacente (Austin *et al.*, 2006; Calic & Mosakowski, 2016; Stecker, 2014).

Os resultados apresentados abaixo, sugerem que existe uma maior dificuldade de investimento para as empresas sociais contrariamente ao que acontece quando se fala em empresas ditas tradicionais. Em alguns casos esta dificuldade está relacionada com a missão e os objetivos das empresas sociais serem distintos dos objetivos dos investidores. Os quatro empreendedores entrevistados neste estudo afirmam que criar a organização não foi difícil apesar do processo burocrático, mas em contrapartida o investimento inicial na organização teve de ser privado, ou seja, em todas as quatro empresas o arranque partiu apenas com apoio financeiro dos sócios e da família dos mesmos.

Contudo, dois dos quatro empreendedores mencionaram que, agora, após um posicionamento de mercado, os investidores tendem a surgir e na sua maioria investidores de capitais de risco. Ou seja, quando as empresas passam a ter notoriedade e algum peso relevante no mercado é que os investidores pretendem apostar nas mesmas.

*Fundos próprios exclusivamente. (...)*

*Nós até hoje só fizemos uma candidatura (...), Vales Simplificados no Portugal 2020 (...).*

*Foi a única coisa que fizemos até hoje em termos de candidaturas, nunca concorremos a nada. Portanto é tudo meios próprios e obviamente receitas que vamos tendo dos trabalhos que vamos fazendo.*

João Ministro – Proactivetur

16/08/2019

*Quando iniciamos fui eu a mecenas. Quando se começa não há histórico, não há um track record que se possa apresentar e portanto os apoios que existem são para os grandes, grandes organizações, para quem já tem nome, quem tem peso e portanto quem não tem experiência nem histórico, ninguém quer apoiar. É mesmo muito difícil o arranque. (...) A parte dos recursos financeiros é muito difícil, muitas iniciativas não vão para a frente porque não conseguem os recursos necessários. (...) Eu fui a empreendedora e a investidora social (...), a família aceitou que eu vendesse a casa de família para construir isto.*

Ana Quintas – Vitamimos

27/08/2019

*Todo o crescimento do ColorAdd é orgânico, (...), naturalmente um projeto destes precisa de sustentabilidade, se eu fosse ficar à espera de apoios do governo ou algo do género, eles são escassos. (...) Financiar-mos na banca era impossível porque o dinheiro é caríssimo sem termos argumentos que nos permitisse garantir os retornos. Em alguns momentos houve a oportunidade de investimento de capitais de risco, (...) mas também tínhamos toda aquela dificuldade em saber quando é que isto estaria consolidado no processo e estarmo-nos a endividar e depois ter de pagar essa dívida sem o retorno que isto pudesse dar era um processo complexo e que eu não queria comprar um problema. Recusei capitais de risco. (...) Decidimos congelar todo um processo de investimento para não dependermos da ganância e das versões economicistas do negócio, então fomos perceber o que precisávamos e prepararmo-nos para isso.*

Miguel Neiva – ColorAdd

30/08/2019

*No início foi quase family and friends, investiram algum dinheiro. A maioria dos recursos que fomos angariando foi através de investimento na empresa, são pessoas que investem em troca de uma percentagem. (...) Como é uma coisa que está relacionado com o impacto social é mais difícil arranjar investimentos de capital de risco.*

Marco Barbosa – eSolidar

14/09/2019

**Proposição 1: As empresas sociais têm dificuldade em obter investimento na fase de arranque, o que implica que o investimento será na sua maioria feito pelo empreendedor social ou pela sua base pessoal de relações.**

## **5.2 Dois objetivos: social e financeiro**

No presente estudo a quatro empreendedores sociais, os mesmos mencionam que o objetivo social só acontece quando há um objetivo financeiro associado, ou seja, um está dependente do bom funcionamento do outro. No caso da ColorAdd e da Vitamimos, estas nasceram de um objetivo social que inicialmente poderia ser o principal objetivo da organização. Contudo à medida que o tempo foi passando, estes empreendedores aperceberam-se que precisam de dar tanta importância a um objetivo como ao outro. Os resultados obtidos neste estudo indicam que o objetivo social é o que move a organização, mas é o objetivo financeiro que torna tudo possível. Existe ainda um empreendedor que defende que o equilíbrio entre os dois objetivos depende da situação da organização e que nem sempre se encontram equiparados.

