



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM**

**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

**MARIA MADALENA FÊO E TORRES TRANSMONTANO**

**JUNHO - 2014**

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

MARIA MADALENA FÊO E TORRES TRANSMONTANO

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL C. VERÍSSIMO

**JÚRI**

**PRESIDENTE:** PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

**VOGAIS:** PROFESSOR DOUTOR MANUEL D. M. MONTEIRO LARANJA

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ M. CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JUNHO – 2014

RESUMO

O empreendedorismo é um conceito muito recente e vagamente conhecido. Contudo, inseridas num ambiente económico empresarial e social cada vez mais exigente, as tradicionais organizações sem fins lucrativos colocam, hoje, grande ênfase em atividades de inovação para a criação de valor social.

Esta investigação identifica, com o apoio de uma revisão de literatura, a génese e características das atividades socialmente empreendedoras. Através de uma análise qualitativa dos dados obtidos e do programa informático *NVivo*, procura-se determinar a proximidade das empresas de empreendedorismo social em Portugal com as características fundamentais desta atividade.

Concluiu-se que esta área contribui para o sucesso das organizações sem fins lucrativos e que a sua importância está a aumentar, devendo receber a devida e merecida atenção como disciplina académica e independente.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Inovação.

ABSTRACT

Entrepreneurship is a very recent and vaguely known concept. However, inserted in a business and social economic environment increasingly demanding, the traditional nonprofit organizations nowadays put great emphasis in innovation activities in order to create social value.

With the support of a literature review this investigation identifies the genesis and the characteristics of the social entrepreneurial activities. Through a qualitative analysis of the obtained data and *software Nvivo*, it is intended to determine the proximity between social entrepreneurship companies in Portugal and the fundamental characteristics of this activity.

It is concluded that this area contributes for the success of nonprofit organizations and that its importance is increasing, and therefore should get its deserved attention as an academic and independent subject.

**Keywords:** Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Innovation.

ÍNDICE GERAL

Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1 Introdução .....	1
1.2 Enquadramento.....	1
1.3 Relevância do Tema .....	2
1.4 Motivação .....	3
1.5 Estrutura da Investigação.....	4
Capítulo 2. Revisão de Literatura .....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Empreendedorismo Social – Conceito e Introdução.....	5
2.2.1. Ética em Empreendedorismo.....	8
2.2.2. Barreiras conceptuais e de implementação no Empreendedorismo e Inovação Social	9
2.3 Inovação no Empreendedorismo .....	9
2.4 Diferenças entre Empreendedorismo Comercial e Social.....	11
2.6 Inovação e Orientação Empreendedora em empresas de cariz social.....	14
Capítulo 3. Modelo de Pesquisa .....	17
3.1 Introdução .....	17
3.2 Objetivos e Proposições de Pesquisa .....	17
Capítulo 4. Metodologia da Investigação.....	19
4.1 Método de Investigação utilizado.....	19
4.3 Amostra.....	20
Capítulo 5. Análise de Dados .....	21
Capítulo 6. Discussão de Resultados .....	28
6.1 Discussão dos Resultados .....	28
6.2 Contributos para a Teoria.....	30
6.3 Contributos para a Gestão.....	31
6.4 Limitações e Investigação futura.....	31
6.5 Conclusão.....	32
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Anexo I – Convite para a participação no projeto de investigação .....	38
Anexo II – Guião da Entrevista.....	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Áreas de Atividade das Empresas de Cariz Social .....	6
Tabela II – Tipos de Falhas do Mercado.....	7
Tabela III – Desenvolvimento e Suporte à Inovação Radical e Incremental .....	10
Tabela IV - Diferenças entre Empreendedorismo Comercial e Social.....	13
Tabela V – Definições Operacionais.....	20
Tabela VI – Caracterização das Entidades Entrevistadas .....	21
Tabela VII – Análise de Dados.....	22
Tabela VIII – Comentários <i>Verbantim</i> “Valor p/ Sociedade” .....	23
Tabela IX – Comentários <i>Verbantim</i> “Criatividade/Inovação” .....	24
Tabela X – Comentários <i>Verbantim</i> “Utilização Estratégias orientadas para o Mercado” .....	24
Tabela XI – Comentários <i>Verbantim</i> “Busca por Autofinanciamento” .....	25
Tabela XII – Comentários <i>Verbantim</i> “Sem fins Lucrativos” .....	26
Tabela XIII – Comentários <i>Verbantim</i> “Geração de Riqueza como um Meio” .....	27

## AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presentes e tornaram este projeto de investigação possível.

Quero expressar um especial agradecimento aos meus pais e ao António de Almeida Ribeiro, pois sem o seu apoio, presença e dedicação não teria sido possível iniciar e manter este projeto até ao fim.

Aos professores e colegas, que se tornaram grandes amigos, do Mestrado em Ciências Empresariais, devo-lhes um forte agradecimento pela ajuda, conhecimento e experiência que me transmitiram, o que em tudo ajudou a enriquecer este trabalho.

A todos os entrevistados participantes neste estudo, pela disponibilidade, compreensão e atenção que demonstraram no desenvolvimento deste trabalho e pelas excelentes entrevistas que me cederam, apesar do pouco tempo que dispunham, facto comum em organizações de carácter socialmente empreendedor, um muito obrigada.

Pela orientação, conselhos, disponibilidade, paciência e apoio do professor José Veríssimo, expresso um especial agradecimento.

Por último, gostaria de agradecer sincera e profundamente ao André Nunes pelo seu apoio e amizade incondicionais durante o desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada.

## Capítulo 1. Introdução

### 1.1 Introdução

O capítulo introdutório do presente estudo pretende demonstrar a motivação, importância, relevância e estruturação do tema escolhido, ressaltando para uma explanação concisa e lógica das razões e hipóteses formuladas através da revisão de literatura estudada.

### 1.2 Enquadramento

Não existe, ainda, um consenso no que diz respeito ao empreendedorismo social na esfera académica. O conceito interliga-se tanto à vertente comercial e empresária como às ciências sociais (Jones, Kiser & Warner, 2010). É um termo frequente em publicações populares e conta a história de uma área de estudo em expansão, onde as práticas de negócios cumprem a responsabilidade e um forte desejo de mudança social (Jones *et al*, 2010).

Nas últimas décadas tem-se assistido a alterações dramáticas na inovação tecnológica, movimentos migratórios populacionais, esfera de negócios e globalização, vítimas de um cada vez maior grau de volatilidade (Spear, 2006). Igualmente, foi a partir da década de 80 que o empreendedorismo social começou a ganhar foco e a adquirir uma natureza mais social, desunindo-se do empreendedorismo económico e lucrativo e englobando outras ciências que não apenas a Economia e Finanças (Dávilla & Vásquez, 2008). A criação de bem-estar e valor na sociedade não deveria ser apenas possível entre pessoas que fizessem parte da esfera de negócios mas sim entre todos os seres humanos (Dees, 2001). Tornou-se, assim, necessário analisar as metodologias e ferramentas relacionadas com empreendedorismo social e inovação social que iriam dar resposta a estas lacunas sociais (tanto no sector público e privado como na sociedade civil).

### 1.3 Relevância do Tema

O empreendedorismo na sua generalidade detém, nos dias de hoje, um interesse renovado em economia. Sabe-se que os empreendedores detiveram, desde sempre, um papel crucial no sucesso da transição de uma economia ex-socialista para uma economia de mercado nos anos 90; a sua função essencial como agentes de mudança da economia, descrita por Schumpeter (1934) (citado por Gawell, 2013), foi reavaliada no âmbito da teoria da evolução e crescimento económico. Seguindo este aumento de interesse, os economistas começaram a propor novas teorias sobre o tema (Benz, 2009). De facto, o interesse no empreendedorismo e inovação social por parte de analistas, economistas e estudiosos tem aumentando exponencialmente desde a última década (Audretsch & Link, 2011). Sendo uma área recente e, por isso, ainda pouco estudada e fragmentada, é fundamental o entendimento no que diz respeito a conceptualizações, teoria e ambientes empírico e metodológico, em tudo divergente do empreendedorismo que explora oportunidades e lucro. Esta área de estudo atenta nos problemas sociais e o objetivo a ser alcançado é a solução a curto, médio e longo prazo destas questões. O objetivo final é retirar as pessoas de situação de risco social e, se possível, desenvolver capacidades e aptidões naturais procurando proporcionar às mesmas a plena inclusão social e a melhoria da comunidade (Praag & Versloot, 2007).

Assim, deve-se ter em conta as necessidades percebidas de modo a obter um esclarecimento fiel e conciso da ação social empreendedora (Gawell, 2013) pois, devido à sua importância, relevância e visibilidade crescentes, o empreendedorismo social é hoje uma temática abordada nas mais diversas esferas e comunidades científicas e mundo empresarial, merecendo uma atenção mais cuidada e profunda quanto à sua natureza (Dees, 2001).

### 1.4 Motivação

Um conjunto considerável de evidências empíricas mostra que o empreendedorismo nem sempre enriquece em termos monetários, logo não pode nem deve ser percebido como uma ferramenta única de obtenção de lucro. As pessoas optam por empreendedorismo sabendo que poderiam obter lucro certo em ambientes de trabalho alternativos e que evitariam uma maior possibilidade de riscos, pois acabam recompensadas de outras formas: são os seus próprios patrões, têm a possibilidade de usar e evoluir as suas capacidades e habilidades, e perseguem as suas ideias criativas (Benz, 2009).

A evolução e expansão das novas tecnologias (como a criação de infraestruturas de informação globais ou o número crescente de ferramentas de network social) aliadas à cultura e valores sociais (a cada vez maior dimensão e ênfase da cultura humana, da voz democrática e o início de relações direcionado para o indivíduo e não para o sistema e estruturas), tornam primordial o entendimento nesta área devido ao seu exponencial crescimento e à percepção por parte de analistas e estudiosos da necessidade de uma solução atual coerente e fiável face aos paradigmas que a Humanidade encara. Hoje, o consumidor tem um papel ativo e volátil, tornando-se muitas vezes produtor doméstico numa natureza multifacetada: professor e aluno, cozinheiro, mãe, tratador, jardineiro, enfermeiro, condutor, comprador. Esta esfera doméstica, outrora fora da área económica (considerada demasiado complexa e ingovernável), tem vindo a ser considerada um pilar fulcral e crítico da economia (Caulier-Grice, Mulgan & Muray, 2010).