Na literatura revista, Battilana (2018) defende que os dois objetivos, social e financeiro, devem ter o mesmo peso na organização.

*A importância do objetivo social e financeiro, eu diria 50% cada um. Nós internamente estamos conscientes que o nosso papel não se baseia apenas na obtenção de lucro. (...) Temos alguns projetos que não são sustentáveis, mas que obviamente nos estamos a esforçar para que pelo menos não tenham prejuízos, mesmo que nunca venham a ser sustentáveis nós iremos continuar a fazer porque acreditamos que sejam importantes.*

João Ministro – Proactivetur

16/08/2019

*O objetivo social é aquilo que nos move, mas eu tive de aprender a dar muito mais importância ao financeiro. Eu acho que estamos nos 50%, nós conseguimos aqui um equilíbrio. A iniciativa nunca teria sido criada se não fosse a missão social, mas também não continuaria a existir se não houvesse a preocupação financeira.*

Ana Quintas – Vitamimos

27/08/2019

*Inevitavelmente o objetivo financeiro e o social devem ter a mesma importância. O objetivo social é o foco, queremos incluir na sociedade 350 milhões de pessoas (...), este objetivo é claro. Só conseguimos concretizar este se tivermos objetivos financeiros, caso contrário não conseguimos concretizar o objetivo social. (...) Uma coisa não acontece sem a outra.*

Miguel Neiva – ColorAdd

30/08/2019

*Os objetivos não têm a mesma importância, dependem do estado da empresa. Neste momento é a financeira. Se não formos sustentáveis, se não tivermos uma infraestrutura capaz de crescer não conseguimos criar impacto social nenhum. Portanto primeiro temos de estabilizar o nosso crescimento e sustentabilidade para depois nos focarmos no impacto social.*

Marco Barbosa – eSolidar

14/09/2019

**Proposição 2: As empresas sociais devem procurar um equilíbrio entre o objetivo social e o financeiro. Sendo que o objetivo social só é possível ser atingido quando a empresa tem objetivos financeiros.**

### **5.3 O papel da inovação nas empresas sociais**

Quando se fala no tema empreendedorismo associa-se de imediato a palavra inovação. Como aferido na literatura existente, a inovação leva à criação de oportunidades e ao surgimento de novos negócios e empresas (Brouard & Larviet, 2009). Para Dees (1998) o papel da inovação é fundamental nas empresas sociais sendo este um dos tópicos que define o fenómeno de empreendedorismo social. Já Cheah *et al.* (2019) e Liu *et al.* (2014) defendem que a inovação e a aceitação de risco são vantagens competitivas que as organizações sociais podem ter e desta forma obtêm maior destaque no mercado. No estudo feito às quatro empresas sociais, concluiu-se que a inovação tem um papel vital na organização tanto ao nível do produto como do modelo do negócio. Estes empreendedores, de diferentes formas, promoveram a inovação e desta forma ajudam todos os dias a criar impacto social.



*Faz parte da essência do projeto TASA, é dar inovação ao artesanato, para que o artesanato seja visto como uma profissão com futuro. (...) A ideia é dar inovação naquilo que são as tradições ancestrais e posicioná-las nos dias de hoje. (...) Faz parte do nosso trabalho estar sempre a inovar e seja ao nível da criação de produtos ou atividades seja à forma como nos gerimos internamente.*

João Ministro – Proactivetur

16/08/2019

*Ganhamos uma menção honrosa pelo produto/serviço categoria inovação por termos criado um centro de educação alimentar, isto logo é uma coisa inovadora porque não existia nada do género no país. (...) Fomos finalistas no concurso Social Innovation Tournament em 2016 com o projeto Chefs Saudáveis.*

Ana Quintas – Vitamimos

27/08/2019

*Nesta conversa a palavra social vai estar presente, mas a palavra inovação estará muito mais presente. Porque a inovação surge daquilo que é o abrir um potencial de mercado grande. (...) Temos vindo a otimizar os processos, porque falamos em inovação e não há comparação, não temos concorrência. A orientação e visão da equipa foi sendo discutida internamente, porque existem várias interpretações daquilo que podíamos ser e fomos dando passos e cedendo uns aos outros com a certeza que quantos menos passos atrás dessemos, melhor; sendo certo que os passos à frente têm de ter continuidade e isto cai novamente na questão da inovação. (...) O National Geographic reconheceu o ColorAdd como uma das inovações portuguesas para melhorar o mundo.*

Miguel Neiva – ColorAdd

30/08/2019

*Sempre me fez confusão as pessoas acharem que ou se ajuda ou se faz dinheiro, sempre vi o impacto social como uma medida diferenciadora que pode ajudar a criar um diferencial num produto e uma marca. Vi uma oportunidade, porque não existem muitas empresas a ter sucesso nesta área e a provar que é possível fazer dinheiro e impacto*

*social. Sendo isto uma startup, nós acreditamos que aquilo que fazemos é novo e diferenciador.*

Marco Barbosa – eSolidar

14/09/2019

**Proposição 3: Tal como acontece em empresas tradicionais, a inovação é um fator de diferenciação e de sucesso nas empresas sociais.**

#### **5.4 Perfil dos empreendedores sociais**

As quatro entrevistas levaram-nos a perceber que o que move estes empreendedores é aquilo em que acreditam e muitas vezes aquilo que querem provar. Dois dos empreendedores entrevistados mencionaram que quando tiveram a ideia, sabiam o que queriam fazer, qual o impacto que queriam causar, a comunidade que pretendiam ajudar e que a organização só apareceu por necessidade, um meio para atingir um fim. Estes dois empreendedores em particular não apresentavam nenhum *background* em empreendedorismo no passado.

Relativamente aos outros dois empreendedores, estes já contavam com algum tipo de *background* em empreendedorismo ou algum tipo de experiência em iniciativas sociais. Foi perceptível estabelecer uma diferença, entre estes dois empreendedores e os outros dois mencionados anteriormente, ou seja, no caso destes dois últimos a questão financeira e a parte de negócio já estava contemplada desde o início. Como vimos na literatura, uma orientação dos indivíduos para o empreendedorismo traduz-se num melhor desempenho da organização (Cheah *et al.*, 2019).

De notar que todos estes quatro empreendedores encontraram uma falha de mercado e apresentam uma solução, preenchendo uma lacuna existente. Desta forma, aliando a vontade de arriscar, à inovação e à causa social, conseguiram criar a sua empresa social. Posto isto, é importante fazermos uma ponte entre os resultados obtidos nestas quatro entrevistas e a literatura existente. Dees (1998) identifica cinco requisitos que definem o empreendedor social, são indivíduos que : i) adotam uma missão que crie e mantenha valor social (e não apenas privado); ii) reconhecem e procuram novas oportunidades para executar essa missão; iii) se empenham no processo contínuo da inovação, adaptação e

aprendizagem; iv) agem sem serem limitados pelos recursos disponíveis e v) são transparentes com os serviços que prestam e com os resultados obtidos. Tal como defendido por Abu-Saifan (2012) estes indivíduos apresentam o comportamento de um empreendedor social, procuram entregar valor social através das suas organizações orientadas para o empreendedorismo.

*Já estivemos envolvidos em muitas associações e já criamos associações. (...) Estivemos sobretudo ligados a associações de defesa do ambiente e desenvolvimento local. (...) A experiência acumulada contou muito, sobretudo no caminho que nós queríamos percorrer.*

João Ministro – Proactivetur

16/08/2019

*Tive uma primeira startup relacionada com conversão de óleo doméstico em biodiesel, e os outros co-fundadores também já tinha tido empresas, uma de desenvolvimento de software e outra data center. (...) O sucesso está relacionado com a resiliência e passa pela capacidade de nos adaptarmos, tentar, falhar e aprender com isso.*

Marco Barbosa – eSolidar

14/09/2019

*O instituto de empreendedorismo social apareceu mais ou menos ao mesmo tempo que nós e acabou por se constituir um suporte muito importante. Fizemos muitas formações e ajudaram-nos a entender melhor aquilo que nós eramos, porque quando comecei a iniciativa não tinha nenhum título na minha cabeça. As pessoas quando começam uma iniciativa muitas vezes nem sabem o que é um empreendedor social, sabem que querem fazer aquilo para que a sua vida faça sentido. (...) O facto de ser inovador, haver uma necessidade de mercado, haver uma necessidade na comunidade por este tipo de iniciativas permitiu o sucesso.*