Perante estas novas problemáticas, e devido ao fracasso de soluções face às lacunas já existentes, o empreendedorismo social surge como uma nova medida e alternativa no âmbito social atual.

### 1.5 Estrutura da Investigação

O presente trabalho está estruturalmente dividido em 6 capítulos. O primeiro capítulo, a Introdução, pretende apresentar de um modo breve os pontos a serem tratados ao longo do trabalho, fazendo o enquadramento do tema. O segundo capítulo engloba toda a revisão de literatura e resume, sucinta e claramente, a informação considerada relevante para clarificar as ideias e noções quanto à definição concetual de Empreendedorismo Social e Inovação Social. O terceiro capítulo apresenta o modelo de pesquisa deste trabalho, através de uma nota introdutória e dos objetivos e proposições de pesquisa. O quarto capítulo engloba a metodologia de investigação, apresentando o método de investigação e a recolha de dados. O quinto capítulo apresenta a análise de dados obtidos. Por último, o sexto capítulo abrange a discussão e comparação de resultados face à revisão de literatura, as conclusões derivadas dos mesmos, as contribuições do presente estudo para a teoria e para a gestão e limitações e sugestões para investigações futuras derivadas deste estudo aplicados ao contexto nacional enquanto nova área de estudo em Portugal.

## Capítulo 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Introdução

O presente capítulo irá apresentar os principais conceitos e o enquadramento teórico do empreendedorismo e inovação social, de modo a ser possível clarificar, através de obras científicas redigidas por autores conceituados no panorama científico atual, as ideias, estudos, conceptualizações e análises desta área no contexto do século XXI.

### 2.2 Empreendedorismo Social – Conceito e Introdução

A palavra empreendedor surge do francês *entreprendre*, originário dos séculos XVII e XVIII, e significa intentar, tomar a seu cargo, empreender, encarregar-se, ocupar-se de. O conceito é percebido como o que organiza, gere e assume os riscos de negócio e um desafio ao ambiente incerto pelo desenvolvimento de respostas inovadoras (González-Benito, González-Benito & Muñoz-Gallego, 2007). A sua definição prende-se com a capacidade de execução de um importante projeto e/ou atividade, estimulado pelo progresso económico, através de novos e/ou melhorados métodos (Kuratko, 2008). Segundo Miller e Collier (2010), já existiriam referências ao empreendedorismo na Grécia antiga.

A maioria das contribuições na literatura académica reconhece a natureza do empreendedorismo e diferencia três componentes chave: inovação, risco e pro-atividade (e.g. Naman & Slevin, 1993). Para Béchervaise & Benjamin (2013), é o processo de criar ou fazer algo novo (componente de criatividade) e algo diferente (componente de inovação), originando bem-estar individual, acrescentando valor à Sociedade e dando voz aos mais fracos, carentes de poder e influência (Gawell, 2013). Este conceito, na sua vertente social, surge como um novo rótulo para descrever o trabalho das comunidades e organizações voluntárias e públicas. Assim como o empreendedor é a chave para o bem-estar da economia da sociedade, também o é para o seu bem-estar ético (Miller & Collier, 2010). Dees (2001) descreve empreendedores sociais como agentes de mudança na criação de valor social, idealistas, prospetivos e versáteis, com grande sentido de inovação e orientação para oportunidades (Jones *et al*, 2010).

O termo empreendedorismo social apareceu pela primeira vez na literatura académica há quase quatro décadas e tem-se tornado cada vez mais popular. Ashoka

(empresa empreendedora social fundada em 1981) define, no seu site, empreendedores sociais como

*“Individuals with innovative solutions to society’s most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change. ...Social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps.... In other words, every leading social entrepreneur is a mass recruiter of local change makers — a role model proving that citizens who channel their passion into action can do almost anything”.*

De forma a compreender este conceito, é necessário analisar com detalhe as vertentes pelas quais as empresas de cariz social podem atuar – tabela I –, e o tipo de falhas de mercado que podem estar na origem do empreendedorismo social – tabela II.

**TABELA I – ÁREAS DE ATIVIDADE DE EMPRESAS DE CARIZ SOCIAL**

<b>Vertente</b>	<b>Tipologia da Atividade</b>
1. Ambiente	1.1. Controlo da poluição; 1.2. Restauro/Proteção do ambiente; 1.3. Conservação de recursos naturais; 1.4. Esforços de reciclagem.
2. Energia	2.1. Conservação de energia em Produção e no Marketing; 2.2. Esforço para aumentar a eficiência energética de produtos.
3. Práticas de Negócio Justas	3.1. Empregabilidade ao género feminino, às minorias, e a indivíduos em situação precária (pessoas com maior ou menor grau de deficiência física ou psíquica e/ou com necessidades especiais, ex-reclusos, ex-toxicodependentes, desempregados); 3.2. Assistência a pequenos negócios.
4. Recursos Humanos	4.1. Promoção da saúde e segurança do colaborador; 4.2. Aposta na formação e desenvolvimento do colaborador; 4.3. Aposta no ensino para colaboradores em desvantagem; 4.4. Promoção de programas de aconselhamento de drogas e álcool; 4.5. Aconselhamento de carreira; 4.6. Instalação de creches facilitando a vida laboral dos colaboradores pais; 4.7. Programas de gestão de aptidão física e <i>stress</i> para colaboradores.
5. Envolvimento da Comunidade	5.1. Doação de dinheiro, produtos, serviços ou tempo dos empregados para determinadas causas ou projetos; 5.2. Patrocínio de projetos de saúde pública; 5.3. Apoio à educação e às artes; 5.4. Apoio a programas de recreação da comunidade; 5.5. Cooperação em projetos comunitários (centros de reciclagem, assistência em desastres naturais, etc.
6. Produtos	6.1. Melhorias na segurança dos produtos; 6.2. Patrocínio de programas educacionais de segurança dos produtos;

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

- 6.3. Redução da potencial poluição dos produtos;
- 6.4. Melhorias no valor nutricional dos produtos;
- 6.5. Melhorias no processo de embalagem e rotulagem.

Fonte: Kuratko (2008)  
(Continuação da tabela I)

**TABELA II – TIPOS DE FALHAS DE MERCADO**

<b>Falha</b>	<b>Características</b>
1. Falha nas forças de mercado	O mercado não satisfaz as necessidades sociais em termos de acesso a serviços e/ou benefícios e tem dificuldades em gerir e manter serviços básicos (a formação da Liga das Nações e a sua posterior substituição pelas Nações Unidas, como resposta política a falhas nos mercados comerciais).
2. Falha na mobilização de recursos	Quando existe elevado nível de risco e incerteza.
3. Falha na avaliação do desempenho	Dificuldade em adquirir transparência e confiança por parte da sociedade, aliada às implicações morais e sociais de oportunidade de custo.
4. Falha na intenção empreendedora	Quando a exploração, corrupção e criminalidade interferem na esfera de negócio a curto prazo, acabam por ser percebidas como desvios ao bem comum. Por outro lado, os negócios rentáveis e com moral e os benefícios sociais positivos geram aumento de capital social (Gawell, 2013).

Fonte: Adaptado de Béchervaise & Benjamin (2013).

Segundo Kuratko (2008), os problemas sociais constantes e os esforços filantrópicos e governamentais ficam aquém das expectativas sociais. Instituições de vários sectores mostram-se ineficazes, ineficientes e pouco disponíveis. Os países lutam diariamente para sair de uma crise económica e financeira profunda, demarcada pela incerteza e desemprego acentuado (Praag & Versloot, 2007). A solução prende-se, cada vez mais, à criatividade, inovação e empreendedorismo social com uma função fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, consistência de emprego, bem-estar humano e esfera competitiva. Diminuir o buraco de ozono, manter e aumentar a população mundial saudável e acabar com a pobreza são apenas alguns exemplos existentes. Fatores como alterações climáticas, exclusão social, desemprego generalizado, pobreza, saúde e bem-estar díspares e populações idosas continuam a marcar a carência de meios que suavizem a gravidade destas questões, enquanto novos

problemas surgem com o desenvolvimento e evolução da sociedade, tais como obesidade, doenças crônicas como a diabetes e população idosa. Nalguns casos, movimentos migratórios e comunidades muito diferentes contribuem para uma maior tensão entre as sociedades (Kuratko, 2008). As políticas existentes são hoje ineficazes ou obsoletas face às problemáticas das comunidades tanto devido aos problemas sociais existentes e aumento de custos como aos velhos paradigmas de estruturas e instituições existentes (Caulier-Grice *et al*, 2010).

O empreendedorismo social é então introduzido nestas problemáticas e leva à adoção de uma missão que provoca mudanças profundas no sector social, procurando dar resposta às necessidades locais, regionais ou globais através da sustentabilidade (Dees, 2001). Gerar lucro e riqueza e satisfazer os desejos do cliente-alvo tendo em conta o risco são metas incluídas nestas metodologias (Dávilla & Vásquez, 2008); no entanto, são meios para se atingirem os fins. Onde um empreender vê um problema, um empreendedor social reconhece uma oportunidade e, persistente, une-se à inovação social e criatividade para melhor identificar e adquirir recursos, alcançando *à posteriori* os objetivos da empresa (Kuratko, 2008). Novos meios, modelos e abordagens para ultrapassar um obstáculo (Dees, 2001) são influenciados pelo desejo de mudança social, sustentabilidade da organização e serviços sociais aos quais o empreendedor social se dedica (Dávilla & Vásquez, 2008).

### 2.2.1. Ética em Empreendedorismo

Segundo Kuratko (2008), a ética empreendedora é um conjunto de princípios e comportamentos que clarifica o que é bom e correto ou mau e errado através de condutas e parâmetros básicos que definem que metodologias devem adotar os empreendedores sociais. Existem conflitos éticos de implantação de negócio quando interesses internos e externos das várias empresas colidem, quando há mudanças nos valores e choques ao nível de personalidade humana, costumes e normas sociais, e quando as empresas baseiam as suas condutas em princípios éticos fixos ao invés de se basearem em processos éticos moldáveis à situação em questão.