Ana Quintas – Vitamimos

27/08/2019

*Fui aprendendo a “escrever” a palavra empreendedorismo social depois de criar a organização, o ColorAdd surge e nós fomos tendo de nos ajustar a uma realidade que está em constante evolução, isto da inovação social. Eu não acordei e disse vou ser empreendedor social, o produto surge e levou-me a ser empreendedor social.*

Miguel Neiva – ColorAdd

30/08/2019

**Proposição 4: O empreendedor social com algum tipo de experiência passada em empreendedorismo, é mais recetivo à necessidade financeira da empresa.**

### **5.5 Análise geral dos resultados**

Tendo em conta todas as entrevistas conduzidas a estes quatro empreendedores, foi possível chegar a várias conclusões. Todos os entrevistados apresentam experiências diferentes, perfis idênticos enquanto empreendedores, mas com causas muito distintas. Temos quatro organizações que atuam em diferentes setores, com dimensões organizacionais distintas, áreas de atuação e impacto social díspares. Mas o perfil de empreendedor social é idêntico nos quatro casos, assim como as motivações e crenças. A ideia de ajudar e contribuir para um mundo melhor e uma sociedade mais inclusiva é o que os move, é a chave da motivação. Todos encontraram uma falha de mercado, uma comunidade com uma necessidade, e com ajuda de inovação procuraram encontrar uma solução que se tornou numa oportunidade de fazer mais e melhor. Contudo também foi identificado pelos quatro fundadores que o bom funcionamento das suas organizações é um processo contínuo e que conta com a ajuda de colaboradores motivados que apoiam e defendem a causa.

Tendo em conta a revisão da literatura, foi elaborada uma questão fechada que pretendia confrontar a opinião dos quatro entrevistados. De certa forma esta questão permite facilitar a comparação entre os diferentes empreendedores e as suas organizações, contrastando com a literatura revista e destacando as variáveis que conduzem ao sucesso de cada uma das organizações sociais.

Com a revisão da literatura, foi possível listar 13 variáveis passíveis de influenciar o desempenho das empresas sociais. No quadro abaixo conseguimos identificar que a média das respostas apresentadas pelos entrevistados ronda 4,12 numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante (Likert, 1932). Existem oito das variáveis que têm respostas médias acima da média, o que quer dizer que para esta amostra de quatro empresas, estes são fatores muito relevantes para o sucesso da organização.

Tabela VII - Resumo das respostas da questão fechada

Variáveis	1	2	3	4	5	Resposta Média
<b>Aceitação do conceito por parte do público</b>	0%	0%	0%	0%	100%	<b>5,00</b>
<b>Clientes conscientes da atividade da organização</b>	0%	0%	0%	50%	50%	<b>4,50</b>
Notoriedade da organização por parte do governo	0%	0%	50%	50%	0%	3,50
<b>Perfil empreendedor do fundador</b>	0%	0%	0%	25%	75%	<b>4,75</b>
<b>Práticas de planeamento</b>	0%	25%	0%	0%	75%	<b>4,25</b>
Plano de negócios	0%	25%	0%	50%	25%	3,75
<b>Investimento em inovação</b>	0%	0%	0%	25%	75%	<b>4,75</b>
<b>Membros da organização motivados</b>	0%	0%	0%	25%	75%	<b>4,75</b>
Utilização de crowdfunding como forma de financiamento	50%	25%	25%	0%	0%	1,75
Membros da organização com perfil mais social	0%	0%	50%	25%	25%	3,75
Membros da organização com perfil mais comercial	0%	25%	25%	25%	25%	3,50
<b>Troca de conhecimentos entre os membros da organização</b>	0%	0%	0%	50%	50%	<b>4,50</b>
<b>Socialização entre os membros da organização</b>	0%	0%	0%	25%	75%	<b>4,75</b>
						4,12

As oito variáveis consideradas pelos entrevistados como mais relevantes são: (1) aceitação do conceito por parte do público, (2) clientes conscientes da atividade da organização, (3) perfil empreendedor do fundador, (4) práticas de planeamento, (5) investimento em inovação, (6) membros da organização motivados, (7) troca de conhecimentos entre os membros da organização e (8) socialização entre os membros da organização.

Segundo Martin & Osberg (2015) os atores envolvidos influenciam o sucesso das organizações, sejam estes os clientes ou o governo. A (1) aceitação do conceito por parte do público é, sem dúvida, a variável mais importante para estes empreendedores, ao mesmo tempo também demonstram que (2) clientes conscientes da atividade da organização é uma variável importante. Já em relação à notoriedade por parte do governo

não consideram como um fator relevante, contudo referem que em muitos casos existe apoio de entidades públicas, mas mais segmentadas como as Câmaras Municipais.

Como vimos anteriormente os quatro entrevistados preenchem os requisitos que definem o perfil de empreendedor defendido pelos autores no capítulo dois. Segundo Cheah *et al.* (2019) a orientação empreendedora dos fundadores é uma variável fundamental para o desempenho da organização. Os entrevistados consideram fundamental para o sucesso (3) o perfil empreendedor do fundador.

A variável (4) práticas de planeamento foi também considerada de grande importância, o que está de acordo com o que é defendido por Cheah *et al.* (2019) e Barraket *et al.* (2016), relativamente ao impacto que o planeamento tem dentro da organização.

Relativamente ao (5) investimento em inovação, já nos foi possível perceber no ponto 5.3 deste capítulo a importância deste fator e a razão pela qual os entrevistados consideram uma das variáveis mais importantes.

Por fim, os últimos fatores identificados pelos empreendedores, (6) membros da organização motivados, (7) troca de conhecimentos entre os membros da organização e (8) socialização entre os membros da organização, estão relacionados com os restantes membros que fazem parte da organização. Todas as quatro organizações indicaram que procuram promover o trabalho em equipa e o bem-estar dos colaboradores. Como já foi referido anteriormente neste trabalho, existe a preocupação por parte dos empreendedores que os seus colaboradores se preocupem com a causa e que isso os motive da mesma forma que a socialização, e a troca de conhecimentos entre os membros promova o melhor desempenho da organização. Estes três tópicos estão alinhados com os dois últimos pilares apresentados por Battilana (2018) no capítulo 2.2.2 deste trabalho.

**Proposição 5: Os fatores mais importantes para o sucesso das empresas sociais são: (1) aceitação do conceito por parte do público, (2) clientes conscientes da atividade da organização, (3) perfil empreendedor do fundador, (4) práticas de planeamento, (5) Investimento em Inovação, (6) membros da organização motivados, (7) troca de conhecimentos entre os membros da organização e (8) socialização entre os membros da organização.**

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões principais

Neste último capítulo, é pretendido dar resposta às duas questões centrais do estudo: “Como é que uma empresa social consegue obter sustentabilidade financeira num mercado que não compreende a sua missão?” e “Quais os fatores de sucesso responsáveis pela sustentabilidade financeira de uma empresa social?”. Para este efeito, será feita uma comparação entre os resultados obtidos e apresentados

Pretendeu-se compreender como é que as empresas sociais são capazes de equilibrar dois objetivos distintos, o social e o financeiro. Enquanto que as organizações sem fins lucrativos têm o objetivo final de criar impacto positivo e as empresas tradicionais têm o objetivo de criar valor económico, as empresas sociais fazem um misto e acabam por ter dois objetivos finais (Seelos & Mair, 2005).

Para a sociedade, ainda é difícil de perceber como é que uma empresa que quer fazer o bem precisa de fazer dinheiro, a falta de compreensão pode estar relacionada com a falta de reconhecimento legal das empresas sociais. Não existe estatuto jurídico de empresa social ou empresa híbrida, e nos casos analisados podemos verificar que em dois deles existe uma empresa e uma associação sem fins lucrativos.

Como foi possível averiguar nos resultados obtidos, os empreendedores sociais têm a dificuldade de se fazerem compreender, ou seja, o produto ou o serviço é aceite mas no momento em que o público se apercebe que precisa de dispensar valor monetário ficam mais reticentes. Em concordância com o que Martin & Osberg (2015) defendem, os casos analisados refletem também a necessidade de mudar o comportamento dos intervenientes do mercado, sejam clientes, fornecedores ou o governo. Existe uma necessidade de fazer com que a sociedade compreenda a missão e a causa, e desta forma estas empresas conseguem obter melhores resultados.