As definições de empreendedorismo que medem o sucesso com base na criação de riqueza por si só impossibilitam respostas responsáveis aos desafios éticos, contribuindo para lapsos contínuos (Miller & Collier, 2010). Duchon e Drake (2009)

afirmam que, a menos que a virtude seja parte central do conceito base de uma organização, o comportamento ético nunca será considerado o padrão adequado para julgar os resultados das decisões. Desta forma, e porque as definições de empreendedorismo até agora descritas se centram apenas na criação de riqueza, existe a necessidade de realçar o conceito de empreendedorismo centrado na virtude pois, ainda que seja possível conceptualizar empreendedorismo por palavras científicas ou do quotidiano, é nas ações dos empreendedores que surge a verdadeira definição, ancorados à compreensão de quem, na verdade, são. Ao fazê-lo, tornam-se catalisadores que refazem a paisagem económica à sua imagem (Miller & Collier, 2010).

### 2.2.2. Barreiras conceptuais e de implementação no Empreendedorismo e Inovação Social

Existem dois problemas centrais academicamente aceites aquando das tentativas de definir empreendedorismo social: o papel e influência que os investidores desempenham na formação, crescimento e gestão de uma organização, e a tendência de muitos para considerar a área social como uma questão de relações públicas em vez de uma questão de missão central essencial ao empreendedorismo (Miller & Collier, 2010).

Por outro lado, as barreiras mais comuns à implementação de empreendedorismo social são a falta de investimento e recursos e o débil acesso à educação formal, sexual e de planificação familiar. Dificuldades impostas pelos mercados capitalistas originam investimento em microcrédito de modo a aumentar a riqueza e o bem-estar, sendo que são os sujeitos com escassos recursos que devem construir pequenos negócios de modo a subsistirem na esfera capitalista. Barreiras geográficas (distância e escassez de transporte) e culturais (desentendimentos linguísticos ou educação) são igualmente evidentes, principalmente nos países de Terceiro Mundo – os que necessitam de maior assistência (Dávilla & Vásquez, 2008).

## 2.3 Inovação no Empreendedorismo

Inovação social é um conceito que se prende com novas ideias que vão de encontro às necessidades sociais (Bexheti, Kurtishi & Rexhepi, 2013). Empreendedorismo social engloba não só oportunidades e necessidades interligadas (Gawell, 2013), como também atividades cuja ambiguidade se estende desde organizações sem fins lucrativos até

operações de responsabilidade social com lucros associados (Dees, 2001), e onde são analisados *à posteriori* os impactos que estas duas matérias têm nas atividades do quotidiano.

Inovação é um conceito-chave atual no que diz respeito às necessidades sociais locais, regionais e globais e à esfera económica e empresarial. O termo foi inicialmente referenciado com Max Weber, que defendia a ordem social e inovação através da mudança social de comportamentos; nos anos 80 do século XIX, surgiram os primeiros entendimentos sobre coesão social, em parte para acompanhar a divisão laboral fruto da mudança e desenvolvimento industrial e tecnológico; Schumpeter, em 1930, notou a importância da inovação e mudança estrutural na organização da sociedade e o papel empreendedor como pilar fundamental de desenvolvimento, associado à introdução de novos bens, novos métodos de produção, abertura de mercados, novas fontes de matérias-primas e à criação de organizações através de oportunidades ou, pelo menos, possibilidades (Gawell, 2013).

Atualmente, o conceito é entendido como um processo que parte de uma ideia e culmina com a implementação e aceitação pelo mercado, trazendo competitividade e valor acrescentado, e está dividido em dois tipos distintos: inovação radical (experimentação e visão determinada que culminam numa rutura bruta e nova face aos mercados, produtos e/ou serviço) e inovação incremental (evolução sistemática de produtos e serviços a mercados novos ou alargados) (Kuratko, 2008).

**TABELA III – DESENVOLVIMENTO E SUPORTE À INOVAÇÃO  
RADICAL E INCREMENTAL**

<b>Radical</b>	<b>Incremental</b>
Estímulo através de desafios e puzzles.	Estímulo através da pressão competitiva
Remoção de restrições orçamentais e de prazo sempre que possível	Definição de objetivos e prazos sistemáticos
Incentivo ao ensino técnico e exposição a clientes	Incentivo ao ensino técnico e exposição a clientes
Sessões de <i>brainstorming</i> e partilha de <i>skills</i> técnicas	Reuniões semanais cujos temas de debate englobem gestão e pessoal de marketing
Incidir sobre a atenção pessoal – desenvolvimento de relações de confiança	Delegar mais e maiores responsabilidades
Incentivo aos elogios vindos de terceiros	Definir recompensas financeiras por cumprimento de objetivos de prazos

Disponibilidade de fundos flexíveis para novas  
oportunidades

---

Recompensar com liberdade e capital de  
novos projetos e interesses

Fonte: Adaptado de Kuratko (2008).

(Continuação da tabela III)

O conceito de inovação social em si divide-se em duas definições: - *inovação* - que engloba a capacidade de criação e implementação de novas ideias, com valor inculcado, e - *social* - que se refere ao tipo de valor que a inovação em si pretende alocar, um valor direcionado não para o lucro mas para a qualidade de vida, solidariedade e bem-estar (Bexheti *et al*, 2013). A relação entre empreendedorismo e inovação é um processo através do qual os empreendedores convertem oportunidades em ideias de mercado exequíveis, uma combinação visionária que cria uma boa ideia e que, através de perseverança e dedicação, a concretiza através do seu processo de implementação, e uma função-chave no processo empreendedor.

### 2.4 Diferenças entre Empreendedorismo Comercial e Social

O empresário individual detém criatividade e coragem para resolver os problemas sociais (Martin & Osberg 2007), enquanto o empreendedor social é alguém que não só compreende as necessidades sociais como tem a capacidade de as satisfazer através de princípios de negócios criativos (Certo & Miller 2008).

Empreendedorismo comercial é caracterizado por novas maneiras de agir nos negócios de forma a estimular o progresso económico, através do foco na inovação, crescimento sustentável e contínuo, e na rentabilidade, onde o sucesso de um empreendedor se revela pela sua entrega ao negócio, tenacidade apesar do risco percebido, iniciativa e gosto pela autonomia, estratégia e foco no produto e no cliente, e astúcia e inteligência na ação (Spear, 2006). Os seus impactos promovem a inovação, aceleram mudanças estruturais na economia e forçam a atualização de empresas, contribuindo para a produtividade e crescimento económico (Kuratko, 2009). Por outro lado, empreendedorismo social é compreendido como o ato de empreender uma ação ou negócio através de uma ideia, estratégia, estrutura e capital financeiro e técnico mais

adequado. Requer visão, mudança e criação e está presente na constituição de empresas, no aproveitamento de oportunidades e desenvolvimento de ideias sociais. É altamente flexível, de acordo com influências internas/individuais (traços de personalidade e carácter, nível cultural e académico, tipo de educação recebida e nível de conhecimentos técnicos), e externas (enquadramento social e cultural, conjuntura económica, sistema político e acesso a tecnologias). Foca-se na necessidade de ajudar os outros ao nível do bem-estar colmatando problemas e necessidades sociais sem ter como meta o lucro e pondo de lado a esfera capitalista inserida na Economia mundial atual.

O empreendedorismo social afasta-se do comercial pela sua capacidade em adicionar sustentabilidade financeira a um serviço social ou a uma organização tradicional sem fins lucrativos. Cooperar com investidores na obtenção de fundos, e elaborar estratégias de ganhos financeiros de maneira a ajudar organizações sem fins lucrativos a operar de forma mais eficiente e a cobrir os custos (Jones *et al*, 2010). A missão social e a criação de valor social da empresa constituem a fronteira clara que separa o empreendedorismo social do comercial (Martin & Osberg 2007; Jones *et al*, 2010). Segundo Austin e Chu (2006), existem quatro fatores principais que distinguem estes dois tipos de empreendedorismo:

1. O mercado e as suas falhas – um problema para o empreendedor comercial é uma oportunidade para o empreendedor social;
2. Missão – enquanto um empreendedor comercial procura rentabilidade e lucro, um empreendedor social cria valor social para o bem público;
3. Mobilidade de recursos – devido à sua fraca distribuição, os recursos limitam fortemente a ação do empreendedor social (fundos de capital, meios de autofinanciamento e subsistência são fracos, não tendo o empreendedor social meios para financiar competitivamente os recursos humanos que possuem o talento necessário à realização da sua missão), situação contrária à de um empreendedor de negócios;
4. Avaliação de desempenho – o empreendedorismo social evidencia dificuldades nesta área devido à impossibilidade de analisar o impacto que causa na esfera social ao invés da análise de desempenho em esferas económicas e de negócios.

**TABELA IV – DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORISMO  
COMERCIAL E SOCIAL**

<b>Empreendedorismo Comercial</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>
1. É individual	1. É coletivo
2. Produz bens e serviços para o mercado	2. Produz bens e serviços para a comunidade
3. Tem o foco no mercado	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. A sua medida de desempenho é o lucro	4. A sua medida de desempenho é o impacto social
5. Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do Negócio	5. Visa respeitar as pessoas em situação de risco social e a promovê-las

Fonte: Hitaka & Santos, (2007)

Alguns autores discordam que a criação de receitas e a criação de valor social podem coexistir de forma produtiva. Uma empresa de carácter económico pode prestar serviço social às comunidades, mas tal não deve ser confundido com empreendedorismo social pois o fim justificado não é o bem-estar populacional nem o colmatar de necessidades sociais mas sim o aumento de riqueza e poder económico, já que uma empresa que procura lucro não o conseguirá junto de uma comunidade pobre e sem capacidade financeira (Bexheti *et al*, 2013). Para Béchervaise & Benjamin (2013), a economia negligencia frequentemente a responsabilidade social em prol da expansão e do desenvolvimento, vantagens, avanços de mercado e lucro (Gawell, 2016). O empreendedorismo social pode conter, quando mal gerido, uma ideologia conflituosa, uma vez que tenta combinar princípios de negócios eficientes com a resolução de problemáticas sociais (Jones *et al*, 2010). De facto, ganhos e obtenção de receita e lucro na definição de empreendedorismo social continuam a ser pontos de debate nesta área no sentido em que ainda existem poucos estudos que comprovem se, de facto, a receita e lucro estão, ou não, interligados com empreendedorismo social. No entanto, não há dúvida de que princípios de gestão e estratégias de organizações orientadas para o mercado são fundamentais para os esforços de alta qualidade no empreendedorismo social (Jones *et al*, 2010).