Um outro aspeto muito relevante para o sucesso destas organizações, salientado por todos os quatro empreendedores é a importância da criação de valor financeiro. Os resultados obtidos indicam que um objetivo não é alcançável sem o outro, isto é, estas empresas apenas conseguem criar impacto social se criarem valor financeiro. Os empreendedores sociais têm a capacidade de se adaptarem à sustentabilidade financeira à medida que criam impacto social (Nga & Shamuganathan, 2010). Mesmo não sendo o seu objetivo

principal, o objetivo financeiro contribui de forma significativa para o alcance da criação de valor social (Battilana, 2018).

No presente estudo, foram identificadas cinco proposições que ajudam a responder às questões de investigação. O objetivo destas proposições é ajudar empresas sociais, de forma a que possam vir a fazer escolhas mais adequadas ao longo do seu percurso e traçarem o caminho de forma mais clara para o sucesso.

A primeira proposição “As empresas sociais têm dificuldade em obter investimento na fase de arranque, o que implica que o investimento será na sua maioria feito pelo empreendedor social ou pela sua base pessoal de relações”, vai de encontro ao defendido na literatura por Austin *et al.*, (2006) relativamente à dificuldade de obtenção de capital inicial.

A proposição dois “As empresas sociais devem procurar um equilíbrio entre o objetivo social e o financeiro. Sendo que o objetivo social só é possível ser atingido quando a empresa tem objetivos financeiros”, remete-nos ao defendido por Battilana (2018).

Seguidamente foi encontrada uma terceira proposição “Tal como acontece em empresas tradicionais, a inovação é um fator de diferenciação e de sucesso nas empresas sociais”. Os empreendedores que participaram neste estudo afirmam que a inovação tem um papel fundamental na sua organização e que procuram que seja uma preocupação constante. Quando não existe capacidade de alterar os atores envolvidos, as empresas sociais devem procurar uma alternativa que se prende na melhoria das tecnologias utilizadas, através da substituição, criação ou reaproveitamento (Martin & Osberg, 2015), pois a inovação tem um papel de elevada relevância nas empresas híbridas (Dees, 1998).

A proposição quatro “O empreendedor social com algum tipo de experiência passada em empreendedorismo, é mais recetivo à necessidade financeira da empresa”, torna-se um pouco mais óbvia que as restantes, pois a experiência permite que se possam corrigir erros cometidos no passado. Esta proposição acaba por se cruzar com o perfil híbrido dos colaboradores, gestores e administradores, defendido por Julie Battilana (2018).

Posto isto, conseguimos perceber que a sustentabilidade das organizações sociais depende de várias componentes, tanto externas como internas à organização, tais como: grande capacidade de autofinanciamento numa fase inicial; estabelecer e equilibrar objetivos sociais e financeiros; investir continuamente em inovação; e marcar posição no mercado.



Por fim, a proposição cinco pretende responder à segunda questão de investigação. Neste estudo foram identificados oito fatores de sucesso responsáveis pela sustentabilidade das empresas sociais: (1) aceitação do conceito por parte do público, (2) clientes conscientes da atividade da organização, (3) perfil empreendedor do fundador, (4) práticas de planeamento, (5) investimento em inovação, (6) membros da organização motivados, (7) troca de conhecimentos entre os membros da organização e (8) socialização entre os membros da organização.

Em suma, o crescente número de empresas sociais implica um aumento da competitividade e por consequência promove maior investimento em inovação e maior atenção por parte da sociedade.

## ***6.2 Limitações e recomendações***

Ao longo da elaboração deste estudo foram encontrados vários obstáculos. Por estarmos perante um tema recente, a literatura existente ainda é escassa e os estudos de casos de empresas sociais é limitado. Uma outra limitação do estudo foram o reduzido número de casos analisado, é recomendado que nos próximos estudos a amostra de empresas seja mais alargada. Além do referido, o facto de estarmos perante uma amostra de apenas empresas portuguesas limita a possibilidade de os resultados encontrados serem transversais a empresas fora do país com economias mais ou menos desenvolvidas. Futuros estudos deviam incluir empresas sociais de outros países de forma a percebermos como é que fatores externos como a situação económica, cultural e estrutural do país afetam o desempenho das empresas sociais.