**FIGURA 1. “THE SOCIAL ENTREPRISE SPECTRUM”**

	<b>Puramente Filantrópicas</b>	<b>Empresas Cariz Social</b>	<b>Puramente Comerciais</b>
<b>Motivos</b>	Apelo à boa-vontade	Mix de motivos	Apelo ao interesse pessoal
<b>Métodos</b>	Missão	Missão e Orientação de Mercado	Orientação de mercado
<b>Objetivos</b>	Criar valor social	Criar Valor Social e Económico	Criar valor económico
<b>Capital</b>	Doações e subsídios	Capital abaixo de mercado ou mix de doações e capital à <i>rate</i> de mercado	Capital à <i>rate</i> do mercado
<b>Recursos Humanos</b>	Voluntários	Salários abaixo de mercado ou mix de voluntários e <i>staff</i> a custo de mercado	Salários a custo de mercado
<b>Fornecedores</b>	Doações em géneros	Descontos especiais ou mix entre géneros doações	Preços de mercado

Fonte: Adaptado de Kong (2010)

As empresas de cariz social desafiam frequentemente o *status quo* e o pensamento convencional sobre o que é viável para aliviar os problemas sociais e melhorar o bem-estar público em geral. Estas empresas não são puramente comerciais ou filantrópicas. Representam, ao invés, uma forma híbrida de organizações que optam por abordagens inovadoras para providenciar os devidos serviços públicos (Kong, 2010).

## 2.6 Inovação e Orientação Empreendedora em empresas de cariz social

O empreendedorismo social tem recebido muita atenção no que diz respeito a empresas de cariz social e empresas sem fins lucrativos. Ao longo da última década, tornaram-se reconhecidas pela sua contribuição para a riqueza social, económica, cultural e ambiental. Estas organizações têm de lidar não só com a constante mudança do panorama político governamental mas também com fatores externos em relação à prestação de serviços públicos (Kardos, 2012). Embora o seu papel já tenha sido destacado no campo do empreendedorismo, ainda são poucas as pesquisas que exploraram a necessidade da adoção de práticas de inovação neste tipo de empresas (Balta, Cornelius, Darlington, & Smith, 2012).

Se, por um lado, os governos reconhecem o papel das empresas de cariz social como criadoras de um ambiente que permite ao sector fazer campanhas pela mudança e melhoria, prestando serviços públicos, promovendo o empreendedorismo social e fortalecendo as comunidades, por outro lado, têm exercido pressão sobre estas organizações de modo a que sejam cada vez mais eficazes e eficientes na prestação de serviços aos clientes. Além disso, a crescente concorrência para a prestação deste tipo de serviços por parte de empresas com fins lucrativos adiciona uma pressão estratégica significativa nas organizações tradicionais sem fins lucrativos. Empresas de cariz social são então estimuladas a desenvolver comércio e a procurar o autofinanciamento através do seu crescimento orgânico (Balta *et al.*, 2012). Deste modo, a concorrência incentiva as empresas de cariz social a esforçarem-se constantemente para oferecerem uma elevada qualidade de serviços e adotar, assim, um alto grau de orientação para o mercado através da inovação e criatividade de ações (Kardos, 2012).

Os desafios que enfrentam podem ser resolvidos se estas se tornarem mais inovadoras e desenvolverem práticas orientadas para o mercado baseadas nas organizações comerciais (Balta *et al.*, 2012), devendo gerir as suas operações de forma eficaz através da orientação de mercado. Técnicas inovadoras do ponto de vista social, amplamente usadas em organizações comerciais, devem ser de igual modo aplicadas em empresas de cariz social com o objetivo de obter um posicionamento estratégico e a adoção de uma orientação empreendedora.

Contudo, a inovação social como conceito revela-se difícil de implementar. A adoção de qualquer inovação requer a insatisfação da sociedade com as suas práticas atuais e a perceção de que a inovação pode satisfazer uma necessidade básica. Praag e Versloot (2007), afirma que o objetivo primordial das empresas de cariz social é a criação de valor social para a comunidade que servem através de abordagens inovadoras de negócios (Kong, 2010), sendo um conceito incorporado num produto, serviço, processo ou no próprio modelo de negócio (Maritz, Pervez & Waal, 2013).

Em empresas de cariz social a inovação tem sido associada ao desenvolvimento de novos produtos/serviços e à criação de mercados ou satisfação dos mercados existentes (Balta *et al.*, 2012). Existem já evidências que o *marketing* social, na forma de Foco no Cliente e Personalização do Serviço como prática de inovação, é uma das muitas ferramentas que melhora o desempenho de empresas de cariz social. Neste caso, as

relações com os clientes são potenciadas através da utilização em larga escala de ferramentas e técnicas de *marketing* direto ou base de dados permitindo à empresa um melhor entendimento das necessidades e preferências dos clientes, sendo capaz de antecipá-las e ir ao seu encontro.

De facto, empresas não puramente comerciais podem beneficiar da transferência de estratégias desenvolvidas por organizações com fins lucrativos. Segundo Balta *et al.*, (2012), a adoção de práticas de orientação empreendedora e de inovação social, incluindo a personalização de serviços e relações com o cliente, oferecem potencial para sustentabilidade e crescimento. É certo, portanto, que as empresas de cariz social exigem soluções criativas e inovadoras para resolver problemas sociais. Estas empresas necessitam de um método de gestão estratégica que aumente a sua capacidade de perseguir missões sociais, melhore a eficiência e eficácia e que, ao mesmo tempo, maximize a sua capacidade de gerar ideias inovadoras para empreendimentos sustentáveis no ambiente competitivo (Kong, 2010).

## Capítulo 3. Modelo de Pesquisa

### 3.1 Introdução

O presente capítulo apresenta a questão principal de pesquisa à qual se pretende responder, as perguntas chave e as proposições derivadas do problema de pesquisa centrado no Empreendedorismo Social, delineando o propósito e objetivos finais deste trabalho.

### 3.2 Objetivos e Proposições de Pesquisa

Este projeto de investigação pretende responder à seguinte questão: **Quais as estratégias adotadas pelas empresas de empreendedorismo social?**

Tendo como meta a perceção da atividade das empresas e o seu entendimento sobre o empreendedorismo social e inovação, será que a amostra das empresas portuguesas questionada tem consciência de que as empresas sociais necessitam, de facto, de seguir orientações de mercado e estratégias desenvolvidas para empresas comerciais de modo a alcançarem o seu sucesso? As perguntas de pesquisa que derivam deste problema são:

➤ **Pergunta 1** – Empresas inquiridas reconhecem a dificuldade de operar no mercado atual tendo em conta todo o ambiente envolvente (concorrência, financiamento, fornecedores, clientes)?

➤ **Pergunta 2** – Empresas inquiridas sabem o que é o Empreendedorismo Social e compreendem/reconhecem a necessidade de inovação ligado a este?

Tendo em conta o número e as perguntas de pesquisa, os respetivos objetivos a atingir são:

➤ **Objetivo 1** – Conhecer o esforço estratégico e operacional que as empresas têm de fazer na atualidade face à realidade do meio envolvente.

➤ **Objetivo 2** – Conhecer a opinião das empresas inquiridas em relação ao tema do Empreendedorismo Social e a Inovação.

Uma vez delineado o problema da investigação é necessário determinar o conjunto de proposições a serem verificadas. As proposições construídas servem para que se possa averiguar a presença das características que definem os esforços de empreendedorismo social pelas empresas, orientando assim o modelo de pesquisa ao constituir a base para o guião da entrevista. As seguintes proposições foram criadas a partir da revisão de literatura. Cada uma origina a código respetivo, a ser procurada na análise dos dados.

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Proposição 1 - Empresas atuam como agentes de mudança na criação de valor para a sociedade, orientados pela oportunidade (Dees, 2001). Valor para a sociedade tem uma conotação direcionada para a ética e moral, de ajuda ao próximo, onde estas empresas pretendem (re)incluir em comunidades, ou na própria sociedade, indivíduos com capacidades diferentes e/ou reduzidas (e que por esses mesmos motivos foram colocados à margem destas áreas humanas). Desta forma, esta proposição não deverá ser interpretada como valor no sentido financeiro/monetário e/ou lucro.

Proposição 2 - Empresas reconhecem que subsídios e doações não são suficientes para responder às necessidades sociais, sendo estimuladas a desenvolver comércio e a procurar autofinanciamento (Balta *et al.* 2012).

Proposição 3 - Empresas reconhecem que uma solução para superar a crise social, (desemprego, incerteza social, bem-estar, desenvolvimento sustentável), prende-se com o empreendedorismo social aliado à criatividade e inovação sendo esta última, ainda, um pilar fundamental de desenvolvimento, (introdução de novos bens, métodos de produção, abertura de mercados, novas matérias primas, etc.) (Gawell, 2013; Kuratko, 2008; Caulier-Grice *et al.*, 2010).

Proposição 4 - Empresas reconhecem que a atividade do empreendedorismo social é um fim aliado à inovação e criatividade que pode utilizar a geração de riqueza como um meio (Dávilla & Vásquez, 2008; Kuratko, 2008; Dees, 2001), de modo a fomentar independência financeira que permita aplicar boas práticas socialmente empreendedoras.

Proposição 5 - Empresas reconhecem que uma empresa de carácter económico prestando serviço social às comunidades não consiste em empreendedorismo social pois o fim justificado não é o bem-estar populacional nem o colmatar das necessidades da comunidade mas sim a criação de riqueza própria. Empresas de empreendedorismo social não têm fins lucrativos (Phillips & Tracey, 2007).

Proposição 6 – Empresas de empreendedorismo social necessitam de um alto grau de orientação para o mercado, tendo em vista a inovação e a atuação segundo as práticas de organizações comerciais (Balta *et al.*, 2012).

## Capítulo 4. Metodologia da Investigação

### 4.1 Método de Investigação utilizado

A tipologia do presente trabalho insere-se numa esfera de análise de perguntas e proposições apresentadas no capítulo anterior e que irão permitir dar o próximo passo em investigações futuras. No seguimento desta orientação, Yin (2003) afirma que o estudo exploratório refletirá de uma maneira mais fiável a recolha deste tipo de dados, espelhando de forma concisa e concreta o ambiente real atual.

Esta investigação consiste numa pesquisa exploratória utilizando para o efeito uma análise qualitativa dos dados construídos, uma vez que o estudo incide sobre um tema ainda pouco conhecido e necessita de futuras análises e investigações. Yin (2003) esclarece que este tipo de investigação se torna a adequado a objetos de estudo cuja natureza engloba objetivos de análise e questões relacionadas com “como” e “porquê”, pois o investigador não prevê ou controla o ambiente de estudo e o tema em questão incide, como já referido, numa temática demasiado recente e atual e, por isso, pouco estudada. O objetivo é efetuar uma caracterização do Empreendedorismo Social de modo geral, face à literatura atual e providenciar um breve panorama sobre a área, numa pequena amostra do mercado português, para o qual foi adotada como estratégia de investigação o estudo de caso. Pretende-se assim, verificar a presença de códigos que definem, segundo a literatura, as empresas socialmente empreendedoras, nas empresas portuguesas que operam no mesmo âmbito.

### 4.2 Processo de Recolha de Dados

Para a recolha e construção dos dados foi utilizado um questionário desenvolvido através da análise da literatura específica do tema e foram realizadas seis entrevistas a empresas e organizações de Empreendedorismo Social. Através das entrevistas pretende-se verificar a presença dos conceitos e códigos que definem, segundo a literatura atual, as empresas e ideologias do empreendedorismo social e que são apresentadas na tabela que se segue.

TABELA V – DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Códigos	Definições Operacionais
Valor para Sociedade	(...) as práticas de negócios das empresas de empreendedorismo social cumprem a responsabilidade e um forte desejo de mudança social através da criação de algo novo, acrescentando valor à sociedade (Béchervaise & Benjamin, 2013; Jones <i>et al</i> , 2010). Empreendedores sociais são agentes de mudança na criação de valor social (Dees, 2001). É esta a fronteira clara que separa o empreendedorismo social do comercial (Martin e Osberg 2007; Jones <i>et al</i> , 2010).
Criatividade / Inovação	Empresas reconhecem que uma solução para superar a crise social, (...), prende-se com o empreendedorismo social aliado à criatividade e inovação sendo esta última, ainda, um pilar fundamental de desenvolvimento (Gawell, 2013; Kuratko, 2008; Caulier-Grice <i>et al</i> , 2010; Balta <i>et al</i> , 2012).
Estratégias Orientadas para o Mercado	Os desafios que as empresas de empreendedorismo social enfrentam podem ser resolvidos se estas se tornarem mais inovadoras e desenvolverem práticas orientadas para o mercado baseadas nas organizações comerciais (Balta <i>et al</i> , 2012). Estas empresas necessitam de um método de gestão estratégica que aumente a sua capacidade de perseguir missões sociais, melhore a eficiência e eficácia e que, ao mesmo tempo, maximize a sua capacidade de gerar ideias inovadoras para empreendimentos sustentáveis no ambiente competitivo (Kong, 2010).
Busca por Autofinanciamento	Empresas reconhecem que subsídios e doações não são suficientes para responder às necessidades sociais, sendo estimuladas a desenvolver comércio e a procurar autofinanciamento (Balta <i>et al</i> , 2012).
Sem Fins Lucrativos	Empresas reconhecem que uma empresa de carácter económico prestando serviço social às comunidades não consiste em empreendedorismo social pois o fim justificado não é o bem-estar populacional nem o colmatar das necessidades da comunidade mas sim a criação de riqueza própria (Phillips & Tracey, 2007).
Geração de Riqueza como um Meio	Empresas reconhecem que a atividade do empreendedorismo social é um fim que pode utilizar a geração de riqueza aliada à inovação e criatividade como um meio (Dávilla & Vásquez, 2008; Kuratko, 2008; Dees, 2001).

### 4.3 Amostra

De modo a responder aos critérios de investigação do presente estudo foi definida a unidade de análise deste estudo: organizações e empresas portuguesas cuja atividade central tem na sua génese bases de empreendedorismo social, designadas por A, B, C, D, E e F<sup>1</sup>. A identificação e seleção destas identidades foi efetuada com coerência, baseada em informação cedida pelo Instituto de Empreendedorismo Social. Foram realizadas seis

<sup>1</sup> Nome fictício para efeitos de não divulgação de entidade conforme acordado entre a entrevistadora e as entidades entrevistadas.

entrevistas através de um guião tendo por base a revisão de literatura efetuada para esta investigação e o formato de resposta aberta, o que permitiu uma maior flexibilidade e dinâmica de diálogo de modo a ir de encontro à problemática deste estudo. As entrevistas foram previamente agendadas por correio eletrónico e tiveram lugar nas sedes oficiais das organizações em questão, em horário laboral. A única exceção foi a instituição F cujo entrevistado, por incompatibilidade geográfica, concordou em responder ao questionário informaticamente.

Após a realização e gravação em suporte de áudio das entrevistas acima referidas, procedeu-se à transcrição das mesmas, na íntegra, para suporte informático de texto. Deu-se de seguida o tratamento e análise dos dados.

**TABELA VI – CARATERIZAÇÃO DAS ENTIDADES ENTREVISTADAS**

Tipo de Entrevista	Entidade	Função	Antiguidade (Anos)	Número de Colaboradores	Distrito	Data (2014)	Duração (Minutos)	Pág.
Presencial	A	Responsável da Área de Investigação	5	24	Lisboa	15/05	35	6
Presencial	B	Fundador	2	6	Porto	24/05	35	6
Presencial	C	Fundador	4	20	Lisboa	25/05	40	7
Presencial	D	Fundador	3	25	Lisboa	26/05	55	9
Presencial	E	Fundador	38	199	Lisboa	27/05	40	6
Correio Eletrónico	F	Fundador	3	43	Lisboa	29/05	-	3

## Capítulo 5. Análise de Dados

Para a realização da análise qualitativa dos dados obtidos foi utilizado o programa *NVivo*. Este *software* permite fazer uma estruturação e organização dos dados escritos, de modo a obter referências e comparar conceitos-chave fulcrais para a análise de critérios que importam identificar neste trabalho. Desta forma, este *software* foi escolhido, em concordância com a autora e o orientador, como o mais indicado para a análise dos dados qualitativos do presente estudo, numa área cujo terreno é, ainda, desconhecido, e com a preocupação de interligar os conceitos referidos na revisão de literatura aos existentes na esfera de empreendedorismo social nacional atual.

Neste capítulo pretende-se averiguar a existência ou não de concordância entre os seis códigos construídos a partir da revisão da literatura com o que efetivamente se verificou através da recolha de dados. São estes: Valor para a Sociedade, Busca por

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Autofinanciamento, Criatividade e Inovação, Geração de Riqueza como um Meio, Estratégias Orientadas para o Mercado e o decorrer da atividade Sem Fins Lucrativos. A presença de cada código é avaliada de acordo com a sua ocorrência nas entrevistas efetuadas. Seguindo esta orientação, foram analisados textos das entrevistas e encontradas as seguintes referências e coberturas mais relevantes para cada um dos códigos.

**TABELA VII – ANÁLISE DE DADOS<sup>23</sup>**

Códigos	Ocorrência												$\Sigma$	
	A		B		C		D		E		F			
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Valor para Sociedade	11	50,0 %	13	40,6%	7	41,2%	0	0,0%	12	44,4%	3	37,5%	46	41,4%
Criatividade/ Inovação	1	4,5%	7	21,9%	5	29,4%	3	50%	5	18,5%	2	25%	23	20,7%
Estratégias Orientadas para Mercado	3	13,6%	6	18,8%	1	5,9%	1	16,6%	4	14,5%	1	12,5%	16	14,4%
Busca por Autofinanciamento	4	18,1%	3	9,4%	2	11,8%	1	16,6%	3	11,1%	1	12,5%	14	12,6%
Sem Fins Lucrativos	0	0	2	6,2%	2	11,8%	1	16,6%	1	3,7%	1	12,5%	6	5,4%
Geração de Riqueza como um Meio	3	13,6%	1	3,1%	0	0	0	0	2	7,4%	0	0	6	5,4%
TOTAL	22	100%	32	100%	17	100%	6	100%	27	100%	8	100%	111	100%

De acordo com os dados obtidos com o *software NVivo*, a tabela VII apresenta, para cada conceito codificado e para cada empresa identificada como A, B, C, D, E e F, a frequência de referência na entrevista e a respectiva percentagem. Na última coluna são apresentados os valores médios para todas as entidades, por conceito-chave.

Nos comentários *Verbantim* apresentados pelas tabelas VIII a XIII encontram-se as devidas evidências das características de empreendedorismo social nas empresas entrevistadas. Os comentários selecionados são aqueles que se consideraram mais relevantes para cada um dos códigos. São apresentados aqueles cujos entrevistados deram maior ênfase ao código em análise e as tabelas estão dispostas por ordem decrescente em relação aos mais e menos evidenciados pelas entrevistas, respetivamente. Assim sendo,

<sup>2</sup> Legenda: # equivale ao número de referências no texto da entrevista

<sup>3</sup> Para efeitos de cálculo, somaram-se as frequências e dividiu-se o valor obtido pelo resultado do somatório feito inicialmente

começa-se pelo “Valor da Sociedade” seguida da “Criatividade e Inovação”, “Busca por Autofinanciamento”, “Utilização de Estratégias Orientadas para o Mercado” e “Geração de Riqueza como um Meio”.