Por último, o facto de não haver reconhecimento jurídico de empresas sociais, tornou todo este processo mais complexo, causando dúvidas no momento da seleção dos casos de estudo, se efetivamente preenchiam os requisitos de empresas sociais ou não.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review* 2(2), 22-27.
- Aliaga-Isla, R. & Huybrechts, B. (2018). From “Push Out” to “Pull In” together: An analysis of social entrepreneurship definitions in the academic field. *Journal of Cleaner Production* 205, 645-660.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal* 30, 1-22.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management (France)* 21(4), 1278-1305.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals* 8(1), 397-441.
- Barraket, J., Furneaux, C., Barth, S. & Mason, C. (2016). Understanding Legitimacy Formation in Multi-Goal Firms: An Examination of Business Planning Practices among Social Enterprises. *Journal of Small Business Management* 54, 77-89.
- Braga, J. C., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2015). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhnē* 12, 11-21.
- Brouard, F. & Larivet, S. (2009) Social Entrepreneurship: definitions and boundaries. ANSER–ARES 2009 Conference Association for Non-profit and Social Economy Research/Association de recherche des organismes sans but lucratif et de l'économie sociale, Ottawa, 1-16. Disponível em: [http://www.anser-ares.ca/files/conf09/BrouardLarivet\\_ANSER2009.pdf](http://www.anser-ares.ca/files/conf09/BrouardLarivet_ANSER2009.pdf) [Acesso em: 08/07/2019]
- Brouard, F. & Larivet, S. (2011) Social Enterprises: definitions and boundaries. ANSER–ARES 2011 Conference Association for Nonprofit and Social Economy Research/Association de recherche des organismes sans but lucratif et de l'économie sociale, Fredericton, 1-15. Disponível em: <http://www.anser-ares.ca/files/conf11/papers/Brouard-Larivet.pdf> [Acesso em: 08/07/2019]
- Calic, M. & Mosakowski, E. (2016) Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. *Journal of Management Studies* 53 (5), 738-767.
- Certo, S. & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons* 51, 267-271.

- Cheah, J., Amran, A. & Yahya, S. (2019). Internal oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others?. *Journal of Cleaner Production* 211, 607-619.
- Choi, N. & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing* 29(3), 363-376.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science* 22(5), 1203-1213.
- Dees, J.G. (1998) The Meaning of Social Entrepreneurship. Disponível em: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf> [Acesso em: 09/12/2018]
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. *Business* 1, 39-66.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H. & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(4), 681-703.
- Edmondson, A.C. & McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review* 32(4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Casa Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S. & Roca, E. (2016). Social business hybrids: Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification. *Organization Science* 27(5), 1275-1289.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology* 22 ,5-55.
- Litrico, J. B. & Besharov, M. L. (2018). Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Liu, G., Takeda, S. & Ko, W. W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43(3), 480-501.
- Mair, J. & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41, 36-44.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica, 5ªed. São Paulo: Editora Atlas. Disponível em <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35773674/LAKATOS.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dwww.atlasnet.com.br.pdf&X-Amz->

Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190927%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\_request&X-Amz-Date=20190927T112736Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c5fcfa92953de19d17ac11c77291ef53bcc78425a65c0388a62aeefb35b2d470 [Acedido em: 15/07/2019]

- Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition, *Social Innovation Review* 5(2), 27-39.
- Martin, R. & Osberg, S. (2015). Two Keys to sustainable Social Enterprise. *Harvard Business Review* 93, 86-95.
- Medeiros, C. B., Machado, L. C. R., Pereira, L. C. A., Costa, Í. C. A. & Gomez, C. P. (2017). Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária. *Gestão.Org* 15(1), 61-72.
- Murphy, P.J. & Coombes, S. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics* 87(3), 325-336.
- Nga, J.K & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics* 95, 259-282.
- Parente, C. (2014). Empreendedorismo Social em Portugal, 1º Ed, Porto: Faculdade de Letras, Universidade do Porto. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf> , [Acedido em: 14/03/2019].
- Parente, C., Costa, D., Santos, M. & Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização Maio 27, 268-282. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>, [Acesso em: 06/11/2018].
- Parente, C., Costa, D., Santos, M. & Amaro, C. (2012). Empreendedorismo Social: Dos Conceitos Às Escolas De Fundamentação. As Configurações De Um Conceito em Construção. Disponível em: [https://www.academia.edu/1442433/Empreendedorismo\\_Social\\_dos\\_Conceitos\\_%C3%A0s\\_Escolas\\_de\\_Fundamenta%C3%A7%C3%A3o.\\_As\\_Configura%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_um\\_Conceito\\_em\\_Constru%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/1442433/Empreendedorismo_Social_dos_Conceitos_%C3%A0s_Escolas_de_Fundamenta%C3%A7%C3%A3o._As_Configura%C3%A7%C3%B5es_de_um_Conceito_em_Constru%C3%A7%C3%A3o) [Acesso em: 06/11/2018].
- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* 41, 56-65.
- Rahdari, A., Sepasi, S. & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production* 137, 347-360.