**TABELA VIII – COMENTÁRIOS VERBANTIM “VALOR P/ SOCIEDADE”**

Código	Empresa	Comentário
Valor para Sociedade		<i>“Foi criada para responder a uma necessidade da população que se prendia com crianças com necessidades educativas especiais que não tinham acesso à escola pública (...)”</i> ;
	A	<i>“Através das respostas e oportunidades empreendedoras que encontramos e que criam mais-valias, investimos nas respostas sociais”</i> ;
	B	<i>“(...) vamos de encontro às necessidades da comunidade”</i> ;
		<i>“O nosso projeto funciona um pouco na base da procura de soluções inovadoras, eficazes e sustentáveis para problemas negligenciados da sociedade”</i> ;
	E	<i>“(...) os motivos que levaram à criação da organização prendem-se com uma clara missão social”</i> ;
<i>“(...) contribuir para que as pessoas possam viver melhor com o que têm e que olhem para elas mesmas de uma maneira mais potenciadora e com mais e melhores resultados na sua vida emocional”</i> ;		
		<i>“(...) pensei em criar um projeto com impacto social”</i> ;

O código mais referido pelos entrevistados foi “Valor para a Sociedade” com um total de 46 ocorrências e com a respetiva percentagem de 41,4%, num total de cinco em seis referências. A sua ocorrência demonstra a preocupação destas organizações, enquanto agentes sociais, no seu objetivo último: a criação de valor para a sociedade. Esta forma diferente de aproveitar as oportunidades e de desenvolver projetos colocando, no centro da atividade económica, a supremacia da ética, da justiça social, do individuo e das suas reais necessidades, está na génese destas organizações e foi o estandarte de todas as entrevistas.

**TABELA IX – COMENTÁRIOS VERBANTIM “CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO”**

Código	Empresa	Comentário
Criatividade e Inovação	B	<i>"O nosso projeto funciona um pouco na base da procura de soluções inovadoras, eficazes e sustentáveis".;</i>
		<i>"(...) Face à conjuntura atual, acho que temos que ser criativos";</i> <i>"Em termos de inovação, estamos num caminho interessante";</i>
	C	<i>"Ainda que não tenhamos trazido algo completamente novo, fomos buscar as melhores práticas, adaptámo-las ao target português (...)"</i> ;
	E	<i>"Foi um formato desenhado pela empresa completamente inovador que se repetiu desde então e foi alargado a todo o grupo (...)"</i> ; <i>"(...) percebi que existiam muitas organizações internacionais que trabalhavam de certa forma e sabia que em Portugal não havia nada disso (...)"</i> ;

“Criatividade e Inovação” obteve 23 ocorrências no total das entrevistas, cuja percentagem respetiva foi de 20,7%. A inovação e o impacto causado por estas organizações, em detrimento do lucro, aliados ao sentido de oportunidade, espelham no empreendedorismo social a ponte para a criação de projetos mais abrangentes e com maior potencial social ao nível global.

**TABELA X – COMENTÁRIOS VERBANTIM “ESTRATÉGIAS ORIENTADAS PARA O MERCADO”**

Código	Empresa	Comentário
Estratégias Orientadas para o Mercado		<i>"Esta área de formação traduz, no fundo, as necessidades atuais que vão de encontro à conjuntura nacional face ao Empreendedorismo Social";</i>
	B	<i>" (...) diversificar o nosso portfólio de receitas, mas garantir que a percentagem que conseguimos captar do mercado aumenta gradualmente";</i>
		<i>"(...) Muitas vezes, é adaptar iniciativas existentes de acordo com as necessidades e contexto atuais e locais";</i> <i>"(...) percebemos uma oportunidade de negócio e criámos uma empresa, geradora de xxx mil euros de lucro por ano, que absorve e emprega pessoas que o mercado não consegue";</i>
	A	<i>"soubemos aproveitar as verbas que nos chegaram e as oportunidades de parcerias que foram surgindo";</i>

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

*"modelo inclusivo porque vai buscar todos os sectores da economia as ferramentas de gestão do sector privado, as preocupações sociais do sector público, e a força humana das comunidades, para criar um ambiente de otimização de recursos, sinergia e capacitação";*

E *"fizemos uma grande reportagem (...) que causou muito impacto mediático e social e que nos deu muita projeção";*

*"(...) buscar valor a cada um dos sectores existentes numa lógica de partilha";*

(Continuação da tabela X)

O código evidenciado na tabela acima foi mencionado 16 vezes, num total de 14,4%. Face às atuais circunstâncias económicas e de mercado, a atenção e o foco destes agentes prende-se com o reforço das ações destinadas à criação de condições mais eficazes no apoio a empreendedores e empresários. A sua direção para os objetivos estratégicos de transformar conhecimento em negócio, inovar, criar valor (incluindo a perspetiva de "valor partilhado") e criar empregos assegura as bases para um crescimento inteligente e sustentado a nível local, regional e global.

**TABELA XI – COMENTÁRIOS VERBANTIM "BUSCA POR AUTOFINANCIAMENTO"**

Código	Empresa	Comentário
Busca por Autofinanciamento		<i>"Temos os nossos associados, que contribuem com quotas específicas (...)"</i> ;
	B	<i>"(...) por sermos uma associação, temos este apoio e investimento de várias entidades mas temos também a filosofia inerente ao empreendedorismo social que é conseguir captar receitas do mercado (...)"</i> ;
	A	<i>"(...) a empresa tentou produzir sempre para além da prestação de serviços que fazemos e que é paga pelo Estado";</i> <i>"(...) a administração monetária e os apoios são, ainda, escassos. Tudo o que se conquistou, nesta área, foi a custo";</i> <i>"(...) é inacreditável o que se consegue fazer com pouco dinheiro e poucos recursos disponíveis";</i>
	D	<i>"(...) Temos sponsors, pessoas que nos pagam para fazermos a divulgação do seu produto. Temos os organizadores nacionais e internacionais, que nos pagam uma fee. E temos uma área de serviços sob a forma de formações para pequenas e grandes empresas";</i>

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

No outro extremo da análise, encontram-se os códigos menos mencionados. O código “Busca por Autofinanciamento” foi o quarto com mais cobertura, contando com uma percentagem de 12,6% de frequência. As organizações entrevistadas reconhecem que as oportunidades passam pelo princípio do valor partilhado, remetendo a atividade da organização para modelos de criação de valor económico. Face aos desafios de mudança do paradigma e mercado atuais, este tipo de empreendedorismo está, de forma progressiva mas sustentada, a captar a atenção de uma nova vaga de investidores dispostos a financiar iniciativas socialmente inovadoras, suscetíveis de adicionar um forte impacto social e ambiental e acrescentando o tradicional retorno financeiro.

**TABELA XII – COMENTÁRIOS VERBANTIM “SEM FINS LUCRATIVOS”**

Código	Empresa	Comentário
	C	<i>"Pretendemos um posicionamento total como uma empresa de missão que trabalhe ao nível dos três sectores (sem fins lucrativos, público e privado”;</i>
Sem Fins Lucrativos		<i>“(…) Somos uma empresa sem fins lucrativos”;</i>
	E	<i>"Nunca recebemos (...) do Estado e eu faço questão de não receber. Por uma razão simples: independência – sou uma entidade sem fins lucrativos (...)”;</i>
	B	<i>"É uma associação sem fins lucrativos cuja missão é inspirar e capacitar para um mundo melhor (...)”;</i>

“Sem Fins Lucrativos” surgiu 6 vezes no total das entrevistas, ao que corresponde uma percentagem de 5,4%, tendo sido mencionada em cinco das seis entrevistas. Ficou esclarecido que empreendedorismo social em Portugal se refere, na maioria dos casos, ao fenómeno da aplicação de conhecimento de competências de mercado e da promoção de sustentabilidade social no setor dos negócios sem fins lucrativos.

**TABELA XIII – COMENTÁRIOS VERBANTIM “GERAÇÃO RIQUEZA  
COMO UM MEIO”**

Código	Empresa	Comentário
Geração de Riqueza como Meio	A	<i>"Para dar mais qualidade de vida às pessoas, temos que empreender e fazer outros projetos. (...) Nem sempre somos pagos na totalidade pelos nossos serviços. Quem nos paga o resto?"</i> ;
		<i>"Temos um curso, onde o excedente produzido é vendido (...)";</i>
	B	<i>"Todos os ateliers do centro de apoio ocupacional que existem, têm projetos e os jovens têm que produzir e vender algo útil para a comunidade";</i>
		<i>"Temos os programas de formação, que no fundo são a nossa oferta para o mercado";</i>
		<i>"(...) normalmente existem mecenas destes programas que apoiam parte parcial de forma a baixar o custo de operação";</i>
E	<i>"(..) mas temos também a filosofia inerente ao empreendedorismo social que é conseguir captar receitas do mercado e queremos cada vez mais caminhar nesse sentido";</i>	
	<i>"Daqui a dois anos, espero conseguir ter, pelo menos, 30% dos meus custos correntes cobertos com receita própria através da prestação de serviços, venda de merchandising, entre outros (...)";</i>	
		<i>"São receitas próprias que dependem da minha utilização e dos meus recursos humanos e dos meios que tenho à minha disposição. E acho que o caminho deve ser esse, criando a sustentabilidade do projeto";</i>

O código “Geração de Riqueza como um Meio” obteve o valor 6 de frequência de ocorrência. Quanto à percentagem, os seus valores ficaram-se pelos 5,4%. Este foi apenas mencionado em três das seis entrevistas realizadas mas denotou a existência de um amplo e diversificado conjunto de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza de forma a subsistir no meio.

O critério pelo qual foram ordenados os códigos tem por base a quantidade de referências em vez da sua cobertura. A razão deriva do facto de que a cobertura dada a cada código pode ser influenciada pela construção do comentário, ficando cada referência com um maior ou menor dimensão de cobertura conforme a qualidade do respetivo comentário. Por sua vez, a frequência com que cada código surge mencionado ao longo da entrevista, reflete a importância dada ao mesmo através da sua empresa.

## Capítulo 6. Discussão de Resultados

### 6.1 Discussão dos Resultados

Conforme se pode verificar pela tabela VII, a principal característica das instituições entrevistadas, em concordância com a revisão de literatura, é a criação de valor para a sociedade, cujo total, em pontos percentuais, de referências foi de 41,4%, a mais elevada. Verifica-se, assim, o cumprimento da primeira proposição construída em que, segundo Dees (2001), as empresas atuam como agentes de mudança na criação de valor para a sociedade. Este tema é o que, de facto, está na génese das empresas socialmente empreendedoras. A criação de valor para a sociedade permite retirar indivíduos com dificuldades físicas, psicológicas, motoras e/ou outras, de ambientes em tudo desfavoráveis à sua vivência e desenvolvimento enquanto seres humanos, e reinseri-las numa comunidade onde estes serão valorizadas enquanto pessoas. Uma vez estabelecida a ligação entre a pessoa e o meio, importa fomentar uma aprendizagem sobre como sobreviver numa sociedade fortemente direccionada para a produção e consumo, fomentando o desenvolvimento pessoal e individual e valorizando o próprio indivíduo como independente e capaz. Assim, o valor para a sociedade detém uma conotação de boa vivência, aliada à ética e à moral, que reflete a valorização humana e individual, ao invés de valores monetários e lucros ganhos.

A criatividade e inovação, largamente referidas na revisão de literatura como fator fundamental para o sucesso das empresas de empreendedorismo social na conjuntura atual, foram abordadas 23 vezes, com um total de 20,7% de referências. Pode-se assim verificar que as empresas entrevistadas estão a par da necessidade de inovar as suas atividades e estão em concordância com a literatura atual. A terceira proposição, construída a partir da visão de Gawell, (2013), Kuratko, (2008), Caulier-Grice *et al*, (2010), constata que, para superar a crise social, é essencial o empreendedorismo social estar aliado à criatividade e inovação. As empresas entrevistadas atuam neste sentido e, em concordância com os mesmos autores, através da introdução de novos bens, métodos de produção e abertura de mercados. Tal facto pode ser verificado através da tabela IX.

Por sua vez, a percentagem de texto em cada entrevista referente a “Estratégias Orientadas para o Mercado” foi de 14,4%. Este código surgiu 16 vezes no total e foi mencionado em todas as entrevistas realizadas. As tabelas VII e XI ressalvam a

veracidade desta proposição. Tal como Kong (2010) e Balta *et al* (2012) referiam, as empresas entrevistadas têm consciência da necessidade de se tornarem mais inovadoras e desenvolverem práticas orientadas para o mercado baseadas nas organizações comerciais. Verificou-se a utilização, em alguns casos, de estratégias que aumentariam a capacidade de perseguir missões sociais e ao mesmo tempo maximizar a sustentabilidade no ambiente competitivo. Contudo, as empresas entrevistadas não foram muito esclarecedoras e específicas em relação a estas estratégias.

Em relação ao código “Busca por Autofinanciamento”, que foi o quarto com mais cobertura (12,6%) e mais referenciado, com 14 frequências no total das entrevistas, pode-se afirmar que está presente na mentalidade dos agentes entrevistados. Através da tabela VII e X verificou-se que o referenciamento deste código possibilita a concordância entre a operacionalidade das empresas entrevistadas e a literatura analisada, demonstrando a sua veracidade. As empresas entrevistadas atuam de acordo com Balta *et al* (2012), que constatam que as empresas reconhecem os subsídios e doações como não suficientes para responder às necessidades sociais e são estimuladas a desenvolver comércio e a procurar autofinanciamento.

Em relação ao código “Sem Fins Lucrativos”, a percentagem de ocorrências foi de 5,4%, surgindo em cinco das seis entrevistas num total de 6 vezes. Verificou-se a concordância de cinco das seis empresas entrevistadas com a revisão de literatura onde se evidencia que as empresas de empreendedorismo social, para serem assim denominadas e caracterizadas, não podem ter fins lucrativos (Phillips & Tracey, 2007).

O código menos referido pelas organizações entrevistadas foi a “Geração de Riqueza como um Meio”. Mencionado apenas em metade das entrevistas e com uma ocorrência total de 6 referências, apresenta uma cobertura de 5,4%. Este valor é, portanto, igual ao código “Sem Fins Lucrativos”. A geração de riqueza como um meio implica ganhos que são necessários para que estas entidades socialmente empreendedoras consigam aplicar as práticas que defendem, a conotação deste código, alia-se à independência financeira: a geração de riqueza/lucro não é o objetivo final aquando da criação destas entidades; é sim, um meio para se atingir o fim – a criação de valor social. É necessário neste parâmetro especificar as atividades que contribuem para a efetividade do mesmo. Verifica-se, em último lugar, que metade das empresas entrevistadas utiliza a geração de riqueza como um meio e reconhece a sua importância. Estão por isso dentro

das características identificadas na literatura por Dávilla & Vásquez (2008), Kuratko (2008) e Dees (2001).

### 6.2 Contributos para a Teoria

Este trabalho apresenta uma contribuição para a teoria no sentido em que se trata de um projeto de estudo e fenómeno económico, social e cultural de uma área que só agora surge em Portugal, e que deve ser estudada e analisada para que seja trilhado, da melhor forma possível, o seu sucesso enquanto área académica. O valor social acrescentado trazido por estas entidades em ambientes desfavoráveis à boa vivência humana permite o aval de atuação em Portugal, refletindo o sucesso. Contudo, a primazia do sucesso nesta área engloba, igualmente, a independência financeira que permite atuar no meio (conseguida através da adoção de estratégias direcionadas para o mercado envolvente e da implementação de métodos de autossobrevivência) e um carácter criativo e inovador aplicador das melhores práticas socialmente empreendedoras (Alves *et al*, 2012). Tais metodologias permitem desenvolver estratégias de ação que refletem o valor social que se pretende criar, expandir e/ou fomentar numa determinada comunidade. Ao criar este tipo de valor, estas entidades capacitam, nesse polo, para a inserção de pessoas com dificuldades a diversos níveis.

Este trabalho demonstra o seu contributo para a teoria no sentido em que apresenta as principais linhas orientadoras das empresas de cariz socialmente empreendedor. Permite, também, dar a conhecer e analisar que fatores críticos de sucesso é que uma organização deve seguir de modo a subsistir num ambiente cada vez mais competitivo, encarando desafios como oportunidades para inovar e não como riscos a serem evitados. No decorrer da atual crise económica, da inviabilidade dos governos face às necessidades sociais, das disparidades financeiras entre países, a existência de contributos teóricos no sentido de compreender a base de ação e estratégias deste tipo de organizações torna-se fulcral (Rexhepi *et al*, 2013).

Também de referir a fraca consistência da literatura encontrada, que constituiu uma limitação quanto à coerência e orientação da investigação, principalmente no que diz respeito aos artigos redigidos por autores nacionais, ainda em escasso número (Alves *et al*, 2012), pelo que será da maior importância uma contribuição crescente incidente no estudo desta área, agora em franca expansão e desenvolvimento.

### 6.3 Contributos para a Gestão

As organizações de empreendedorismo social que pretendam implementar projetos e ações nesta área devem considerar, não só, a necessidade imperiosa de definição e conceptualização de objetivos que pretendem atingir, mas igualmente a estruturação e coordenação dos recursos humanos responsáveis pela implementação dos projetos. Existe, na esfera nacional, uma necessidade imperiosa em termos de legalização destas instituições/organizações/empresas, para que consigam atuar de acordo com os seus parâmetros e metodologias de ação. Este tipo de entidades atua numa área cujo foco principal se direciona para a ajuda ao próximo, colocando de parte o lucro como meta final. Desta forma, o nível financeiro é umas das principais dificuldades. A somar à dificuldade de legislação e burocracia, que existe latente em Portugal, o espaço de manobra destas entidades é muito reduzido, o que requer um esforço adicional por parte dos seus agentes para que estas práticas, de facto, se realizem. Importa, assim, obter o reconhecimento legal destas entidades e científico do Empreendedorismo Social em Portugal, para que seja possível a estas entidades atuar, de acordo com as boas práticas de gestão, em ambiente nacional.

Esta investigação desenvolveu 6 temas, através de uma revisão da literatura académica atual, que identificam as características do empreendedorismo social. Estes códigos podem ser estudados mais a fundo. A par da identificação destas características como maior contributo para a gestão e para futuras investigações, através da análise dos resultados poder-se-á verificar que ainda não dada a devida importância à utilização de estratégias orientadas para o mercado e à geração de riqueza como um meio, por parte deste tipo de empresas, em Portugal. Esta investigação abre assim caminho a um estudo mais aprofundado nesta temática.

### 6.4 Limitações e Investigação futura

Uma das principais limitações para a elaboração desta tese foi o reduzido número de entrevistas conseguidas devido, não só, ao facto de muitas das pessoas selecionadas se encontrarem fora do país, em ações de carácter socialmente empreendedor em função da própria organização, mas também ao facto de este tema incidir numa área ainda pouco estudada e conhecida.

Devido à natureza exploratória da metodologia da investigação, os resultados obtidos compreendem, apenas, as organizações identificadas e entrevistadas neste estudo e não se pode assim, generalizar as conclusões desta investigação a todas as empresas nacionais de carácter socialmente empreendedor. Para investigações futuras sugere-se um alargamento da amostra de modo a obter um panorama mais generalizado e abrangente quanto ao empreendedorismo social em Portugal. Seria interessante, para dar continuidade ao estudo sobre este tema, e através da utilização de diferentes metodologias de investigação, efetuar um estudo quantitativo que comprovasse os resultados e conclusões do presente trabalho, através do acompanhamento face ao desenvolvimento das empresas de empreendedorismo social em Portugal e do seu estabelecimento e reconhecimento legal como empresas sociais.

### 6.5 Conclusão

Os resultados obtidos com as entrevistas fornecem um panorama acerca do comportamento de algumas empresas de empreendedorismo social em Portugal. Permitem ainda averiguar se a sua génese corresponde às boas práticas de empreendedorismo social evidenciadas pela revisão de literatura.