- Santos, M.F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111(3), 335-351.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5° ed. Prentice Hall: England.
- Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons* 48, 241-246.
- Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23(3), 407-442.
- Staicu, D. (2018). Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 12(1), 907-917
- Stecker, M.J. (2014). Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. *Journal of Economic Issues* 48, 349-358.
- Weerawardena, J. & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41(1), 21-35.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. USA: Sage.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24, 519-532.
- Zahra, S. A. & Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies* 53 (4), 610-629.

## 8. ANEXOS

### 8.1 Anexo A- Guião de Entrevista

Nome da organização:

Ano de criação:

Área de negócio:

Nome do entrevistado:

Cargo que exerce na organização:

#### Secção 1: Início da Organização

1. Para começar, gostaria de lhe pedir que me contasse a história e processo de constituição da organização (Como surgiu a empresa?)
2. Os recursos utilizados na constituição da organização eram meramente de fonte interna ou tiveram de recorrer recursos externos à organização?
3. Quais as principais motivações para a constituição desta organização social?
4. Quais foram os aspetos mais facilitadores e os principais desafios na constituição da organização?
5. Desde o início da criação da organização até à data de hoje, quais foram as mudanças mais significativas da organização? Exemplo: mudança de negócio, estratégia, produto, objetivo etc..
6. Qual é a natureza jurídica atual da organização?

#### Secção 2: Perfil dos fundadores

7. Existe algum tipo de *background* em empreendedorismo por parte dos fundadores ou esta organização foi a primeira que criaram? Se sim qual o negócio anterior?
8. De que forma a orientação/visão dos fundadores traçou o caminho para o sucesso da organização?

#### Secção 3: Sustentabilidade da organização (resposta aberta)

9. Quais foram as fontes de financiamento da organização ao longo destes anos?
10. O objetivo social e o objetivo financeiro têm a mesma importância para a vossa organização?

11. Como tem sido feito o equilíbrio entre a sustentabilidade financeira da organização e o impacto social criado?
12. Existe distinção entre as atividades sociais e as atividades financeiras?
13. Em que medida a empresa introduziu novas abordagens ou ofereceu novas soluções? Sejam estas a nível de inovação do produto, mercado, modelo de negócio e impacto social.
14. Como e de que forma provém os rendimentos da organização?
15. Como é efetuada a aplicação dos proveitos obtidos pela organização?
16. Os proveitos obtidos através da atividade comercial da organização são suficientes para a sua sustentabilidade?
17. Para o bom funcionamento da organização necessitam de financiamentos e apoios externos? Tais como donativos, subsídios publico, outros apoios de entidades externas?
18. De que forma é que a organização consegue medir o impacto social?

#### Secção 4: Sustentabilidade da organização (resposta fechada)

19. A literatura existente identifica algumas variáveis relacionadas com o sucesso das organizações híbridas. De que forma avaliam as seguintes variáveis?

(Por favor considere a escala de 1= pouco relevante, 5= muito relevante)

Variáveis	1	2	3	4	5
Aceitação do conceito por parte do publico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes conscientes da atividade da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notoriedade da organização por parte do governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perfil empreendedor do fundador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práticas de Planeamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de Negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento em Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de crowdfunding como forma de financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membros da Organização com perfil mais social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Membros da Organização com perfil mais comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Troca de conhecimentos entre os membros da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialização entre os membros da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>