De forma a dar resposta ao primeiro objetivos proposto no capítulo 3, sobre o esforço estratégico e operacional que as empresas têm de fazer na atualidade face à realidade do meio envolvente, concluiu-se que o valor para a sociedade, característica fundamental e que se encontra na origem deste tipo de empresas, é referido na maioria das entrevistas como prática diária da empresa em causa; é possível afirmar que as empresas de cariz social, em Portugal, pretendem criar valor para a sociedade através de ações de ajuda humanitária a grupos de pessoas com dificuldades aos níveis físicos e psicológicos, ou rodeadas por ambientes que são desfavoráveis à sua vivência e dignidade; por outro lado, o código “Utilização Estratégias Orientadas para o Mercado” necessita de desenvolvimento mais conciso e estruturado no que respeita à utilização e perceção da necessidade de utilização destas estratégias, através da criatividade e inovação; desta forma, a probabilidade de garantir o autofinanciamento através da geração de riqueza como um meio, que se refletiu numa característica pouco referida, aumentaria de forma exponencial, permitindo que as empresas que querem, de facto, operar na área do empreendedorismo social obtivessem um maior grau de sucesso.

Concluindo o segundo objetivo proposto, que se prendia com a opinião das empresas inquiridas em relação ao tema do empreendedorismo social e inovação, é possível, através da análise dos resultados e da conclusão, verificar que não é dada a devida importância a todas as características que definem a atividade do empreendedorismo social. De facto, progresso do empreendedorismo social em Portugal, nos últimos anos, tem sido muito relevante no que diz respeito a negócios que mudaram a vida de muitas pessoas, proporcionando-lhes alguma qualidade de vida (Alves *et al*, 2012). No entanto, observa-se que nem todas as características identificadas pela revisão de literatura, e que definem o empreendedorismo social, estão presentes na génese das organizações entrevistadas, pelo que, e apesar do crescimento do empreendedorismo social, não se pode considerar o tema aplicado de forma notória pois são vários os indicadores que colocam o país (ainda) numa posição embrionária (Alves *et al*, 2012). A dependência de apoios financeiros, cujo acesso é restrito, inviabiliza oportunidades de negócio, com potencial de sucesso. A falta de recursos é uma das principais razões com a qual as organizações se deparam, refletindo processos mais morosos para o desenvolvimento do empreendedorismo social e impedindo o progresso de projetos, oportunidades de negócio e iniciativas. As dificuldades enunciadas ao nível da operacionalidade das mesmas sobressaíram em vários níveis, principalmente ao nível do financiamento, legislação e burocracia, o que origina a busca por autofinanciamento de modo a tornar possível a subsistência destas organizações (Benz, 2009).

Face ao exposto, é possível concluir que a criação de parcerias e a disponibilidade de recursos são fatores chave para o desenvolvimento do empreendedorismo social em Portugal. O interesse nesta área, com projetos futuros de grande envergadura, é cada vez mais evidente, espelhando uma ligação face ao desenvolvimento económico-social do país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, L., Alves, M., Carvalho, M., Costa, L., Costa, J., Dumitru, V., João, E., Félix, S., Lopes, M., Marques, A. & Silva, L. (2012), *Manual de Empreendedorismo Social: uma abordagem sistemática*, 1º Ed., Leiria: AIRO – Associação Industrial da Região Oeste e IPL – Instituto Politécnico de Leiria.
- Ashoka (2014), *What is a Social Entrepreneur?*.  
Disponível em: [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur) [Acesso em 2014/3/23].
- Audretsch, D. & Link, A. (2011), “Entrepreneurship and innovation: public policy frameworks”, *Springer Science*, Vol. 37 (1), pp. 1-17.
- Austin, J. & Chu, M. (2006), “Business and Low-Income Sectors: Finding a new weapon to attack poverty”, *Harvard Review of Latin America*, Vol. 6 (1), pp. 3-5.
- Balta, Maria E., Cornelius, N., Darlington, C. & Smith, L. (2012), “Entrepreneurial Orientation and Social Innovation Practices in Social Enterprises: The Rhetoric and Reality”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 (17), September, pp. 24-32.
- Béchervaise, N. & Benjamin, C., (2013), “Visionary or Criminal: From Profit through Morality to Socially Sustainable Entrepreneurship”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99 (1), Nov., pp. 339–350.
- Benz, M. (2009), “Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity”, *Institute for Empirical Research in Economics*, Vol. 5 (1), December, pp. 23-44.
- Bexheti, G., Kurtishi, S. & Rexhepi, G. (2013), “Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation - The drivers of business growth?”, *2nd International Conference on Technology and Innovation Management*, Vol. 75 pp. 532 – 541.

- Bry, N. (2011), “Social Innovation? Let’s Start Living Innovation as a Collective Adventure”, *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 4 (2), pp. 5-14.
- Caulier-Grice, J., Mulgan, G. & Murray, R. (2010), *The Open Book of Social innovation - Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation - The Young Foundation*.  
Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf> [Acesso em 2014/84/5].
- Certo, S. T. & Miller, T. (2008), “Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts”, *Business Horizons*, Vol. 51 (4), pp. 267-271.
- Dávilla, M. & Vásquez, A. (2008), “Emprendimiento Social – Revisión de Literatura”, *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 (109), Out./Dec., pp. 105-125.
- Dees, J. (2001), *The Meaning of “Social entrepreneurship”* (versão revista e reformulada a 30 de Maio de 2001).  
Disponível em: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf), pp.1 [Acesso em 2014/4/10].
- Duchon, D. & Drake, B., (2009), “Organizational Narcissism and Virtuous Behavior”, *The Journal of Business Ethics*, Vol. 85 (3), pp. 301-308.
- Gawell, M. (2013), “Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities?”, *International Society for Third-Sector Research and The John’s Hopkins University 2013*, Vol. 24 (4), pp. 1071-1090.
- González-Benito, O., González-Benito, J. & Muñoz-Gallego, P. (2007), “Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms’ Success”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (3-4), pp. 500-522.
- Hitaka, Eduardo M. & Santos, M. (2007), *Empreendedorismo Social e Empreendedorismo Empresarial com Responsabilidade Social – Da Prática à Normalização*. Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina.

Disponível em: [http://assesc.edu.br/download/5-jornada-academica/Empreendedorismo\\_Social.pdf](http://assesc.edu.br/download/5-jornada-academica/Empreendedorismo_Social.pdf) [Acesso em 2014/2/20].

- Jones, L., Kiser, M. & Warner, B. (2010), “Social Entrepreneurship – The New Kid” on the University Block”, *Planning for Higher Education*, Elon University, July-September, Vol. 38 (4), pp. 44-51.
- Kardos, M. (2012), “The Relationship between Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Development. Research on European Union Countries”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 3 (1), pp. 1030-1035.
- Kong, E. (2010), “Innovation processes in social enterprises: an IC perspective”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 (2), pp. 158-178.
- Kuratko, D. (2008), “Introduction to Entrepreneurship”, 8ª Ed., Canada, South-Western - Cengage Learning.
- Maritz, A., Pervez, T. & Waal A. (2013), “Innovation and Social Entrepreneurship at the Bottom of the Pyramid – A Conceptual Framework”, *SAJEMS Special Issue*, Vol. 16, pp. 54-66.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007), “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 1, April, pp. 29-39.
- Miller, A. & Collier, W. (2010), “Redefining Entrepreneurship: A Virtues and Values Perspective”, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 8 (2), pp. 80-89.
- Naman, J. & Slevin, D., (1993), “Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (2), pp. 137–153.
- Praag, M. & Versloot, Peter H. (2007), “What is The Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research”, *Small Business Economics*, Vol. 29 (4), Sep., pp. 351-382.

Phillips, N. & Tracey, P. (2007), “The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: a Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 6 (2), pp. 264-271.

Ridley-Duff, R. & Southcombe, C. (2012), “The Social Enterprise Mark: a critical review of its conceptual dimensions”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 8 (3), pp. 178-200.

Seong, J. (2011), “The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance”, *Seoul Journal of Business*, Vol. 17 (1), pp. 5-30.

Spear, R. (2006), “Social Entrepreneurship: a different model?”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 (5-6), pp. 399.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.

**ANEXOS**

**Anexo I – Convite para a participação no projeto de investigação**

Lisboa, 14 de Abril de 2014

Assunto: Tese de Mestrado - Empreendedorismo Social

Muito boa tarde.

O meu nome é Maria Madalena Fêo e Torres Transmontano e sou aluna do mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da UTL.

O seu contacto foi-me cedido pelo IES - Instituto de Empreendedorismo Social, pelo que seria bastante enriquecedor para o meu trabalho a sua colaboração.

No âmbito do estudo sobre Empreendedorismo Social que estou a desenvolver para o meu Trabalho Final de Mestrado, envio este *email* para saber se teria disponibilidade para me ceder alguns minutos do seu tempo para uma breve entrevista, com apenas 5 perguntas que seriam cedidas de antemão por esta mesma via.

Agradeço, desde já, toda a compreensão e tempo disponibilizado.

Com os melhores cumprimentos,

Madalena Transmontano

Mestrado em Ciências Empresariais

E-mail: [madalenatransmontano@gmail.com](mailto:madalenatransmontano@gmail.com)

Telemóvel: 914638583

Anexo II – Guião da Entrevista



**EMPREENDEDORISMO SOCIAL**  
**Guião de Entrevista**

Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014

Entrevistado (Nome/Função): \_\_\_\_\_

Organização: \_\_\_\_\_

Esta entrevista visa recolher informação sobre as várias práticas de empreendedorismo social ao nível nacional. O presente estudo pretende concluir a realização do Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG.

As respostas são confidenciais e utilizadas apenas de forma sumária para âmbitos de estudo académico, comprometendo-se a autora à não divulgação dos dados e identificação das entidades que aceitaram responder a este questionário.

*“Empreendedorismo social permite a mudança do setor social através de uma missão que crie e sustente o valor social, reconheça e persiga novas oportunidades que sirvam essa missão e que aposte na inovação, adaptação e aprendizagem contínuos”. (Dees, 2001).*

1. Que motivos e objetivos levam a empresa a optar pelo empreendedorismo social?
2. Que práticas de empreendedorismo social são desenvolvidas pela empresa? Quem são os seus destinatários?
3. Com que frequência adota atividades de carácter socialmente empreendedor (frequente, regular, esporádica)?
4. Quais são os recursos necessários à implementação destas práticas?
5. Como é que a organização impera face à conjuntura atual?
6. Que barreiras encontra à adoção destas práticas?
7. Que futuro antevê para a organização e para o empreendedorismo social?

Muito obrigada pela sua participação e colaboração!

Madalena Transmontano

madalenatransmontano@gmail.com